

Benchmarks 2009 – Controllingprozesse auf dem Prüfstand

Das Controlling-Panel des Österreichischen Controller-Instituts

Mirko Waniczek



Mag. Mirko Waniczek ist Manager der Contrast Management-Consulting, Trainer des Österreichischen Controller-Instituts und betreut das ÖCI-Panel.

Das Österreichische Controller-Institut führt seit 2007 jährlich eine umfassende Erhebung der Controllingprozesse unter seinen aktuell ca. 530 österreichischen Mitgliedsunternehmen durch. Neben Fragen zu den Controlling-Kernprozessen wurde im Jahr 2009 die Rolle des Controllings in der Krise beleuchtet. 2009 nahmen 100 Unternehmen an der Studie teil und ermöglichten damit eine fundierte Einschätzung der in Österreich geübten Controllingpraxis. Die Teilnehmer stammen überwiegend aus der Industrie (29 %¹) und dem Dienstleistungssektor (19 %); danach folgen Finanz- und Versicherungsdienstleistungen (10 %), Infrastruktur (8 %) und Handel (7 %). 14 % des Rücklaufs stammen aus Non-Profit-Organisationen. Etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen² weist einen Umsatz³ > 25 Mio. und < 250 Mio. Euro auf, die Ergebnisse können somit als repräsentativ für die mittelständisch geprägte österreichische Wirtschaftslandschaft gesehen werden.

1. Planung

1.1. Planungsprozess

54 % der Unternehmen starten die Planung **bottom-up** (ident zu 2008). Nur Finanzdienstleister starten den Planungsprozess weitestgehend **top-down** (83 %; Handel 57 %, Dienstleister 53 %). In der Industrie – in vielen Fällen sonst Vorreiter bei Controllinginstrumenten und -prozessen – starten nur noch knapp 48 % die Planung **top-down**. Die Bottom-up-Planung dominiert in Infrastrukturunternehmen (75 %) und NPOs (64 %). Dieser Zugang ist problematisch, da die Planenden keine Orientierung haben, was am Ende als Ergebnis akzeptiert wird. Ungewollte Planungsverhalten, z. B. der Einbau von Sicherheitspolstern, treten verstärkt auf. Es ist eindeutig zu empfehlen, die Planung **top-down** mit der Kommunikation der Zielvorgaben durch das Management zu starten und damit eine operationale Orientierung für die Planenden zu liefern.

Im Durchschnitt werden in ca. acht Wochen (2008: zehn Wochen) drei Planungsschleifen durchgeführt, um die Planung zu finalisieren.

72 % der Befragten erstellen eine **Mittelfristplanung** (2008: 75 %), typischerweise über einen Zeitraum von Budget + drei weitere Jahre. Die als „mittelfristig“ definierte Zeitstrecke reicht von Budget + zwei Jahre bis Budget + fünf Jahre. Über eine **strategische Planung** verfügen nur noch ca. 53 % der Befragten; der Zeitraum beträgt hier in der Regel Budget + fünf Jahre. Die Begriffe und in weiterer Folge die Instrumente „Mittelfristplanung“ und „strategische Planung“ scheinen in der Praxis nicht klar voneinander abgegrenzt zu sein.

Besonders interessant ist die **Schnittstelle** zwischen operativer und mittel- bis längerfristiger Planung. Immerhin drei Viertel der Befragten geben eine enge inhaltliche Verknüpfung der Planungen an (2008: 74 %). Die engste Verknüpfung sieht der Handel (86 %); die schwächste Verknüpfung besteht bei Infrastrukturunternehmen (63 %). Die Form der Verknüpfung tritt in der Planungspraxis in allen denkbaren Varianten auf:

- **„Sequenzielles Modell“** (Budget aufbauend auf der Mittelfristplanung, 23 %): Dies entspricht dem klassischen, ressourcenaufwendigen Planungsansatz der Durchführung einer Mittelfristplanung im Frühjahr im Umfeld der Strategiediskussion und einer im Herbst darauf aufbauenden Budgetierung.
- **„Paralleles Modell“** (Budget verschränkt mit Mittelfristplanung, 31 %): Aktuell lässt sich eine verstärkte Entwicklung zum schlankeren „parallelen Modell“ und der Betonung des Strategieumsetzungsaspekts in der Planung verfolgen.
- **„Fortschreibung“** (Mittelfristplanung aufbauend auf dem Budget, 47 %): Das Etikett „Fortschreibung“ für dieses am stärksten verbreitete Prozessmodell mag im Einzelfall den planenden Unternehmen Unrecht tun, die Gefahren sind aber offensichtlich.

Die Erhebungsergebnisse 2009 zeigen weiters, dass die Planungsprozesse häufig nicht mit professionellen IT-Tools unterstützt werden. Unter SAP-Nutzern wird das Transaktionssystem intensiv genutzt, ansonsten stellt sich immer noch **MS Excel** als dominantes Werkzeug dar. Die typischerweise hohe Dezentralität der Planung und der in mehreren Schleifen ablaufende Prozess stellen Anforderungen an die Planungsunterstützung, denen aber sowohl ein Transaktionssystem als auch **Excel** nur unzureichend gerecht werden können.

1.2. Planungsinhalte

Prämissen sind in der Regel zu Beginn der Planung verfügbar (95 %, 2008: 92 %). Bei den Prämissen-inhalten sind vor allem marktseitige Prämissen relevant (82 % setzen sich damit auseinander). Prämissen der Beschaffungsseite und der Finanzierung haben eine deutlich geringere Bedeutung (63 % bzw. 61 %). Die Annahme, dass sich Unternehmen in der aktuellen Wirtschaftskrise intensiv mit Prämissen zum Thema Finanzierung auseinandersetzen, kann damit nicht bestätigt werden.

Planungsziele werden bei 81 % der Unternehmen am Start der Planung festgelegt (2008: 86 %). Am häufigsten geben Unternehmen kostenseitige

Ziele vor (63 %); danach folgen Investitions- (61 %), Wachstums- (55 %) und Rentabilitätsziele (50 %). Nicht monetäre Ziele werden von 39 % der Unternehmen vorgegeben; Wertsteigerungsziele verwenden nur 15 %.

1.3. Planungsinstrumente

Die Planung ist meist stark an der **Ergebniswirkung** orientiert. Eine Plan-GuV ist in allen Unternehmen vorhanden, eine Planbilanz erstellen noch zwei Drittel der Unternehmen, ein Plan-Cashflow ist aber nur noch in knapp mehr als der Hälfte der Unternehmen vorhanden (55 %). Eine Integration von Erfolgs-, Finanz- und Bilanzplanung fehlt damit in jedem zweiten Unternehmen. Da die Gewinn- und Verlustrechnung nur erfolgsrechnungsinterne Spannungsfelder (z. B. Konflikte zwischen Rentabilität und Wachstum) abbilden kann, Fragen nach der Finanzierung und deren bilanzielle Konsequenzen aber nicht abdeckt, ist die Empfehlung, eine integrierte Planung aufzusetzen, naheliegend.

Positiv ist zu werten, dass die Unternehmen verstärkt auf eine maßnahmenorientierte Planung setzen (64 %). Dies sollte dazu führen, dass die Planung inhaltlich konkreter ist und die Verbindlichkeit der Planung gesteigert wird.

1.4. Erwartungsrechnung

Die Erwartungsrechnung zählt mittlerweile mit einem Verbreitungsgrad von 82 % (2008: 84 %) zum Standardinstrumentarium im Controlling. Nachholbedarf ist noch in einzelnen Branchen gegeben, etwa bei Dienstleistern (63 %) und im Handel (71 %). Es dominiert nach wie vor deren konventionelle Ausprägung als **Vorschaubetrachtung in Richtung Jahresende**. Eine rollierende, an einer fixen Vorschauperiode orientierte Erwartungsrechnung weist nur einen Verbreitungsgrad von ca. 13 % auf. 65 % der Befragten verstehen die Erwartungsrechnung als planerische Aktivität. Die Erstellung erfolgt überwiegend quartalsweise (55 %); dies ist als Minimalstandard wohl zu fordern und für viele Unternehmen auch ausreichend. Immerhin 30 % erstellen eine monatliche Erwartungsrechnung; hier sind Kosten-Nutzen-Argumente abzuwägen.

1.5. Angestrebte Entwicklungen in Planung und Erwartungsrechnung

Topthema ist die Einführung oder Optimierung der **IT-Unterstützung** der Planung (52 %; 2008: 47 %). 36 % der Unternehmen wollen den **Planungszeitraum verkürzen**, die geplante Verkürzung des Planungszeitraums soll aber offensichtlich nicht über eine Vereinfachung der Planung erreicht werden, denn nur 9 % der Unternehmen wollen auf das aktuelle Detaillierungsniveau verzichten (26 % wollen das Planungsdetail erhöhen). 29 % der Unternehmen streben eine **stärkere Dezentralisierung** der Planung an, und nur 5 % sehen die Notwendigkeit eines höheren Zentralisierungsgrades. Die Problematik des Bottom-up-Starts der Planung scheint den Unternehmen durchaus bewusst zu sein, denn 25 % planen, die Top-down-Orientierung in der Planung zukünftig stärker zu forcieren. 22 % geben

analog zu vergangenen Befragungen an, einen **rollierenden Forecast** einführen zu wollen, der Verbreitungsgrad bleibt aber bis dato niedrig.

2. Reporting

2.1. Reportingprozess

Der Begriff des Standardreportings ist weitgehend synonym mit dem des Monatsberichtsweises (Verbreitungsgrad 93 %). Die Berichtsvorlage erfolgt ca. Ultimo + zehn Arbeitstage (ident mit 2008). Die Spanne reicht dabei von Ultimo + sieben Arbeitstage (Handel) bis zu Ultimo + 15 Arbeitstage (NPOs). Der Selbstabruf von Information durch das Management spielt nach wie vor eine untergeordnete Rolle. Drei Viertel der Unternehmen erstellen einen Vorabbericht; dieser liegt dann auch deutlich früher vor (Ultimo + 3 Arbeitstage).

Das **Controlling** schreibt sich mittlerweile in der Interaktion mit dem Management durchaus eine **aktive Rolle** zu. Das allgemein angestrebte Rollenbild des internen Beraters scheint in der Praxis bereits häufig realisiert zu sein.

Analog zur Planung zeigt sich, dass *MS Excel* das verbreitetste Werkzeug ist, vor allem unter SAP-Nutzern wird auch das Transaktionssystem für Reporting intensiv genutzt.

2.2. Reportinginhalte

Das Topmanagement wird mit einem Monatsbericht, dessen Seitenumfang im Mittelwert neun Seiten beträgt, durchaus knapp informiert (2008: zehn Seiten). Das geringste Berichtsvolumen findet sich mit vier Seiten bei NPOs, das höchste mit 18 Seiten bei Infrastrukturunternehmen. Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse 2009 sowohl bei den Berichtsinhalten als auch bei der Priorisierung von Kennzahlen unausgewogene Berichtsinhalte (zu den unausgewogenen Planungsinhalten siehe oben). Während die **Erfolgsrechnung** in den meisten Unternehmen repräsentiert ist (84 %), fällt der Verbreitungsgrad bilanzieller Information auf 41 %; ein offensichtlich partieller Cashflow findet sich bei 52 %. Unter den nicht monetären Größen haben **Personalzahlen** (z. B. Personalstand) die größte Bedeutung (82 %). Messgrößen zur wertorientierten Steuerung der Unternehmen haben sich nach wie vor nicht durchgesetzt. Die Relevanz nicht monetärer Größen wird vor allem in NPOs und Infrastrukturunternehmen betont.

2.3. Angestrebte Entwicklungen im Reporting

Die Unternehmen sehen großen Handlungsbedarf im Reporting. Die Veränderungswünsche in der **Softwareunterstützung** sind massiv (54 %; 2008: 55 %). 59 % der Unternehmen möchten die **optische Aufbereitung** der Reports verbessern, 46 % die **Kommentierung intensivieren**, 35 % der Unternehmen planen, verstärkt **nicht monetäre Kennzahlen** in das Reporting aufzunehmen, und 29 % streben an, das **Berichtsdatum vorzuverlegen**.

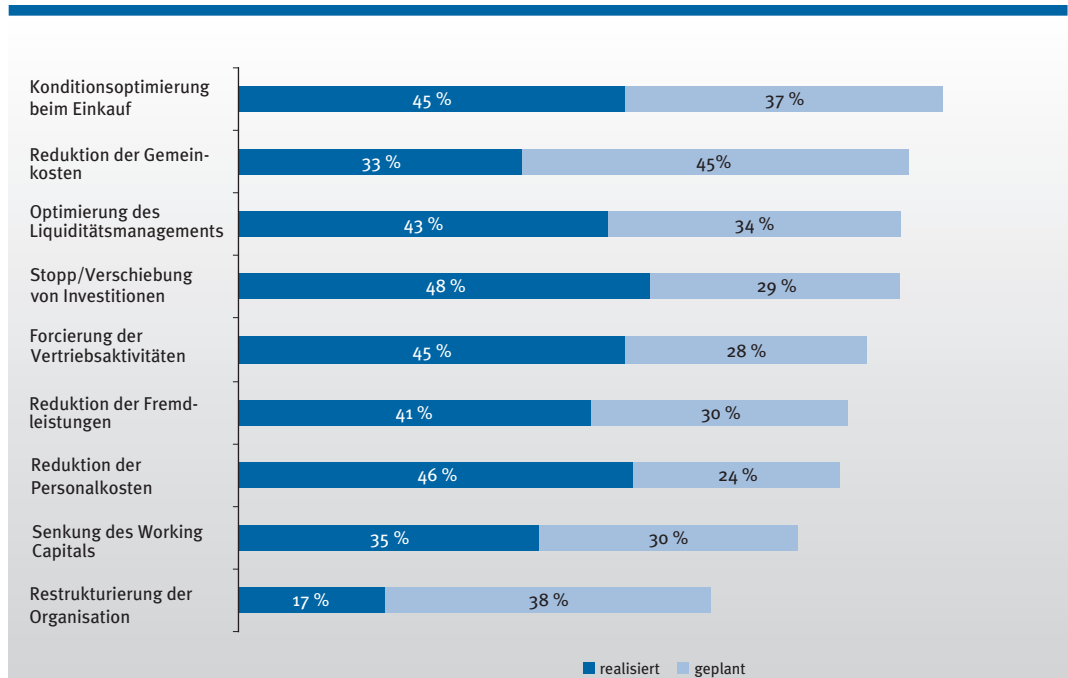
3. Externes und internes Rechnungswesen

Bereits 61 % der Unternehmen erstellen einen Abschluss nach einer **internationalen Norm**. Am häufigsten erstellen Unternehmen mit > 250 Mio. Euro

Die Planung ist meist stark an der Ergebniswirkung orientiert. Eine Plan-GuV ist in allen Unternehmen vorhanden, eine Planbilanz erstellen noch zwei Drittel der Unternehmen, ein Plan-Cashflow ist aber nur noch in knapp mehr als der Hälfte der Unternehmen vorhanden (55 %).

Die Unternehmen sehen großen Handlungsbedarf im Reporting. Die Veränderungswünsche in der Softwareunterstützung sind massiv (54 %; 2008: 55 %).

Abb. 1: Krisenbewältigungsmaßnahmen (n = 100)



Umsatz einen internationalen Abschluss (77 %). Mittlerweile erstellt aber auch im unteren KMU-Segment (bis 25 Mio. Euro) mehr als ein Drittel der Befragten einen solchen Abschluss (35 %). Branchenbezogen betrachtet liegt die Verbreitung in Profit-Organisationen bereits jeweils über 50 %.

Unabhängig von der Rechnungslegungsnorm kann festgehalten werden, dass die Trendwende zum Einkreissystem vollzogen ist. Es herrscht weitestgehend die Meinung vor, dass die Verantwortung für ein periodenreines Ergebnis im externen Rechnungswesen liegt. Die Kostenrechnung scheint auch als Entwicklungsgebiet nicht mehr besonders im Fokus zu stehen. Kostenrechnungsstandards werden als in ausreichendem Maß vorhanden angesehen, und die Bedeutung kalkulatorischer Kosten wird als abnehmend eingestuft. Auch zu der These, dass die Nutzung einer internationalen Rechnungslegungsnorm die Harmonisierung des externen und internen Rechnungswesens erleichtert und Controlling von einer solchen Änderung im externen Rechnungswesen profitiert, besteht mehrheitlich Zustimmung.

4. Controllingrolle und -organisation

Fast alle ÖCI-Mitgliedsunternehmen verfügen über eine eigenständige Stelle „Controlling“ (94 %). Das Controlling ist meist **hierarchisch hoch angesiedelt**. Ca. 77 % der Controllingabteilungen berichten direkt an den CFO, nur 23 % müssen eine organisatorische Zwischenschicht zu den Topkunden überbrücken.

Es überwiegt die Verankerung als **Linienfunktion**; die typischerweise vorgeschlagene Verankerung als Stabsstelle unter der Geschäftsführung oder dem Vorstand findet sich nur in 48 % der Unternehmen. Die Innenorganisation des Controllings ist primär funktional, d. h. an den Aufgaben und Instrumenten (z. B. Planung, Reporting, Investitionsbeurteilung ...) ausgerichtet (42 %). Dies ist interessant festzustellen, da der Servicegedanke des Controllings in dieser Organisationsform schwieri-

ger umzusetzen ist, sofern nicht interne Kundenverantwortungen ergänzend zugewiesen werden.

41 % der Unternehmen verfügen über ein dezentrales Controlling; dies hängt stark von der Unternehmensgröße ab. Es zeigt sich zwar bereits im Segment < 25 Mio. Euro ein Verbreitungsgrad von 39 %, dieser steigt aber bei Unternehmen bis > 251 Mio. Euro Umsatz auf 64 %. In der Anbindung des dezentralen Controllings an das zentrale Controlling überwiegt das **Dotted-Line-Prinzip** (60 %). In 27,5 % der Unternehmen ist das dezentrale Controlling dem zentralen Controlling weder fachlich noch organisatorisch unterstellt. Wie eine schlagkräftige Controllingunterstützung und geordnete Weiterentwicklung des Controllings unter solchen organisatorischen Rahmenbedingungen erfolgen kann, muss offenbleiben. Ein Delegationsprinzip, d. h. die fachliche und disziplinarische Unterstellung der dezentralen Controllingmitarbeiter unter das zentrale Controlling, findet sich nur in 12,5 % der Unternehmen.

Die Veränderungen im Controlling gehen überwiegend vom Controlling selbst aus (87 %); eine ausreichend selbstkritische Haltung in der Beurteilung der Leistungsfähigkeit der eigenen Controllingfunktion scheint gegeben. Wichtige Weiterentwicklungsimpulse gehen noch vom CFO bzw. der kaufmännischen Geschäftsführung aus (64%). Das sonstige (Top-)Management (38 %), vor allem aber diverse externe Instanzen und Einflüsse (z. B. Eigentümer, Wirtschaftsprüfer) spielen in der Weiterentwicklung des Controllings nur eine untergeordnete Rolle (zusammen 21 %).

5. Themenschwerpunkt 2009: Controlling in Zeiten der Krise

Zur Bewältigung der Krise treffen und trafen die Unternehmen offensichtlich eine ganze Palette an Maßnahmen. Unter den wichtigsten Maßnahmen finden sich **defensive Aktivitäten**: So sind 48 % der Befragten auf die Investitionsbremse getreten, und nahezu die Hälfte hat diverse Kostensenkungen ein-

Die Veränderungen im Controlling gehen überwiegend vom Controlling selbst aus (87 %); eine ausreichend selbstkritische Haltung in der Beurteilung der Leistungsfähigkeit der eigenen Controllingfunktion scheint gegeben.

geleitet (Personalkosten, Einkauf, Fremdleistungen). Ebenso häufig findet sich aber auch die **Forcierung von Vertriebsaktivitäten** als aktive Maßnahme. Grundsätzliche Neuausrichtungen, z. B. Restrukturierungen sind zwar in einem relevanten Ausmaß geplant (38 %), aber nur 17 % haben dies bereits umgesetzt.

Controlling wird in der Krise eine **zunehmende Bedeutung** zugesprochen. Um den Nutzen, den Controlling in Krisenzeiten stiften kann, zu erhöhen, scheint es kurzfristig primär einen Weg zu geben: Controlling intensiver in Entscheidungsprozesse einzubinden (55 % Zustimmung). Mittelfristig soll die Leistungsfähigkeit des Controllings vor allem durch optimierte IT-Tools (57 %) und den Ausbau fachlicher Kompetenzen gesteigert werden (36 %).

6. Fazit und Ausblick

Planung und Reporting beschäftigen die Teilnehmer des ÖCI-Panels noch immer in besonderem Maße. Die in den Unternehmen dabei zu lösenden Optimierungsaufgaben in der Planung reichen von der Verankerung einer klaren **Top-down-Orientie-**

rung und damit einer ressourcenschonenderen Planung bis hin zur Realisierung einer **integrierten Unternehmensplanung**. Im Reporting stellen die **verbesserte optische Aufbereitung** und **intensivere Kommentierung** die größten Herausforderungen dar. In beiden Kernprozessen wird massives Optimierungspotenzial in einer verbesserten IT-Unterstützung gesehen. Hier scheint es wichtig, den Fokus nicht auf technische Aspekte zu reduzieren, sondern gleichzeitig auch inhaltliche und prozessbezogene Verbesserungen zu realisieren.

Das ÖCI-Panel 2009 zeigt darüber hinaus, dass sich das Controlling zunehmend in der Rolle des internen betriebswirtschaftlichen Beraters des Managements sieht und sich auch in Zeiten wirtschaftlich angespannter Ergebnisse intensiver in Entscheidungsprozesse einbringt.

Anmerkungen

- ¹ Alle Prozentangaben beziehen sich auf den Rücklauf der Studie.
- ² Der Begriff „Unternehmen“ schließt aus pragmatischen Gründen NPOs ein.
- ³ Bei Finanz- und Versicherungsdienstleistern Bilanzsumme bzw. Prämieinnahmen.



Management Development Programm für Controlling und Finance

Führungs- und Sozialkompetenz für Führungskräfte in Controlling & Finance

▷ Individuelle Schwerpunktsetzung

Wählen Sie aus den Themen Führung, Management und Kommunikation.

▷ Potenzialanalyse

Erhalten Sie detailliertes Feedback zu Ihrem Arbeitsstil, Ihren Potenzialen und Ihren Kernkompetenzen.

▷ Einzelcoaching

Erarbeiten Sie gemeinsam mit Coaches Ihren persönlichen Entwicklungsplan.

Start: 24. März 2010

e-Mail: ausbildung@oeci.at

Tel.: +43/1/368 68 78

www.oeci.at

Österreichisches
Controller-Institut
Controlling Finance Management

