

International Group of Controlling (Hrsg.)

Controlling-Prozessmodell 2.0

Leitfaden für die
Beschreibung und Gestaltung
von Controllingprozessen

Haufe Gruppe
Freiburg • München • Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-648-10658-7

Bestell-Nr. 01401-0035

2. Auflage 2017

© 2017 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

ANSCHRIFT

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg

Telefon: 0761 898-0, Fax: 0761 898-3990

E-Mail: online@haufe.de

Internet: <http://www.haufe.de>

Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg

Registergericht Freiburg, HRA 4408

Komplementäre: Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH,

Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557;

Martin Laqua

Geschäftsführung: Isabel Blank, Sandra Dittert, Jörg Frey, Birte Hackenjös, Domink Hartmann,

Markus Reithwiesner, Joachim Rotzinger, Dr. Carsten Thies

Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe

USt-IdNr. DE812398835

REDAKTION

Günther Lehmann (v. i. S. d. P.)

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg

Die Angaben entsprechen dem Wissensstand bei Redaktionsschluss am 31.10.2017. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.

Umschlagsgestaltung: deyhle & löwe Werbeagentur GmbH, Münchener Str. 45, 82131 Gauting

Druckvorstufe: Reemers Publishing Services GmbH, Luisenstraße 62, 47799 Krefeld

Druck: Beltz Bad Langensalza GmbH, Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Zur Herstellung der Bücher wird nur alterungsbeständiges Papier verwendet.

Vorwort der Autoren

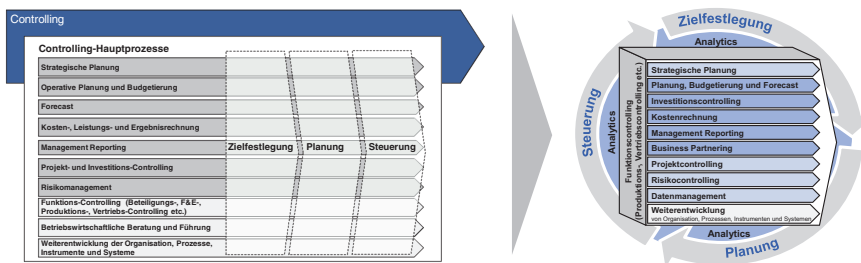
Seit 1995 hat es sich die International Group of Controlling (IGC) zum Ziel gemacht, das Berufs- und Rollenbild des Controllers zu schärfen und darauf abgestimmt eine Controlling-Konzeption zu etablieren und stetig weiterzuentwickeln.

In ihrem Controller-Leitbild 2013 hat die IGC formuliert:

Controller leisten als Partner des Managements einen wesentlichen Beitrag zum nachhaltigen Erfolg der Organisation.

Das in diesem Buch vorliegende Controlling-Prozessmodell 2.0 basiert auf diesem Verständnis sowie dem Controlling Prozessmodell der ersten Auflage. Es stellt dazu zehn Hauptprozesse in den Mittelpunkt und soll dabei der Analyse, Gestaltung und Dokumentation der einzelnen Prozesse sowie der Festlegung von Verantwortlichkeiten dienen. Für die einzelnen Prozesse werden weiterhin die notwendigen Inputs sowie resultierende Outputs aufgezeigt.

Im Rahmen einer groß angelegten, europaweiten Studie der IGC im Jahr 2016 über den Anwendungsstand verschiedener IGC-Controlling-Konzeptionen wurden auch Weiterentwicklungsmöglichkeiten für das IGC Controlling-Prozessmodell identifiziert. Die Erkenntnisse dieser Erhebung haben Eingang in die vorliegende zweite Auflage und das Controlling Prozessmodell 2.0 gefunden. Dazu wurden Prozesse und das gesamte Erscheinungsbild überarbeitet. Die folgende Abbildung stellt in einem Überblick das Prozessmodell der ersten und zweiten Generation gegenüber.



IGC Controlling-Prozessmodell der ersten und zweiten Generation

Durch die aktuellen Entwicklungen der Informationstechnologie und -nutzung im Bereich Big Data, Analytics und Cloud-Technologien sind inzwischen zahlreiche Prozess-Varianten für die Ausgestaltung der Controlling-Prozesse am Entstehen. So finden sich bei stark technologieorientierten Unternehmen in dynamischen Marktumfeldern zum Beispiel

hochautomatisierte Umsatzprognosen auf Basis von Zeitreihenanalysen und der Integration externer Daten. Von einer Standard-Ausprägung kann dabei allerdings (noch) nicht gesprochen werden. Es ist derzeit auch noch unklar, ob, wann und in welchem Kontext eine solche Ausprägung zum Standard wird. Die Arbeitsgruppe hat sich daher zu einem evolutionären Ansatz bei der Überarbeitung entschlossen: Der vorliegende Band stellt ein Controlling-Prozessmodell dar, das die Controlling-Prozesse bei der Mehrheit der Unternehmen im Jahr 2017 repräsentiert. Es ist nicht das Ziel, einen für die Zukunft gültigen Standard zu entwickeln bzw. vorzugeben, da dies als deutlich zu spekulativ angesehen wurde. Dennoch haben wir uns bemüht, im Rahmen der Überarbeitung aktuelle Entwicklungen als Perspektiven aufzunehmen, um Anregungen für die Weiterentwicklung der Controlling-Prozesse sowie des Controllings generell zu geben.

Die vorliegende Version basiert also stark auf der ersten Generation des Prozessmodells und beinhaltet in Bezug auf die Hauptprozesse die folgenden wesentlichen Weiterentwicklungen:

- Zusammenführung der Hauptprozesse „Operative Planung und Budgetierung“ und „Forecasting“;
- Trennung des Hauptprozesses „Projekt- und Investitionscontrolling“ in 2 Hauptprozesse;
- Neuer Hauptprozess „Datenmanagement“;
- Neuer Analyse- und Bewertungsprozess zur potenziellen „Ausgliederung von Controlling-Prozessen in Shared Service Center“;
- Hauptprozess „Funktionscontrolling“ nun im Modell angeordnet als prozessübergreifendes „Controlling von Funktionen“, das eine zweite Dimension des Controllings darstellt;
- Farbliche Hervorhebung von Hauptprozessen in Abhängigkeit ihres Bezugs zum Controlling;
- Neue modellumspannende Anordnung des Management-Prozesses aus Zielfestlegung, Planung und Steuerung;
- Integration von Analytics als verbindendes Element bzw. Schicht zwischen Managementprozess und Controlling-Prozessen (und damit zunehmend integrierter Teil von Controlling).

Daneben wurde das Controlling-Prozessmodell durch die Aufnahme neuer Abschnitte in das vorliegende Buch noch stärker in den Gesamtansatz des Controllings eingebettet. Dies umfasst Abschnitt 2.3, in dem der Controlling-Kreislauf dargelegt wird, der nun auch in der Übersichtsabbildung als solcher aufgenommen wurde. Neu hinzugekommen sind auch die Abschnitte 2.5 zu Interaktionen mit anderen Funktionen sowie 2.6 zu Tools und Analytics im Controlling.

Das vorliegende IGC Controlling Prozessmodell 2.0 leistet eine systematische Orientierungshilfe für die Ausgestaltung von Controlling-Prozessen in Unternehmen und versucht dabei, aktuelle Anforderungen und Trends im Controlling zu berücksichtigen. Es soll insbesondere anwendenden Führungskräften und Controllern eine Möglichkeit zum Abgleich der etablierten Controlling-Prozesse mit dem Controlling-Verständnis der IGC geben und grundsätzlich die Prozessorientierung im Controlling fördern.

Da das vorliegende Buch maßgeblich auf der ersten Auflage des IGC-Controlling-Prozessmodells aufbaut, gilt der Dank des IGC-Vorstands sowohl der Arbeitsgruppe für das „Controlling-Prozessmodell 2.0“ als auch der Arbeitsgruppe zur ersten Generation des „Controlling-Prozessmodell“.

Prof. Dr. Klaus Möller,
Professor für Controlling/
Performance Management
an der Universität St. Gallen
und Mitglied des Vorstands
der IGC

Prof. Dr. Heimo Losbichler,
Professor für Controlling an der
FH Oberösterreich in Steyr
und Vorsitzender des Vorstands
der IGC

Mitglieder der IGC-Arbeitsgruppen „Controlling-Prozessmodell 2.0“ und „Controlling-Prozessmodell“ sowie weitere Autoren

Die Erarbeitung des vorliegenden Controlling-Prozessmodells erfolgte durch die Mitglieder der IGC-Arbeitsgruppe „Controlling Prozessmodell 2.0“ über einen Zeitraum von einem Jahr. Dabei konnte die Arbeitsgruppe nicht nur auf die Expertise seiner Mitglieder und nahestehenden Experten zurückgreifen, sondern auch auf der Vorarbeit der Arbeitsgruppe „Controlling Prozessmodell“ der ersten Auflage aufbauen. So basiert die vorliegende Version „IGC Controlling Prozessmodell 2.0“ maßgeblich auf der ersten Auflage des Prozessmodells und ist durch Überarbeitung oder neu verfasste Abschnitte als Weiterentwicklung und Optimierung zu verstehen.

Die Mitglieder der Arbeitsgruppe verfügen über langjährige Erfahrungen im Controlling in der Industrie, der Unternehmensberatung, der praxisbezogenen Aus- und Weiterbildung von Controllern und Managern sowie in der Wissenschaft im Themengebiet Controlling.

Im Folgenden sind Mitglieder der IGC-Arbeitsgruppen „Controlling-Prozessmodell 2.0“ sowie „Controlling Prozessmodell“ und weitere Autoren des Buches aufgelistet:

Dr. Klaus Eismayer
Thomas Gackstatter M.A.
Prof. Dr. Ronald Gleich
Dipl.-Kfm. Kai Grönke
Prof. Dr. Jana Heimel^{*}
Dipl.-Betriebsw. Peter Löhnert^{*}
Prof. Dr. Heimo Losbichler
Dr. Uwe Michel^{*}

Prof. Dr. Klaus Möller
Dr. Rita Niedermayr
Dipl.-Kfm. Jens Ropers^{*}
Dr. Mike Schulze
Philipp Thiele, M.Sc.
Mag. Hubert Tretter^{*}
Mag. Mirko Waniczek^{*}
Dipl.-Kfm. Andreas Zechmann

^{*} Mitglied der IGC-Arbeitsgruppe Controlling-Prozessmodell (1. Auflage).

Inhalt

Vorwort der Autoren	3
Mitglieder der IGC-Arbeitsgruppen „Controlling- Prozessmodell 2.0“ und „Controlling-Prozessmodell“ sowie weitere Autoren	7
1 Zielsetzung und Aufbau des Buches	11
2 Controller-Leitbild und Controlling-Prozessmodell	12
2.1 Das Controller-Leitbild der IGC	12
2.2 Einordnung des Controllings im Unternehmen	14
2.3 Der Controllingkreislauf	15
2.4 Das Controlling-Prozessmodell	18
2.5 Interaktionen mit anderen Funktionen	21
2.6 Analytics in Controllingprozessen	25
3 Controlling-Hauptprozesse	29
3.1 Strategische Planung	29
3.2 Planung, Budgetierung und Forecast	32
3.2.1 Planung und Budgetierung	33
3.2.2 Forecast	36
3.3 Investitionscontrolling	39
3.4 Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung	42
3.5 Management Reporting	45
3.6 Business Partnering	49
3.7 Projektcontrolling	52
3.8 Risikocontrolling	54
3.9 Datenmanagement	57
3.10 Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme	60
3.11 Ausgliederung von Controllingprozessen in Shared Service Center	64
3.12 Controlling von Funktionen	67
3.12.1 Unterstützung der Wertschöpfungskette	67
3.12.2 Funktionscontrolling am Beispiel des Vertriebscontrollings ..	68
4 Management von Controllingprozessen – ausgewählte Aspekte	71
4.1 Zusammenfassende Darstellung, Controlling-Jahreskalender	71
4.2 Leistungsmessung der Controllingprozesse	73
4.3 Darstellung der Aktivitätenebene (Prozessebene 4) am Beispiel des Management Reporting	75

5	Fazit	78
6	Abkürzungsverzeichnis	79
7	Literaturhinweise	80
	Stichwortverzeichnis	83

Das IGC Controlling-Prozessmodell

2.0 Zusammenfassung

- Das Controlling-Prozessmodell soll der Dokumentation, Analyse und Gestaltung von Controllingprozessen sowie zur Unterstützung der Kommunikation über Controllingprozesse dienen.
- Basis des Prozessmodells ist die IGC-Controllingdefinition, verbunden mit dem sich aus dem IGC-Controller-Leitbild ergebenden Aufgabenspektrum des Controllers. Demnach wird in diesem Buch Controlling aufgefasst als der gesamte betriebswirtschaftliche Prozess der Zielfestlegung, Planung und Steuerung im Unternehmen. Des Weiteren verwendet das Controlling-Prozessmodell die Terminologie des Controller-Wörterbuchs der IGC und orientiert sich an den von IGC und ICV formulierten Qualitätsstandards für das Controlling (DIN SPEC 1086) sowie dem Controller-Leitbild der IGC.
- Das Controlling-Prozessmodell ist hierarchisch aufgebaut. Controlling als Prozess auf der Prozessebene 1 der Prozesslandkarte des Unternehmens umfasst 10 Controlling-Hauptprozesse (Prozessebene 2). Prozesse der Ebene 1 werden in der Unternehmenspraxis i. d. R. als Geschäftsprozesse oder Unternehmensprozesse bezeichnet. Die 10 Controlling-Hauptprozesse sowie das Controlling der Funktionen werden im vorliegenden Buch bis zur Teilprozessebene (Prozessebene 3) einheitlich beschrieben und grafisch veranschaulicht. Die Darstellung auf der Prozessebene 4 (Aktivitäten) erfolgt beispielhaft für den Prozess des Management Reporting. Das Modell ist so aufgebaut, dass grundsätzlich eine Prozessebene 5 angeschlossen werden kann, auf der üblicherweise Transaktionen und der Bezug zu IT-Systemen beschrieben werden. Das ist dann erforderlich bzw. nützlich, wenn die entsprechenden Controllingprozesse standardisiert in IT-Systemen implementiert werden sollen. Auf die Darstellung der Prozessebene 5 wurde verzichtet.
- Das vorliegende Controlling-Prozessmodell kann als Standardlandkarte für Controllingprozesse von Unternehmen verwendet werden. Grundsätzlich ist es unabhängig von Branchen und Unternehmensgröße. Es orientiert sich in seiner Ausprägung aber eher an mittleren bis großen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen. Spezifika von Finanzdienstleistungsunternehmen (Banken und Versicherungen) oder öffentlichen Organisationen werden nicht dargestellt. Das Controlling-Prozessmodell ermöglicht, Controllingprozesse schnell zu erklären, und eignet sich daher sehr gut als Vorlage sowohl für die

Prozessanalyse als auch -gestaltung sowie zum Erkennen und der Bewertung von Stärken und Schwächen. Schließlich kann es als Standard-Controlling-Prozessmodell die Grundlage für die Etablierung eines einheitlichen Controllingverständnisses bilden.

■ Management Summary

- The controlling process model should serve to analyze, shape and document controlling processes, as well as to support communication about them.
- The process model is built upon a foundation consisting of the IGC definition of controlling and the range of tasks and responsibilities of a controller laid down in the IGC's mission of the controller. In this book, controlling is described as the entire business process of identifying goals, planning and directing within the company. Furthermore, the Controlling Process Model applies terminology from the controller dictionary of the IGC and adheres to the quality standards for controlling formulated by the IGC and ICV (DIN SPEC 1086) as well as the controller mission statement of the IGC.
- The Controlling Process Model has a hierarchical structure. Controlling as a process on Level One within the process landscape of a company comprises ten main controlling processes (Process Level Two). Generally, Level One processes are known as business processes or corporate processes. In this book, the ten main controlling processes as well as cross-functional controlling processes are described in a standardized way down to subprocess level (Process Level Three) and also portrayed graphically. The next level of detail down (Process Level Four, activities) is shown by example using the process of management reporting. The model is constructed in such a way that a fifth level can also be added; normally, this level would describe transactions and the link to IT systems. This would be necessary or useful if the respective controlling processes were to be standardized and implemented in IT systems. There is no description of Process Level Five as this would go beyond the scope and objectives of this book.
- The Controlling Process Model can be used as a standard map for controlling processes in a company. In general, industry or size do not play a role, but the model rather focuses on mid-sized to large manufacturing companies and service providers. Additionally, it does not deal with the specifics of financial service providers (banks and insurance companies) or public organizations. The Controlling Process Model helps to explain controlling processes in a quick and uncomplicated way and as such is very suitable for use as a template

for both designing and analyzing processes. Moreover, it is helpful for controllers or managers in the evaluation of controlling concepts. Finally, as a standard controlling process model it can form the basis for striving towards a uniform perception of what controlling is.

Inhalt		Seite
1	Zielsetzung und Aufbau des Buches	11
2	Controller-Leitbild und Controlling-Prozessmodell	12
2.1	Das Controller-Leitbild der IGC	12
2.2	Einordnung des Controllings im Unternehmen	14
2.3	Der Controllingkreislauf	15
2.4	Das Controlling-Prozessmodell	18
2.5	Interaktionen mit anderen Funktionen	21
2.6	Analytics in Controllingprozessen	25
3	Controlling-Hauptprozesse	29
3.1	Strategische Planung	29
3.2	Planung, Budgetierung und Forecast	32
3.2.1	Planung und Budgetierung	33
3.2.2	Forecast	36
3.3	Investitionscontrolling	39
3.4	Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung	42
3.5	Management Reporting	45
3.6	Business Partnering	49
3.7	Projektcontrolling	52
3.8	Risikocontrolling	54
3.9	Datenmanagement	57
3.10	Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme	60
3.11	Ausgliederung von Controllingprozessen in Shared Service Center	64
3.12	Controlling von Funktionen	67
3.12.1	Unterstützung der Wertschöpfungskette	67
3.12.2	Funktionscontrolling am Beispiel des Vertriebscontrollings	68
4	Management von Controllingprozessen – ausgewählte Aspekte	71
4.1	Zusammenfassende Darstellung, Controlling-Jahreskalender	71
4.2	Leistungsmessung der Controllingprozesse	73
4.3	Darstellung der Aktivitätenebene (Prozessebene 4) am Beispiel des Management Reporting	75

5	Fazit	78
6	Abkürzungsverzeichnis	79
7	Literaturhinweise	80

■ Der Autor

Günther Lehmann,

1 Zielsetzung und Aufbau des Buches

Die IGC hat es sich zum Ziel gesetzt, eine übereinstimmend getragene Controllingkonzeption sowie eine einheitliche Controllingterminologie zu etablieren. Ausgangspunkt bildet die von der IGC verabschiedete Controllingdefinition „Controlling ist der gesamte Prozess der Zielfestlegung, der Planung und der Steuerung im finanz- und im leistungswirtschaftlichen Bereich“.

Hintergrund und Motivation des Buches

Damit wird wie in vielen anderen Unternehmensfunktionen das Prozessdenken auch in die Controllerarbeit getragen. Die Unternehmen haben erkannt, dass sie durch eine prozessuale Sicht und entsprechende Steuerung ihre Wirtschaftlichkeit steigern können. So ermöglicht das Prozessmanagement, die Effizienz und Effektivität von Prozessen zu verbessern, indem z.B. lange Durchlaufzeiten reduziert und unzureichende Flexibilität erhöht werden. Für viele Unternehmensbereiche, insbesondere Wertschöpfungsbereiche, wurden daher Prozessmodelle wie z.B. das SCOR-Modell entwickelt. Damit sind die Prozesse der Logistik, des Marketings, des Vertriebs etc. identifiziert, dokumentiert, analysier- und steuerbar. Die Prozesse des Controllings sollten keine Ausnahme darstellen. Das seit der ersten Auflage vorliegende standardisierte Controlling-Prozessmodell wurde in der hier vorliegenden zweiten Auflage den aktuellen Entwicklungen im Controlling angepasst und überarbeitet.

Relevanz von Prozessen für das Controlling

Aufbauend auf der Controllingdefinition der IGC ist es weiterhin das Ziel des vorliegenden Buches, ein zeitgemäßes Standard-Controlling-Prozessmodell zu formulieren. Dazu adressiert es auch aktuelle Herausforderungen, denen sich das Controlling stellen muss, und Möglichkeiten, die sich für ein effektiveres Controlling anbieten. Die Prozesse des Controllings sollen bestimmt, einheitlich beschrieben, grafisch dargestellt und mit konkreten Hinweisen für die Praxis ergänzt werden.

Zielsetzung des Buches

Die Ausführungen in diesem Buch sollen

- als Standardlandkarte der Controllingprozesse und
- als Vorlage zur Prozessgestaltung im Unternehmen dienen,
- Controllingprozesse schnell erklären,
- Controllern und Managern bei der Überprüfung ihrer Konzepte und der Bewertung von Stärken und Schwächen helfen und
- eine Grundlage für ein einheitliches und zeitgemäßes Controllingverständnis in Theorie und Praxis bilden.

Das Buch richtet sich dabei sowohl an Controller als „Process Owner“ als auch an Verantwortliche außerhalb des Controllerdienstes. Vor allem richtet es sich an diejenigen, die Input für Controllingprozesse liefern,

Zielgruppe des Buches

sowie an die, die Controllingleistungen in Anspruch nehmen: die Manager. Es soll Lesern einen Leitfaden an die Hand geben, wie sie Controllingprozesse gestalten und überprüfen können. Zudem wendet es sich an alle Personen, die sich mit Controlling in der Theorie beschäftigen.

Aufbau des Buches Der Aufbau des vorliegenden Buches umfasst, im Anschluss an das einführende Kapitel, 3 weitere Kapitel. Kapitel 2, Controller-Leitbild und Controlling-Prozessmodell, bildet die Grundlage für alle weiterführenden Darstellungen und Beschreibungen. Hierfür wird in Abschnitt 2.1 das IGC-Controller-Leitbild kurz skizziert. Abschnitt 2.2 zeigt, welche Funktion dem Controlling im Unternehmen zugeschrieben wird und wie es in die Landkarte der Unternehmensprozesse einzuordnen ist. In Abschnitt 2.3 wird der Controllingkreislauf dargelegt, während Abschnitt 2.4 das von der Arbeitsgruppe neu erarbeitete Controlling-Prozessmodell 2.0 vorstellt. Abschnitt 2.5 behandelt die Schnittstellen des Controllings mit weiteren Prozessen und Aufgaben im Unternehmen. Abschnitt 2.6 befasst sich mit Tools und Analytics im Controlling.

Die Abschnitte des Kapitels 3 beschreiben die dem Prozessmodell zugrundeliegenden Controlling-Hauptprozesse und -Querschnittsprozesse. Die Darstellung erfolgt generell bis auf die Ebene der Teilprozesse. Am Beispiel des Hauptprozesses „Management Reporting“ wird die Ebene der Aktivitäten (Prozessebene 4) dargestellt.

In Kapitel 4 wird gezeigt, wie weiterführende Vertiefungen zum Controlling-Prozessmodell aussehen können, um Controllingprozesse adäquat steuern zu können. Hierfür wird zunächst ein Blick auf die Controllingprozesse im Zusammenspiel in Form eines Controlling-Jahreskalenders geworfen. Schließlich gibt das Buch einen Ausblick auf die Leistungsmessung von Controllingprozessen.

2 Controller-Leitbild und Controlling-Prozessmodell

2.1 Das Controller-Leitbild der IGC

Aufgabenspektrum des Controllers Gemäß dem Controller-Leitbild¹ der IGC leisten Controller als Partner des Managements einen wesentlichen Beitrag zum nachhaltigen Erfolg der Organisation.

Controller...

1. gestalten und begleiten den Managementprozess der Zielfindung, Planung und Steuerung, sodass jeder Entscheidungsträger zielorientiert handelt.

¹ Das Controller-Leitbild der IGC (2013) ist unter der Rubrik Services auf der Homepage der IGC unter <http://www.igc-controlling.org/> abrufbar.

2. sorgen für die bewusste Beschäftigung mit der Zukunft und ermöglichen dadurch, Chancen wahrzunehmen und mit Risiken umzugehen.
3. integrieren die Ziele und Pläne aller Beteiligten zu einem abgestimmten Ganzen.
4. entwickeln und pflegen die Controllingsysteme. Sie sichern die Datenqualität und sorgen für entscheidungsrelevante Informationen.
5. sind als betriebswirtschaftliches Gewissen dem Wohl der Organisation als Ganzes verpflichtet.

Aus dem Aufgabenprofil wird deutlich, dass Controller im Wesentlichen 2 Rollen innerhalb des Unternehmens wahrnehmen: Controller sind zum einen interne Berater des Unternehmens sowie Partner des Managements und sind somit auch für die Zielerreichung mitverantwortlich. Zum anderen sind Controller Dienstleister in dem Sinne, dass sie für die Bereitstellung und Richtigkeit der erforderlichen Information zur betriebswirtschaftlichen Beratung zuständig sind.

2 Rollen von Controllern

Klar wird auch die Unterscheidung zwischen Controller und Controlling: Controller sind Dienstleister für unterschiedliche Bereiche. Sie übernehmen die Betreuung und Beratung anderer Funktionen bzw. Personen im Unternehmen. In diesem Zusammenhang wird der Begriff Controllerdienst bzw. Controllerservice verwendet. Controlling hingegen bezieht sich auf die Zielfestlegung, Planung und Steuerung eines Unternehmens und ist eine Aufgabe der Führungskräfte. Es wird vom Management verantwortet und vom Controller durch seine Rolle als „Sparringspartner“ maßgeblich mitverantwortet und durchgeführt. Die Zusammenarbeit von Controller und Manager bildet die Controllingschnittmenge (vgl. Abb. 1).

Controller und Controlling

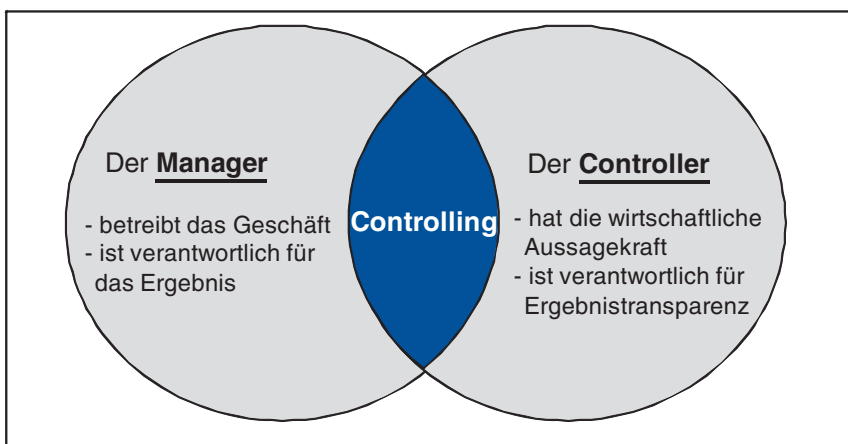


Abb. 1: Controller und Controlling²

² In Anlehnung an IGC (Hrsg.), Controller-Wörterbuch, 2005, S. 58.

Controlling wird daher nicht allein durch den Controller „gemacht“, sondern entsteht im Zusammenspiel mit dem Management und damit den verschiedenen Funktionen im Unternehmen. Damit ergeben sich zahlreiche Interaktionen des Controllings mit weiteren Prozessen im Unternehmen. Auf diese Vielschichtigkeit und Vernetzung geht Abschnitt 2.5 näher ein.

2.2 Einordnung des Controllings im Unternehmen

Prozesslandkarte des Unternehmens	Wie in Abschnitt 2.1 gezeigt, ist Controlling in den Managementprozess integriert und damit Bestandteil einer modernen Unternehmensführung. Damit wird deutlich, dass die Sichtweise von Management als Prozess einen fundamental wichtigen Zugang zu seinem Verständnis und seiner zielorientierten Unterstützung durch das Controlling beinhaltet. Ein Prozess wird dabei als eine Folge von Aktivitäten verstanden, deren Ergebnis eine Leistung für einen (internen oder externen) Kunden darstellt. Die Gesamtheit der Prozesse eines Unternehmens kann in einem Unternehmensprozessmodell bzw. einer Prozesslandkarte dargestellt und in die Kategorien Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse unterteilt werden. Entsprechend lässt sich Controlling als Führungsprozess in die Prozesslandkarte des Unternehmens einordnen. Die in Abb. 2 dargestellte Struktur, die Kategorien sowie die Abgrenzung und Bezeichnung der Prozesse stellen eine Möglichkeit dar, die so oder ähnlich in vielen Unternehmen verwendet wird, die jedoch keinen allgemein gültigen Charakter hat.
Kernprozesse	In Kernprozessen (in der in Abb. 2 dargestellten Prozessklassifikation sind die Kernprozesse angelehnt an die Primäraktivitäten nach Porter) erfolgt die eigentliche Wertschöpfung im Unternehmen. Sie sind dadurch definiert, dass sie der direkten Erfüllung der Kundenbedürfnisse dienen. Hierzu zählen bspw. die Produktion oder der Kundenservice.
Unterstützungsprozesse	Unterstützungsprozesse stellen hingegen keinen direkten Nutzen für den Kunden dar, sondern begleiten und ermöglichen die Kern- bzw. die Führungsprozesse. Sie sind dafür verantwortlich, dass alle benötigten Ressourcen für die Ausführungs- und Führungsprozesse bereitstehen. Zu diesen Unterstützungsprozessen gehören z.B. das Rechnungswesen oder die IT.
Führungsprozesse	Führungsprozesse dienen der Ausrichtung und Koordination von Kern- und Unterstützungsprozessen im Unternehmen. Ein Fokus liegt dabei im Besonderen auf der Strukturierung der organisatorischen Rollen und deren Aufgaben sowie der Sicherstellung der Prozess- und Ergebnisqualität.

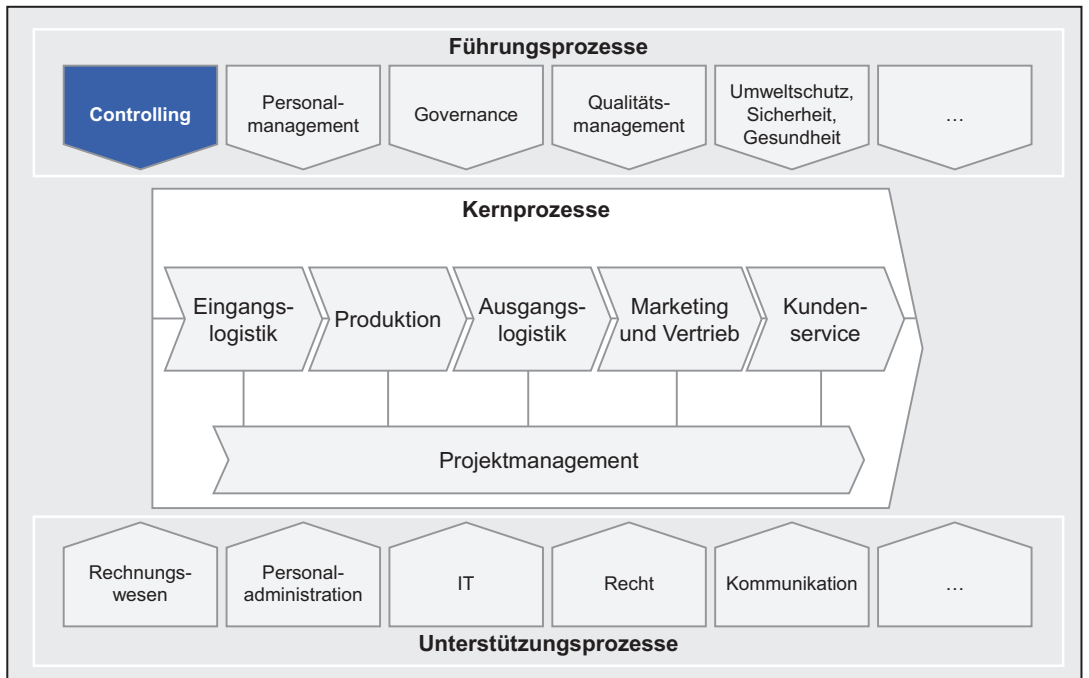


Abb. 2: Einordnung des Controllings in die Prozesslandkarte des Unternehmens

Controlling ist der auf nachhaltige Wirtschaftlichkeit ausgerichtete Prozess der Zielsetzung, Planung und Steuerung und insofern wesentlicher Bestandteil der Führungsprozesse eines Unternehmens. Aus dieser Perspektive kann der Controllingprozess in der Darstellung das Thema Unternehmensentwicklung einschließen. Inwieweit der Controllerdienst als organisatorischer Bereich oder Abteilung diese Aufgaben übernimmt oder dafür andere Bereiche oder Abteilungen zuständig sind, ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich gestaltet. Alternativ kann die Unternehmensentwicklung als separater Führungsprozess dargestellt werden.

Controlling als Führungsprozess

2.3 Der Controllingkreislauf

Controlling ist Führungsarbeit, zielgerichtet, zukunftsorientiert, ganzheitlich, transparent. Controlling ist der gesamte Prozess der betriebswirtschaftlichen Zielfindung, Planung und Steuerung eines Unternehmens.³ Es bedeutet, vom Ziel her zu denken und alle Entscheidungen an ihren

Controlling-Zielkreislauf

³ Vgl. zum Folgenden die Grundsatzpositionen von ICV und IGC (2012) sowie DIN SPEC 1086, Qualitätsstandard Controlling, Berlin 2009, S. 5.

Erfolgswirkungen auszurichten. Controlling ist ein fortlaufender Prozess der Zielsetzung und Zielverfolgung, in dem Manager und Controller

- Ziele vereinbaren,
- Aktivitäten auf diese Ziele ausrichten und planen,
- die Zielerreichung laufend messen und durch die geschaffene Transparenz Abweichungen frühzeitig erkennen und gegensteuern.

Damit kommt den Aktivitäten des Planens sowie der Kontrolle und Steuerung eine zentrale Bedeutung zu. Dies gilt für jede einzelne Führungsentscheidung wie auch für die Führung des Unternehmens insgesamt. Im letztgenannten Fall gilt es sicherzustellen, dass Informationsversorgung, Planung und Kontrolle im Rahmen der Unternehmenssteuerung ineinandergreifen:

- Die Willensbildung im Rahmen von Strategieentwicklung und Planung definiert die Ziele und die Mittel zu ihrer Erreichung. Die damit verbundene Beschäftigung mit der Zukunft hilft zudem, diese auch dann besser zu bewältigen, wenn alles ganz anders kommt als geplant. Controlling heißt, die Zukunft aktiv zu gestalten, das Schicksal des Unternehmens in die eigene Hand zu nehmen und nicht dem Zufall oder gar den Wettbewerbskräften zu überlassen. Es geht nicht um ein passives „wie wird es wohl kommen?“, sondern um das aktive „wie möchten wir, dass es wird?“ bzw. das in Zahlen und Maßnahmen gepackte Commitment zum gesteckten Ziel. Nicht „der Weg ist das Ziel“, sondern „das Ziel bestimmt den Weg“.
- Im Rahmen der Kontrolle wird geprüft, ob die Ziele erreicht werden und – wenn nicht – wo die Ursachen dafür liegen. Die so gewonnenen Erkenntnisse werden möglichst frühzeitig genutzt, um gegenzusteuern und Ausführung sowie Planung zu verbessern. Planung und Kontrolle haben nicht das Vermeiden von Abweichungen bzw. die Hemmung unternehmerischer Flexibilität zum Ziel. Es geht vielmehr darum, durch die bewusste Beschäftigung mit der Zukunft auf mögliche Entwicklungen vorbereitet zu sein und durch die laufende Kontrolle rascher reagieren zu können.
- Planung und Kontrolle setzen dem Einzelnen im Unternehmen Grenzen, ermöglichen aber genau dadurch dezentrale Freiräume und Initiative.

Einsatzorte von Controlling Die Sequenz aus Planung, Ausführung und Kontrolle ist in Abb. 3 als Steuerung im Führungskreislauf schematisch veranschaulicht. Controlling sollte überall dort stattfinden, wo es Ziele gibt, die zu erfüllen sind. Controlling ist folglich nicht nur ein Thema für gewinnorientierte Unternehmen, sondern auch für gemeinwirtschaftliches und öffentliches

Handeln. Nur die Ausprägungen der Ziele (im Plan) und später des Erfolgs (im Ist) sind spezifisch.

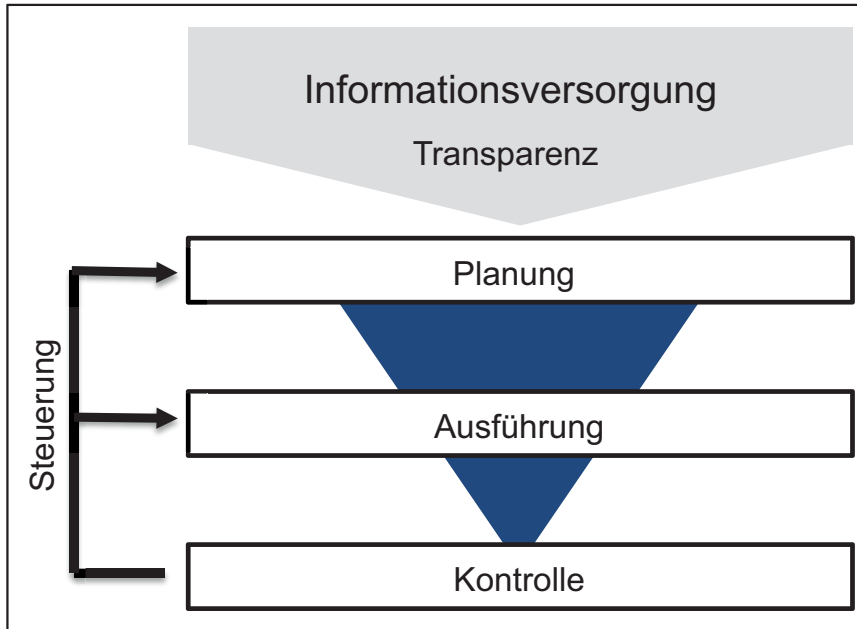


Abb. 3: Steuerung im Führungskreislauf

Dabei induziert das zu Grunde liegende Denken vom Ziel her eine langfristige und umfassende Perspektive, die auf die Nachhaltigkeit der Zielerreichung abstellt. Entsprechend kommt finanziellen und nicht-finanziellen Aspekten sowie allen relevanten Stakeholdern der Unternehmenssteuerung in dem Maße eine hohe Bedeutung zu, wie sie als Mittel zum Zweck den langfristigen Erfolg sicherstellen helfen. Vom Ziel her zu denken und alle Entscheidungen an ihren Erfolgswirkungen auszurichten, ist Kern einer rationalen Unternehmensführung und unverzichtbare Aufgabe jedes einzelnen Managers. Controlling ist daher keine Aktivität, die auf Controller oder andere spezialisierte Führungsdienstleister beschränkt ist. Controlling ohne Management kann es nicht geben. Controlling ist aber so wichtig und komplex, dass es sinnvoll ist, Manager dabei zu unterstützen. Einen wesentlichen Teil dieser Unterstützung leisten Controller, wie dies im Controller-Leitbild in Abschnitt 2.1 dargestellt wurde.

Zieldenken im Controlling

Controlling als Prozess der Zielfestlegung, Planung und Steuerung in der Zusammenarbeit von Managern und Controllern ist umfassend. Für ein effizientes und wirksames Controlling muss eine Vielzahl an Prozess-

Voraussetzungen für effektives Controlling

schritten, Aktivitäten und Instrumenten strukturiert und sorgfältig auf einander abgestimmt werden. Das nachfolgende Prozessmodell versucht genau das zu leisten. Der Controlling-Steuerungskreis liegt daher als konzeptionelle Klammer auch grafisch um das Controlling-Prozessmodell 2.0 herum und bildet den Rahmen für die inhaltlichen Controlling-Haupt- und –Querschnittprozesse.

2.4 Das Controlling-Prozessmodell

Ziel des Controlling-Prozessmodells ist es, der Dokumentation, Analyse, Bewertung und Gestaltung von Controllingprozessen sowie der Kommunikation über Controllingprozesse zu dienen. Es soll wesentlich dazu beitragen, ein einheitliches Controllingverständnis zu fördern. Folglich muss es weitgehend dem Anspruch der Vollständigkeit und Allgemeingültigkeit gerecht werden.

Qualitätsstandard
Controlling

Zusätzlich soll das Modell den Grundsätzen der vom Internationalen Controller Verein (ICV) und von der International Group of Controlling (IGC) formulierten Qualitätsstandards für das Controlling genügen (DIN SPEC 1086). Für nähere Ausführungen hierzu sei an dieser Stelle direkt auf die DIN SPEC 1086 verwiesen. Wichtig ist, dass an die dort formulierte Definition des Controllings als Prozess angeknüpft wird. IGC und ICV definieren und beschreiben den Controllingprozess darin wie folgt und wie bereits im Abschnitt 2.3 angedeutet:

Der Controllingprozess

„Controlling ist der gesamte Prozess der betriebswirtschaftlichen Zielfindung, Planung und Steuerung eines Unternehmens. Controlling ist auf die Sicherstellung einer nachhaltigen wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens ausgerichtet und beruht auf der Wechselwirkung vielfältiger Regelkreise aus Zielfestlegung, Planung, Umsetzung, Messung und Verbesserung.“⁴

Prozesshierarchie

Im vorliegenden Buch wird nun beschrieben, welche Prozesse Controlling konkret ausmachen. Das Controlling-Prozessmodell ist ein Standardmodell, das die Themenfelder des Controllings analysieren und beschreiben kann. Es orientiert sich an einem hierarchischen Prozessmodell und betrachtet die Prozesse auf verschiedenen Ebenen (vgl. Abb. 4). Durch die Prozesshierarchie wird Transparenz und Klarheit über Prozesse und Strukturen geschaffen, indem die Zusammenhänge von übergeordneten Abläufen und Einzelheiten bzw. Details innerhalb der übergeordneten Abläufe systematisch abgebildet werden. Sie fördert nicht nur ein verbessertes Verständnis der Prozessteilnehmer für ihren Beitrag, sondern dient ebenso als Grundlage für die Zuordnung von

⁴ DIN SPEC 1086, Qualitätsstandard Controlling, Berlin 2009, S. 5.

Aufgaben, Kompetenzen sowie Verantwortlichkeiten und schafft Voraussetzungen für die IT-Umsetzung von Controllingprozessen.

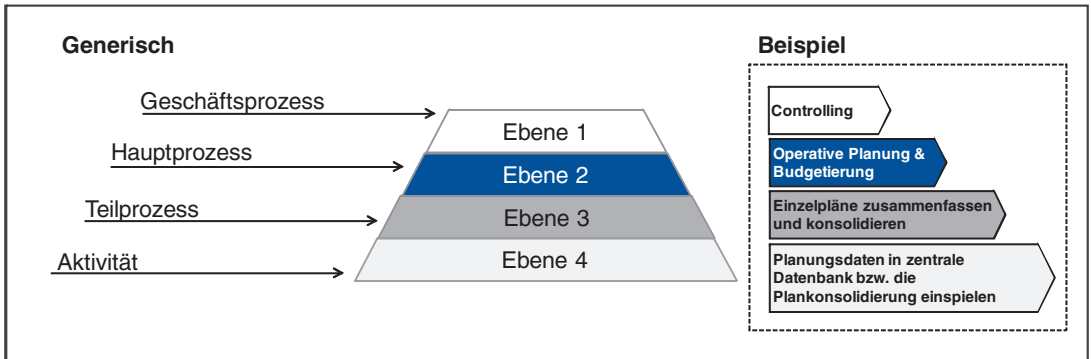


Abb. 4: Übersicht der Prozessebenen

Ausgehend von dem Geschäftsprozess „Controlling“ auf der Ebene 1 der Prozesslandkarte des Unternehmens unterscheidet das Controlling-Prozessmodell in diesem Buch 4 Detaillierungsstufen. Wie in Abb. 5 ersichtlich, umfasst die 2. Ebene 10 Controlling-Hauptprozesse.

Controlling-Hauptprozesse (Prozessebene 2)

Farblich unterliegen die 10 Hauptprozesse einer weiteren Unterteilung: Unter den 10 Hauptprozessen bilden die 5 Prozesse Operative Planung und Budgetierung, Investitionscontrolling, Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung, Management Reporting sowie Business Partnering das Herzstück des Controllings und seine absoluten Kernprozesse. Die 4 Hauptprozesse Strategische Planung, Projektcontrolling, Risikocontrolling und Datenmanagement sind gleichfalls relevant, aber nicht absolute Kernprozesse des Controllings, da sie in Kooperation mit weiteren Funktionen und Bereichen im Unternehmen ausgeführt werden. Der Prozess Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme beinhaltet die permanente Qualitätssicherung und -verbesserung von Strukturen und Abläufen im Controlling und ist aufgrund seiner Bedeutung und Institutionalisierung in Unternehmen als Controlling-Hauptprozess aufgefasst. Er unterscheidet sich jedoch dahingehend von den restlichen Controllingprozessen, als dass er die Weiterentwicklung der Controllingfunktion bezweckt und sich somit von der Führungsunterstützung der restlichen Prozesse absetzt. In den Querschnittsprozessen, zusammengefasst im Controlling der Funktionen, (z. B. Beteiligungscontrolling, F&E-Controlling etc.) finden sich größtenteils die Controllingprozesse von Planung, Analyse und Steuerung funktionspezifisch wieder.

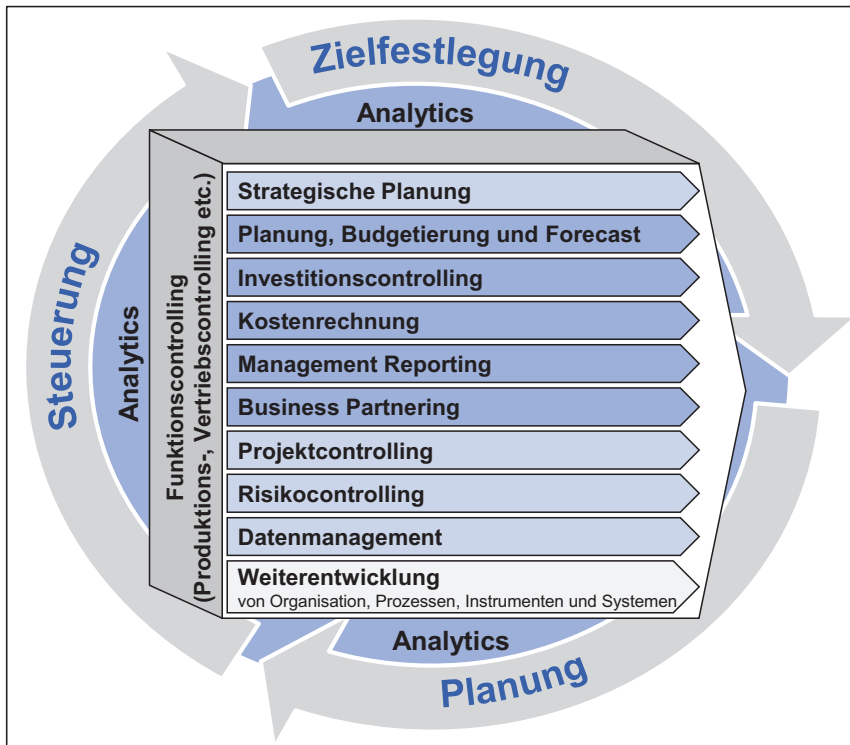


Abb. 5: Das IGC Controlling-Prozessmodell 2.0

Controlling-
Teilprozesse
(Prozessebene 3)

Für jeden Controlling-Hauptprozess werden auf Ebene 3 die Teilprozesse formuliert. Diese werden im Abschnitt des jeweiligen Hauptprozesses dargestellt. Für die Darstellung von Haupt- und Teilprozessen wurden Templates entwickelt, welche die Zielsetzung, Inhalte und Prozessschnittstellen – Input, Output, Anfang, Ende – für jeden Prozess dokumentieren.

Controlling-
aktivitäten
(Prozessebene 4)

Die Betrachtung von Prozessanfang und Prozessende hat aber in der praktischen Anwendung eine weitere Bedeutung. Am Beispiel des jährlich durchgeführten Planungs- und Budgetierungsprozesses kann man sehen, dass dieser zu einem bestimmten Zeitpunkt – in den meisten Unternehmen im Sommer – beginnt (Prozessanfang) und zu einem bestimmten Termin – in den meisten Unternehmen im Spätherbst – endet (Prozessende). Auch bei Kernprozessen liegt diese Gegebenheit vor. Der Prozess der Auftragsabwicklung z.B. beginnt und endet in vielen Unternehmen jeden Tag Hunderte oder Tausende Male und läuft in vielen Fällen in einer großen Anzahl parallel ab. In diesem Zusammenhang ist der Begriff „Prozessanfang“ als dasjenige Ereignis zu verstehen, das die jeweilige Prozessdurchführung auslöst. Der Begriff

„Prozessende“ bezeichnet das Ereignis, das den Abschluss der jeweiligen Prozessdurchführung definiert. Im Sinne dieser Ereignisse werden im vorliegenden Buch die Begriffe Prozessanfang und Prozessende verwendet, ohne dass jedes Mal der separate Hinweis kommt, dass eines dieser Ereignisse gemeint ist. Es gibt Prozessdarstellungen, die sog. ereignisgesteuerten Prozessketten, bei denen solche Ereignisse ein sehr wichtiger Bestandteil der Prozessbeschreibung sind. Die ereignisgesteuerten Prozessketten werden i. d. R. verwendet, um die Prozessebene 4 darzustellen. U.a. werden die Ereignisse auf der Prozessebene 5 wieder aufgegriffen, da sie wichtige Elemente bei der IT-Umsetzung von Prozessen sind.

Auf eine umfassende Darstellung der Prozessebene 4 – Aktivitäten – wird wegen des großen Umfangs verzichtet. Sie wird in Abschnitt 4.3 exemplarisch für das Management Reporting dargestellt. Üblicherweise erfolgt die Prozessdarstellung bis auf Ebene 5 (Transaktionsebene), um die informationstechnologische Umsetzung beschreiben zu können. Diese ist allerdings nicht Gegenstand des Buches.

In Kapitel 3 werden alle Controlling-Hauptprozesse nach einem einheitlichen Schema beschrieben. Um das Ganze leicht lesbar zu machen, werden für jeden Hauptprozess Zielsetzung, Inhalte, Prozessanfang, Prozessende, Prozessinput, Prozessoutput und Teilprozesse nach dem gleichen Muster abgebildet. Die für jeden Hauptprozess folgende Prozessbeschreibung stellt in Kürze wesentliche Inhalte der Teilprozesse dar und schließt mit nützlichen Hinweisen für die Praxis ab.

Beschreibung
der Controlling-
prozesse

Abschließend lässt sich zusammenfassen: Das Controlling-Prozessmodell ist eine zweckorientierte, vereinfachte Abbildung, die die Aktivitäten im Prozess der Zielfindung, der Planung und Steuerung darstellt. Es definiert den Input, der zur Abwicklung der Prozesse notwendig ist, und den Output, der an andere Prozesse übergeben wird (Schnittstellen). Es dient der Dokumentation, Analyse, Gestaltung und Kommunikation der Controllingprozesse sowie der Zuweisung von Verantwortlichkeiten bzw. Rollen.

2.5 Interaktionen mit anderen Funktionen

Wie in Abschnitt 2.2 gezeigt, lässt sich Controlling als ein Führungsprozess in die Prozesslandkarte des Unternehmens einordnen. Neben Zielsetzungs-, Planungs- und Steuerungsaktivitäten auf Gesamtunternehmensebene, liefern Controllingprozesse auch einen wichtigen Mehrwert in den verschiedenen Funktionsbereichen des Unternehmens. Dabei unterstützt das Controlling sowohl Kern- und Unterstützungs- als auch Führungsprozesse des Unternehmens. Im Folgenden wird zunächst auf die Interaktion des Controllings mit anderen Funktionen innerhalb des

Unterstützungs-
funktion des
Controllings

Finanzbereiches eingegangen, bevor das Zusammenwirken mit anderen Funktionsbereichen des Unternehmens näher betrachtet wird.

Interaktion mit dem Finanzbereich

Der Finanzbereich ist der Funktionsbereich im Unternehmen, der die größten Schnittstellen zum Controlling aufweist. Im Kern besteht der Finanzbereich aus Rechnungswesen-, Steuer- und Treasuryprozessen, die dem Unternehmen dazu dienen, die betrieblichen Aktivitäten systematisch zu erfassen und zu quantifizieren. Mit Blick auf den Adressatenkreis der aufbereiteten finanziellen Informationen kann dabei zwischen externem und internem Rechnungswesen unterschieden werden. Die Kernprozesse des Finanzbereichs können zur Identifikation von konkreten Beispielen zur Interaktion des Finanz- mit dem Controllingbereich herangezogen werden. Hierbei liefern die Ergebnisse von Kernprozessen des Finanzbereiches, wie z. B. der Debitoren- oder Kreditorenbuchhaltung, der Anlagenbuchhaltung oder des Konzernabschlusses, Informationen zur Aufbereitung im internen Rechnungswesen, die in weiterer Folge in unterschiedlichen Controllingprozessen für Managemententscheidungen verwendet werden. Abb. 6 gibt einen Überblick über die Kernprozesse des Finanzbereiches.

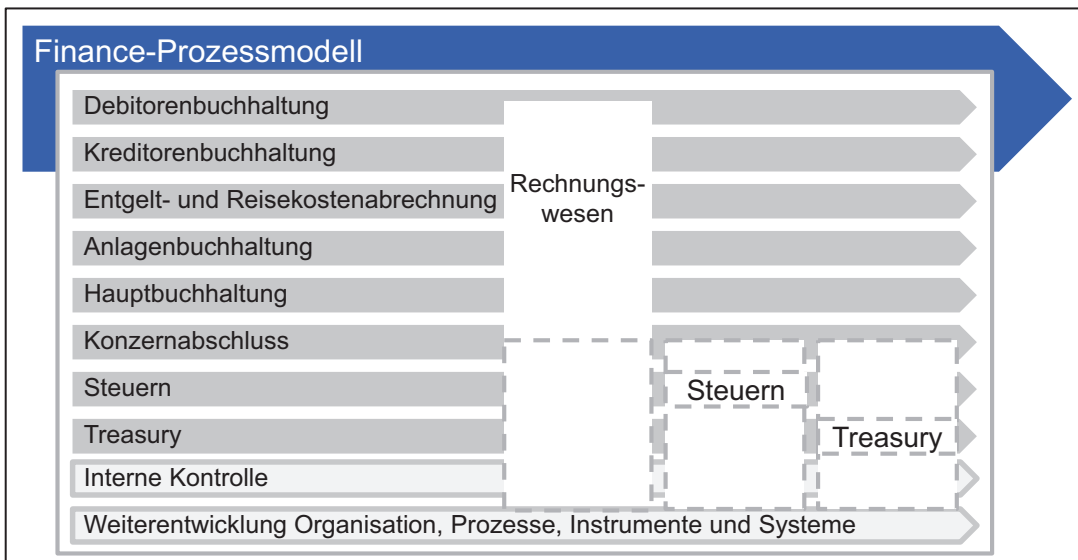


Abb. 6: Finance-Prozessmodell⁵

Die enge inhaltliche Verbindung der beiden Funktionsbereiche führt zu einer Vielzahl an Interaktionen. Ein Beispiel für die Interaktion des Finanzbereichs mit dem Controlling beruht auf den Kernprozessen des

⁵ Entnommen aus Horváth & Partners, 2015, S. 22.

externen Rechnungswesens, die als Grundlage zur Erstellung des Jahresabschlusses verwendet werden. Die Informationen des Jahresabschlusses können in weiterer Folge durch das Controlling für interne Steuerungszwecke aufbereitet und z.B. für Investitionsentscheidungen oder im Rahmen des Finanzcontrollings Anwendung finden.

Neben den Interaktionen zum Finanzbereich weist das Controlling auch zahlreiche Schnittstellen zu den Kernprozessen der Wertschöpfung des Unternehmens auf. Bei klassischen Industriebetrieben gehen aus diesen Interaktionen die funktionsspezifischen Teilbereiche des Beschaffungs-, Produktions- und Vertriebscontrolling hervor (vgl. dazu auch Abschnitt 3.12). Das Beschaffungscontrolling verfolgt den Zweck, unter vorgegebenen Qualitätsstandards die Kosten für die benötigten Inputfaktoren des Unternehmens zu minimieren. Beschaffungscontroller begleiten i.d.R. alle Einkaufsprozesse im Unternehmen, damit die Versorgung unternehmensweit in einem größtmöglichen Ausmaß rationalisiert werden kann. Eine Kernaufgabe der Beschaffungscontroller besteht dabei in der Bewertung und Optimierung der Lieferantenbeziehungen anhand individuell abgestimmter Bewertungskriterien. Darüber hinaus nehmen Beschaffungscontroller sowohl aus Qualitäts- als auch aus Kostengesichtspunkten Optimierungsmaßnahmen über alle Phasen des Beschaffungsprozesses hinweg vor, was über die Kapitalbindung erhebliche Auswirkungen auf Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung hat. Zu den Standardinstrumenten der Beschaffungscontroller zählen z.B. das Working Capital Management, das Target Costing, die Prozesskostenrechnung oder Wertschöpfungsanalysen.

Interaktion mit Kernprozessen

Auch in der daran anknüpfenden Phase des Wertschöpfungsprozesses unterstützen Controller die Sicherstellung des betriebswirtschaftlichen Handelns. Das Hauptziel der Produktionscontroller besteht darin, die Wirtschaftlichkeit im Prozess der Leistungserstellung sicherzustellen. Zu diesem Zweck verfolgt der Produktionscontroller in erster Linie die Sicherstellung und Überwachung von produktionsbezogenen Wertschöpfungsprozessen im Unternehmen. Eine Kernaufgabe des Produktionscontrollers bezieht sich auf die Entwicklung eines produktionspezifischen Controllingsystems, das i.d.R. sowohl ein Produktionsbudget als auch ein kennzahlengestütztes Produktionssteuerungssystem umfasst. Das vielfältige Arbeitsspektrum des Produktionscontrollers kann weiterhin in strategische und operative Aufgaben unterteilt werden. Während strategische Aufgabenstellungen bspw. die langfristige Produktions- und Investitionsplanung umfassen, beinhaltet das operative Produktionscontrolling die kurzfristige Produktionsplanung und die Optimierung des Produktionsprogramms und der Produktionskosten. Die aktuellen Herausforderungen im Produktionscontrolling bestehen in der Integration der neuen digitalen Ansätze des Produktionsmanage-

Interaktionen im Produktionscontrolling

ments. Durch die digitale Vernetzung von Systemen und Maschinen wird eine zunehmende Flexibilisierung der Produktionsarbeit ermöglicht, die einen adäquateren Umgang mit dem dynamischen Geschäftsumfeld ermöglicht.

Interaktionen
im Vertriebs-
controlling

Das Ziel der Vertriebscontroller besteht darin, über den gesamten Vertriebsprozess hinweg wirtschaftliches Handeln sicherzustellen. Zu den Kernaufgaben zählt u.a. die Sicherstellung von ex- und internen Informationsquellen zur Vertriebsplanung und -steuerung. Zudem sind die Vertriebscontroller dafür zuständig, Prozessabläufe für die Planungs- und Berichtssysteme für Absätze, Umsätze und Deckungsbeiträge des Vertriebs zu erarbeiten. Ein weiteres Anwendungsfeld besteht in der Einbindung der Vertriebscontroller in Marketingaktivitäten, die bspw. die Bereitstellung von Instrumenten zur Werbekosten- und -leistungsplanung umfassen. Da die Marketing- und Vertriebsaktivitäten in vielen Unternehmen einen stetig steigenden Kostenblock widerspiegeln, besteht die aktuelle Herausforderung im Vertriebscontrolling in einer stetigen Steigerung der Vertriebseffizienz. Zu diesem Zweck richten Vertriebscontroller vermehrt ihre Steuerungsinstrumente an der Steigerung der Vertriebseffizienz aus.

Interaktion mit
Unterstützungs-
prozessen

Da betriebswirtschaftliches Handeln nicht nur in den grundlegenden Wertschöpfungsprozessen, sondern unternehmensweit sichergestellt werden muss, liefern Controller auch in den Unterstützungsprozessen des Unternehmens einen Mehrwert. Ein immer stärker an Bedeutung gewinnender Unterstützungsprozess stellt die unternehmensweite Versorgung mit IT-Infrastruktur und -Dienstleistungen dar. Aufgrund der zunehmenden Wichtigkeit der IT und der damit einhergehenden Erhöhung der IT-Kosten rückt das IT-Controlling immer stärker in den Fokus. Wie in anderen Funktionsbereichen auch, fungieren IT-Controller als betriebswirtschaftliche Berater des Managements. Demzufolge bezieht sich ein Kernbereich der Aktivitäten auf die Planung und Kontrolle der unternehmensweiten IT-Kosten zur Unterstützung des IT-Managements. Zur Sicherstellung der effizienten Bereitstellung der IT führt der Controller in diesem Zusammenhang Abweichungsanalysen durch und plant darauf aufbauend Maßnahmen zur Minimierung der IT-Kosten sowie Steigerung der IT-Performance.

Interaktion
mit anderen
Führungs-
prozessen

Schließlich kann das Controlling auch einen Mehrwert zur effizienten Verrichtung von Führungsprozessen im Unternehmen leisten. Beispiele für ein funktionspezifisches Controlling von Führungsprozessen umfassen das Personal-, Qualitäts- und Green Controlling. Wichtige Aufgabenbereiche des Personalcontrollings beinhalten z.B. die Personalplanung sowie das faktor- und prozessorientierte Controlling der Personalgewinnung, des -einsatzes und der -entwicklung. Zur Adressie-

rung dieser vielfältigen Aufgabenstellungen verwenden Personalcontroller sowohl operative als auch strategische Steuerungsinstrumente, die entweder einzelne Maßnahmen des Personalmanagements überwachen oder die Effizienz und Effektivität des unternehmensweiten Personalmanagements beurteilen. Im Gegensatz dazu unterstützt das Green Controlling das Management bei der Entwicklung und Implementierung von ökologischen Nachhaltigkeitsstrategien. Hierbei stehen die Identifikation von ökologischen Risiken und Chancen des Unternehmens, die Schaffung von Transparenz hinsichtlich des umgesetzten Status Quo und die Führungsunterstützung zur Bestimmung ökologischer Ziele im Mittelpunkt.

Neben den hier aufgezeigten Funktionscontrollings (die früher regelmäßig als Bindestrich-Controlling bezeichnet und auch so geschrieben wurden) etablieren sich zunehmend weitere Interaktionen mit anderen Funktionsbereichen. Zu nennen ist hier neben dem schon klassischen Forschungs- und Entwicklungscontrolling z.B. das Innovationscontrolling oder das Beteiligungs- sowie Konzerncontrolling. Aufgrund der starken Verbreitung und auch Etablierung dieser Begrifflichkeiten wird in diesen Zusammenhängen auch immer die zusammenhängende Schreibweise verwendet.

2.6 Analytics in Controllingprozessen

Durch die in den letzten Jahren gestiegenen Möglichkeiten der IT ist eine punktuelle oder umfassende IT-Unterstützung der Prozesse möglich, was im Controlling-Prozessmodell 2.0 durch die verbindende „Schicht“ der Analytics verdeutlicht wird. Je nach Unternehmen, Geschäfts-, Führungs- oder Steuerungsmodell können analytische Unterstützungen punktuell oder umfassend eingesetzt werden. So können „Business Analytics“ im Rahmen der Zielfestlegung genutzt werden, um durch Markt- und Wettbewerbsanalysen die Zielfestlegung systematisch zu unterstützen oder gar weitgehend zu automatisieren und dynamisieren. Im Bereich der Planung kann durch „Forecast Analytics“ eine Automatisierung der Prognoseerstellung erfolgen. Im Bereich der Steuerung finden sich zunehmend „Simulation Analytics“, d.h. eine durch Szenario- und Simulationsmodelle unterstützte dynamische Auseinandersetzung mit möglichen zukünftigen Entwicklungen, die den Entscheidungs- und Steuerungsprozess verbessern. Entsprechend wird im vorliegenden Buch die Sichtweise von Analytics als Teil der Controllingprozesse vertreten – und nicht von Analytics als eigenem Prozess.

Bei zentralen Controllingprozessen wie Planung und Reporting besteht in vielen Unternehmen großer Handlungsbedarf. Die Planungsinstrumente

Handlungsbedarf in Planung und Reporting	liefern qualitativ gute Ergebnisse, der dafür notwendige Ressourceneinsatz wird aber stark kritisiert. Gleiches gilt vielfach für das Berichtswesen. Ein wesentlicher Grund für den massiven Personaleinsatz liegt in der nach wie vor unzureichenden Automatisierung dieser Prozesse. So wird als wichtigste Optimierung sowohl in der Planung als auch im Reporting eine verbesserte IT-Unterstützung gesehen. In der Planung bestehen zudem 2 weitere große Probleme: Inhaltlich betrachtet sind die meisten Unternehmen noch immer nicht in der Lage, GuV, Bilanz und Cashflow integriert zu planen. Die Unternehmen verfügen daher über kein vollständiges Bild der Ertrags-, Vermögens- und Finanzsituation bzw. -entwicklung. Gerade große Unternehmen und Konzerne haben zusätzlich das Problem, dass kein echtes Prozessmanagement der Planung möglich ist. Es steigt daher die Nachfrage nach einer Workflow-Unterstützung, um zentrale und dezentrale Aktivitäten in der Planung besser überwachen und steuern zu können. Ergänzend dazu leiden Controller im Reporting häufig darunter, dass die eingesetzten Tools nicht in der Lage sind, ein State-of-the-Art Information Design umzusetzen und somit oft noch immer MS Excel für die „last mile“ zum Adressaten eingesetzt wird.
Nutzen von Controllingtools	Da sich die Controllerorganisation auch in der Schere zwischen notwendiger Leistungssteigerung, z.B. einer Forcierung des Business Partnering und einem zunehmenden Kosten- bzw. Produktivitätsdruck, befindet, muss die Toolunterstützung und Automatisierung von Controllingprozessen einen wichtigen Beitrag leisten. Ein forcierter Software-Einsatz und die Automatisierung in Controllingprozessen können folgende konkrete Nutzen stiften: <ul data-bbox="274 1064 1145 1355" style="list-style-type: none">• Entlastung der Controller-Organisation von operativen Tätigkeiten und Schaffung von mehr Zeit für wertschöpfende Tätigkeiten,• Reduktion manueller Tätigkeiten und Steigerung der Datenqualität,• Beschleunigung von Prozessen und Ermöglichen zeitnäherer Entscheidungen,• Schaffung einer „Single Source of Truth“ und damit einer offiziellen Datenquelle für autorisiertes Reporting sowie• verbesserte Dokumentation und erhöhte Revisionssicherheit.
Software-Anforderungen	Diese Nutzen werden über Optimierungsmaßnahmen in den jeweiligen Controllingprozessen erreicht. Dies bedeutet aber auch, dass Software-Tools und Analytics prozessspezifische Anforderungen erfüllen müssen. Da sich diese Anforderungen unterscheiden, wird es in vielen Fällen nicht möglich sein, diese Optimierungen durch ein zentrales Tool zu realisieren. Der Softwaremarkt lässt sich daher auch in unterschiedliche Anwendungsgebiete segmentieren (vgl. Abb. 7):

Planung	Reporting	Legale Konsolidierung
<ul style="list-style-type: none"> Flexible Plandatenerfassung Umsetzung einer individuellen Planungsapplikation, z.B. Abbildung von Geschäftsmodellen Abbildung einer finanziellen Integration von Erfolgs-, Finanz- und Bilanzplanung 	<ul style="list-style-type: none"> Statische und dynamische Darstellung von Informationen Tabellarische Berichte, Grafiken und Kommentierungen Fortgeschrittene Möglichkeiten zur Formatierung und Berichtsverteilung 	<ul style="list-style-type: none"> Erstellung eines legalen Konzernabschlusses nach nationalen und internationalen Rechnungslegungsnormen Plan- und Ist-Konsolidierung
Analyse	Dashboarding	Data Mining
<ul style="list-style-type: none"> Mehrdimensionale Analyse von Daten durch den Fachanwender (Controller) Excel-(ähnliches) Front-End 	<ul style="list-style-type: none"> Aggregierte Darstellung von Kennzahlen in grafischer Aufbereitung Interaktive Nutzung durch Endanwender (Management) 	<ul style="list-style-type: none"> Hypothesenfreie Datenanalyse in großen Datenbeständen mit statistischen Verfahren und komplexen Algorithmen

Abb. 7: Typische Anforderungen an Controllingtools

Die Unternehmen müssen, um Controllingprozesse nachhaltig weiter zu entwickeln, konkrete Anforderungen formulieren und die verfügbaren Lösungen strukturiert evaluieren. Durch ein stufenweises und erprobtes Vorgehensmodell wird die Komplexität des Auswahlvorgangs reduziert und die Wahl der optimalen Software sichergestellt (vgl. Abb. 8).

Strukturierte Software-Auswahl

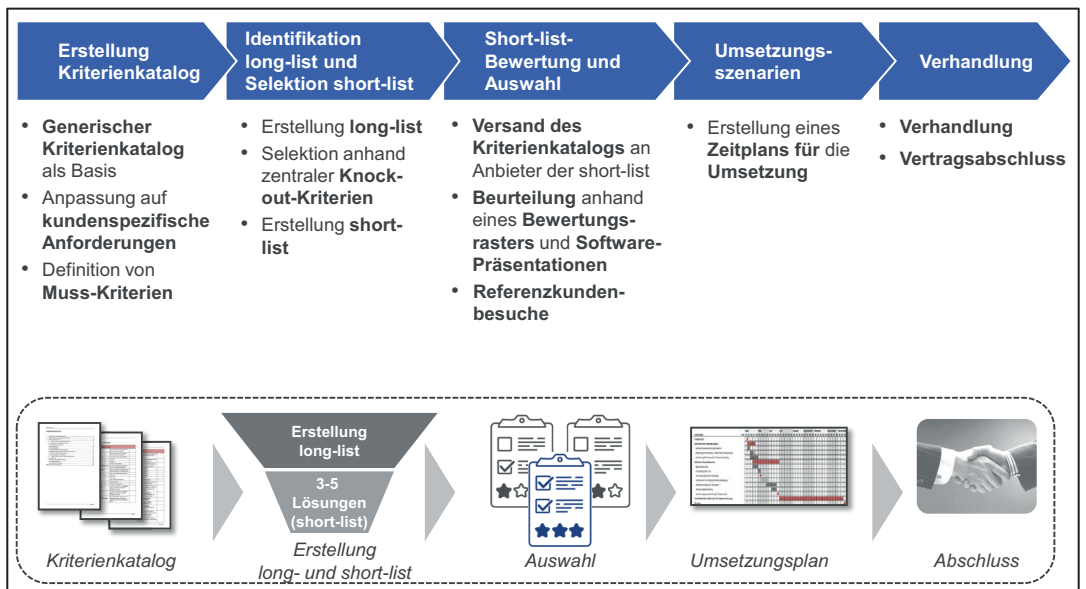


Abb. 8: Vorgehensmodell Software-Auswahl

Business- Intelligence- Trends

Neben den o. a. „klassischen“ Anforderungen lassen sich folgende Trends im Business-Intelligence-Umfeld erkennen:

■ „Self-Service BI“

Mit „Self-Service BI“ ist es dem Fach- und Endanwender möglich, ohne Einbindung der IT-Abteilung bzw. eines Business-Intelligence (BI)-Experten und der Controller auf Unternehmensdaten zuzugreifen und diese anzuzeigen, auszuwerten, anzureichern oder zu modifizieren. Die Vorteile hierbei liegen im schnelleren Zugriff auf Daten und Informationen sowie der schnelleren Entscheidungsfindung des Adressaten. Die hierdurch entstehende Flexibilität und Agilität führt jedoch auch dazu, dass sich jeder Anwender seine eigenen Auswertungen und damit auch seine eigene „Realität“ erzeugen kann. Eine wichtige Rolle beim „Self-Service BI“ spielt daher die Data Governance. Diese dient dazu, einen Rahmen vorzugeben, innerhalb dessen die individuellen Auswertungen und Analysen durchgeführt werden können. Es wird interessant sein, zu verfolgen, wie sich „Self-Service BI“ im Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Individualisierung entwickeln wird.

■ Mobile Reporting

Die Nachfrage des Managements nach mobiler Information intensiviert sich mit der zunehmenden Verbreitung, Verfügbarkeit und Leistungsfähigkeit der Endgeräte (Smartphones, Tablets). Alle etablierten Software-Anbieter bieten mittlerweile diese Funktionalität an.

■ Information Design

Das Reporting der Zukunft wird optisch wesentlich klarer und besser strukturiert sein, was sich durch explizite Information Design Regeln zeigt (sparsamer Umgang mit Farben, klares Schriftbild, Vermeidung von 3D-Grafiken, Vermeidung von Redundanzen und dekorativen Effekten etc.). Bei den Software-Herstellern ist diesbezüglich auch eine zunehmende Konvergenz festzustellen.

■ Big Data und Advanced Analytics

Für das klassische Finanzcontrolling ist die Verarbeitung und Analyse von Massendaten zwar von untergeordneter Bedeutung, im strategischen Kontext ist die Mustererkennung und Ableitung analytischer Rückschlüsse aber als wichtig einzuschätzen. Zudem gibt es auf operativer Ebene zunehmend Entwicklungen in Richtung „Predictive Analytics“, d.h. der Generierung von Plan-, z.B. Forecast-Daten auf Basis erkannter Muster der Vergangenheit.

■ Performance

Die Datenmengen in den Unternehmen vergrößern sich aus vielerlei Gründen (Unternehmen selbst werden größer, nach wie vor große Detailverliebtheit im Controlling, Big Data etc.), dies stellt auch etablierte Anbieter vor große Herausforderungen in der Bereitstellung einer vom User akzeptierten Geschwindigkeit bei der Datenverarbeitung. SAP versucht mit der S/4 HANA-Plattform nicht nur bessere Performance zu bieten, sondern gleichzeitig auch auf aggregierter Ebene (z.B. Konzern) den vollen Dateninhalt anzubieten (z.B. Kontierungen auf Belegebene).

■ Business-Analytics-Kompetenzen

Die Entwicklung von Business-Analytics-Kompetenzen in Unternehmen nimmt zu. Diese Kompetenzen umfassen neben einem Verständnis für inhaltliche Basisthemen wie Datenmodellierung auch toolbezogene und analytische Fähigkeiten (z.B. Analyse und Strukturierung der Daten und Destillation der relevanten Information). Unternehmen sehen zunehmend den Bedarf eines solchen „Data Scientists“ bzw. bauen Business-Analytics-Kompetenzzentren auf.

3 Controlling-Hauptprozesse

3.1 Strategische Planung

Ziel der strategischen Planung ist die Unterstützung des Managements bei der langfristigen Existenzsicherung und Wertsteigerung des Unternehmens. Es geht darum, die bestehenden Erfolgspotenziale zu sichern und weiterzuentwickeln sowie neue Erfolgspotenziale zu identifizieren und zu schaffen. Ziele

Die strategische Planung (vgl. Abb. 9) legt den grundsätzlichen Orientierungsrahmen für zentrale Unternehmensentscheidungen fest. Sie definiert Ziele und Maßnahmen und trifft Festlegungen zu wesentlichen Themen. Dabei bewegt sie sich innerhalb der unternehmenspolitischen Festlegungen. Gegenstände der strategischen Planung sind u.a. Märkte, Produkte, Portfolio, Wettbewerb, Innovationen, Technologie, Kernkompetenzen, Ressourcen. Inhalte

Im Rahmen der strategischen Planung übernimmt der Controller eine führende Moderatorenrolle. Das Controlling selbst bestimmt nicht die Strategie, vielmehr unterstützt es die Verantwortlichen (Unternehmensführung und Unternehmensentwicklung) durch Moderation des gesamten strategischen Planungsprozesses, z.B. durch das Bereitstellen von Instrumenten, Analysen oder Systemen. Moderation

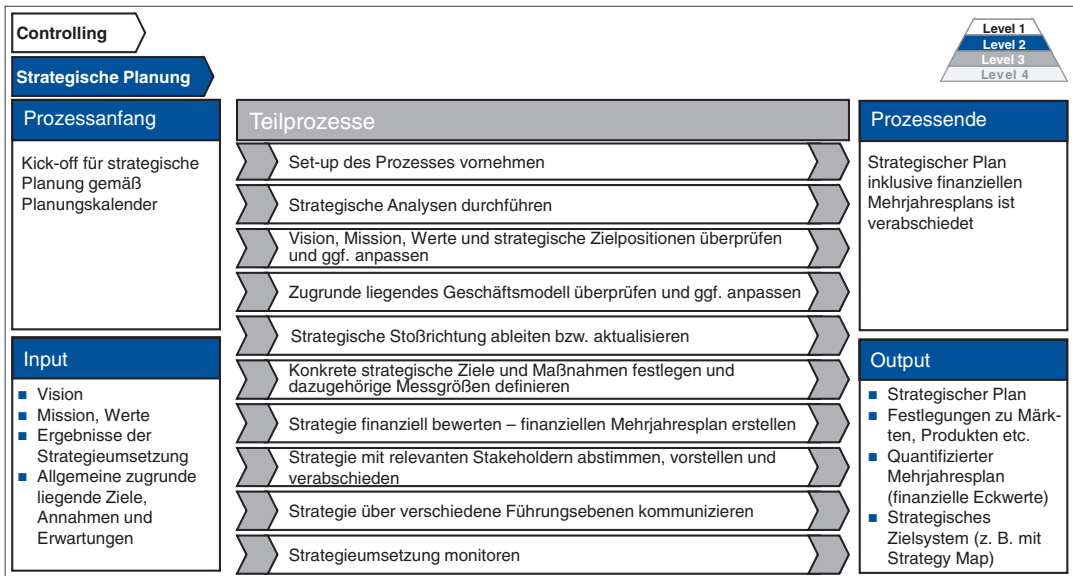


Abb. 9: Aufbau des Hauptprozesses strategische Planung

Set-up des Prozesses Die strategische Planung beginnt mit dem „Set-up“ des Prozesses. In dieser Vorbereitungsphase gilt es, die Verantwortlichkeiten, Instrumente und spezifischen Inhalte zu bestimmen und bei Bedarf zu entwickeln bzw. anzupassen. Ebenso muss der zeitliche Rahmen mit einzuhaltenden Meilensteinen aufgesetzt werden. Die Fristigkeit der strategischen Planung muss unternehmensspezifisch festgelegt werden (in den meisten Unternehmen zwischen 3 und 5 Jahren) und bildet den Rahmen für nachfolgende operative Planungen. Entsprechend wichtig ist es, ein Schnittstellenmanagement zu definieren, welches die Verknüpfung mit der operativen Planung sicherstellt.

Strategische Analysen Dem Set-up schließt sich die Phase strategischer Analysen an. Markt- und Wettbewerbsanalysen dienen z.B. der Untersuchung der Unternehmensumwelt. Ebenso bedarf es einer realistischen Selbsteinschätzung z.B. in Form von Wertketten-, Portfolio- und Geschäftsmodellanalysen, um eigene Stärken und Schwächen zu identifizieren. Durch Kombination der internen Unternehmensanalyse mit der externen Umfeldanalyse (z.B. mittels der SWOT-Analyse, ein Instrument zur Situationsanalyse hinsichtlich der Dimensionen „Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken“ (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) können strategische Lücken quantitativ und qualitativ erfasst werden.

Strategische Stoßrichtungen Der aufgedeckte Veränderungsdruck stellt den Input für die Phase der Strategieentwicklung dar. Vision, Mission, Strategie und Geschäfts-

modell werden hinsichtlich der ermittelten Kernkompetenzen und Wertschöpfungsprozesse mit Aussicht auf Markterfolg überprüft und bedarfsweise angepasst. Basierend auf den Aktualisierungen sind strategische Stoßrichtungen zu definieren.

Aus den strategischen Stoßrichtungen sind strategische Ziele abzuleiten und in einer strategischen Landkarte oder Strategy Map oder mithilfe anderer geeigneter Methoden zu visualisieren. Für jedes strategische Ziel müssen Messgrößen mit konkreten Zielwerten definiert und erforderliche Maßnahmen mit einem genauen Zeitbezug geplant werden. Die geplanten Maßnahmen sind finanziell (z.B. mit Kosten, Erlösen, Ein- und Auszahlungen) zu bewerten (z.B. in Form eines quantifizierten Mehrjahresplans) und mit den zur Verfügung stehenden Finanzmitteln abzugleichen. Bedarfsweise können auch verschiedene Strategieszenerarien finanziell bewertet und verglichen werden.

Strategische
Landkarte

Nach Abstimmung der Strategie mit den Stakeholdern ist im Rahmen der Strategieverankerungsphase die verabschiedete Strategie zu dokumentieren und im gesamten Unternehmen zu kommunizieren. Hierfür hat sich das Konzept der Balanced Scorecard (BSC) bewährt. Bei der BSC handelt es sich um ein kennzahlenbasiertes Managementsystem, welches die Strategie für verschiedene Perspektiven in strategische Ziele übersetzt.

Strategie-
umsetzung und
-verankerung

Für die Verfolgung der Strategieumsetzung ist der Einsatz eines Performance-Measurement-Systems generell unabdingbar. Die Performance-/Leistungsmessung liefert Aufschluss darüber, ob die verabschiedeten strategischen Ziele erreicht und die Maßnahmen erfolgreich umgesetzt werden. Dazu müssen Key Performance Indicators (KPIs) definiert und konsequent überwacht werden. Durch ein kontinuierliches Monitoring und regelmäßige Strategiereviews, z.B. in Form institutionalisierter Strategiemeeetings, können zudem Abweichungen rechtzeitig erkannt und frühzeitig Gegensteuerungsmaßnahmen eingeleitet werden.

Strategisches
Monitoring

Aufgrund zahlreicher Rückkopplungen ist die hier skizzierte Reihenfolge der Teilprozesse und Aktivitäten nicht maßgebend. Insbesondere im Sinne der fortlaufenden Steuerung kann in beliebige Phasen gesprungen werden.

Tipp: Empfehlungen für einen erfolgreichen strategischen Planungsprozess

- Halten Sie die Anzahl strategischer Ziele gemäß dem Motto „Twenty is plenty“ moderat.
- Brechen Sie strategische Ziele auf 1 bis 3 Jahre herunter und führen Sie eine finanzielle Bewertung durch.

- Stimmen Sie die Strategie mit allen Beteiligten ab und kommunizieren Sie sie im gesamten Unternehmen.
- Koppeln Sie das Anreizsystem der Mitarbeiter an strategische Ziele.

3.2 Planung, Budgetierung und Forecast

Funktionen
der Planung,
Budgetierung und
des Forecasts

Die Unternehmensplanung, die Budgetierung und der Forecast erfüllen wichtige Funktionen im Unternehmen. Dazu zählen die Planungs-, Kontroll-, Koordinations-, Prognose-, und Explorationsfunktion. Die Planungsfunktion wird von der Planung und Budgetierung wahrgenommen. Die Planung fokussiert sich dabei auf die Ableitung von sachzielorientierten Unternehmenszielen sowie daraus abgeleiteten Maßnahmen und ordnet diesen für benötigte Maßnahmen entsprechende Ressourcen zur Sicherstellung der Zielerreichung zu. Die Planung manifestiert somit beim Management vorausschauendes Denken und Handeln, da Maßnahmen zur Realisierung der Unternehmensziele von Beginn an aktiv in die Unternehmensaktivitäten der Geschäftsperiode integriert werden. Die Budgetierung begleitet den Planungsprozess, indem sie die monetären Auswirkungen des sachzielorientierten Plans in den Mittelpunkt rückt. Die Budgetierung überführt die geplanten Unternehmensaktivitäten in monetäre Größen und spiegelt somit die formalzielorientierte Perspektive der Unternehmensplanung wider.⁶ Zusätzlich kommt die Budgetierung einer Kontrollfunktion nach, wenn die Budgetwerte während und nach der Geschäftsperiode zur Überprüfung des Zielerreichungsgrades herangezogen werden. Dienen die Abweichungsanalysen nicht nur zur Adjustierung von Maßnahmen zur Erreichung bestehender Ziele, sondern auch zur Neuausrichtung bestehender Ziele und Strategien erfüllt die Budgetierung zudem eine Explorationsfunktion.

Zur Abbildung der gesamten monetären Entwicklung eines Unternehmens bedarf es zudem der Zusammenführung der Teilpläne der einzelnen Unternehmensbereiche. Durch die damit einhergehende Abstimmung der betrieblichen Pläne von Teilbereichen des Unternehmens nimmt die Planung und Budgetierung zusätzlich eine Koordinationsfunktion wahr. Ergänzend zur Planung und Budgetierung dient der Forecast zur Wahrnehmung der Prognosefunktion, indem aufbauend auf den aktuellen Ist-Werten Vorhersagen zur zukünftigen finanziellen Entwicklung abgeleitet werden. I. d. R. finden die Vorhersagen der finanziellen Entwicklung entweder zu fest definierten unterjährigen Zeitpunkten oder bei gesondertem Informationsbedarf ad-hoc statt.

⁶ Vgl. Horváth/Gleich/Seiter, 2015, S. 120.

Um den vielfältigen Anforderungen an die Informationsversorgung des Unternehmens gerecht zu werden, haben sich in der Unternehmenspraxis verschiedene Planungsebenen etabliert. Neben der strategischen Planung und Budgetierung kommen ebenfalls Mittelfristplanungen und Forecasts zum Einsatz. Damit das Planungssystem des Unternehmens so einfach und flexibel wie möglich gestaltet werden kann, bedarf es einer Integration der unterschiedlichen Planungsebenen. Die Verknüpfung von strategischer, mittelfristiger und kurzfristiger Planung sowie des Forecasts muss dabei auf voneinander ableitbaren Vorgaben basieren. Hierbei bilden strategische Zielvorgaben eine wichtige Grundlage für die operative Planung, die als Eckwerte in den Budgetierungsprozess einfließen und die wichtigsten Frühwarnindikatoren für Prognosen der finanziellen Entwicklung vorgeben. Die Integration der unterschiedlichen Planungsebenen muss sich auch im Planungsprozess widerspiegeln. Abb. 10 zeigt ein Beispiel für einen übergreifenden Planungs-, Budgetierungs- und Forecast-Prozess.

Integration zu einem Prozess

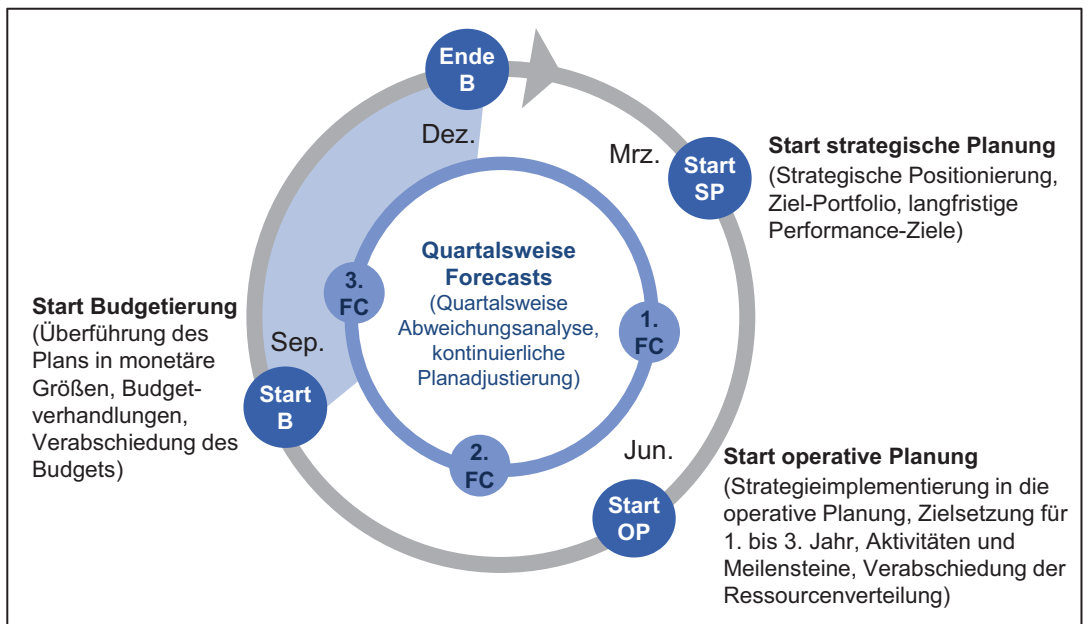


Abb. 10: Integrierter Prozess von Planung, Budgetierung und Forecast

3.2.1 Planung und Budgetierung

Ziel der operativen Planung und Budgetierung ist es, die aktive und systematische Auseinandersetzung mit Zielen, Maßnahmen und Budgets in den Organisationseinheiten zu fördern. Sie soll einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, das Management bei dem Erreichen der aus den

Ziele

strategischen Zielen abgeleiteten kurz- und mittelfristigen Ziele sowie bei der ertrags- und liquiditätsorientierten Steuerung des Unternehmens und seiner einzelnen Einheiten zu unterstützen.

Inhalte Die operative Planung schafft unter Berücksichtigung der strategischen Ziele ein Orientierungsgerüst für Aktivitäten und Entscheidungen in kurz- bis mittelfristigem Zeithorizont. Es geht um die Festlegung von Zielen und Maßnahmen, die Zuordnung von Ressourcen sowie die finanzielle Quantifizierung für das Unternehmen als Ganzes sowie für seine einzelnen Einheiten. Gegenstände sind u.a. GuV, Bilanz, Cashflow, Umsatz, Kosten, Ergebnis, Investitionen, Projekte, Mengen, Kapazitäten und Mitarbeiter (vgl. Abb. 11).

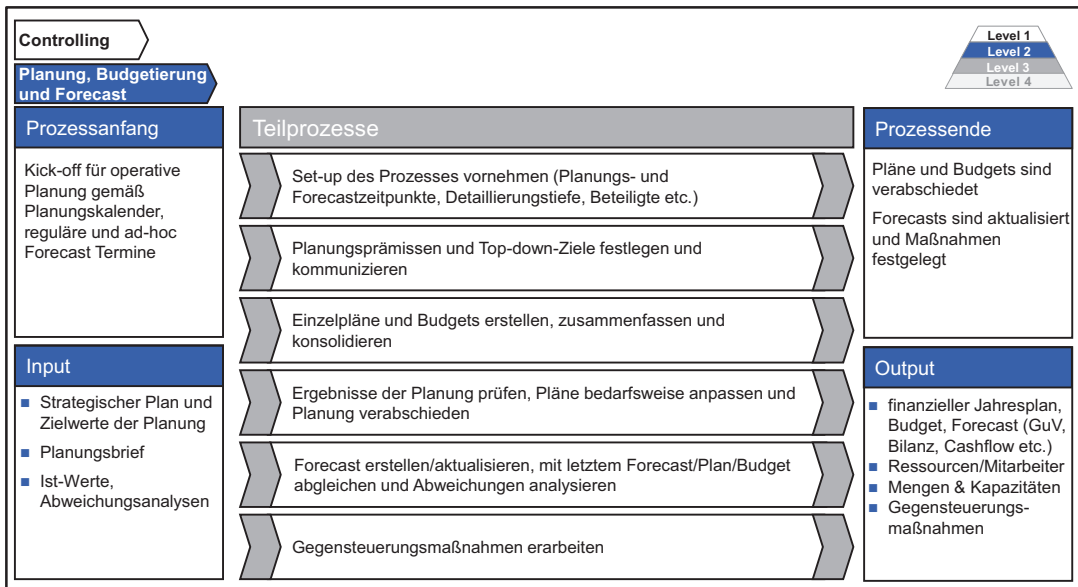


Abb. 11: Gestaltung des Prozesses „Planung, Budgetierung und Forecast“

Set-up des Prozesses Der integrierte Planungsprozess beginnt mit dem Set-up des Prozesses. In dieser vorbereitenden Phase sind sämtliche organisatorischen Aspekte der Planung (u.a. Erstellung des Planungskalenders, Vorbereitung der Planungsmasken und -formulare, Festlegung bzw. Adaption der Detaillierungsniveaus der Planung) zu klären. Die vorbereitenden Aktivitäten können weitestgehend im Controller-Dienst abgewickelt werden; die Meilensteine des Planungskalenders sind mit dem Management abzustimmen.

Kritisch für einen ressourcenschonenden, gleichzeitig aber auch an den strategischen Zielen ausgerichteten Planungsprozess ist die Festlegung von

Planungsprämissen und -zielen zu Beginn des Planungsprozesses. Prämissen stellen notwendige Annahmen über nicht beeinflussbare, aber planungsrelevante Rahmenbedingungen (z.B. Rohölpreisentwicklungen) dar. Die Prämissen sind zentral, d.h. durch eine verantwortliche Fachabteilung festzulegen, parallele Annahmen sind nicht zweckmäßig. Planungsziele stellen die konkreten, an der Unternehmensstrategie ausgerichteten Etappenziele dar (z.B. Umsatzsteigerung, verfügbare Investitionsmittel). Die Ziele sind transparent zu machen, um potenzielle Zielkonflikte (z.B. Wachstum vs. Entschuldung) auflösen und die Ziele auf operative Planungsebenen herunterbrechen zu können. Nur durch einen qualifizierten Top-down-Start der Planung ist eine Orientierung für die nachgelagerten Ebenen möglich.

Planungsprämissen und -ziele

Während bei der zentralen Planung Zielvorgaben top-down vorgegeben werden, erfolgt die Zielableitung bei der dezentralen Planung bottom-up oder nach dem Gegenstromprinzip. „Geschäftsnahe“ Pläne sind i.d.R. dezentral zu erstellen (z.B. Funktionen entlang der Wertschöpfungskette, wie Vertrieb, Produktion, Einkauf), aus Vereinfachungs- und Kompetenzgründen werden aber auch Budgets zentral verwaltet und daher zentral geplant (z.B. Schulungsbudget durch Personalabteilung). Wesentlich ist, dass die Planung auf konkreten Maßnahmen basiert. Hoher Planungsunsicherheit kann mit einer flexiblen Zieldefinition entgegengewirkt werden. Methoden dazu umfassen bspw. die Bandbreitenplanung oder die Etablierung einer relativen Leistungsbeurteilung.

Zentraler vs. dezentraler Planungsprozess

Der Controller-Dienst hat – abgesehen von der laufenden Unterstützung der Planenden – die Aufgabe, diese Einzelpläne zeitgerecht einzufordern, zusammenzufassen und zu plausibilisieren. Die Plausibilisierung dient dabei nicht nur der Absicherung der inhaltlichen Qualität eines Einzelplanes, sondern auch der Identifikation von weißen Flecken (z.B. Umsatzausweitung in der Vertriebsplanung ohne Berücksichtigung der Kapazitätserweiterung in der Vertriebsmannschaft) oder Überschneidungen (z.B. ähnliche Investitionen an 2 Standorten), um diese qualifiziert aufarbeiten zu können.

Plausibilisierung von Plänen

Eine zentrale Justierung der Pläne auf ein gewünschtes Ergebnis ist zu vermeiden, da dies meist mit dem Verlust des Commitments der Planenden zu den zu erreichenden Zielen einhergeht. Die Planung ist daher in der Aufarbeitung der inhaltlich offenen Punkte als zyklischer Prozess zu verstehen, der 2 bis 3 Planungsschleifen erforderlich machen kann. Hierbei wirkt sich ein besserer Dialog zur Zielfestsetzung zu Beginn der Planung positiv auf die benötigten Abstimmungsschleifen aus. Die dafür notwendige Zeit ist im – prinzipiell straff anzulegenden – Planungskalender zu berücksichtigen. Die erarbeiteten Ergebnisse der Planung werden mit dem Top-Management diskutiert und verabschie-

Planung als zyklischer Prozess

det. Erfahrungsgemäß taucht Überarbeitungsbedarf in der Planung bis kurz vor Verabschiedung dieser auf. Die Controller müssen darauf vorbereitet und über die eingesetzten Planungstools in der Lage sein, auch kurzfristige Änderungen rasch und fehlerfrei in der finalen Planung berücksichtigen zu können.

Tipp: Empfehlungen für einen erfolgreichen operativen Planungsprozess

- Richten Sie einen Controller-Dienst-internen Kick-Off zur Vorbereitung der Planung ein.
- Erstellen Sie einen Planungskalender und kommunizieren Sie diesen allen Beteiligten.
- Berücksichtigen Sie Aktualisierungen und notwendige Planungsschleifen im Planungskalender.
- Verankern Sie planungsrelevante Ziele und Prämissen in einem zentralen Dokument („Planungsbrief“) und stimmen Sie den Planungsbrief zu Beginn der Planung mit den Beteiligten ab.
- Führen Sie einen Top-down-Start der Planung durch und brechen Sie die Ziele frühzeitig herunter, um den Planenden von Beginn an eine inhaltliche Orientierung zu geben.
- Differenzieren Sie die Planung in „Running Business“- und Veränderungs-/Entwicklungsmaßnahmen.

3.2.2 Forecast

- Ziele** Forecasting stellt eine planerische Tätigkeit dar und hat intensive Wechselwirkungen mit der operativen Planung und Budgetierung. Ziel des Forecasts ist es, frühzeitig Informationen über zukünftig zu erwartende Abweichungen von der Planung zu liefern, zielgerichtete Maßnahmen zur Schließung von Ziellücken zu entwickeln sowie ggf. schnelle Anpassungen der Umsatz-, Kosten- und Investitionsbudgets etc. bei sich verändernden Rahmenbedingungen zu initiieren.
- Inhalte** Im Rahmen des Forecasts erfolgt eine Einschätzung der zukünftigen wirtschaftlichen Entwicklung, der Auswirkung auf Ziele, Pläne und Budgets unter Berücksichtigung von Gegensteuerungsmaßnahmen und Ressourcenanpassungen. Der Forecast geht damit über eine einfache Prognose hinaus. Gegenstand sind finanzielle und nicht-finanzielle Informationen sowie Simulations- und Szenariobetrachtungen. Der Forecast kann sowohl regelmäßig (Standard-Forecast) als auch unregelmäßig (Ad-hoc-Forecast) für das Unternehmen als Ganzes oder für einzelne Themen, Einheiten oder Projekte erstellt werden. Standard-Forecasts können dabei in unterschiedliche Formen, wie den rollierenden oder Year-End-Forecast, unterschieden werden. Der Erwartungswert

setzt sich aus dem realisierten Ist und dem Wird, der qualifizierten Neueinschätzung einer definierten Periode in der Zukunft, z.B. des Restjahres, zusammen. Über den Forecast ist es damit möglich, den unterjährig verbesserten Erkenntnisstand für die Unternehmenssteuerung zu nutzen, ohne den Originalplan zu verändern.

Ein Forecast wird meistens zumindest quartalsweise erstellt. Da die Vorschau auf den Istdaten aufsetzt, ist ein zeitnaher Monats- oder Quartalsabschluss wichtig. Die Entwicklung der Istwerte ist gegenüber der letzten Vorschau zu analysieren und die Auswirkung auf das Gesamtjahr festzustellen.

Abweichungs-
analysen

Aufbauend auf dieser Analyse sind gemeinsam mit dem Management die wesentlichsten Ergebnistreiber (z.B. Absatzmengen und Verkaufspreise, Rohstoffpreise, Abweichungen vom Investitionsplan) zu überarbeiten und ergebnisverbessernde Maßnahmen zu definieren. Diese in der Vorschau einzuarbeitenden (d.h. in der Folge umzusetzenden) Maßnahmen sind mit dem Management abzustimmen und im Rahmen eines Maßnahmencontrollings zu verfolgen. Eine kostenstellenweise Überarbeitung der Gemeinkosten ist häufig nicht zweckmäßig, besonders im Falle monatlich erstellter Erwartungsrechnungen. Die Überarbeitung der Ergebnistreiber kann aus Zeit- und Ressourcengründen zentralisierter mit einer aktiveren Rolle der Controller erfolgen, als dies in der operativen Planung der Fall ist.

Überarbeitung
von Ergebnis-
treibern

Die Aussagekraft des Forecasts steigt beim Jahresend-Forecast unterjährig von Durchführung zu Durchführung an, gleichzeitig nimmt aber der Gestaltungsspielraum ab. Die erste Vorschau kann in dynamischen Branchen dazu dienen, dem Budget frühzeitig neue Erkenntnisse gegenüberzustellen und rasch Handlungsfelder zu identifizieren. An der Verbindlichkeit des Originalplans ändert das nichts. Dem Forecast zum Halbjahr und zum dritten Quartal kommt besonders große Bedeutung zu, da zu diesen Zeitpunkten bereits eine qualifizierte Einschätzung des aktuellen Geschäftsjahres vorliegt und Optimierungsmaßnahmen treffsicher festgelegt werden können. Gegen Jahresende steht nur noch die Einarbeitung ergebnis- oder bilanzpolitischer Maßnahmen und damit eine passive Ergebnisprognose („Gewinnwarnung“) im Vordergrund. Abhängig von der Branche und der Selbstbestimmtheit des Unternehmens kann sich auch ein Abgehen von quartalsweisen Vorschauen, z.B. nach Maßgabe der Saisonalität, anbieten. Als Vorschauzeitpunkte bieten sich dann jeweils Saisontäler an (z.B. per 31.8. nach Abschluss einer Sommersaison).

Steigende
Aussagekraft
vs. abnehmender
Gestaltungsspielraum

Der Forecast ist, sofern es sich nicht um eine anlassbezogene Vorschau handelt, auch stark mit dem Standard-Reportingprozess verzahnt. Der Plan-Ist- und der Plan-Wird-Vergleich werden gemeinsam berichtet und

Standard- vs.
Ad-hoc-Analyse

kommentiert. Eine explizite Vorbereitung des Forecast-Prozesses ist nur dann notwendig, wenn Änderungen im Prozess (z.B. stärkere Zentralisierung) oder an den Inhalten (z.B. Vertiefung bei Fremdleistungen, Vereinfachung bei Sachkosten) vorgenommen werden oder anlassbezogen Vorausschauen zu erstellen sind. Anlassbezogenes Vorausschauen stellen Ad-hoc-Analysen dar, die je nach inhaltlichen Anforderungen eine Kooperation zwischen Controller und Linienfunktion oder anderen Fachabteilungen erfordern.

Tipp: Empfehlungen für einen erfolgreichen Forecast-Prozess

- Reduzieren Sie durch kritische Einschätzung des notwendigen Detaillierungsniveaus und der einzubindenden Personen/Organisationseinheiten Ressourcen, wie z.B. Sach- und Personalkosten.
- Definieren Sie die Forecast-Frequenz individuell nach Bedarf.
- Unterstützen Sie die Managementeinschätzung zum Forecast durch Bereitstellung von relevanten Informationen, wie z.B. Hochrechnungen.
- Fokussieren Sie auf ergebnisverbessernde Maßnahmen und setzen Sie ein Maßnahmencontrolling auf.

Forecasting und Predictive Analytics

Die bisher beschriebenen Forecasting-Ansätze basieren auf traditionellen Analysetechniken, die vergangene und zukünftige Geschäftsentwicklungen auf Grundlage von internen, strukturierten Daten, z.B. in Form von Ist- und Planwerten, unter Zuhilfenahme von deskriptiven Analysemethoden abbilden. Als Weiterentwicklung dieser traditionellen Ansätze bilden sich im Zuge der Digitalisierung unter Anwendung von Predictive Analytics neue Ansätze eines „Data-Driven“ oder „Predictive Forecasting“ heraus. Dabei ermöglichen u.a. die Berücksichtigung von externen Datenquellen und der Einsatz von fortgeschrittenen statistischen Analysemethoden die Prognose von Ergebnisgrößen. Unter Einbezug von externen und internen Datenquellen quantifizieren statistische Modelle zunächst den Einfluss verschiedenster Werttreiber auf wichtige Ergebnisgrößen. Darauf aufbauend kann aus der aktuellen Entwicklung der Werttreiber die zukünftige Entwicklung der Geschäftstätigkeit prognostiziert werden.

Anwendungsbeispiel Absatz-Forecast

Ein deutscher Automobilhersteller hat kürzlich bspw. einen Piloten im Bereich der Vertriebssteuerung umgesetzt. Als Rahmenparameter wurden dabei die Fokussierung auf einen definierten Markt, der Absatz der Fahrzeugtypen sowie der Gesamtabatz als Zielgrößen, eine tägliche Forecast-Frequenz und ein Forecast-Horizont von einem Monat definiert.

Die Modellierung wurde in einem dreistufigen Vorgehen schrittweise verfeinert. Erst wurden für alle Fahrzeugtypen Forecasts auf Basis einfacher Zeitreihenmodelle und der vorliegenden historischen Absatzzahlen entwickelt. Die besten Ergebnisse lieferte ein Modell, das 3 Typen von Zeitreihenmodellen kombiniert (Ensemble-Modell). Im zweiten Schritt wurden externe Faktoren wie Absatzzahlen konkurrierender Fabrikate über einfache Machine-Learning-Verfahren priorisiert und die bedeutendsten Kovariate pro Fahrzeugtyp in ein Zeitreihenmodell mit externen Faktoren aufgenommen. Als dritte Variante wurden auf Basis von granularen Belegdaten aus dem Vertriebssystem und fortgeschrittener Machine-Learning-Verfahren unterschiedliche Modelle mit variierenden Parametern pro Typklasse entwickelt.

Der weitgehend automatisierte Forecast ermöglicht den Marktverantwortlichen eine täglich aktualisierte detaillierte Prognose des Absatzes im Zielmarkt im Folgemonat. Auf Basis der Erfahrungen der Marktverantwortlichen sowie im Vergleich mit den Vergangenheitswerten lieferten die Forecasts qualitativ sehr gute Ergebnisse.⁷

3.3 Investitionscontrolling

Mithilfe des Investitionscontrollings sollen rationale Investitionsentscheidungen getroffen und Investitionsprojekte erfolgreich gesteuert werden. Dazu schafft das Investitionscontrolling Transparenz über die Wirtschaftlichkeit und Finanzierbarkeit von Investitionen und legt entsprechende Standards ihrer Beurteilung und Dokumentation fest (vgl. Abb. 12).

Ziele

Investitionsentscheidungen gehören zu den schwierigsten und bedeutendsten Managemententscheidungen. Investitionen binden i. d. R. signifikante Geldmittel und sind hochgradig irreversibel. Investitionscontrolling unterstützt bei der Bewertung, Priorisierung und Auswahl, bei der Planung und Steuerung sowie der Nachbetrachtung von Investitionsvorhaben. Investitionscontrolling steht dabei in enger Verbindung mit Projektcontrolling, da viele Investitionen in Form von Projekten umgesetzt werden bzw. solche auslösen. Im Investitionscontrolling steht jedoch die Wirtschaftlichkeit und Finanzierbarkeit von Investitionsvorhaben und weniger die organisatorische Herausforderung von Projekten im Vordergrund. Das Investitionscontrolling kann in 3 wesentliche Phasen, nämlich der Planung und -genehmigung, dem laufenden Monitoring und der Nachbetrachtung unterteilt werden.

Inhalte

⁷ Vgl. Brauchle/Hanisch, 2017, S. 222 ff.

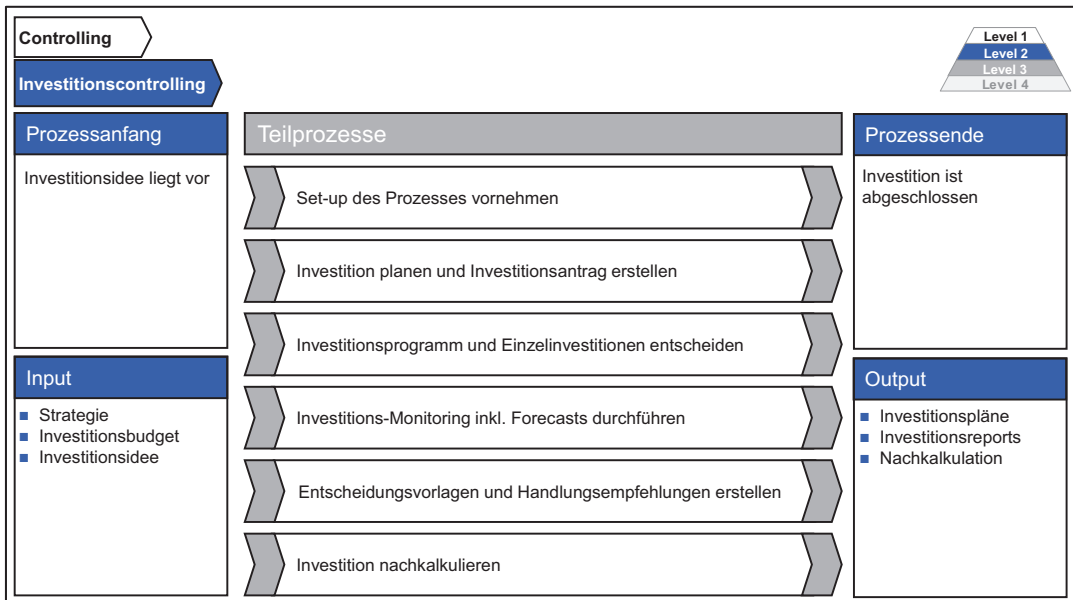


Abb. 12: Gestaltung des Hauptprozesses Investitionscontrolling

Set-up-Prozess Investitionscontrolling sollte nach klaren Standards und Methoden erfolgen. Diese werden im Set-up-Prozess definiert und geben den Rahmen wie z.B. Genehmigungsgrenzen, Investitionsrechnungsverfahren oder Mindestrenditen für die Investitionsbeurteilung und -steuerung vor. Der Set-up-Prozess sollte am Beginn stehen und in regelmäßigen Zeitabständen zur Überprüfung der Zweckmäßigkeit der definierten Standards durchlaufen werden.

Trotz der engen Verzahnung von Investition und Projekt ist nicht jedes Projekt gleichzeitig eine Investition. Investitionen bezeichnen Auszahlungen für langlebige Wirtschaftsgüter (Capital Expenditure – CAPEX) wie Sachanlagevermögen, Finanzanlagevermögen oder immaterielles Vermögen, unabhängig davon ob diese zugekauft, selbst erstellt oder geleast werden. Investieren bedeutet im Regelfall den Einsatz signifikanter Geldmittel. Entsprechend der Tragweite von Investitionsentscheidungen sind für das Investitionscontrolling insbesondere Vorgaben hinsichtlich des Genehmigungsprozesses notwendig.

Investitionsplanung, -antrag Den Weg von der Idee zum Investitionsantrag begleiten Investitions-Controller, indem sie Investitionshöhe, Wirtschaftlichkeit und Risiken des Investitionsvorhabens aus Einzelprojektsicht beurteilen. Dabei kommen je nach Investitionstyp unterschiedliche Investitionsrechnungsverfahren zum Einsatz. Weiterhin gilt es zu prüfen, inwieweit das Investitionsvorhaben im

Investitionsbudget bereits berücksichtigt ist oder einen zusätzlichen Kapitalbedarf auslöst. Größere Investitionen gilt es auch aus Gesamtunternehmenssicht zu beurteilen. Strategischer Fit, Priorität des Vorhabens, Auswirkungen auf Bilanz und Spitzenkennzahlen, verbleibendes Investitionsbudget bzw. zusätzlicher Kapitalbedarf, Wechselwirkungen mit anderen Investitionsvorhaben des Investitionsportfolios oder Auswirkungen auf das Risiko des Gesamtunternehmens sind Themen aus Unternehmenssicht.

Der Teilprozess „Investitionsentscheidung“ gliedert sich einerseits in die Festlegung des Investitionsprogramms, das häufig aus den strategischen Vorgaben abgeleitet und im Rahmen der jährlichen Budgetierung für das Unternehmen bzw. Teilbereiche entschieden wird. Andererseits umfasst der Teilprozess die Genehmigung/Ablehnung konkreter einzelner Investitionsanträge. Diese werden auf Einhaltung der Unternehmensvorgaben geprüft und durch das Management bzw. ein Gremium anlassbezogen entschieden.

Investitionsentscheidung

Im Falle der Genehmigung wird ein detaillierter Projektplan erstellt und die Umsetzung des Investitionsvorhabens mit einem entscheidungsorientierten Reporting begleitet. Fortschrittsberichte, Plan-Ist-Vergleiche, Abweichungsanalysen und Forecasts schaffen die notwendige Transparenz für frühzeitige Gegensteuerungsmaßnahmen. Bei stark veränderten Rahmenbedingungen oder einem ungünstigen Forecast werden Handlungsvarianten und -empfehlungen für die Entscheidungsträger erarbeitet.

Investitionssteuerung

Die exakte Dokumentation von Änderungen und -zusätzen erleichtert Abweichungsanalysen und die Nachkalkulation der Investitionsvorhaben. Diese sollte im Sinne der „Lessons Learned“ für alle wichtigen oder wiederkehrenden Investitionsvorhaben nach Abschluss (ggf. auch nach Abbruch) durchgeführt werden. Bei sehr langfristigen Investitionen wie z.B. Kraftwerken etc. können diese auch als Forecast deutlich vor Abschluss durchgeführt werden.

Nachkalkulation

Tipp: Empfehlungen für einen erfolgreichen Investitionscontrolling-Prozess

- Stellen Sie sicher, dass es ein einfaches Investitionshandbuch und Templates gibt, die einen einheitlichen Rahmen für die Investitionsbeurteilung, -entscheidung und -steuerung gewährleisten.
- Verzahnen Sie strategische Unternehmensplanung, Investitionsplanung, Finanzplanung, Mehrjahresplanung und Jahresbudget.
- Dokumentieren Sie lückenlos Projektzusätze bzw. -veränderungen (durch Change Requests/Änderungsanforderungen).
- Sorgen Sie für regelmäßige Statusberichte bezüglich Investitionsfortschritten und Forecasts über das benötigte Investitionsbudget.
- Erstellen Sie Nachkalkulationen für Lessons Learned zukünftiger Investitionen.

3.4 Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung

- Ziele** Ziel der Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung ist die Schaffung von Transparenz durch eine sachgerechte Zuordnung von Kosten, Leistungen und Erlösen auf entsprechende Objekte (z.B. Produkte oder Unternehmensbereiche), um Entscheidungen und Verantwortlichkeiten mit Blick auf Kosten, Leistungen und Ergebnisse zu unterstützen. Der Prozess zielt darauf ab, u. a. eine verantwortungsbezogene Management-Erfolgsrechnung als Ergebnis zu liefern. Außerdem unterstützt die Kosten- und Ergebnisrechnung die Erfüllung rechtlicher Rahmenbedingungen (z. B. Bestandsbewertungen, Transferpreiskalkulationen).
- Inhalte** Inhalte sind zum einen Kosten, Leistungen und Ergebnisse mit Blick auf Produkte oder Dienstleistungen bzw. auf aggregierter Ebene Produktgruppen oder ergebnisverantwortliche Einheiten, wie z.B. Geschäftsbereiche. Gegenstand der Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung ist die Erfassung, Verteilung, Zuordnung, Auswertung und Kontrolle von Kosten, Leistungen und Ergebnissen, die beim betrieblichen Güterverzehr bzw. der Gütererstellung anfallen.

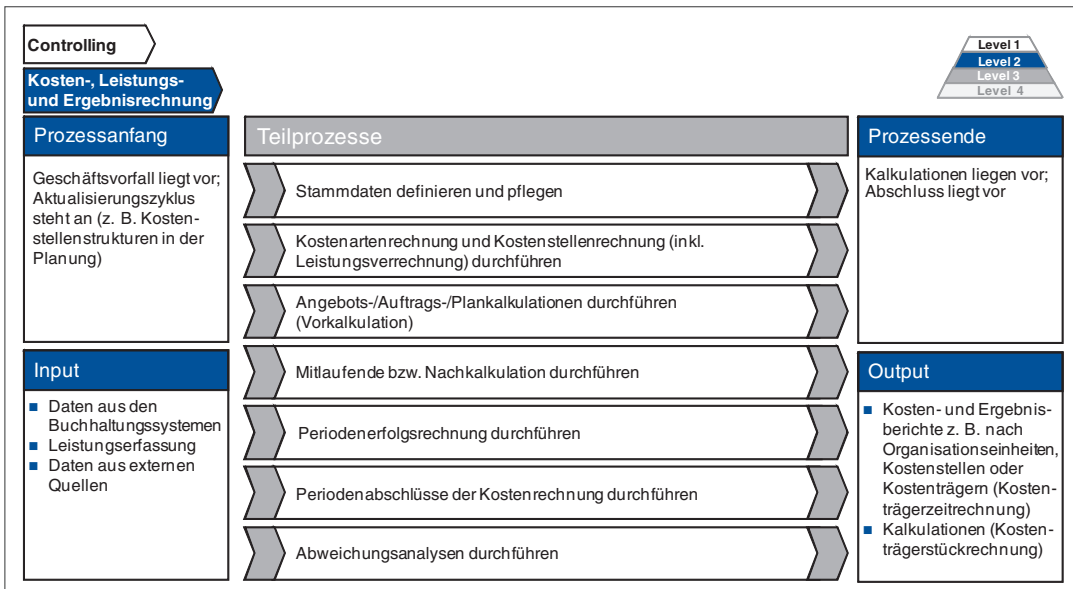


Abb. 13: Gestaltung des Hauptprozesses Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung

Stammdaten und Abstimmung der IT-Systeme Die Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung stellt aufbauend auf dem externen Rechnungswesen das Kernstück des betrieblichen Rechnungswesens dar. Sie beginnt mit dem Prozess der Definition und Pflege der Stammdaten (u. a. Kostenarten in enger Abstimmung mit den Konten

der Finanzbuchhaltung, Kostenstellen oder Kostenstellenstrukturen), die laufend an die entsprechende Unternehmensstruktur und das Geschäftsmodell anzupassen sind. Die definierten Datenmodelle sind dabei in den entsprechenden IT-Systemen zu hinterlegen. Zur Sicherstellung der Steuerungswirkungen sollten die Strukturen der Kosten- und Ergebnisrechnung auf bestehende Managementstrukturen und Verantwortlichkeiten ausgerichtet werden.

Die Durchführung der Kostenarten- und Kostenstellenrechnung baut auf den definierten Stammdaten der Kostenrechnung auf (vgl. Abb. 13). Die wesentlichen Kosteninformationen werden bereits in der Buchhaltung beim Buchen der Belege erfasst (basierend auf Stammdaten und konkreten Bestellanforderungen). Zur Sicherstellung der einheitlichen Erfassung und Zuordnung der Kosten und Leistungen sind verbindliche Kontierungsregeln zu definieren und in einer Kontierungsanleitung zu dokumentieren.

Kostenartenrechnung, Kontierungsregeln

Die Kostenartenrechnung ergänzt und strukturiert die im Unternehmen angefallenen Kosten und Leistungen nach einem einheitlichen Kostenartenplan (in Anlehnung an den bestehenden Kontenplan) und stellt die verursachungsgerechte Zuordnung der Primärkosten auf die entsprechenden Kostenstellen sicher. Als vorbereitende Tätigkeiten für die Kostenstellenrechnung und Kalkulation kann die Einteilung der Kostenarten in proportionale (Produktkosten) und fixe Komponenten (Strukturkosten) erfolgen.

Proportionale und fixe Kosten

Die Kostenstellenrechnung umfasst die innerbetriebliche Verrechnung von ausgetauschten Leistungen und ist eine Voraussetzung für die Kostenträgerstückrechnung (Kalkulation) und die Kostenträgerzeitrechnung (kurzfristige Erfolgsrechnung). Dazu sind bei den leistenden Kostenstellen entsprechende Leistungsprozesse bzw. Leistungen zu definieren und bei empfangenden Kostenstellen die jeweiligen Inanspruchnahmen dieser Leistungsmengen zu erfassen. Ziel ist dabei, interne Kostenverrechnungen verursachungsgerecht auszugestalten und Leistungsbeziehungen transparent zu machen. Pauschale Umlagen nicht zuordenbarer Kosten sollten möglichst vermieden werden. Nach der durchgeführten Kostenstellenrechnung sind sämtliche Kosten als Primär- und Sekundärkosten auf den Endkostenstellen gesammelt. Auf dieser Basis werden auf den Endkostenstellen die Zuschlags- und Verrechnungssätze für die Kostenträgerstückrechnung ermittelt.

Kostenstellenrechnung

Der Teilprozess der Angebots-, Auftrags- oder Plankalkulation (als Vorkalkulation) umfasst die Ermittlung der Herstell- oder Selbstkosten für einzelne Artikel oder Aufträge als Plankosten oder Standardkosten. Neben der reinen Kostenermittlung bzw. Kostenzuordnung auf Kostenträger können diese Informationen auch zur Ableitung von Angebots-

Vorkalkulation

preisen genutzt werden. Die Ausgestaltung der Vorkalkulation ist abhängig vom jeweiligen Geschäftsmodell. So kann für Hersteller von Standardartikeln mit sehr stabilem Produktprogramm die Vorkalkulation als Standard- oder Plankalkulation auf Artekelebene im Rahmen der Planung durchgeführt werden. Ergebnisse der Kalkulation werden dabei üblicherweise für einen bestimmten Zeitraum fixiert. Bei Unternehmen mit kundenspezifischer Produktion wird demgegenüber i. d. R. jeder Auftrag vorkalkuliert.

- Mitlaufende/
Nachkalkulation Die mitlaufende Kalkulation oder Nachkalkulation dient gegenüber der Vorkalkulation der Erfassung und Zuordnung der tatsächlich angefallenen Kosten der Kostenträger. Üblicherweise wird diese auf Ebene einzelner Produktions- oder Kundenaufträge durchgeführt. Über den Vergleich der Vor- und Nachkalkulation können wesentliche Informationen für die Abweichungsanalyse bereitgestellt werden. Für die Bestandsbewertung oder die Transferpreiskalkulation sind Ist-Herstellungskosten zu verwenden, d.h. Vorkalkulationswerte zuzüglich (nicht notwendigerweise aller) Abweichungen. Hier ist eine Abstimmung mit rechtlichen Vorschriften (z.B. Steuergesetzgebung, IFRS) unabdingbar.
- Perioden-
abschlüsse Nach der jeweiligen Periode sind Periodenabschlüsse der Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung durchzuführen. Diese beinhalten die Ermittlung des Betriebsergebnisses und die möglichst verursachungsgerechte Zuordnung von Kosten und Leistungen auf die unternehmerischen Einheiten (z.B. Geschäftsfelder). Bei der Ermittlung des Periodenergebnisses können sowohl das Gesamtkostenverfahren als auch das Umsatzkostenverfahren angewendet werden. Durch die Ausgestaltung der Ergebnisrechnung als mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung und die stufenweise Zuordnung von Fixkosten (Strukturkosten) können für bestimmte Deckungsbeitragsstufen neben den unternehmerischen Einheiten auch detailliertere Auswertungsdimensionen wie Regionen, Kunden- oder Produktgruppen definiert werden.
- Abweichungs-
analyse Zur Unterstützung des Managements bei der Maßnahmendefinition sind im Rahmen der Kosten- und Ergebnisrechnung Abweichungsursachen als vorbereitende Arbeit zur Maßnahmenableitung zu analysieren. Dazu werden auf den unterschiedlichen Ebenen Plan- bzw. Sollkosten (flexible Grenzplankostenrechnung) den Istkosten gegenübergestellt. Zu den bekannten Abweichungskategorien zählen Preis- und Mengenabweichungen auf der Absatz- und Beschaffungsseite. Darüber hinaus werden üblicherweise auf Produktionskostenstellen Verbrauchs- und Beschäftigungsabweichungen ermittelt.

Tipp: Empfehlungen für einen erfolgreichen Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnungsprozess

- Stellen Sie klare und einheitliche Definitionen von Begriffen der Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung sicher.
- Streben Sie die Integration des internen und externen Rechnungswesens an, z.B. durch einheitliche Wertansätze.
- Führen Sie eine regelmäßige Analyse aller Produkte, Kunden, Bereiche etc. hinsichtlich deren Ertragskraft durch.
- Nutzen Sie die in der Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung gewonnene Transparenz, um ergebnisverbessernde Maßnahmen anzustoßen.
- Hinterfragen Sie die erforderlichen Details (z.B. Anzahl Kostenstellen) kritisch.
- Achten Sie bei der internen Leistungsverrechnung auf Transparenz und Einfachheit und hinterfragen Sie die Notwendigkeit von Umlagen kritisch.

3.5 Management Reporting

Ziel des Management Reporting ist es, entscheidungsrelevante Informationen im Sinne von Zielbezug/-erreichungsgrad empfängerbezogen für die Steuerung des Unternehmens zeitnah zu erstellen und zu liefern. Mit der Informations- und Dokumentationsaufgabe soll das Reporting die unternehmensweite Transparenz sicherstellen (vgl. Abb. 14).

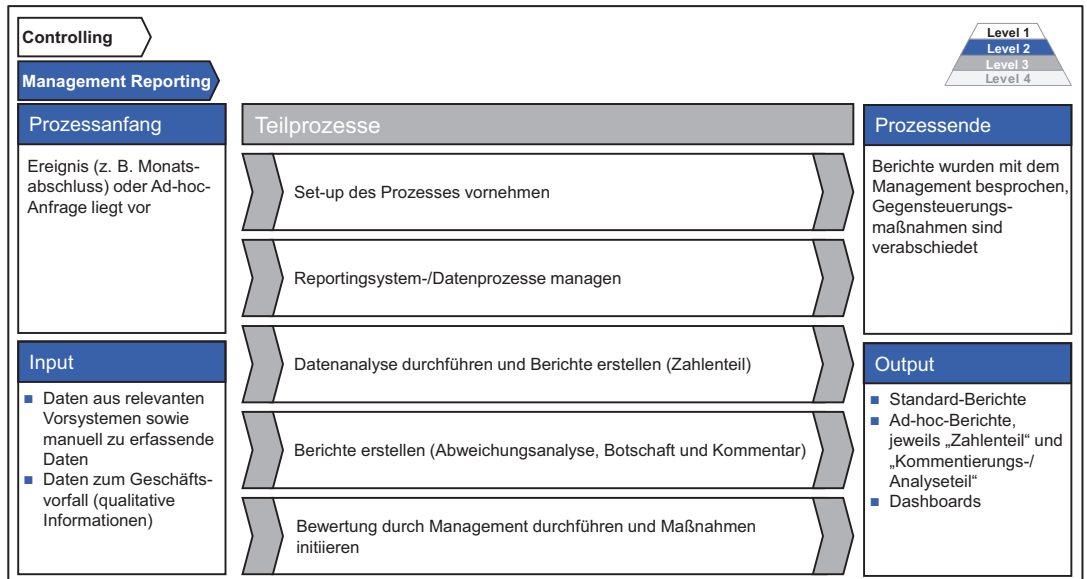


Abb. 14: Gestaltung des Hauptprozesses Management Reporting

Inhalte Es werden i. d. R. finanzielle und nicht-finanzielle Informationen in den Dimensionen Ist, Ist Vorjahr, Plan, Soll und Forecast in Form von regelmäßigen Standardberichten sowie Ad-hoc-Berichten zur Verfügung gestellt. Basierend auf identifizierten und erklärten Abweichungen und Zielerreichungsprognosen (Kommentierungen) werden konkrete Vorschläge zur Gegensteuerung mit dem Management erarbeitet und abgestimmt. Gegenstände sind u. a. GuV, Bilanz, Cashflow, Umsatz, Kosten, Ergebnis, Investitionen, Projekte, Mengen, Kapazitäten und Mitarbeiter, bezogen auf die Management-Einheiten im Unternehmen. Um einem dynamischen Unternehmensumfeld Rechnung zu tragen, sollte das Reporting auch Dashboards/Cockpits enthalten. Diese unterscheiden sich maßgeblich durch die Möglichkeit der interaktiven Nutzung. Durch Auswahlfelder und Drill-Downs können sich die Manager je nach aktuellem Schwerpunkt verschiedene Sichten auf die Berichtsdimensionen schaffen.

Darüber hinaus kommt in Zeiten von immer größer werdenden Datenmengen der Datenanalyse eine hohe Bedeutung zu. In intensiver Zusammenarbeit mit der IT müssen Systematiken zur Datenbereitstellung und -analyse entwickelt und die Schnittstelle der beiden Bereiche genau definiert werden. Die wesentliche Wertschöpfung entsteht dann in der Ausarbeitung von Botschaften für das Management durch das Controlling (vgl. Abb. 15).

Steuerungskonzept und Set-up Wesentliche Voraussetzung für ein erfolgreiches Management Reporting ist ein klares betriebswirtschaftliches Steuerungskonzept für das Unternehmen, in dem festgelegt ist, wie die verschiedenen Organisationseinheiten innerhalb des Unternehmens gesteuert werden. Daraus wird abgeleitet, welche Informationen das Reporting welchen Empfängern bereitstellen muss. Auf dieser Basis wird auch die Struktur des Management Reporting abgeleitet. Konkret werden Analysedimensionen, Berichtsstrukturen und Kennzahlen definiert sowie Verantwortlichkeiten und Empfängerkreis im Berichtsprozess festgelegt.

IT-Architektur und Datenprozesse Das Steuerungskonzept führt zu einem betriebswirtschaftlichen Datenmodell, das durch entsprechende in die Gesamt-IT-Architektur des Unternehmens eingebundene IT-Systeme abgebildet wird. Die Betreuung der Reporting-Systeme stellt eine wesentliche Querschnittsaufgabe im Management-Reporting-Prozess dar. Dazu gehören die Betreuung der Systeme und Tools für das Reporting, die Sicherstellung von strukturierten Datenprozessen (Datensammlung, -haltung, -aufbereitung, -analyse, -verteilung), die Pflege der Schnittstellen zu den Vorgesystemen, die Erstellung und Pflege von Berichten im System und auch die Unterstützung der Anwender (Management & Controller) im Umgang mit den Berichtssystemen.

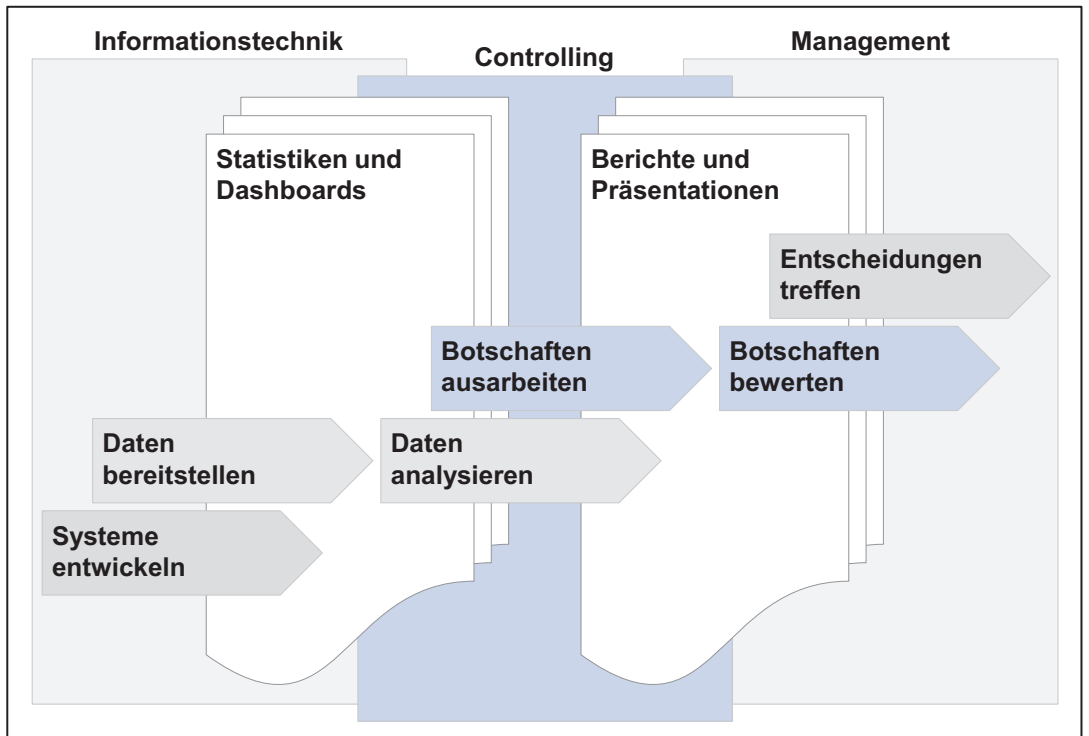


Abb. 15: Von den Daten zur Entscheidung⁸

Im eigentlichen Berichterstellungsprozess erfolgt zunächst die Datensammlung und Vorab-Analyse bezüglich der Relevanz von Daten (automatisiert/manuell – aus Vorsystemen oder über Berichtsformulare). Daran schließt sich die technische und betriebswirtschaftliche Plausibilisierung sowie Zusammenführung der Daten inklusive Aggregation und Konsolidierung entsprechend dem definierten Datenmodell an. Als Ergebnis liegen dann die betriebswirtschaftlichen Daten in Form der definierten Berichte als Tabellen und Grafiken vor. Diese stellen die aktuell erreichten Werte den entsprechenden Werten aus Vergleichszeiträumen, dem Soll, dem Plan oder ggf. auch Benchmarks gegenüber und machen so Abweichungen und Veränderungen deutlich.

Nach der Freigabe (und evtl. auch schon Verteilung) des „Zahlenteils“ des Berichts wird die Berichtsanalyse durchgeführt. Diese beinhaltet die inhaltliche Auseinandersetzung der erreichten Werte mit entsprechenden Vergleichswerten, die Ergänzung durch qualitative Informationen, wie z.B. Nachhalten von Maßnahmen, Projekten, besonderen Sachver-

Berichte erstellen
– Zahlenteil

Berichtsanalyse
– Ergänzung
qualitativer
Informationen

⁸ © HICHERT+FAISST, www.hichert.com.

halten etc., eine Zielerreichungsprognose und die Kommentierung bzw. Interpretation der Ergebnisse. Im Idealfall umfasst der Bericht eine konkrete Botschaft für das Management mit Bezug zum Ziel, weitere Kommentare und möglicherweise bereits konkrete Maßnahmenvorschläge. Mit Fertigstellung der Analyse und der vollständigen Verteilung bzw. Freigabe des Zugriffs auf die Berichte ist der Berichtserstellungsprozess abgeschlossen.

Management,
Diskussion,
Maßnahmen

Letzter Schritt im Management Reporting ist die aktive Auseinandersetzung mit den Berichtsinhalten im Management. Dies kann individuell zwischen Manager und Controller, in Management Team Meetings oder in Führungsgremien wie z.B. Vorstands- oder Aufsichtsratssitzungen stattfinden. Hier werden Berichte vorgestellt und durchgesprochen, Maßnahmenvorschläge beraten, Aktionen initiiert und Maßnahmenfortschritte verfolgt.

Tipp: Empfehlungen für einen erfolgreichen Management-Reporting-Prozess

- Nutzen Sie das Management Reporting als zentralen Ankerpunkt in Controlling und Management Meetings.
- Nutzen Sie zur Erstellung Ihrer Berichte die IBCS® (International Business Communication Standards).
- Erstellen Sie ein „Management Summary“ auf einer Seite als Einstieg in das Reporting.
- Binden Sie nichtmonetäre Größen ein.
- Implementieren Sie Business-Intelligence-Systeme außerhalb der ERP-Umwelt (aber mit dieser integriert) und halten Sie so Berichtsstrukturen und -prozesse flexibel und beherrschbar.
- Automatisieren Sie möglichst weitgehend Berichtsprozesse, um Zeit für Analysen, Kommentare und Maßnahmen zu gewinnen.
- Stellen Sie einen verbindlichen Reporting-Terminkalender zur Unterstützung eines professionellen Prozessmanagements des Reportingprozesses auf.

Der beschriebene Prozess des Management Reportings entspricht einer traditionellen Sicht, die sich durch die Digitalisierung rasant verändert. Neue technologischen Entwicklungen, die unter Schlagworten wie Big Data, Predictive Analytics, In-Memory Computing, Cloud Computing, Mobile-Apps, Digital Board Room, Internet of Things, Industrie 4.0 etc. diskutiert werden, ermöglichen eine zeitlich wie qualitativ neue Dimension des Reportings sowie schnellere und automatisiertere Prozessabläufe. So sehr die digitalen Potenziale heute schon absehbar sind, so wenig sind

sie in den Unternehmen im erprobten Echteinsatz. Viele Unternehmen, insbesondere KMUs warten heute noch ab, andere sammeln mit Pilotanwendungen erste Erfahrungen und nur eine sehr kleine Speerspitze nutzt das technische Potenzial breitflächig. Entsprechend dieses Entwicklungsstands wäre es unangebracht, die absehbaren Möglichkeiten im Prozessmodell bereits als Standard zu definieren. Dennoch gilt es, sich auf die abzeichnenden Veränderungen vorzubereiten bzw. die Potenziale in Prozess des Management Reportings schrittweise zu realisieren:

- Nutzung von Big-Data- und Analytics-Funktionen für neue, tiefere Einblicke und bessere Entscheidungsunterstützung des Managements.
- Verstärktes Augenmerk auf die Plausibilisierung der Qualität der zugrundeliegenden Daten (s. auch den neuen Prozess Datenmanagement, Abschnitt 3.9).
- Notwendigkeit zur besseren Visualisierung großer Datenmengen.
- Near-Time und Real-Time Reporting in Ergänzung zu den klassischen Berichtszyklen.
- Einsatz schneller What-If-Analysen, Simulationen und Szenarien bei der Interpretation der Berichtsinhalte.
- Deutliche Automatisierung bislang manueller Tätigkeiten im Reporting.
- Stärkere Eigenanalyse durch die Führungskräfte bei gleichzeitig verstärktem Koordinationsaufwand der Controller zur Sicherung der „One-Version-of-the-Truth“.
- Zusammenarbeit mit Data Scientists beim Aufbau der Analytics-Modelle.
- Weniger standardisierte Print-Berichte, mehr interaktive „online“-Berichte auf verschiedenen Ausgabeformaten, von großflächigen Bildschirmwänden für die gemeinsame Analyse im Team bis zu Miniformaten auf Mobiltelefonen oder Uhren.

3.6 Business Partnering

Ziel der betriebswirtschaftlichen Beratung und Führung durch Controller sind die bereichsübergreifende Koordination und die Rationalitätssicherung von Entscheidungen innerhalb des Management-Prozesses der Zielfindung, Planung und Steuerung. Dabei soll das betriebswirtschaftliche Denken und Handeln in allen Führungsebenen verankert werden. Durch den steigenden Bedarf nach einer permanenten Weiterentwicklung des Unternehmens sind Controller zunehmend als betriebswirtschaftliche Berater bei der Initiierung und Durchführung von Veränderungsprozessen gefragt. Durch ihre Analysen verfolgen funktionspezifische Con-

Ziele

troller das Ziel, bestehenden Anpassungsbedarf in etablierten Prozessen gezielt zu identifizieren und die Umsetzung des Veränderungsprojektes betriebswirtschaftlich zu begleiten.

Inhalte Controller sorgen als Dienstleister mit Ordnungsfunktion dafür, dass die Controlling-Hauptprozesse im Unternehmen zur Anwendung kommen, und gestalten diese im Rahmen der Zielfindung, Planung und Steuerung. Sie unterstützen das Management mit zweckmäßigen Instrumenten und entscheidungsrelevanten Informationen, zeigen die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen von Handlungsalternativen auf und schaffen dabei bereichsübergreifend Transparenz bezüglich Strategie, Ergebnis, Finanzen und Prozessen. Damit stehen sie dem Management als „Sparringspartner“ bzw. „kaufmännisches Gewissen“ zur Seite. Die in Abb. 16 aufgeführten Teilprozesse sind beispielhaft zu verstehen.

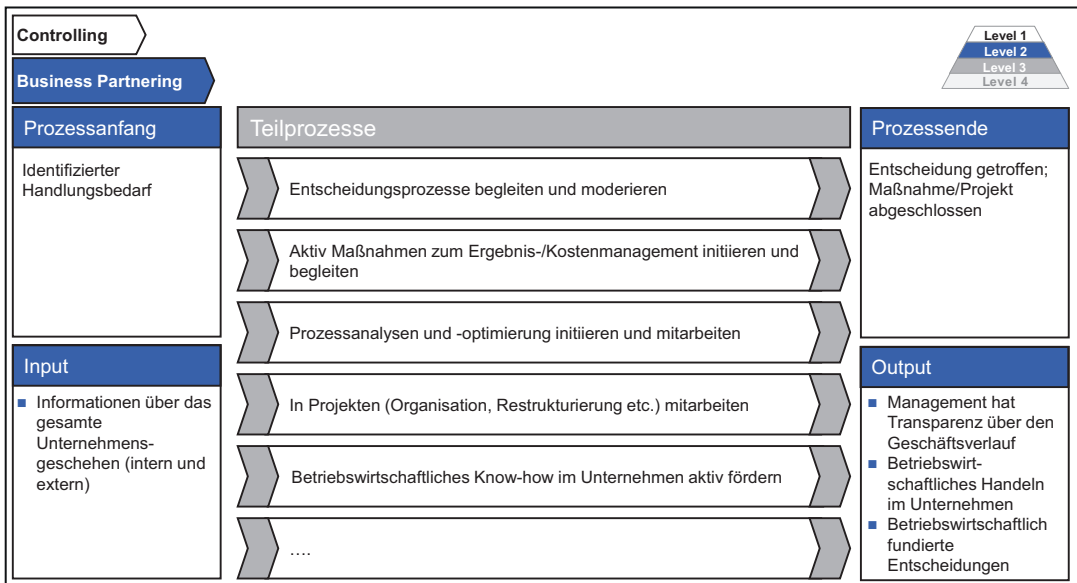


Abb. 16: Gestaltung des Hauptprozesses Business Partnering (Beispiel)

Zielgerichtete Beratung Neben dem Einsatz von Fach- und Methodenkompetenz ist für zielgerichtete Beratung ebenfalls ein hohes Maß an Geschäftskompetenz, also bspw. der Kenntnis von Zusammenhängen und Abläufen in den operativen Bereichen, des Marktes und der Produkte, erforderlich. Um ganzheitliche Zusammenhänge zu erfassen und für Managemententscheidungen transparent zu machen, ist die Überbrückung von Abteilungs- und Hierarchieschnittstellen notwendig.

Zur erfolgreichen Umsetzung der zielgerichteten Beratung benötigen Controller neben den fachlichen Kompetenzen nicht nur soziale, sondern auch Aktivitäts- und Umsetzungskompetenzen. Hinsichtlich der sozialen Kompetenzen sollten Controller als Management-Partner zum einen über eine hohe Sprachgewandtheit und Kommunikationsfähigkeit verfügen. Darüber hinaus sind die Beratungs- und Konfliktlösungskompetenzen von hoher Bedeutung. Vor dem Hintergrund der Initiierung und Begleitung von Veränderungsprozessen ist für den Erfolg von Controllern in diesem Hauptprozess ein ausgeprägter Gestaltungswille und die Fähigkeit Impulse zu geben entscheidend.

Anforderungen
an Controller-
kompetenzen

Durch die Beratung werden die Manager des Unternehmens beim Führen unterstützt. Gleichsam aber hat der Controller selbst eine Führungsrolle inne. Durch die Wahrnehmung einer Ordnungsfunktion legt der Controller bspw. fest, dass und wie geplant wird. Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung finden in sämtlichen Prozessen des Controlling-Prozessmodells Anwendung. Controller verankern durch interne Kommunikation, beispielgebendes Verhalten und Schulungen, das betriebswirtschaftliche Denken und Handeln in allen Führungsebenen. Sie stehen dem Manager als „Sparringspartner“ zur Diskussion und als „kaufmännisches Gewissen“ bei Entscheidungen zur Seite. Die Ausgestaltung der Teilprozesse der betriebswirtschaftlichen Beratung und Führung erfolgt unternehmensspezifisch in den Hauptprozessen.

Sparringspartner
und kauf-
männisches
Gewissen

Eine spezielle Form der betriebswirtschaftlichen Beratung bezieht sich zunehmend auf Veränderungsprozesse und -projekte im Unternehmen. Hierbei können Controller nicht nur zur Entscheidungsunterstützung während des Veränderungsprozesses eingesetzt werden, sondern auch bei der Identifikation von Veränderungsbedarfen mitwirken. Dabei ist ihr Anwendungsgebiet keineswegs auf operative Themenstellungen wie die Prozessoptimierung beschränkt. Stattdessen muss der Controller als betriebswirtschaftlicher Berater ebenso auf der strategischen Ebene des Unternehmens fungieren. Controller verfügen aufgrund der simultanen Ausübung ihrer Planungs-, Kontroll- und Koordinationsfunktion einen umfassenden Überblick über die Gesamtentwicklung des Unternehmens und sollten daraus nicht nur operative, sondern auch strategische Steuerungsimpulse ableiten. Anstelle von vergangenheitsbezogenen Ursachenanalysen werden Controller ihrem künftigen Beratungsauftrag stärker durch die Bereitstellung von zukunftsbezogenen Analysen gerecht. Inhaltlich rücken dabei strategische Fragestellungen nach der zukünftigen Profitabilität und Adaptionmöglichkeiten des Geschäftsmodells in den Mittelpunkt.

Strategische
Berater

Tipp: Empfehlungen für einen erfolgreichen Business-Partnering-Prozess

- Eignen Sie sich gute Kenntnisse des Geschäftsmodells, der Geschäftsprozesse, der Produkte, Märkte, Wettbewerber und Kunden an.
- Machen Sie sich mit den Zielen, Prozessen und Rahmenbedingungen der Fachbereiche vertraut.
- Geben Sie den Fachbereichen Orientierung bezüglich der Unternehmensziele, der ganzheitlichen Unternehmenssicht und der Zusammenhänge von Teilzielen.
- Erläutern Sie Controllinginstrumente und -methoden und wenden Sie diese fachbereichsspezifisch an.
- Bringen Sie sich proaktiv ins Tagesgeschäft, in Projekte und in Unternehmens- und Organisationsentwicklung ein.
- Stellen Sie sicher, für jeden Bereich einen Controller als Ansprechpartner/ Verantwortlichen zu haben.

3.7 Projektcontrolling

Ziele	Projektcontrolling hat das Ziel, das Management bei der erfolgreichen Auswahl und Steuerung von Projekten zu unterstützen. Es schafft Transparenz über Wirtschaftlichkeit, Nutzen und Ergebnissen von Projekten sowie die Einhaltung von Qualitäts-, Zeit- und Kostenzielen. Projektcontrolling bildet damit die Basis für erfolgreiches Projektmanagement (vgl. Abb. 17).
Inhalte	Projektcontrolling unterstützt sämtliche Projektphasen von der Bewertung, Priorisierung und Auswahl, über die konkrete Planung und laufende Steuerung bis zur Kontrolle der Zielerreichung nach Abschluss.
Set-up-Prozess	Projektcontrolling sollte nach klaren Standards und Methoden erfolgen. Diese werden im Set-up-Prozess definiert und geben den Rahmen für die Projektauswahl und -steuerung vor. Der Set-up-Prozess sollte daher am Beginn stehen und in regelmäßigen Zeitabständen zur Überprüfung der Zweckmäßigkeit der Standards durchlaufen werden. Dabei gilt es, Kriterien zu definieren, die vorliegen müssen, damit von einem Projekt gesprochen und Projektcontrolling durchgeführt werden kann. Typische Merkmale eines Projekts sind eine sachlich und zeitlich begrenzte Aufgabe mit definiertem Beginn, Ende, einem entsprechenden Umfang, die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit, die i.d.R. bereichsübergreifende Zusammenarbeit und die spezifische Projektorganisation. Projekte brauchen klare Zielvorgaben hinsichtlich Inhalt, Termin, Budget, Ergebnis und Nutzen. Es sollten Projektphasen wie bspw. Analyse-, Definitions-, Planungs-, Realisierungs- und Abschluss-

phase sowie Kriterien für das Vorrücken in die nächste Phase bzw. Abbruchkriterien festgelegt werden. In Abhängigkeit der Projektart, der Projektdauer und Projektpriorität sowie in Anbindung an die Abläufe des Unternehmenscontrollings werden Verfahrensweisen zur Projektpriorisierung, Berichtsinhalte und -intervalle, evtl. Renditeansprüche und der Prozess der Risikoerfassung und -beurteilung definiert.

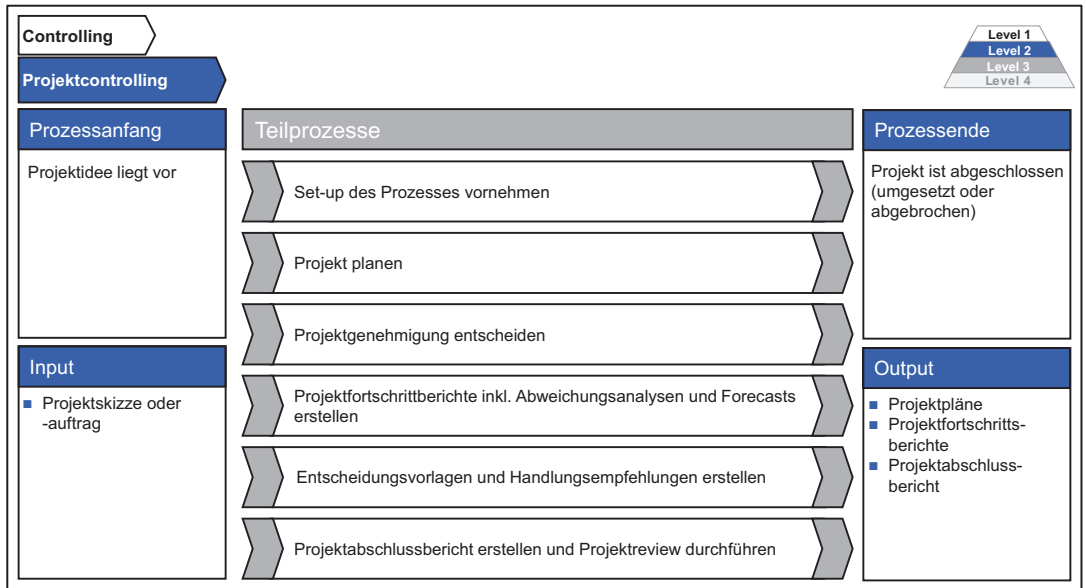


Abb. 17: Gestaltung des Hauptprozesses Projektcontrolling

Den Weg von der Projektidee zum Projektantrag begleitet der Projekt-Controller, indem das Projektmanagement unterstützt, Projektziele formuliert, der Projektnutzen bewertet sowie eine Schätzung der Kosten bzw. Auszahlungen erstellt werden. Dabei können Projekte der Vergangenheit als Orientierungsgrundlage herangezogen werden. Nach der Erstellung eines Projektstrukturplans über eine Festlegung von Teilprojekten, Arbeitspaketen und Meilensteinen erfolgen eine Bottom-up-Projekt- und Budgetplanung und eine Risikoanalyse.

Der daraus entstehende Projektantrag wird auf Einhaltung der Unternehmensvorgaben geprüft und dem Management bzw. einem Gremium zur Entscheidung vorgelegt. Dabei sollte eine Einordnung des Projekts in das Gesamtprojektportfolio und -budget des Unternehmens erfolgen. Bei Budget- oder Kapazitätsengpässen werden Maßnahmen zur Effizienzsteigerung oder die Priorisierung von Projekten angeregt und deren Auswirkungen transparent gemacht.

Projektplanung:
Von der Idee zum
Projektantrag

Projekt-
genehmigung

Projektsteuerung Nach erfolgter Genehmigung des Projekts wird die konkrete Projektplanung durchgeführt und die Projektsteuerung mit Plan-Ist-Vergleichen unterstützt. Projektfortschrittsberichte und Abweichungsanalysen schaffen die notwendige Transparenz für evtl. notwendige Gegensteuerungsmaßnahmen und einen Forecast auf das Projektende. Bei stark veränderten Rahmenbedingungen oder einem ungünstigen Forecast werden Handlungsvarianten erarbeitet, aus Sicht der Projekt- und Unternehmensziele bewertet und eine Handlungsempfehlung bis hin zum Projektabbruch für das Entscheidungsgremium abgestimmt. Die exakte Dokumentation von Projektänderungen und -zusätzen erleichtert Abweichungsanalysen und die Nachkalkulation des Projektes. Diese sollte in jedem Fall nach Abschluss (ggf. auch nach Abbruch) des Projektes durchgeführt werden. Plan-Ist-Vergleiche und Abweichungsanalysen ermöglichen Schlussfolgerungen für Folgeprojekte („Lessons Learned“) und sollten in einem Abschlussbericht zusammengefasst werden. Neben inhaltlichen, terminlichen oder budgetspezifischen Abweichungen empfiehlt sich auch die Beurteilung der Zusammenarbeit im Projektteam.

Tipp: Empfehlungen für einen erfolgreichen Projektcontrolling-Prozess

- Stellen Sie sicher, dass es ein einfaches Projekthandbuch gibt, das eine Projektmethodik und einen Rahmen für die Projektarbeit gewährleistet.
- Integrieren Sie Projektbudgets in das Jahresbudget und in die Mehrjahresplanung.
- Legen Sie eindeutige Kriterien für den Abbruch eines Projektes fest.
- Dokumentieren Sie lückenlos Projektzusätze bzw. -veränderungen (durch Change Requests/Änderungsanforderungen).
- Sorgen Sie für regelmäßige Statusberichte bezüglich des Projektfortschritts.
- Fertigen Sie Nachkalkulationen bzw. Nutzenbetrachtungen von abgeschlossenen Projekten als Vergleich sowie Lessons Learned an.

3.8 Risikocontrolling

Ziele Das Ziel des Risikocontrollings besteht in der langfristigen Sicherung des Unternehmensbestands durch kontrollierten und bewussten Umgang mit Chancen und Risiken. Risikocontrolling soll die Transparenz von Chancen und Risiken sicherstellen und die Planungsqualität durch frühzeitige Identifikation und Steuerung positiver und negativer Einflussfaktoren auf Profitabilität und Cashflow im Rahmen eines durchgängigen Prozesses verbessern (vgl. Abb. 18).

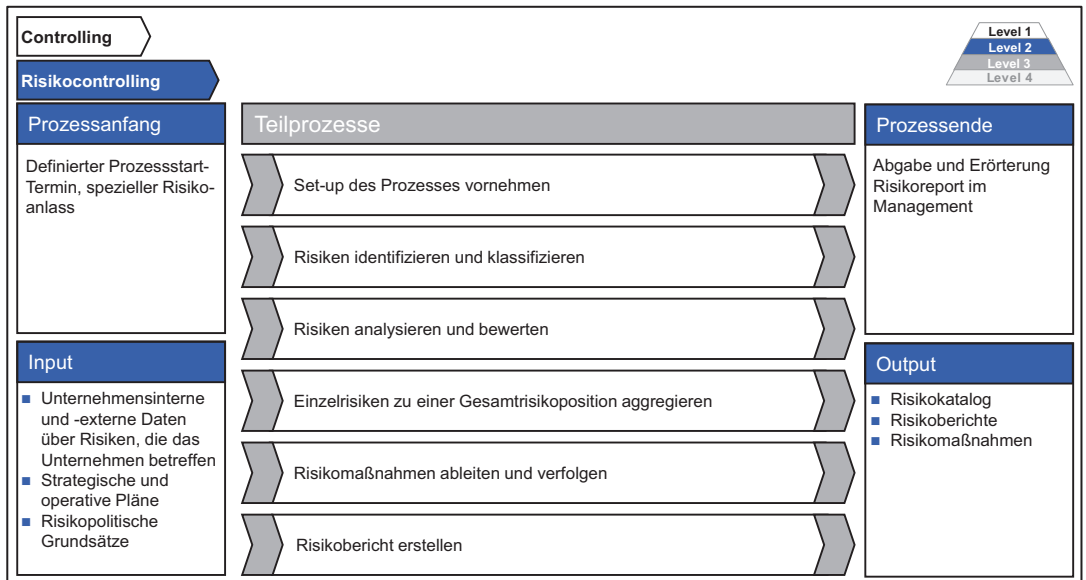


Abb. 18: Gestaltung des Hauptprozesses Risikocontrolling

Risikocontrolling ist ein unternehmensweiter Prozess, der die Identifikation, Erfassung, Analyse, Bewertung und Kontrolle von Risiken sowie die Ableitung und Verfolgung geeigneter Risikoabwehrmaßnahmen umfasst. Als Rahmen werden dabei allgemeine risikopolitische Grundsätze vorgegeben sowie strategische Stoßrichtungen angewendet.

Inhalte

Jede Unternehmensführung und folglich auch das Controlling ist mit der Unvorhersehbarkeit der Zukunft und daher mit Risiken und Chancen konfrontiert. Meist werden diese sowohl in operativen als auch strategischen Planungen meist implizit in Form eines Erwartungswertes, der sich aus der durchschnittlich zu erwartenden Eintrittswahrscheinlichkeit ergibt, berücksichtigt. Mögliche Ergebnisse werden dabei auf einen einzelnen Wert verdichtet. Damit gehen Informationen der Streuung, also wertvolle Informationen über die Planungsunsicherheit, verloren. Dieses Wissen über die Chancen- und Risikobehaftung einzelner Planwerte ist beim jeweils Planenden implizit vorhanden, wird i. d. R. aber nicht explizit formuliert. Neben dem Erwartungswert ist es weiter üblich, Risiken in Form von Zuschlagssätzen in diversen Controllinginstrumenten abzubilden, z. B. Risikozuschläge in Kalkulationen oder Risikoaufschläge im Rahmen der Kapitalkostenermittlung und Investitionsbeurteilung. Risikocontrolling ermöglicht, Chancen und Risiken explizit in das Controlling zu integrieren, indem die Streuung bzw. die Verteilungsfunktion wichtiger Planannahmen und Planergeb-

Risiken und Chancen

nisse dargestellt wird, sodass eine realitätsnähere Planung entsteht. Es kann auch sinnvoll sein, durch Grenzszenarien die Belastbarkeit wichtiger Planparameter zu bestimmen.

Identifikation,
Quantifizierung
und Aggregation

Für ein controllinggerechtes Chancen- und Risikocontrolling ist es erforderlich, auf Basis risikopolitischer Grundsätze in Unternehmen die relevanten Risiken möglichst vollständig zu identifizieren, zu klassifizieren (Risikoinventar, -katalog) und nach Möglichkeit zu quantifizieren. Dies bedeutet, dass für die einzelnen Risiken deren Verteilungsfunktion entweder subjektiv oder auf Basis historischer Daten ermittelt wird. Die bewerteten Einzelrisiken werden danach unter Berücksichtigung von Interdependenzen unternehmensweit zu einer Gesamtrisikoposition aggregiert. Erst durch die Aggregation wird es möglich, die mit der Planung verbundenen Chancen und Risiken auf Unternehmensebene zu analysieren. Diese Methode lässt sich mit allen Planungsinstrumenten (Forecast, operative, mittelfristige und strategische Planung, Balanced Scorecard) integrieren. Risikoidentifikation und -bewertung sollten (abhängig von der Volatilität und Dynamik des Geschäfts) zumindest einmal jährlich aktualisiert werden. Dazwischen werden anlassbezogene Ergänzungen vorgenommen.

Integration in das
Reporting

Da in der Praxis der Risikocontrolling-Prozess nicht zwingend bei den Controllern zu verankern ist, ist es aus Sicht der Unternehmenssteuerung notwendig, Chancen- und Risikoinformationen in das Reporting zu integrieren. Dazu wird entweder eine Spitzenkennzahl in das Management Reporting (z.B. ein „risk-adjusted EBIT“ als Ergänzung zu dem EBIT als operative Ergebnisgröße) oder ein umfassender Risikobericht quartalsweise in den Controllingbericht integriert. Damit wird auch eine Harmonisierung der Berichtstermine und der Diskussion in Meeting-Routinen gefördert. Das Erkennen risikobedingter Bandbreiten, d.h. der Streuung um eine Zielgröße des Unternehmens, muss zur Ableitung von zielgerichteten (Risiko-)Steuerungsmaßnahmen führen. Diese Steuerungsmaßnahmen sind analog zu den auf Basis der monatlichen Plan-Ist- oder quartalsweisen Plan-Wird-Abweichungsanalyse erarbeiteten Maßnahmen einem Maßnahmencontrolling zuzuführen, um deren Verbindlichkeit und Wirksamkeit abzusichern.

Tipp: Empfehlungen für einen erfolgreichen Risikocontrolling-Prozess

- Identifizieren Sie Planannahmen, die besonders risikobehaftet sind.
- Erstellen und pflegen Sie einen Katalog der identifizierten Risiken.
- Quantifizieren und aggregieren Sie die Risiken vollständig.
- Integrieren Sie Risikoinformationen in den Controllingberichten.

3.9 Datenmanagement

Zielsetzung des Prozesses ist es sicherzustellen, dass alle Informationen, die das Management im Rahmen der regelmäßigen Steuerungsprozesse benötigt, in belastbarer Qualität verfügbar sind. Während es im Prozess „Management Reporting“ (vgl. Abschnitt 3.5) um die inhaltliche Relevanz von Informationen geht, hat der Prozess „Datenmanagement“ die Aufgabe, die Datenqualität, definiert als inhaltlich korrekte Zurverfügungstellung von Informationen, zu gewährleisten. Zusätzlich ist sicherzustellen, dass die Controller-Organisation die Governance über die strategisch und operativ steuerungsrelevanten Informationen ausüben kann.

Der Prozess Datenmanagement widmet sich folgenden Aspekten: Inhalte

- a) dem betriebswirtschaftlichen Datenmodell, das die inhaltliche Struktur vorgibt,
- b) den Datenflüssen, die die modellierten Daten bereitstellen,
- c) der materiellen Qualität der Daten und
- d) den notwendigen Rollenzuordnungen sowie Governance- und Weiterentwicklungsprozessen.

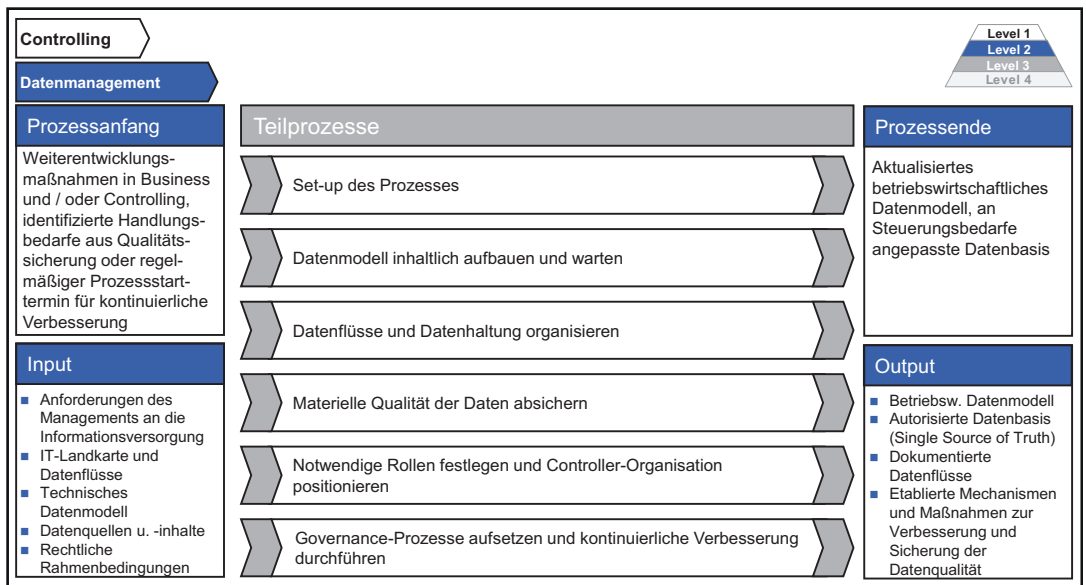


Abb. 19: Gestaltung des Hauptprozesses Datenmanagement

Auf Basis eines betriebswirtschaftlichen Datenmodells wird im Unternehmen eine zentrale Datenquelle etabliert und das Management über geordnete Datenflüsse mit steuerungsrelevanten und validen Informationen versorgt. Da sich Organisationen und deren Geschäft permanent

ändern, muss sichergestellt werden, dass sowohl das betriebswirtschaftliche Modell als auch die technische Basis laufend an die aktuellen Bedürfnisse und Rahmenbedingungen angepasst werden.

Set-up des Prozesses In Unternehmen kann es eine nahezu unüberblickbare Anzahl an Datenquellen geben. Es wäre weder pragmatisch noch nützlich, die Controller-Organisation für alle Datenquellen und die Qualitätssicherung der in diesen Quellen vorhandenen Daten zuständig zu machen. Über einen Top-down Approach ist zu identifizieren, welche Datenquellen managementrelevant sind. Neben den ERP-Kernsystemen wie Rechnungswesen oder Personalverrechnung sind dies an die Kernsysteme liefernde Vorsysteme, z.B. die Fakturierung oder ein Auftragsmanagement. Für jede vorlagerte Stufe der Datenhaltung ist eine Einschätzung zu treffen, inwieweit bzw. in welcher Aggregation die Inhalte dieser Vorsysteme für das Management relevant sind oder primär der operativen Geschäftsabwicklung dienen.

Datenmodell inhaltlich aufbauen und warten Auf Basis dieser Abgrenzung schafft der Prozess Datenmanagement die datentechnische Grundlage für die darauf aufbauenden Steuerungsprozesse, z.B. Planung und Reporting. Die Erstellung eines Datenmodells unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten stellt hierfür das zentrale Element dar. Im Datenmodell werden für die einzelnen Themenbereiche (z.B. „Datencluster“ Finanz-, Kunden-, Produktionsdaten, ...) u.a. Hierarchien und Merkmale festgelegt (z.B. für Konten, Kostenstellen, Mitarbeiter, Materialien, Produkte, Kunden...). Das Datenmodell spannt jenen Datenraum auf, der für Planungs-, Reporting- und Analysezwecke den Berichtserstellern und -adressaten zur Verfügung steht, um darauf aufbauend Entscheidungen treffen zu können. Es ist davon auszugehen, dass das Datenmodell inhaltlich und technisch im Zeitverlauf Änderungen unterworfen ist und mit der Organisation mitleben können muss.

Datenflüsse und Datenhaltung organisieren Jene Datenquellen bzw. Inhalte, die als managementrelevant klassifiziert werden (und damit auch in Planung und Reporting relevant sind), sollten in eine zentrale Datenbasis (z.B. Data Warehouse, Data Stack) geladen werden, aus der das Management mit autorisierten Informationen versorgt wird („Single Source of Truth“). Es ist wichtig festzuhalten, dass nicht alle Informationen, die im Unternehmen vorhanden sind, in dieser Datenquelle repräsentiert sein müssen. Man kann sich z.B. bewusst dazu entscheiden, nur den Konzernrechnungslegungsstandard, nicht aber lokale Rechnungslegungsstandards in der zentralen Datenbasis zu führen oder operative Detaildaten, die nur für eine einzelne Wertschöpfungsstufe relevant sind, nicht in der Single Source of Truth abzubilden. Die Verantwortung für die technische Durchführung der Datenmanagementprozesse ist festzulegen und wird i.d.R. in der IT-Abteilung liegen. Die Controller-Organisation nimmt hier eine Auftraggeberrolle ein.

Um die materielle Qualität der Daten zu sichern, sind konzern- oder unternehmensweit verbindliche Maßnahmen zu setzen. Typische Maßnahmen sind Kontierungsrichtlinien zur einheitlichen Verbuchung von Geschäftsfällen, Controllinganweisungen zur Handhabung von organisatorischen Kontierungselementen (z.B. Kostenstellen oder Profit Center) oder Vorgaben zur Wartung diverser Stammdaten. Zur Plausibilisierung der Datenqualität sind Reports zu etablieren, die Ausreißer, fehlende Informationen oder Dateninkonsistenzen automatisiert identifizieren können. Durch Big Data und die zunehmende Nutzung externer, teilweise unstrukturierter Daten (z.B. Social-Media-Daten), ist die Etablierung wirksamer Maßnahmen zur Sicherung der Datenqualität unabdingbar.⁹ Darüber hinaus wird es vielfach sinnvoll sein, Aktivitäten organisatorisch zu zentralisieren (z.B. eine zentrale Stelle, die sich um Stammdatenmanagement kümmert). Diese Stelle muss nicht zwingend Teil der Controller-Organisation sein.

Materielle
Qualität der
Daten absichern

Die dargestellten Prozessschritte zeigen, dass Datenmanagement eine Aufgabe darstellt, die alle Bereiche und Ebenen einer Organisation betrifft. Es ist daher besonders wichtig, Rollen klar zu definieren und die Aufgabe und Verantwortung der Controller-Organisation auch von anderen Aufgabenträgern klar abzugrenzen. Bei der Festlegung der Rolle hilft es, den Dateninhalt zu berücksichtigen. Die Controller-Rolle kann im Wesentlichen 2 Ausprägungen haben: a) die Controller-Organisation hat end-to-end Verantwortung („Controller als Datenmanager“) oder b) die Controller-Organisation gibt Standards vor, die einzuhalten sind, um die entstandenen Daten in den Steuerungsprozessen sinnvoll nutzen zu können („Controller als Daten-Governor“). Eine end-to-end-Verantwortung umfasst sämtliche Vorgaben, konzeptionelle Aufgaben und Kontrollmechanismen die für ein Datencluster notwendig sind. Dies macht z.B. für „Finanzdaten“ weitgehend Sinn. Für andere Themenbereiche, z.B. Daten, die entlang der Wertschöpfungskette entstehen, wird sich die Controller-Organisation darauf beschränken, an Standards und Prozessen mitzuarbeiten bzw. diese vorzugeben. In der Praxis gibt es hier eine unternehmensspezifisch zu lösende Grauzone, da Controller auch als Produktions-, Logistik-, Vertriebscontroller etc. tätig sind und eine aktivere Rolle auch in operativen Datenclustern einnehmen können. Generell muss die Controller-Organisation für alle Daten, die in der Single Source of Truth enthalten sind, entweder selbst verantwortlich sein oder Qualitätsstandards vorgeben und deren Einhaltung kontrollieren können.

Rollen festlegen
und Controller-
organisation
positionieren

Das zuvor beschriebene Rollenbild legitimiert die Controller-Organisation, Governance-Prozesse aufzusetzen und zu betreiben. Dabei kommen sämtliche Instrumente, die der Sicherung der materiellen Qualität der

Governance-
Prozesse
aufsetzen und
verbessern

⁹ Vgl. Zechmann/Möller, 2016, S. 558.

Daten dienen, zur Anwendung und liefern die Grundlage, um regelmäßig Maßnahmen zur Verbesserung der Datenqualität durchzuführen. Zusätzlich sind einerseits Meetingroutinen zu etablieren („KVP-Zirkel“), die an die Standard-Steuerungsprozesse anknüpfen (z.B. vor- und nachbereitend zur Planung) und andererseits anlassbezogene Initiativen durchzuführen (z.B. Bereinigung diverser Strukturen).

Tipp: Empfehlungen für einen erfolgreichen Datenmanagement-Prozess

- Wählen Sie beim erstmaligen Aufsetzen einen Top-down Approach und konzentrieren Sie sich auf „managementrelevante“ Daten.
- Controller müssen eine aktive Rolle im Datenmanagement einnehmen können, ohne für alle Daten verantwortlich zu sein. Das Management muss dieses Rollenbild unterstützen.
- Etablieren Sie eine zentrale Datenquelle („Single Source of Truth“), über die das Management Zugang zu autorisierter, qualitätsgesicherter Information hat. Beachten Sie dabei, dass darin nicht jede im Unternehmen verfügbare Information abgebildet werden muss.
- Etablieren Sie Reports, die die Datenqualität formal auf fehlende oder inkonsistente Informationen prüfen können und Wartungsmängel bei Daten aufzeigen.
- Betrachten Sie bei Datenqualitätsproblemen immer die gesamte Wirkungskette („record to report“) und bessern Sie nicht nur Datenfehler aus, sondern passen Sie bei Bedarf auch die Prozesse an, um zukünftige Fehler zu vermeiden.
- Passen Sie das Datenmodell in Abstimmung mit den Nutzern an die aktuellen Bedürfnisse an. Dabei kann es sinnvoll sein, Änderungen nicht sofort umzusetzen, sondern im Sinne einer „Releasepolitik“ zu sammeln und Verbesserungen gebündelt umzusetzen.
- Prüfen Sie aktiv, ob neu entstandene interne oder verfügbare externe Datenquellen für das Management relevant sind und binden Sie diese bei Bedarf in die Single Source of Truth ein.
- Stellen Sie sicher, dass Sie über Know-how und Ressourcen an der Schnittstelle zwischen Betriebswirtschaft und IT verfügen, damit inhaltliche Anforderungen auch korrekt technisch umgesetzt werden.

3.10 Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme

Ziele Eine zentrale Zielsetzung beruht darauf, die im Unternehmen verwendeten Controllingprozesse, -Instrumente und -Systeme kontinuierlich weiterzuentwickeln. Insbesondere ist zu prüfen, bei welchen Prozessen Anpas-

sungsbedarf besteht, welche u.U. ganz entfallen können und welche Felder grundsätzlich entwickelt werden müssen. Durch die Gestaltung neuer und die Weiterentwicklung bestehender Controllingprozesse, -strukturen, -instrumente und -systeme sollen schließlich die Effektivität und Effizienz des Controllings gesteigert werden. Neben der Verbesserung von Prozessen, Instrumenten und Systemen, steht die Weiterentwicklung der Controller selbst im Mittelpunkt. Ein zielgerichtetes Kompetenzmanagement dient zur Vermittlung von controllingspezifischen Werten, Fachwissen und Qualifikationen, die Controller dazu befähigen, aktuelle und zukünftige Herausforderungen selbstständig zu bewältigen.

Der Prozess der Weiterentwicklung von Organisation, Prozessen, Instrumenten und Systemen beinhaltet auch die Moderation, Wissensübermittlung, Betreuung und Schulung/Qualifizierung von Mitarbeitern außerhalb des Controller-Dienstes. Dies beinhaltet ebenso die Einführung von Standards und Richtlinien. Controller haben die Aufgabe, Qualitätsstandards messbar zu machen sowie Qualität und Qualitätsstandards permanent zu kommunizieren, um höhere Qualitätsstandards zu erreichen bzw. möglichst zu übertreffen. Das Qualitätsmanagement und der kontinuierliche Verbesserungsprozess werden im Abschnitt 3.11 beschrieben. In einem anschließenden Exkurs wird der Prozess zur Ausgliederungsprüfung und Verschiebung von Prozessen in Shared-Service-Organisationen beschrieben, der regelmäßig im Rahmen von Optimierungen durchlaufen wird. Die in Abb. 20 aufgeführten Teilprozesse sind beispielhaft zu verstehen.

Inhalte

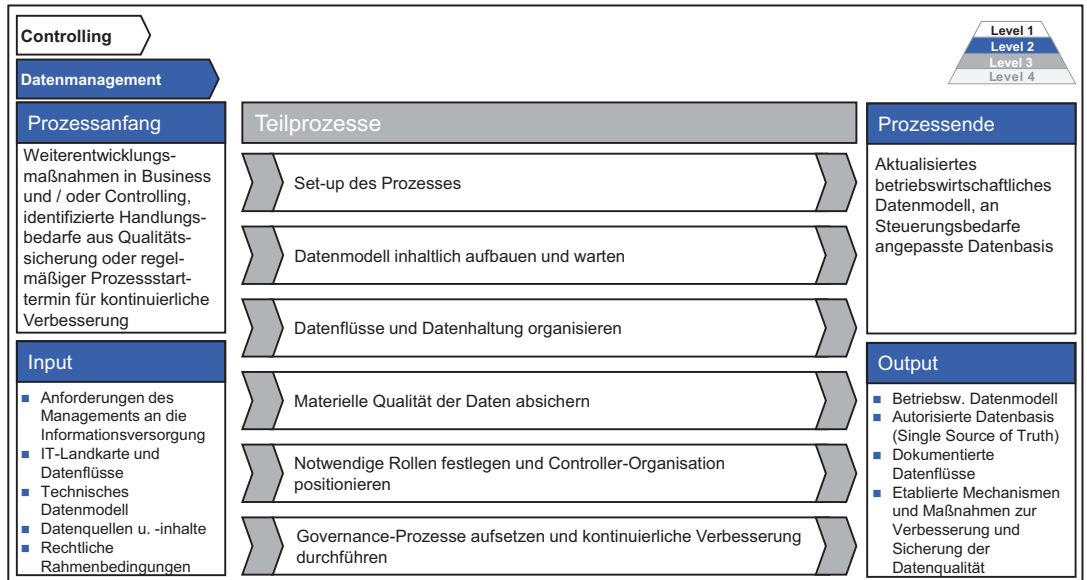


Abb. 20: Gestaltung des Hauptprozesses Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme (Beispiel)

Um eine nachhaltig effiziente und effektive Unternehmenssteuerung durch das Controlling sicherstellen zu können, müssen Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme den aktuellen sowie den zu erwartenden Anforderungen an eine ganzheitliche Unternehmensführung gerecht werden. Demnach sollten Controller stets hinterfragen, inwiefern Möglichkeiten zur Weiterentwicklung im Sinne von Leistungs- und Qualitätsverbesserung bestehen. Mögliche Weiterentwicklungsmaßnahmen könnten bspw. die Einführung einer BSC als neues Strategiefindungs- und -steuerungsinstrument, die Verkürzung des Planungsprozesses, die Einführung einer neuen Konsolidierungsmethode oder eines -tools umfassen.

Selbst- und Fremdbewertung Für die kontinuierliche Überprüfung der Qualität des Controllings bieten sich vor allem Benchmark- und Best-Practice-Vergleiche mit anderen Unternehmen an. Neben etwaigen externen Analysen bedarf es ebenso einer unternehmensintern durchgeführten Fremd- und objektiven Selbstbewertung, bspw. durch eine Umfrage zur Zufriedenheit mit der Arbeit der Controller sowie ihrer Kunden. Geeignete Vorschläge für die Weiterentwicklung und Neueinführung von Strukturen und Abläufen des Controllings müssen demnach aus allen Bereichen des Unternehmens – auch dem Controller-Dienst selbst – aufgegriffen werden.

Feedforward-Denken Wichtig ist, dass infolge des Feedback-Prozesses systemische und prozessuale Anpassungen initiiert und damit hervorgebrachte Verbesserungsvorschläge in geeigneter Weise auch tatsächlich umgesetzt werden. Controller können z. B. in Form von (Methoden-/Prozess-/System-)Schulungen sicherstellen, dass in anderen Funktions- und Geschäftsbereichen stets führende Methoden und Instrumente der Unternehmenssteuerung zur Verfügung stehen und die Nutzer die Anwendung beherrschen und den Nutzen kennen. Folglich empfiehlt es sich, Controller ebenso regelmäßig Qualifikationsmaßnahmen zu unterziehen, damit sie auf dem aktuellsten Stand der Entwicklungen bleiben. Ein controllingspezifisches Wissensmanagementsystem kann durchaus nützlich sein.

Total Quality Management Schließlich ist die Wirksamkeit von veranlassten Maßnahmen zu bewerten und daraus ggf. Verbesserungen für den Controllingprozess selbst abzuleiten. Damit werden Qualitätssicherungs- und -verbesserungsarbeiten zur Daueraufgabe für Controller. Als integriertes Qualitätsmanagement-System bietet sich das Konzept des Total Quality Management (TQM) zur Qualitätskontrolle und -sicherung bis hin zur unternehmensweiten Qualitätsverbesserung an. Damit geht es über die reine Messung von Effizienz und Effektivität deutlich hinaus und kann so bspw. durch ein monatliches Qualitätskosten-Reporting alle geplanten und laufenden Projekte erfassen und verfolgen.

Change Management Stehen im Unternehmen größere Veränderungen an, wie z. B. eine Produktionsverlagerung ins Ausland, müssen oftmals Organisations-

strukturen und -abläufe aufgebrochen und vollständig umgestaltet werden. Auch in sog. „Change-Projekten“ sind Unterstützung und Begleitung durch Controller gefragt. Hierfür sind besonders Soft Skills gefragt. Denn um neue Prozesse aufsetzen und organisatorische Veränderungen durchführen zu können, müssen Mitarbeiter entsprechend mobilisiert und motiviert werden.

Die zunehmenden Veränderungen führen auch zu einem tiefgreifenden Wandel im Berufs- und Rollenbild des Controllers. Derzeit erlebt der Berufsstand eine zunehmende Differenzierung, die mit vielschichtigen neuen Anforderungen einhergeht. Insbesondere die Digitalisierung verändert die Arbeit des Controllers grundlegend. Die Erfüllung traditioneller Kernfunktionen des Controllings, wie die Informationsversorgung bei der Entscheidungsfindung, wird mithilfe neuer Datenquellen und fortgeschrittener Analyseinstrumente grundlegend erneuert. Zur Ausschöpfung dieser Potenziale müssen Controller zielgerichtet auf ihre neuen Anforderungen vorbereitet werden. Dazu gehört in ihrer zunehmenden Rolle als Management-Partner bspw. auch die Weiterentwicklung der sozialen Kompetenzen und die Etablierung eines fundierten Geschäftsverständnisses.

Kontinuierlicher Weiterentwicklungsbedarf der Controller

Um die Frage zu beantworten, wie Controllingführungskräfte ihre Mitarbeiter zielgerichtet weiterentwickeln können, hat die IGC ein Controller-Kompetenzmodell entwickelt. Das Controller-Kompetenzmodell besteht aus einem hierarchischen Kompetenzkatalog sowie Muster-Funktions- und -Kompetenzprofilen. Dieser Aufbau des Modells für das Kompetenzmanagement von Controller-Organisationen eignet sich als Leitfaden zur praxisorientierten Weiterentwicklung von Controllern, da es problemlos an unternehmensspezifische Anforderungen angepasst werden kann.¹⁰

Management von Controller-Kompetenzen

Tipp: Empfehlungen für einen erfolgreichen Controllingprozess „Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme“

- Führen Sie regelmäßige Benchmark-Analysen durch.
- Veranstalten Sie einen regelmäßigen Controller-Jour-fixe.
- Etablieren Sie Methoden-Entwicklungsgruppen.
- Setzen Sie ein Vorschlagswesen für die Verbesserung von Controlling-Methoden und -Prozessen auf.
- Richten Sie ein spezifisches Anreizsystem ein, um die erfolgreiche Einführung und Nutzung der Vorschläge sicherzustellen.
- Führen Sie ein Knowledge-Management-System für das Controlling ein.
- Überprüfen Sie Isolierbarkeit und Standardisierbarkeit von Controlling-Prozessen für eine potenzielle Ausgliederung in Shared Service Center.

¹⁰ Vgl. International Group of Controlling (IGC), 2015.

3.11 Ausgliederung von Controllingprozessen in Shared Service Center

- Ziele** Mit der Ausgliederung von Prozessen in Shared Service Center wird die Bündelung von über die Organisation verstreuten Aufgaben und deren Verschiebung in eine interne Serviceeinheit bezweckt. Primäres Ziel der Ausgliederung und Bündelung von Prozessen im Controlling ist die Erreichung einer effizienteren Controllingorganisation, die durch standardisierte und gebündelte Prozesse geringere Kosten verursacht. Gleichzeitig kann durch eine Neuausrichtung des Controllings entlang von erbrachten Prozessen eine höhere Kundenorientierung erreicht werden. Durch die frei gewordenen Ressourcen können sich Controller zudem mehr ihren Kernkompetenzen widmen und ihre Rolle als Business Partner besser wahrnehmen.
- Inhalte** Das Aufgabenspektrum des Controllers beinhaltet verschiedene Aufgaben und Tätigkeiten unterschiedlichen Komplexitätsniveaus. Gleichzeitig besitzen die Aufgaben im Controlling in unterschiedlichem Ausmaß Interaktionen mit anderen Prozessen. Diese können bestehen zu anderen Aktivitäten innerhalb des Controllings oder zu Prozessen in weiteren Unternehmensfunktionen (s. Abschnitt 2.5). Die typische Gestaltungsform eines Shared Service Center, die von der Art der ausgeführten Tätigkeiten abhängt, ist ein Center of Scale (CoS), welches ausdrückt, dass vornehmlich transaktionale Tätigkeiten ausgeführt werden. Diesem steht das Center of Excellence (CoE) gegenüber, welches ein Shared Service Center bezeichnet, in dem wissensintensivere Tätigkeiten ausgeführt werden. Unternehmen können gleichzeitig Center of Scale und Center of Excellence betreiben. Abschnitt 3.12 zeigt, wie durch einen systematischen Analyse-Prozess Controllingprozesse hinsichtlich Standardisierungs- und Isolationsgrad analysiert werden können. Die Ergebnisse der Analyse können als Grundlage für den Entscheid zur Bündelung herangezogen werden.
- Shared Services in der Finanzorganisation** Die Etablierung von Shared-Service-Organisationen zur Bündelung von Verwaltungs- und Unterstützungsprozessen ist insbesondere bei Großunternehmen seit mehreren Jahrzehnten ein weit verbreitetes Phänomen. Die Shared Service Organisation tritt dabei als interner Dienstleister auf und geht als Leistungserbringer eine Kundenbeziehung mit seinen i. d. R. ausschließlich internen Kunden ein. Leistungsumfänge zwischen Shared Service Organisationen und ihren internen Kunden werden in sog. Service Level Agreements (SLAs) festgehalten und geregelt. Zentrales Charakteristikum eines Shared Service Center ist eine Service Management Einheit, die mit der zielorientierten Erbringung der Dienstleistungen betraut ist sowie die effektive Steuerung der Shared Service Aktivitäten zur Aufgabe hat. Bedeutend in der Steuerung von Shared

Service Centern ist auch deren organisationale Verankerung im Unternehmen, Prozessverantwortlichkeiten der erbrachten Prozesse und Reporting-Linien, die durch die funktionsübergreifende Natur von Shared-Service-Aktivitäten von hoher Relevanz sind.

Typische Beispiele für hochvolumige und repetitive Prozesse im Accounting, die häufig aus Shared Service Organisationen erbracht werden, sind die transaktionalen Aktivitäten Accounts payable und Accounts receivable. Doch auch im Controlling können Aufgaben mit repetitivem Charakter identifiziert werden. Der folgende Analyseprozess verdeutlicht die Bewertung und Klassifikation von Prozessen in verschiedene Prozessgruppen.

Zur systematischen Analyse der Eignung von Aufgaben im Controlling für eine Erbringung aus Shared Service Organisationen bietet sich eine Zuordnung potenzieller Aktivitäten oder Prozesse hinsichtlich der Dimensionen Standardisierung und Isolierbarkeit an.

Dreistufiger Analyseprozess

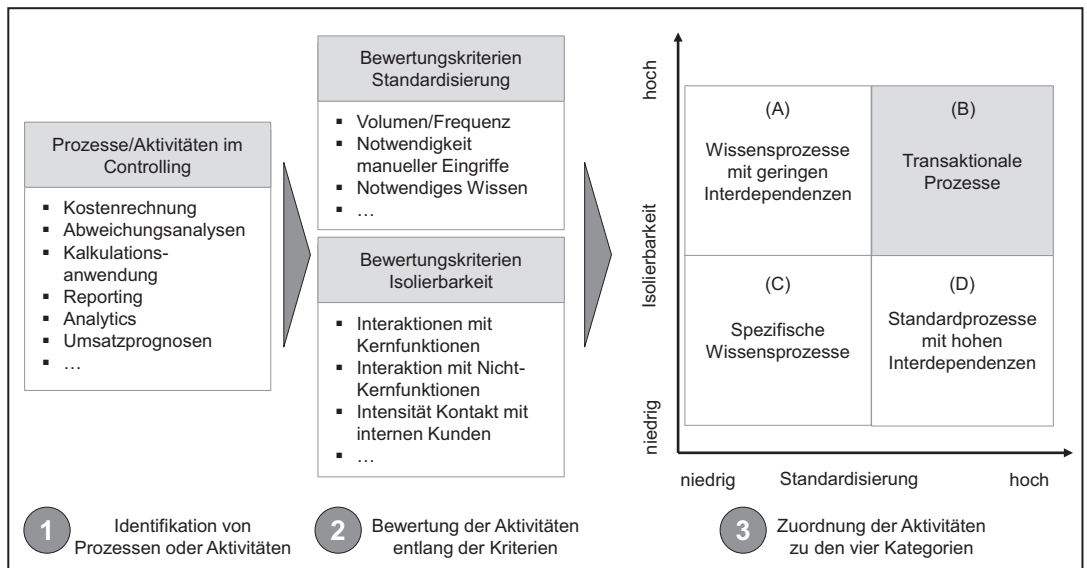


Abb. 21: Bewertung und Klassifikation von Prozessen zur Erbringung aus einem Shared Service Center

Zur Überprüfung der Eignung von Controllingprozessen für eine Erbringung aus einem Shared Service Center empfiehlt sich der in Abb. 21 dargestellte, dreistufige Bewertungs- und Klassifikationsprozess. In einem ersten Schritt werden die potenziell relevanten Prozesse identifiziert und zusammengetragen. Anschließend folgt die Bewertung der identifizierten Prozesse entlang der 2 wesentlichen Kriterien Isolier-

Prozessschritte

barkeit und Standardisierung. Zuletzt können die Prozesse den 4 Quadranten der gezeigten Matrix zugeordnet werden. Die Bewertung und Zuordnung geschieht in Management-Gremien und kann dabei quantitativ durch spezifische Scoring-Modelle unterstützt werden.

Prozesstypen mit hoher Isolierbarkeit
Typische transaktionale Prozesse (B) in Shared-Service-Organisationen zeichnen sich durch einen hohen Grad an Isolierbarkeit und einen hohen Standardisierungsgrad aus. Die Aufgaben weisen dabei ein hohes Volumen und einen geringen Bedarf an manuellen Interventionen auf. Gleichzeitig können jedoch auch wissensbasierte und damit wenig standardisierte Prozesse mit geringem Abstimmungsbedarf (A) aus einer Shared-Service-Organisation angeboten werden. Denkbar ist hier etwa das Aufgabengebiet der Umsatzprognose. Die wesentliche Eigenschaft für eine Shared Service Tauglichkeit ist bei beiden genannten Prozesstypen dabei ein geringer Abstimmungsaufwand von Prozessen, der sich durch eine hohe Isolierbarkeit zeigt. Die Anzahl an Schnittstellen mit anderen Prozessen ist hierbei zweitrangig. So existieren durchaus Prozesse und Aktivitäten, für die Inputs aus verschiedenen Organisationseinheiten notwendig sind. Müssen diese Inputs jedoch lediglich zusammengeführt werden, ohne dass dabei hoher Abstimmungs- oder Koordinationsaufwand besteht, kann der Prozess zentral gebündelt evtl. effizienter erbracht werden.

Prozesstypen mit geringer Isolierbarkeit
Weiterhin existieren Standardprozesse mit hohen Interdependenzen (D), die aber nur schwer isolierbar sind. So kann bei diesen Prozessen ein intensiver oder gar persönlicher Kontakt des Controllers, etwa in bedeutenden Entscheidungsprozessen, notwendig sein. Diese Prozesse eignen sich somit nicht für eine zentrale Bündelung. Eine letzte Prozesskategorie stellen spezifische Wissensprozesse (C) dar. Diese Prozesse können spontan anfallen und bedürfen spezifischer Expertise. Deren Anfallen kann zudem schwer absehbar sein. Daher ist auch diese Prozesskategorie ungeeignet für eine Bündelung in einem Shared Service Center.

Kontextabhängigkeit
Bei der Klassifikation von Controllingaktivitäten ist zu beachten, dass keine allgemeingültige Zuordnung von Controlling-Teilprozessen unterstellt werden kann, so dass eine individuelle Analyse von Controllingprozessen hinsichtlich ihrer Shared-Service-Tauglichkeit empfohlen wird. So kann der Prozess der Umsatzprognose trotz erforderlichen Interdependenzen mit verschiedenen Unternehmensbereichen eher technisch und analytisch ablaufen und als gebündelter Wissensprozess zentral von einem Shared Service Center erbracht werden. Ist die Umsatzprognose in Unternehmen jedoch mit hohem Abstimmungsbedarf und inhaltlichen Diskussionen verbunden, wird er schwerlich von einer isolierten Shared-Service-Einheit angeboten werden können.

Nach dem Ergebnis der Prozessbewertung und -zuordnung zu einer der Prozesskategorien erfolgt der finale Entscheid, welche Prozesse in einem Shared Service Center als zentrale Dienstleistung angeboten werden sollen und somit zu einer effizienteren Controllingorganisation beitragen können.

Finaler Entscheid

3.12 Controlling von Funktionen

3.12.1 Unterstützung der Wertschöpfungskette

Funktionscontrolling bedeutet das Controlling einzelner Funktionen der betrieblichen Wertschöpfungskette, unabhängig davon, ob es sich um Primäraktivitäten wie z.B. F&E, Produktion, Vertrieb oder um Unterstützungsaktivitäten wie z.B. Personal und IT handelt (vgl. dazu auch Abschnitt 2.5). Grundsätzlich werden im Funktionscontrolling die zuvor dargestellten Controllingprozesse maßgeschneidert in den einzelnen betrieblichen Funktionen angewendet. Entsprechend der Spezifika der Unternehmensfunktionen unterscheiden sich die Funktionscontrolling-Prozesse i. d. R. deutlich (F&E-Controlling vs. Vertriebscontrolling). Es ist daher zweckmäßig, die zuvor beschriebenen Prozesse zu bündeln und spezifisch je Funktion darzustellen. Die Anzahl der zu beschreibenden Funktionen wird vom Stellenwert der jeweiligen Funktionen entsprechend Branche und Geschäftsmodell bestimmt. Abb. 22 zeigt die in der Praxis gängigsten Bereiche des Funktionscontrollings.

Themenfelder

- | | |
|---------------------------|---------------------------|
| ■ F&E-Controlling | ■ Personalcontrolling |
| ■ Beschaffungscontrolling | ■ IT-Controlling |
| ■ Produktionscontrolling | ■ Qualitätscontrolling |
| ■ Logistikcontrolling | ■ Beteiligungscontrolling |
| ■ Vertriebscontrolling | ■ ... |
| ■ Marketingcontrolling | |

Abb. 22: Typische Bereiche des Funktionscontrollings

Die jeweiligen Funktionscontrolling-Prozesse beschreiben die funktions-spezifischen Ausprägungen der zuvor beschriebenen Controlling-Haupt- und -Teilprozesse (vgl. Abschnitte 3.1. bis 3.10.), die Anwendung funktions-spezifischer Instrumente und die Nutzung funktions-spezifischer IT-Systeme. Die Inhalte der Funktionscontrolling-Prozesse müssen an die

Inhalte

Charakteristika der Branche sowie das Geschäftsmodell und die Organisation des Unternehmens angepasst werden. Funktionscontrolling-Prozesse sind damit branchen- bzw. unternehmensspezifisch und weniger generisch als die zuvor beschriebenen Controlling-Hauptprozesse. Damit ist es im Rahmen des Controlling-Prozessmodells wenig zweckmäßig, sämtliche Funktionscontrolling-Prozesse einzeln darzustellen. Vielmehr soll am Beispiel des Vertriebs ein typischer Vertriebscontrolling-Prozess modellhaft beschrieben werden (vgl. Abb. 23).

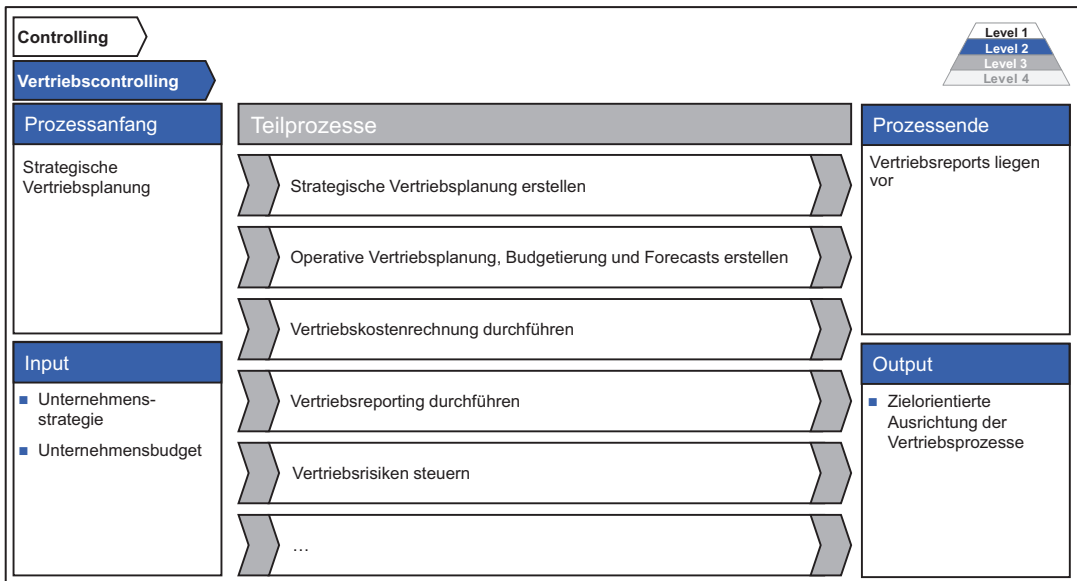


Abb. 23: Gestaltung des Hauptprozesses Funktionscontrolling am Beispiel des Vertriebscontrollings

Tipp: Allgemeine Empfehlungen für erfolgreiche Funktionscontrolling-Prozesse

- Übernehmen Sie Prozessstandards der Controlling-Hauptprozesse (Planung, Reporting, Kostenrechnung etc.), um das „Rad nicht neu zu erfinden“ und um Insellösungen und Komplexität zu vermeiden.
- Integrieren Sie themenspezifische Inhalte in Standardpläne/-reports auf Unternehmensebene.
- Definieren und beschreiben Sie funktionspezifische Teilprozesse, Aktivitäten, Methoden und Systeme.

3.12.2 Funktionscontrolling am Beispiel des Vertriebscontrollings

Ziele Ziel des Vertriebscontrollings ist die gezielte Steuerung der strategischen und operativen Vertriebsaktivitäten, um die Effektivität und Effizienz

des Vertriebsbereichs sicherzustellen. Grundsätzlich sollen Vertriebsaktivitäten das gewünschte Umsatzvolumen bei entsprechender Ertragsqualität und beherrschbarem Risiko nachhaltig sicherstellen. Zudem gilt es, durch verlässliche Absatzschätzungen den nachgelagerten Funktionen rechtzeitige Steuerungsimpulse zu liefern.

Das Vertriebscontrolling umfasst die wesentlichen Controllingprozesse, jeweils angepasst an die spezifischen Anforderungen und Rahmenbedingungen des Vertriebs. Es beinhaltet den betriebswirtschaftlichen Prozess der Zielfestlegung, Planung und Steuerung der Vertriebsaktivitäten.

Inhalte

Vertriebscontroller sind organisatorisch häufig dezentral angesiedelt und unterstützen die Vertriebsverantwortlichen als Sparringspartner wie in Abschnitt 3.6 beschrieben. Gleichzeitig bilden sie eine wesentliche Schnittstelle zum zentralen Controlling. Eine Besonderheit ist, dass viele Teilprozesse wie z.B. die Absatzplanung wesentliche Auswirkungen auf die nachgelagerten Funktionen haben, in denen sie als Input abgebildet werden müssen. Weitere Besonderheiten sind die Themen Pricing und Konditionspolitik, die Ermittlung des Vertriebs Erfolgs, Verrechnungspreise, nicht-finanzielle KPIs wie z.B. die Kundenzufriedenheit, Unterschiede zwischen auftragsorientierten und „serienorientierten“ Branchen sowie die Vielfalt der Vertriebsformen wie z.B. B2B, B2C, Direktvertrieb, Vertrieb über Absatzmittler oder Online-Vertrieb.

Vertriebsspezifika

Im Rahmen der strategischen Vertriebsplanung gilt es, Marktpotenziale abzuschätzen, Kundensegmente zu priorisieren, Kundenbedürfnisse zu identifizieren, ein erfolversprechendes Produkt-/Dienstleistungsangebot mit Differenzierung vom Wettbewerb abzuleiten, Vertriebsstrukturen und -wege festzulegen sowie die Kundenbeziehung, Kundengewinnung und Kundenbindung zu gestalten. Der Umfang der strategischen Vertriebsplanung wird dabei nicht unwesentlich vom Verhältnis zwischen Vertrieb und Marketing bestimmt. Das Ergebnis der strategischen Vertriebsplanung hat maßgeblichen Einfluss auf die Produktentwicklung sowie die erforderlichen Kapazitäten im Leistungserstellungsbereich.

Vertriebsplanung

In der operativen Vertriebsplanung (Budgetierung und Forecasts) werden auf Basis der strategischen Weichenstellungen die gleichen Themen auf Jahresbasis wesentlich operativer und verbindlicher behandelt. Eine entscheidende Stellung nimmt dabei die Absatzplanung und -prognose ein, da sie wichtige Steuerungsimpulse für die nachgelagerten Funktionen liefert.

Die Vertriebskostenrechnung unterteilt sich in Abhängigkeit der Branche und in Anlehnung an Abschnitt 3.4 (Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung) in 3 wesentliche Bereiche:

Vertriebskostenrechnung

1. Auftragskalkulation (Kalkulation einzelner Aufträge von der Angebotskalkulation, über die mitlaufende Kalkulation bis zur Nachkalkulation)

2. Ergebnisrechnung zur Ermittlung des Ergebnisbeitrags von Produkten, Produktgruppen, Vertriebskanälen etc. inkl. Abweichungsanalysen
3. Kostenstellenrechnung zur Ermittlung der Kosten des Vertriebsbereichs und ev. Budgetabweichungen

Vertriebsreporting Das Vertriebsreporting stellt aggregiert wie auch projekt-/auftragsbezogen regelmäßig alle vertriebsrelevanten Steuerungsinformationen zur Verfügung. Das Vertriebs-Reporting umfasst einerseits allgemeine finanzielle, meist monatliche Standardinformation, wie z.B. Vertriebskosten, Umsatz-/Ergebnisstatistiken, Rabatte oder Offene Posten für Produktgruppen, Länder oder Vertriebskanäle. Andererseits umfasst es in auftragsorientierten Branchen häufig wöchentliche Informationen über die zukünftige Umsatz- und Ertragslage in Form von gelegten Angeboten, Auftragseingang und Auftragsstand. Die finanziellen Kennzahlen werden durch nicht-finanzielle Informationen wie z.B. Kundenzufriedenheit, Retouren oder pünktliche Lieferungen ergänzt.

Risiko im Vertriebscontrolling Auch im Vertriebscontrolling-Prozess ist es wichtig, nicht nur die Ergebnisse, sondern auch die mit der Geschäftstätigkeit verbundenen Risiken zu identifizieren, bewerten und steuern. Aus der operativen Vertriebstätigkeit resultieren vor allem Währungsrisiken, Gewährleistungen und Forderungsausfälle. Strategisch gilt es vor allem auf mögliche Klumpenrisiken, d.h. Abhängigkeiten von einzelnen Kunden, Produkten oder Vertriebskanälen zu achten.

Tipp: Empfehlungen für einen erfolgreichen Vertriebscontrolling-Prozess

- Richten Sie die Prozesse des Vertriebscontrollings an der aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten Vertriebsstrategie und -struktur aus und berücksichtigen Sie branchenspezifische Anforderungen.
- Definieren Sie ein klares und verantwortungsgerechtes System zur Bewertung und Vergütung des Vertriebs Erfolges (Verrechnungspreise, Profit Center, ...).
- Gestalten Sie die Vertriebs-Kostenrechnung im Einklang mit den Standards der Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung des Unternehmens. Achten Sie dabei in auftragsorientierten Branchen auf eine durchgängige Betrachtung von Perioden- und Projektergebnis.
- Richten Sie das Vertriebsreporting an den operativen Anforderungen des Vertriebs aus und integrieren Sie es in das Management Reporting.
- Fokussieren Sie nicht nur auf die GuV. Betrachten Sie auch Cashflows, Risiken und nicht-finanzielle Indikatoren.
- Integrieren Sie die Absatzplanung und -forecasts eng mit den nachfolgenden Funktionen z.B. mithilfe eines integrierten Sales and Operations Planning Prozess (S&OP).

4 Management von Controllingprozessen – ausgewählte Aspekte

4.1 Zusammenfassende Darstellung, Controlling-Jahreskalender

Die dargestellten Controllingprozesse und deren Inhalte sind nicht voneinander losgelöst, sondern im Zusammenspiel integriert zu betrachten. Sie stellen zum Teil gegenseitig In- bzw. Output dar oder laufen parallel und/oder sequentiell ab. Die Herausforderung besteht darin, alle Prozesse zeitlich so zu koordinieren, dass qualitätsvolle Ergebnisse erzielt werden und durch das Management vorgegebene Termine eingehalten werden. Alle für eine erfolgreiche Unternehmensführung relevanten Informationen sind den Entscheidungsträgern termingerecht und im gewünschten Format zur Verfügung zu stellen. In der Praxis erweist sich hierbei oft die Termineinhaltung als kritisch, weil Termine aller Beteiligten bzw. Verantwortlichen oft schwer zu koordinieren sind. Um zeitliche Engpässe und Unstimmigkeiten zu vermeiden, ist die Erstellung eines Controlling-Jahreskalenders sinnvoll (s. Abb. 24). Dieser hilft vor allem auch bei der Erklärung und Kommunikation der Controllingprozesse im Unternehmen.

Integrierte Betrachtung der Controllingprozesse

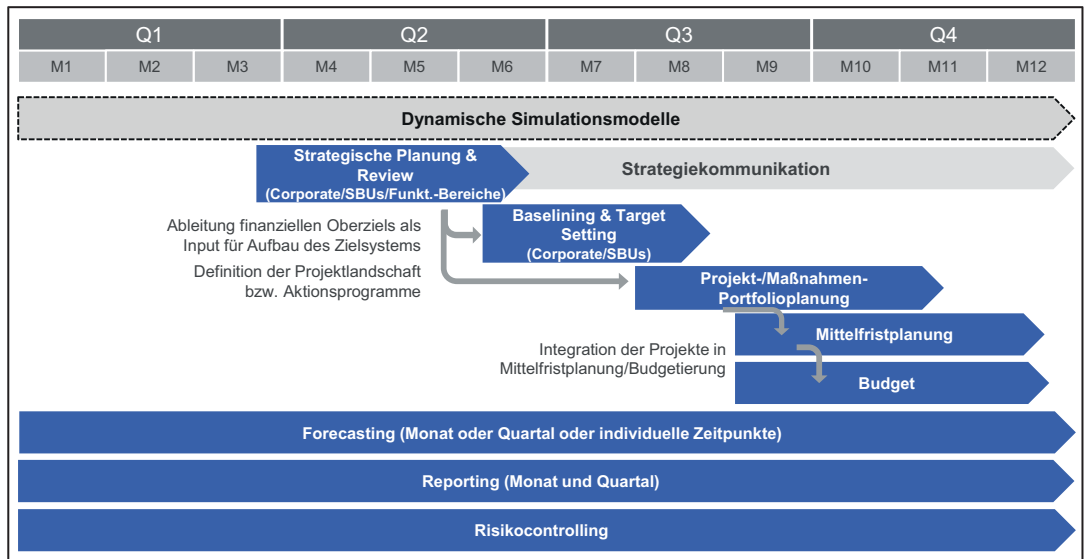


Abb. 24: Controlling-Jahreskalender

Wie sich ein solcher Controlling-Jahreskalender, der den gesamten Steuerungskreislauf abbildet, aussehen kann, ist in Abb. 24 dargestellt. Dieser deckt nicht die konkreten zu terminierenden Aktivitäten ab, gibt

Best Practices in Steuerungsprozessen

aber einen Überblick über die Steuerungsprozesse im Jahresverlauf. Folgende Best Practices lassen sich daraus ableiten:

■ Top-down-Orientierung

Ein strategischer Review liefert die inhaltliche Grundlage für die folgenden Steuerungsprozesse, insbesondere für die Ableitung von Top-down-Zielvorgaben. Ein „Target Setting“ schafft frühzeitig Klarheit über das Anspruchsniveau (z.B. Ergebnisentwicklung, Investitionspolitik, Grundsätze der Finanzierung), das der Konzern oder das Unternehmen und dessen operative Einheiten zu erfüllen haben. Ziel ist es, keine Planungsressourcen in Bottom-up-Detailplanungen ohne vorhandene Vorgaben zu verschwenden. Die „Targets“ reflektieren dabei eine allgemein zu erwartende Entwicklung („Baseline“) sowie die darüberhinausgehenden Erwartungen an das Management, z.B. im Sinne einer besseren Performance im Vergleich zum Marktumfeld.

■ Maßnahmenorientierung

Um anspruchsvolle Ziele zu erreichen, reicht i.d.R. das professionelle Managen des Status Quo nicht aus. Im Zuge der Planung sind konkrete Projekte und Maßnahmen zu definieren, in die Planung einzuarbeiten und in der Umsetzung zu überprüfen (Monitoring). In der Planung gebundene Kapazitäten sollten daher von einer konventionellen Planung operativer Details auf eine intensivere Beschäftigung mit strategisch relevanten, ergebnisverbessernden Maßnahmen umgeschichtet werden.

■ Verzahnung von Budget und Mittelfristplanung

Um Planungsprozesse zu verschlanken und gleichzeitig inhaltlich besser zu integrieren, empfiehlt sich die verzahnte Erstellung von Budget und Mittelfristplanung. Nachteile des „klassischen“ Modells einer Strategiekonkretisierung über die Mittelfristplanung und daraus abgeleitet der Vorgabe des Rahmens für das Budget (Doppelarbeiten durch ähnliche Prozessdurchläufe und logische Inkonsistenzen durch aktuellere Prämissen im Budget) werden damit beseitigt.

■ Unternehmensspezifische Prozessfrequenzen und Durchführungszeitpunkte

Sowohl Forecast als auch Reporting sollten in der Prozessfrequenz und den Durchführungszeitpunkten an unternehmensspezifische Bedürfnisse angepasst werden. So kann es sich z.B. anbieten, zu Jahresbeginn bereits einen Forecast als reines Prämissen-Update des Budgets durchzuführen und die unterjährigen Durchführungszeitpunkte an die Saisonalität anzupassen,

d.h. in Saisontäler zu legen, um besser Wirtschaftszyklen reflektieren zu können und Abgrenzungsproblematiken zu vermeiden. Im Reporting kann die Bandbreite von selektiv tagesaktuell – z.B. bei notwendigen Informationen über das klassische monatliche Standard-Reporting – bis hin zu ggf. einem umfassenderen Quartals-Reporting reichen. Das Risikocontrolling ist mit der finanziellen Steuerung, insbesondere dem Forecasting und Reporting prozessual und inhaltlich zu verknüpfen.

Ergänzend zu den termingebunden ablaufenden Controllingprozessen sind Ad-Hoc-Prozesse notwendig. Dies betrifft vor allem den Einsatz von Simulationen begleitend zu (strategischen) Managementdiskussionen und anlassbezogene Analysen und Reports.

4.2 Leistungsmessung der Controllingprozesse

Kennzahlen und eine kennzahlenbasierte Steuerung gewinnen auch in Controllingprozessen an Bedeutung und ermöglichen eine Standortbestimmung. Um Prozesse umfassend zu messen und gleichzeitig ein einfach in die Unternehmenspraxis übertragbares Modell anzubieten, erfolgt das Performance Measurement der Controllingprozesse in 3 Dimensionen:

- Qualität,
- Zeit und
- Kosten.

Damit wird eine Ausrichtung an Kundenbedürfnissen gefördert und eine einseitige, auf kurzfristige Optimierungen ausgerichtete, finanzielle Steuerung vermieden. Durch die Einbeziehung der nicht-finanziellen Dimensionen „Qualität“ und „Zeit“ werden auch Ursachen und Treiber für die finanziellen Ergebnisgrößen abgedeckt. Prozessverantwortliche können somit besser die Verantwortung für den Ressourceneinsatz und die Leistungserbringung in den Prozessen wahrnehmen und die Performance der Prozesse kontinuierlich überprüfen (Monitoring) bzw. steigern. Durch die Mehrdimensionalität ist es möglich, klassische Zielkonflikte, z.B. zwischen hoher Prozessqualität (z.B. korrekte, inhaltlich relevante und optisch aussagekräftige Berichte) und rascher Verfügbarkeit („Fast Close“), aktiv zu managen.

Um ein Performance-Measurement aufzubauen, das inhaltlich qualitativ, gleichzeitig aber auch pragmatisch umsetzbar ist, ist eine möglichst weitgehende Standardisierung anzustreben. Dies wird erreicht, indem Kennzahlen soweit möglich prozessübergreifend genutzt und durch prozessspezifische Kennzahlen selektiv ergänzt werden.¹¹

¹¹ Es werden einzelne Kennzahlen beispielhaft dargestellt, für eine vollständige Darstellung s. International Group of Controlling, 2012.

Mehrdimensionale
Prozess-
kennzahlen

Prozessübergreifende
KPIs

Folgende Kennzahlen können für alle Controllingprozesse Anwendung finden:

■ „Kundenzufriedenheit“ als Indikator für Prozessqualität

Bei Dienstleistern wie der Controller-Organisation steht die Erfüllung der Kundenbedürfnisse im Vordergrund. Um diesbezüglich über eine Fremdsicht zu verfügen, ist eine regelmäßige Beurteilung, z.B. über ein Schulnotensystem, sinnvoll. Da die internen Kunden die Services differenziert beurteilen („starre Planung“, „flexible Reaktion auf Ad-hoc-Anfragen“, „bürokratische Freigabeprozesse“ o.ä.) ist es zweckmäßig, die Kundenzufriedenheit auf alle Hauptprozesse herunter zu brechen.

■ „Prozesskapazität“ und „Prozesskosten“ als Indikator für Prozesseffizienz

In der Controller-Organisation gebundene Kapazitäten und damit auch Kosten können ebenfalls auf alle Controllingprozesse heruntergebrochen werden. Der absolute Ressourceneinsatz in FTE (z.B. FTE der Controller-Organisation bzw. FTE je Hauptprozess) dient dem internen Plan-Ist-Vergleich und ist darüber hinaus auch ein Indikator für inhaltliche Priorisierungen. Der relative Ressourceneinsatz (z.B. eingesetzte FTE in Relation zu FTE gesamt im Controlling, zu Umsatz, ...) kann auch für ein Benchmarking herangezogen werden. Dies gilt analog für EUR-basierte Kennzahlen.

Prozessspezifische Kennzahlen

Kennzahlen der Dimension „Zeit“ werden häufig prozessspezifisch ausgeprägt bzw. definiert sein.

■ „Durchlaufzeit“ als Indikator für Zeitnähe im Reporting

Im Management Reporting ist eine zeitnahe Bereitstellung besonders wichtig. Der KPI „Durchlaufzeit“ (Arbeitstage ab Start, z.B. Ultimo, bis Fertigstellung des Berichts) kann auf alle im Unternehmen generierten Berichte wie Wochen-, Monats- oder Quartalsberichte angewendet werden.

■ „Durchlaufzeit“ als Indikator für Zeitnähe in der Planung

Viele Planungsschleifen haben nicht nur eine negative Auswirkung auf den KPI „Durchlaufzeit“ (Arbeitstage von Start, z.B. der Kommunikation des Planungsbriefs, bis zur Genehmigung der Planung), sondern können auch ein Indikator für qualitative Probleme in der Planung sein.

Auf Basis einheitlich strukturierter Prozesse und pragmatisch definierter KPIs ist es den Unternehmen leichter möglich, sowohl in einer kritischen Selbstbetrachtung als auch in einer Austauschbeziehung mit anderen Unternehmen ein differenziertes Bild der eigenen Controllingprozesse zu gewinnen und Handlungsbedarfe zu erkennen. Darauf aufbauend lassen sich weitere Optimierungen in Prozessen vornehmen. So bieten die Leistungsmessgrößen Koppelungsmöglichkeiten mit MbO- und Anreizsystemen. Ein mehrdimensionales Performance Measurement kann schließlich auch in Richtung konkreter Leistungsvereinbarungen zwischen der Controller-Organisation und deren Kunden einschließlich einer Spezifikation individueller Kriterien der Leistungserbringung (Service Level Agreements – SLAs) ausgedehnt werden.

4.3 Darstellung der Aktivitätenebene (Prozessebene 4) am Beispiel des Management Reporting

Die Beschreibung der Controllingprozesse erfolgt in diesem Buch durchgängig auf der Ebene der Hauptprozesse (Prozessebene 2) inklusive der Darstellung der Teilprozesse (Prozessebene 3), wie in Abschnitt 2.4 erläutert. Auf eine durchgängige Darstellung der nächsten Ebene, der Aktivitäten (Prozessebene 4), wird zugunsten der Übersichtlichkeit und des Gesamtumfangs verzichtet.

Die Darstellung der Ebene 4 erfolgt beispielhaft für den Prozess „Management Reporting“ (vgl. Abb. 25). Die Beschreibung orientiert sich am „SIPOC- (Supplier-Input-Process-Output-Customer-)Prinzip“ (vgl. Abb. 26). Demnach werden für jeden Prozess vor- und nachgelagerte Schnittstellen erfasst. Eine derartige Dokumentation ist vorteilhaft, um Prozessabläufe optimal zu gestalten und zu steuern. Vor allem kann sie bei der Prozessanalyse sehr gut unterstützen. Denn für den Fall, dass Störungen oder sonstige Probleme in Prozessen auftreten, können durch konkrete Benennung des Lieferanten bzw. Kunden Schwachstellen leicht identifiziert werden. Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass für jeden Prozess entsprechende Leistungsparameter vorliegen, womit überhaupt erst die Vergleichbarkeit „Ist“ versus „Soll“ dargestellt werden kann.

SIPOC-Prinzip

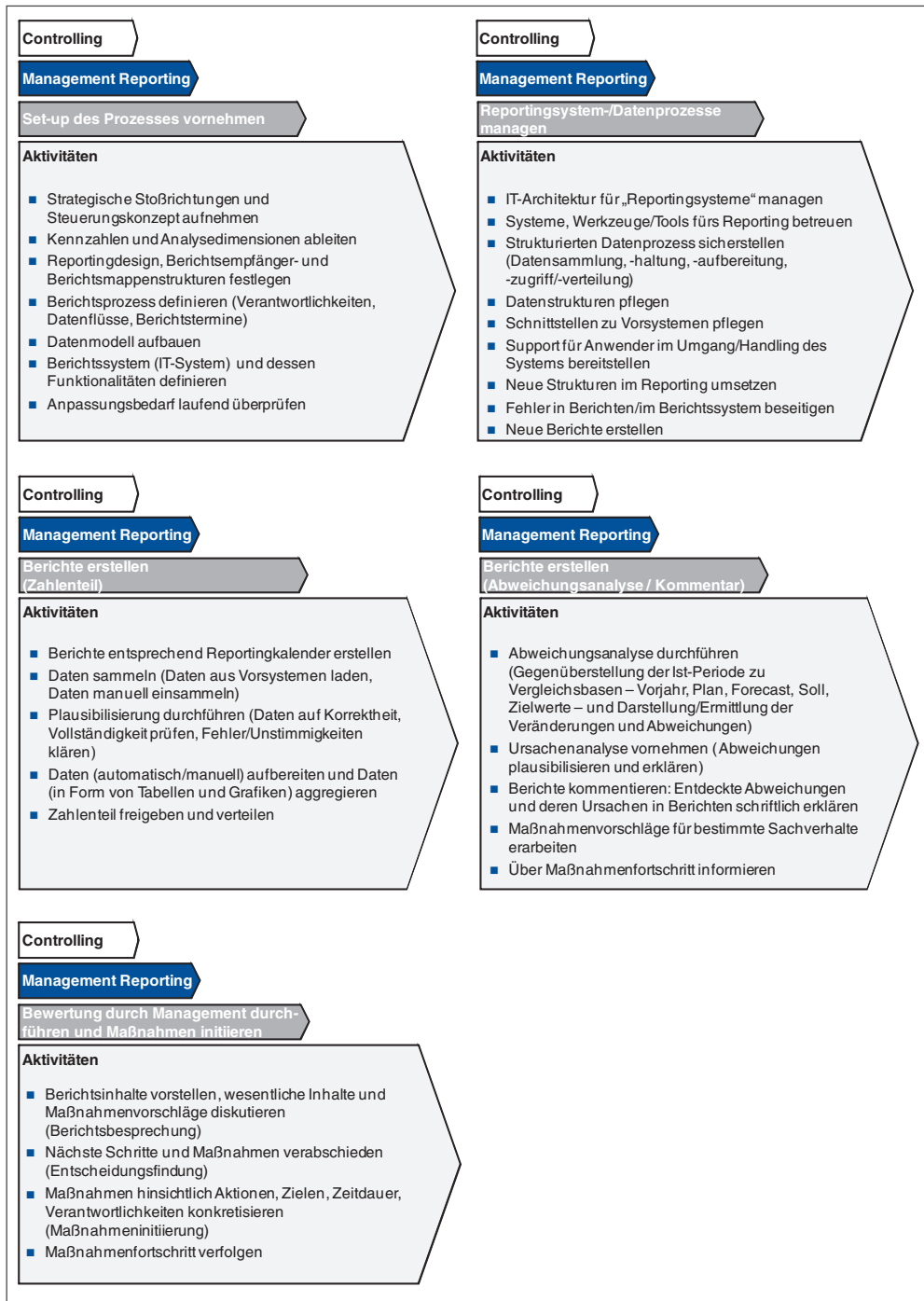


Abb. 25: Prozessebene 4 Management Reporting

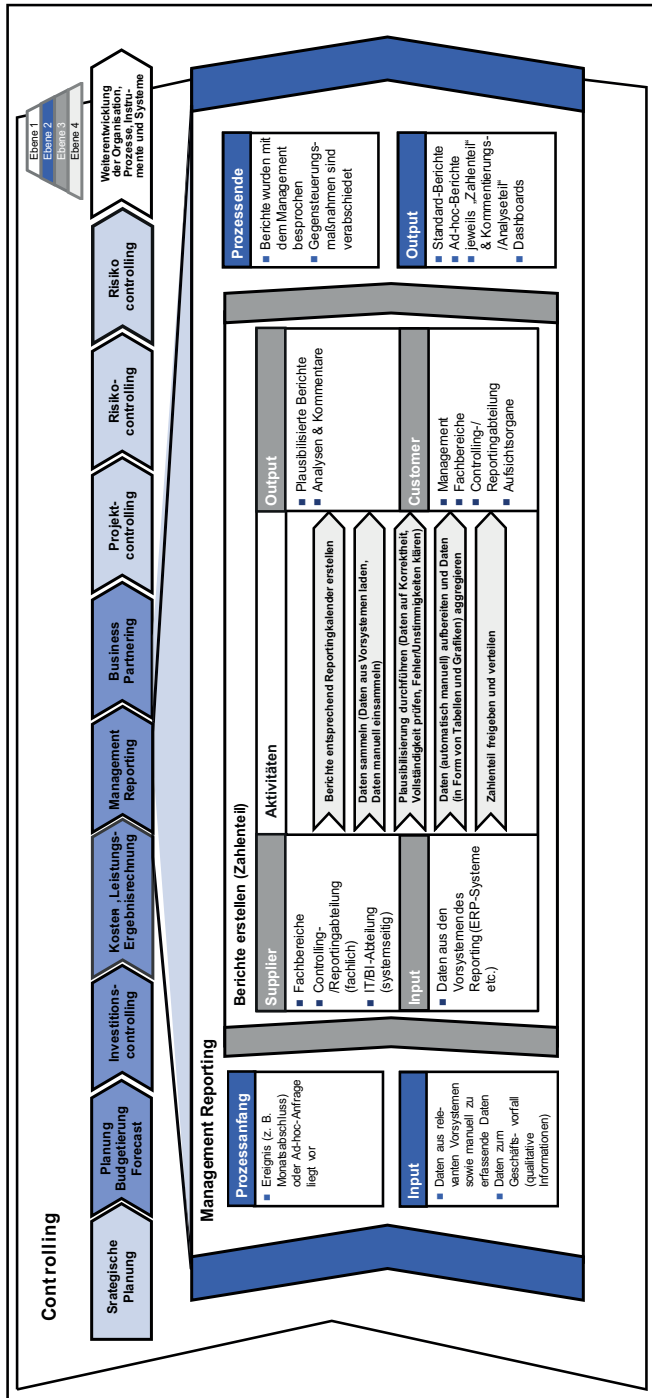


Abb. 26: Prozessebene 4 gemäß dem SIPOC-Prinzip

5 Fazit

Es wurde gezeigt, wie „Controlling“ in einem Prozessmodell dargestellt werden kann. Das Controlling-Prozessmodell umfasst in seiner 2. Auflage maßgeblich 10 Controlling-Hauptprozesse, die im vorliegenden Buch inklusive der Teilprozesse einheitlich beschrieben, grafisch dargestellt und mit konkreten Hinweisen für die Praxis versehen werden. Im Querschnitt zu den 10 Hauptprozessen ist das Funktionscontrolling angesiedelt. Diese neue Ordnung der Controllingprozesse ist umgeben vom Controlling-Steuerungsrahmen, bestehend aus Zielfestlegung, Planung und Steuerung.

- Prozessgestaltung Das Buch eignet sich als Leitfaden für die Beschreibung und Gestaltung von Prozessen des Controllings. So können bspw. die hier abgebildeten Prozessdarstellungen und -beschreibungen in Form von Templates sehr hilfreich sein, Prozesse standardisiert aufzunehmen sowie einheitlich zu dokumentieren. Darüber hinaus können sie bei der Analyse von Prozessabläufen unterstützen. Wird angestrebt, Prozessabläufe zu verbessern, sollte die Prozessaufnahme bis auf die Ebene der Aktivitäten durchgeführt werden. Hierfür empfiehlt sich die Prozessaufnahme gemäß der in Abschnitt 4.3 am Beispiel des Management Reporting skizzierten Vorlage.
- Prozessoptimierung Prozessverbesserungen setzen allerdings auch eine gewisse Vergleichsgrundlage voraus. Für jeden Prozess sind, wie in Abschnitt 4.2 beschrieben, Leistungsindikatoren zu definieren, mit denen deren Ist-Situation gemessen und dem entsprechenden Ziel gegenübergestellt werden kann. Nur so können Potenziale aufgedeckt und entsprechende Maßnahmen für die Optimierung von Controllingprozessen eingeleitet werden.
- IT-Implementierung Genauso gut kann das Controlling-Prozessmodell 2.0 bei der Implementierung von IT unterstützen – wie z.B. beim Einsatz von Business-Intelligence-Systemen zur Unternehmenssteuerung. Ausgehend von den definierten Schnittstellen gemäß dem SIPOC-Prinzip können Daten-/Informationsflüsse abgebildet, analysiert und, wenn erforderlich, angepasst werden. Aufgrund seiner Allgemeingültigkeit kann das Controlling-Prozessmodell unabhängig von der Aktualität der Systemstruktur in jedem Unternehmen zur Anwendung kommen.
- Controlling-Prozessmodell als Standard Das Controlling-Prozessmodell ist als Standard(-Landkarte) zu verstehen, mit dessen Hilfe Unternehmen ihre Prozesse einrichten und ausführen können. Gestalten Unternehmen ihre Controllingprozesse gemäß der hier vorgeschlagenen Dokumentation, sollte die Grundlage für einen weitestgehend standardisierten Ablauf im Controlling geschaffen sein. Das Controlling-Prozessmodell erlaubt dadurch nicht nur Controllern, eigene Abläufe zu erfassen, sondern macht Controlling damit auch für andere Bereiche im Unternehmen besser greifbar und fördert die Rolle des Controllers als Business-Partner des Managements im Unternehmen.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass das Controlling-Prozessmodell in seiner nun 2. Auflage eine wesentliche Grundlage bildet für die Standardisierung, die Zuordnung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen sowie die IT-Umsetzung von Controllingprozessen. Auf diese Weise liefert das Buch die Basis für die Etablierung eines ganzheitlichen Controllingverständnisses und kommt so der geforderten Prozessorientierung im Controlling nach. Nutzen

6 Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Customer
BI	Business Intelligence
BSC	Balanced Scorecard
CAPEX	Capital Expenditures
CoE	Center of Excellence
CoS	Center of Scale
DIN SPEC	Deutsches Institut für Normung Specification
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
ERP	Enterprise Resource Planning
F&E	Forschung und Entwicklung
FTE	Full-time Equivalent
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
IAS	International Accounting Standards
IBCS®	International Business Communication Standards
ICV	Internationaler Controller Verein
IFRS	International Financial Reporting Standards
IGC	International Group of Controlling
MbO	Management by Objectives
KPI	Key Performance Indicators
S&OP	Sales and Operations Planning
SCOR	Supply Chain Operations Reference
SIPOC	Supplier-Input-Process-Output-Customer
SLA	Service Level Agreement
SWOT	Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats
TQM	Total Quality Management

7 Literaturhinweise

Adam, Investitionscontrolling, 3. Aufl. 1999.

Brauchle/Hanisch, Big Data und Analytics in der Unternehmenssteuerung – Anwendungsbeispiele aus dem Finanzbereich eines Automobilherstellers, in Kieninger (Hrsg.), Digitalisierung der Unternehmenssteuerung, 2017.

Bürgel, Controlling von Forschung und Entwicklung, 1989.

Coenberg/Fischer/Günther, Kostenrechnung und Kostenanalyse, 7. Aufl. 2007.

Deiters, Prozeßmodelle als Grundlage für ein systematisches Management von Geschäftsprozessen, 1997.

Denk/Exner-Merkelt, (Hrsg.), Corporate Risk Management, 2. Aufl. 2008.

Deyhle/Kottbauer/Pascher, Manager und Controlling, Kompaktes Controllingwissen für Führungskräfte, 2010.

Deyhle/Radinger, Controller-Handbuch: Enzyklopädisches Lexikon für die Controller-Praxis, Band I, 6. Aufl. 2008.

Deyhle, Controller-Handbuch: Enzyklopädisches Lexikon für die Controller-Praxis, Band 1, 5. Aufl. 2003.

DIN SPEC 1086: Qualitätsstandards im Controlling, 2009.

Eversheim (Hrsg.), Prozessorientiertes Qualitätscontrolling – Qualität messbar machen, 1997.

Fischer/Möller/Schultze, Controlling – Grundlagen, Instrumente und Entwicklungsperspektiven, 2. Aufl. 2015.

Fischermanns, Praxishandbuch Prozessmanagement, 8. Aufl. 2009.

Fischermanns/Liebelt, Grundlagen der Prozessorganisation, 5. Aufl. 2000.

Fritze/Möller/Küpper/Reimann, Shared Services für Controlling-Prozesse: Umsetzungsstand und Gestaltungsfaktoren, in Controlling 2013, S. 634–640.

Gaitanides, Prozessorganisation, 2. Aufl. 2007.

Gleich, Controlling des Controllerbereichs, CFOaktuell – Zeitschrift für Finance und Controlling, 2/2011, S. 64–66.

Gleich/Hofmann/Leyk (Hrsg.), Planungs- und Budgetierungsinstrumente, 2006.

Gleich/Horváth/Michel (Hrsg.), Management Reporting – Grundlagen, Praxis und Perspektiven, 2009.

Gleich/Michel (Hrsg.), Organisation des Controlling – Grundlagen, Praxisbeispiele und Perspektiven, 2007.

Greiner, Strategiegerechte Budgetierung, 2004.

Hahn/Hungenberg, Planung und Kontrolle – Wertorientierte Controllingkonzepte, 6. Aufl. 2001.

Hammer, Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organisation is Changing our Work and our Lives, 1996.

HICHERT+FAISST, www.hichert.com.

Horváth/Gleich/Seiter, Controlling, 13. Aufl. 2015.

Horváth und Partners (Hrsg.), Das Controlling-Konzept, 7. Aufl. 2009.

Horváth und Partners (Hrsg.), Finance-Prozessmodell: Leitfaden für die Beschreibung und Gestaltung von Rechnungswesen, Steuern und Treasury, 2015.

International Business Communication Standards Association (IBCS-A), www.ibcs-a.org.

Internationaler Controller Verein, Instrumente – Operative Planung Budget, in Controller-Statements, 2006.

Internationaler Controller Verein, Instrumente – Projektcontrolling, in Controller-Statements, 2006.

Internationaler Controller Verein, Instrumente – Prozessorientiertes Risikomanagement, in Controller-Statements, 2006.

Internationaler Controller Verein, Instrumente – Target Costing, in Controller-Statements, 2003.

Internationaler Controller Verein, Controller-Leitbild, in Controller-Statements, 2. Aufl. 2007.

Internationaler Controller Verein, Controlling-Umfeld – Controlling und Qualität, in Controller-Statements, 2006.

Internationaler Controller Verein, Instrumente – Strategische Planung, in Controller-Statements, 2005.

International Group of Controlling (Hrsg.) und Internationaler Controller Verein (ICV), Grundsatzpositionen, 2012.

International Group of Controlling (Hrsg.), Controller-Wörterbuch, 3. Aufl. 2005.

International Group of Controlling (Hrsg.): Controlling-Prozesskennzahlen, Ein Leitfaden für die Leistungsmessung von Controlling-Prozessen, 2012.

International Group of Controlling (Hrsg.), Controller-Kompetenzmodell: Leitfaden für die moderne Controller-Entwicklung mit Muster-Kompetenzprofilen, 2015

Kaplan/Norton, Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, 1997.

Kaplan/Norton, Strategy Maps – Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg, 2004.

Klenger, Operatives Controlling, 5. Aufl. 2000.

Koreimann, Projektcontrolling – Methoden zur Sicherung des Projekterfolgs, 2005.

Möller/Reimann, Service Management in der Shared Service Organisation – Ergebnis einer empirischen Untersuchung zum Reifegrad von Shared Service Organisationen, 2015.

Littkemann (Hrsg.), Innovationscontrolling, 2005.

Nippa/Picot, Prozessmanagement und Reengineering, die Praxis im deutschsprachigen Raum, 2. Aufl. 1996,

Seiter/Sejdić/Rusch, Welchen Einfluss hat Industrie 4.0 auf die Controlling-Prozesse? in Controlling 2015, S. 466–474.

Waniczek, Richtig berichten – Managementreports wirksam gestalten, 2009.

Waniczek, Unternehmensplanung neu – Vom teuren Managementprozess zum wirkungsvollen Steuerungsinstrument, 2008.

Weber/Linder, Budgeting, Better Budgeting oder Beyond Budgeting?, 2003.

Zechmann/Möller, Finanzielle Bewertung von Daten als Vermögenswerte, in Controlling 2016, S. 558–566.

Stichwortverzeichnis

A

- Aktivitätenebene
- Prozessebene 4 75
- Analytics
- in Controllingprozessen 25

B

- Balanced Scorecard
- zur Strategiekommunikation 31
- Benchmark
- Vergleichsmaßstab festlegen 62
- Berichterstellungsprozess
- im Management Reporting 47
- Berichtsanalyse
- im Management Reporting 47
- Beschaffungscontrolling
- Teil des Funktionscontrollings 67
- Beteiligungscontrolling
- Teil des Funktionscontrollings 67
- betriebswirtschaftliche Beratung und Führung
- Prozessgestaltung 49
- Budgetierung
- Prozessgestaltung 33
- Business Analytics
- in Controllingprozessen 25
- Business Partnering
- Prozessgestaltung 49

C

- Change Management
- Begleitung durch Controlling 62
- Controller
- Aufgabenbeschreibung 13
- Rollen 13
- Controller-Leitbild
- Inhalt 12
- Controlling
- Definition 11
- Interaktionen 21
- Controlling-Hauptprozess
- Business Partnering 49
- Datenmanagement 57
- Forecast 36
- Funktionscontrolling 67
- Investitionscontrolling 39
- Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung 42
- Management Reporting 45
- operative Planung und Budgetierung 33
- Projektcontrolling 52
- Risikocontrolling 54
- strategische Planung 29
- Weiterentwicklung der Organisation 60

Controllingprozess

- Ausgliederung in SSC 64
- Beschreibung 18
- Eigenschaften 15
- Leistungsmessung 73
- Controlling-Prozessmodell
- Definition 21
- Überblick 18
- Controllingsoftware
- Anforderungen 26

D

- Datenmanagement
- Prozessgestaltung 57

F

- Feedback
- im Beratungsprozess 62
- Finanzbereich
- Interaktionen mit Controlling 22
- Forecast
- Prozessgestaltung 36
- Führungsprozess
- Eigenschaft 14
- Interaktion mit Controlling 24
- Funktionscontrolling
- Prozessgestaltung 67

H

- Hauptprozess
- im Controlling 19

I

- International Group of Controlling
 - Ziel 11
- Investitionscontrolling
 - Prozessgestaltung 39
- IT-Controlling
 - Teil des Funktionscontrollings 67

K

- Kalkulation
 - ~~Kalkulation~~ im Hauptprozess
 - Kostenrechnung 43
- Kernprozess
 - Eigenschaft 14
- Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung
 - Prozessgestaltung 42

L

- Leistungsmessung
 - Performance Measurement 31
 - von Controllingprozessen 73
- Logistikcontrolling
 - Teil des Funktionscontrollings 67

M

- Management Reporting
 - Prozessgestaltung 45
- Marketingcontrolling
 - Teil des Funktionscontrollings 67

O

- Operative Planung
 - Prozessgestaltung 33
- Organisation
 - mit Controllingjahreskalender 71

P

- Planungsprozess
 - Annahmen festlegen 34
- Produktionscontrolling
 - Teil des Funktionscontrollings 67
- Projektcontrolling
 - Prozessgestaltung 52
- Prozessanfang
 - Definition 20
- Prozessende
 - Definition 20
- Prozesslandkarte
 - in Unternehmen 14

Q

- Qualitätscontrolling
 - Teil des Funktionscontrollings 67
- Qualitätsstandard
 - für Controlling 18

R

- Risikocontrolling
 - Prozessgestaltung 54

S

- Servicecontrolling
 - Teil des Funktionscontrollings 67

Shared Service Center

- für Controllingprozesse 64
- Software-Auswahl
 - Vorgehen 27
- Steuerungskonzept
 - für Management Reporting 46
- Strategische Analyse
 - Instrument 30
- Strategische Planung
 - Prozessgestaltung 29

T

- Total Quality Management
 - zur Prozessverbesserung 62

U

- Unterstützungsprozess
 - Eigenschaft 14

V

- Vertriebscontrolling
 - Prozessgestaltung 68
 - Teil des Funktionscontrollings 67

W

- Weiterentwicklung der Organisation
 - Prozessgestaltung 60