

# Controlling-Trends und Benchmarks 2008



## Controllingprozesse auf dem Prüfstand

Mirko Waniczek

*Das Österreichische Controller-Institut führt seit dem Jahr 2007 jährlich eine umfassende Erhebung der Controllingprozesse unter seinen aktuell ca. 600 Mitgliedsunternehmen durch. Neben wiederkehrenden Fragen, die im Längsschnitt die Weiterentwicklung der Controlling-Kernprozesse verfolgbar machen sollen, werden aktuelle Themenschwerpunkte, im Jahr 2008 das Working Capital Management, beleuchtet. 2008 nahmen 118 Unternehmen an der Studie teil und ermöglichen damit eine fundierte Einschätzung der in Österreich geübten Controllingpraxis. Die Teilnehmer stammen überwiegend aus den Bereichen Industrie (20 %), Dienstleistungen (19 %), Infrastruktur (14 %) sowie Finanz- und Versicherungsdienstleistungen (10 %). 14 % des Rücklaufs stammen aus Non-Profit-Organisationen. Die Hälfte der Unternehmen<sup>2</sup> weist einen Umsatz<sup>3</sup> zwischen 25 Mio. und 250 Mio. Euro auf. Die Ergebnisse des Jahres 2008 bestätigen in positiven wie auch negativen Aspekten weitgehend die Resultate des Vorjahres. Vergleichswerte des Jahres 2007 werden nur dann dargestellt, wenn sich daraus Rückschlüsse ziehen lassen. In Abhängigkeit von Branche oder Unternehmensgröße signifikante Erkenntnisse werden bei den jeweiligen Themen erläutert.*

### 1. Ergebnisse und Benchmarks 2008

#### 1.1. Operative Planung und Budgetierung

##### 1.1.1. Planungsprozess

Beim **Planungsstart** zeigt sich, dass eine knappe Mehrheit der Teilnehmer (53 %) die Planung nach wie vor als Bottom-up-Planung versteht. Aufgrund der typischen Nachteile, z. B. Ineffizienzen im Planungsprozess durch fehlende Vorgaben zu Planungsbeginn und daraus resultierend massiver Nachbearbeitungsbedarf in der Spätphase der Planung, sollte aber der Entwicklungspfad der Planung von der Bottom-up- zur Top-down-Planung führen. In der Industrie, von der in der Controlling-Instrumententwicklung häufig eine Abstrahlung auf andere Sektoren ausgeht, ist die Bottom-up-Planung mit 54 % besonders häufig anzutreffen. Einzig Dienstleistungsunternehmen forcieren die Top-down-Planung (64 %).

Die Unternehmen benötigen zwischen zwei und drei **Planungszyklen**, um zu einem zu verabschiedenden Budget zu kommen. Die **Dauer der Budgeterstellung** beträgt zwischen acht Wochen (Dienstleister) und zwölf Wochen (Handel, Infrastruktur, NPOs); der Median liegt bei zehn Wochen. Geht man davon aus, dass die Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsstrukturen zwischen den Branchen unterschiedlich komplex sind – tendenziell hohe Komplexität in der Industrie und niedri-

gere Komplexität im Handel –, so lassen sich in der Planung Beschleunigungspotenziale vermuten. Im Handel wurde durchaus stimmig dazu auch überproportional häufig die Verkürzung der Planungsprozesse als Verbesserungsziel genannt.

Die aus Controllinggesichtspunkten wichtige **inhaltliche Verknüpfung von Mittelfristplanung und operativer Budgetierung** wird bei 74 % der Teilnehmer als gegeben gesehen (2007: 67 %). Dieses Ergebnis ist absolut wie auch in der Veränderung zum Vorjahr erfreulich; besonders hohe Zustimmung findet sich bei Unternehmen mit über 250 Mio. Euro Umsatz. Dieser auf den ersten Blick erfreuliche Befund muss allerdings relativiert werden, wenn man ergänzend dazu betrachtet, welche Form des **Integrationsprozesses** anzutreffen ist. Optimal wäre ein prozessual mit der Budgetierung verschränkter Ablauf (37 %). Bei nahezu gleich vielen Unternehmen läuft die Mittelfristplanung aber der Budgetierung nach, was die Gefahr der unreflektierten Fortschreibung in sich birgt.

##### 1.1.2. Planungsinhalte

75 % (2007: 68 %) der Panelteilnehmer, vor allem jene ab 100 Mio. Euro Umsatz, verfügen über eine **Mittelfristplanung**. Die negativen Ausnahmen stellen NPOs dar (47 %). Der in der Mittelfristplanung abgedeckte **Zeithorizont** geht drei Jahre über das Budgetjahr hinaus. Eine über die Mittelfristplanung hinausgehende **strategische Planung** erstellen nur noch 53 % der Teilnehmer: am häufigsten die Infrastrukturunternehmen (77 %), am seltensten der Handel (29 %). Die Trennlinie zwischen strategischer und Mittelfristplanung ist nicht immer klar; so definiert nur ca. ein Drittel der Panelteilnehmer den Zeithorizont der strategischen Planung als über fünf Jahre hinausgehend. 60 % planen in der strategischen Planung 4 bis 6 Jahre über das Budgetjahr hinaus. 26 % planen bis zu zehn Jahre über das Budget hinaus, ein signifikanter Zusammenhang zur Branche (z. B. Infrastrukturlastigkeit) lässt sich dabei aber nicht erkennen.

Betrachtet man die Inhalte der operativen Planung, so ist festzustellen, dass eine für die umfassende Steuerung notwendige **Integration der Erfolgs-, Finanz- und Bilanzplanung** bei 45 % der Panelteilnehmer nicht gegeben ist. Ebenso problematisch ist das häufige Fehlen einer **Maßnahmenplanung**. Positiv ist zu vermerken, dass **Planungsprämissen** vor Planungsstart festgelegt werden (92 %). Innerhalb der als planungsrelevant erachteten Prämissen haben markt- und wettbewerbsseitige Prämissen die größte Bedeutung; in Ergänzung dazu setzen sich NPOs intensiv mit Annahmen



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

**Die Unternehmen benötigen zwischen zwei und drei Planungszyklen, um zu einem zu verabschiedenden Budget zu kommen.**

**Die Panelteilnehmer sind mit Datenqualität, Zielorientierung und Nutzen der Planung eindeutig zufrieden, allein eine hohe Ressourcenbindung wird kritisiert. Nicht monetäre Faktoren spielen weiterhin eine untergeordnete Rolle.**

über die Finanzierung auseinander. Da die Studie vor Eintreten der Finanzkrise durchgeführt wurde, kann dieser Befund nicht mehr als relevant gelten. **Planungsziele** werden bei 86 % (2007: 78 %) der Teilnehmer vor dem Planungsstart festgelegt. Umso bedenklicher stimmt es, dass trotz weitgehend frühzeitig vorhandener Planungsziele diese nicht konsequent heruntergebrochen werden und die Planung *bottom-up* startet. In den Unternehmen dominieren Wachstumsziele vor Rentabilitäts-, Kosten- und Investitionszielen. Finanzierungsziele und nicht monetäre Ziele spielen eine untergeordnete Rolle. Auch dieses Bild dürfte sich 2009 anders darstellen. In NPOs stellt sich die Situation spiegelbildlich dar.

### 1.1.3. Erwartungsrechnung

Die Erwartungsrechnung kann mittlerweile zum Standardinstrumentarium der Profit-Organisationen gezählt werden (**Verbreitungsgrad** 84 %); selbst NPOs weisen eine ähnlich häufige Nutzung auf. Erstaunlich ist dabei die inhaltliche Breite der Erwartungsrechnung. 56 % geben an, neben einer Ergebnisvorschau auch Cashflow und Bilanz zu bearbeiten. Erfreulich ist das überwiegende **Verständnis der Erwartungsrechnung** als kritische Reflexion, allerdings verwendet noch immer fast ein Drittel der Teilnehmer vereinfachte Verfahren, z. B. eine Addition kumulierter Istwerte mit dem Restplan oder Extrapolationen.

Die Erwartungsrechnung ist im **Periodenbezug** dominant am Jahresende ausgerichtet (89 %). Eine permanente Rollierung, d. h. die Vorschau über eine fixe Periode ohne Berücksichtigung des Geschäftsjahresendes, lässt sich nur in einigen Dienstleistungs- und erstaunlicherweise Infrastrukturunternehmen nachweisen. Dienstleister spielen auch in der **Frequenz** der Erwartungsrechnung eine Vorreiterrolle: Ein Drittel erstellt eine monatliche Erwartungsrechnung. Allgemein dominiert eine quartalsweise Vorschau (51 %).

### 1.1.4. Charakteristika der Planung und angestrebte Veränderungen

Die Planung wird weitestgehend positiv beurteilt. Die Panelteilnehmer sind mit Datenqualität, Zielorientierung und Nutzen der Planung eindeutig zu-

frieden, allein eine hohe Ressourcenbindung wird kritisiert. Nicht monetäre Faktoren spielen weiterhin eine untergeordnete Rolle. Bei aller Zufriedenheit wird aber eine Reihe von Optimierungsvorhaben genannt. So wollen 48 % den **Planungsprozess verkürzen**, und 30 % streben eine stärkere **Top-down-Orientierung** an. Der 2007 festgestellte Zug in Richtung einer angestrebten **Dezentralisierung** der Planung zeigt sich nicht mehr so stark (23 %, 2007: 33 %). Angesichts des kritisierten hohen Ressourceneinsatzes in der Planung überrascht die Tatsache, dass 27 % die **Planung detaillierter** betreiben wollen; dies geben vor allem NPOs (47 %), aber auch Finanzdienstleister (33 %) und Industrieunternehmen (29 %) an. Bei NPOs stellt dies möglicherweise einen Entwicklungsschritt in Richtung Professionalisierung der Planung dar; für alle anderen Branchen muss dieser Schritt kritisch reflektiert werden. In der Erwartungsrechnung lässt sich der Wunsch nach einem **rollierenden Forecast** (22 %) feststellen, allerdings erscheint auch dieser Wert angesichts der Seltenheit des Rolling Forecasts in der Praxis bis dato als optimistisch.

## 1.2. Reporting und Steuerung

### 1.2.1. Reportingprozess

Ein **Monatsberichtswesen** ist in Profit-Organisationen Standard, 23 % der NPOs agieren aber noch ohne Monatsbericht. Die **Berichtsvorlage** erfolgt im Durchschnitt Ultimo + zehn Arbeitstage (2007: Ultimo + zwölf Arbeitstage), das Zeitfenster streut aber zwischen sieben (Finanzdienstleister) und 17 Arbeitstagen (NPO) ab Ultimo. 65 % erstellen einen Vorabbericht, dessen Vorlage im Durchschnitt Ultimo + drei Arbeitstage und damit deutlich vor der Vorlage des Monatsberichts erfolgt (2007: Ultimo + vier Arbeitstage).

### 1.2.2. Reportinginhalte

Der **Umfang** des Monatsberichts schwankt zwischen sechs und 15 Seiten (jeweils überraschend NPOs bzw. Handel). Im Durchschnitt zeigt sich ein im Vergleich zu 2007 deutlich schlankerer Umfang (neun Seiten, 2007: zwölf Seiten). Es dominieren analog zur Planung konventionelle **Inhalte**, vor allem die Darstellung der Gewinn- und Verlust- bzw.

**Abb. 1:** Planung – ausgewählte Ergebnisse und angestrebte Entwicklungen

	Gesamt	Industrie	Handel	Dienstleister	Finanz-/Versicherungsdienstleister	Infrastruktur	NPO
<b>Ausgewählte Ergebnisse</b>							
Budget und MIP verknüpft (%)	75	71	86	86	83	75	53
Erwartungsrechnung als planerische Aktivität (%)	70	77	75	72	73	64	64
Maßnahmenplanung (%)	52	58	29	64	58	38	53
<b>Angestrebte Entwicklungen</b>							
Planungsprozess verkürzen (%)	48	42	57	46	50	50	47
Top-down-/Bottom-up-Planung forcieren (%)	30/17	38/17	43/29	14/23	42/8	44/19	24/18
Planungsdetail senken/erhöhen (%)	14/27	17/29	29/0	9/18	8/33	19/25	18/47
Planung zentralisieren/dezentralisieren (%)	9/23	13/13	14/0	5/23	8/25	0/31	6/29
Rollierenden Forecast einführen (%)	22	23	0	17	27	29	14

Ergebnisrechnung ergänzt um Umsatz- oder Absatzdetails und Personalinformationen. Finanz- und Bilanzinformationen sowie wertorientierte Kennzahlen haben eine deutlich geringere Bedeutung. Maßnahmen werden nur in 30 % der Unternehmen reportiert. Nicht monetären Kennzahlen wird eine durchschnittliche Bedeutung zugemessen, und sie werden in NPOs wichtiger eingeschätzt als in gewinnorientierten Unternehmen. Es zeigt sich eine unerwartet hohe Zustimmung zur **Kommentierung** von Berichten; so geben 42 % an, alle wichtigen Berichte zu kommentieren.

### 1.2.3. Charakteristika des Reportings und angestrebte Veränderungen

Die Datenqualität wird als gut angesehen und die Zufriedenheit der Adressaten hoch eingeschätzt. Im Widerspruch dazu geht das Controlling aber davon aus, dass sich die Adressaten nur mäßig intensiv mit den Berichten beschäftigen. Der Selbstabruf von Reports durch das Management spielt noch immer eine untergeordnete Rolle. Kritisch wird der noch immer geringe Automatisierungsgrad in der Erstellung der Berichte gesehen.

Als wichtigstes Handlungsfeld wird eine verbesserte **optische Aufbereitung** von Berichten vor einer intensiveren **Kommentierung** und der Aufnahme **nicht monetärer Kennzahlen** gesehen. Die im Jahr 2007 als Verbesserung forcierte Interaktion von Controlling und Management sowie eine frühere Vorlage von Reports haben deutlich an Bedeutung verloren.

### 1.3. Externes und internes Rechnungswesen

Etwa die Hälfte der Teilnehmer erstellt einen Abschluss nach einer **internationalen Rechnungsvorschrift**, bei Unternehmen über 250 Mio. Euro Umsatz beträgt der Anteil sogar 69 %. Die **Harmonisierung des externen und internen Rechnungswesens** wird als wesentlicher Vorteil genannt. Im Einklang dazu wird **kalkulatorischen Kosten** abnehmende Bedeutung zugemessen und die **Verantwortung für ein periodenreines Ergebnis** bereits überwiegend im externen Rechnungswesen gesehen. Dies stellt einen durchaus sinnvollen Paradigmenwechsel in Richtung eines „Einkreisystems“ dar.

Auf die Frage nach dem **Detaillierungsgrad** der Kostenrechnung wünschen sich noch immer 21 %

der Teilnehmer mehr Detailinformationen, und nur 14 % streben eine Vereinfachung an. Im Widerspruch zur abnehmenden Bedeutung kalkulatorischer Kosten planen nur 18 % tatsächlich einen Rückbau in diesem Bereich.

### 1.4. Controllingorganisation und Controllingrolle

Die idealtypische **organisatorische Verankerung** des Controllings als Stabsstelle überwiegt in der Praxis nur sehr knapp (52 %); in der Industrie sowie im Handel und bei Finanzdienstleistern ist das Controlling mehrheitlich in die Linie integriert. Die Controllingabteilungen sind mit zwei bis sieben **Mitarbeitern** besetzt, wobei sich die größten Controllingabteilungen abhängig von der Unternehmensgröße in Infrastrukturunternehmen finden. 61 % der Teilnehmer finden mit einem zentralen Controlling das Auslangen. Ab einer Umsatzgröße von 100 Mio. Euro verfügen die Unternehmen mehrheitlich über ein **dezentrales Controlling**, bei einer Umsatzgröße von über 250 Mio. Euro beträgt der Anteil bereits 76 %. Das dezentrale Controlling ist meist über eine **Dotted-Line-Organisation** an das zentrale Controlling angebunden. Überraschenderweise zeigt sich, dass als Alternative dazu das dezentrale Controlling gar nicht an das zentrale Controlling angebunden wird. Weniger als 7 % nutzen ein „Delegationsmodell“ mit fachlicher und disziplinarischer Unterstellung an das zentrale Controlling. In der **Innenorganisation des Controllings** zeigt sich bei 46 % ein funktional spezialisiertes Controlling; häufig weist das Controlling keine spezielle Innenorganisation auf. Ein adressatenorientiertes Controlling findet sich nur in 22 % der Unternehmen. Das klarste Bild zeigen Infrastrukturunternehmen, die dominant funktional orientiert sind.

Das **Rollenbild** des Controllings kann anhand des Reportings charakterisiert werden. Dabei sieht sich das Controlling selbst durchaus in der anzustrebenden Funktion als Berater des Managements positioniert. Korrespondierend dazu nimmt der Wunsch ab, **Ressourcen aufzustocken** (29 %, 2007: 40 %). Organisatorische Verlagerungen scheinen wenig Relevanz zu haben (19 %), wobei Dezentralisierungsbestrebungen deutlich häufiger als Zentralisierungsschritte genannt werden.

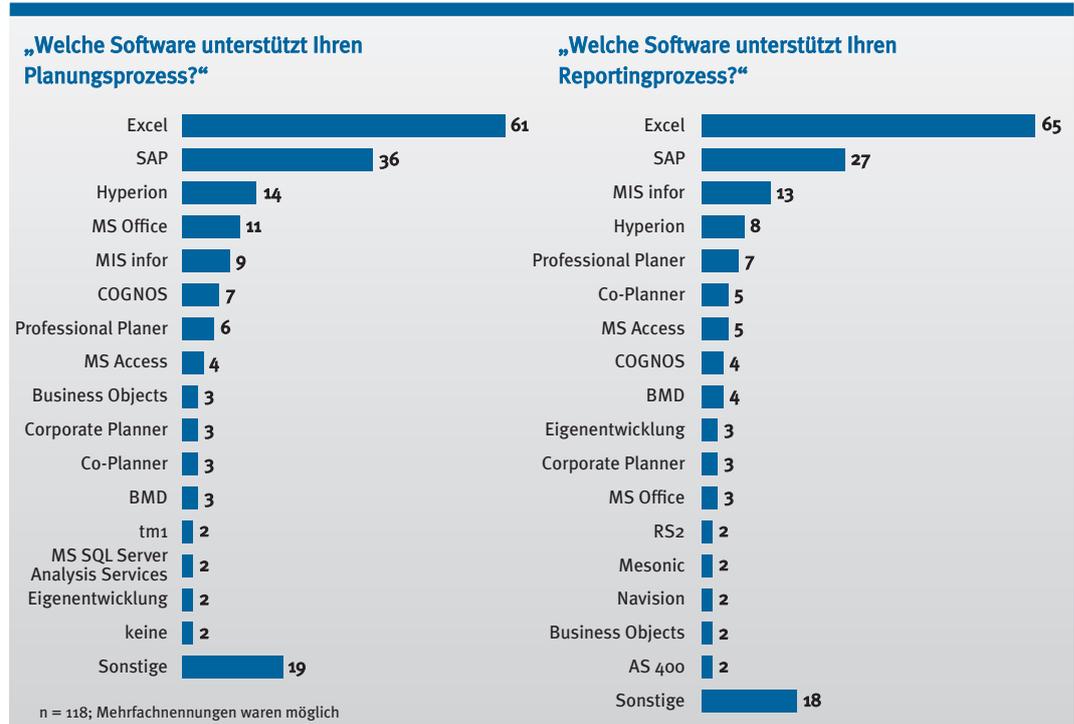
**Als wichtigstes Handlungsfeld wird eine verbesserte optische Aufbereitung von Berichten vor einer intensiveren Kommentierung und der Aufnahme nicht monetärer Kennzahlen gesehen.**

**Abb. 2:** Reporting – ausgewählte Ergebnisse und angestrebte Entwicklungen

	Gesamt	Industrie	Handel	Dienstleister	Finanz-/Versicherungsdienstleister	Infrastruktur	NPO
<b>Ausgewählte Ergebnisse</b>							
Umfang Monatsbericht (Seiten)	9	10	15	7	10	10	6
Vorlage Monatsbericht (Arbeitstage ab Ultimo)	10	9	10	8	7	12	17
Erstellung Vorabbericht (%/Arbeitstage ab Ultimo)	65/3	91/3	71/3	57/3	63/2	73/5	31/4
<b>Angestrebte Entwicklungen</b>							
Optische Aufbereitung verbessern (%)	54	50	43	41	67	38	77
Kommentierung intensivieren (%)	52	46	43	36	75	50	77
Nicht monetäre Größen forcieren (%)	36	29	29	18	50	37	53
Berichtsdatum vorverlegen (%)	27	33	14	23	33	38	24

	Gesamt	Industrie	Handel	Dienstleister	Finanz-/Versicherungsdienstleister	Infrastruktur	NPO
<b>Ausgewählte Ergebnisse</b>							
Eigenständige Controllingstelle vorhanden (%)	87	88	86	77	92	100	82
Dezentrales Controlling vorhanden (%)	39	33	29	23	50	75	24
<b>Angestrebte Entwicklungen</b>							
Kapazitäten aufbauen (%)	30	29	0	27	42	38	35
Controlling zentralisieren/dezentralisieren (%)	6/13	4/8	0/0	0/14	17/25	19/13	0/18

**Abb. 3:** Controllingorganisation – ausgewählte Ergebnisse und angestrebte Entwicklungen



**Abb. 4:** Software-Tools im Controlling

**Offensichtlich ist aber das Controlling nicht besonders zufrieden mit der aktuellen Unterstützung in den Bereichen Planung und Reporting: So wollen 55 % den Reportingprozess und 47 % die Planungswerkzeuge verbessern.**

### 1.5. Software-Tools im Controlling

Das Controlling nutzt primär zwei **Werkzeuge in Planung und Reporting**: SAP<sup>4</sup> und MS-Excel. Beide Nennungen sind nicht überraschend, wengleich der Einsatz von SAP nicht über alle Größensegmente der Unternehmen gleich verteilt ist. Die Ergebnisse zeigen, dass der Softwaremarkt trotz aller Konzentrationsprozesse der letzten Jahre noch sehr zersplittert ist und Business-Intelligence-Lösungen Excel noch nicht ablösen konnten. Eigenentwicklungen (sofern man das, was das Controlling mit Excel umsetzt, nicht als Eigenentwicklung betrachtet) spielen nur noch eine untergeordnete Rolle, es zeigt sich aber auch, dass sowohl bei der Planung als auch beim Reporting ERP-Systeme trotz ihrer diesbezüglichen Limitationen relativ häufig genutzt werden.

Offensichtlich ist aber das Controlling nicht besonders zufrieden mit der aktuellen Unterstützung in den Bereichen Planung und Reporting: So wollen 55 % den **Reportingprozess** und 47 % die **Planungswerkzeuge verbessern**. Diesen Unternehmen ist jedenfalls zu empfehlen, zuerst die inhaltlichen und technischen Anforderungen zu definieren und sich einen Überblick über am Markt verfügbare Problemlösungen zu verschaffen. Neutrale Plattformen, z. B. die alljährlich vom *Österreichischen*

*Controller-Institut* in Kooperation mit *BARC* durchgeführte Tagung, bieten sich hierfür besonders an.<sup>5</sup>

### 1.6. Themenschwerpunkt 2008: Working Capital Management

Vor allem in Industrie und Handel, aber auch in Infrastrukturunternehmen wird Working Capital Management große **Bedeutung** zugemessen. Die meisten Unternehmen scheinen aber Working Capital Management nicht in systematischer Form zu betreiben; so zeigt sich in der **organisatorischen Zuständigkeit** kein klares Bild. Am häufigsten liegt die Zuständigkeit im Finanzbereich (48 %). Es erscheint fraglich, ob diese alleinige Zuständigkeit angesichts der Nähe dieses Themas zum operativen Geschäft optimal ist. In 39 % der Unternehmen ist ein Team aus verschiedenen Bereichen zuständig; ein expliziter „Working Capital Manager“ findet sich nur in 2 % der Unternehmen. Als **Hauptziel** des Working Capital Managements wird das Freisetzen von Liquidität genannt, und das spiegelt sich auch in den am häufigsten genutzten **Kennzahlen** wider. Weiters streben die Unternehmen eine Verbesserung der Bonität sowie die Senkung der Finanzierungskosten an. Die Erschließung alternativer Finanzierungsformen oder die Wertsteigerung

Kennzahl	Verbreitungsgrad (%)	Mittelwert (Tage)
Außenstandstage Forderungen	73	39
Verbindlichkeitentage	57	34
Lagerreichweite	48	55

Abb. 5: Working-Capital-Kennzahlen und Benchmarks

des Unternehmens stellen nachrangige Ziele dar. Mehr als die Hälfte der Unternehmen möchte das Working Capital Management intensivieren. Als wichtigste **Maßnahmen zur Verbesserung** werden Bewusstseins-schaffung und ein verbessertes Reporting gesehen. Erst an dritter Stelle folgen geplante konkrete Verbesserungen in den relevanten Geschäftsprozessen (z. B. *order-to-cash* und *purchase-to-pay*).

## 2. Fazit und Ausblick

Die Planung scheint trotz allgemeiner Zufriedenheit die Teilnehmer des ÖCI-Panels besonders zu beschäftigen. Die in den Unternehmen dabei zu lösenden Optimierungsaufgaben reichen von der Verankerung einer klaren Top-down-Orientierung und damit einer ressourcenschonenderen Planung bis hin zur Bewältigung alter Hausaufgaben im Sinn der tatsächlichen Realisierung einer integrierten Unternehmensplanung. Das Reporting – und da vor allem die verbesserte optische Aufbereitung und intensivere Kommentierung – ist eine weitere Herausforderung im operativen Controlling. In konkreten Optimierungsprojekten ist dabei auch das **Spannungsfeld** zwischen **Individualisierung/Adressatenorientierung** und **Standardisierung/Prozessorientierung** zu lösen. In beiden Auf-

gabenbereichen wird Optimierungspotenzial in einer verbesserten IT-Unterstützung gesehen. Hier scheint es wichtig, den Fokus nicht auf technische Aspekte zu reduzieren, sondern vor allem inhaltliche und prozessbezogene Verbesserungen zu realisieren. Aufbauorganisatorische Aspekte scheinen aktuell keine besondere Bedeutung zu haben. Im Thema Working Capital Management kommen erweiterte Aufgaben auch auf das Controlling zu.

Das ÖCI-Panel 2008 zeigt, dass sich das Controlling zunehmend in der Rolle des internen betriebswirtschaftlichen Beraters des Managements sieht. Es bleibt zu hoffen, dass das Management diese Rolle zulässt.

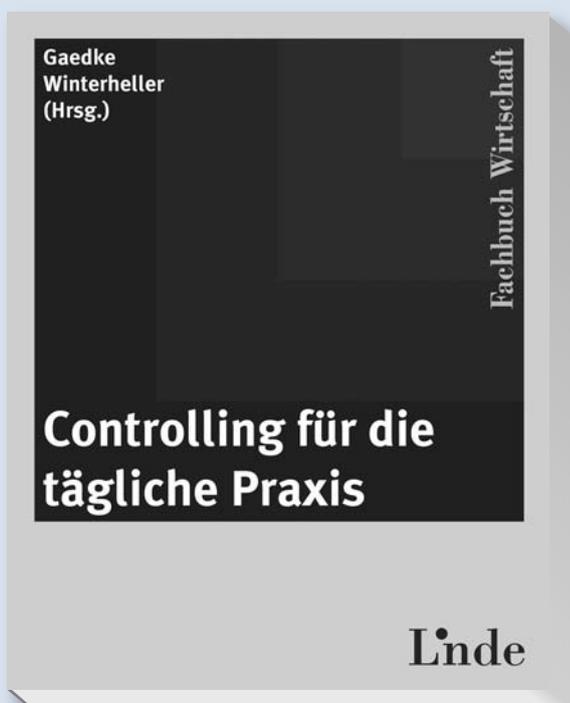
### Anmerkungen

- 1 Alle Prozentangaben beziehen sich auf den Rücklauf der Studie; wird der Terminus „Teilnehmer“ verwendet, so bezieht sich dies ebenfalls auf den Rücklauf.
- 2 Der Begriff „Unternehmen“ schließt aus pragmatischen Gründen NPOs ein.
- 3 Bei Finanz- und Versicherungsdienstleistern wird die Größe anhand der Bilanzsumme bzw. der Prämieinnahmen definiert.
- 4 Aus Gründen der Übersichtlichkeit wurden unterschiedliche Produkte desselben Herstellers zusammengefasst; dies gilt insbesondere für die Produkte der Firma SAP.
- 5 Für weiterführende Informationen siehe [www.oeci.at/bildungsprogramm/konferenzen/oeci-barc-tagung](http://www.oeci.at/bildungsprogramm/konferenzen/oeci-barc-tagung)

**In konkreten Optimierungsprojekten ist auch das Spannungsfeld zwischen Individualisierung/Adressatenorientierung und Standardisierung/Prozessorientierung zu lösen. In beiden Aufgabenbereichen wird Optimierungspotenzial in einer verbesserten IT-Unterstützung gesehen.**

# Leitfaden Controlling

neu!



- Definition, Added Value von Controlling
- Aufbereitung der Basisdaten
- Operative Planungsrechnung
- Organisation des Controllings

Zentrale Aufgaben im Überblick

Gaedke/Winterheller (Hrsg.)  
2009, 232 Seiten, kart.  
ISBN 978-3-7073-1244-7  
EUR 58,-

[www.lindeverlag.at](http://www.lindeverlag.at) **Linde**