

Controlling-Prozessmodell

Ein Leitfaden für die
Beschreibung und Gestaltung
von Controlling-Prozessen

Haufe Gruppe
Freiburg • Berlin • München

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-648-01409-7

Bestell-Nr. 01401-0020

© 2011 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, Jörg Frey, Birte Hackenjós, Matthias Mühe,
Markus Reithwiesner, Joachim Rotzinger, Dr. Carsten Thies
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe

USt-IdNr. DE812398835

REDAKTION

Dipl.-Betriebswirt (FH) 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 31.10.2010. 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.

Umschlaggestaltung: deyhledesign Werbeagentur GmbH, Münchener Str. 45, 82131 Gauting
Druckvorstufe: Reemers Publishing Services GmbH, Luisenstraße 62, 47799 Krefeld
Druck: Schätzl Druck & Medien, 86609 Donauwörth

Zur Herstellung der Bücher wird nur alterungsbeständiges Papier verwendet.

Vorwort

Zielsetzung der International Group of Controlling (IGC) ist seit 1995 die Profilierung des Berufs- und Rollenbildes des Controllers und die Abstimmung und Weiterentwicklung einer übereinstimmend getragenen Controlling-Konzeption.

Im schon 1996 von der IGC veröffentlichten Controller-Leitbild heißt es:

Controller gestalten und begleiten den Management-Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung und tragen damit Mitverantwortung für die Zielerreichung.

Das vorliegende Controlling-Prozessmodell stellt einen Rahmen dar, welcher die zeitliche bzw. sachlogische Reihenfolge der Aktivitäten im

MANAGEMENT-PROZESS

DER ZIELFINDUNG, PLANUNG UND STEUERUNG

enthält. Es definiert sowohl den notwendigen Input für die Abwicklung als auch den Output, welcher als Ergebnis der Aktivität erwartet wird, und dient der Analyse, Gestaltung und Dokumentation der Controlling-Prozesse sowie der Festlegung von Verantwortlichkeiten.

In dieser Publikation werden die Prozesse im Controlling und für gute Controller-Arbeit herausgearbeitet. Die Beschreibung der Prozessschritte dient einerseits als Vorlage für die Prozessgestaltung und gibt andererseits Führungskräften und Controllern eine Hilfestellung zur Überprüfung ihrer Konzepte. Die IGC sieht darin eine wichtige Grundlage für die Definition künftiger Controlling-Standards. Derartige Standards sind eine wichtige Grundlage für die Qualitätssicherung der Controller-Arbeit. Darüber hinaus können sie die Aus- und Weiterbildung für Controller sowie die Weiterentwicklung von Controlling-Software maßgeblich beeinflussen.

Um die Controlling-Terminologie zu vereinheitlichen, hat die IGC neben dem Controller-Leitbild bereits das Controller-Wörterbuch veröffentlicht, das von namhaften Praktikern und Wissenschaftlern aus dem gesamten deutschsprachigen Raum geschaffen wurde und international zum Standardwerk für Begriffsdefinitionen im Controlling und in der Controller-Arbeit geworden ist. Darüber hinaus hat die IGC in Zusammenarbeit mit dem Internationalen Controller Verein (ICV) und der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ) mit der DIN SPEC 1086 einen Rahmen für eine gute Controlling-Praxis entwickelt.

Der Dank des Geschäftsführenden Ausschusses der IGC gilt allen Mitgliedern des Arbeitskreises „Controlling-Prozessmodell“.

Dipl.-Kfm. Dr. Wolfgang Berger-Vogel

President and Chairman of the Board International Group of Controlling (IGC), Mitglied des Kuratoriums des Internationalen Controller Vereins (ICV)

Grußwort

Mit dem in der vorliegenden Broschüre beschriebenen Controlling-Prozessmodell, das im Auftrag der International Group of Controlling (IGC) erarbeitet wurde, liegt erstmals ein Modell vor, das aufzeigt, wie die Prozesse des Controllings strukturiert werden und wie sie den Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung wirkungsvoll unterstützen können. Das Ergebnis der Arbeitsgruppe stellt die Erfordernisse und den Nutzen der Anwender in den Mittelpunkt. Die erarbeitete Übersicht der Prozesse des Controllings kann den Anwendern als Vorlage zur Gestaltung und zur Prüfung ihrer Konzepte dienen.

Das Controlling-Prozessmodell leistet einen Beitrag zum Ziel der IGC, eine Plattform für die Abstimmung und Weiterentwicklung einer übereinstimmend getragenen Controlling-Konzeption sowie einer einheitlichen Controlling-Terminologie anzubieten. Dieses Ziel und der Anspruch, ein Prozessmodell zu erarbeiten, können eine positive Signalwirkung auch für andere Bereiche entwickeln. Deshalb begrüßt die Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ) diese Bemühungen.

Die Initiative der IGC bzw. das in dieser Broschüre beschriebene Controlling-Prozessmodell ist im Interesse von Controlling-Verantwortlichen und von Qualitätsfachleuten zugleich und motiviert zur weiteren Zusammenarbeit.

Die DIN SPEC 1086 „Qualitätsstandards im Controlling“ – in nur knapp zwei Jahren unter Mitwirkung breiter Schichten der Controller erarbeitet – hat bereits ein Zeichen gesetzt und unterstreicht den Nutzen, den beide Disziplinen aus dieser Zusammenarbeit gewinnen. Das Controlling-Prozessmodell folgt diesem Weg und schafft eine weitere gute Grundlage für die nicht immer leichte Arbeit an einem gemeinsamen Verständnis beider Professionen von wirtschaftlicher Excellence.

Somit liegt eine Broschüre vor, die die Gemeinsamkeiten beider Disziplinen strukturiert miteinander verbindet, ohne den Zwängen normativer Forderungen genügen zu müssen. Mit dem vorliegenden Arbeitsergebnis freuen sich Controller und Qualitätsfachleute, dass sie an dieser Stelle die Meinungsführerschaft gemeinsam vertreten können.

Dr. rer. nat. Jürgen Varwig
DGQ-Präsident, vormals Director Quality Management BASF SE, Ludwigshafen

Mitglieder der IGC-Arbeitsgruppe „Controlling-Prozessmodell“ und Autoren dieser Broschüre

Das Erarbeiten des Controlling-Prozessmodells und das Schreiben der vorliegenden Broschüre erfolgten durch die Mitglieder der IGC-Arbeitsgruppe „Controlling-Prozessmodell“ über einen Zeitraum von einem knappen Jahr. In mehreren ganztägigen Workshops wurden auf Basis der Erfahrungen und des Fachwissens der Arbeitsgruppenmitglieder die Inhalte generiert, rege diskutiert und gemeinschaftlich zu einem Ergebnis gebracht. Die Zeit zwischen den Workshops wurde genutzt, um spezifische Inhalte zu vertiefen und weiter auszuarbeiten bzw. in Gesprächen mit Experten außerhalb des Arbeitskreises abzustimmen. Die Mitglieder der Arbeitsgruppe repräsentieren allesamt langjährige Erfahrungen mit Schwerpunkt Controlling in der Industrie, in der Unternehmensberatung sowie in der praxisbezogenen Aus- und Weiterbildung von Controllern und Managern im Themengebiet Controlling.

Mitglieder der IGC-Arbeitsgruppe „Controlling-Prozessmodell“ und Autoren dieser Broschüre sind:

Dipl.-Kffr. Jana Heimel

Horváth & Partners Management Consultants, Managing Consultant,
Projektleiterin Horváth & Partners CFO-Panel

Dipl.-Betriebsw. Peter Löhnert

Sick AG, Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter Controlling

Dr. Uwe Michel

Horváth & Partners Management Consultants, Senior Partner,
Leiter Competence Center Controlling und Finanzen,
Leiter des Arbeitskreises Controlling-Prozessmodell

Dipl.-Kfm. Jens Ropers

CA Controller Akademie AG, Trainer und Partner

Mag. Hubert Tretter

Brau Union Österreich AG, Mitglied der Geschäftsleitung und CFO

Mag. Mirko Waniczek

Contrast Management-Consulting, Senior Manager im Bereich Corporations and Family Business

Inhalt

Vorwort	3
Grußwort	5
Autoren	7
Zusammenfassung	11
Management Summary	13
1 Zielsetzung und Aufbau der Broschüre	15
2 Controller-Leitbild und Controlling-Prozessmodell	16
2.1 Das Controller-Leitbild der IGC	16
2.2 Einordnung des Controllings im Unternehmen	18
2.3 Das Controlling-Prozessmodell	19
3 Controlling-Hauptprozesse	23
3.1 Strategische Planung	23
3.2 Operative Planung und Budgetierung	25
3.3 Forecast	28
3.4 Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung	30
3.5 Management Reporting	33
3.6 Projekt- und Investitions-Controlling	36
3.7 Risikomanagement	39
3.8 Funktions-Controlling	41
3.9 Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung	45
3.10 Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme	46
4 Management von Controlling-Prozessen – ausgewählte Aspekte	49
4.1 Zusammenfassende Darstellung, Controlling-Jahreskalender	49
4.2 Leistungsmessung der Controlling-Prozesse	50
4.3 Darstellung der Aktivitätenebene (Prozessebene 4) am Beispiel des Management Reporting	52
5 Fazit	56
6 Abkürzungsverzeichnis	57
7 Literaturhinweis	59
Stichwortverzeichnis	61

Zusammenfassung

Zielsetzung der Broschüre ist es, ein Controlling-Prozessmodell darzustellen und zu beschreiben. Das Controlling-Prozessmodell soll der Dokumentation, Analyse und Gestaltung von Controlling-Prozessen sowie zur Unterstützung der Kommunikation über Controlling-Prozesse dienen.

Basis des Prozessmodells ist die IGC-Controlling-Definition, verbunden mit dem sich aus dem IGC-Controller-Leitbild ergebenden Aufgabenspektrum des Controllers. Demnach wird in dieser Broschüre 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).

Das Controlling-Prozessmodell ist hierarchisch aufgebaut. Controlling als Prozess auf der Prozessebene 1 der Prozess-Landkarte des Unternehmens umfasst zehn Controlling-Hauptprozesse (Prozessebene 2). Prozesse der Ebene 1 werden in der Unternehmenspraxis in der Regel als Geschäftsprozesse oder Unternehmensprozesse bezeichnet. Die zehn Controlling-Hauptprozesse werden in der vorliegenden Broschüre 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 abgeschlossen werden kann, auf der üblicherweise Transaktionen und der Bezug zu IT-Systemen beschrieben werden. Das ist dann erforderlich bzw. nützlich, wenn die entsprechenden Controlling-Prozesse standardisiert in IT-Systemen implementiert werden sollen. Auf die Darstellung der Prozessebene 5 wurde verzichtet, weil das den angestrebten Umfang der Broschüre gesprengt hätte und für die Zielsetzung nicht erforderlich ist.

Das vorliegende Controlling-Prozessmodell kann als Standardlandkarte für Controlling-Prozesse 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, Controlling-Prozesse schnell zu erklären, und eignet sich daher sehr gut als Vorlage sowohl für die Prozessanalyse als auch -gestaltung und hilft Controllern und Managern bei der Überprüfung ihrer Konzepte. Schließlich kann es als Standard-Controlling-Prozessmodell die Grundlage bilden, die Etablierung eines einheitlichen Controlling-Verständnisses weiter voranzutreiben.

Management Summary

The aim of the brochure is to present and describe a Process Model for Controlling. This 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 brochure, 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).

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 brochure, the ten main controlling processes are described in a standardized way down to sub-process 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 of this brochure and it is not necessary to achieve the brochure's objectives.

One can use the Controlling Process Model as a standard map for controlling processes in a company. In general, industry or size do not play a role, but the model focuses more 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 if you are a controller or a manager and need to evaluate your concepts. Finally, as a standard controlling process model it can form the basis for striving towards a uniform perception of what controlling is.

1 Zielsetzung und Aufbau der Broschüre

Die International Group of Controlling (IGC) hat sich zum Ziel gesetzt, eine übereinstimmend getragene Controlling-Konzeption sowie eine einheitliche Controlling-Terminologie zu etablieren. Ausgangspunkt bildet die von der IGC verabschiedete Controlling-Definition „Controlling ist der gesamte Prozess der Zielfestlegung, der Planung und der Steuerung im finanz- und im leistungswirtschaftlichen Bereich“.

Hintergrund und Motivation der Broschüre

Damit wird wie in vielen anderen Unternehmensfunktionen das Prozessdenken auch in das Controlling und die Controller-Arbeit 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. Bisher fehlte jedoch ein derart standardisiertes Prozessmodell.

Relevanz von Prozessen für das Controlling

Aufbauend auf der Controlling-Definition der IGC ist es das Ziel der vorliegenden Broschüre, ein Standard-Controlling-Prozessmodell zu formulieren. Die Prozesse des Controllings sollen bestimmt, einheitlich beschrieben, grafisch dargestellt und mit konkreten Hinweisen für die Praxis ergänzt werden.

Zielsetzung der Broschüre

Die Ausführungen in dieser Broschüre sollen

- als Standardlandkarte der Controlling-Prozesse und
- als Vorlage zur Prozessgestaltung im Unternehmen dienen,
- Controlling-Prozesse schnell erklären,
- Controllern und Managern bei der Überprüfung ihrer Konzepte helfen und
- eine weitere Grundlage für ein einheitliches Controlling-Verständnis in Theorie und Praxis bilden.

Die Broschüre richtet sich dabei sowohl an Controller als „Process-Owner“ wie auch an Verantwortliche außerhalb des Controller-Dienstes, vor allem an diejenigen, die Input für Controlling-Prozesse liefern, sowie an die, die Controlling-Leistungen in Anspruch nehmen: die Manager. Sie soll Lesern einen Leitfaden an die Hand geben, wie sie Controlling-Prozesse gestalten und überprüfen können. Zudem wendet sie sich an alle Personen, die sich mit Controlling in der Theorie beschäftigen.

Zielgruppe der Broschüre

Aufbau der Broschüre Der Aufbau der vorliegenden Broschüre umfasst im Anschluss an das einführende Kapitel drei weitere Kapitel. Kapitel 2 bildet die Grundlage für alle weiterführenden Darstellungen und Beschreibungen. Hierfür wird in Kapitel 2.1 das IGC-Controller-Leitbild kurz skizziert. Kapitel 2.2 zeigt, welche Funktion dem Controlling im Unternehmen zugeschrieben wird und wie es in die Landkarte der Unternehmensprozesse einzuordnen ist. In Kapitel 2.3 wird das vom IGC-Arbeitskreis erarbeitete Controlling-Prozessmodell vorgestellt.

Die Abschnitte des Kapitels 3 beschreiben die dem Prozessmodell zugrunde liegenden Controlling-Hauptprozesse. 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 Controlling-Prozesse adäquat steuern zu können. Hierfür wird zunächst ein Blick auf die Controlling-Prozesse im Zusammenspiel in Form eines Controlling-Jahreskalenders geworfen. Schließlich gibt die Broschüre einen Ausblick auf die Leistungsmessung von Controlling-Prozessen.

2 Controller-Leitbild und Controlling-Prozessmodell

2.1 Das Controller-Leitbild der IGC

Aufgabenspektrum des Controllers Gemäß dem Controller-Leitbild der IGC gestalten und begleiten Controller den Managementprozess der Zielfindung, Planung und Steuerung und tragen damit eine Mitverantwortung für die Zielerreichung.¹ In diesem Sinne nehmen sie im Unternehmen die Rolle als interne Berater des Managements sowie als Verantwortliche für die Beschaffung und Richtigkeit entscheidungsrelevanter Informationen ein. Aus diesem Leitbild ergeben sich folgende charakteristische Kernaufgaben eines Controllers:

- die Zuständigkeit für Strategie-, Ergebnis-, Finanz- und Prozesstransparenz,
- die ganzheitliche Abstimmung von Teilzielen und Teilplänen,
- die unternehmensübergreifende Organisation eines zukunftsorientierten Berichtswesens,
- die Moderation und Gestaltung des Managementprozesses der Zielfindung, Planung und Steuerung zur Unterstützung des zielorientierten Handelns der Entscheidungsträger,

¹ Das Controller-Leitbild der IGC ist unter http://www.igc-controlling.org/DE/_leitbild/leitbild.php im Internet verfügbar.

- die Gewährleistung der betriebswirtschaftlichen Daten- und Informationsversorgung,
- die Gestaltung und Pflege der Controlling-Systeme.

Aus dem Aufgabenprofil wird deutlich, dass Controller im Wesentlichen zwei 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.

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 Controller-Dienst bzw. Controller-Service 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 Controlling-Schnittmenge (vgl. Abb. 1).

Controller und
Controlling

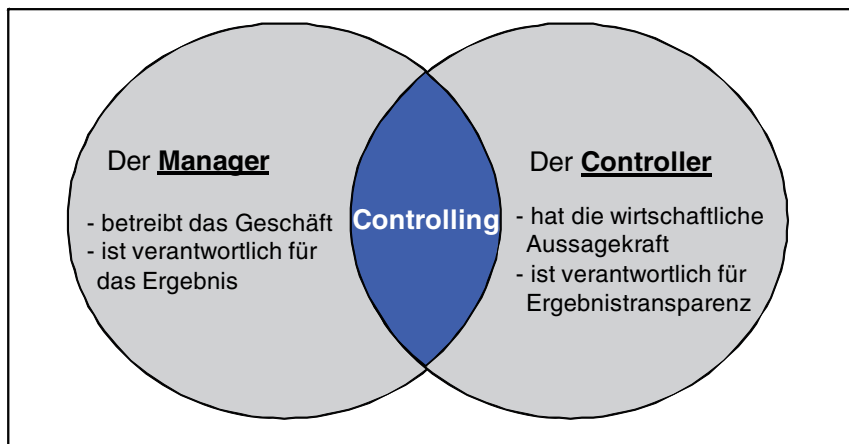


Abb. 1: Controller und Controlling²

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

2.2 Einordnung des Controllings im Unternehmen

Prozess-Landkarte des Unternehmens

Wie in Kapitel 2.1 gezeigt, ist Controlling in den Managementprozess integriert und damit Bestandteil einer modernen Unternehmensführung. Ein Prozess ist eine Folge von Aktivitäten, deren Ergebnis eine Leistung für einen (internen oder externen) Kunden darstellt. Die Gesamtheit der Prozesse eines Unternehmens kann in einem Unternehmensprozessmodell bzw. einer Prozess-Landkarte dargestellt und in die Kategorien Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse unterschieden werden. Entsprechend lässt sich Controlling als Führungsprozess in die Prozess-Landkarte 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.

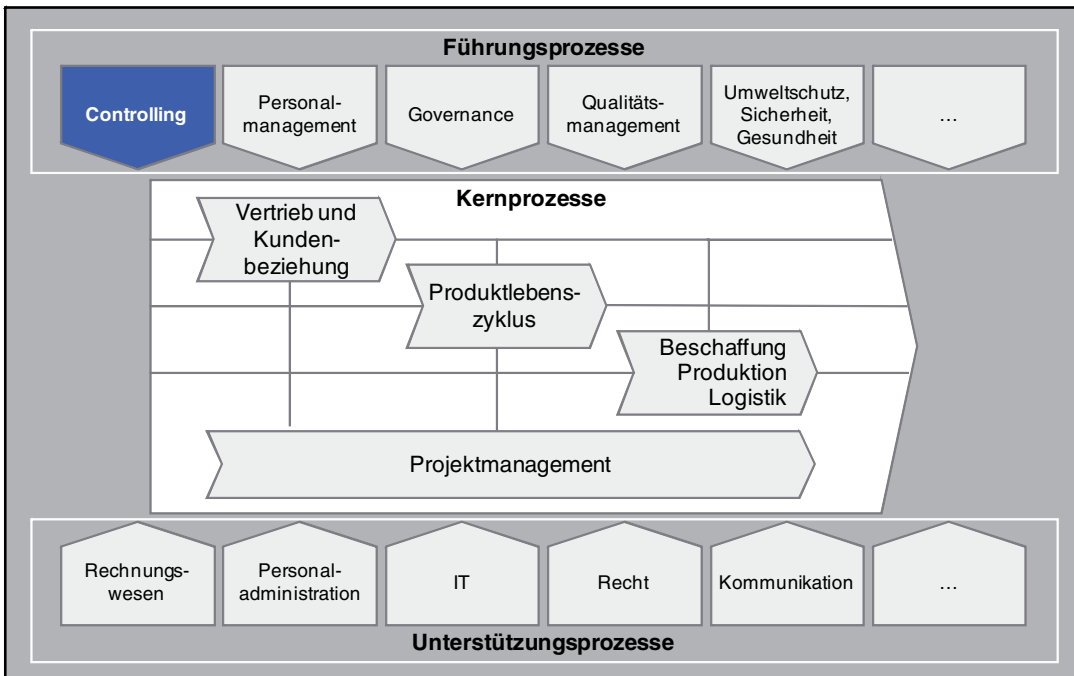


Abb. 2: Einordnung des Controllings in die Prozess-Landkarte des Unternehmens

Kernprozesse In Kernprozessen erfolgt die eigentliche Wertschöpfung im Unternehmen. Sie sind dadurch definiert, dass sie der direkten Erfüllung der Kundenbedürfnisse dienen. Hierzu zählen beispielsweise Forschung und Entwicklung, Produktion und Vertrieb.

<p>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.</p>	Unterstützungsprozesse
<p>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.</p>	Führungsprozesse
<p>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 Controlling-Prozess in der Darstellung das Thema Unternehmensentwicklung einschließen. Inwieweit der Controlling-Dienst 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.</p>	Controlling als Führungsprozess
<h3>2.3 Das Controlling-Prozessmodell</h3>	
<p>Ziel des Controlling-Prozessmodells ist es, der Dokumentation, Analyse und Gestaltung von Controlling-Prozessen sowie der Kommunikation über Controlling-Prozesse zu dienen. Es soll wesentlich dazu beitragen, ein einheitliches Controlling-Verständnis zu fördern. Folglich muss es weitgehend dem Anspruch der Vollständigkeit und Allgemeingültigkeit gerecht werden.</p>	Ziele und Anforderungen
<p>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 Controlling-Prozess darin wie folgt:</p>	Qualitätsstandard Controlling
<p>„Controlling ist der gesamte Prozess der betriebswirtschaftlichen Zielfindung, Planung und Steuerung eines Unternehmens. Controlling ist auf die Sicherstellung einer nachhaltigen wirtschaftlichen Entwicklung des</p>	Der Controlling-Prozess

Unternehmens ausgerichtet und beruht auf der Wechselwirkung vielfältiger Regelkreise aus Zielfestlegung, Planung, Umsetzung, Messung und Verbesserung.³

Prozesshierarchie In der vorliegenden Broschüre 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. 3). 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 Aufgaben, Kompetenzen sowie Verantwortlichkeiten und schafft Voraussetzungen für die IT-Umsetzung von Controlling-Prozessen.

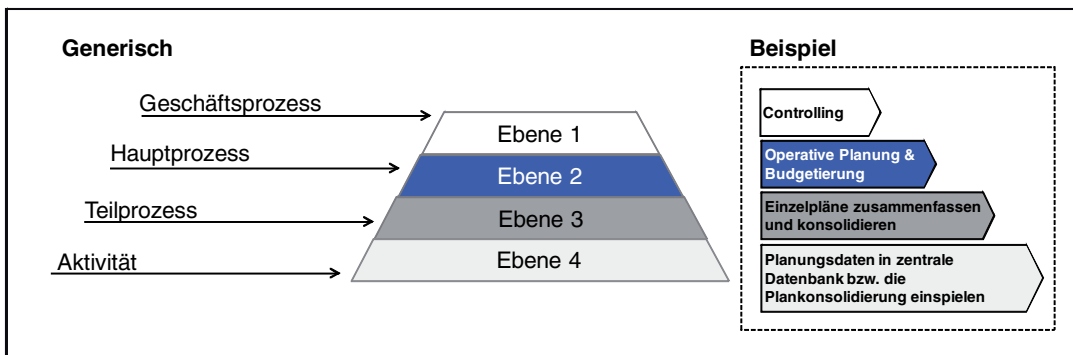


Abb. 3: Übersicht der Prozessebenen

Controlling-Hauptprozesse (Prozessebene 2) Ausgehend von dem Geschäftsprozess „Controlling“ auf der Ebene 1 der Prozess-Landkarte des Unternehmens unterscheidet das Controlling-Prozessmodell in dieser Broschüre vier Detaillierungsstufen. Wie in Abb. 4 dargestellt, umfasst die Ebene 2 zehn Controlling-Hauptprozesse. Die Prozesse von der Strategischen Planung bis zum Risikomanagement bilden das Herzstück des Controllings. Die weiteren drei Hauptprozesse nehmen aufgrund ihrer spezifischen Inhalte eine Sonderstellung ein. Im Funktions-Controlling (z.B. Beteiligungs-Controlling, F&E-Controlling etc.) finden sich großteils die Controlling-Prozesse von Planung, Analyse und Steuerung funktionspezifisch wieder. Die „Betriebswirtschaftliche Führung und Beratung“ ist in ihrer Funktion, das Controlling-Denken

³ DIN SPEC 1086, Qualitätsstandard Controlling, Berlin 2009, S. 5.

und -Handeln im Unternehmen zu verankern und andere Bereiche betriebswirtschaftlich zu unterstützen, als wichtiger Hauptprozess des Controllings zu verstehen. Der Hauptprozess „Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme“ beinhaltet die permanente Qualitätssicherung und -verbesserung von Strukturen und Abläufen im Controlling.

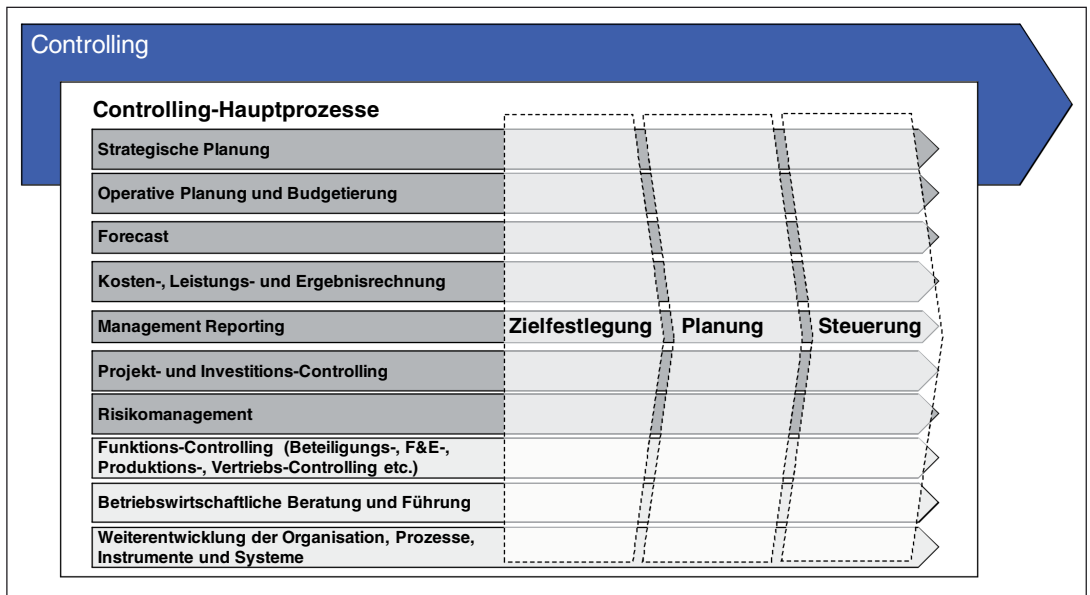


Abb. 4: Das Controlling-Prozessmodell (Ebene 1 und 2)

Für jeden Controlling-Hauptprozess werden auf Ebene 3 die Teilprozesse formuliert. Diese werden im Kapitel 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-Teilprozesse
(Prozessebene 3)

Grundsätzlich bestehen Prozesse so lange, wie ein Unternehmen existiert, was folglich deren Anfang und Ende bestimmt. 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

Controlling-Aktivitäten
(Prozessebene 4)

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 das 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 in der vorliegenden Broschüre die Begriffe Prozessanfang und Prozessende verwendet, ohne dass jedes Mal der separate Hinweis kommt, dass eines dieser Ereignisse gemeint ist. Es gibt Prozessdarstellungen, die sogenannten 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. Unter anderem 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 Kapitel 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 der Broschüre.

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 Controlling-Prozesse sowie der Zuweisung von Verantwortlichkeiten bzw. Rollen.

Beschreibung der
Controlling-
Prozesse

Im Folgenden 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 Farbgebung folgt in Analogie zu den in Abb. 3 illustrierten Hierarchieebenen des Prozessmodells. Die für jeden Hauptprozess folgende Prozessbeschreibung stellt in Kürze wesentliche Inhalte der Teilprozesse dar und schließt mit nützlichen Hinweisen für die Praxis ab.

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 (s. Abb. 5) 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



Abb. 5: Aufbau des Hauptprozesses strategische Planung

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

- 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 drei und fünf 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“) 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 Geschäftsmodell werden hinsichtlich der ermittelten Kernkompetenzen und Wertschöpfungsprozesse mit Aussicht auf Markterfolg überprüft und bedarfsweise angepasst. Basierend auf den Aktualisierungen sind strategische Stoßrichtungen zu definieren.
- Strategische Landkarte 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 Strategieszenarien finanziell bewertet und verglichen werden.
- Strategieumsetzung und -verankerung 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.

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

Ziele

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. 6).

Inhalte

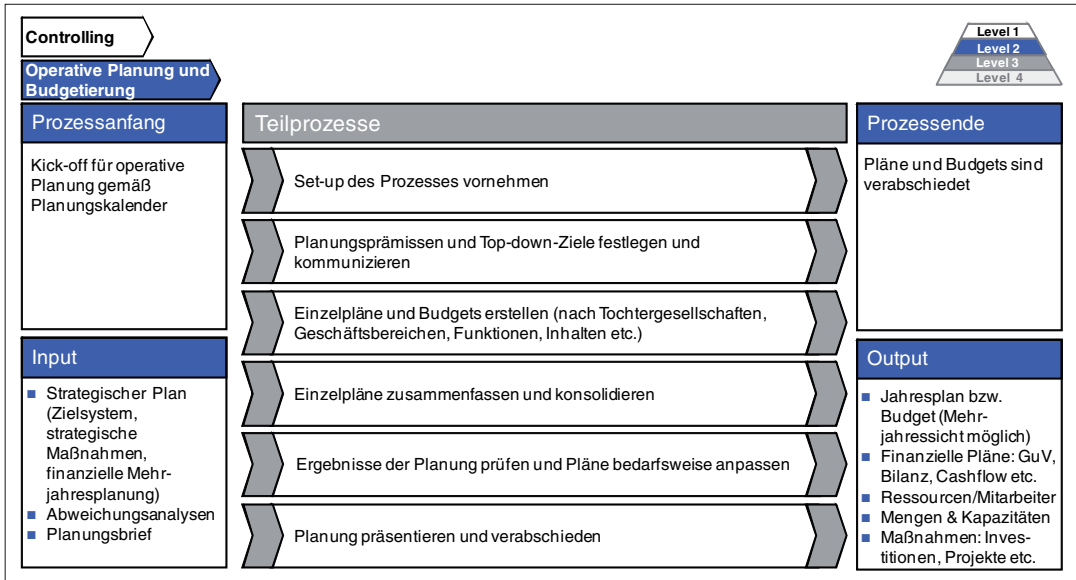


Abb. 6: Aufbau des Hauptprozesses „Operative Planung und Budgetierung“

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

Planungsprämissen und -ziele 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.

Der Planungsprozess läuft auf Basis der zum Planungsstart kommunizierten Zielvorgaben sowohl in zentralen als auch in dezentralen Einheiten ab. „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.

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 zwei 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 zwei bis drei Planungsschleifen erforderlich machen kann. Die dafür notwendige Zeit ist im – prinzipiell straff anzulegenden – Planungskalender zu berücksichtigen. Die erarbeiteten Ergebnisse der Planung werden mit dem Top-Management diskutiert und verabschiedet. 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.

Planung als zyklischer Prozess

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 Last-Minute-Änderungen und notwendige Planungsschleifen im Planungskalender.
- Verankern Sie planungsrelevante Ziele und Prämissen in einem zentralen Dokument („Planungsbrief“) und kommunizieren Sie den Planungsbrief zu Beginn der Planung.

- 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.

3.3 Forecast

- Ziele** Ziel des Forecasts ist es, frühzeitig Informationen über zukünftig zu erwartende Abweichungen 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 nichtfinanzielle 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.

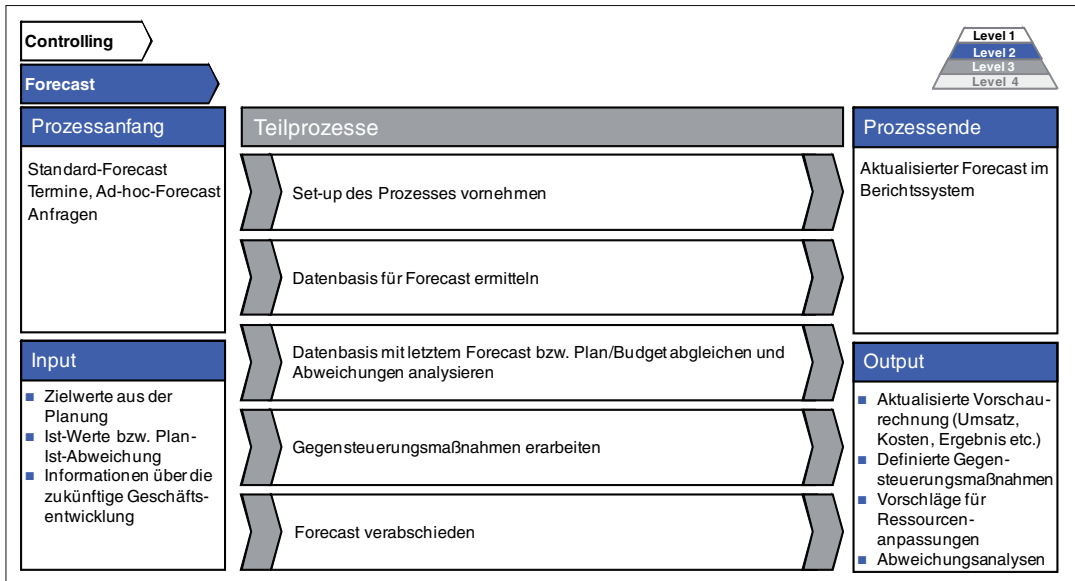


Abb. 7: Gestaltung des Hauptprozesses Forecast

Forecasting stellt eine planerische Tätigkeit dar. 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.

Unterjähriger Erkenntnisstand

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.

Abweichungsanalysen

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 Maßnahmen-Controllings 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 Ergebnistreibern

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

Standard- vs. Ad-hoc-Analyse Der Forecast ist, sofern es sich nicht um eine anlassbezogene Vorschau handelt, stark mit dem Standard-Reportingprozess verzahnt. Der Plan-Ist- und der Plan-Wird-Vergleich werden gemeinsam berichtet und 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 anlassbezogenen Vorschauen zu erstellen sind. Anlassbezogene Vorschauen stellen Ad-hoc-Analysen dar, die je nach inhaltlichen Anforderungen eine Kooperation zwischen Controller und Linienfunktionen 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 Maßnahmen-Controlling auf.

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. 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.

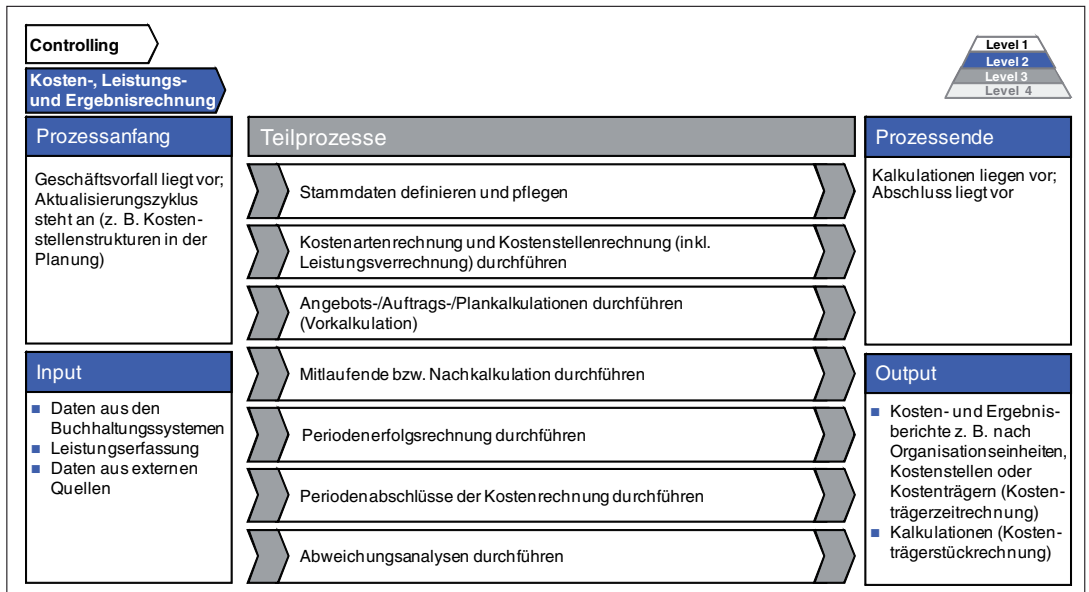


Abb. 8: Gestaltung des Hauptprozesses Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung

Die Kosten- 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 Kontenplänen 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.

Stammdaten und Abstimmung der IT-Systeme

Die Durchführung der Kostenarten- und Kostenstellenrechnung baut auf den definierten Stammdaten der Kostenrechnung auf. Die Kostenartenrechnung umfasst dabei die Erfassung und Strukturierung der im Unternehmen angefallenen Kosten und Leistungen nach einem einheitlichen Kostenarten- oder Kontenplan sowie die verursachungsgerechte Zuordnung der Primärkosten auf die entsprechenden Kostenstellen. Zur Sicherstellung der einheitlichen Erfassung und Zuordnung der Kosten und Leistungen sind verbindliche Kontierungsregeln zu definieren und in einem Kontierungshandbuch zu dokumentieren. Als vorbereitende Tätigkeiten für die Kostenstellenrechnung und Kalkulation kann die Einteilung der Kostenarten in fixe und proportionale Komponenten erfolgen.

Kostenartenrechnung, Kontierungsregeln

- Kostenstellenrechnung** Die Kostenstellenrechnung umfasst die innerbetriebliche Verrechnung von ausgetauschten Leistungen sowie die Verrechnung von Umlagen 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, interne Kostenverrechnungen verursachungsgerecht auszugestalten und Leistungsbeziehungen transparent zu machen. 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.
- Vorkalkulation** 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 Angebotspreisen 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 Artikelebene 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. Basiert das jeweils betrachtete Kostenrechnungssystem auf einem Standardkostenansatz, können die Ergebnisse der Vorkalkulation zur Bestandsbewertung oder der Transferpreiskalkulation herangezogen werden (dies entspricht z. B. dem Ansatz nach IFRS). Eine Abstimmung mit rechtlichen Vorschriften (z. B. der Steuergesetzgebung) ist hierbei unbedingt erforderlich.
- 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. Analog zur Vorkalkulation können die Ergebnisse der Nachkalkulation zur Bestandsbewertung und Transferpreiskalkulation herangezogen werden (bei entsprechender Ausgestaltung des Kostenrechnungssystems als Istkostenrechnung). Eine Abstimmung zu den Normen der externen Rechnungslegung ist auch hier erforderlich.

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 können für bestimmte Deckungsbeitragsstufen neben den unternehmerischen Einheiten auch detailliertere Auswertungsdimensionen wie Kunden- oder Produktgruppen definiert werden.

Perioden-
abschlüsse

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 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.

Abweichungs-
analyse

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

Ziele

die Steuerung des Unternehmens zeitnah zu erstellen und zu liefern. Mit der Informations- und Dokumentationsaufgabe soll das Reporting die unternehmensweite Transparenz sicherstellen.

Inhalte Es werden i.d.R. finanzielle und nichtfinanzielle 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.

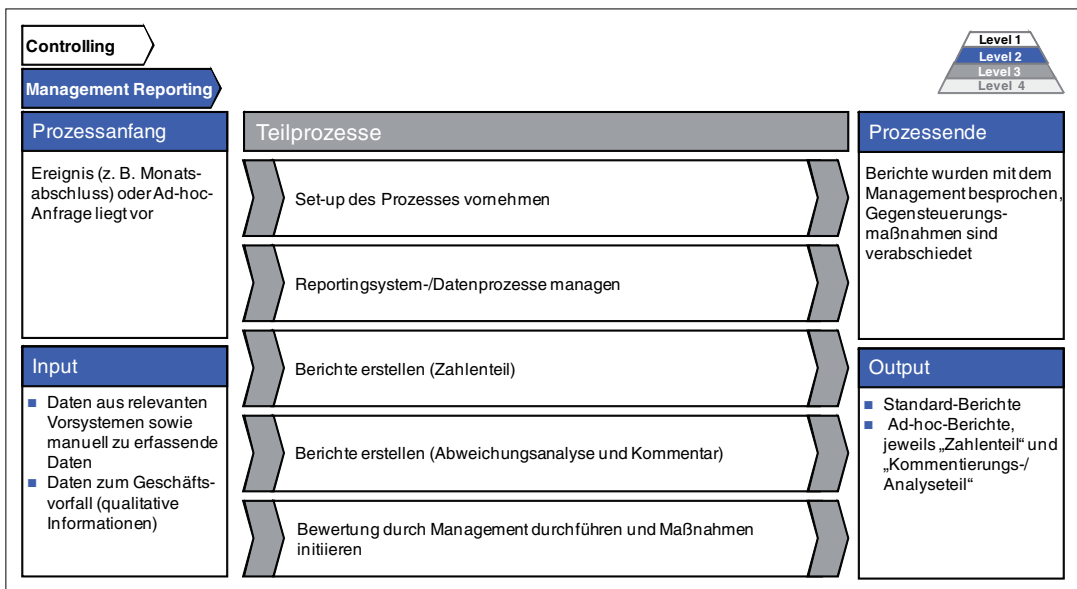


Abb. 9: Gestaltung des Hauptprozesses Management Reporting

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.

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, -verteilung), die Pflege der Schnittstellen zu den Vorsystemen, die Erstellung und Pflege von Berichten im System und auch die Unterstützung der Anwender (Management & Controller) im Umgang mit den Berichtssystemen.

IT-Architektur
und Daten-
prozesse

Im eigentlichen Berichterstellungsprozess erfolgt zunächst die Datensammlung (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.

Berichte erstellen
– Zahlenteil

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 Sachverhalten etc., eine Zielerreichungsprognose und die Kommentierung bzw. Interpretation der Ergebnisse. Im Idealfall umfasst der Kommentar bereits konkrete Maßnahmenvorschläge. Mit Fertigstellung der Analyse und der vollständigen Verteilung bzw. Freigabe des Zugriffs auf die Berichte ist der Berichterstellungsprozess abgeschlossen.

Berichtsanalyse –
Ergänzung
qualitativer
Informationen

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

Management,
Diskussion,
Maßnahmen

Tipp: Empfehlungen für einen erfolgreichen Management-Reporting-Prozess

- Nutzen Sie das Management Reporting als zentralen Ankerpunkt in Controlling und Management Meetings.
- Gehen Sie nach dem Motto „Weniger ist mehr“ vor und gewährleisten Sie damit die Empfängerorientierung, Lesbarkeit und Erfassbarkeit von Berichten.
- 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-Systemwelt (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-Termin kalender zur Unterstützung eines professionellen Prozessmanagements des Reportingprozesses auf.

3.6 Projekt- und Investitions-Controlling

Ziele	Projekt- und Investitions-Controlling haben das Ziel, Transparenz zu Nutzen, Ergebnissen bzw. Wirtschaftlichkeit sowie der Einhaltung von Qualitäts-, Zeit- und Kostenzielen von Projekten und Investitionen zu schaffen und das Projektmanagement aktiv, z.B. durch die Festlegung von entsprechenden Standards, zu unterstützen.
Inhalte	Projekt- und Investitions-Controlling unterstützen bei Bewertung, Priorisierung und Auswahl, bei der Planung, der Durchführung und Steuerung sowie beim Abschluss von Projekten und Investitionsvorhaben. Dazu gehört auch die Kontrolle der Zielerreichung nach Abschluss der Projekte.
Kriterien und Merkmale von Projekten	Ein Set-up-Prozess für Vorgehensweisen und Rahmenbedingungen des Investitions- und Projekt-Controllings im Unternehmen sollte ganz am Anfang stehen. Dazu gilt es zunächst einmal zu klären, welche Kriterien im Unternehmen vorliegen müssen, damit von einer Investition bzw. einem Projekt gesprochen werden kann und Investitions- bzw. Projekt-Controlling durchgeführt werden. Investitionen bezeichnen sowohl Sachinvestitionen, d.h. die Anschaffung langfristig nutzbarer „Produktionsmittel“, die in der Bilanz in das Anlagevermögen aufgenommen und über den Nutzungszeitraum abgeschrieben werden, als auch immaterielle

Investitionen, wie z.B. Forschung und Entwicklung für neue Technologien. Typische Merkmale eines Projekts sind die sachlich und zeitlich begrenzte Aufgabe mit definiertem Beginn und Ende, die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit, die i.d.R. bereichsübergreifende Zusammenarbeit (Interdisziplinarität) und die spezifische Organisation. Sowohl Investitionen wie auch Projekte brauchen klare Zielvorgaben hinsichtlich Inhalt, Termin, Budget und Nutzen bzw. Ergebnis. Investitionsvorhaben (vor allem größere) können als Projekt betrachtet werden bzw. werden als Projekt definiert. Doch nicht alle Projekte sind gleichzeitig Investitionen. Im Folgenden wird weitgehend der Begriff Projekt verwendet, auch wenn beide Sachverhalte gemeint sind. Für beide – Investitionen und Projekte – sollten Projektphasen wie beispielsweise Studien-, Definitions-, Planungs-, Realisierungs- und Abschlussphase sowie Kriterien für das Vorrücken in die nächste Phase festgelegt werden. In Abhängigkeit der Projektdauer und Projektpriorität sowie in Anbindung an die Abläufe des Unternehmens-Controllings werden Verfahrensweisen zur Projektpriorisierung, Berichtsinhalte und -intervalle, Renditeansprüche und der Prozess der Risikoerfassung und -beurteilung definiert.

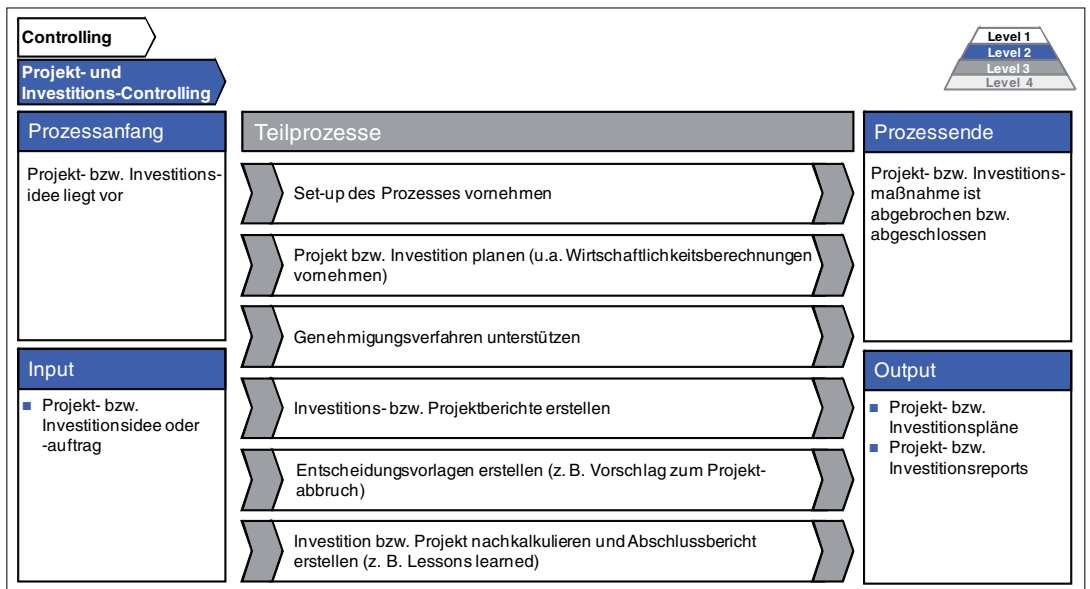


Abb. 10: Gestaltung des Hauptprozesses Investitions- und Projekt-Controlling

Den Weg von der Projektidee zum Projektantrag begleitet der Projekt-Controller, indem das Projektmanagement unterstützt wird, konkrete Projektziele formuliert und der Projektnutzen bewertet werden sowie eine Schätzung der Kosten bzw. Auszahlungen erstellt wird. Bei der

Von der Projektidee zum Projektantrag

Bewertung von Investitionen kommen je nach Investitionstyp unterschiedliche Investitionsrechnungsverfahren zum Einsatz. Dabei können nachkalkulierte Projekte der Vergangenheit als Vergleichsmaßstab herangezogen werden. Nach der Erstellung eines Projektstrukturplans mit der Festlegung von Teilprojekten, Arbeitspaketen und Meilensteinen erfolgen eine Bottom-up-Projekt- und Budgetplanung und eine Risikoanalyse.

Prüfung und Entscheidung Der daraus entstehende Projektantrag wird auf Einhaltung der Unternehmensvorgaben geprüft und dem Management bzw. einem Gremium zur Entscheidung vorgelegt. Dabei sollte ebenfalls 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 Auswirkung transparent gemacht.

Projektsteuerung Nach erfolgter Genehmigung des Projektes wird die Projektplanung durchgeführt und die Projektsteuerung mit Plan-Ist-Vergleichen unterstützt. Kommentierte Projektberichte und Abweichungsanalysen schaffen die notwendige Transparenz für Gegensteuerungsmaßnahmen und einen Forecast zum Projektende. Bei stark veränderten Rahmenbedingungen oder einem ungünstigen Forecast werden Handlungsvarianten erarbeitet, aus Sicht der Projekt- und Unternehmensziele bewertet und eine Handlungsempfehlung 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 Projekt- und Investitions-Controlling-Prozess

- Stellen Sie sicher, dass es ein einfaches Projekthandbuch gibt, das eine Projektmethodik und einen gewissen Grundrahmen 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 von abgeschlossenen Projekten und Investitionen als Vergleich sowie Lessons learned an.
- Legen Sie Standards für die Investitionsbewertung und Kriterien für die Investitionsentscheidung fest.

3.7 Risikomanagement

Das Ziel des Risikomanagements besteht in der langfristigen Sicherung des Unternehmensbestands und der Verbesserung der Planungsqualität durch frühzeitige Identifikation und Steuerung positiver und negativer Einflussfaktoren auf den Unternehmenswert im Rahmen eines durchgängigen Prozesses. Ziele

Das Risikomanagement beinhaltet die Identifikation, Erfassung, Analyse, Bewertung und Kontrolle von Risiken sowie die Ableitung und Verfolgung geeigneter Risikoabwehrmaßnahmen. Als Rahmen werden dabei allgemeine risikopolitische Grundsätze vorgegeben sowie strategische Stoßrichtungen angewendet. Inhalte

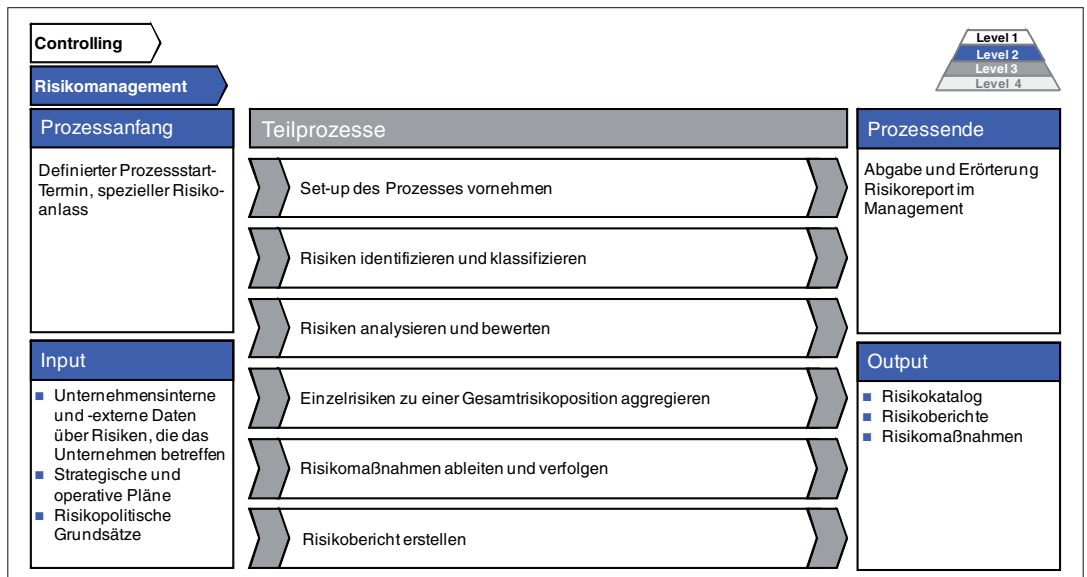


Abb. 11: Gestaltung des Hauptprozesses Risikomanagement

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 in Form eines Erwartungswertes, der sich aus der Risiken und Chancen

durchschnittlich zu erwartenden Eintrittswahrscheinlichkeit ergibt, berücksichtigt. Mögliche Ergebnisse werden dabei auf einen einzelnen Wert verdichtet und damit geht die Information der Streuung, also wertvolle Information 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 Controlling-Instrumenten abzubilden, z. B. Risikozuschläge in Kalkulationen oder Risikoaufschläge im Rahmen der Kapitalkostenermittlung und Investitionsbeurteilung. Risikomanagement ermöglicht, Chancen und Risiken explizit in das Controlling zu integrieren, indem die Streuung bzw. die Verteilungsfunktion wichtiger Planannahmen dargestellt wird und daraus eine realitätsnähere Planung resultiert. Es kann auch sinnvoll sein, durch Grenzszenarien die Belastbarkeit wichtiger Planparameter zu bestimmen.

Identifikation,
Quantifizierung
und Aggregation

Für ein Controlling-gerechtes Chancen- und Risikomanagement ist es erforderlich, auf Basis risikopolitischer Grundsätze in Unternehmen die relevanten Risiken möglichst vollständig zu identifizieren, zu klassifizieren (Risikoinventar, -katalog) und ggf. zu quantifizieren. Dies bedeutet, dass für die einzelnen Risiken deren Verteilungsfunktion entweder subjektiv oder auf Basis historischer Daten festzulegen ist. 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 Vorgehensweise ist für alle Planungsinstrumente (Forecast, operative, mittelfristige und strategische Planung, Balanced Scorecard) relevant. Der Risikomanagement-Prozess benötigt ein Set-up vor allem in jenen Zyklen, in denen der Risikokatalog überarbeitet wird. Dies erfolgt zumindest einmal jährlich; dazwischen werden anlassbezogene Ergänzungen vorgenommen.

Integration in das
Reporting

Da der Risikomanagement-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 die Spitzenkennzahl des Risikomanagements 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 Controlling-Bericht 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 monat-

lichen Plan-Ist- oder quartalsweisen Plan-Wird-Abweichungsanalyse erarbeiteten Maßnahmen einem Maßnahmen-Controlling zuzuführen, um deren Verbindlichkeit und Wirksamkeit abzusichern.

Tipp: Empfehlungen für einen erfolgreichen Risikomanagement-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 Controlling-Berichten.

3.8 Funktions-Controlling

Funktions-Controlling bedeutet das Controlling der einzelnen Funktionen der Wertschöpfungskette, wie z.B. F&E, Produktion, Vertrieb (Primäraktivitäten) oder wie z.B. Personal und IT (Unterstützungsaktivitäten). Grundsätzlich findet man hier die bereits dargestellten Controlling-Prozesse wie Planung, Reporting usw. wieder. Dennoch können zum einen besondere Anforderungen einer Branche oder eines Unternehmens die spezifische Darstellung des Controlling-Prozesses einer Funktion nahelegen oder sogar zwingend erforderlich machen. Das gilt z.B. für das F&E-Controlling in forschungs- und entwicklungsintensiven Unternehmen, in denen nennenswerte Ressourcen gebunden sind. Zum anderen kann die Bedeutung, die einem Thema in einem Unternehmen beigemessen wird, eine Betrachtung als gesonderten Controlling-Prozess rechtfertigen. Das kann z.B. für das Personal-Controlling zutreffen. Eine Auswahl möglicher Themenfelder des Funktions-Controllings ist in Abb. 12 dargestellt.

Themenfelder

■ F&E-Controlling	■ Personal-Controlling
■ Beschaffungs-Controlling	■ Service-Controlling
■ Produktions-Controlling	■ IT-Controlling
■ Logistik-Controlling	■ Qualitäts-Controlling
■ Vertriebs-Controlling	■ Beteiligungs-Controlling
■ Marketing-Controlling	■ ...

Abb. 12: Mögliche Themenfelder des Funktions-Controllings

Inhalte Die Inhalte der jeweiligen Funktions-Controlling-Prozesse beschreiben u.a. funktionsspezifische Ausprägungen der zuvor beschriebenen Controlling-Haupt- und -Teilprozesse (vgl. Kapitel 3.1. bis 3.7.), die Anwendung funktionsspezifischer Instrumente und die Nutzung funktionsspezifischer IT-Systeme in der Prozessdurchführung oder die funktionsspezifisch erforderliche Zusammenarbeit mit anderen Organisationseinheiten in einzelnen Teilprozessen. Die Inhalte zwischen den Funktions-Controlling-Prozessen sind i.d.R. sehr unterschiedlich. Um den Umfang der vorliegenden Broschüre nicht ausufern zu lassen, werden die Funktions-Controlling-Prozesse nicht alle einzeln beschrieben. Am Beispiel des Funktionsbereichs „Forschung und Entwicklung (F&E)“ soll im folgenden Abschnitt das Forschungs- und Entwicklungs-Controlling (F&E-Controlling) als einer dieser Funktions-Controlling-Prozesse dargestellt werden.

Tipp: Empfehlungen für einen erfolgreichen Funktions-Controlling-Prozess

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

Ziele Ziel des F&E-Controllings ist es, sowohl die kurzfristige wie auch die langfristige Ergebnisorientierung von F&E-Aktivitäten und des F&E-Bereichs sicherzustellen. Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten müssen einerseits kurzfristige Effizianzorderungen erfüllen und gleichzeitig langfristige Erfolgspotenziale schaffen.

Inhalte F&E-Controlling umfasst die wesentlichen Controlling-Prozesse, jeweils angepasst an die spezifischen Anforderungen und Rahmenbedingungen von Forschung und Entwicklung. Es beinhaltet den betriebswirtschaftlichen Prozess der Zielfestlegung, Planung und Steuerung von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten.

F&E-Spezifika F&E-Controller unterstützen das F&E-Management in dem eingangs bereits beschriebenen Zusammenspiel. Eine Besonderheit ist, dass bei vielen Teilprozessen sowohl die F&E als organisatorischer Bereich wie auch die F&E-Aktivitäten, die i.d.R. bereichsübergreifend sind (F&E-Programm, F&E-Projekte), gleichermaßen abgebildet werden müssen. Weitere Besonderheiten sind die Anwendung spezifischer Bewertungsmethoden oder die Berücksichtigung spezieller Rechnungslegungsvorschriften.

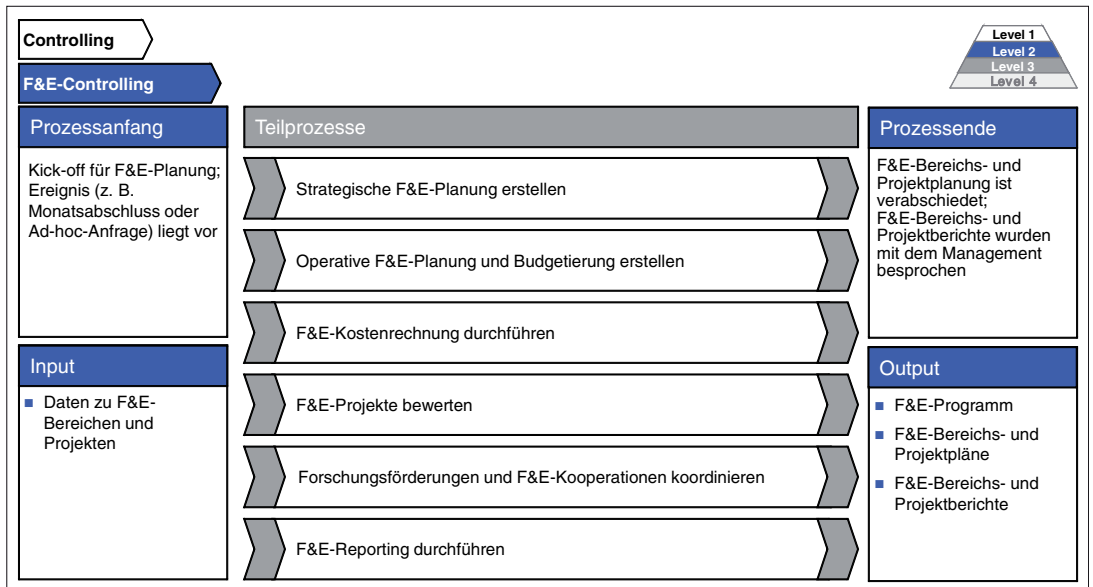


Abb. 13: Gestaltung des Hauptprozesses Funktions-Controlling am Beispiel des F&E-Controllings

Im Rahmen der strategischen F&E-Planung wird das langfristige Programm der F&E-Aktivitäten (F&E-Programm, Gesamtheit aller Projekte) erstellt und bewertet. Es wird entschieden, welche Projekte durchgeführt werden und welche nicht. Daraus ist die strategische Planung des F&E-Bereichs abzuleiten, u. a. an welchen Standorten die F&E-Leistungen erbracht werden sollen, welche Mitarbeiterressourcen (quantitativ und qualitativ) im Planungszeitraum benötigt werden und welche wesentlichen finanziellen Eckwerte zu definieren sind. In der operativen F&E-Planung und -Budgetierung werden inhaltlich die gleichen Themen auf Jahresbasis und mit dem entsprechenden Verbindlichkeitsgrad behandelt.

F&E-Planung

Die F&E-Kostenrechnung erfasst bereichs- und projektbezogen alle für F&E-Aktivitäten zu kalkulierenden bzw. durch F&E-Aktivitäten verursachten Kosten und verarbeitet sie in weiterführenden Aktivitäten dieses Teilprozesses, z. B. in Projektvorkalkulationen oder bei der regelmäßigen Projektbewertung im Rahmen des Periodenabschlusses bzw. der Periodenabgrenzung. Dabei sind im Rahmen der integrierten Rechnungslegung in vielen Unternehmen die Bilanzierungsvorschriften der IFRS relevant. Gemäß IAS 38.54f. sind Entwicklungsaufwendungen unter bestimmten Voraussetzungen zu aktivieren. Forschungskosten sind aufgrund des fehlenden Nachweises wirtschaftlichen Zukunftsnutzens als Aufwand darzustellen. Für das F&E-Controlling bedeutet

F&E-Kostenrechnung

das, dass F&E-Projekte und Aktivitäten regelmäßig hinsichtlich möglicher bzw. notwendiger Aktivierung und Abschreibung gemäß IFRS zu prüfen sind. Außerdem ist zu prüfen, inwiefern im Rahmen dieses Teilprozesses der Percentage-of-Completion- (POC-)Ansatz angewendet werden soll oder muss.

F&E-Reporting und -Projektbewertung Das F&E-Reporting stellt bereichs-, projekt- und programmbezogen regelmäßig alle steuerungsrelevanten Informationen über die F&E-Aktivitäten zur Verfügung. Dabei greift es u. a. auf Informationen aus dem F&E-Projektbewertungsprozess zu. Die F&E-Projektbewertung ist ein spezifischer Teilprozess, der regelmäßig die laufenden F&E-Projekte nach den wesentlichen Erfolgskriterien beurteilt. Das sind vor allem die Einhaltung des Budgets, die Einhaltung des Zeitplans und das Erreichen der angestrebten Inhalte bzw. Ergebnisse. Eine Bewertung mehrerer Erfolgskriterien wird im Zusammenhang mit dem Earned-Value-Ansatz erreicht. Die Ergebnisse der F&E-Projektbewertung werden im sogenannten Stage-Gate-Verfahren eingesetzt, um zu bestimmten Zeitpunkten bzw. Meilensteinen die Fortführung oder den Abbruch von Projekten zu entscheiden.

Koordination Des Weiteren hat der F&E-Controller originäre Aufgaben wie die Koordination von F&E-Kooperationen und die Forschungsförderung, welche durch einen entsprechenden Teilprozess abgebildet werden können. Dieser Teilprozess hat Schnittstellen zur F&E-Kostenrechnung, weil z. B. angefallene Kosten an Kooperationspartner verrechnet werden oder weil für Forschungsförderungszwecke entsprechende Kostennachweise eingereicht werden müssen.

Tipp: Empfehlungen für einen erfolgreichen F&E-Controlling-Prozess

- Richten Sie die Prozesse des F&E-Controllings an der F&E-Strategie des Unternehmens aus.
- Fokussieren Sie bei der F&E-Programmplanung und -Projektauswahl stets auf die wesentlichen strategiekonformen Kriterien.
- Definieren Sie klare Standards für die Bewertung von F&E-Projekten.
- Gestalten Sie die F&E-Kostenrechnung im Einklang mit den Standards der Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung des Unternehmens.
- Richten Sie das F&E-Reporting an den Anforderungen der jeweiligen Verantwortlichen aus und integrieren Sie es in das Management Reporting.
- Prüfen Sie F&E-Projekte und -Aktivitäten regelmäßig hinsichtlich Aktivierungs- und Abschreibungsmöglichkeiten bzw. -zwängen gemäß IFRS.

3.9 Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung

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.

Ziele

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.

Inhalte

Die in Abb. 14 aufgeführten Teilprozesse sind beispielhaft zu verstehen.

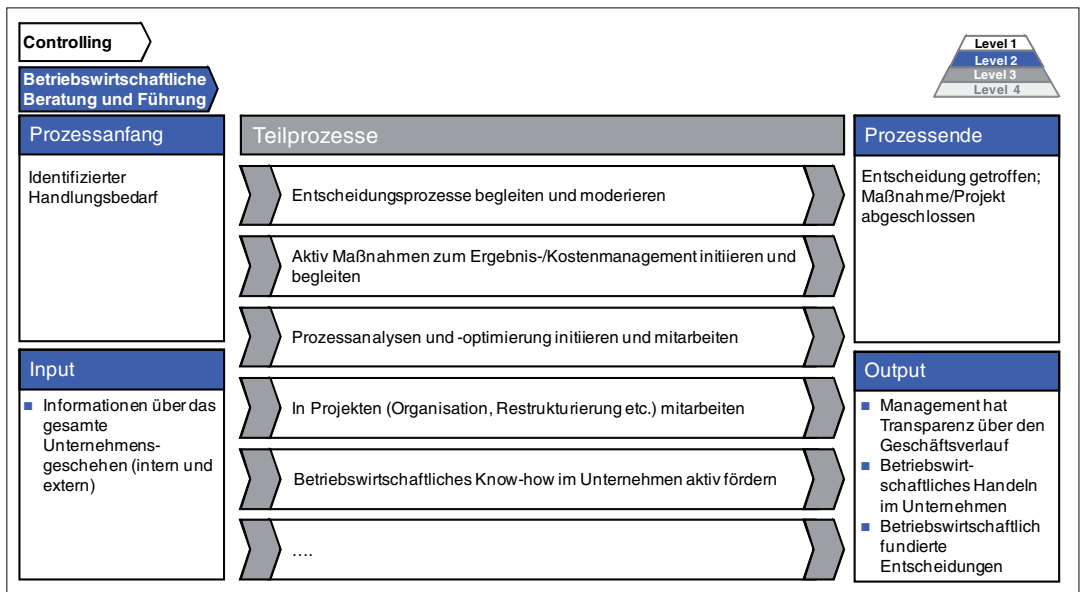


Abb. 14: Gestaltung des Hauptprozesses betriebswirtschaftliche Beratung und Führung (Beispiel)

Neben dem Einsatz von Fach- und Methodenkompetenz ist für zielgerichtete Beratung ebenfalls ein hohes Maß an Geschäftskompetenz, also beispielsweise der Kenntnis von Zusammenhängen und Abläufen in den

Zielgerichtete Beratung

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. Dazu wiederum bedarf es einer entsprechenden sozialen Kompetenz.

Controller als
Sparringspartner
und
kaufmännisches
Gewissen

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 beispielsweise 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.

Tipp: Empfehlungen für einen erfolgreichen betriebswirtschaftlichen Beratungs- und Führungsprozess

- 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 Controlling-Instrumente und -Methoden und wenden Sie sie fachbereichsspezifisch an.
- Bringen Sie sich pro-aktiv ins Tagesgeschäft, in Projekte und in Unternehmens- und Organisationsentwicklung ein.
- Stellen Sie sicher, für jeden Bereich einen Controller als Ansprechpartner/ Verantwortlichen zu haben.

3.10 Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme

Ziele Ziel ist es, die im Unternehmen verwendeten Controlling-Prozesse, -Instrumente und -Systeme kontinuierlich weiterzuentwickeln. Insbesondere ist zu prüfen, bei welchen Prozessen Anpassungsbedarf besteht, welche u.U. ganz entfallen können und welche Felder grund-

sätzlich entwickelt werden müssen. Durch die Gestaltung neuer und die Weiterentwicklung bestehender Controlling-Prozesse, -Strukturen, -Instrumente und -Systeme sollen schließlich die Effektivität und Effizienz des Controllings gesteigert werden.

Der Prozess der Weiterentwicklung von Organisation, Prozessen, Instrumenten und Systemen beinhaltet auch die Moderation, Wissensübermittlung, Betreuung und Schulung/Qualifizierung von Mitarbeitern im und 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.

Inhalte

Die in Abb. 15 aufgeführten Teilprozesse sind beispielhaft zu verstehen.

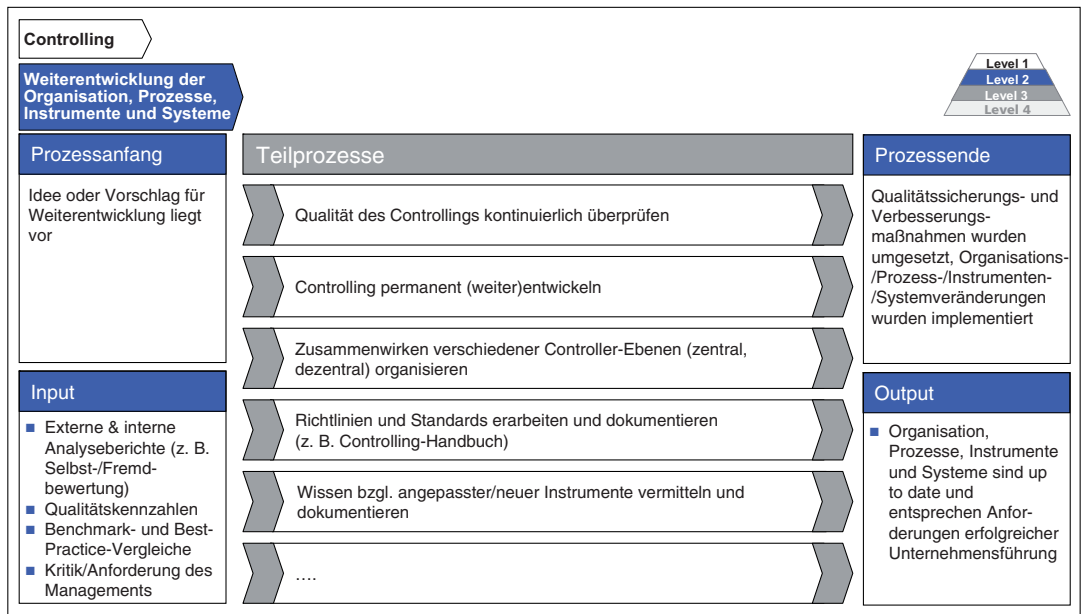


Abb. 15: Gestaltung des Hauptprozesses betriebswirtschaftliche Beratung und Führung (Beispiel)

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 ganzheitlicher Unternehmensführung gerecht werden. Demnach sollten Controller stets hinterfragen, inwiefern Möglichkeiten zur Weiterentwicklung im Sinne von Leistungs- und Qualitätsverbesserung bestehen. Mögliche Weiterentwicklungsmaßnah-

Qualitäts-sicherung

men könnten beispielsweise 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, beispielsweise 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, die Nutzer die Anwendung beherrschen und den Nutzen kennen. Folglich empfiehlt es sich, ebenso Controller regelmäßig Qualifikationsmaßnahmen zu unterziehen, damit sie auf dem aktuellsten Stand der Entwicklungen bleiben. Ein Controlling-spezifisches Wissensmanagementsystem kann durchaus nützlich sein.
Total Quality Management	Schließlich ist die Wirksamkeit von veranlassten Maßnahmen zu bewerten und daraus ggf. Verbesserungen für den Controlling-Prozess 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 beispielsweise durch ein monatliches Qualitätskosten-Reporting alle geplanten und laufenden Projekte erfassen und verfolgen.
Change Management	Stehen größere Veränderungen ins Haus, wie z.B. eine Produktionsverlagerung ins Ausland, müssen oftmals Organisationsstrukturen und -abläufe aufgebrochen und vollständig umgestaltet werden. Auch in sogenannten „Change-Projekten“ sind Unterstützung und Begleitung durch die 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.

**Tipp: Empfehlungen für einen erfolgreichen Controlling-Prozess
„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.

4 Management von Controlling-Prozessen – ausgewählte Aspekte

4.1 Zusammenfassende Darstellung, Controlling-Jahreskalender

Prozesse sind i.d.R. verknüpft, d.h., Output- und Inputdaten eines Prozesses werden in anderen Prozessen generiert bzw. verwendet. Auch die dargestellten Controlling-Prozesse und deren Inhalte sind in der Praxis im Zusammenspiel zu betrachten. Diese müssen untereinander zeitlich und inhaltlich synchronisiert werden. Die Herausforderung besteht darin, alle Controlling-Prozesse zeitlich so zu koordinieren und aufeinander abzustimmen, dass gegebene Fristen und Vereinbarungen zur Zufriedenheit des Managements gewahrt werden. Genauer gesagt, sind alle für eine erfolgreiche Unternehmensführung relevanten Informationen den Entscheidungsträgern termingerecht und gemäß dem gewünschten Format bereitzustellen. In der Praxis erweist sich hierbei oft die Termineinhaltung als äußerst kritisch, weil Termine aller Beteiligten/Verantwortlichen oft schwer zu koordinieren sind. Um zeitliche Engpässe und Unstimmigkeiten zu vermeiden, ist die Erstellung eines Controlling-Jahreskalenders ratsam (vgl. Abb. 16). Dieser hilft auch bei Erklärung und Kommunikation der Controlling-Prozesse im Unternehmen.

Ganzheitliche
Betrachtung der
Controlling-
Prozesse

Controlling-Prozessmodell

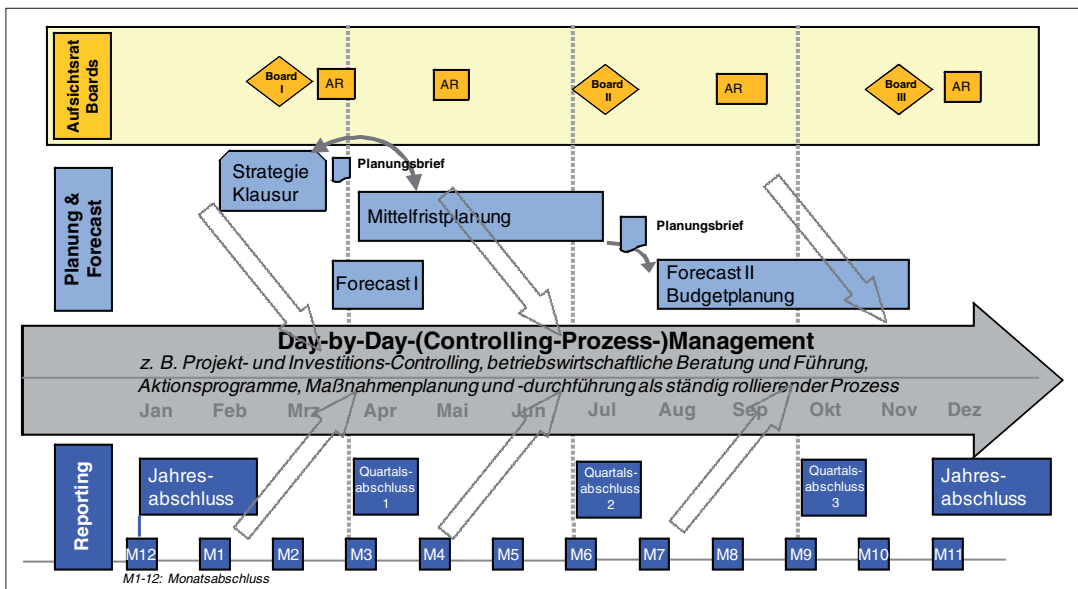


Abb. 16: Controlling-Jahreskalender am Beispiel eines Industrieunternehmens

Unternehmensspezifischer Ablaufzyklus

Wie sich ein solcher Controlling-Ablaufplan gestalten kann, ist für ein Industrieunternehmen exemplarisch in Abb. 16 dargestellt. Dieses Beispiel deckt aber nicht alle der zuvor beschriebenen Controlling-Prozesse ab, sondern fokussiert auf die wesentlichen Herausforderungen der Controller im Zusammenspiel mit dem Management. Aufgaben wie monatliches oder quartalsweises Reporting, das permanente Forecasting oder die Jahresabschlusserstellung sind in jedem Unternehmen fix einzuplanen. Wann, wie häufig und wie detailliert Aufgaben anfallen, ist (u. a. in Abhängigkeit von Geschäftsmodell, Branche, Saison, Wirtschaftslage etc.) von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Deshalb empfiehlt sich für jedes Unternehmen auch ein eigener Controlling-Jahreskalender mit individuellem Zyklus der Controlling-Prozesse.

Strukturierter Arbeitsplan

Der abgebildete Jahreskalender dient als Muster bzw. Vorlage, den eigenen Ablaufplan nach unternehmensspezifischen Maßgaben anzupassen. Daraus ergibt sich ein zeitlich und inhaltlich strukturierter Arbeitsplan für das Controlling, der an Führungskräfte und vor allem an die Controller-Arbeit adressiert ist.

4.2 Leistungsmessung der Controlling-Prozesse

Process Performance

Als Prozesseigentümer hat der Chef-Controller im Unternehmen die Management-Verantwortung für die Controlling-Prozesse. Insofern ist

er für die Performance bzw. Leistung dieser Prozesse verantwortlich und sollte hierzu ein aktives Prozessmanagement betreiben.

Um dies zu unterstützen, sollte die Leistung der Controlling-Prozesse gemessen werden und ein entsprechendes „Performance Measurement“ für diese Prozesse aufgesetzt werden. Fokus ist dabei nicht eine einzelne Kennzahl, sondern eine mehrdimensionale Leistungsmessung und -steuerung mit Leistungsindikatoren (Key Performance Indicators) aus den Kategorien Qualität, Zeit, Kosten, Mengen, Mitarbeiterressourcen und Ressourcenauslastung.

Kategorien von Leistungsindikatoren

Die Messung aller Dimensionen ist nicht für jeden Prozess zwingend erforderlich. Da Prozessziele aber durchaus konfliktär sein können (z.B. Qualität steigern bei gleichzeitiger Senkung der Kosten), geht ein Performance-Measurement-System für Controlling-Prozesse sinnvollerweise über eine Messung mittels rein finanzieller Kennzahlen hinaus. Abbildung 17 gibt einen Überblick über mögliche prozessübergreifende Leistungsmessgrößen.

Messgrößen

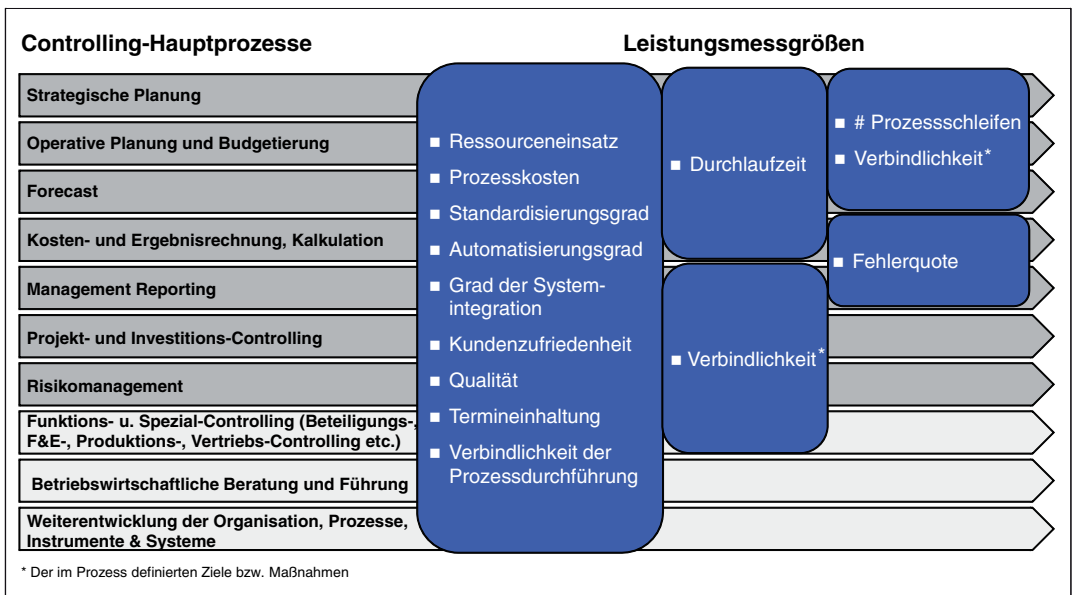


Abb. 17: Prozessübergreifende Leistungsmessgrößen

Die hier genannten Leistungsindikatoren müssen unternehmensspezifisch im Detail definiert werden. Zum einen geht es um die einfließenden Daten und die Möglichkeiten, diese zu erfassen. Zum anderen gibt es unterschiedliche Möglichkeiten der Berechnung bzw. Auswertung und Darstellung, wie z.B. Präsentation der Rohdaten, Berechnung von

Methodik

Verhältniszahlen oder Übertragung der Daten auf Skalen, wie z.B. Schulnotenskala oder Polaritätsprofile. Neben den o.g. übergreifenden Leistungsindikatoren können prozessspezifische Leistungsindikatoren definiert werden (vgl. Abb. 18). Auf Basis solcher Leistungsindikatoren kann man Vergleiche durchführen (unternehmensintern und -extern), Ziele zur Leistungsverbesserung setzen und verfolgen, ob die angestrebten Verbesserungen erreicht werden. Häufig verwendete Vergleichsgrößen sind z.B. Anzahl Controller für einen Hauptprozess im Verhältnis zu 1.000 Mitarbeitern des Unternehmens oder Dauer des Reportingprozesses vom Abschluss bis zur Vorlage und Durchsprache des Berichts im Vorstand.

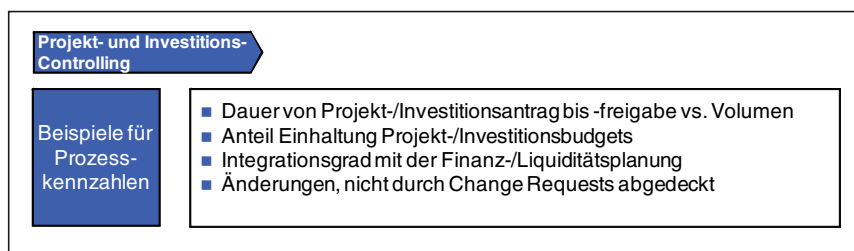


Abb. 18: Beispiele prozessspezifischer Leistungsmessgrößen für das Projekt- und Investitions-Controlling

Das Thema Leistungsmessung der Controlling-Prozesse kann man deutlich ausführlicher behandeln, als es hier getan wird, und auf das Thema „Performance Management der Controlling-Prozesse“ erweitern. Dies ist nicht Zielsetzung dieser Broschüre und würde über den angestrebten Umfang deutlich hinausgehen. Dem „Performance Management der Controlling-Prozesse“ wird sich die IGC in einer gesonderten Initiative widmen.

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

Die Beschreibung der Controlling-Prozesse erfolgt in dieser Broschüre durchgängig auf der Ebene der Hauptprozesse (Prozessebene 2) inklusive der Darstellung der Teilprozesse (Prozessebene 3), wie in Kapitel 2.3 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. 19). Die Beschreibung hier orientiert sich am „SIPOC- (Supplier-Input-Process-Output-Customer-)Prinzip“ (vgl. Abb. 20). 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

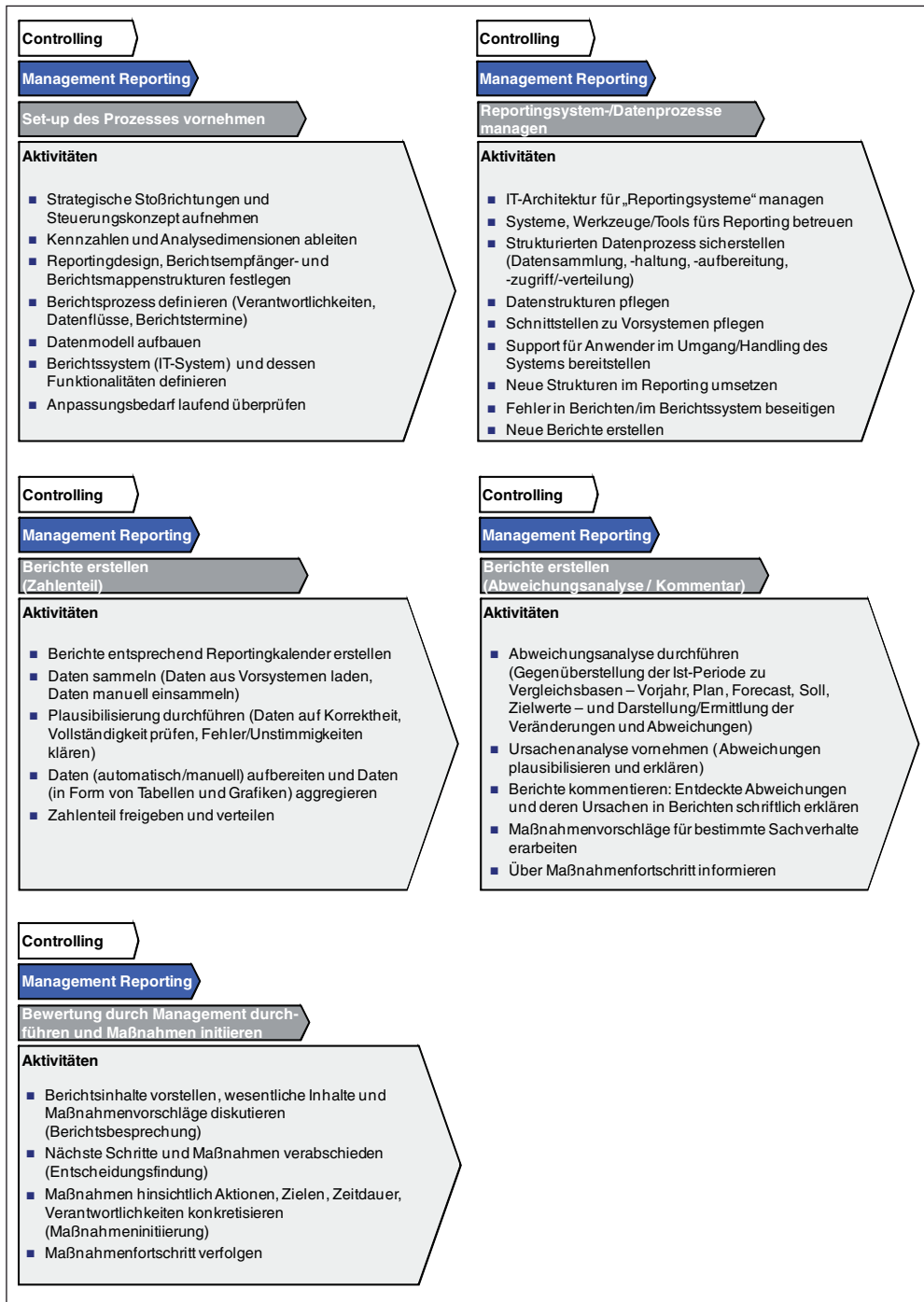


Abb. 19: Prozessebene 4 Management Reporting

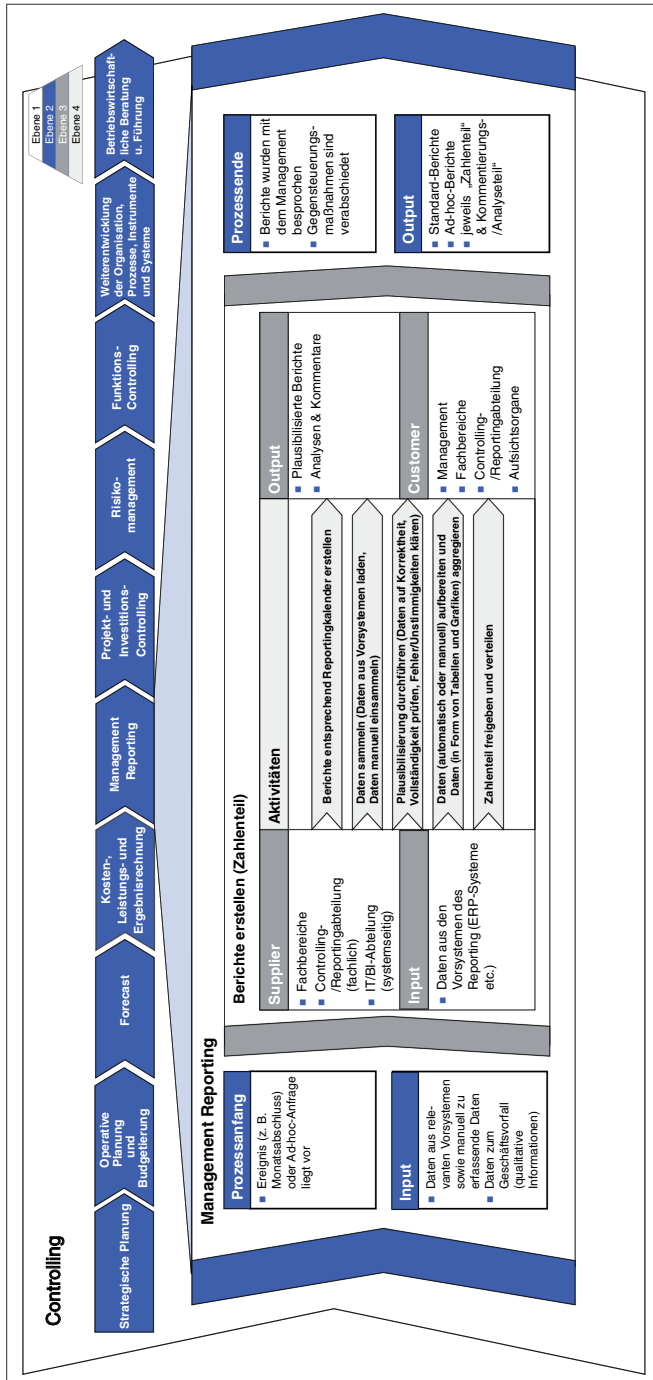


Abb. 20: Prozessebene 4 gemäß dem SIPOC-Prinzip

5 Fazit

Es wurde gezeigt, wie „Controlling“ in einem Prozessmodell dargestellt werden kann. Das Controlling-Prozessmodell umfasst zehn Controlling-Hauptprozesse, die in der vorliegenden Broschüre inklusive der Teilprozesse einheitlich beschrieben, grafisch dargestellt und mit konkreten Hinweisen für die Praxis versehen werden.

Prozessgestaltung	Die Broschüre eignet sich als Leitfaden für die Beschreibung und Gestaltung von Prozessen des Controllings. So können beispielsweise 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 Kapitel 4.3 am Beispiel des Management Reporting skizzierten Vorlage.
Prozessoptimierung	Prozessverbesserungen setzen allerdings auch eine gewisse Vergleichsgrundlage voraus. Für jeden Prozess sind, wie in Kapitel 4.2 beschrieben, Leistungsindikatoren zu definieren, mit denen deren Istsituation gemessen und dem Ziel gegenübergestellt werden kann. So können Potenziale aufgedeckt und entsprechende Maßnahmen für die Optimierung von Controlling-Prozessen eingeleitet werden.
IT-Implementierung	Genauso gut kann das Controlling-Prozessmodell bei der Implementierung von IT-, wie z.B. Business-Intelligence-Systemen zur Unternehmenssteuerung, unterstützen. 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 Controlling-Prozesse 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 der Controller als Business-Partner des Managements im Unternehmen.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass die Broschüre eine wesentliche Grundlage bildet für die Standardisierung, die Zuordnung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen sowie die IT-Umsetzung von Controlling-Prozessen. Auf diese Weise liefert die Broschüre die Basis für die Etablierung eines ganzheitlichen Controlling-Verständnisses und kommt so der geforderten Prozessorientierung im Controlling nach. Nutzen

6 Abkürzungsverzeichnis

AR	Aufsichtsrat
BSC	Balanced Scorecard
CFO	Chief Financial Officer
DIN SPEC	Deutsches Institut für Normung Specification
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
ERP	Enterprise Resource Planning
F&E	Forschung und Entwicklung
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
IAS	International Accounting Standards
ICV	Internationaler Controller Verein
IFRS	International Financial Reporting Standards
IGC	International Group of Controlling
KPI	Key Performance Indicators
SCOR	Supply Chain Operations Reference
SIPOC	Supplier-Input-Process-Output-Customer
SWOT	Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats
TQM	Total Quality Management

7 Literaturhinweise

- Adam, Investitionscontrolling, 3. Aufl., Oldenburg 1999.
- Bürgel, Controlling von Forschung und Entwicklung, München 1989.
- Coenenberg/Fischer/Günther, Kostenrechnung und Kostenanalyse, 7. Aufl., Stuttgart 2007.
- Deiters, Prozeßmodelle als Grundlage für ein systematisches Management von Geschäftsprozessen, Berlin 1997.
- Denk/Exner-Merkelt, (Hrsg.), Corporate Risk Management, 2. Aufl., Wien 2008.
- Deyhle/Kottbauer/Pascher, Manager und Controlling, Kompaktes Controllingwissen für Führungskräfte, München 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., Offenburg 2003.
- DIN SPEC 1086: Qualitätsstandards im Controlling, Berlin 2009.
- Eversheim (Hrsg.), Prozessorientiertes Qualitätscontrolling – Qualität messbar machen, 1. Aufl., Berlin 1997.
- Fischermanns, Praxishandbuch Prozessmanagement, 8. Aufl., Gießen 2009.
- Fischermanns/Liebelt, Grundlagen der Prozessorganisation, 5. Aufl., Gießen 2000.
- Gaitanides, Prozessorganisation, 2. Aufl., München 2007.
- Gleich/Hofmann/Leyk (Hrsg.), Planungs- und Budgetierungsinstrumente, Freiburg, Berlin, München 2006.
- Gleich/Horváth/Michel (Hrsg.), Management Reporting – Grundlagen, Praxis und Perspektiven, 1. Aufl., Freiburg, Berlin, München 2009.
- Gleich/Michel (Hrsg.), Organisation des Controlling – Grundlagen, Praxisbeispiele und Perspektiven, 1. Aufl., Freiburg 2007.
- Gleich/Michel/Stegmüller/Kämmler-Burrak (Hrsg.), Moderne Kosten- und Ergebnissteuerung – Grundlagen, Praxis und Perspektiven, 1. Aufl., München 2010.
- Greiner, Strategiegerechte Budgetierung, Stuttgart 2004.
- Hahn/Hungenberg, Planung und Kontrolle – Wertorientierte Controllingkonzepte, 6. Aufl., Wiesbaden 2001.
- Hammer, Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organisation is Changing our Work and our Lives, New York 1996.

- Horváth, Controlling, 11. Aufl., München 2009.
- Horváth und Partners (Hrsg.), Das Controlling Konzept, 7. Aufl., Stuttgart 2009.
- Internationaler Controller Verein, Instrumente – Operative Planung Budget, in Controller-Statements, Gauting, München 2006.
- Internationaler Controller Verein, Instrumente – Projektcontrolling, in Controller-Statements, Gauting, München 2006.
- Internationaler Controller Verein, Instrumente – Prozessorientiertes Risikomanagement, in Controller-Statements, Gauting, München 2006.
- Internationaler Controller Verein, Instrumente – Target Costing, in Controller-Statements, Gauting, München 2003.
- Internationaler Controller Verein, Controller-Leitbild, in Controller-Statements, 2. Aufl., Gauting, München 2007.
- Internationaler Controller Verein, Controlling-Umfeld – Controlling und Qualität, in Controller-Statements, Gauting, München 2006.
- Internationaler Controller Verein, Instrumente – Strategische Planung, in Controller-Statements, Gauting, München 2005.
- International Group of Controlling (Hrsg.), Controller-Wörterbuch, 3. Aufl., Stuttgart 2005.
- Kaplan/Norton, Balanced Scorecard - Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997.
- Kaplan/Norton, Strategy Maps – Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg, Stuttgart 2004.
- Klenger, Operatives Controlling, 5. Aufl., Oldenbourg 2000.
- Koreimann, Projektcontrolling – Methoden zur Sicherung des Projekterfolgs, 1. Aufl., Weinheim 2005.
- Littkemann (Hrsg.), Innovationscontrolling, München 2005.
- Nippa/Picot, Prozessmanagement und Reengineering, die Praxis im deutschsprachigen Raum, 2. Aufl., Frankfurt am Main, New York 1996.
- Waniczek, Richtig berichten – Managementreports wirksam gestalten, Wien 2009.
- Waniczek, Unternehmensplanung neu – Vom teuren Managementprozess zum wirkungsvollen Steuerungsinstrument, Wien 2008.
- Weber/Linder, Budgeting, Better Budgeting oder Beyond Budgeting?, 1. Aufl., Vallendar 2003.

Stichwortverzeichnis

A

- Aktivitätenebene
- Prozessebene 4 52

B

- Balanced Scorecard
- zur Strategiekommunikation 24
- Benchmark
- Vergleichsmaßstab festlegen 48
- Berichterstellungsprozess
- im Management Reporting 35
- Berichtsanalyse
- im Management Reporting 35
- Beschaffungs-Controlling
- Teil des Funktions-Controllings 42
- Beteiligungs-Controlling
- Teil des Funktions-Controllings 42
- Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung
- Prozessgestaltung 45
- Budgetierung
- Prozessgestaltung 25

C

- Change Management
- Begleitung durch Controlling 48
- Controller 17
- Aufgabenbeschreibung 17
- Controller-Leitbild 16
- Controlling
- Definition 15
- Controlling-Hauptprozess
- betriebswirtschaftliche Beratung und Führung 45
- Forecast 28
- Funktions-Controlling 41
- Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung 30
- Management Reporting 33

- operative Planung und Budgetierung 25
- Projekt- und Investitions-Controlling 36
- Risikomanagement 39
- strategische Planung 23
- Controlling-Prozess
- Beschreibung 19
- Eigenschaften 19
- Controlling-Prozessmodell
- Definition 22
- Überblick 19

F

- Feedback
- im Beratungsprozess 48
- Forecast
- Prozessgestaltung 28
- Führungsprozess
- Eigenschaften 19

H

- Hauptprozess
- im Controlling 20

I

- International Group of Controlling
- Ziel 15
- Investitions-Controlling
- Prozessgestaltung 36
- IT-Controlling
- Teil des Funktions-Controllings 42

K

- Kalkulation
- im Hauptprozess Kostenrechnung 32
- Kernprozess
- Eigenschaften 18

Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung
– Prozessgestaltung 30

L

Leistungsmessgrößen
– für Controlling-Prozesse 51
Leistungsmessung
– Performance Measurement 25
– von Controlling-Prozessen 50
Logistik-Controlling
– Teil des Funktions-Controllings 42

M

Management Reporting
– Prozessgestaltung 33
Marketing-Controlling
– Teil des Funktions-Controllings 42

O

Operative Planung und Budgetierung
– Prozessgestaltung 25
Organisation
– mit Controlling-Jahreskalender 49

P

Performance Measurement
– von Controlling-Prozessen 51
Personal-Controlling
– Teil des Funktions-Controllings 41
Planungsprozess
– Annahmen festlegen 26
Produktions-Controlling
– Teil des Funktions-Controllings 42
Projekt-Controlling
– Prozessgestaltung 36
Prozessanfang
– Definition 21

Prozessende
– Definition 21
Prozess-Landkarte
– in Unternehmen 18

Q

Qualitäts-Controlling
– Teil des Funktions-Controllings 42
Qualitätsstandard
– für Controlling 19

R

Risikomanagement
– Prozessgestaltung 39

S

Service-Controlling
– Teil des Funktions-Controllings 42
Steuerungskonzept
– für Management Reporting 34
Strategische Analyse
– Instrumente 24
Strategische Planung
– Prozessgestaltung 23

T

Total Quality Management
– zur Prozessverbesserung 48

U

Unterstützungsprozess
– Eigenschaften 19

V

Vertriebs-Controlling
– Teil des Funktions-Controllings 42

W

Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme
– Prozessgestaltung 46