

Der Controlling-Berater

Herausgeber: Gleich/Klein



Band-Herausgeber:

Ronald Gleich/Heimo Losbichler/Klaus Möller/Martin Tschandl

Standards im Controlling

Controllerarbeit weiter professionalisieren

- > Controller-Leitbild
- > Controlling-Prozessmodell
- > Controlling-Prozesskennzahlen
- > Controller-Kompetenzmodell

HAUFE.



Effektivität und Effizienz erhöhen

Konzeptionelles Know-how und Praxisbeispiele

Die International Group of Controlling (IGC) ist eine internationale Plattform von Unternehmen und Organisationen, die gemeinsam das Ziel verfolgen, die Zukunft des Controllings in Europa aktiv zu gestalten. Ein wesentliches Element ist dabei die Entwicklung und Verbreitung von Controlling-Standards. In den vergangenen 20 Jahren hat die IGC mit dem Controller-Leitbild, dem Controlling-Prozessmodell und den zugehörigen -Prozesskennzahlen sowie dem Controller-Kompetenzmodell ein solides Fundament für eine wirkungsvolle Controllerarbeit geschaffen.

In diesem Band werden erstmals alle Controlling-Standards der IGC gemeinsam und in ihrem Zusammenwirken betrachtet. Neben der inhaltlichen Vorstellung der einzelnen Standards wird insbesondere ihre praktische Anwendung durch einzelne Unternehmensbeispiele verdeutlicht. Folgende Fragestellungen stehen im Fokus:

- > Welche konzeptionellen Überlegungen stecken hinter den Standards?
- > Welchen Nutzen können Unternehmen und Controller aus den Standards ziehen?
- > Wie lassen sich die Standards individuell anpassen und umsetzen?
- > Wie lassen sich die Standards auch zum Benchmarking nutzen?
- > Wie wird der Controllerbereich zielorientiert ausgerichtet und strukturiert?
- > Wie lassen sich effiziente Controllingprozesse etablieren?
- > Wie werden Kompetenzen von Controllern bedarfsorientiert weiterentwickelt?

Die Herausgeber:

Prof. Dr. Ronald Gleich ist Vorsitzender der Institutsleitung des Strascheg Institute for Innovation, Transformation and Entrepreneurship (SITE) der EBS Universität für Wirtschaft und Recht sowie geschäftsführender Gesellschafter der Horváth Akademie.

Prof. Dr. Heimo Losbichler ist Leiter des Studiengangs Controlling, Rechnungswesen und Finanzmanagement (CRF) an der FH Oberösterreich, Vorstandsmitglied des ICV und Vorsitzender der IGC.

Prof. Dr. Klaus Möller ist Professor am Lehrstuhl für Controlling/Performance Management an der Universität St. Gallen.

Prof. Dr. Martin Tschandl ist Leiter des Instituts Industrial Management an der FH JOANNEUM.

Die Autoren sind Experten aus der Unternehmenspraxis, der Beratung und der Wissenschaft.



Inhalt

Kapitel 1: Standpunkt

Das Experten-Interview zum Thema „Standards im Controlling“ <i>Christian Grabner, Martin Tschandl</i>	15
--	----

Kapitel 2: Grundlagen & Konzepte

Controller-Leitbilder gestern und heute <i>Heimo Losbichler, Rita Niedermayr-Kruse</i>	31
---	----

Controllingorganisation: Nutzen und Perspektiven standardisierter Prozessmodelle <i>Klaus Möller, Thomas Gackstatter</i>	53
--	----

Leistungssteigerung in Controlling-Prozessen durch Performance Measurement <i>Rita Niedermayr-Kruse, Mirko Waniczek</i>	69
---	----

Kompetenzmanagement im Controllerbereich auf Basis des Controller-Kompetenzmodells <i>Philipp Thiele, Mike Schulze, Ronald Gleich</i>	87
---	----

Controlling-Standards in der Unternehmenspraxis – Studienergebnisse zur internationalen Verbreitung <i>Philipp Thiele, Thomas Gackstatter, Mike Schulze, Ronald Gleich, Martin Tschandl, Klaus Möller</i>	103
---	-----

Kapitel 3: Umsetzung & Praxis

Ganzheitlicher Ansatz zur Professionalisierung von Steuerung und Controlling bei Covestro <i>Wolfgang Zellerhoff, Pascal Kornführer</i>	121
---	-----

Controlling-Prozessmodell in der praktischen Anwendung <i>Mirko Waniczek</i>	129
---	-----

Kompetenzbasierte Controller-Entwicklung bei der Telekom Austria Gruppe <i>Rita Niedermayr-Kruse, Christian Rezek, Bernd Schmutterer</i>	141
--	-----

Roadmaps zur Einführung von Controlling-Standards <i>Martin Tschandl, Christian Grabner, Josef Mair, Engelbert Pürner</i>	151
--	-----

Kapitel 4: Organisation & IT

Controllingorganisation: Generisches Entwicklungsmodell beschreibt Ziele, Inhalte und Formen des Controllings <i>Mladen Meter</i>	171
Benchmarking als effektives Instrument zur Leistungssteigerung im Controlling <i>Robin Nicholas Heim, Holger Schmidt, Kim-Mai Pham Duc</i>	191

Kapitel 5: Literaturanalyse

Literaturanalyse zum Thema „Standards im Controlling“	208
Stichwortverzeichnis	213

Als Abonnent des „Controlling-Beraters“ steht Ihnen das Online-Informationssystem „Arbeitshilfen Rechnungswesen, Steuern, Controlling“ mit nützlichen Rechnern, Checklisten, Formularen und Mustertexten sowie den wichtigsten Wirtschaftsgesetzen zur Verfügung.

Melden Sie sich dazu einfach auf www.haufe.de mit E-Mail-Adresse und Passwort an und Sie sehen direkt den Zugangslink zum Online-Informationssystem.

Liegen Ihnen die Zugangsdaten nicht mehr vor oder wollen Sie sich erstmalig für die Online-Inhalte registrieren, so rufen Sie einfach die kostenlose Rufnummer 0800/50 50 445 an. Wir schalten Sie umgehend frei und teilen Ihnen Ihre Zugangsdaten mit.

Controlling-Prozessmodell in der praktischen Anwendung

- Unternehmen haben meist zu wenig Transparenz hinsichtlich ihrer Controllingprozesse. Auf Basis des Controlling-Prozessmodells steht ein Bezugsrahmen zur Verfügung, der gezielt an Unternehmensspezifika angepasst werden kann und sowohl eine Reflexion als auch die Leistungssteigerung in Controllingprozessen ermöglicht.
- Ziel dieses Beitrags ist es, eine konkrete Hilfestellung zu geben, wie aus dem bewusst allgemeingültig gehaltenen Prozessmodell der International Group of Controlling (IGC) ein unternehmensspezifisches Modell der Controllingprozesse abgeleitet werden kann.
- Im vorliegenden Beitrag wird das Prozessmodell der IGC vorgestellt und beispielhaft an unternehmens- bzw. branchenspezifische Anforderungen angepasst, um einen einfachen und verständlichen Transfer in die betriebliche Praxis zu ermöglichen.

Inhalt	Seite
1 Controlling-Prozessmodell als Basis für gezielte Leistungssteigerung im Controlling	131
2 Anpassung des Prozessmodells an unternehmensspezifische Bedürfnisse	132
2.1 Unternehmensspezifische Anpassung der Hauptprozesse .	133
2.2 Anpassung des Prozessmodells an Branchenspezifika	134
2.3 Abbildung funktionaler Controllingprozesse	135
2.4 Ressourceneinsatz und Performance Measurement in Controllingprozessen	138
3 Fazit	140
4 Literaturhinweise	140

■ **Der Autor**

Mirko Waniczek, Geschäftsführer der Contrast Ernst & Young Management Consulting GmbH in Wien. Darüber hinaus ist er fachlicher Leiter des Österreichischen Controllertages und Studienleiter des Controlling-Panels des Controller Institutes.

1 Controlling-Prozessmodell als Basis für gezielte Leistungssteigerung im Controlling

Unternehmen agieren in einem zunehmend herausfordernden Umfeld und müssen mit Themen wie Dynamisierung des Wettbewerbs, deutlich volatileren Märkten und komplexeren Kundenanforderungen gleichzeitig umgehen.¹ All diese Entwicklungen sind auch am Controlling nicht spurlos vorübergegangen. Gerade die letzten Jahre haben gezeigt, dass das Controlling gefordert ist, die Effektivität und Effizienz eines Unternehmens unter Beweis zu stellen und dabei zugleich unter zunehmendem Druck bezüglich einer Leistungsoptimierung steht. Ursprünglich positioniert als „Hüter der Effizienz“, hat der Effizienzdruck das Controlling mittlerweile selbst erfasst und wird durch die gleichzeitig aufgestellte Forderung nach mehr Effektivität unter Schlagworten wie Business Partnering, mehr Steuerungsrelevanz im Reporting, geschäftsnähere Planung, verstärkte Einbindung in die Strategie etc. noch weiter verschärft.² Diese Entwicklung „verlangt dem Controller das ab, was er seit Jahrzehnten von seinen Kunden im Unternehmen fordert. Dies führt mit hoher Wahrscheinlichkeit zu großen Restrukturierungs- und Weiterentwicklungsprojekten im Controllerbereich in der Unternehmenspraxis.“³

Performance-
Druck im
Controlling

Ein Hebel, um eine Leistungssteigerung im Controlling zu ermöglichen, ist die bewusste interne Auseinandersetzung mit Controllingprozessen. Nur jene Unternehmen, die über Prozesstransparenz im Controlling nachdenken und letztlich auch darüber verfügen, werden in der Lage sein, auch ihre Performance gezielt zu steigern.

Controlling-
Hauptprozesse

Das Controlling-Prozessmodell der IGC liefert die Basis dafür und umfasst zehn Controlling-Hauptprozesse (s. Abb. 1). Die Verantwortung für diese Prozesse kann prozessabhängig im Management, in der Controllerorganisation oder als gemeinsame Verantwortung verankert sein. Das Prozessmodell wurde bewusst branchenunabhängig ausgestaltet, um eine möglichst einfach verständliche und allgemeingültige Darstellung zu gewährleisten. Die Unternehmen verfügen damit über eine Basis für die spezifische Ausgestaltung des Prozessmodells.

Die Unternehmenspraxis geht als Orientierungspunkt bei der Festlegung der Controllingprozesse vom Leistungsspektrum der Controllingabteilung aus. Dies ist aus rein methodischen Gesichtspunkten zwar nicht ganz exakt, da damit eine gewisse Vorselektion in der Betrachtung vorgenommen wird, die praktische Gefahr, relevante Prozesse dabei zu übersehen ist jedoch vernachlässigbar.

¹ Vgl. Ruthner/Waniczek, 2014, S. 181 f.

² Weber et al., 2012, S. 27.

³ Gleich, 2013, S. 33.

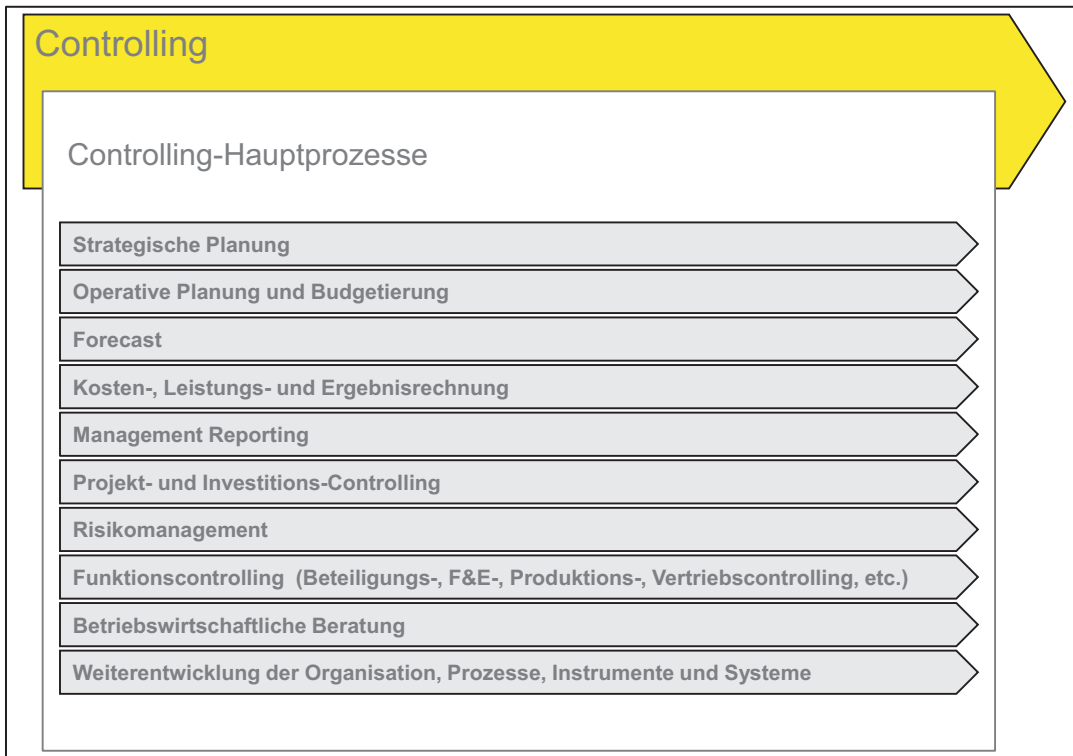


Abb. 1: Hauptprozesse des Controlling-Prozessmodells⁴

2 Anpassung des Prozessmodells an unternehmensspezifische Bedürfnisse

Vielfältige Anpassungsoptionen

Um das Prozessmodell möglichst nah an die spezifische Realität eines bestimmten Unternehmens zu rücken, können folgende Anpassungen einzeln oder in Kombination zweckmäßig sein und als Hilfestellung dienen:

- Können einzelne Prozesse ergänzt oder ausgelassen werden, um das Prozessmodell auf die individuellen Unternehmensbedürfnisse anzupassen?
- Welche branchenspezifischen Controllingprozesse gibt es und wie können diese im Prozessmodell abgebildet werden?
- Welche unternehmensspezifischen Controllingprozesse sind zu berücksichtigen?

⁴ International Group of Controlling, 2011, S. 19 ff.

- Welche Bedeutung haben funktionale Controllingprozesse („Bindestrich-Controlling“) und sollen die Controlling-Hauptprozesse um funktionale Themen erweitert werden?

Ein dogmatisches Festhalten am IGC-Prozessmodell ist nicht zweckmäßig und eine Anpassung an Unternehmensspezifika in jedem Fall empfohlen, um einen maximalen Nutzen zu generieren. Unter organisatorischen Gesichtspunkten gilt: „Erlaubt ist, was funktioniert.“

2.1 Unternehmensspezifische Anpassung der Hauptprozesse

Das Prozessmodell muss an die konkreten Rahmenbedingungen und Bedarfe des Unternehmens angepasst werden. Da das Leistungsspektrum einer Controllingorganisation unterschiedlich definiert ist, finden wir in den Unternehmen nicht immer alle Prozess des Prozessmodells vor.

Unternehmensspezifische Controllingprozesse

In Abb. 2 sind Anpassungen dargestellt, die in der Praxis häufig vorgenommen werden:

- In mittelständischen Unternehmen sind vielfach Strategieprozesse schwach ausgeprägt und daher ist auch kein die Strategiediskussion unterstützender Controllingprozess etabliert. In diesem Fall hat es wenig Sinn, einen Controllingprozess ohne konkrete Anwendung zu konzipieren. Die strategische Planung wird als Prozess erst zeitgleich mit der Etablierung eines Strategieprozesses aufgebaut.
- Sofern erbrachte Leistungen nicht explizit „artfremd“ sind und daher aus dem Controlling ggf. an andere Organisationseinheiten abzugeben sind, sollte das Controlling-Prozessmodell um diese Aspekte ergänzt werden. Im Beispiel der Abb. 2 wird der Risikomanagement-Prozess um Prozesse des internen Kontrollsystems (IKS) erweitert.
- Ein Sonderthema stellen funktionale Prozesse (z.B. Vertriebscontrolling, Produktionscontrolling) dar, da diese wiederum im Extremfall sämtliche Prozesse des Prozessmodells beinhalten. Dies ist insbesondere für Einzelgesellschaften eine methodische Herausforderung in der Abbildung (s. Kap. 2.3). Wenn das Prozessmodell aus Konzerngesichtspunkten aufgestellt wird, ist eine Abbildung funktionaler Controllingprozesse i. d. R. nicht vorgesehen.
- Allfällige weitere kaufmännische Prozesse, z.B. Liquiditätsmanagement und Treasury, können, wenn eine permanente Wahrnehmung dieser Aufgaben im Controlling Sinn macht, im Prozessmodell ergänzt werden.

Tipp: Controllingprozesse im Konzern aus den legalen Einheiten ableiten

Ein pragmatischer Zugang zur Abbildung funktionaler Controllingprozesse in Konzernen wäre es, diese Prozesse aus den legalen Einheiten, in denen sie erbracht werden, abzuleiten (z.B. alle Controllingprozesse der Vertriebsgesell-

schaften werden als „Vertriebscontrolling“ interpretiert). Dies funktioniert aber nur bei strikt funktional ausgerichteten Gesellschaften.

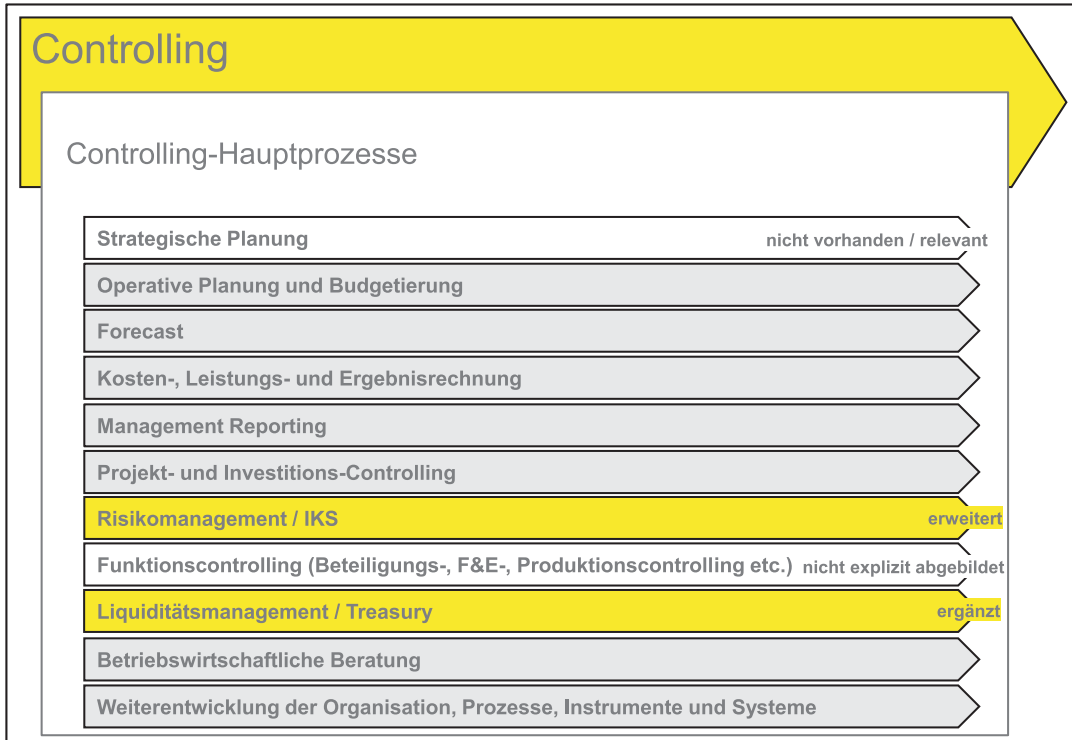


Abb. 2: Beispiel für unternehmensspezifische Anpassungen des Controlling-Prozessmodells

2.2 Anpassung des Prozessmodells an Branchenspezifika

Branchenspezifische Controllingprozesse

Neben unternehmensspezifischen Anpassungen, z. B. der Prozessintegration von Planung und Forecast oder einer besonders hohen Bedeutung von Personalcontrolling können auch Branchenspezifika im Prozessmodell abgebildet werden. Bei einem Energieversorger könnten dies z. B. Abgrenzungsprozesse, regulatorische Themen oder ein ausgeprägteres Statistikwesen sein (s. Abb. 3). Der Verzicht auf eine explizite Abbildung des Prozesses „Betriebswirtschaftliche Beratung“ hat wiederum wenig mit der Branche zu tun und stellt eine unternehmensspezifische Anpassung dar. Business-Partnering-Aktivitäten können auch in andere Prozesse, insbesondere in die Management-Reporting-Prozesse integriert werden.

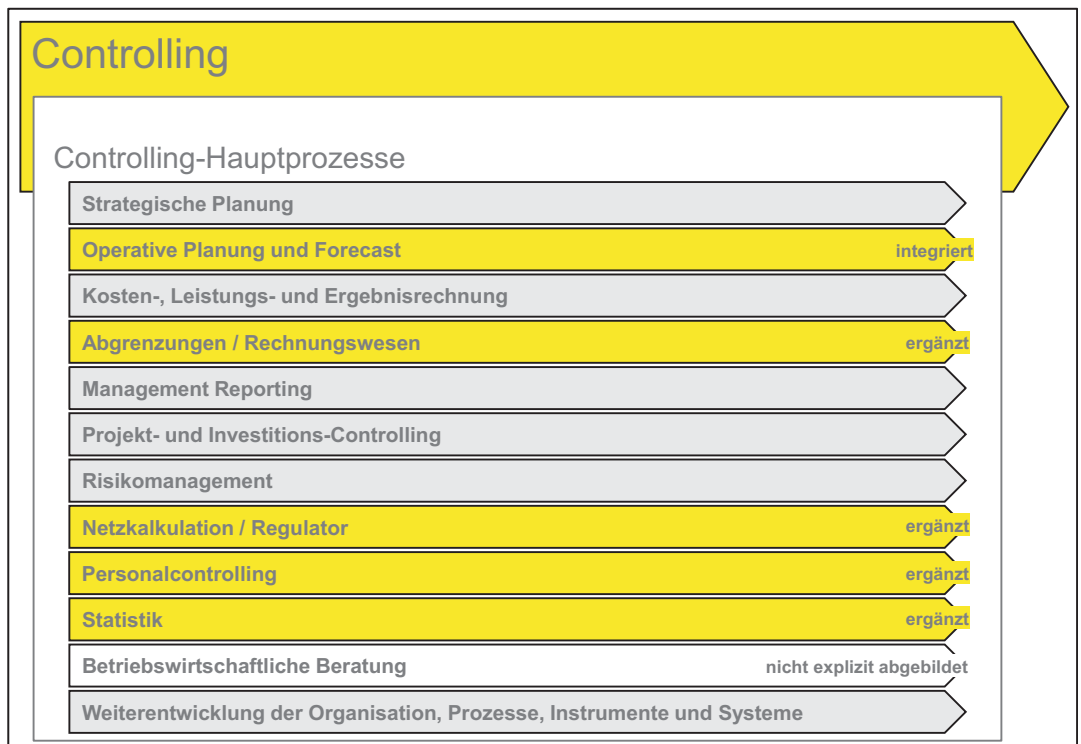


Abb. 3: Beispiel für branchenspezifische Anpassungen des Controlling-Prozessmodells

2.3 Abbildung funktionaler Controllingprozesse

Im Prozessmodell der IGC wird auf eine Darstellung funktionaler Prozesse im Prozessmodell verzichtet, da diese Prozesse weitgehend branchenabhängig sind (Produktionscontrolling benötigen nur produzierende Unternehmen, F&E-Controlling nur forschungsintensive Unternehmen etc.) und sich die Prozesse potenziell multiplizieren, da jeder funktionale Controllingprozess in sich wieder einen Planungs-, Reporting- etc. -prozess benötigt (s. Abb. 4). Jedem funktionalen Prozess sind in diesem Zusammenhang also mehrere der zuvor beschriebenen Hauptprozesse untergeordnet. Für das konkrete Unternehmen stellt sich aber sehr wohl die Frage, wie mit dieser Fragestellung umzugehen ist, da funktionale Controllingprozesse in einem engen Kontext mit der Aufbauorganisation des Controllings stehen. Eine Controllingabteilung kann

Aufbauorganisation des Controllings als Basis

- an den Controlling-Hauptprozessen ausgerichtet sein (z.B. über ein Planungs-, Kostenrechnungs- oder Reporting-Team verfügen),

- sich an den Wertschöpfungsstufen und damit den internen Kunden orientieren (z.B. Beschaffung, Produktion, Logistik, Vertrieb) oder
- entsprechende Abteilungsgröße vorausgesetzt – sich in einer Matrix bestehend aus den beiden vorgenannten Dimensionen organisieren.

Selbst im ersten Fall werden funktionale Controllingprozesse (z.B. Vertriebsplanung, Produktionsreporting) implizit bei der Definition der Stellenbeschreibungen der Controllingmitarbeiter eine wichtige Rolle spielen.



Abb. 4: Funktionale Prozesse vs. generische Hauptprozesse

In der Praxis hat es sich bewährt, die funktionspezifischen Prozesse in jeder Funktion möglichst ähnlich ausprägen und einen oder mehrere funktionsübergreifende Hauptprozesse zu bilden (s. Abb. 5). Die operativen Kernprozesse wie Planung, Kostenrechnung und Reporting werden sich meist in allen Funktionen widerspiegeln. Diese Prozesse können um weitere, nur für die einzelne Funktion relevante Prozesse ergänzt werden.

- „Weitere vertriebsspezifische Prozesse“ wären z.B.
 - das Controlling von Produktinnovationen oder
 - das Monitoring der Außendienstperformance.
- „Weitere produktionsspezifische Prozesse“ wären z.B.
 - Auslastungsmonitoring oder
 - Produktivitätsmessung in der Produktion oder Instandhaltung.

Prozesse, die nicht funktionspezifisch sind, können in einem Hauptprozess „Unternehmenscontrolling“ gebündelt werden. Einzelne Prozesse werden ggf. bewusst nicht funktionspezifisch ausgeprägt, z.B. Projekt- und Investitionscontrolling oder Risikomanagement. Es ist im Einzelfall zu entscheiden, ob Prozesse funktionsübergreifend oder funktionspezifisch relevant sind. Es könnte z.B. sinnvoll sein, die strategische Planung funktionsübergreifend zu betrachten, die Weiterentwicklung des Controllings aber funktionspezifisch zu sehen. Die Entscheidung wird dadurch beeinflusst sein, ob ein stringenter Prozess (z.B. von der Investitionsidee bis zur Mittelfreigabe) oder der funktionspezifische Inhalt im Vordergrund steht.

Im Regelfall werden im Prozess „Unternehmenscontrolling“ auch die Kernprozesse (z.B. Planung) verankert sein, da Controlling per se eine funktionsübergreifend koordinierende Rolle hat.

Anhand Abb. 5 kann zudem ein weiterer wichtiger Aspekt illustriert werden: Die Auseinandersetzung mit Controllingprozessen, insbesondere vor dem eingangs erwähnten steigenden Performance-Druck im Controlling, erfordert auch die Schaffung von Transparenz in administrativen Prozessen und nicht controlling-spezifischen Tätigkeiten. In der Praxis zeigt sich, dass sich aufgrund des koordinierenden Charakters des Controllings artfremde Tätigkeiten in der Controllingabteilung sukzessive sammeln und in diesen Aktivitäten dann in relevantem Ausmaß Kapazitäten gebunden sind, die nach einer entsprechenden Analyse effizienter genutzt werden können.

Controlling-Prozesslandkarte			
Level 1	Level 2	Level 3	Hauptprozess / Teilprozess
1			Unternehmenscontrolling
	1.1		Strategische Planung / Mehrjahresplanung
	1.2		Budget
	1.3		Forecast
	1.4		Kostenrechnung und Kalkulation
	1.5		Management Reporting
	1.6		Projekt- und Investitionscontrolling
	1.7		Risikomanagement
	1.8		Business Partnering
	1.9		Controlling weiterentwickeln
2			Vertriebscontrolling
	2.1		Strategische Planung / Mehrjahresplanung
	2.2		Budget
	2.3		Forecast
	2.4		Kostenrechnung und Kalkulation
	2.5		Weitere Vertriebspezifische Aktivitäten
	2.6		Management Reporting
	2.7		Business Partnering
3			Produktionscontrolling
	3.1		Strategische Planung / Mehrjahresplanung
	3.2		Budget
	3.3		Forecast
	3.4		Kostenrechnung und Kalkulation
	3.5		Weitere Produktionsspezifische Aktivitäten
	3.6		Management Reporting
	3.7		Business Partnering
4			Beschaffungs- und Logistikcontrolling
	4.1		Strategische Planung / Mehrjahresplanung
	4.2		Budget
	4.3		Forecast
	4.4		Kostenrechnung und Kalkulation
	4.5		Management Reporting
	4.6		Business Partnering
5			Administrative Aufgaben
	5.1		Interne Meetings und administrative Aufgaben
	5.2		Weiterbildungen besuchen
	5.3		Management-Aufgaben
6			Sonstige Tätigkeiten durchführen
	6.1		Rechnungsprüfung
	6.2		IT-Support
	6.3		Statistiken
	6.5		Sonstige Nicht-Controlling-Aufgaben

IGC-Prozesse, die auf alle Funktionen anwendbar sind

Controlling-Prozesse, die ggf. nicht funktionspezifisch ausgeprägt werden

Controlling-Prozesse, die ausschließlich funktionspezifisch ausgeprägt werden

Sonstige Prozesse in der Controlling-Organisation

Abb. 5: Beispiel für Anpassungen des Controlling-Prozessmodells an funktionale Controllingprozesse

2.4 Ressourceneinsatz und Performance Measurement in Controllingprozessen

Die Analyse der Controllingprozesse endet nicht mit der Festlegung der relevanten Abläufe, die erhoben, dokumentiert und kritisch hinterfragt

werden müssen. Es ist mindestens genauso wichtig und nützlich, den Ressourceneinsatz in den Controllingprozessen zu kennen und kritisch reflektieren zu können. Eine unternehmensspezifische Prozesslandkarte stellt eine ideale Basis für die Beantwortung dieser Frage dar und kann unmittelbar zur Erhebung des Kapazitätseinsatzes in den einzelnen Prozessen verwendet werden.

Prozessbasierte
Ressourcenanalyse

Um die in den Prozessen gebundenen Ressourcen zu erheben, werden auf Mitarbeiterebene die Kapazitäten auf die jeweiligen Controllingprozesse verteilt. Als Detaillierungsniveau eignet sich die Teilprozessebene (dies wäre in Abb. 4 „Level 3“), da eine Erhebung auf Aktivitätenebene nur Scheingenauigkeiten liefert. Die Erhebung muss neben den Controllingprozessen um jene Aktivitäten ergänzt werden, die von den jeweiligen Mitarbeitern zusätzlich ausgeübt werden, um eine vollständige Zuordnung der Kapazitäten zu ermöglichen (s. „Administrative Aufgaben“ und „Sonstige Tätigkeiten“ in Abb. 5). Sie schafft damit Transparenz bezüglich des Ressourceneinsatzes in Controllingprozessen und liefert benchmark-taugliche Informationen.

Zudem können durch die Erhebung Muster im Personaleinsatz (Generalisten vs. Spezialisten) bzw. erste Anhaltspunkte für die Personalentwicklung im Controlling identifiziert werden. Das Erkennen von Mehrfacharbeiten, Doppelgleisigkeiten und damit verbundenen Ineffizienzen liefert Ansatzpunkte für konkrete Maßnahmen zur Optimierung einzelner Controllingprozesse. Im Fokus stehen dabei sowohl Effizienz- als auch Effektivitätsüberlegungen, um die Soll-Kapazitäten sinnvoll festzulegen und damit die Ressourcenausstattung je Prozess zu definieren.

Die optimierten Prozesse sind laufend zu monitoren, im Idealfall über ein Set weniger, pragmatisch definierter Kennzahlen, die aber alle relevanten Dimensionen des Prozessmanagements – Qualität, Zeit und Kosten – abdecken.⁵ Trotz der Wichtigkeit der Performance-Messung auch in Dienstleistungsprozessen besteht in der Unternehmenspraxis diesbezüglich zum Teil erheblicher Handlungsbedarf. So zeigt eine Untersuchung des Österreichischen Controller-Instituts, dass nur in 11 % der befragten Unternehmen Controllingprozesse mittels Prozesskennzahlen gemanagt werden.⁶

Umfassendes
Performance
Measurement

Auf Basis einheitlich strukturierter Prozesse und pragmatisch gewählter Kennzahlen ist es Unternehmen leichter möglich, sowohl in einer kritischen Selbstbetrachtung als auch in einer Austauschbeziehung mit anderen Unternehmen ein differenziertes Bild der eigenen Controllingprozesse zu gewinnen und Handlungsbedarfe zu erkennen.

⁵ Vgl. Waniczek/Niedermayer-Kruse, 2013, S. 99ff.

⁶ Vgl. Waniczek, 2014, S. 27

Unternehmensspezifisch formulierte Prozesse ermöglichen weitere Optimierungen, z.B. Koppelungsmöglichkeiten mit Management by Objectives (MbO) und Anreizsystemen oder den Abschluss konkreter Leistungsvereinbarungen zwischen Controllern und deren Kunden einschließlich einer Spezifikation individueller Kriterien der Leistungserbringung (Service Level Agreements).

3 Fazit

Unternehmen verändern sich durch externe und interne Einflussfaktoren laufend, zum Teil auch diskontinuierlich. Für den gerade in turbulenten Zeiten erfolgskritischen Managementprozess „Controlling“ stellt das Prozessmodell der IGC einen für die Unternehmen sehr gut nutzbaren Bezugsrahmen dar, der sich an die spezifischen Bedürfnisse einfach anpassen lässt. Die Unternehmen sind somit in der Lage, Controllingprozesse strukturiert zu reflektieren, zu analysieren und in Prozessen gebundene Kapazitäten und Aktivitätsmuster zu identifizieren, um Ansatzpunkte für die Leistungssteigerung zu gewinnen und einen reibungslosen Unternehmensbetrieb zu gewährleisten.

4 Literaturhinweise

Gleich, Die Rolle des Controllers im Wandel – wie gestalten sich die Anforderungen an die Controller zukünftig? in Gleich, Leistungssteigerung im Controlling – Interne Leistungserstellung nachhaltig verbessern, 2013, S. 95–114.

International Group of Controlling, Controlling-Prozessmodell – Ein Leitfaden für die Beschreibung und Gestaltung von Controlling-Prozessen, 2011.

Ruthner/Waniczek, Controlling auf dem Prüfstand – Die zentralen Hebel für den CFO zur Leistungssteigerung im Controlling, in CFO aktuell, 4/2014, S. 181–185.

Waniczek/Niedermayr-Kruse, Leistungssteigerung in Controllingprozessen durch Performance Measurement. in Gleich, Leistungssteigerung im Controlling – Interne Leistungserstellung nachhaltig verbessern, 2013, S. 95–114.

Waniczek, Controllingprozesse auf dem Prüfstand – Highlights aus dem Controlling-Panel 2013, in CFO aktuell, 1/2014, S. 25–28.

Weber/Schäffer/Goretzki/Strauß, Die zehn Zukunftsthemen des Controllings – Innovationen, Trends und Herausforderungen, Reihe Advanced Controlling, Bd. 82, 2012.

Das Power-Paket für Ihr Controlling!



Haufe Controlling Office
DVD-Version, inkl. Zugang zur stets aktuellen Online-Version
Bestell-Nr. A01422
108,00 € zzgl. MwSt.
Updates nach Bedarf à 56,00 € zzgl. MwSt.

auch als Online-Version erhältlich:

Bestell-Nr.: A01426VJ01
monatlich 20,75 € zzgl. MwSt.
Jahresbezugspreis
249,00 € zzgl. MwSt.

Mit *Haufe Controlling Office* haben Sie alle Informationen zur Hand, die Sie zum **zuverlässigen Planen, erfolgreichen Steuern und sicheren Kalkulieren** brauchen. Die Software informiert Sie über alle Trends und aktuellen Entwicklungen im Controlling, damit Sie Ihre Rolle als strategischer Partner im Unternehmen perfekt wahrnehmen können.

Leistungsmerkmale:

- **Operatives und strategisches Controlling:** Trends und aktuelle Entwicklungen sowie umfassende Fachbeiträge und Arbeitshilfen zur erfolgreichen Umsetzung, z. B. Budgetierung, Kalkulation oder Liquiditätssteuerung
- **Best-Practice-Lösungen:** Erfahrungsberichte von Experten aus der Praxis, Fallbeispiele und Praxishinweise von der Einführung eines Risikomanagements bis zur Optimierung Ihrer Kostenstellenrechnung
- **Nützliche Arbeitshilfen:** praktische Tools, wie z. B. Businessplaner, Investitionsrechner, Rating-Tool, Checklisten, Vorlagen, Mustertexte und Excel-Makros für die tägliche Arbeit

Der *Controlling-Berater* informiert Sie in jedem Band ausführlich über ein relevantes Controlling-Schwerpunktthema. Die Inhalte kombinieren aktuelles Grundlagenwissen, empirische Erkenntnisse und Fallbeispiele aus der Praxis.

Leistungsmerkmale:

- Ausführliche, umsetzungsorientierte Fachinformationen zu zentralen Aufgabenstellungen des Controllers
- Praxisberichte aus Unternehmen als Möglichkeit zum Benchmarking
- Inkl. Zugang zur stets aktuellen Online-Version Haufe Controlling Office



Der Controlling-Berater
Broschur, inkl. Zugang zur stets aktuellen Online-Version Haufe Controlling Office
Bestell-Nr.: A01401
56,00 € zzgl. MwSt.
Aktualisierung 5 Bände pro Jahr



Ja, ich teste kostenlos und unverbindlich 4 Wochen lang:

Anz.	Titel	Best.-Nr.	Preis
<input type="checkbox"/>	Haufe Controlling Office DVD-Version, inkl. Zugang zur stets aktuellen Online-Version	A01422	108,00 € zzgl. MwSt. (128,52 € inkl. MwSt.) zzgl. Versandpauschale 6,90 €
<input type="checkbox"/>	Haufe Controlling Office Online-Version	A01426VJ01	monatlich 20,75 € zzgl. MwSt. (24,69 € inkl. MwSt.) Jahresbezugspreis zzgl. MwSt. 249,00 €
<input type="checkbox"/>	Der Controlling-Berater Broschur inkl. Zugang zur Online-Version <i>Haufe Controlling Office</i> ; 5 Bände pro Jahr	A01401	56,00 € zzgl. MwSt. (59,92 € inkl. MwSt.) zzgl. Versandpauschale 3,00 €

Firma

Herr Frau

Vorname Ansprechpartner

Name Ansprechpartner

Straße/Postfach

PLZ Ort

Branche

E-Mail

Darauf können Sie vertrauen. Garantiert! Bei der Haufe Gruppe bestellen Sie immer ohne Risiko zum unverbindlichen Test mit 4-wöchigem Rückgaberecht. Sie bezahlen nur, was Ihnen auch wirklich zusagt. Anderenfalls schicken Sie das Produkt einfach portofrei zurück und die Sache ist für Sie erledigt. Bei der Online-Version genügt eine kurze Mitteilung per Post oder E-Mail. **Unser Aktualisierungs-Service** gewährleistet, dass Ihre Produkte gesetzlich, inhaltlich und technisch stets auf dem neuesten Stand bleiben. Sie können ihn jederzeit beenden – bei Jahresbezügen mit einer Frist von 4 Wochen zum Ende des Bezugszeitraums. Die Nutzung der Online-Version ist auf den Bezugszeitraum begrenzt.

Datum Unterschrift

Per Internet: www.haufe.de/bestellung **Per E-Mail:** bestellung@haufe.de **Per Fax:** 0800 50 50 446* **Per Telefon:** 0800 50 50 445*

*kostenlos

Vielen Dank für Ihre Bestellung!