

CFO aktuell

Zeitschrift für Finance & Controlling

Topstory

E-Rechnung ante portas

Die neue elektronische Rechnungsstellung ab 2013
Papierrechnung ade: Umstellung in der Praxis

Corporate Finance

Wettbewerbs-/Leistungsfähigkeit des Kapitalmarkts
„Genehmigtes Kapital“ bei der GmbH
Basel II und III: Mission Impossible für Unternehmen?

Controlling

Zukunftsszenario – der CFO als CIO?

Management

Strategieumsetzung mit Talent Management

Trends & Tools

Highlights aus dem Controlling-Panel 2012

Blick über den Gartenzaun

Das Steuerabkommen mit der Schweiz im Überblick

Interview

Alexander Becker über die Transformation des Controllings bei BMS



Controllingprozesse auf dem Prüfstand

Highlights aus dem Controlling-Panel 2012

Mirko Waniczek



Mag. Mirko Waniczek ist Senior Manager bei Contrast Management-Consulting, Practice Unit Lead Controlling & Finance und betreut das Controlling-Panel.

Das Controller-Institut führt seit dem Jahr 2007 jährlich eine umfassende Erhebung der Controllingprozesse durch.¹ Die Erhebung wurde als Onlinebefragung im September 2012 durchgeführt. 270 Unternehmen bzw. Organisationen nahmen an der Studie teil und ermöglichen eine fundierte Einschätzung der Controllingpraxis. Die Unternehmen stammen überwiegend aus der Industrie (38 %) und aus folgenden weiteren Branchen: Infrastruktur 17 %, Dienstleister 16 %, Handel 7 % sowie Finanzdienstleister 7 %. Alle anderen Branchen wurden zu einem Segment „Sonstige“ zusammengefasst. 9 % des Rücklaufs stammen aus Non-Profit-Organisationen. Etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen weist einen Umsatz³ zwischen 25 Mio. und 250 Mio. Euro auf, die Ergebnisse können somit als repräsentativ für die mittelständisch geprägte Wirtschaftslandschaft angesehen werden.

1. Ausgewählte Ergebnisse zum Thema Planung

Planungsprozesse, -instrumente und -inhalte wurden umfassend analysiert. Die Tatsache, dass 51 % der Unternehmen die Planung *bottom-up* starten, muss problematisch gesehen werden, da *bottom-up* startende Unternehmen den Planenden zu Planungsbeginn keine Orientierung bieten, was letztendlich als Planungsergebnis akzeptiert wird. Typisches, aber ungewolltes Planungsverhalten, z. B. der Einbau von Sicherheitspolstern durch defensive Erlös- und offensive Kostenplanung, treten verstärkt auf. Es empfiehlt sich daher, die Planung *top-down* mit der **Kommunikation der Zielvorgaben und Prämissen durch das Management** zu starten. In der Regel werden drei Planungsschleifen durchgeführt, und es dauert ca. acht Wochen, um die Planung zu finalisieren.

Die **Mittelfristplanung** stellt ein wichtiges Gestaltungselement der Unternehmenszukunft dar. 71 % der Unternehmen erstellen eine mehrjährige Planung; der geplante Zeithorizont ist branchenunabhängig relativ homogen und umfasst das Budgetjahr plus drei bis vier weitere Jahre. Besonders interessant ist die Verknüpfung von operativer und mittel- bis längerfristiger Planung, da dies für Qualität und Ressourceneinsatz in der Planung wesentlich ist. Alle denkbaren Varianten der Verknüpfung lassen sich empirisch nachweisen:

- Budget verschränkt mit der Mittelfristplanung („paralleles Modell“): 46 %;
- Mittelfristplanung aufbauend auf dem Budget („Fortschreibung“): 32 %;
- Budget aufbauend auf der Mittelfristplanung („sequenzielles Modell“): 22 %.

Das „**sequenzielle Modell**“ entspricht dem klassischen Planungsansatz der Durchführung einer Mittelfristplanung im Umfeld der Strategiediskussion im Frühjahr und einer im Herbst darauf aufbauenden Budgetierung. Dieses Prozessmodell

hat zwei wesentliche Nachteile: Ähnliche Planungsaktivitäten werden innerhalb weniger Monate zweimal (einmal im Rahmen der Mittelfristplanung und einmal im Zuge der Budgetierung) durchgeführt, und zusätzlich führt die Aktualisierung von Prämissen nach Abschluss der MIP zu logischen Inkonsistenzen zwischen dem Jahr 1 der MIP, das als Vorgabe für das Budget gilt, und dem tatsächlichen Budget. Das „parallele Modell“ ist ressourcenschonender und sichert zudem die inhaltliche Konsistenz der Planung.

Planungsprämissen sind weitestgehend zu Beginn der Planung verfügbar (89 %). In 23 % der Unternehmen werden aber die Planungsziele erst später festgelegt. 73 % begnügen sich damit, ausschließlich Ziele auf Ebene des Gesamtunternehmens vorzugeben. Ein Transfer der Ziele in die Organisation und damit eine ausreichende Vorgabewirkung und Verbindlichkeit der Planung sind in diesem Fall aufgrund unterschiedlicher Performanceniveaus der verschiedenen Geschäfte nicht gegeben.

Am häufigsten geben Unternehmen **Rentabilitäts- und Kostenziele** (jeweils 55 %) vor Wachstums- (51 %) und Investitionszielen (49 %) vor. Trotz des allgemein schwierigen wirtschaftlichen Umfelds und überwiegend negativer Erwartungen bezüglich wirtschaftlicher Entwicklungen geben nur 25 % der Unternehmen Finanzierungsziele vor. Am wenigsten Bedeutung haben nicht-monetäre und Wertsteigerungsziele (24 % bzw. 15 %). Sowohl die geringe Bedeutung von Finanzierungszielen als auch die leider marginale Bedeutung, die wertorientierte Unternehmensführung nach wie vor in der Praxis hat, bestätigen die Ergebnisse vergangener Jahre.

Die **Erwartungsrechnung** zählt mit einem Verbreitungsgrad von 91 % ebenfalls zum Standardinstrumentarium des Controllings, aber nur 61 % verstehen darunter eine planerische Aktivität. Quartals-Forecasts werden von 46 %, monatliche Erwartungsrechnungen bereits von 29 % der Unternehmen erstellt. Ob im Fall einer monatlichen Vorschau der damit zusätzlich anfallende Aufwand auch einen entsprechenden Nutzen generiert, muss im Einzelfall beurteilt werden.

Obwohl sich die Unternehmen prinzipiell mit der Qualität der Planungsergebnisse zufrieden zeigen und hauptsächlich den hohen Ressourceneinsatz monieren, umfassen die geplanten Optimierungen nahezu alle Aspekte der Planung (siehe Abb. 1 auf Seite 230).

2. Ausgewählte Ergebnisse zum Thema Reporting

Das Controlling-Panel 2012 bestätigt die Bedeutung von Periodenabschlüssen auf Basis einer **internationalen Rechnungslegungsnorm** (56 %).

Besonders interessant ist, dass davon ebenfalls 56 % die Ergebnisse auf Basis des internationalen Abschlusses (und nicht auf Basis des Abschlusses nach *local GAAP*) als steuerungsrelevant erachten.

Als Kernfrequenz im Berichtswesen ist der Monat zu sehen; der Verbreitungsgrad des Monatsberichtswesens liegt bei 86 %. Der Vorlagezeitpunkt erfolgt ca. **Ultimo + zehn Arbeitstage**, und das Topmanagement wird mit zehn Seiten knapp informiert. Ein Vorabbericht wird ebenfalls häufig erstellt (50 %) und liegt dann deutlich früher als der endgültige Bericht vor (Ultimo + vier Arbeitstage). 33 % berichten vorab thematisch enge, dafür aber frühzeitig finale Inhalte (z. B. Vertriebsergebnis); 17 % berichten ein vorläufiges, sich noch änderndes Ergebnis (z. B. GuV-Ergebnis). Erstere Variante ist zu empfehlen, da sie dem Management verlässlichere Information bietet und damit Missverständnisse sowie Kommentierungsnotwendigkeiten reduziert.

Mittlerweile lässt sich in einem relevanten Ausmaß nachweisen, dass sich das Management selbst Informationen verfügbar macht (39 %). Bis in die jüngere Vergangenheit mussten Führungskräfte als diesbezüglich sehr konservativ eingeschätzt werden. Die Nutzung zeitgemäßer technischer Möglichkeiten für dieses **Selbstcontrolling** ist allerdings noch kein Qualitätskriterium im Reportingprozess. Jedenfalls ist zu beachten, dass die Interaktion zwischen Controlling und Management dadurch nicht abnimmt.

Die Panelergebnisse 2012 zeigen bei den Berichtsinhalten eine starke Fokussierung auf die **GuV- bzw. Erfolgsbetrachtung**. 88 % der Unternehmen berichten Umsatz-, Kosten- und die daraus resultierende Ergebnis- bzw. Rentabilitätsentwicklung (87 %). Korrespondierend mit dem bereits aus der Planung geringeren Verbreitungsgrad von Planbilanz und Plan-Cashflow wird auch im Reporting deutlich weniger Wert auf die Steuerung anderer für eine gesamthafte Betrachtung des Unternehmens notwendiger Inhalte gelegt. So berichten nur noch 57 % der Unternehmen monatlich Finanzierungsthemen und 54 % Investitionen. Working Capital ist in nicht einmal mehr in der Hälfte der Unternehmen repräsentiert (44 %). Im Rahmen der Planung konnte ein hoher Verbreitungsgrad der **Maßnahmenplanung** festgestellt werden (92 %), im monatlichen Reporting findet sich davon kaum noch etwas wieder (24 %). Dies mag für strategische Maßnahmen akzeptabel sein, indem diese z. B. quartalsweise berichtet werden, für Maßnahmen im Rahmen des operativen Geschäfts ist dieser Zustand nicht befriedigend. Nicht-monetäre Kennzahlen werden immerhin in 35 % der Unternehmen verfolgt.

Trotz der Unausgewogenheit in den Berichtsinhalten zeigt das Controlling-Panel 2012, dass die Befragten – tendenziell sind dies eher die Berichtsersteller als die Berichtsempfänger – mit dem Reporting zufrieden sind. **Reportingstandards** sind weitgehend vorhanden, und die **Datenqualität** wird zumindest als gut eingestuft. Die Zufriedenheit der Berichtsadressaten scheint ebenfalls ge-

geben. Eingeschränkt positiv werden auch die Intensität der Beschäftigung der Adressaten mit den Berichtsinhalten sowie der Automatisierungsgrad der Reportingaktivitäten eingeschätzt, wengleich *Microsoft Excel* eine dominierende Rolle sowohl in der Unterstützung der Planungs- als auch der Reportingprozesse spielt. Trotz der positiven Einschätzung sehen die Unternehmen umfassende, im Ausmaß die Planung übersteigende Verbesserungen als notwendig an (siehe Abb. 1 auf Seite 230).

3. Ausgewählte Ergebnisse zur Controllingorganisation

88 % der Unternehmen verfügen über eine hierarchisch ausreichend hoch angesiedelte Stelle „Controlling“.⁴ Ca. **drei Viertel** der Controller bzw. Controllingleiter **berichten direkt an den CFO**, die verbleibenden 27 % müssen noch eine organisatorische Zwischenschicht zu den Topkunden überbrücken. Über das Gesamtsample betrachtet ist eine Controllingabteilung mit 3,5 Personenjahren besetzt (Median). Der Umsatz (Median) pro Personenjahr im Controlling beträgt 43 Mio. Euro pro Personenjahr und differiert branchenbezogen stark.⁵

Wirft man einen Blick auf die **Innenorganisation** des Controllings, so zeigt sich kein eindeutiges Bild. 33 % der Unternehmen (Tendenz steigend) streben über die Realisierung eines Business-Partner-Konzepts eine verstärkte Adressatenorientierung an. 40 % (Tendenz sinkend) organisieren sich stärker nach den Aufgaben bzw. Funktionen im Controlling. Etwas mehr als ein Viertel der Befragten kommt ohne spezielle interne Organisation aus.

Richtet man den Blick in die Zukunft, soll lässt sich anhand eines Vergleichs aktueller und zukünftiger Aufgabenprioritäten feststellen, dass der **Druck im Controlling weiter steigt**. Während in keinem einzigen Themenfeld eine abnehmende Bedeutung gesehen wird, ist davon auszugehen, dass folgende Aufgaben im Controlling in der Zukunft forciert werden:

- gestaltungsorientierte Mittelfristplanung,
- intensiveres Chancen- und Risikocontrolling,
- vor allem gewinnen aber Aufgaben im Rahmen einer aktiven Gestaltung der unternehmerischen Zukunft an Bedeutung: ein konsequentes Maßnahmencontrolling, die Begleitung von Sonderprojekten und die betriebswirtschaftliche Beratung.

Um das Controlling zum einen aktiv zu managen und zum anderen gezielt weiterentwickeln zu können, ist ein **Performance-Management** und **-Measurement der Controllingprozesse** notwendig. Hier ist eindeutig Handlungsbedarf gegeben, denn nur 11 % der Unternehmen geben an, Controllingprozesse aktiv mittels Prozesskennzahlen zu managen. Dieser bereits 2011 festgestellte, ernüchternde Befund hat die *International Group of Controlling* bewogen, einen Arbeitskreis einzurichten, der Kennzahlen zur Leistungsmessung in Controllingprozessen erarbeitet und publiziert hat.⁶

Das **Selbstbild** des Controllings ist positiv, den aktiven Aspekten (betriebswirtschaftliche Bera-

Der Vorlagezeitpunkt erfolgt ca. Ultimo + zehn Arbeitstage, und das Topmanagement wird mit zehn Seiten knapp informiert. Ein Vorabbericht wird ebenfalls häufig erstellt (50 %) und liegt dann deutlich früher als der endgültige Bericht vor (Ultimo + vier Arbeitstage).

88 % der Unternehmen verfügen über eine hierarchisch ausreichend hoch angesiedelte Stelle „Controlling“. Ca. drei Viertel der Controller bzw. Controllingleiter berichten direkt an den CFO, die verbleibenden 27 % müssen noch eine organisatorische Zwischenschicht zu den Topkunden überbrücken.

Prozess	Angestrebte Veränderung	Gesamt
Planung	■ Software-Unterstützung optimieren	53 %
	■ Planungszeitraum verkürzen	34 %
	■ Top-down-Orientierung forcieren	24 %
	■ Detaillierungsgrad erhöhen	22 %
	■ Detaillierungsgrad reduzieren	15 %
	■ Planung zentralisieren	13 %
	■ Planung dezentralisieren	13 %
Reporting	■ Softwareunterstützung optimieren	57 %
	■ optische Aufbereitung verbessern	51 %
	■ nicht-monetäre Kennzahlen forcieren	38 %
	■ Kommentierung intensivieren	37 %
	■ Interaktion mit Management intensivieren	33 %
	■ Selbstcontrolling der Adressaten forcieren	17 %
	■ Berichtsdatum vorverlegen	13 %
Controlling-organisation	■ Kapazitäten aufbauen	32 %
	■ Controlling zentralisieren	11 %
	■ Controlling dezentralisieren	5 %

Abb. 1: Ausgewählte Entwicklungsvorhaben im Controlling

tung, Entscheidungsunterstützung) wird in hohem Ausmaß zugestimmt. Die Panelergebnisse 2012 unterstützen somit die Hypothese, dass sich das Controlling zunehmend in der Rolle des **internen betriebswirtschaftlichen Beraters des Managements** sieht und sich auch aktuell in Zeiten wirtschaftlich angespannter Ergebnisse aktiv intensiver in Entscheidungsprozesse einbringen möchte. Das Management muss dieses Rollenbild aber zulassen.

4. Ausgewählte Ergebnisse zu Software-Tools im Controlling

Das **Controlling verfügt in vielen Unternehmen nach wie vor nicht über professionelle Werkzeuge für Planung und Reporting**. Trotz hoher technischer und prozessbezogener Anforderungen sind in der Praxis sehr häufig *Excel*-Lösungen anzutreffen. Die typischerweise hohe Dezentralität der Planung und der in mehreren Schleifen ablaufende Prozess stellen Anforderungen an die Planungsunterstützung, denen *Excel* aber nur unzureichend gerecht werden kann. Insbesondere der hohe Wartungsaufwand und die enorme Fehleranfälligkeit sprechen gegen *Excel*-basierte Planungen; eine Intensivierung der Erwartungsrechnung ist ebenfalls nur eingeschränkt möglich. Auch im Reporting wird die Vormachtstellung von *Excel* bestätigt, eine relativ wichtige Rolle hat noch das Reporting aus Transaktionssystemen, vor allem aus *SAP*. Der Rest des Softwaremarkts professioneller Controllinglösungen ist zersplittert. Die *Excel*-Dominanz führt gleichzeitig aber auch zu massiven Veränderungswünschen (siehe Abb. 1).

5. Fazit

Wie auch in den vergangenen Jahren weist das **Reporting einschließlich der Softwareunterstützung** aus Sicht der befragten Controller den **größten Handlungsbedarf** auf. Optimierungen werden vor allem an der Schnittstelle zum Management angestrebt, indem optische Aufbereitung und Kommentierung zu verbessern sind,

der zunehmende Wunsch des Managements nach Selbstversorgung mit Berichten zu berücksichtigen ist („pull“ statt „push“) und dennoch eine intensivere Interaktion zwischen Controlling und Management gefördert wird. In konkreten Optimierungsprojekten ist dabei auch das Spannungsfeld zwischen Individualisierung/Adressatenorientierung und Standardisierung/Prozessorientierung zu beachten. Im Reporting wie auch in der Planung wird massives Optimierungspotenzial in einer verbesserten IT-Unterstützung gesehen. Hier scheint es wichtig, den Fokus nicht auf technische Aspekte zu beschränken, sondern vor allem inhaltliche und prozessbezogene Verbesserungen zu realisieren.

Die **Planung** scheint trotz allgemeiner Zufriedenheit die Teilnehmer des Controlling-Panels ebenfalls zu beschäftigen. Die in den Unternehmen dabei zu lösenden Optimierungsaufgaben reichen von der Verankerung einer klaren Top-down-Orientierung und damit einer schnelleren, ressourcenschonenderen Planung bis hin zur Bewältigung alter Hausaufgaben im Sinne der tatsächlichen Realisierung einer integrierten Unternehmensplanung (GuV, Bilanz und Cashflow).

Das Controlling sieht sich selbst als **Treiber von Verbesserungen**. Konsistent dazu lässt sich aufbauorganisatorisch ein Trend zur Adressatenorientierung und damit zum Controller als „Business Partner“ feststellen; die dominant funktionale Ausrichtung der Controllerorganisation verliert an Bedeutung. Vor allem Controllingaufgaben der aktiven Gestaltung der unternehmerischen Zukunft, z. B. Maßnahmencontrolling, die Begleitung von Sonderprojekten und interne Beratung, gewinnen an Bedeutung. Der ebenfalls deutlich artikulierte Wunsch, Controllingkapazitäten aufzubauen, wird aber angesichts der wirtschaftlich angespannten Lage vieler Unternehmen häufig wohl unerfüllt bleiben.

Anmerkungen

- ¹ 2012 wurde wie 2011 die Studie parallel in Österreich und Tschechien durchgeführt. Die Zielgruppe in Österreich stellten die Controllingleiterinnen und -leiter der Mitgliedsunternehmen des *Controller-Instituts* sowie der Top-500-Unternehmen dar. In Tschechien wurden in Kooperation mit der *Česká asociace pro finanční řízení* (CAFIN) Controlling-, Finanz- und kaufmännische Leiterinnen bzw. Leiter befragt.
- ² Alle Prozentangaben beziehen sich auf den Rücklauf der Studie. Da im vorliegenden Artikel auf Branchenspezifika nicht eingegangen wird, schließt der Begriff „Unternehmen“ zur einfacheren Lesbarkeit auch NPOs ein. Sämtliche Auswertungsergebnisse werden ohne Kommastellen dargestellt.
- ³ Bei Finanz- und Versicherungsdienstleistern wird die Größe anhand der Bilanzsumme bzw. der Prämieinnahmen definiert; für Non-Profit-Organisationen wurde das Budgetvolumen als Indikator verwendet.
- ⁴ Für die Definition der organisatorischen Durchdringung wird auf eine auf Controllingaufgaben spezialisierte Organisationseinheit abgestellt, unabhängig von deren konkreter Bezeichnung.
- ⁵ Den höchsten Umsatz/FTE der Controllerorganisation weisen Handelsunternehmen auf (107 Mio. Euro/FTE), den geringsten Umsatz/FTE der Controllerorganisation weisen Dienstleister auf (20 Mio. Euro/FTE).
- ⁶ *International Group of Controlling* (Hrsg.), Controlling-Prozessmodell, Freiburg 2012.

BESTELLEN SIE JETZT IHR JAHRESABO!



CFO aktuell-Jahresabo 2013

(Heft 1–6)

Print & Online

EUR 125,-

Inklusive Heft 6/2012 und
Onlinezugang bis Jahresende gratis!

Bestellschein

Fax +43 1 24 630-53

Ich / Wir bestelle(n) hiermit umgehend direkt durch die Linde Verlag Wien GmbH, Scheydgasse 24, 1210 Wien,
Tel.: +43 1 24 630 • Fax: +43 1 24 630-23 • www.lindeverlag.at • E-Mail: office@lindeverlag.at

Ex. **CFO aktuell-Jahresabonnement 2013**, Print & Online (Heft 1–6)
Inklusive Heft 6/2012 und Onlinezugang bis Jahresende gratis

EUR 125,-

Alle Preise exkl. MwSt. und Versandkosten. Abbestellungen sind nur zum Ende eines Jahrganges möglich und müssen bis spätestens 30. November des Jahres schriftlich erfolgen. Unterbleibt die Abbestellung, so läuft das jeweilige Abonnement automatisch auf ein Jahr und zu den jeweils gültigen Abopreisen weiter. Preisänderung und Irrtum vorbehalten.

Kundennummer (falls vorhanden): _____ Firma: _____

Vorname: _____ Nachname: _____

Straße: _____ PLZ: _____

Telefon: _____ Fax: _____

E-Mail: _____ Newsletter: ja nein

Datum: _____ Unterschrift: _____

Handelsgericht Wien, FB-Nr.: 102235X, ATU 14910701, DVR: 000 2356