

Controlling-Prozesskennzahlen

Ein Leitfaden für die
Leistungsmessung von
Controlling-Prozessen

Haufe Gruppe
Freiburg • 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 978-3-648-03540-5

Bestell-Nr. 01401-0022

© 2012 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, Markus Dränert, Jörg Frey, Birte Hackenjös, Jens Köhler,
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 31.07.2012. 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.

Umschlagsgestaltung: 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

Die International Group of Controlling (IGC) versucht, mit ihren Aktivitäten das Berufs- und Rollenbild des Controllers zu profilieren und darüber hinaus eine international getragene Controlling-Konzeption zu etablieren. Mit dem Controller-Wörterbuch, dem Controller-Leitbild, dem Controlling-Prozessmodell sowie der DINSPEC 1086 hat die IGC wichtige Grundlagen für eine wirkungsvolle Controller-Arbeit und einen international anerkannten Controlling-Standard geschaffen.

Das im Jahre 2010 veröffentlichte IGC-Controlling-Prozessmodell bietet einen Ordnungsrahmen für die zeitliche und inhaltliche Strukturierung der Controlling-Aktivitäten. Es definiert aufeinander abgestimmte Ziele, Inhalte, Inputs und Wirkungen für die einzelnen Controlling-Prozesse. Damit dient es Managern und Controllern als Leitlinie für die effektive Gestaltung ihrer Zusammenarbeit im Management-Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung.

Das vorliegende Werk stellt die logische Erweiterung des Controlling-Prozessmodells um Prozesskennzahlen dar. Es liegt damit erstmals ein geschlossenes Konzept zur Bestimmung der „Performance“ der Controlling-Abläufe vor. Während das Prozessmodell als „blueprint“ zur grundlegenden Strukturierung der Controlling-Aktivitäten dient, schaffen die Prozesskennzahlen die nötige Transparenz, um diese kontinuierlich zu optimieren. Unternehmensintern ermöglichen sie den kritischen Blick auf die Entwicklung im Zeitverlauf. Extern erlauben sie die Standortbestimmung im Vergleich zu anderen Unternehmen.

Fragen der Effizienz und Effektivität der Controlling-Prozesse müssen nicht länger aus dem Bauch beantwortet werden. Dies ist gerade in einem wirtschaftlichen Umfeld entscheidend, in dem Unternehmen auch zusehends den Wertbeitrag ihrer Controlling-Aktivitäten kritisch hinterfragen.

Im Controller-Leitbild der IGC heißt es: „Controller sorgen für Strategie-, Ergebnis-, Finanz-, Prozesstransparenz und tragen somit zu höherer Wirtschaftlichkeit bei.“ Dies gilt nun auch für die Controlling-Prozesse selbst.

Der besondere Dank des Geschäftsführenden Ausschusses der IGC gilt allen Mitgliedern der Arbeitsgruppe „Controlling-Prozesskennzahlen“.

Prof. (FH) Dipl. Ing. Dr. Heimo Losbichler

President and Chairman of the Board of the International Group of Controlling (IGC) und Stv. Vorsitzender des Internationalen Controller Vereins (ICV)

Mitglieder der IGC-Arbeitsgruppe „Controlling-Prozesskennzahlen“ und Autoren der Broschüre

Die Erarbeitung der Controlling-Prozesskennzahlen und das Verfassen der vorliegenden Broschüre erfolgten durch die Mitglieder der IGC-Arbeitsgruppe „Controlling-Prozesskennzahlen“ von Januar 2011 bis Mai 2012. 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. Alle Mitglieder der Arbeitsgruppe verfügen über langjährige Controller-Erfahrung in unterschiedlichen Branchen, in der Unternehmensberatung sowie der praxisbezogenen Aus- und Weiterbildung von Controllern und Managern im Themengebiet Controlling.

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

MMag. Christoph Blaha

Key Account Manager Inhouse Trainings, Österreichisches Controller-Institut

Mag. Andreas Graf

CFO, Vip mobile d.o.o.

Dipl.-Kffr. Jana Heimel

Managing Consultant, Horváth & Partners Management Consultants

Dr. Andreas Matje

Senior Vice President Controlling, OMV AG

Tobias Meier

Gruppenleiter Geschäftsfeld- und Projektcontrolling, EWE NETZ GmbH

Dr. Rita Niedermayr

Geschäftsführerin, Österreichisches Controller-Institut und Contrast Management-Consulting GmbH

Dipl.-Kffr. Waltraud Schumacher

Referentin Controlling, ZF Friedrichshafen AG

Mag. Hubert Tretter

Prinzipal, t4t Management Consulting

Mag. Mirko Waniczek

Practice Leader Controlling & Finance, Contrast Management-Consulting GmbH, Leiter der Arbeitsgruppe „Controlling-Prozesskennzahlen“

Folgende Mitglieder des geschäftsführenden Ausschusses der IGC wurden in beratender und qualitätssichernder Rolle intensiv in den Erstellungsprozess eingebunden:

Prof. (FH) Dipl.-Ing. Dr. Heimo Losbichler

Leiter des Studiengangs „Controlling, Rechnungswesen und Finanzmanagement“ an der Fachhochschule Steyr, stellvertretender ICV-Vorstandsvorsitzender und Vorsitzender der International Group of Controlling

Istvan Rado

Senior Partner, Geschäftsführer, IFUA Horváth & Partners Kft., Budapest

Dr. Lukas Rieder

Geschäftsführer, CZSG Controller Zentrum St. Gallen AG

Inhalt

Vorwort	3
Mitglieder der IGC-Arbeitsgruppe „Controlling-Prozesskennzahlen“ und Autoren der Broschüre	5
Zusammenfassung	9
Management Summary	11
1 Zielsetzung und Aufbau der Broschüre	13
2 Grundlagen der Leistungsmessung von Controlling-Prozessen	15
2.1 Controller-Leitbild und Controlling-Prozessmodell der IGC	15
2.2 Performance Measurement in Controlling-Prozessen	17
2.3 Ansätze zur Variation von Kennzahlen	21
2.4 „Risiken und Nebenwirkungen“ der Kennzahleninterpretation	22
3 Top-Kennzahlen der Controlling-Prozesse	23
4 Kennzahlen für Controlling-Prozesse und die Controller-Organisation	27
4.1 Prozessübergreifend relevante Kennzahlen	27
4.2 Strategische Planung	31
4.3 Operative Planung und Budgetierung	34
4.4 Forecast	37
4.5 Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung	39
4.6 Management Reporting	42
4.7 Projekt- und Investitions-Controlling	44
4.8 Risikomanagement	47
4.9 Funktions-Controlling	50
4.10 Betriebswirtschaftliche Beratung	50
4.11 Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme	53
4.12 KPIs für die Controller-Organisation	55
5 Fazit	57

6	Anhang – Scorecards der Controlling-Prozesse	59
7	Abkürzungsverzeichnis	79
8	Literaturhinweise	80
	Stichwortverzeichnis	83

Zusammenfassung

Kennzahlen spielen in der Unternehmenssteuerung und damit auch in der täglichen Arbeit der Controller eine wesentliche Rolle. Das Controlling-Verständnis der IGC definiert Controlling als gemeinsamen Prozess von Managern und Controllern, die mit der vorliegenden Broschüre nun erstmals über Kennzahlen verfügen, die eine Standortbestimmung für die einzelnen Controlling-Prozesse ermöglichen. Durch diese geteilte Verantwortung wirken zahlreiche Einflüsse auf das Controlling, dennoch lassen sich auf Ebene der Controlling-Prozesse differenzierte Verantwortlichkeiten festmachen. Für jene Prozesse, die überwiegend in der Verantwortung der Controller liegen, ist damit ein kritischer Blick auf die eigene Leistungserbringung, z.B. deren Zeitnähe, Qualität oder Kosten, möglich. Über die vorgeschlagenen Kennzahlen können die Prozess-Performance gemessen, Aussagen über deren Leistungsfähigkeit gewonnen und Impulse für notwendige Veränderungen abgeleitet werden. Eine Analyse und Diskussion der konkreten Ursachen der Messergebnisse wird damit aber nicht ersetzt und ist jedenfalls notwendig.

Der Erarbeitung der Prozesskennzahlen liegen – wie bereits dem Controlling-Prozessmodell – die Definition des Begriffs „Controlling“ sowie das Controller-Leitbild der IGC zugrunde. Unter „Controlling“ wird somit der gesamte betriebswirtschaftliche Prozess der Zielfestlegung, Planung und Steuerung im Unternehmen verstanden.

Das Controlling-Prozessmodell der IGC stellt den Geschäftsprozess „Controlling“ (Geschäftsprozess als Ebene 1 des Prozessmodells) dar und umfasst zehn Controlling-Hauptprozesse (Hauptprozess als Ebene 2): strategische Planung, operative Planung/Budgetierung, Forecast, Management Reporting, Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung, Projekt- und Investitions-Controlling, Risikomanagement, Funktions-Controlling, betriebswirtschaftliche Beratung sowie die Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme. Für diese Hauptprozesse werden finanzielle und nichtfinanzielle Kennzahlen vorgeschlagen, die je Prozess eine umfassende Messung der Performance in den Dimensionen Qualität, Zeit und Kosten ermöglichen.

Die Controlling-Prozesskennzahlen ergänzen somit das Controlling-Prozessmodell, das als größen- und branchenunabhängige Standardlandkarte für Controlling-Prozesse von Unternehmen dient, und ermöglichen eine Messung der Performance der Controlling-Prozesse sowie der Controller-Organisation. Damit wird eine bestehende Lücke in der Steuerung der Geschäftsprozesse in den Unternehmen geschlossen und mehr Transparenz auch in Controlling-Prozessen ermöglicht. Prozessbezogene Ziele

bilden die inhaltliche Brücke zwischen Controlling-Prozessen und den Prozesskennzahlen (Key Performance Indicators). Diese Ziele leiten nicht nur auf die Kennzahlen über, sondern helfen auch, ein einheitliches Controlling-Verständnis zu etablieren. Führungskräfte und Controller erhalten konkrete Hinweise für die Überprüfung ihrer Konzepte und Weiterentwicklung der Controlling-Prozesse.

Die Kennzahlen sind möglichst allgemeingültig gehalten, um eine Übertragbarkeit auf weite Kreise der Unternehmenspraxis zu ermöglichen. Je Prozess sowie zusätzlich für die Controller-Organisation wird ein Minimum-Set an empfohlenen Kennzahlen dargestellt, zusätzlich werden im Anhang weiterführende Kennzahlen für eine umfassendere Messung in Form einer Scorecard angeboten.

Management Summary

KPIs play a major role in corporate control and thus also in controllers' everyday work. The IGC's understanding of controlling defines it as a mutual process run by managers and controllers. This brochure for the first time provides them with KPIs that make a status assessment of the individual controlling processes possible. This kind of split responsibility results in a multitude of influences on controlling, yet on the level of the controlling processes differentiated responsibilities can still be determined. For those processes mainly in the controllers' responsibility, this enables a critical look at their own performance, e.g. the timeliness, quality or costs. Using the KPIs recommended, process performance can be measured, conclusions can be drawn on their performance potential and impulses for necessary changes can be derived. This does not, however, replace an analysis and discussion of the measurement results, which is always required.

The development of the process KPIs is based – as in the controlling process model – on the definition of the term „controlling“ and the controller's mission statement of the IGC. „Controlling“ in this sense is the whole business process of setting objectives, planning and control in the company.

The IGC controlling process model shows the business process of „controlling“ (business process as level 1 of the process model) and comprises ten main controlling processes (main process as level 2): strategic planning, operational planning/budgeting, forecasting, management reporting, cost accounting, project and investment controlling, risk management, function controlling, management support, and the enhancement of organisation, processes, instruments and systems.

For these main processes, financial and non-financial KPIs are recommended, which for each process enable a comprehensive measurement of the performance in the dimensions of quality, time and costs. The controlling process KPIs hence supplement the controlling process model, which is a standard map for companies' controlling processes that does not depend on size and sector, and enable the performance measurement of the controlling processes and the controller organisation. This closes an existing gap in the control of business processes in companies and makes more transparent controlling processes possible. Process-related objectives create a bridge between controlling processes and the process KPIs (Key Performance Indicators). These objectives do not just lead on to the KPIs, but also help to establish a uniform understanding of controlling. Managers and controllers get specific hints

for checking their concepts and developing the controlling processes further.

The KPIs are kept as general as possible, in order to ensure their transferability to wide areas of corporate practice. For each process, and additionally for the controller organisation, a minimum set of recommended KPIs is presented. Moreover, the appendix provides additional KPIs for more comprehensive measurement in the form of a scorecard.

1 Zielsetzung und Aufbau der Broschüre

Ziel der vorliegenden Broschüre ist es, Controllern und Führungskräften Kennzahlen zur Verfügung zu stellen, die eine Standortbestimmung der Controlling-Prozesse ermöglichen und ein aktives Management dieser Prozesse unterstützen. Die dargestellten Controlling-Prozesse und -kennzahlen basieren auf der von der IGC verabschiedeten Controlling-Definition: „Controlling ist der gesamte Prozess der Zielfestlegung, der Planung und der Steuerung im finanz- und im leistungswirtschaftlichen Bereich.“ Der Begriff „Controlling“ ist somit unabhängig von der aufbauorganisatorischen Zuordnung der Aufgabenträger. Im Rahmen der Kennzahldefinition und -messung wird in weiterer Folge aber differenziert, ob sich Kennzahlen auf einen Controlling-Prozess oder die Controller-Organisation beziehen.

Standort-
bestimmung der
Controlling-
Prozesse

Die vorliegende Broschüre leistet einen Beitrag, Prozessdenken und Prozessmanagement auf Controlling und die Controller-Organisation zu übertragen. Unter Prozessmanagement wird die Analyse, Bewertung, Gestaltung (Verbesserung) und Steuerung der Prozesse verstanden. Prozessmanagement ermöglicht es, die Effizienz und Effektivität von Prozessen zu verbessern, indem z.B. lange Durchlaufzeiten reduziert und unzureichende Flexibilität erhöht werden. Durch das vorliegende Prozessmodell und die Prozesskennzahlen werden die Controlling-Prozesse benannt und damit auch analysierbar sowie steuerbar gemacht. Im Rahmen des Prozessmanagements – dies umfasst sowohl die prozessbezogene Analyse als auch die Steuerung und Optimierung der Prozesse – ist zwar das vielschichtige Zusammenspiel zwischen Controllern und Managern zu beachten, Controller stellen aber die wichtigste Zielgruppe der Broschüre dar.

Aufbauend auf dem Prozessmodell der IGC ist es das Ziel der vorliegenden Broschüre, Kennzahlen, die die Leistungsmessung in den Controlling-Hauptprozessen ermöglichen, vorzuschlagen. Diese Kennzahlen werden definiert, einheitlich beschrieben und mit konkreten Hinweisen für die Interpretation veranschaulicht. Die Performance-Kennzahlen sollen dabei – wie bereits die Controlling-Prozesse – dazu dienen, die übereinstimmend getragene Controlling-Konzeption zu ergänzen und kennzahlenbezogen eine einheitliche Controlling-Terminologie anzubieten.

Die Leistungsmessung der Controlling-Prozesse soll dabei folgende Ansprüche erfüllen:

- Die Kennzahlen sollen intuitiv verständlich sein.
- Das Kennzahlen-Set je Prozess soll überschaubar sein.
- Die Kennzahlenermittlung erfolgt pragmatisch, d.h. möglichst einfache Kennzahldefinition bzw. geringere Messfrequenz bei aufwändigeren Kennzahlen.

- Prozessübergreifende und prozessbezogene Kennzahlen geben ein gesamthaftes Bild der Controlling-Prozesse.
- Ein umfassendes Prozessmanagement erfolgt in den Dimensionen Qualität, Zeit und Kosten auf Basis quantitativer und qualitativer Kriterien.

Zielgruppe Die Broschüre richtet sich an Mitarbeiter der Controller-Organisation, an Manager bzw. Kunden der Controller im Unternehmen, sowie an alle Personen, die sich mit Controlling in der Theorie beschäftigen. Sie soll dem Leser einen Leitfaden an die Hand geben, wie sie Controlling-Prozesse überprüfen und gestalten können.

Aufbau der Broschüre Die Broschüre umfasst im Anschluss an das einführende Kapitel vier weitere Kapitel.

- Kapitel 2 erläutert in knapper Form die Grundlagen der Arbeitsgruppe.
- Kapitel 3 dient dem eiligen Leser als rascher Überblick. Es stellt die wichtigsten Kennzahlen („Top-KPIs“) dar und zeichnet ein prozessübergreifendes Bild performanter Controlling-Prozesse sowie des daraus entstehenden Nutzens für das Unternehmen.
- Kapitel 4 stellt vorweg prozessübergreifend einsetzbare Key-Performance-Indikatoren dar und enthält sowohl die Prozesskennzahlen für die Controlling-Hauptprozesse als auch Kennzahlen zur Messung der Performance der Controller-Organisation.
- Kapitel 5 zieht ein Fazit.
- Im Anhang finden sich Kennzahlen-Scorecards zur umfassenden Messung der Performance der einzelnen Prozesse sowie der Controller-Organisation.

Lesehinweise zur Nutzung der Broschüre Die Prozesskennzahlen setzen auf den zehn Controlling-Hauptprozessen auf und stellen für diese Prozesse sowie die Controller-Organisation Kennzahlen dar. Die Kennzahlen werden in einem einheitlichen Schema veranschaulicht und beschrieben. Zur einfachen Lesbarkeit wird für jeden Hauptprozess folgende Form der Darstellung gewählt:

- **Ziele und Inhalte des Prozesses:** Zielsetzung und Inhalte je Controlling-Hauptprozess werden gemäß Controlling-Prozessmodell kurz beschrieben, um darauf aufbauend die Prozesskennzahlen darzustellen.
- **Spezifische Prozessziele (Qualität, Zeit und Kosten):** eine umfassende Optimierung von Controlling-Prozessen verfolgt sowohl qualitäts- als auch zeit- und kostenbezogene Ziele. Diese mehrdimensionalen Prozessziele dienen dem Verständnis exzellenter Prozessperformance und damit der inhaltlichen Begründung der ausgewählten Kennzahlen. Die Prozessziele werden in den Marginalien dargestellt und führen durch das Dokument.
- **KPIs:** Die KPIs dienen der Messung der Erreichung der Prozessziele.

- **IGC-Empfehlung:** Jene Prozessziele, deren Messung besonders wichtig und daher seitens der IGC explizit empfohlen ist, sind mit dem Hinweis „IGC-Tipp“ markiert. Empfohlene Kennzahlen werden in einem Kennzahlenkasten inkl. Berechnung und Einheit dargestellt. „IGC-Tipp“
- **Tipps:** Hinweise zur Gestaltung der einzelnen Controlling-Prozesse runden die Darstellung ab.
- **Scorecard des Prozesses:** Im Anhang findet sich eine Scorecard je Controlling-Prozess. Die Scorecard enthält ein über die empfohlenen Ziele und Kennzahlen hinausgehendes Set ergänzender KPIs sowie eine kurze Interpretation der KPIs. Auf spezifische Voraussetzungen und mögliche Limitationen in der Messung der Kennzahl wird hingewiesen. Die bereits im Detail vorgestellten, empfohlenen Kennzahlen sind in der Scorecard mit dem IGC-Logo markiert.

Die Autoren bitten um Verständnis, dass aufgrund der einfacheren Nutzung der gängigen Controlling-Terminologie keine geschlechtsneutralen Begriffe verwendet werden.

2 Grundlagen der Leistungsmessung von Controlling-Prozessen

2.1 Controller-Leitbild und Controlling-Prozessmodell der IGC

Controller gestalten und begleiten den Managementprozess der Zielfindung, Planung und Steuerung und tragen damit eine Mitverantwortung für die Zielerreichung.¹ Controller nehmen die Rolle interner Berater ein und erfüllen damit folgende sich aus diesem Leitbild ergebenden, charakteristischen Kernaufgaben:²

Aufgabenspektrum des Controllers

- Schaffung von Strategie-, Ergebnis-, Finanz- und Prozesstransparenz,
- ganzheitliche Abstimmung von Teilzielen und Teilplänen,
- unternehmensübergreifende Organisation eines zukunftsorientierten Berichtswesens,
- Moderation und Gestaltung des Managementprozesses der Zielfindung, Planung und Steuerung zur Unterstützung des zielorientierten Handelns der Entscheidungsträger,
- Gewährleistung der betriebswirtschaftlichen Daten- und Informationsversorgung,
- Gestaltung und Pflege der Controlling-Systeme.

Die Begriffe „Controller“ und „Controlling“ sind zu unterscheiden. „Controlling“ bezieht sich auf den Prozess der Zielfestlegung, Planung

Controller und Controlling

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

² Vgl. International Group of Controlling (Hrsg.), 2011, S. 16f.

und Steuerung eines Unternehmens, in dem Führungskräfte und Controller zusammenarbeiten und dafür gemeinsam Verantwortung übernehmen. Controller nehmen zwei Rollen innerhalb des Unternehmens wahr. Zum einen sind sie interne Berater des Unternehmens und Partner des Managements und somit auch für die Zielerreichung mitverantwortlich. Zum anderen sind Controller als Dienstleister für die Bereitstellung und Richtigkeit der erforderlichen Information zur betriebswirtschaftlichen Steuerung zuständig.

Controlling-
Prozessmodell als
Basis

Die Controlling-Prozesskennzahlen bauen auf dem Controlling-Prozessmodell auf. Damit die vorliegende Broschüre aber in sich geschlossen und verständlich ist, wird in knapper Form das Controlling-Prozessmodell dargestellt.³

Das Controlling-Prozessmodell dient der Dokumentation, Analyse und Gestaltung von Controlling-Prozessen sowie der Kommunikation über diese Prozesse. Um ein einheitliches Controlling-Verständnis zu fördern, umfasst es alle dem Controlling zurechenbaren Prozesse und ist für Unternehmen unabhängig von Branche und Größe gültig.

Controlling-
Hauptprozesse

Das Controlling-Prozessmodell umfasst zehn Controlling-Hauptprozesse (s. Abb. 1). Die Verantwortung für diese Prozesse kann prozessabhängig im Management, in der Controller-Organisation oder als gemeinsame Verantwortung verankert sein.

Hinweis: Zuordnung der Prozessverantwortung

„Controlling“ ist gemeinschaftliche Aufgabe und Verantwortung von Managern und Controllern. Das Controlling-Prozessmodell der IGC enthält daher in allen Controlling-Prozessen Leistungen der Manager und der Controller, die in unterschiedlicher Intensität zusammenwirken.

Ergänzend zu dieser Definition ist aber für einzelne Prozesse eine eindeutige Prozessverantwortung identifizierbar (z.B. die Verantwortung der Controller für die Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung). In anderen Prozessen kann eine Zuordnung der Prozessverantwortung nach dem Überwiegensprinzip erfolgen (z.B. Verantwortung für die strategische Planung aufgrund der dominant inhaltlichen Ausgestaltung im Management).

Die Zuordnung der Prozessverantwortung lt. Abb. 1 soll eine Hilfestellung geben, ob die Leistungsmessung im einzelnen Prozess primär eine Standortbestimmung für Controller und/oder Manager ermöglicht, ohne aber deren Leistungsbeiträge im Detail zu messen. Eine isolierte Betrachtung der Leistungen der Controller ist über die aufbauorganisatorische Eingrenzung auf die „Controller-Organisation“ möglich.

³ Entwickelt aus International Group of Controlling (Hrsg.), 2011, S. 19ff.

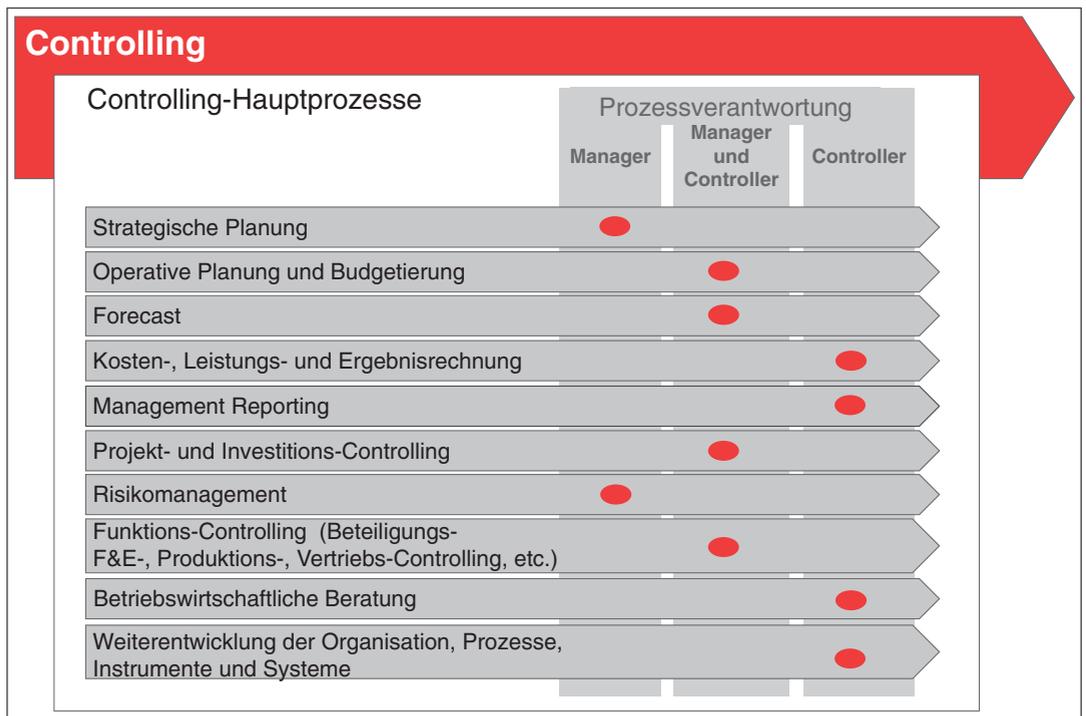


Abb. 1: Controlling-Prozessmodell

Die Controlling-Prozesse werden in einem 4-stufigen Modell dargestellt:

- Ebene 1: Geschäftsprozess Controlling als Managementprozess gesamt
- Ebene 2: zehn Controlling-Hauptprozesse (z.B. operative Planung und Budgetierung)
- Ebene 3: diverse Teilprozesse als wesentliche Prozessschritte innerhalb der Hauptprozesse (z. B. Einzelpläne zusammenfassen und konsolidieren)
- Ebene 4: individuell notwendige Einzelaktivitäten innerhalb der Teilprozesse (z. B. Plandaten in Datenbank einspielen).

Hierarchisches Prozessmodell

Die Prozesskennzahlen setzen auf das Controlling-Prozessmodell auf und konkretisieren die Ebene der Controlling-Hauptprozesse (Ebene 2).

2.2 Performance Measurement in Controlling-Prozessen

„What you can measure, you can manage, and what you want to manage, you have to measure!“⁴ Unter Berücksichtigung dieses Grundsatzes sollen nur messbare Ziele in das Performance Measurement

Performance Measurement im Controlling

⁴ Zit. n. Roos et al., 1997, S. 7.

einfließen. Prozesseigentümer haben die Verantwortung für den Ressourceneinsatz und die Leistungserbringung in den Prozessen. Um diese Verantwortung wahrnehmen und die Performance der Prozesse kontinuierlich monitoren bzw. steigern zu können, ist ein aktives Performance Measurement nötig. Die Ausführungen der vorliegenden Broschüre orientieren sich an der Definition von Performance Measurement als „Aufbau und Einsatz meist mehrerer quantifizierbarer Maßgrößen verschiedener Dimensionen (Kosten, Zeit, Qualität, Innovationsfähigkeit, Kundenzufriedenheit [...]), die zur Beurteilung der Effektivität und Effizienz der Leistung und Leistungspotenziale unterschiedlichster Objekte [...] im Unternehmen herangezogen werden“.⁵ Performance Measurement beinhaltet somit das (objektiv nachvollziehbare) Messen und Bewerten von Arbeitsergebnissen und -leistungen.

Gleichzeitig muss festgehalten werden, dass in den Unternehmen häufig eine primär finanzielle Performance-Messung dominiert. Dies ist für Prozesse im Allgemeinen und Controlling-Prozesse im Speziellen nicht geeignet. Um Prozesse umfassend zu messen und gleichzeitig ein einfach in die Unternehmenspraxis übertragbares Modell anzubieten, erfolgt das Performance Measurement der Controlling-Prozesse in drei Dimensionen:

- Qualität,
- Zeit und
- Kosten.

Eine einseitige, auf kurzfristige Optimierungen ausgerichtete finanzielle Steuerung wird damit vermieden und eine Ausrichtung an Kundenbedürfnissen unter Betrachtung zukunftsorientierter und mehrdimensionaler Kennzahlen gefördert. Das Performance Measurement der Controlling-Prozesse geht damit über die finanzielle Bewertung von Ergebnisgrößen deutlich hinaus, indem es neben finanzieller Transparenz auch Leistungstransparenz sicherstellt. Durch Einbeziehung der nichtfinanziellen Dimensionen „Qualität“ und „Zeit“ werden auch Ursachen und Treiber für die (finanziellen) Ergebnisgrößen abgedeckt.

Die Prozessziele in diesen Dimensionen können konfliktär sein, z.B. besteht häufig ein trade-off zwischen hoher Prozessqualität (z.B. korrekte, inhaltlich relevante und optisch aussagekräftige Berichte) und rascher Verfügbarkeit („fast close“). Prozessbezogene Ziele werden vielfach auch nicht auf eine Maximierung oder Minimierung abstellen. So kann z.B. die Minimierung von eingesetzten Ressourcen Qualitätsprobleme verursachen (z.B. Anhebung der Grenze, ab der die Durchführung einer Investitionsrechnung vorgegeben ist). Eine Maximierung verfügbarer Ressourcen macht aufgrund eines abnehmenden Grenz-

⁵ Zit. n. Gleich, 2001, S. 11 f.

nutzens keinen Sinn (z.B. Erweiterung der Kapazitäten der Controller-Organisation, um nachgelagerte organisatorische Einheiten persönlich intensiv zu betreuen). Der Nutzen eines strukturierten und institutionalisierten Performance Measurements liegt im systematischen Erkennen dieser Zielkonflikte. Es können dabei zwar auch einzelne Kennzahlen in den Fokus genommen werden (z.B. Durchlaufzeit der Planung), wesentlich ist jedoch, dass sich in Summe ein auf den jeweiligen Controlling-Prozess bezogenes, plausibles Bild ergibt (z.B. Durchlaufzeit der Planung in Kombination mit Anzahl der Planungsschleifen und dem Ressourceneinsatz).

Im Performance Measurement sind

- absolute und relative,
- quantitative und qualitative sowie
- inputorientierte und output- bzw. wirkungsorientierte

Typen von Kennzahlen

Kennzahlen bzw. Messgrößen relevant. Die vorgeschlagenen Kennzahlen umfassen sowohl absolute als auch relative Kennzahlen. Relative Kennzahlen haben den Vorteil, prinzipiell für Benchmarkingzwecke nutzbar zu sein. Der relative Ressourceneinsatz für Controlling (oder in der Controller-Organisation, z.B. als Kosten-Umsatz-Relation) ist leichter unternehmensübergreifend vergleichbar als die absolut eingesetzten Ressourcen (z.B. Anzahl an FTEs).

Quantitative Kennzahlen, basierend auf eindeutig messbaren Faktoren (z.B. Kosten oder Zeiten), sind leichter zu messen und in die Unternehmenspraxis zu transferieren als qualitative Kennzahlen (z.B. Zufriedenheit). In der vorliegenden Broschüre finden sich daher vorwiegend quantitative Kennzahlen.

Die Messung inputorientierter Größen hat den Nachteil, nur indirekte Rückschlüsse auf die Zielerreichung zu ermöglichen (z.B. Messung, ob in Schulung investiert wurde, und damit indirekter Rückschluss, dass die Qualifikation der geschulten Mitarbeiter gestiegen ist). Wirkungsorientierte Größen messen das Ergebnis des Prozesses (die Qualifikation ist bezogen auf ein Sollprofil um x % oder y Punkte gestiegen). Der Nachteil wirkungsorientierter Größen (Messung des „Outcome“) liegt in den teilweise komplexen Messkonstrukten, notwendigen eigenständigen Erhebungen und der geringeren Messfrequenz. Je nach praxisbezogener Relevanz werden daher sowohl input- als auch outcomeorientierte Größen verwendet.

Im Idealfall sind die Basisdaten, die zur Ermittlung der Performance-Kennzahl notwendig sind, systemgestützt vorhanden. Je individueller die Datenaufbringung ist (z.B. explizite Erhebungen, Zusatzaufzeichnungen, anlassbezogene Schätzungen, Befragungen), desto schwieriger wird es, Informationen zeitnah oder in kurzen Zyklen zur Verfügung zu stellen.

Aufwand-Nutzen-Relation

Die Autoren haben sich ergänzend zu explizit empfohlenen Top-KPIs für die Darstellung einer breiteren Auswahl an Kennzahlen entschieden, die nicht in jeder Organisation den zu erbringenden Messaufwand rechtfertigt. Generell wurde bei der Definition der Kennzahlen aus pragmatischen Gründen darauf geachtet, dass Erhebungen und Befragungen nur in Einzelfällen (z. B. zur Erhebung der „Kundenzufriedenheit“) notwendig sind. Der Leser kann für sich entscheiden, welche der Kennzahlen in der eigenen Organisation relevant erscheinen und in Anbetracht der Aufwand-Nutzen-Relation auch messbar sind.

Hinweis: Kennzahlen eindeutig definieren

Alle verwendeten Kennzahlen sind eindeutig zu definieren und zu dokumentieren (z. B. im Rahmen eines Controlling-Handbuchs; s. Abb. 2). Zusätzlich müssen für jene Kennzahlen, deren Verfügbarkeit nicht systemunterstützt gegeben ist, Kennzahlenverantwortungen (Verantwortungen für die Datenerhebung) definiert und in der Dokumentation verankert werden.

Controllingprozess: Management Reporting	
Kennzahl: Termintreue	Nummer: 11
Dimension: Zeit	Ziel: zeitnahe und termintreue Information
Messgrößendefinition / -berechnung (Formel): zum vereinbarten Termin vorgelegte Standardberichte (Anzahl) / Berichte gesamt (Anzahl) * 100	Anmerkung / Erläuterung / Interpretation: Verbindlichkeit des Reportingkalenders
Einheit: %	
Datenquelle: Erhebung	Erhebungszeitpunkte (Erhebungszeiträume): monatlich
Benchmarkrelevant: ja	Verantwortlich: Walter Kempowski

Abb. 2: Kennzahlen-Dokumentation

Kontinuierliche Verbesserung Das Performance Measurement ermöglicht es, Leistungslücken (z. B. Nicht-Erreichung intern formulierter Zielwerte oder externer Benchmarks) zu erkennen (z. B. Vorlage des Monatsberichts U+10, Ziel oder Benchmark ist U+6). Um diese Leistungslücken zu schließen, sind konkrete Maßnahmen notwendig (z. B. Automatisierung der Berichtsgenerierung). Um den Reporting-Prozess aber permanent aktiv zu managen, ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) notwen-

dig. Ein KVP ermöglicht es, auf Basis eines Kennzahlenmonitorings den Prozess zu überwachen, erzielte Verbesserungen abzusichern und weitere Optimierungsmaßnahmen umzusetzen. Über die Verknüpfung dieser Optimierungsziele mit betrieblichen Anreizsystemen (z.B. Management by Objectives) werden die Verantwortungsübernahme der Prozessverantwortlichen und die Verknüpfung von Performance Measurement und Management unterstützt. Für Prozesse, deren Verantwortung in der Controller-Organisation liegt, ist somit der Leiter der Controller-Organisation direkter Adressat der Performance-Messung. Für diese Prozesse bietet sich in weiterer Folge an, auf Basis der Prozesskennzahlen konkrete Leistungsvereinbarungen (Service Level Agreements, SLAs) mit den internen Kunden zu schließen, um über eine eindeutige Definition der Dienstleistung für beide Partner Sicherheit zu schaffen (z.B. Inhalt, Umfang und Termin des Monatsberichts).

2.3 Ansätze zur Variation von Kennzahlen

Zu den in den Kapiteln 3 und 4 dargestellten Kennzahlen bieten sich zahlreiche Varianten an, die aus Gründen der Übersichtlichkeit nicht bei den jeweiligen Kennzahlen, sondern vorweg zentral dargestellt werden.

Absolute Kennzahlen werden in der vorliegenden Broschüre auf aggregierter Ebene dargestellt, z.B. Prozesskosten eines Controlling-Hauptprozesses. Prozesskosten und -kapazitäten können aber auch in Komponenten aufgesplittet werden und liefern dann detailliertere Informationen, z.B. Prozesskosten

Aufsplittung von Kennzahlen

- je Teilprozess lt. Prozessmodell: operative Planung und Budgetierung, differenziert nach den Teilprozessen „Planungsprämissen und Top-down-Ziele festlegen und kommunizieren“, „Einzelpläne zusammenfassen und konsolidieren“, ...
- nach Kostenblöcken: Personalkosten, Fremdleistungen, ...
- innerhalb oder außerhalb der Controller-Organisation
- nach Qualifikationsprofilen: Senior Controller, Junior Controller, ...

Relative Kennzahlen werden in der vorliegenden Broschüre auf eine exemplarische Vergleichsgröße bezogen, z.B. Prozesskosten in Relation zum Umsatz. In der Praxis können andere Vergleichsgrößen relevant sein, z.B. Prozesskosten bezogen auf

Variation der Bezugsgröße

- die Gesamtkosten bzw. einzelne Kostenblöcke oder
- Köpfe bzw. FTE.

Anteilsbezogene Kennzahlen, z.B. Investitionen, die ohne Investitionsrechnung durchgeführt werden, können als anzahlbasierte (Anzahl Investitionen ohne Investitionsrechnung/Anzahl Investitionen gesamt)

Anzahl vs. Euro

oder volumenbasierte Anteile (Investitionen in EUR ohne Investitionsrechnung/Investitionen in EUR gesamt) gemessen werden.

Variation der Zielgröße Sofern im Rahmen der Kennzahlenmessung explizit ökonomische Kennzahlen verwendet werden (z.B. Abweichung des EBIT lt. Forecast zum EBIT lt. Ist), trägt dies der zentralen Bedeutung eines operativen Ergebnisses im Controlling Rechnung. In der Praxis können aber alternativ oder ergänzend andere Zielgrößen relevant sein, z. B.

- Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit,
- Umsatzmargen oder
- Kapitalrenditen.

Über die Zweckmäßigkeit der Verwendung der in der vorliegenden Broschüre vorgeschlagenen Kennzahlendefinition oder einer der Kennzahlenvarianten kann der Leser unternehmens- und situationsspezifisch entscheiden.

2.4 „Risiken und Nebenwirkungen“ der Kennzahleninterpretation

Interpretation von Kennzahlen Die Messung der Prozessperformance in Know-how-basierten, führungsunterstützenden Prozessen ist schwieriger als in transaktionalen Prozessen. Ggf. beeinflussen auch externe Faktoren das Messergebnis. Es kann daher nicht ausgeschlossen werden, dass auf Basis einer erfolgten Kennzahlenmessung (und eines darauf aufbauenden internen oder externen Benchmarkings) falsche Rückschlüsse gezogen werden, da Einflüsse auf das Messergebnis nicht transparent sind oder falsch interpretiert werden.

Da sich diese Herausforderung in allen Controlling-Prozessen stellt, wird anhand eines ausgewählten Kennzahlenbeispiels („Durchlaufzeit der Planung“) der Nutzen, aber auch die Limitation der Performance-Messung in Controlling-Prozessen dargestellt.

- Controlling-Hauptprozess: operative Planung und Budgetierung
- Prozessdimension: Zeit
- Prozessbezogenes Ziel: kurzer Planungsprozess
- Kennzahl (KPI): Durchlaufzeit
- Berechnung: Arbeitstage von Start (Planungsbrief) bis Ende (Genehmigung, z. B. durch Aufsichtsrat)
- Einheit: Arbeitstage

Nutzen der Kennzahlenmessung Die Kennzahl „Durchlaufzeit“ operationalisiert das Prozessziel „kurzer Planungsprozess“. Hinter dem Prozessziel liegt die Hypothese, dass eine Verkürzung der Planungsprozesse die Effizienz der Planung steigert und ohne Qualitätsverluste möglich ist. Die Qualität der Planung kann sogar gesteigert werden, indem ein kurzer Planungsprozess einen späteren Planungsstart erlaubt und das Budget damit auf valideren Ist- und Vorschau-

daten aufsetzt. Die Messung dieser Kennzahl ist daher zweckmäßig, nützlich für das Management und kann den Anstoß für die Weiterentwicklung des Planungs- und Budgetierungsprozesses liefern.

Tatsächlich misst diese Kennzahl nur die Dauer des Planungsprozesses punktuell bzw. im Zeitverlauf. Aussagen über die Qualität der Planung sind damit nicht möglich. Die Dauer der Planung und deren Veränderung im Zeitverlauf werden durch die Kennzahl als Symptom gezeigt, die Ursachen für Verlängerung oder Verkürzung der Durchlaufzeit müssten über separate Kennzahlen gemessen werden (z.B. „Anzahl der Planungsobjekte“ zur Messung eines gestiegenen oder reduzierten Detaillierungsniveaus der Planung).

Limitation der Kennzahlenmessung

Letztendlich wirken auf diese Kennzahl – aufgrund der Tatsache, dass Controlling durch Zusammenwirken von Managern und Controllern entsteht – auch Faktoren, die sich der Beeinflussbarkeit durch Controller entziehen, z. B.:

- organisatorische Rahmenbedingungen (Matrixorganisation mit erhöhtem Abstimmungsaufwand),
- technische Rahmenbedingungen (Umfang und Qualität der IT-Unterstützung) oder
- Managementverhalten (mangelnde Termindisziplin, Entscheidungsschwäche).

Die Prozessoptimierung wird damit erschwert. Liegt die Problemursache in der Controller-Organisation selbst (z.B. komplizierte Planungsmethodik), kann direkt auf Basis der erkannten Performance-Lücke gehandelt werden.

Die explizite Darstellung der Limitationen einer kennzahlenbasierten Performance-Messung über spezifische Interpretationshinweise soll es dem Leser erleichtern, je Kennzahl besser einzuschätzen, ob die Erzielung valider Ergebnisse bei Messung der Kennzahl im eigenen Unternehmen möglich ist bzw. ob ein aussagekräftiges Bild erst in der integrierten Betrachtung mehrerer Kennzahlen entsteht.

3 Top-Kennzahlen der Controlling-Prozesse

Die Top-Kennzahlen stellen eine gezielte Auswahl aus den empfohlenen Kennzahlen dar, die als Summary über alle Controlling-Prozesse die Erreichung zentraler Ziele misst. Je vollständiger die Zielerreichung ist, desto besser funktionieren die Prozesse, desto besser ist die „Performance“. Zusätzlich decken die Top-Kennzahlen auch zentrale Aspekte des Controller-Leitbilds ab, z.B. die Schaffung von Transparenz, die Abstimmung im Rahmen diverser Planungen, die Bereitstellung eines relevanten Berichtswesens, eine aktive Beratung und Betreuung der internen Kunden sowie die Weiterentwicklung der Controlling-Systeme (s. Kapitel 2.1).

Prozess-performance

Controlling-Prozesskennzahlen

prozessbezogene Ziele	Kennzahl - Bezeichnung	Kennzahl - Berechnung	Einheit
Controlling-Weiterentwicklung			
zeitnahe, strukturierte, planvolle Weiterentwicklung	→ Umfang Prozessoptimierung	optimierte Controlling-Prozesse in den letzten 2 Jahren	Anzahl →
strategische Planung und Strategie-Umsetzung (Strategie Review)			
konsequente Strategieumsetzung	→ Strategieumsetzungsgrad	geplante strategische Initiativen (Anzahl) / umgesetzte strategische Initiativen (Anzahl) * 100	% →
Aufzeigen eines mehrjährigen Entwicklungspfads inkl. zu schließender finanzieller Leistungslücken (gap closing)	→ Erklärungslücke	nicht durch Maßnahmen erklärte EBIT-Lücke lt. Mehrjahresplanung p.a. (EUR) / EBIT (EUR) lt. Mehrjahresplanung p.a. * 100	% →
operative Planung und Budgetierung			
qualitäts- und anspruchsvolle Zielvereinbarungen	→ Anspannungsgrad (Forecast)	EBIT Budget (EUR) / EBIT Forecast (EUR) * 100	% →
kurzer Planungsprozess	→ Durchlaufzeit	Arbeitstage von Start (Planungsbrief) bis Ende ((AR-)Genehmigung)	AT →
Projekt-/Investitions-Controlling			
Verlässlichkeit der Kosten- bzw. Renditeprognose	→ Prognosequalität	Projekte (Investitionen) mit Ist-Kosten besser oder gleich Budget (Anzahl) / Projekte (Investitionen) gesamt (Anzahl) * 100	% →
Lernen aus abgeschlossenen Projekten (Investitionen)	→ Abdeckungsgrad Nachkalkulation	nachkalkulierte Projekte (Investitionen) (Anzahl) / kalkulierte Projekte (Investitionen) gesamt (Anzahl) * 100	% →
Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung			
Identifikation von (Miss-) Erfolgsquellen	→ Prognosequalität	Durchschnitt [(DB Nachkalkulation (EUR) - DB Vorkalkulation (EUR)) / DB (EUR) Vorkalkulation * 100]	% →
schnelle Verfügbarkeit anlassbezogener Kalkulationen	→ Reaktionszeit	Arbeitstage von Start (Anforderung) bis Ende (Vorlage Kalkulation)	AT →
Forecast			
Verbindlichkeit und Treffergenauigkeit	→ Forecast-Abweichung	(EBIT Ist (EUR) - EBIT Forecast (EUR)) / EBIT Forecast (EUR) * 100	% →
kurzer Forecast-Prozess (Standard-Forecast)	→ Durchlaufzeit	Arbeitstage von Start (lt. Terminkalender) bis Ende (Vorlage Forecast-Ergebnis)	AT →
Risikomanagement			
treffergenaue Quantifizierung von Chancen und Risiken	→ Risikoabweichung	(Ist-Ergebnis (EBIT, EUR) - wahrscheinlichstes Ergebnis lt. Risikomanagement (risk adjusted EBIT, EUR)) / risk adjusted EBIT (EUR) * 100	% →
Management Reporting			
termintreue Information	→ Termintreue	zum vereinbarten Termin vorgelegte Standardberichte (Anzahl) / Berichte gesamt (Anzahl) * 100	% →
zeitnahe Information	→ Durchlaufzeit	Arbeitstage von Start (Ultimo) bis Ende (Fertigstellung Standardbericht)	AT →
betriebswirtschaftliche Beratung			
adäquater Ressourceneinsatz / Beratungsorientierung	→ Kapazität (FTE)	FTE bwl. Beratung / FTE Controller-Organisation * 100	% →
Controller-Organisation			
adäquater Ressourceneinsatz / Kosten auf Benchmark-Niveau	→ Kosten der Controller-Organisation (Umsatz)	Kosten Controller-Organisation (EUR) / Umsatz (EUR) * 100	% →
Erfüllung der Kundenbedürfnisse	→ Kundenzufriedenheit	Befragung: Mittelwert	Skala 1-5 →

Abb. 3: Top-KPIs für gesamthafte Performance-Messung

Controlling-Prozesskennzahlen

Aussage	Interpretationshinweis
die 10 Controlling-Hauptprozesse sind laufend auf die Abdeckung der aktuellen Steuerungsbedarfe und Optimierungspotenziale zu überprüfen und entsprechend anzupassen	Kennzahl umfasst heterogene Entwicklungsmaßnahmen (z.B. neues Planungskonzept, Software-Einführung), aus pragmatischen Gründen keine Gewichtung dieser Maßnahmen
je vollständiger die Umsetzung strategischer Initiativen ist, desto wahrscheinlicher ist die Erreichung strategischer Ziele (z.B. Umsatz-, Marktanteils-, Kosten-, Nachhaltigkeitsziele)	Annahme hoher Planungsqualität; zu erreichende strategische Ziele müssen operationalisiert sein; Projektpläne sichern die Umsetzung ab; alternativ zur Messung des Umsetzungsgrades über Anzahlen kann eine Gewichtung über Budgetvolumina oder erwartete Ergebniseinflüsse erfolgen
die Erreichung der Etappenziele der Mehrjahresplanung setzt auf dem running business auf und muss vollständig mit konkreten Maßnahmen hinterlegt sein	die tatsächliche Umsetzung der Maßnahmen und deren Wirksamkeit muss separat verfolgt werden
"Sportlichkeit" der Budgetziele, Messung ex ante	Budget im Vergleich zu jenem Forecast, der der Planung zugrunde liegt; Leistungs- und Mengenbezug stellen die wichtigste Planungsgrundlage dar; Einflüsse externer Faktoren sind zu beachten
Steigerung der Effizienz der Planung durch Verkürzung der Planungsprozesse; eine Verkürzung des Planungsprozesses erlaubt einen späteren Planungsstart und damit einen valideren Aufsetzpunkt	diverse Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen wirken auf die Planungsdauer (Komplexität der Organisation bzw. des Geschäfts, Detaillierungsgrad der Planung,...); Annahme, dass Beschleunigung ohne Qualitätsverlust möglich ist (z. B. durch Reduktion von Liege-/Leerzeiten)
Indikator für die Qualität der Investitionsrechnung und die Verbindlichkeit einer Ex-post-Kontrolle	impliziert die verbindliche Durchführung einer Projektkalkulation (Investitionsrechnung) und deren Ex-post-Kontrolle; Einschränkung über Wertgrenzen auf wichtige Projekte kann zweckmäßig sein; Vergleichbarkeit von Vor- und Nachkalkulation kann durch Projektanträge, Managemententscheidungen o.ä. eingeschränkt sein; Verfügbarkeit historischer Daten bei lange laufenden Investitionsvorhaben potenziell eingeschränkt
nur bei durchgeführter Nachkalkulation ist eine Identifikation von (Miss-)Erfolgsquellen und ein Lernen aus Fehlkalkulationen möglich	Kennzahlen misst, ob Nachkalkulationen durchgeführt werden; ergänzend ist die inhaltliche Vergleichbarkeit von Vor- und Nachkalkulation zu beachten
Indikator für die Qualität in der Vorkalkulation; impliziert die verbindliche Durchführung sowohl einer Vor- als auch Nachkalkulation	Grenzplankostenrechnung wird vorausgesetzt; Abweichungen können sich auch aus externen Einflussgrößen ergeben (z.B. unvorgesahene Einstandspreisentwicklungen)
je rascher Kalkulationsergebnisse vorliegen, desto höher ist die Nutzbarkeit der Kostenrechnung im operativen Geschäft	Annahme, dass Beschleunigung ohne Qualitätsverlust möglich ist (z. B. durch Reduktion von Liege-/Leerzeiten); abh. von der Verfügbarkeit der Daten aus Vorsystemen
hohe Abweichungen zwischen Ist und Forecast als Indikator für mangelnde Qualität und Verbindlichkeit des Forecasts	in der Interpretation sind externe und interne Einflussfaktoren zu trennen da auch starke Umfeldänderungen zu Abweichungen führen (Auslöser für Ad-Hoc-Forecasts)
Steigerung der Effizienz des Forecasts durch Verkürzung der Prozesse; steigende Handlungsfähigkeit des Managements durch zeitnahe Vorlage des Forecasts (im Rahmen des Management Reportings)	diverse Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen wirken auf die Dauer der Forecasterstellung (Detaillierungsgrad, Ausmaß der (De-)Zentralisierung,...); Annahme, dass Beschleunigung ohne Qualitätsverlust möglich ist (z.B. durch Reduktion von Liege-/Leerzeiten)
je besser das Risikomanagement funktioniert, desto geringer ist die Abweichung zum tatsächlich realisierten Ergebnis	Annahme, dass Aggregation der Wirkung von Risiken auf eine Spitzenkennzahl vorhanden ist; Qualität des Risikomanagements hängt auch vom Zusammenwirken von Führungskräften (Risk Ownern) und Risiko-Controllern ab
Verbindlichkeit des Reporting-Kalenders	kann auch Indikator für Ressourcengpässe im Reporting-Prozess oder in den Vorsystemen sein
die Handlungsfähigkeit des Managements steigt durch zeitnahe Informationsversorgung	Annahme, dass Beschleunigung ohne Qualitätsverlust möglich ist (z. B. durch Reduktion von Liege-/Leerzeiten); um wesentliche Beschleunigungen zu erzielen, sind Vorsysteme (z. B. Finanzbuchhaltung) in die Optimierung einzubeziehen
Indikator für die relative Bedeutung der bwl. Beratung	eingesetzte Kapazitäten abhängig von der Rolle, die Führungskräfte Controllern geben ("Zulassen" eines aktiven Rollenbilds)
Effizienz der Controller-Organisation (bei gleichbleibendem qualitativen Output / Effektivität)	Sach- und Fremdleistungskosten sowie ggf. nicht zugeordnete interne Kosten (z.B. Kosten relevanter IT-Systeme) sind zu berücksichtigen; Umsatzrelation bei volatilen Preisentwicklungen eingeschränkt aussagekräftig
Zufriedenheit der internen Kunden mit den Dienstleistungen der Controller; 1...sehr zufrieden, 5...sehr unzufrieden	Annahme: korrekte Durchführung der Befragung (Vermeidung von Verzerrungen, bias)

- Nutzen durch Controlling
- Profitieren Unternehmen durch performante Controlling-Prozesse? Entsteht ein Nutzen, z.B. durch aktive, rasch verfügbare und korrekte Information der Management-Funktionen? Es ist anzunehmen, dass durch Controlling-Prozesse die Entscheidungsqualität steigt und bessere Management-Entscheidungen zu ökonomisch vorteilhafteren Ergebnissen führen. Der Nutzen des Controllings liegt z.B. in der Ergebnissteigerung durch verbesserte Entscheidungsqualität, Ressourcenallokation und Steuerung der Organisation. Auch aus Sicht des Selbstverständnisses der Controller ist es eine attraktive und motivierende Zielvorstellung, aktiv zum ökonomischen Erfolg des Unternehmens beizutragen. Dies steht auch wiederum im Einklang mit der im IGC-Leitbild verankerten Selbstverpflichtung, Mitverantwortung für die Erreichung finanzieller Ziele zu übernehmen. Eine konkrete Messung des Nutzens, z.B. anhand der Entwicklung von Ergebnisgrößen wie einer EBIT-Marge ist aufgrund der vielen, von der Qualität des Controllings und der Dienstleistungen der Controller unabhängigen Einflussgrößen aber nicht möglich. Die Hypothese, dass Controlling Nutzen generiert, kann aber folgendermaßen verdeutlicht und mittels der Top-Kennzahlen operationalisiert werden:
- Nutzen der Top-KPIs
- Controlling als gemeinsame Aufgabe und Verantwortung von Managern und Controllern generiert einen Nutzen, indem
- die Controlling-Prozesse durch Controller und Manager permanent weiterentwickelt werden, um den aktuellen Anforderungen zu genügen;
 - im Rahmen der strategischen Planung konkrete Initiativen durch das Management mit Unterstützung der Controller vereinbart werden und deren Umsetzung von Managern und Controllern laufend verfolgt wird;
 - die Mehrjahresplanung den Entwicklungspfad des Unternehmens aufzeigt und sicherstellt, dass finanzielle Leistungslücken vollständig durch definierte Maßnahmen geschlossen werden;
 - ein kurzer Budgetierungsprozess auf eine valide Datenbasis aufsetzt und, von Managern unterstützt, durch Controller sowohl herausfordernde als auch qualitativ hochwertige Ziele gesetzt werden;
 - für Produkte, Projekte und Investitionen verlässliche Kosten- bzw. Renditeprognosen verfügbar sind;
 - über verbindliche Nachkalkulationen (Miss-)Erfolgsquellen erkannt und für zukünftige Verbesserungen genutzt werden;
 - Controller bei Bedarf rasch detaillierte Entscheidungsgrundlagen zur Verfügung stellen;
 - Forecast-Ergebnisse sowohl inhaltlich belastbar als auch rasch verfügbar sind und dem Management aktives Handeln ermöglichen;
 - Chancen und Risiken von Linienfunktionen, durch Controller unterstützt, treffergenau quantifiziert und Überraschungen in der Erreichung zentraler Unternehmensziele minimiert werden;

- Management Reports von Controllern pünktlich und zeitnah zur Verfügung gestellt werden;
- Controller-Ressourcen maßgeblich für die Beratung des Managements eingesetzt werden;
- die Kosten der Controller-Organisation auf Benchmark-Niveau sind und
- aus Sicht der internen Kunden deren Bedürfnisse durch die Controller erfüllt werden.

Abb. 3 stellt aus den empfohlenen Kennzahlen jene Auswahl an Top-KPIs dar, die eine gesamthafte Performance-Messung der Controlling-Prozesse ermöglichen. Diese Performance-Messung kann prozessbezogen (s. Kapitel 4.2 bis 4.11) bzw. bezogen auf die Controller-Organisation (s. Kapitel 4.12) vertieft werden.

Hinweis: Allgemeinen Vorschlag an individuelle Anforderungen anpassen

Da der Kennzahlenvorschlag allgemeingültig formuliert ist und daher unternehmens- oder branchenspezifische Anforderungen und Rahmenbedingungen nicht berücksichtigen kann, liegt es in der Verantwortung der jeweiligen Unternehmen, über Zweckmäßigkeit, Messbarkeit und Messfrequenz zu entscheiden.

4 Kennzahlen für Controlling-Prozesse und die Controller-Organisation

4.1 Prozessübergreifend relevante Kennzahlen

Die Prozessverantwortung für Controlling-Prozesse wurde Managern und/oder Controllern zugeordnet (s. Abb. 1). Dennoch gilt für die dargestellten Kennzahlen Folgendes: Kennzahlen beziehen sich, sofern von „Controlling“ gesprochen wird, auf den Prozess Controlling, unabhängig von der aufbauorganisatorischen Zuordnung der Aufgabenträger. Eine Differenzierung „innerhalb/außerhalb der Controller-Organisation“ ist für kosten- bzw. kapazitätsbezogene Kennzahlen möglich.

Kennzahlen fokussieren auf Prozess, nicht auf Aufgabenträger

Sind Controller die Aufgabenträger, so wird dies explizit benannt. Für die aufbauorganisatorische Verankerung wird der Begriff „Controller-Organisation“ verwendet.

Um die Leistungsmessung der Controlling-Prozesse möglichst durchgängig zu gestalten, werden einzelne Ziele prozessübergreifend formuliert und prozessübergreifend definierte KPIs verwendet. Die in Kapitel 4.1 vorgestellten Kennzahlen werden prozessübergreifend verwendet.

Tipp: Empfehlungen der IGC beachten

Prozessziele, deren Messung besonders wichtig und daher seitens der IGC empfohlen ist, sind mit „IGC-Tipp“ markiert. Die empfohlenen Kennzahlen werden in Kennzahlenboxen dargestellt.

4.1.1 Kundenzufriedenheit

IGC-Tipp: Bei einem zentralen Dienstleister wie der Controller-Organisation steht die Erfüllung der Kundenbedürfnisse im Vordergrund. Um diesbezüglich über eine Fremdsicht zu verfügen, ist eine regelmäßige Erhebung sinnvoll.

Da die internen Kunden in der Praxis die Services der Controller-Organisation differenziert beurteilen („bürokratische Planung“, „flexible Reaktion auf Ad-hoc-Anfragen“ o.Ä.), ist es zweckmäßig, die Kundenzufriedenheit auf alle Controlling-Hauptprozesse herunterzubrechen.

■ KPI „Kundenzufriedenheit“

Berechnung	Einheit
Befragung: Mittelwert	Skala 1–5 ⁶

Interpretationshinweis:

Die Kundenzufriedenheit zeigt die Beurteilung der Controlling-Prozesse bzw. der Controller-Organisation durch die internen Kunden. Es wird angenommen, dass die Befragung korrekt durchgeführt wird und Verzerrungen (biases) vermieden werden.

4.1.2 Absoluter bzw. relativer Kapazitätseinsatz

IGC-Tipp: Die kapazitäts- und kostenbezogenen Kennzahlen wurden so gewählt, dass sie durchgehend auf die einzelnen Prozesse heruntergebrochen werden können. Die absolute Darstellung des kapazitiven Ressourceneinsatzes in FTEs dient dem internen Plan-Ist-Vergleich, der relative Ressourceneinsatz kann auch für ein Benchmarking herangezogen werden.

Hinweis: Differenzierung der Prozessbetrachtung

Für Kapazitäts- und Kostenkennzahlen bieten sich zahlreiche Variationsmöglichkeiten an (s. Kapitel 2.3). Prozessbezogen kann z.B. zwischen einer Betrachtung innerhalb oder außerhalb der Controller-Organisation (Ressourceneinsatz der Controller oder Führungskräfte) und einer Gesamtbetrachtung (alle Prozessbeteiligten) differenziert werden. Die Klassifizierung der Controlling-Prozesse lt. Abb. 1 gibt Hinweise auf die Zweckmäßigkeit einer differenzierten oder integrierten Betrachtung.

⁶ 1 ... sehr zufrieden, 5 ... sehr unzufrieden.

■ KPI „Kapazität“

Berechnung	Einheit
FTE	FTE

Interpretationshinweis:

Der KPI „Kapazität“ zeigt in der Grundaussprung die im jeweiligen Controlling-Hauptprozess zur Verfügung stehenden Ressourcen. Eine Plausibilisierung ist nur über einen Vergleich mit dem geplanten Ressourceneinsatz möglich. Die Priorisierung des Ressourceneinsatzes hängt vom Entwicklungsstand (z.B. Automatisierungsgrad) und der unternehmensspezifischen Bedeutung der Prozesse ab.

Anhand dieser Kennzahl wird nochmals die Möglichkeit zur Variation der einzelnen Kennzahlen dargestellt (s. Kapitel 2.3). Je nach Informationsbedarf kann es zweckmäßig sein, die Kennzahl „Kapazität“ zu differenzieren, z. B. „Kapazität“

- fokussiert auf die Controller-Organisation oder unter Berücksichtigung von Management- bzw. Shared-Service-Kapazitäten;
- reduziert auf zentrale oder inklusive dezentraler Einheiten der Controller-Organisation;
- pauschale Betrachtung der eingesetzten Ressourcen oder differenziert nach Qualifikationsprofilen innerhalb der Controller-Organisation bzw. differenziert nach Management-Ebenen in der Linienorganisation;
- bezogen auf den Hauptprozess „Controlling“ oder differenziert nach den Teilprozessen des Prozessmodells.

■ KPI „Kapazität (FTE)“

Berechnung	Einheit
FTE Controlling-Hauptprozess/FTE Controller-Organisation * 100	%

Interpretationshinweis:

Der relative Kapazitatsanteil ist ein Indikator für die Effizienz bzw. relative Bedeutung des jeweiligen Controlling-Hauptprozesses. Aus pragmatischen Gründen wird die Kennzahl auf die Controller-Organisation bezogen, wesentliche Leistungsanteile in Controlling-Prozessen können aber auch im Management liegen. Dies zu messen ist aber schwieriger und mit höherem Messaufwand verbunden.⁷

⁷ Bei relativen Kennzahlen wird die Bezugsbasis (der Nenner) jeweils in der Kennzahlenbezeichnung in Klammern angeführt.

4.1.3 Absolute bzw. relative Prozesskosten

Kostenbezogene KPIs können ergänzend zu den kapazitätsbezogenen KPIs eingesetzt werden. Die absolute Darstellung des finanziellen Ressourceneinsatzes in EUR dient wiederum dem internen Plan-Ist-Vergleich, der relative Ressourceneinsatz (z.B. Prozesskosten in Relation zum Umsatz) kann auch für ein Benchmarking herangezogen werden.

■ KPI „Prozesskosten“

Berechnung	Einheit
leistungsmengeninduzierte Personalkosten + anteilige Sachkosten	EUR

Interpretationshinweis:

Die Prozesskosten zeigen den absoluten finanziellen Ressourceneinsatz je Controlling-Hauptprozess. Es erfolgt keine Zuordnung von leistungsmengenneutralen Kosten. Eine Plausibilisierung ist nur über einen Vergleich mit dem geplanten Ressourceneinsatz möglich. Die Priorisierung des Ressourceneinsatzes hängt vom Entwicklungsstand (z.B. Automatisierungsgrad) und der unternehmensspezifischen Bedeutung der Prozesse ab.

■ KPI „Prozesskosten (Umsatz)“

Berechnung	Einheit
$\text{Prozesskosten (EUR) / Umsatz (EUR)} * 100$	%

Interpretationshinweis:

S. Prozesskosten. Die Controlling-Kosten werden benchmarkfähig auf Ebene der Controlling-Prozesse gemessen. Eine Umsatzrelation ist bei volatilen Preisentwicklungen eingeschränkt aussagekräftig.

Achtung: Prozesskostenrechnung wird trotz Nachteilen empfohlen

Die Prozesskostenrechnung weist Nachteile einer Vollkostenrechnung auf, indem prozessferne Kosten den Prozessen mittels Schlüsseln zugerechnet werden. Die Messung von Prozesskosten wird dennoch empfohlen, zum einen mit der Einschränkung auf direkt in Prozessen gebundene Ressourcen, zum anderen, weil ein Prozessmanagement auf die Dimension Kosten nicht verzichten kann.

Treibt man die Prozessbetrachtung weiter ins Detail, so treten in mehreren Controlling-Prozessen in ähnlicher Form kostentreibende Faktoren auf:

- Ausmaß der (De-)Zentralität in Planungsprozessen (Anzahl der involvierten Personen in Strategie-Review, operative Planung und Budgetierung, Forecast)
- Detaillierungsgrad, Anzahl der Controlling-Objekte (Planungsobjekte in Strategie-Review, operativer Planung und Budgetierung sowie Forecast, Kontierungsobjekte in der Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung, Investitionen bzw. Projekte in Investitions- und Projekt-Controlling sowie Risiken im Risikomanagement).

Um die Broschüre fokussiert und übersichtlich zu halten, werden für diese vorgelagerten kostentreibenden Faktoren keine Kennzahlen dargestellt.

Hinweis: Kostenkennzahlen können auf Einzelprozesse übertragen werden
Aufgrund der prozessübergreifenden Vereinheitlichung der Dimension „Kosten“ entfällt eine redundante Darstellung bei den einzelnen Prozessen. Prozessübergreifend relevante Kennzahlen werden bei den einzelnen Prozessen nicht mehr dargestellt. In den Prozess-Scorecards im Anhang (s. Kapitel 6) sind diese Kennzahlen aber vorhanden.

4.2 Strategische Planung

4.2.1 Kurzdarstellung des Prozesses

Ziel der strategischen Planung ist die langfristige Existenzsicherung und Wertsteigerung des Unternehmens. Die strategische Planung legt den grundsätzlichen Orientierungsrahmen für zentrale Unternehmensentscheidungen fest. Sie definiert Ziele und Maßnahmen und trifft Festlegungen zu wesentlichen Themen. Gegenstände der strategischen Planung sind u. a. Märkte, Produkte, Portfolio, Wettbewerb, Innovationen, Technologie, Kernkompetenzen, Ressourcen.⁸

Ziele und Inhalte

Gemäß Controlling-Prozessmodell umfasst die strategische Planung auch die Mehrjahresplanung. Die strategische Komponente dieses Prozesses bezieht sich zum einen auf die regelmäßige inhaltliche Reflexion und Überarbeitung der Strategie einschließlich der zur Strategieumsetzung notwendigen Projekte und Maßnahmen („Strategie-Review“) und zum anderen auf die rein quantitative Bereitstellung strategisch relevanter Informationen („strategische Simulation“). Das erstmalige Aufsetzen einer strategischen Planung wird nicht behandelt, da dies als Projekt, nicht aber als Prozess zu betrachten ist.

⁸ Vgl. International Group of Controlling (Hrsg.), 2011, S. 23.

4.2.2 Prozessqualität

IGC-Tipp: Grad der Strategieumsetzung Die Umsetzung der Strategie wird über strategische Initiativen und konkrete Veränderungsmaßnahmen vorangetrieben. Im Falle beschlossener, aber nicht umgesetzter strategischer Maßnahmen gelingt es dem Unternehmen nicht, die Strategie konsequent zu verfolgen. Das Monitoring der Strategieumsetzung ist daher eine erfolgskritische Aufgabe im Prozess der strategischen Planung.

■ KPI „Strategieumsetzungsgrad“

Berechnung	Einheit
geplante strategische Initiativen (Anzahl)/ umgesetzte strategische Initiativen (Anzahl) * 100	%

Interpretationshinweis:

Je vollständiger die Umsetzung strategischer Initiativen ist, desto wahrscheinlicher ist die Erreichung strategischer (Umsatz-, Marktanteils-, Kosten-, Nachhaltigkeits-, ...) Ziele. Eine hohe Planungsqualität wird angenommen. Zu erreichende strategische Ziele müssen operationalisiert sein, Projektpläne sichern die Umsetzung ab. Alternativ zur einfachsten Messung des Umsetzungsgrades über Mengenangaben kann eine Gewichtung über Budgetvolumina oder erwartete Ergebniseinflüsse erfolgen.

IGC-Tipp: Aufzeigen eines Entwicklungspfad Den Unternehmen ist es meist nicht möglich, über die Fortführung des laufenden Geschäfts („managed base case“) strategische Ziele zu erreichen. Die o.a. strategischen Initiativen dienen dazu, diese Performancelücke zu schließen. Die Qualität der Mehrjahresplanung ist dann optimal, wenn es gelingt, die finanzielle Lücke zwischen einem fortgeführten Status quo und den strategischen Zielen vollständig mit konkreten und umsetzbaren Maßnahmen zu hinterlegen.

■ KPI „Erklärungslücke der Mehrjahresplanung“

Berechnung	Einheit
nicht durch Maßnahmen erklärte EBIT ⁹ -Lücke lt. Mehrjahresplanung p.a. (EUR)/EBIT (EUR) lt. Mehrjahresplanung p.a. * 100	%

Interpretationshinweis:

Die Erreichung der Etappenziele der Mehrjahresplanung setzt auf dem running business auf und muss vollständig mit konkreten Maßnahmen

⁹ Die Kennzahl „EBIT“ dient der Illustration. Die Zielgröße ist unternehmensspezifisch zu wählen (s. Kapitel 2.3).

hinterlegt sein. Die tatsächliche Umsetzung der Maßnahmen und deren Wirksamkeit muss separat verfolgt werden.

Jene Unternehmen, die einen sequenziellen Planungsprozess verfolgen (Mehrjahresplanung, darauffolgende operative Planung und Budgetierung), müssen zusätzlich überprüfen, ob das Ist tatsächlich das 1. Etappenziel der Mehrjahresplanung erreicht, ansonsten ist es nicht plausibel, dass ein längerfristiger Entwicklungspfad eingehalten wird.

4.2.3 Zeitnähe und Termintreue

Planungsprozesse, somit auch der Strategie-Review, profitieren von einer straffen Terminorganisation. Neben der im Controlling-Kalender fix terminierten Durchführung kann bei wesentlichen Umfeld- oder internen Änderungen die Notwendigkeit einer außerplanmäßigen Durchführung (ähnlich wie beim Forecast, s. Kapitel 4.4.3) sinnvoll sein. Auch in diesem Fall ist ein schlanker und schneller Prozess von Vorteil.

Kurzer
Planungsprozess

Controller werden zunehmend gefordert, begleitend zum Strategie-Review sowie anlassbezogenen Ergebnisse strategischer Simulationen bereitzustellen. In Simulationen werden strategisch relevante Faktoren (z.B. Marktwachstum, Einstandspreise, Zinssätze) variiert und deren Auswirkung auf aggregierte Kennzahlen (z.B. EBIT, Eigenkapitalquote, Cashflow) überprüft. Der Zeitdruck für diese Analysen ist sehr hoch, da entweder eine laufende Strategiediskussion zu unterstützen ist oder Anforderungen ad hoc gestellt werden.

IGC-Tipp:
Schnelle
Simulationsergebnisse

■ KPI „Durchlaufzeit“

Berechnung	Einheit
Arbeitstage von Start (Anforderung) bis Ende (Vorlage Simulationsergebnis)	AT

Interpretationshinweis:

Die Handlungsfähigkeit des Managements steigt durch rasche Bereitstellung von anlassbezogenen notwendigen Simulationsergebnissen. Es wird angenommen, dass eine Beschleunigung ohne Qualitätsverlust möglich ist (z.B. durch Reduktion von Liege-/Leerzeiten). Zentrale simulationsrelevante Faktoren müssen definiert sein.

Tipp: Empfehlungen zum Prozess „Strategische Planung“

... zur Steigerung der Prozessqualität:

- Strategisch relevante Maßnahmen sind in ein Maßnahmen-Controlling bzw. Programm-Management einzubinden, um laufend den Umsetzungsfortschritt überwachen und steuernd eingreifen zu können.

- Der Erklärungswert einer Planung steigt mit dem Übergang von einer generischen, an klassischen Controlling-Objekten (z.B. Profit Center, Kostenarten, Kostenträger) orientierten zu einer am Geschäftsmodell (d.h. an Werttreibern, z.B. Anzahl Neukunden, Fluktuation bestehender Kunden, Cross-Selling-Quoten, ...) orientierten Planung.
- Vergleiche von Mehrjahresplanung zu Mehrjahresplanung zeigen, ob eine strategiekonforme Entwicklung nachvollziehbar ist.

... zur Verbesserung von Zeitnähe und Termintreue:

- Ein „strategisches Radar“ (z.B. ein Monitoring relevanter wirtschaftlicher, technologischer oder politischer Indikatoren) lässt zeitgerecht erkennen, ob die Strategie außerhalb der definierten Managementroutinen überprüft werden muss.
- Ein eigenständiges, aggregiertes Planungsmodell ermöglicht es, zeitnah Simulationen und strategische Analysen durchzuführen.

... zur Optimierung der Prozesskosten:

- Die Mehrjahresplanung erfolgt aggregierter und zentraler als die Budgetierung.
- Fortschreibungen werden selektiv genutzt.
- Die Mehrjahresplanung und strategische Simulationen erfolgen IT-unterstützt.

4.3 Operative Planung und Budgetierung

4.3.1 Kurzdarstellung des Prozesses

Ziele und Inhalte Ziel der operativen Planung und Budgetierung ist es, die aktive und systematische Auseinandersetzung mit Zielen, Maßnahmen und Budgets in den Organisationseinheiten zu fördern. Sie schafft unter Berücksichtigung der strategischen Ziele ein Orientierungsgerüst für Aktivitäten und Entscheidungen in kurz- bis mittelfristigem Zeithorizont. Für das Unternehmen sowie seine einzelnen Einheiten werden Ziele, Maßnahmen und Ressourcen zugeordnet und finanziell quantifiziert. Gegenstände sind u.a. GuV, Bilanz, Cashflow, Umsatz, Kosten, Ergebnis, Investitionen, Projekte, Mengen, Kapazitäten und Mitarbeiter.¹⁰

4.3.2 Prozessqualität

IGC-Tipp: Anschluss an strategische Vorgaben Die Planung und Budgetierung müssen einen inhaltlichen Konnex zur strategischen Planung aufweisen und die darin enthaltenen Ziele und Zielwerte („Vorgaben“) operationalisieren. Der Anschluss der operativen an die strategische Planung kann überprüft werden, indem anhand einer oder mehrerer zentraler Größen (z.B. EBIT) verglichen wird, wie stark ein verabschiedetes Budget vom ersten Etappenziel der Mittelfristplanung abweicht.

¹⁰ Vgl. International Group of Controlling (Hrsg.), 2011, S. 25.

■ KPI „Vorgabenabweichung“

Berechnung	Einheit
$(\text{EBIT verabschiedetes Budget} - \text{EBIT lt. Jahr 1 der Mehrjahresplanung (EUR)}) / \text{EBIT lt. Jahr 1 der Mehrjahresplanung (EUR)} * 100$	%

Interpretationshinweis:

Je größer die Abweichung zwischen Budget und Jahr 1 der Mehrjahresplanung ist, desto schlechter ist die Datenqualität in einer der beiden Planungen und desto weniger verbindlich ist die Mehrjahresplanung. Potenzielle Probleme treten bei sequenzieller Planung von Mehrjahresplanung und Budget auf. Abweichungen können durch externe Einflussfaktoren entstehen und durch Integration der Mehrjahresplanung und der operativen Planung vermieden werden.

Zielvereinbarungen müssen realistisch, zugleich inhaltlich aber qualitäts- und anspruchsvoll sein. Das Anspruchsniveau, der „Anspannungsgrad“ der Zielwerte, kann zeitnah gemessen werden, indem die im Budget enthaltenen Ziele mit dem Ergebnis lt. aktueller Vorschau verglichen werden. Ein defensives Budget wird den Forecast evtl. sogar unterschreiten, aggressive Ziele werden deutlich über das im Forecast Erwartete hinausgehen.

IGC-Tipp:
Qualitäts- und anspruchsvolle Zielvereinbarungen

■ KPI „Anspannungsgrad“

Berechnung	Einheit
$\text{EBIT Budget (EUR)} / \text{EBIT Forecast (EUR)} * 100$	%

Interpretationshinweis:

Der Anspannungsgrad ist ein Indikator für die „Sportlichkeit“ der Budgetziele im Vergleich zu jenem Forecast, der der Planung zugrunde liegt. Die Kennzahl kann aber auch durch externe Faktoren beeinflusst werden. Leistungs- und Mengenbezug stellen somit die wichtigste Planungsgrundlage dar.

Aufbauend auf den Werten des Budgets und den vorliegenden Istdaten kann dann ex post plausibilisiert werden, ob die ursprünglichen Vereinbarungen realistisch waren bzw. erreicht wurden.

4.3.3 Zeitnähe und Termintreue

Durch eine Verkürzung der Planungsprozesse werden sowohl ein geringerer Ressourceneinsatz als auch Qualitätsverbesserungen angestrebt. Eine Verkürzung der Planung ermöglicht es, den Planungsprozess in Richtung Jahresende zu verschieben, aktuellere Werte zu verarbeiten sowie validere Vorschaudaten zu nutzen.

IGC-Tipp:
Kurzer Planungsprozess

■ KPI „Durchlaufzeit“

Berechnung	Einheit
Arbeitstage von Start (Planungsbrief) bis Ende ((AR-)Genehmigung)	AT

Interpretationshinweis:

Eine Verkürzung des Planungsprozesses steigert die Effizienz der Planung. Zusätzlich ermöglicht dies einen späteren Planungsstart und damit einen valideren Aufsetzpunkt der Planung. Allerdings wirken diverse Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen auf die Planungs-
dauer und können damit die Interpretation erschweren (Komplexität der Organisation bzw. des Geschäfts, Detaillierungsgrad der Planung, ...). Es wird angenommen, dass Beschleunigung ohne Qualitätsverlust möglich ist (z.B. durch Reduktion von Liege-/Leerzeiten).

Aus der Reduktion von Überarbeitungszyklen resultiert eine Kostenersparnis. Es kann daher zweckmäßig sein, die Anzahl der Planungsschleifen zu überprüfen. Viele Planungsschleifen sind auch ein Indikator für qualitative Probleme in der Planung.

Tipp: Empfehlungen zum Prozess „Operative Planung und Budgetierung“

... zur Steigerung der Prozessqualität:

- Eine zeitlich verschränkte Erstellung von Mittelfristplanung und Budget stellt den inhaltlichen Konnex zwischen den Zeithorizonten sicher.
- Die Planung sollte top down mit operationalen Zielideen starten.
- Um geplante Ziele zu erreichen, sind Budgets möglichst vollständig mit Maßnahmen zu hinterlegen.
- Um unrealistische Planungen zu vermeiden, ist sowohl eine Rückschau auf vergangene Jahre als auch ein Hinterfragen wesentlicher Abweichungen zum aktuellen Forecast notwendig.

... zur Verbesserung von Zeitnähe und Termintreue:

- Ein verbindlicher Terminkalender ist aufzustellen, zeitgerecht an alle planenden Stellen zu kommunizieren und über eine Statuskontrolle durch die Controller zu monitoren.

... zur Optimierung der Prozesskosten:

- Eine klare Trennung dezentraler Planungsaktivitäten (z.B. geschäftsnahe, inhaltliche Planungen wie Investitionsplanung) und zentraler Planungs-services (z.B. Abschreibungsermittlung) senkt ohne Qualitätseinbußen den Ressourceneinsatz.
- Die ABC-Analyse kann auf jedes beliebige Controlling-Objekt (Kostenarten, Profit Center etc.) angewendet werden und eine Hilfestellung geben, in welchen Bereichen ein höheres Detail („A“-Kostenarten) oder eine Strukturvereinfachung („C“-Kostenarten) zweckmäßig sein kann.

- Planungstools helfen, Saisonalisierungen sowie selektive Fortschreibungen zu nutzen und mehrere Planungsschleifen zu verwalten.

4.4 Forecast

4.4.1 Kurzdarstellung des Prozesses

Ziel des Forecasts ist es, frühzeitig Informationen über zukünftig zu erwartende Abweichungen zu liefern, zielgerichtete Maßnahmen zur Schließung von Ziellücken zu entwickeln sowie schnelle Anpassungen der Umsatz-, Kosten- und Investitionsbudgets etc. bei sich verändernden Rahmenbedingungen zu initiieren. Im Rahmen des Forecasts erfolgt eine Einschätzung der zukünftigen wirtschaftlichen Entwicklung und deren Auswirkung auf das Unternehmen als Ganzes oder auf einzelne Einheiten. Der Forecast kann sowohl regelmäßig (Standard-Forecast) als auch ad hoc erstellt werden.¹¹

Ziele und Inhalte

Ein Controlling-gerechter Forecast-Prozess impliziert, dass der Forecast eine planerische Aktivität darstellt. Die Prozessziele des Forecasts ähneln daher jenen der operativen Planung und Budgetierung (s. Kapitel 4.3.1).

4.4.2 Prozessqualität

Inhaltliche Qualität und Verbindlichkeit des Forecasts sind wesentlich. Mit abnehmendem Planungshorizont muss die Treffergenauigkeit des Forecasts (gemessen an zentralen Zielgrößen, z. B. EBIT) steigen.

IGC-Tipp:
Verbindlichkeit
und Treffer-
genauigkeit

■ KPI „Forecast-Abweichung“

Berechnung	Einheit
$(\text{EBIT Ist (EUR)} - \text{EBIT Forecast (EUR)}) / \text{EBIT Forecast (EUR)} * 100$	%

Interpretationshinweis:

Hohe Abweichungen zwischen Ist und dem (letzten) Forecast dienen als Indikator für mangelnde Qualität und Verbindlichkeit des Forecasts bzw. starke Umfeldänderungen (Auslöser für Ad-hoc-Forecasts). In der Interpretation sind externe und interne Einflussfaktoren auf das Ergebnis zu trennen.

Aufgrund des notwendigen Ressourceneinsatzes zur Forecast-Erstellung kann nicht automatisch unterstellt werden, dass eine Erhöhung der Frequenz (z. B. eine Umstellung von quartalsweisen auf monatliche Forecasts) eine positive Kosten-Nutzen-Relation in der Unternehmens-

Unternehmens-
spezifische
Frequenz

¹¹ Vgl. International Group of Controlling (Hrsg.), 2011, S. 28.

steuerung aufweist. Es ist zweckmäßig, die Forecast-Frequenz an die Steuerungsbedürfnisse der Organisation anzupassen. Je volatil sich ein Unternehmen entwickelt bzw. je angespannter die Ergebnissituation ist, desto häufiger werden Forecasts notwendig sein.

4.4.3 Zeitnähe und Termintreue

IGC-Tipp:
Kurzer
Forecast-Prozess

Da der Standard-Forecast in die Reporting-Prozesse des Unternehmens eingebunden ist, ist ein hoher Zeitdruck gegeben. Es ist wesentlich, dass aufbauend auf den Istdaten rasch auf neue Informationen und Anforderungen reagiert werden kann.

■ KPI „Durchlaufzeit“

Berechnung	Einheit
Arbeitstage von Start (lt. Terminkalender) bis Ende (Vorlage Forecast-Ergebnis)	AT

Interpretationshinweis:

Die Handlungsfähigkeit des Managements steigt durch eine rasche Vorlage des Forecasts im Rahmen des Management Reportings. Diverse Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen wirken auf die Dauer der Forecast-Erstellung (Detaillierungsgrad, Ausmaß der (De-)Zentralisierung, ...) und können die Interpretation erschweren. Des Weiteren wird angenommen, dass eine Beschleunigung ohne Qualitätsverlust möglich ist (z.B. durch Reduktion von Liege-/Leerzeiten).

Tipp: Empfehlungen zum Forecast

... zur Steigerung der Prozessqualität:

- Forecast-Ergebnisse sollten im Zeitverlauf verglichen werden.
- Eine Anpassung der Forecast-Termine an unternehmensinterne Bedürfnisse (z.B. Forecast jeweils im Tal einer Saisonkurve) kann die Aussagekraft der Ergebnisse steigern.

... zur Verbesserung von Zeitnähe und Termintreue:

- Eine stärkere Zentralisierung in der Forecast-Erstellung sowie die selektive Nutzung von Fortschreibungen beschleunigen den Forecast und senken die Prozesskosten.

... zur Optimierung der Prozesskosten:

- Kritische, ergebnisbeeinflussende Faktoren sind zu identifizieren, um unnötige Planungsdetails vermeiden zu können.
- Eine werttreiberbasierte Planung schafft Vereinfachungsmöglichkeiten im Forecast, indem ein reduziertes Set an Werttreibern genutzt wird.

4.5 Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung

4.5.1 Kurzdarstellung des Prozesses

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 bzw. Produktgruppen oder ergebnisverantwortliche Einheiten), um Entscheidungen zu unterstützen. Gegenstand der Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung ist die Erfassung, Verteilung, Zuordnung, Auswertung und Kontrolle von Kosten, Leistungen und Ergebnissen, die beim betrieblichen Leistungsverzehr bzw. der Leistungserstellung anfallen.¹²

Ziele und Inhalte

4.5.2 Prozessqualität

Die Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung muss einem hohen Anspruch genügen, nämlich „objektiv“ richtige Ergebnisse zu liefern. Dazu sind eine korrekte Kostenarten- und Kostenstellenrechnung als Verantwortungsrechnung sowie eine detaillierte Kostenträgerrechnung notwendig. Insbesondere auf eine hohe Prognosequalität in der Vorkalkulation und flächendeckend durchgeführte, zeitnahe und korrekte Nachkalkulationen ist zu achten. Nur bei konsequenter Anwendung begleitender und nachlaufender Kalkulationen ist es dem Unternehmen möglich, aus der Kalkulation Rückschlüsse sowohl für abgewickelte als auch kommende Geschäfte zu ziehen. Die Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung teilt diese Herausforderung mit dem Projekt- und Investitions-Controlling (s. Kapitel 4.7.2).

IGC-Tipp:
Identifikation von
(Miss-)
Erfolgsquellen

■ KPI „Prognosequalität“

Berechnung	Einheit
Durchschnitt [(DB Nachkalkulation (EUR) – DB Vorkalkulation (EUR))/DB (EUR) Vorkalkulation * 100]	%

Interpretationshinweis:

Die „Prognosequalität“ stellt einen Indikator für die Qualität in der Vorkalkulation dar und impliziert die verbindliche Durchführung von Nachkalkulationen. Außerdem wird eine Grenzplankostenrechnung vorausgesetzt. Zu beachten ist, dass sich Abweichungen auch aus externen Einflussgrößen ergeben können (z.B. unvorhergesehene Einstandspreisentwicklungen). Die Kennzahl kann auch auf andere Kostenrechnungselemente (z.B. Kostenstellen-, Kostenträgerrechnung) übertragen werden.

¹² Vgl. International Group of Controlling (Hrsg.), 2011, S. 30.

Ergänzend kann der Abdeckungsgrad der Vorkalkulationen mit Nachkalkulationen explizit gemessen werden.

Relevante Ergebnisse Die Ergebnisse der Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung dienen auch den Führungskräften auf nachgelagerten Ebenen als Entscheidungsgrundlage. Die Relevanz der Ergebnisse der Kostenrechnung für die einzelne Führungskraft hängt von der Beeinflussbarkeit der zugeordneten, im Bericht ausgewiesenen Kosten ab. Auf die Kongruenz von Reporting-Inhalt und Verantwortungsstrukturen („beeinflussbare Kosten“) ist zu achten.

Harmonisierung der Wertansätze Durch die zunehmende Harmonisierung des internen und externen Rechnungswesens verlieren kalkulatorische Ansätze an Bedeutung. Da sich Harmonisierungsbestrebungen, d.h. die Angleichung kalkulatorischer und buchhalterischer Wertansätze über einen längeren Zeithorizont erstrecken können, ist es zweckmäßig, die (abnehmende) Entwicklung der Differenzen zu überprüfen. Ab jenem Zeitpunkt, ab dem ein Unternehmen auf kalkulatorische Ansätze verzichtet, ist das Prozessziel erfüllt und keine weitere Messung notwendig.

4.5.3 Zeitnähe und Termintreue

IGC-Tipp: Zeitnahe Erstellung Ergebnisse der Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung stellen Teile des Standard-Reportings dar und unterliegen daher dem Zeitdruck des Reportings. Eine zeitnahe kalkulatorische Abrechnung und Erstellung der Ergebnisse im Zuge des Periodenabschlusses sind daher notwendig.

■ KPI „Durchlaufzeit“

Berechnung	Einheit
Arbeitstage von Start (Fertigstellung Periodenabschluss externes Rechnungswesen) bis Ende (Vorlage KORE-Bericht)	AT

Interpretationshinweis:

Die Handlungsfähigkeit des Managements steigt durch zeitnahe Bereitstellung von Kosten-/Ergebnisrechnungsreports. Es wird angenommen, dass eine Beschleunigung ohne Qualitätsverlust möglich ist (z.B. durch Reduktion von Liege-/Leerzeiten). Um wesentliche Beschleunigungen zu erzielen, sind Vorgesysteme (z.B. Betriebsdatenerfassung) in die Optimierung einzubeziehen.

IGC-Tipp: Schnelle Verfügbarkeit Neben dem monatlichen Standard-Abrechnungsprozedere ist auch die schnelle Verfügbarkeit anlassbezogener Kalkulationen wichtig.

■ KPI „Reaktionszeit“

Berechnung	Einheit
Arbeitstage von Start (Anforderung) bis Ende (Vorlage Kalkulation)	AT

Interpretationshinweis:

Je schneller Kalkulationsergebnisse vorliegen, desto höher ist die Nutzbarkeit der Kostenrechnung im operativen Geschäft. Um Kalkulationen zeitnah erstellen zu können, müssen die Daten aus VORSYSTEMEN rechtzeitig verfügbar sein.

Tipp: Empfehlungen zur Kosten- und Ergebnisrechnung

... zur Steigerung der Prozessqualität:

- Vor- und Nachkalkulationen sollten organisatorisch verbindlich gemacht werden („kein Geschäft ohne Kalkulation“).
- Vorgaben und Vorlagen für Kalkulationen sind, so weit möglich, zu standardisieren.
- Kalkulationsansätze (z.B. Leistungsstunden, Einstandspreise, Zinssätze) sind aktuell zu halten.
- Ein Unterscheiden in „beeinflussbare“ und „nicht beeinflussbare“ Kostenarten der jeweiligen Managementebene unterstützt eine Verantwortungsübernahme für wirtschaftliche Ergebnisse.
- Das externe Rechnungswesen muss periodenreine Ergebnisse zur Verfügung stellen, um die Daten unverändert für Controlling verwenden zu können.

... zur Verbesserung von Zeitnähe und Termintreue:

- Interne Leistungsverrechnungen sind zeitkritisch. Der Prozess kann beschleunigt werden, wenn eine inhaltliche Abstimmung erst nach der Buchung erfolgt und allfällige nötige Korrekturen in der Folgeperiode vorgenommen werden.
- Zeitaufzeichnungen sind à jour zu führen.
- Werte- und Mengenflüsse sind in einem ERP-System integriert abzubilden.

... zur Optimierung der Prozesskosten:

- Eine auf Kontierungsobjekte bezogene ABC-Analyse bietet sich zur Plausibilisierung des Detaillierungsniveaus an.
- Umlagen sollten weitestgehend automatisiert werden.

4.6 Management Reporting

4.6.1 Kurzdarstellung des Prozesses

Ziele und Inhalte Das Management Reporting liefert zeitnah empfängerbezogen entscheidungsrelevante Informationen für die Steuerung des Unternehmens im Sinne von Zielbezug/-erreichungsgrad. Finanzielle und nichtfinanzielle Informationen werden in den Dimensionen Ist, Ist Vorjahr, Plan und Forecast in Form von regelmäßigen Standard- sowie Ad-hoc-Berichten zur Verfügung gestellt. Basierend auf Abweichungsanalysen und Zielerreichungsprognosen werden konkrete Vorschläge zur Gegensteuerung mit dem Management erarbeitet. Gegenstände sind u. a. GuV, Managementerfolgsrechnung, Bilanz, Cashflow, Umsatz, Kosten, Ergebnis, Investitionen, Projekte, Mengen, Kapazitäten und Mitarbeiter, bezogen auf die Management-Einheiten im Unternehmen.¹³

4.6.2 Prozessqualität

Entscheidungsunterstützung und Maßnahmendefinition Controller müssen relevante Informationen an das Management transportieren, um die Entscheidungsfindung zu unterstützen und ergebnisverbessernde Maßnahmen zu initiieren. Ein quantitatives Mehr an Berichten oder Berichtsseiten steigert nicht automatisch den Nutzen der Kunden der Controller. Sowohl Relevanz als auch Qualität der Berichtsinhalte beeinflussen den Nutzungsgrad der Reports. Durch das Management nicht regelmäßig genutzte Berichte müssen hinterfragt werden. Voluminöse, als Nachschlagewerke konzipierte Berichte weisen meist nur geringe Nutzungsanteile auf und sind zu straffen.

Lernen aus Fehlern Die Qualitätsansprüche im Reporting werden zum einen von den Berichtsadressaten hoch angesetzt, zum anderen bringt es das Berufsethos der Controller mit sich, die Vorlage fehlerfreier Berichte anzustreben. Fehler dienen in erster Linie als Chance, um daraus zu lernen und die Wiederholung von Fehlern zu vermeiden.

IGC-Tipp: Partnering Berichte stiften dann maximalen Nutzen, wenn deren Inhalte zwischen Management und Controllern diskutiert werden, d.h. ein „Partnering“ stattfindet und ergebnisverbessernde Maßnahmen abgeleitet werden. Je intensiver die Diskussion ist, desto besser ist die Controller-Organisation positioniert und desto stärker ist das Partnering zwischen Controllern und Managern.

¹³ Vgl. International Group of Controlling (Hrsg.), 2011, S. 33f.

■ KPI „Diskussionsintensität“

Berechnung	Einheit
Abstimmung zwischen Berichtsempfängern und Controllern	Stunden

Interpretationshinweis:

Über die Intensität der Diskussionen wird die Intensität der Kooperation zwischen Berichtsempfängern und Controllern plausibilisiert. Eine Schätzung der Kennzahl zur Objektivierung der Positionierung der Controller-Organisation ist ausreichend. Eine hohe Diskussionsintensität kann sowohl ein intensives Partnering zwischen Managern und Controllern als auch fehlerhafte Reports oder eine schlechte Datenqualität indizieren.

Eine weitestgehend automatisierte Erstellung der Standardberichte schafft v. a. in der Controller-Organisation Kapazität für die Analyse und Interpretation der Berichtsinhalte. Damit steigt wiederum die Qualität im Partnering zwischen Controllern und dem Management.

Reduktion manueller Eingriffe

4.6.3 Zeitnähe und Termintreue

Das Management erwartet zeitnahe und termintreue Information. Da Rückwirkungen zwischen Zeitnähe und Kosten bestehen (z.B. Automatisierungskosten, Überstunden, Kapazitätsaufstockungen), ist festzulegen, wann Inputs für eine zeitnahe Steuerung benötigt werden. Bei einer Beschleunigung im Reporting muss sichergestellt werden, dass die Reports tatsächlich zeitnah genutzt werden. Kommunizierte Termine sind zu 100 % einzuhalten.

IGC-Tipp: Zeitnahe Information

■ KPI „Termintreue“

Berechnung	Einheit
zum vereinbarten Termin vorgelegte Standardberichte (Anzahl)/Berichte gesamt (Anzahl) * 100	%

Interpretationshinweis:

Die Termintreue ist ein Indikator für die Verbindlichkeit des Reporting-Kalenders, lässt aber auch Rückschlüsse auf allfällige Ressourcenengpässe im Reporting-Prozess oder in den Vorkontrollsystemen zu.

■ KPI „Durchlaufzeit“

Berechnung	Einheit
Arbeitstage von Start (Ultimo) bis Ende (Fertigstellung Standardbericht)	AT

Interpretationshinweis:

Die Handlungsfähigkeit des Managements steigt durch zeitnahe Informationsversorgung. Es wird angenommen, dass eine Beschleunigung ohne Qualitätsverlust möglich ist (z.B. durch Reduktion von Liege-/Leerzeiten). Um wesentliche Beschleunigungen zu erzielen, sind Vorgesysteme (z.B. Finanzbuchhaltung) in die Optimierung einzubeziehen.

Tipp: Empfehlungen zum Management Reporting

... zur Steigerung der Prozessqualität:

- Ein Wechsel im Top-Management bietet Gelegenheit, das Reporting zu straffen.
- Die Nutzungsintensität der Berichte ist jährlich zu überprüfen.
- Reporting-Tools ermöglichen relativ einfach Zugriffe auf Berichte, dennoch sollte nicht vergessen werden, dass ein „Selbst-Controlling“ des Managements das Partnering mit den Controllern keinesfalls ersetzen kann.
- Qualitätszirkel unter Einbeziehung der Datenlieferanten helfen, Fehler zu reduzieren.

... zur Verbesserung von Zeitnähe und Termintreue:

- Ein Reporting-Terminkalender ist aufzustellen und zu kommunizieren. Die Termine müssen realistisch gesetzt werden, um sie monatlich einhalten zu können.
- Reporting-Prozesse sind prinzipiell für Benchmarking geeignet. Damit ist es möglich, externe Vergleichswerte in eigenen Beschleunigungsvorhaben zu berücksichtigen.

... zur Optimierung der Prozesskosten:

- Nicht genutzte Berichte sind abzuschaffen.
- Individuelle Kundenbedürfnisse können über vorkonfigurierte, abrufbare Varianten von Standard-Reports abgedeckt werden.
- Eine zentrale Datenbank und ein professionelles Planungs- und Reporting-Tool stellen wichtige Vorbedingungen für die Datenqualität und die Senkung der Prozesskosten dar.

4.7 Projekt- und Investitions-Controlling

4.7.1 Kurzdarstellung des Prozesses

Ziele und Inhalte Projekt- und Investitions-Controlling schaffen Transparenz zu Nutzen, Ergebnissen bzw. Wirtschaftlichkeit sowie der Einhaltung von Qualitäts-,

Zeit- und Kostenzielen von Projekten und Investitionen. Der Controlling-Prozess begleitet sowohl Bewertung, Priorisierung und Auswahl als auch die Planung, Durchführung, Steuerung sowie die Kontrolle der Zielerreichung nach Abschluss von Projekten und Investitionsvorhaben.¹⁴

Hinweis: Keine Differenzierung von Projekten und Investitionen

Analog zum Controlling-Prozessmodell wird aus pragmatischen Gründen nicht zwischen Projekten und Investitionen unterschieden.

4.7.2 Prozessqualität

Die Annahmen und Planungen im Rahmen von Projekt- bzw. Investitionsentscheidungen müssen verbindlich sein. Entscheidungen sollten nur in Einzelfällen (z.B. idente Ersatzinvestitionen, Kleininvestitionen unter einer unternehmensabhängig zu definierenden Wertgrenze) ohne Investitionsrechnung fallen. Über einen Abdeckungsgrad kann überprüft werden, ob dies zutrifft.

IGC-Tipp:
Verbindlichkeit
von Investitions-
rechnungen

■ **KPI „Abdeckungsgrad Investitionsrechnung“**

Berechnung	Einheit
Projekte (Investitionen) ohne Investitionsrechnung (Anzahl)/genehmigte Projekte (Investitionen) gesamt (Anzahl) * 100	%

Interpretationshinweis:

Je höher der Abdeckungsgrad mit Investitionsrechnungen ist, desto mehr Investitionsentscheidungen werden auf Basis quantifizierter Grundlagen getroffen. Die Kennzahl misst, ob Investitionsrechnungen durchgeführt werden, die inhaltliche Qualität der Investitionsrechnung ist ergänzend zu beachten.

Bereits während der Projekt- bzw. Investitionslaufzeit ist laufend zu überprüfen, wie sich Vorhaben in Relation zur Vorkalkulation entwickeln.

IGC-Tipp:
Verlässlichkeit der
Prognose

■ **KPI „Prognosequalität“**

Berechnung	Einheit
Projekte (Investitionen) mit Ist-Kosten besser oder gleich Budget (Anzahl)/Projekte (Investitionen) gesamt (Anzahl) * 100	%

¹⁴ Vgl. International Group of Controlling (Hrsg.), 2011, S. 36.

Interpretationshinweis:

Die Prognosequalität ist ein Indikator für die Qualität der Investitionsrechnung und impliziert die verbindliche Durchführung einer Projektkalkulation (Investitionsrechnung) sowie deren Ex-post-Kontrolle. Die Einschränkung der Kennzahl auf wichtige Projekte kann zweckmäßig sein. Die Vergleichbarkeit von Vor- und Nachkalkulation kann durch Projektnachträge o.Ä. ebenso wie die mangelnde Verfügbarkeit historischer Daten bei lange laufenden Investitionsvorhaben eingeschränkt sein.

IGC-Tipp:
Lernen durch
Nachkalkulation

Nach Abschluss von Projekten oder Investitionen muss eine finale Nachkalkulation durchgeführt werden, um das Projekt abschließend beurteilen zu können und Rückschlüsse für zukünftige, ähnliche Vorhaben zu ziehen.

■ KPI „Abdeckungsgrad Nachkalkulation“

Berechnung	Einheit
nachkalkulierte Projekte (Investitionen) (Anzahl)/kalkulierte Projekte (Investitionen) gesamt (Anzahl) * 100	%

Interpretationshinweis:

Nur bei durchgeführter Nachkalkulation sind eine Identifikation von (Miss-)Erfolgsquellen und ein Lernen aus Fehlkalkulationen möglich. Die Kennzahl misst, ob Nachkalkulationen durchgeführt werden. Ergänzend ist die inhaltliche Vergleichbarkeit von Vor- und Nachkalkulation zu beachten.

4.7.3 Zeitnähe und Termintreue

IGC-Tipp:
Rasche
Entscheidungs-
findung

Entscheidungen, die nicht das Tagesgeschäft betreffen, werden häufig verschoben. Die Dauer des Entscheidungsprozesses liegt dabei nicht in der Verantwortung des Controllers. Der Controller sorgt dafür, dass Projekt- oder Investitionsrechnungen zeitnah zur Verfügung stehen.

■ KPI „Durchlaufzeit“

Berechnung	Einheit
Durchschnitt: Arbeitstage von Start (Anforderung Investitionsrechnung) bis Ende (Vorlage Investitionsrechnung)	AT

Interpretationshinweis:

Die Handlungsfähigkeit des Managements steigt durch die zeitnahe Bereitstellung von Investitionsrechnungen und Business Cases. Die Durchlaufzeit ist aufgrund der dominant inhaltlichen Ausrichtung des

Prozesses ggf. weniger relevant als Durchlaufzeiten in operativen Prozessen.

Tipp: Empfehlungen zum Projekt- und Investitions-Controlling

... zur Steigerung der Prozessqualität:

- Projekt- und investitionsbezogene Vor- und Nachkalkulationen sind organisatorisch verbindlich zu machen.
- Ein konkretes Rechenschema (Rechenverfahren und Kalkulationssheet) und zentrale Parameter (z.B. Kalkulationszinssätze, maximale Amortisationszeiträume) sind zentral vorzugeben.
- Projekte und Investitionen sind in die GuV-, Bilanz- und Cashflow-Entwicklung zu integrieren. Nur so kann der Anspruch der Mehrjahresplanung, das Schließen von Leistungslücken zu erklären, erfüllt werden (s. Kapitel 4.2.2).
- Abweichungen, die aus Fehleinschätzungen der Prämissen resultieren, und intern verursachte Abweichungen sollten unterschieden werden.
- Nachkalkulationen sollten bei Bedarf mehrmals durchgeführt werden (z.B. nach Abschluss der Bauphase, wiederholend während der Betriebsphase), um den „Business Case“ gesamthaft überprüfen zu können.

... zur Verbesserung von Zeitnähe und Termintreue:

- Eine dezentrale Entscheidungsvorbereitung und eine zentrale Überprüfungs- und Selektionsfunktion sind klar zu unterscheiden.

... zur Optimierung der Prozesskosten:

- Die Reduktion des Detaillierungsniveaus senkt die Prozesskosten, ergänzend ist jedoch zu bedenken, dass auch inhaltliche Aspekte (z.B. strategische Relevanz, Innovationsgrad oder Sensibilität des Vorhabens) dazu führen können, unabhängig von Projektvolumen ein Monitoring durchzuführen.
- Kleinere Vorhaben sollten über einen vereinfachten Controlling-Prozess unterstützt werden.

4.8 Risikomanagement

4.8.1 Kurzdarstellung des Prozesses

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. Das Risikomanagement beinhaltet die Identifikation, Erfassung, Analyse, Bewertung und Kontrolle von Risiken sowie die Ableitung und Verfolgung geeigneter Risikomaßnahmen unter Berücksichtigung risikopolitischer Grundsätze und strategischer Stoßrichtungen.¹⁵

Ziele und Inhalte

¹⁵ Vgl. International Group of Controlling (Hrsg.), 2011, S. 39.

Hinweis: Risiken und Chancen berücksichtigen

Der verwendete Begriff „Risikomanagement“ bezieht sich gleichermaßen auf das Management von Chancen und Risiken.

4.8.2 Prozessqualität

IGC-Tipp:
Treffergenaue
Quantifizierung

„Risiken“ stellen die Streuung um eine Zielgröße (z.B. EBIT) dar. Ein wirksames Risikomanagement führt dazu, dass sich die Streuung im Zeitverlauf verringert. Ex post kann die Qualität des Risikomanagements daran gemessen werden, ob das realisierte EBIT tatsächlich innerhalb des Korridors der vorangegangenen Risikovorschauen lag bzw. wie stark es letztendlich vom wahrscheinlichsten Wert abgewichen ist.

■ KPI „Risikoabweichung“

Berechnung	Einheit
$(\text{Ist-Ergebnis (EBIT, EUR)} - \text{wahrscheinliches Ergebnis lt. Risikomanagement (risk adjusted EBIT, EUR)}) / \text{risk adjusted EBIT (EUR)} * 100$	%

Interpretationshinweis:

Je besser das Risikomanagement funktioniert, desto geringer ist die Abweichung zum tatsächlich realisierten Ergebnis. Voraussetzung der Kennzahl ist, dass die Aggregation der Wirkung von Risiken auf eine Spitzenkennzahl vorhanden ist. Die Qualität des Risikomanagements hängt auch vom Zusammenwirken von Führungskräften (Risk Ownern) und Risiko-Controllern ab.

IGC-Tipp:
Hohe Transparenz

Wenn Risiken schlagend wurden, ist zu evaluieren, ob diese Risiken davor bereits bekannt waren. Der Eintritt nicht im Risikokatalog repräsentierter Risiken ist kritisch zu sehen, da das Risikomanagementsystem in diesem Fall versagt hat. Ziel muss sein, dass keine unbekanntem Risiken eintreten.

■ KPI „Risikoidentifikationsgrad“

Berechnung	Einheit
$\text{EBIT-Einfluss Ist (identifizierte Risiken, EUR)} / \text{EBIT-Einfluss Ist (alle eingetretenen Risiken, EUR)} * 100$	%

Interpretationshinweis:

Unabhängig von der Chancen-Risiko-Strategie ist ein möglichst hoher Identifikationsgrad anzustreben. Zum Einfluss der Risk Owner s.o.

Risikobewältigungsmaßnahmen limitieren die Streuung um einen Zielwert und sichern damit ein gewisses Ergebnisniveau ab. Die Risiko-

behaftetheit des Geschäfts wird bewusst beeinflusst. Die Ergebniswirkung durch identifizierte Risiken sollte bei wirksamem Risikomanagementsystem im Zeitverlauf abnehmen.

Wirksame Risikobewältigungsmaßnahmen

4.8.3 Zeitnähe und Termintreue

Analog zum Prozess Management Reporting (s. Kapitel 4.6.3) sind auch Informationen aus dem Risikomanagement zeitnah und termintreu bereitzustellen, um die Handlungsfähigkeit des Managements zu unterstützen.

IGC-Tipp: Zeitnahe und termintreue Information

■ KPI „Termintreue“

Berechnung	Einheit
zum vereinbarten Termin vorgelegte Risikoberichte (Anzahl)/Risikoberichte gesamt (Anzahl) * 100	%

Interpretationshinweis:

Die Termintreue ist ein Indikator für die Verbindlichkeit des Reporting-Kalenders, kann aber auch Indikator für Ressourcenengpässe im Risikomanagement-Prozess oder mangelhafte Kooperation zwischen Risk Ownern und Controllern sein.

Tipp: Empfehlungen zum Risiko-Controlling

... zur Steigerung der Prozessqualität:

- Ein zentral erstellter Risikokatalog gewährleistet einen einheitlichen Bezugsrahmen für die Risikoidentifikation.
- Ist eine Risikoquantifizierung über historische Daten nicht möglich, sind Expertenschätzungen zu nutzen.
- Die Wirkung von Chancen und Risiken ist auf eine Zielgröße zu beziehen und zu aggregieren (z.B. „risk adjusted EBIT“), um ein Gesamtbild zeigen zu können.
- Der Risikokatalog ist in jährlichen Intervallen zu überprüfen.

... zur Verbesserung von Zeitnähe und Termintreue:

- Über die Integration der Spitzenkennzahl des Risikomanagements (z.B. „risk adjusted EBIT“) in den Controlling-Report wird eine Brücke zum Risiko-Reporting geschaffen.

... zur Optimierung der Prozesskosten:

- Risikokataloge sind häufig zu umfangreich. Der Risikokatalog kann zu Beginn die wesentlichsten Risiken umfassen und nach der Sammlung erster Erfahrungen bedarfsorientiert sukzessive wachsen.

4.9 Funktions-Controlling

Ziele und Inhalte	Gemäß Controlling-Prozessmodell wird Funktions-Controlling wie folgt thematisch abgegrenzt: „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).“ ¹⁶ Der Umfang bzw. die Bedeutung einzelner funktionspezifischer Controlling-Prozesse variiert von Unternehmen zu Unternehmen. Prinzipiell verfolgt ein funktionspezifischer Controlling-Prozess dieselben Ziele wie die bereits funktionsübergreifend dargestellten Controlling-Prozesse. Ein F&E-Planungsprozess muss daher ebenso Qualitäts-, Zeit- und Kostenziele (z.B. anspruchsvolle Zielvereinbarungen, kurze Durchlaufzeit, leistungsgerechter Ressourceneinsatz) erreichen.
Relevante Prozesskennzahlen	Die Prozesskennzahlen zur Performancemessung sämtlicher Controlling-Hauptprozesse sind somit auch für Funktions-Controlling-Prozesse wie F&E-, Beschaffungs-, Produktions-, Logistik-, Vertriebs-, Marketing-, Personal-, Service-, IT-, Qualitäts-, Beteiligungs-Controlling etc. relevant und werden daher nicht redundant dargestellt. Einzelne funktionspezifische Ziele und Kennzahlen (z.B. Reduktion der Floprate durch F&E-Controlling) erlauben ein umfassendes Performance Measurement dieser Prozesse.

4.10 Betriebswirtschaftliche Beratung

4.10.1 Kurzdarstellung des Prozesses

Ziele und Inhalte	Ziele der betriebswirtschaftlichen Beratung durch Controller sind die bereichsübergreifende Koordination und Rationalitätssicherung von Entscheidungen innerhalb des Management-Prozesses der Zielfindung, Planung und Steuerung. Controller gestalten die Controlling-Hauptprozesse und sorgen als Dienstleister dafür, dass diese im Unternehmen zur Anwendung kommen. Sie unterstützen als „Sparringpartner“ bzw. „kaufmännisches Gewissen“ 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. ¹⁷
-------------------	--

4.10.2 Prozessqualität

IGC-Tipp: Betriebswirtschaftliches Know-how	Eine ausreichende Durchdringung des Managements mit betriebswirtschaftlichem Know-how erleichtert die Serviceerbringung der Controller und ermöglicht es den internen Kunden, Controlling-Ergebnisse besser inter-
---	--

¹⁶ Zit. n. International Group of Controlling (Hrsg.), 2011, S. 41.

¹⁷ Vgl. International Group of Controlling (Hrsg.), 2011, S. 45.

pretieren und daraus Entscheidungen bzw. Handlungen ableiten zu können. Es ist wichtig, dass Controller in internen Trainings präsent sind, um (unternehmens-)spezifisches Wissen an die Controlling-Kunden zu bringen.

■ KPI „Durchdringungsgrad bwl. Know-how“

Berechnung	Einheit
Stabs- und Linienfunktionen mit bwl. Qualifikation (Köpfe)/Stabs- und Linienfunktionen gesamt (Köpfe) * 100	%

Interpretationshinweis:

Controlling-Berichte richtig interpretieren und entscheidungsbezogen einsetzen zu können setzt betriebswirtschaftliche Kompetenz der Entscheidungsträger voraus. Zur Messung der Kennzahl ist eine organisatorische Abgrenzung notwendig (z.B. Betrachtung bis xte Managementebene inklusive Projektverantwortliche). Zusätzlich ist eine Trennung in primäre und sekundäre (z.B. durch interne Schulungsmaßnahmen erreichte) Qualifikation sinnvoll.

Das Controller-Leitbild propagiert stark das Partnering, d.h. die aktive Kooperation zwischen Management und Controllern. Unternehmen, die ein Partnering zulassen und fördern, binden Controller in die Standard-Meeting-Routinen und Entscheidungsgremien, aber auch wesentliche Projektvorhaben aktiv ein. Die Intensität der Einbindung der Controller in Entscheidungsprozesse lässt Rückschlüsse auf deren Akzeptanz zu.

IGC-Tipp:
Partnering

■ KPI „Involvement in Veränderungsprojekten“ (FTE)

Berechnung	Einheit
FTE Controller in Veränderungsprojekten/FTE Controller-Organisation * 100	%

Interpretationshinweis:

Das Ausmaß der Einbindung der Controller in Veränderungsprojekte macht die Intensität der aktiven Zusammenarbeit mit dem Business messbar und misst die Bedeutung, die die Unterstützung von Veränderungsprojekten in der Controller-Organisation hat. Der Nutzen der Veränderungsprojekte bzw. das notwendige Ausmaß der Controller-Einschaltung sind separat zu beurteilen

Außerdem bietet sich zumindest als Schätzung die Überprüfung der Einbindung der Controller in die Management-Routinen (Teilnahmequote, „Redeanteile“) an, um den Umfang der Interaktion zwischen Controlling und Management gesamthaft objektivieren zu können.

Erfüllung der Kundenbedürfnisse Die Erfüllung der Kundenbedürfnisse ist in allen Controlling-Prozessen relevant, in besonderem Maße aber im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Beratung. Ein hohes Maß an Interaktion zwischen Controllern und dem Management ermöglicht es, auch aus Sicht der Controller-Kunden einen wahrnehmbaren Nutzen zu stiften. Zur Darstellung der Kennzahl s. Kapitel 4.1.

4.10.3 Zeitnähe und Termintreue

IGC-Tipp: Rasche Verfügbarkeit Die Kunden der Controller erwarten zeitnah Unterstützung in laufenden Geschäftsroutinen, aber auch bei anlassbezogenen Anfragen. Es ist daher wesentlich, dass Ressourcen der Controller-Organisation zeitnah verfügbar sind.

■ **KPI „Durchlaufzeit Anfragenbeantwortung“**

Berechnung	Einheit
Durchschnitt: Arbeitstage von Start (Ad-hoc-Anfrage) bis Ende (Bereitstellung entscheidungsrelevanter Daten)	AT

Interpretationshinweis:

Die Handlungsfähigkeit des Managements steigt durch die schnelle Beantwortung anlassbezogener Anfragen. Es wird angenommen, dass eine Beschleunigung ohne Qualitätsverlust möglich ist (z.B. durch Reduktion von Liege-/Leerzeiten). Die Dauer der Anfragebeantwortung hängt sowohl von der kapazitiven Ausstattung, dem vorhandenen geschäftsspezifischen Know-how als auch dem IT-unterstützten Zugriff auf die Daten ab.

Tipp: Empfehlungen zur betriebswirtschaftlichen Beratung

... zur Steigerung der Prozessqualität:

- Controlling- bzw. betriebswirtschaftliches Know-how kann Top-Management-Funktionen in individuellen, auf deren konkrete Bedürfnisse zugeschnittenen Coachings (z.B. Business Cases) vermittelt werden.
- Ein Jour fixe zwischen dem Leiter der Controller-Organisation und den Führungskräften fördert das Zusammenwirken.
- Controller sind zielgerichtet in Entscheidungsprozesse einzubinden.

... zur Verbesserung von Zeitnähe und Termintreue:

- Durch eine breite Know-how-Basis und Stellvertretungen kann eine qualitätsvolle und zeitnahe Betreuung des Managements sichergestellt werden.

... zur Optimierung der Prozesskosten:

- Persönliche Services werden auf die Top-Kunden konzentriert. Es ist klar zu definieren, ab welcher Hierarchieebene Controlling-Agenden in die Linie verlagert werden und sich die Funktionsträger zunehmend selbst mit Informationen versorgen.

4.11 Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme

4.11.1 Kurzdarstellung des Prozesses

Die im Unternehmen verwendeten Controlling-Prozesse, -Instrumente und -Systeme sowie die Controller-Organisation sind kontinuierlich weiterzuentwickeln. Insbesondere ist zu prüfen, bei welchen Prozessen Anpassungsbedarf besteht, welche u.U. ganz entfallen können und welche Felder grundsätzlich entwickelt werden müssen, um die Effektivität und Effizienz zu steigern. Der Prozess der Weiterentwicklung beinhaltet auch die Moderation, Wissensübermittlung, Betreuung und Schulung/Qualifizierung von Mitarbeitern innerhalb und außerhalb der Controller-Organisation.¹⁸

Ziele und Inhalte

4.11.2 Prozessqualität

Die Weiterentwicklung der Controlling-Prozesse, -Instrumente und -Systeme sowie der Controller-Organisation wird maßgeblich durch die Controller selbst gestaltet. Um Optimierungsmöglichkeiten zu erkennen, müssen die bestehenden Prozesse in regelmäßigen Reviews auf Anpassungsbedarfe untersucht werden. Auf dieser Basis können wettbewerbsfähige Controlling-Prozesse entwickelt und implementiert werden.

IGC-Tipp:
Strukturierte Weiterentwicklung

■ KPI „Umfang Prozessoptimierung“

Berechnung	Einheit
optimierte Controlling-Prozesse in den letzten 2 Jahren	Anzahl

Interpretationshinweis:

Die zehn Controlling-Hauptprozesse sind laufend auf die Abdeckung der aktuellen Steuerungsbedarfe und Optimierungspotenziale zu überprüfen und entsprechend anzupassen. Es ist zu beachten, dass die Kennzahl heterogene Entwicklungsmaßnahmen umfasst (z.B. neues Planungskonzept, Software-Einführung). Aus pragmatischen Gründen erfolgt keine Gewichtung der Maßnahmen.

Controller fordern von den Leistungsbereichen im Unternehmen eine konsequente Außenorientierung ein. Auch für die Controlling-Prozesse selbst ist es zweckmäßig, temporär über ein Benchmarking Außenvergleiche durchzuführen, um den Entwicklungsstand beurteilen zu können.

Wettbewerbsfähige Prozesse

4.11.3 Zeitnähe und Termintreue

Zur Controlling-Weiterentwicklung ist eine priorisierte und zeitlich koordinierte Vorgehensweise notwendig. Im Gegensatz zu operativen

IGC-Tipp:
Kurze Implementationsdauer

¹⁸ Vgl. International Group of Controlling (Hrsg.), 2011, S. 46f.

Prozessen ist hierbei die Geschwindigkeit aber meist kein vorrangiges Ziel. Dennoch ist wichtig, wie lange es von der erkannten Relevanz eines neuen Controlling-Instruments oder -Gedankenguts bis zur Umsetzung eines im Unternehmen nutzbaren Controlling-Instruments dauert.

■ KPI „time to market“

Berechnung	Einheit
Monate von Start (Erkennen der Relevanz eines Instruments) bis Ende (erstmalige Anwendung)	Monate

Interpretationshinweis:

Wird eine Entwicklung als relevant erkannt, ist eine möglichst kurze Implementierungsdauer anzustreben, um zeitnah den angestrebten Nutzen zu generieren. Die Umsetzbarkeit von Verbesserungsmaßnahmen liegt ggf. aufgrund notwendiger Zustimmung bzw. Budgetfreigabe seitens des Managements außerhalb des Einflussbereichs der Controller.

4.11.4 Prozesskosten

Investitionen in
Weiter-
entwicklung

Ergänzend zu den im Prozess bzw. der Controller-Organisation eingesetzten Ressourcen kann anhand der Investitionen in Weiterentwicklung überprüft werden, wie aufgeschlossen das Unternehmen bzw. die Controller-Organisation für Innovationen ist.

Tipp: Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Controllings

... zur Steigerung der Prozessqualität:

- Eine den Soll-Profilen entsprechende Besetzung offener Stellen ist wesentlich für die Qualität der Leistungen der Controller-Organisation.
- Plattformen der Controlling-Community, Fachmedien etc. erlauben es, zeitgerecht neue Entwicklungen zu erkennen und diese auf die Nutzbarkeit im Unternehmen hin zu überprüfen.
- Das Management ist aktiv in Veränderungsvorhaben einzubinden, um die Unterstützung und Akzeptanz für Weiterentwicklungen abzusichern.
- Im Falle eines im Unternehmen bereits vorhandenen Qualitätsmanagement-Systems ist zu überprüfen, inwieweit die Vorteile der Integration der Controlling-Prozesse in dieses Qualitätsmanagement-System (z. B. Nutzung von Dokumentationsstandards) potenzielle Nachteile (z. B. hoher Dokumentations- und Auditierungsaufwand bei Vollintegration) überwiegen.

... zur Verbesserung von Zeitnähe und Termintreue:

- Bei einem Benchmarking empfiehlt es sich v. a. in Management- und Unterstützungsprozessen, die Vergleichspartner nicht zu eng zu definieren. Eine Einschränkung auf vergleichbare Unternehmensgröße oder dieselbe Branche engt die Perspektive ein.

... zur Optimierung der Prozesskosten:

- Um den Innovationsgrad zu monitoren, sind nicht nur neue Instrumente zu betrachten. Auch die Optimierung der Basisprozesse (z.B. Reorganisation von Planungsprozessen) stellt eine wesentliche Weiterentwicklung dar.
- Eine qualitative Bewertung der IT-Systeme, der Schnittstellen bzw. des Integrationsgrads lässt Abweichungen von der Ideallösung erkennen.
- Innovationszirkel fördern den Austausch zwischen Controllern und Linienfunktionen. Kundenbedürfnisse können in der Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme aktiv berücksichtigt werden.

4.12 KPIs für die Controller-Organisation

Ein umfassendes Performance Measurement muss neben der Performance-Messung in den Einzelprozessen auch eine Messung der Performance der Controller-Organisation ermöglichen.

4.12.1 Prozessqualität

Als Know-how-intensiver Dienstleister ist die Qualifikation der Ressourcen für Servicequalität und Innovation maßgeblich. Um Qualifikationsziele verfolgen zu können, ist es daher zumindest notwendig, die Investitionen in Schulungen zu messen.

IGC-Tipp:
Top-Qualifikation
der Controller

■ KPI „Schulungsintensität“

Berechnung	Einheit
Schulungen (Tage)/FTE Controller-Organisation gesamt	Anzahl

Interpretationshinweis:

Weiterbildungsmaßnahmen steigern die Qualifikation der Controller (Hypothese). Als indirekte, einfach und zeitnah durchführbare inputorientierte Messung lässt die Kennzahl keinen direkten Rückschluss auf die nutzbare Qualifizierung zu. Alternativ kann eine direkte, wirkungsorientierte Messung über eine Mitarbeiterevaluierung (Soll-Profile und deren schrittweise verbesserte Erfüllung) erfolgen.

Um ein Sparringpartner für das Management zu sein, ist neben der ausgezeichneten fachlichen Qualifikation auch Berufserfahrung notwendig, um über ein profundes Verständnis des jeweiligen Geschäfts zu verfügen.

Eine stabile Controller-Organisation ermöglicht eine kontinuierliche Serviceerbringung auf einem hohen Qualitätslevel. Die Fluktuation misst die (In-)Stabilität ex post.

IGC-Tipp:
Stabile
Controller-
Organisation

■ KPI „Fluktuation“

Berechnung	Einheit
ungeplante Abgänge (Anzahl)/Mitarbeiter (durchschnittliche Anzahl) * 100	%

Interpretationshinweis:

Fluktuation bedeutet Know-how-Abfluss und zumindest temporäre Ineffizienzen in den Controlling-Prozessen. Bis zu einem gewissen Grad kann Fluktuation aber auch positiv sein, indem eine Know-how-Ergänzung von außen möglich wird.

Befragungen zur Mitarbeitermotivation setzen früher als eine indirekte Messung über die Fluktuation an und bieten dem Leiter der Controlling-Organisation die Chance, negativen Entwicklungen gegensteuern zu können.

4.12.2 Zeitnähe und Termintreue

Die Messung von Zeitnähe und Termintreue ist auf Ebene einer Organisationseinheit nicht zweckmäßig und erfolgt daher über die einzelnen Controlling-Hauptprozesse.

4.12.3 Prozesskosten

Trotz hoher Qualitätsansprüche ist es wesentlich, die Kostenposition laufend, ggf. unterstützt durch externe Benchmarks, zu monitorieren. Die Kosten der Controlling-Organisation sollten zumindest „konkurrenzfähig“, d.h. in einem Benchmark-Vergleich plausibilisierbar sein. Eine Diskussion der Controlling-Kosten wird meist auch in einem organisatorischen Kontext – Zentralisierung vs. Dezentralisierung von Controlling-Aktivitäten – geführt (s.a. Kapitel 4.2, 4.3 und 4.4).

IGC-Tipp:
Adäquater
Ressourcen-
einsatz

■ KPI „Kapazität“

Berechnung	Einheit
FTE	FTE

Interpretationshinweis:

Die Kapazität zeigt die zur Verfügung stehenden Ressourcen in der Controlling-Organisation. Eine Plausibilisierung ist über einen Vergleich mit dem geplanten Ressourceneinsatz möglich.

■ KPI „Prozesskosten (Umsatz)“

Berechnung	Einheit
Prozesskosten Controller-Organisation (EUR)/Umsatz (EUR) *100	%

Interpretationshinweis:

Die Prozesskosten in Relation zum Umsatz zeigen die Effizienz der Controller-Organisation (bei gleichbleibendem/r qualitativem/r Ergebnis/Effektivität). Sach- und Fremdleistungskosten sowie ggf. nicht zugeordnete interne Kosten (z.B. Kosten relevanter IT-Systeme) sind zu berücksichtigen. Eine Umsatzrelation ist bei volatilen Preisentwicklungen eingeschränkt aussagekräftig.

Tipp: Empfehlungen für die Controller-Organisation

... zur Steigerung der Prozessqualität:

- Controller müssen über geschäftsbezogenes Know-how verfügen. Über Trainee-Programme oder die Integration von Mitarbeitern aus den dezentralen Einheiten kann dieses Know-how aufgebaut werden.
- Um Dienstleistungsqualität und Stabilität in der Controller-Organisation zu gewährleisten, kann in den Entwicklungsperspektiven der Controller zwischen „Beratern des Managements“ und „Fachexperten“ für definierte Controlling-Themen und -Instrumente unterschieden werden. Fachexperten sorgen für Kontinuität in der Controller-Organisation, Berater bieten bestmöglichen Support für das Management.
- Stellvertretungen müssen die permanente Verfügbarkeit der Dienstleistungen für das Management sicherstellen.

... zur Optimierung der Prozesskosten:

- Eine selektive Zentralisierung von Controller-Aktivitäten kann die Kosten ohne Qualitätseinbußen senken, wenn gleichzeitig die Kundenorientierung gewahrt wird („Business-Partner-Modell“).

5 Fazit

- Aktueller Stand des Prozessmanagements** Controller fördern Prozesstransparenz in den Unternehmen und tragen aktiv dazu bei, diese zu schaffen. Dies gilt vor allem für Prozesse entlang der Wertschöpfungskette, der Entwicklungsstand eines aktiven Managements der Controlling-Prozesse selbst scheint aber noch gering zu sein. Eine aktuelle Untersuchung des Österreichischen Controller-Instituts zeigt, dass nur in 13 % der befragten Unternehmen Controlling-Prozesse mittels Prozesskennzahlen gemanagt werden.¹⁹
- Aktive Gestaltung der Controlling-Prozesse** Die IGC unterstützt aus diesem Grund 2 Initiativen, die eine Controlling-Leistungssteigerung ermöglichen: Zum einen stellt das auch dieser Broschüre zugrunde liegende Prozessmodell eine Standardlandkarte der Controlling-Prozesse dar und unterstützt damit eine gemeinsam getragene Controlling-Terminologie. Zum anderen liegen mit den Ergebnissen der IGC-Arbeitsgruppe „Controlling-Prozesskennzahlen“ nun konkrete Vorschläge zur Leistungsmessung in Controlling-Prozessen vor. Um die Kennzahlen inhaltlich mit den Prozessen zu verbinden, werden Prozessziele bzw. Forderungen an performante Controlling-Prozesse in den Dimensionen Qualität, Zeit und Kosten formuliert. Die vorliegenden Ergebnisse sind für eine kritische Reflexion in den Unternehmen konkret nutzbar. Die Prozesskennzahlen sind branchenübergreifend und von den individuellen Rahmenbedingungen der Unternehmen unabhängig einsetzbar, es ist im Rahmen der vorliegenden Broschüre jedoch weder möglich noch sinnvoll, konkrete Zielwerte vorzugeben. Dies liegt in der Verantwortung des jeweiligen Unternehmens.
- Benchmarking** Auf Basis einheitlich strukturierter Controlling-Prozesse und der dargestellten Key Performance Indicators ist es den Unternehmen leichter möglich, sowohl in einer kritischen Selbstbetrachtung als auch in einer Austauschbeziehung mit anderen Unternehmen ein differenziertes Bild der eigenen Controlling-Prozesse zu gewinnen und Handlungsbedarfe zu erkennen.
- Zukünftige Ausbaustufen** Aufbauend auf den vorliegenden Ergebnissen lassen sich weitere Optimierungen in Controlling-Prozessen vornehmen. So bieten die Leistungsmessgrößen Koppelungsmöglichkeiten mit MbO- und Anreizsystemen. Das vorliegende Konzept des Performance Measurements kann schließlich auch in Richtung konkreter Leistungsvereinbarungen zwischen Controllern und deren Kunden einschließlich einer Spezifikation individueller Kriterien der Leistungserbringung (Service Level Agreements) ausgedehnt werden.

¹⁹ Vgl. Waniczek, 2012, S. 27.

Die Unternehmen verändern sich getrieben durch externe und interne Einflussfaktoren laufend, zum Teil auch diskontinuierlich. Innerhalb dieses allgemeinen Veränderungsprozesses stellt ein robustes System der Leistungsmessung ein wichtiges Instrument zur aktiven Gestaltung der Controlling-Prozesse und der Controller-Organisation dar.

6 Anhang – Scorecards der Controlling-Prozesse

Strategische Planung (Strategie Review)			
Qualität			
prozessbezogene Ziele	Kennzahl - Bezeichnung	Kennzahl - Berechnung	Einheit
IGC konsequente Strategieumsetzung	→ Strategieumsetzungsgrad	geplante strategische Initiativen (Anzahl) / umgesetzte strategische Initiativen (Anzahl) * 100	%
IGC Aufzeigen eines mehrjährigen Entwicklungspfad inkl. zu schließender finanzieller Leistungslücken (gap closing)	→ Erklärungslücke	nicht durch Maßnahmen erklärte EBIT-Lücke lt. Mehrjahresplanung p.a. (EUR) / EBIT (EUR) lt. Mehrjahresplanung p.a. * 100	%
	→ Zielerreichungsgrad	EBIT Ist (EUR) / EBIT-Etappenziel Jahr 1 der Mehrjahresplanung (EUR) * 100	%
Erfüllung der Kundenbedürfnisse	→ Kundenzufriedenheit	Befragung: Mittelwert	Skala 1-5
Zeit			
prozessbezogene Ziele	Kennzahl - Bezeichnung	Kennzahl - Berechnung	Einheit
kurzer strategischer Planungsprozess	→ Durchlaufzeit	Arbeitstage von Start (lt. Terminkalender) bis Ende (Vorlage Strategie Review)	AT
IGC zeitnahe Bereitstellung von Simulationsergebnissen	→ Durchlaufzeit	Arbeitstage von Start (Anforderung) bis Ende (Vorlage Simulationsergebnis)	AT
Kosten			
prozessbezogene Ziele	Kennzahl - Bezeichnung	Kennzahl - Berechnung	Einheit
IGC adäquater Ressourceneinsatz	→ Kapazität	-	FTE
IGC	→ Kapazität (FTE)	FTE strategische Planung (Strategie Review) / FTE Controller-Organisation * 100	%
	→ Prozesskosten	leistungsmengeninduzierte Personalkosten + anteilige Sachkosten	EUR
	→ Prozesskosten (Umsatz)	Prozesskosten strategische Planung (Strategie Review) (EUR) / Umsatz (EUR) * 100	%
	→ Prozesskosten (FTE)	Prozesskosten strategische Planung (Strategie Review) (EUR) / FTE gesamt	EUR

Frq - Frequenz (Vorschlag): m - monatlich, q - quartalsweise, j - jährlich, a - anlassbezogen; BM - benchmarkfähig

Abb. 4: Prozess-Scorecard strategische Planung (Strategie-Review)

Controlling-Prozesskennzahlen

Aussage	Interpretationshinweis	Frq BM
je vollständiger die Umsetzung strategischer Initiativen ist, desto wahrscheinlicher ist die Erreichung strategischer Ziele (z.B. Umsatz-, Marktanteils-, Kosten-, Nachhaltigkeitsziele)	Annahme hoher Planungsqualität; zu erreichende strategische Ziele müssen operationalisiert sein; Projektpläne sichern die Umsetzung ab; alternativ zur Messung des Umsetzungsgrades über Anzahlen kann eine Gewichtung über Budgetvolumina oder erwartete Ergebniseinflüsse erfolgen	j
die Erreichung der Etappenziele der Mehrjahresplanung setzt auf dem running business auf und muss vollständig mit konkreten Maßnahmen hinterlegt sein	die tatsächliche Umsetzung der Maßnahmen und deren Wirksamkeit muss separat verfolgt werden	j x
Überprüfung der Erreichung des 1. Etappenzieles der Mehrjahresplanung	nur bei sequenzieller Planung von Mehrjahresplanung und Budget relevant; die tatsächliche Umsetzung der Maßnahmen muss separat verfolgt werden	j x
Zufriedenheit der internen Kunden mit dem Strategie Review; 1...sehr zufrieden, 5...sehr unzufrieden	Annahme: korrekte Durchführung der Befragung (Vermeidung von Verzerrungen, bias)	j
Aussage	Interpretationshinweis	Frq BM
Steigerung der Effizienz der strategischen Planung durch Verkürzung der Planungsprozesse; einfachere anlassbezogene Wiederholbarkeit der Planung	Annahme, dass Beschleunigung ohne Qualitätsverlust möglich ist (z.B. durch Reduktion von Liege-/Leerzeiten); Durchlaufzeit aufgrund der dominant inhaltlichen Ausrichtung des Prozesses ggf. weniger relevant als Durchlaufzeit in operativen Prozessen	j x
die Handlungsfähigkeit des Managements steigt durch zeitnahe Bereitstellung von anlassbezogen notwendigen Simulationsergebnissen	Annahme, dass Beschleunigung ohne Qualitätsverlust möglich ist (z.B. durch Reduktion von Liege-/Leerzeiten); zentrale, simulationsrelevante Faktoren müssen definiert sein	a x
Aussage	Interpretationshinweis	Frq BM
zur Verfügung stehende Ressourcen in der strategischen Planung	Plausibilisierung ist nur über Vergleich mit geplantem Ressourceneinsatz möglich; Priorisierung des Ressourceneinsatzes hängt vom Entwicklungsstand (z.B. Automatisierungsgrad) und der unternehmensspezifischen Bedeutung der Prozesse ab	j
Indikator für die Effizienz bzw. relative Bedeutung der strategischen Planung	Leistungsanteile im Prozess liegen auch außerhalb der Controller-Organisation (eingeschränkte Messbarkeit bzw. höherer Messaufwand)	j x
absoluter finanzieller Ressourceneinsatz für die strategische Planung	s. Kapazitäten; keine Zuordnung von leistungsmengenneutralen Kosten; Plausibilisierung ist nur über Vergleich mit geplantem Ressourceneinsatz möglich; Priorisierung des Ressourceneinsatzes hängt vom Entwicklungsstand (z.B. Automatisierungsgrad) und der unternehmensspezifischen Bedeutung der Prozesse ab	j
Effizienz des Controlling-Prozesses (bei gleichbleibendem qualitativen Output / Effektivität); benchmarkfähiges Herunterbrechen der Controlling-Kosten auf die Controlling-Prozesse	s. Prozesskosten; Umsatzrelation bei volatilen Preisentwicklungen eingeschränkt aussagekräftig	j x
analog Prozesskosten (Umsatz)	s. Prozesskosten	j x

Controlling-Prozesskennzahlen

Operative Planung und Budgetierung			
Qualität			
prozessbezogene Ziele	Kennzahl - Bezeichnung	Kennzahl - Berechnung	Einheit
IGC Anschlussfähigkeit an strategische Planung / Operationalisierung strategischer Vorgaben	→ Vorgabenabweichung	$(\text{EBIT verabschiedetes Budget} - \text{EBIT lt. Jahr 1 der Mehrjahresplanung (EUR)}) / \text{EBIT lt. Jahr 1 der Mehrjahresplanung (EUR)} * 100$	%
IGC qualitäts- und anspruchsvolle Zielvereinbarungen	→ Anspannungsgrad (Forecast)	$\text{EBIT Budget (EUR)} / \text{EBIT Forecast (EUR)} * 100$	%
	→ Budgetabweichung	$(\text{EBIT Ist (EUR)} - \text{EBIT Budget (EUR)}) / \text{EBIT Budget (EUR)} * 100$	%
Erfüllung der Kundenbedürfnisse	→ Kundenzufriedenheit	Befragung: Mittelwert	Skala 1-5
Zeit			
prozessbezogene Ziele	Kennzahl - Bezeichnung	Kennzahl - Berechnung	Einheit
IGC kurzer Planungsprozess	→ Durchlaufzeit	Arbeitstage von Start (Planungsbrief) bis Ende ((AR-)Genehmigung)	AT
	→ Planungsschleifen	-	Anzahl
Kosten			
prozessbezogene Ziele	Kennzahl - Bezeichnung	Kennzahl - Berechnung	Einheit
IGC adäquater Ressourceneinsatz	→ Kapazität	-	FTE
IGC	→ Kapazität (FTE)	$\text{FTE operative Planung und Budgetierung} / \text{FTE Controller-Organisation} * 100$	%
	→ Prozesskosten	leistungsmengeninduzierte Personalkosten + anteilige Sachkosten	EUR
	→ Prozesskosten (Umsatz)	$\text{Prozesskosten operative Planung und Budgetierung (EUR)} / \text{Umsatz (EUR)} * 100$	%
	→ Prozesskosten (FTE)	$\text{Prozesskosten operative Planung und Budgetierung (EUR)} / \text{FTE gesamt}$	EUR

Frq - Frequenz (Vorschlag): m - monatlich, q - quartalsweise, j - jährlich, a - anlassbezogen; BM - benchmarkfähig

Abb. 5: Prozess-Scorecard operative Planung und Budgetierung

Controlling-Prozesskennzahlen

Aussage	Interpretationshinweis	Frq	BM
je größer die Abweichung zwischen Budget und Jahr 1 der Mehrjahresplanung ist, desto schlechter ist die Datenqualität in einer der beiden Planungen, desto weniger verbindlich ist die Mehrjahresplanung	nur bei sequenzieller Planung relevant; große Abweichungen können nur durch Integration der Mehrjahresplanung und der operativen Planung vermieden werden; Einflüsse externer Faktoren sind zu beachten	j	x
"Sportlichkeit" der Budgetziele, Messung ex ante	Budget im Vergleich zu jenem Forecast, der der Planung zugrunde liegt; Leistungs- und Mengenbezug stellen die wichtigste Planungsgrundlage dar; Einflüsse externer Faktoren sind zu beachten	j	x
Messung ex post; hohe Abweichungen zwischen Ist und Budget sind ein Indikator für mangelnde Qualität und Verbindlichkeit der Planung	Abweichungen können auch durch starke Umfeldänderungen ausgelöst werden und die Kennzahleninterpretation einschränken	j	x
Zufriedenheit der internen Kunden mit der operativen Planung und Budgetierung; 1...sehr zufrieden, 5...sehr unzufrieden	Annahme: korrekte Durchführung der Befragung (Vermeidung von Verzerrungen, bias)	j	
Aussage	Interpretationshinweis	Frq	BM
Steigerung der Effizienz der Planung durch Verkürzung der Planungsprozesse; eine Verkürzung des Planungsprozesses erlaubt einen späteren Planungsstart und damit einen valideren Aufsetzpunkt	diverse Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen wirken auf die Planungsdauer (Komplexität der Organisation bzw. des Geschäfts, Detaillierungsgrad der Planung,...); Annahme, dass Beschleunigung ohne Qualitätsverlust möglich ist (z.B. durch Reduktion von Liege-/Leerzeiten)	j	x
die Notwendigkeit mehrerer Planungszyklen verlängert die Durchlaufzeit und lässt einen Rückschluss auf qualitative Probleme in der Planung zu	s. Durchlaufzeit	j	x
Aussage	Interpretationshinweis	Frq	BM
zur Verfügung stehende Ressourcen in der operativen Planung	Plausibilisierung ist nur über Vergleich mit geplantem Ressourceneinsatz möglich; Priorisierung des Ressourceneinsatzes hängt vom Entwicklungsstand (z.B. Automatisierungsgrad) und der unternehmensspezifischen Bedeutung der Prozesse ab	j	
Indikator für die Effizienz bzw. relative Bedeutung der operativen Planung	Leistungsanteile im Prozess liegen auch außerhalb der Controller-Organisation (eingeschränkte Messbarkeit bzw. höherer Messaufwand)	j	x
absoluter finanzieller Ressourceneinsatz für die operative Planung	s. Kapazitäten; keine Zuordnung von leistungsmengenneutralen Kosten; Plausibilisierung ist nur über Vergleich mit geplantem Ressourceneinsatz möglich; Priorisierung des Ressourceneinsatzes hängt vom Entwicklungsstand (z.B. Automatisierungsgrad) und der unternehmensspezifischen Bedeutung der Prozesse ab	j	
Effizienz des Controlling-Prozesses (bei gleichbleibendem qualitativen Output / Effektivität); benchmarkfähiges Herunterbrechen der Controlling-Kosten auf die Controlling-Prozesse	s. Prozesskosten; Umsatzrelation bei volatilen Preisentwicklungen eingeschränkt aussagekräftig	j	x
analog Prozesskosten (Umsatz)	s. Prozesskosten	j	x

Controlling-Prozesskennzahlen

Forecast				
Qualität				
	prozessbezogene Ziele	Kennzahl - Bezeichnung	Kennzahl - Berechnung	Einheit
IGC	Verbindlichkeit und Treffergenauigkeit	→ Forecast-Abweichung	$(\text{EBIT Ist (EUR)} - \text{EBIT Forecast (EUR)}) / \text{EBIT Forecast (EUR)} * 100$	%
	an die Unternehmensdynamik angepasste Frequenz	→ Forecasts p.a	-	Anzahl
	Erfüllung der Kundenbedürfnisse	→ Kundenzufriedenheit	Befragung: Mittelwert	Skala 1-5
Zeit				
	prozessbezogene Ziele	Kennzahl - Bezeichnung	Kennzahl - Berechnung	Einheit
IGC	kurzer Forecast-Prozess (Standard-Forecast)	→ Durchlaufzeit	Arbeitstage von Start (lt. Terminkalender) bis Ende (Vorlage Forecast-Ergebnis)	AT
Kosten				
	prozessbezogene Ziele	Kennzahl - Bezeichnung	Kennzahl - Berechnung	Einheit
IGC	adäquater Ressourceneinsatz	→ Kapazität	-	FTE
IGC		→ Kapazität (FTE)	$\text{FTE Forecast} / \text{FTE Controller-Organisation} * 100$	%
		→ Prozesskosten	leistungsmengeninduzierte Personalkosten + anteilige Sachkosten	EUR
		→ Prozesskosten (Umsatz)	$\text{Prozesskosten Forecast (EUR)} / \text{Umsatz (EUR)} * 100$	%
		→ Prozesskosten (FTE)	$\text{Prozesskosten Forecast (EUR)} / \text{FTE gesamt}$	EUR

Frq - Frequenz (Vorschlag): m - monatlich, q - quartalsweise, j - jährlich, a - anlassbezogen; BM - benchmarkfähig

Abb. 6: Prozess-Scorecard Forecast

Controlling-Prozesskennzahlen

Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung			
Qualität			
prozessbezogene Ziele	Kennzahl - Bezeichnung	Kennzahl - Berechnung	Einheit
IGC Identifikation von (Miss-) Erfolgsquellen	→ Prognosequalität	Durchschnitt [(DB Nachkalkulation (EUR) - DB Vorkalkulation (EUR)) / DB (EUR) Vorkalkulation * 100]	%
	→ Abdeckungsgrad	Nachkalkulationen (Anzahl) / Vorkalkulationen (Anzahl) * 100	%
Relevanz der Ergebnisse der Kostenrechnung	→ Anteil beeinflussbare Kosten	beeinflussbare Kosten (EUR) / Kosten gesamt (EUR) * 100	%
Harmonisierung internes und externes Rechnungswesen	→ Überleitungsanteil	Überleitungsbeitrag (EUR) / Kosten gesamt (EUR) * 100	%
Erfüllung der Kundenbedürfnisse	→ Kundenzufriedenheit	Befragung: Mittelwert	Skala 1-5
Zeit			
prozessbezogene Ziele	Kennzahl - Bezeichnung	Kennzahl - Berechnung	Einheit
IGC zeitnahe Erstellung im Zuge des Periodenabschlusses	→ Durchlaufzeit	Arbeitstage von Start (Fertigstellung Periodenabschluss externes Rechnungswesen) bis Ende (Vorlage KORE-Bericht)	AT
IGC schnelle Verfügbarkeit anlassbezogener Kalkulationen	→ Reaktionszeit	Arbeitstage von Start (Anforderung) bis Ende (Vorlage Kalkulation)	AT
Kosten			
prozessbezogene Ziele	Kennzahl - Bezeichnung	Kennzahl - Berechnung	Einheit
IGC adäquater Ressourceneinsatz	→ Kapazität	-	FTE
IGC	→ Kapazität (FTE)	FTE Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung / FTE Controller-Organisation * 100	%
	→ Prozesskosten	leistungsmengeninduzierte Personalkosten + anteilige Sachkosten	EUR
	→ Prozesskosten (Umsatz)	Prozesskosten Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung (EUR) / Umsatz (EUR) * 100	%
	→ Prozesskosten (FTE)	Prozesskosten Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung (EUR) / FTE gesamt	EUR

Frq - Frequenz (Vorschlag): m - monatlich, q - quartalsweise, j - jährlich, a - anlassbezogen; BM - benchmarkfähig

Abb. 7: Prozess-Scorecard Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung

Controlling-Prozesskennzahlen

Aussage	Interpretationshinweis	Frq	BM
Indikator für die Qualität in der Vorkalkulation; impliziert die verbindliche Durchführung sowohl einer Vor- als auch Nachkalkulation	Grenzplankostenrechnung wird vorausgesetzt; Abweichungen können sich auch aus externen Einflussgrößen ergeben (z.B. unvorgesehene Einstandspreisentwicklungen)	q	
nur bei durchgeführter Nachkalkulation ist eine Identifikation von (Miss-)Erfolgsquellen und ein Lernen aus Fehlkalkulationen möglich	Kennzahlen misst, ob Nachkalkulationen durchgeführt werden; ergänzend ist die inhaltliche Vergleichbarkeit von Vor- und Nachkalkulation zu beachten	q	
je höher die beeinflussbaren Kosten in Relation zu den Gesamtkosten sind, desto wichtiger ist eine steuerungsrelevante Kostenrechnung bzw. desto kongruenter sind Kostenrechnung und Kostenverantwortung	die Definition "beeinflussbarer" Kosten ist unternehmensspezifisch festzulegen	j	
eine (sofern unter Controlling-Aspekten vertretbare) weitestgehende Harmonisierung der Wertansätze im externen und internen Rechnungswesen steigert die Effizienz in beiden Rechnungskreisen und erleichtert die Kommunikation im Management Reporting	nach Abschluss der Harmonisierungsbestrebungen ist eine Messung nicht mehr notwendig	j	
Zufriedenheit der internen Kunden mit der Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung; 1...sehr zufrieden, 5...sehr unzufrieden	Annahme: korrekte Durchführung der Befragung (Vermeidung von Verzerrungen, bias)	j	
Aussage	Interpretationshinweis	Frq	BM
die Handlungsfähigkeit des Managements steigt durch zeitnahe Bereitstellung von Kosten-/Ergebnisrechnungsreports	Annahme, dass Beschleunigung ohne Qualitätsverlust möglich ist (z.B. durch Reduktion von Liege-/Leerzeiten); um wesentliche Beschleunigungen zu erzielen, sind Vorsysteme (z.B. Betriebsdatenerfassung) in die Optimierung einzubeziehen	m	x
je rascher Kalkulationsergebnisse vorliegen, desto höher ist die Nutzbarkeit der Kostenrechnung im operativen Geschäft	Annahme, dass Beschleunigung ohne Qualitätsverlust möglich ist (z.B. durch Reduktion von Liege-/Leerzeiten); abh. von der Verfügbarkeit der Daten aus Vorsystemen	a	
Aussage	Interpretationshinweis	Frq	BM
zur Verfügung stehende Ressourcen in der Kostenrechnung	Plausibilisierung ist nur über Vergleich mit geplantem Ressourceneinsatz möglich; Priorisierung des Ressourceneinsatzes hängt vom Entwicklungsstand (z.B. Automatisierungsgrad) und der unternehmensspezifischen Bedeutung der Prozesse ab	j	
Indikator für die Effizienz bzw. relative Bedeutung der Kostenrechnung	Leistungsanteile im Prozess liegen auch außerhalb der Controlling-Organisation (eingeschränkte Messbarkeit bzw. höherer Messaufwand)	j	x
absoluter finanzieller Ressourceneinsatz für die Kostenrechnung	s. Kapazitäten; keine Zuordnung von leistungsmengenneutralen Kosten; Plausibilisierung ist nur über Vergleich mit geplantem Ressourceneinsatz möglich; Priorisierung des Ressourceneinsatzes hängt vom Entwicklungsstand (z.B. Automatisierungsgrad) und der unternehmensspezifischen Bedeutung der Prozesse ab	j	
Effizienz des Controlling-Prozesses (bei gleichbleibendem qualitativen Output / Effektivität); benchmarkfähiges Herunterbrechen der Controlling-Kosten auf die Controlling-Prozesse	s. Prozesskosten; Umsatzrelation bei volatilen Preisentwicklungen eingeschränkt aussagekräftig	j	x
analog Prozesskosten (Umsatz)	s. Prozesskosten	j	x

Controlling-Prozesskennzahlen

Management Reporting			
Qualität			
prozessbezogene Ziele	Kennzahl - Bezeichnung	Kennzahl - Berechnung	Einheit
Unterstützung der Entscheidungsfindung und Maßnahmendefinition	→ Berichtsumfang	Seitenanzahl Standardbericht	Seitenanzahl
Lernen aus Fehlern	Berichtsfehler	-	Anzahl
IGC Partnering im Rahmen des Reportings	→ Diskussionsintensität	Abstimmung zwischen Berichtsempfängern und Controllern	Stunden
Reduktion manueller Eingriffe / maximale Automatisierung	→ Automatisierungsgrad	automatisiert berechnete KPIs (Anzahl) / KPIs gesamt (Anzahl) * 100	%
Erfüllung der Kundenbedürfnisse	→ Kundenzufriedenheit	Befragung: Mittelwert	Skala 1-5
Zeit			
prozessbezogene Ziele	Kennzahl - Bezeichnung	Kennzahl - Berechnung	Einheit
IGC termintreue Information	→ Termintreue	zum vereinbarten Termin vorgelegte Standardberichte (Anzahl) / Berichte gesamt (Anzahl) * 100	%
IGC zeitnahe Information	→ Durchlaufzeit	Arbeitstage von Start (Ultimo) bis Ende (Fertigstellung Standardbericht)	AT
Kosten			
prozessbezogene Ziele	Kennzahl - Bezeichnung	Kennzahl - Berechnung	Einheit
IGC adäquater Ressourceneinsatz	→ Kapazität	-	FTE
IGC	→ Kapazität (FTE)	FTE Management Reporting / FTE Controller-Organisation * 100	%
	→ Prozesskosten	leistungsmengeninduzierte Personalkosten + anteilige Sachkosten	EUR
	→ Prozesskosten (Umsatz)	Prozesskosten Management Reporting (EUR) / Umsatz (EUR) * 100	%
	→ Prozesskosten (FTE)	Prozesskosten Management Reporting (EUR) / FTE gesamt	EUR

Frq - Frequenz (Vorschlag): m - monatlich, q - quartalsweise, j - jährlich, a - anlassbezogen; BM - benchmarkfähig

Abb. 8: Prozess-Scorecard Management Reporting

Controlling-Prozesskennzahlen

Aussage	Interpretationshinweis	Frq	BM
dient der Plausibilisierung des Berichtsumfangs; ein abnehmender Grenznutzen eines steigenden Berichtsvolumens ist anzunehmen	der notwendige Berichtsumfang wird auch durch Größe und Komplexität der Organisation beeinflusst	j	x
Messung der Qualität am Ende des Reporting-Prozesses, Vermeidung repetitiver Fehler	Fehler entstehen u.a. in Vorsystemen und liegen nicht vollständig im Verantwortungsbereich bzw. in der Kontrollmöglichkeit der Controller	m	
Intensität der Abstimmung (Kooperation) zwischen Berichtsempfängern und Controllern	eine hohe Diskussionsintensität kann neben einem intensiven Partnering zwischen Managern und Controllern auch fehlerhafte Reports oder eine schlechte Datenqualität indizieren	q	
eine steigende Automatisierung erhöht die Qualität durch die Vermeidung manueller Eingriffe, senkt aber auch den Ressourceneinsatz	die inhaltliche Relevanz der generierten Kennzahlen ist separat zu beurteilen	j	
Zufriedenheit der internen Kunden mit dem Reporting; 1...sehr zufrieden, 5...sehr unzufrieden	Annahme: korrekte Durchführung der Befragung (Vermeidung von Verzerrungen, bias)	j	
Aussage	Interpretationshinweis	Frq	BM
Verbindlichkeit des Reporting-Kalenders	kann auch Indikator für Ressourcengpässe im Reporting-Prozess oder in den Vorsystemen sein	m	x
die Handlungsfähigkeit des Managements steigt durch zeitnahe Informationsversorgung	Annahme, dass Beschleunigung ohne Qualitätsverlust möglich ist (z.B. durch Reduktion von Liege-/Leerzeiten); um wesentliche Beschleunigungen zu erzielen, sind Vorsysteme (z.B. Finanzbuchhaltung) in die Optimierung einzubeziehen	m	x
Aussage	Interpretationshinweis	Frq	BM
zur Verfügung stehende Ressourcen im Management Reporting	Plausibilisierung ist nur über Vergleich mit geplantem Ressourceneinsatz möglich; Priorisierung des Ressourceneinsatzes hängt vom Entwicklungsstand (z.B. Automatisierungsgrad) und der unternehmensspezifischen Bedeutung der Prozesse ab	j	
Indikator für die Effizienz bzw. relative Bedeutung des Management Reportings	Leistungsanteile im Prozess liegen auch außerhalb der Controller-Organisation (eingeschränkte Messbarkeit bzw. höherer Messaufwand)	j	x
absoluter finanzieller Ressourceneinsatz für das Management Reporting	s. Kapazitäten; keine Zuordnung von leistungsmengenneutralen Kosten; Plausibilisierung ist nur über Vergleich mit geplantem Ressourceneinsatz möglich; Priorisierung des Ressourceneinsatzes hängt vom Entwicklungsstand (z.B. Automatisierungsgrad) und der unternehmensspezifischen Bedeutung der Prozesse ab	j	
Effizienz des Controlling-Prozesses (bei gleichbleibendem qualitativen Output / Effektivität); benchmarkfähiges Herunterbrechen der Controlling-Kosten auf die Controlling-Prozesse	s. Prozesskosten; Umsatzrelation bei volatilen Preisentwicklungen eingeschränkt aussagekräftig	j	x
analog Prozesskosten (Umsatz)	s. Prozesskosten	j	x

Controlling-Prozesskennzahlen

Projekt- und Investitionscontrolling				
Qualität				
	prozessbezogene Ziele	Kennzahl - Bezeichnung	Kennzahl - Berechnung	Einheit
IGC	Verbindliche Durchführung von Investitionsrechnungen	→ Abdeckungsgrad Investitionsrechnung	Projekte (Investitionen) ohne Investitionsrechnung (Anzahl) / genehmigte Projekte (Investitionen) gesamt (Anzahl) * 100	%
IGC	Verlässlichkeit der Kosten- bzw. Renditeprognose	→ Prognosequalität	Projekte (Investitionen) mit Ist-Kosten besser oder gleich Budget (Anzahl) / Projekte (Investitionen) gesamt (Anzahl) * 100	%
IGC	Lernen aus abgeschlossenen Projekten (Investitionen)	→ Abdeckungsgrad Nachkalkulation	nachkalkulierte Projekte (Investitionen) (Anzahl) / kalkulierte Projekte (Investitionen) gesamt (Anzahl) * 100	%
	Erfüllung der Kundenbedürfnisse	→ Kundenzufriedenheit	Befragung: Mittelwert	Skala 1-5
Zeit				
	prozessbezogene Ziele	Kennzahl - Bezeichnung	Kennzahl - Berechnung	Einheit
IGC	rasche Entscheidungsfindung	→ Durchlaufzeit	Durchschnitt: Arbeitstage von Start (Anforderung Investitionsrechnung) bis Ende (Vorlage Investitionsrechnung)	AT
		→ Entscheidungszeit	Arbeitstage von Start (Vorlage Investitionsrechnung) bis Ende (Investitionsfreigabe / -ablehnung)	AT
Kosten				
	prozessbezogene Ziele	Kennzahl - Bezeichnung	Kennzahl - Berechnung	Einheit
IGC	adäquater Ressourceneinsatz	→ Kapazität	-	FTE
IGC		→ Kapazität (FTE)	FTE Projekt-/Investitions-Co / FTE Controller-Organisation * 100	%
		→ Prozesskosten	leistungsmengeninduzierte Personalkosten + anteilige Sachkosten	EUR
		→ Prozesskosten (Umsatz)	Prozesskosten Projekt-/Investitions-Co (EUR) / Umsatz (EUR) * 100	%
		→ Prozesskosten (FTE)	Prozesskosten Projekt-/Investitions-Co (EUR) / FTE gesamt	EUR

Frq - Frequenz (Vorschlag): m - monatlich, q - quartalsweise, j - jährlich, a - anlassbezogen; BM - benchmarkfähig

Abb. 9: Prozess-Scorecard Projekt- und Investitions-Controlling

Controlling-Prozesskennzahlen

Aussage	Interpretationshinweis	Frq	BM
je höher der Abdeckungsgrad mit Investitionsrechnungen ist, desto mehr Entscheidungen werden auf Basis quantifizierter Grundlagen getroffen	Kennzahlen misst, ob Investitionsrechnungen durchgeführt werden; ergänzend ist die inhaltliche Qualität der Investitionsrechnung zu beachten	j	
Indikator für die Qualität der Investitionsrechnung und die Verbindlichkeit einer Ex-post-Kontrolle	impliziert die verbindliche Durchführung einer Projektkalkulation (Investitionsrechnung) und deren Ex-post-Kontrolle; Einschränkung über Wertgrenzen auf wichtige Projekte kann zweckmäßig sein; Vergleichbarkeit von Vor- und Nachkalkulation kann durch Projektnachträge, Managemententscheidungen o.ä. eingeschränkt sein; Verfügbarkeit historischer Daten bei lange laufenden Investitionsvorhaben potenziell eingeschränkt	q	
nur bei durchgeführter Nachkalkulation ist eine Identifikation von (Miss-)Erfolgsquellen und ein Lernen aus Fehlkalkulationen möglich	Kennzahl misst, ob Nachkalkulationen durchgeführt werden; ergänzend ist die inhaltliche Vergleichbarkeit von Vor- und Nachkalkulation zu beachten	j	
Zufriedenheit der internen Kunden mit dem Projekt-/Investitions-Controlling; 1...sehr zufrieden, 5...sehr unzufrieden	Annahme: korrekte Durchführung der Befragung (Vermeidung von Verzerrungen, bias)	j	
Aussage	Interpretationshinweis	Frq	BM
die Handlungsfähigkeit des Managements steigt durch zeitnahe zur Verfügung Stellung von Investitionsrechnungen und Business Cases	Annahme, dass Beschleunigung ohne Qualitätsverlust möglich ist (z.B. durch Reduktion von Liege-/Leerzeiten); Durchlaufzeit aufgrund der dominant inhaltlichen Ausrichtung des Prozesses ggf. weniger relevant als Durchlaufzeit in anderen Prozessen	m	x
die Entscheidungsfindung kann durch die aktive Unterstützung des Entscheidungsprozesses beschleunigt werden	inkl. Liege-/Leerzeiten, Entscheidungszeit auch abhängig von der Anzahl der Genehmigungsstufen	a	
Aussage	Interpretationshinweis	Frq	BM
zur Verfügung stehende Ressourcen im Projekt-/Investitions-Controlling	Plausibilisierung ist nur über Vergleich mit geplantem Ressourceneinsatz möglich; Priorisierung des Ressourceneinsatzes hängt vom Entwicklungsstand (z.B. Automatisierungsgrad) und der unternehmensspezifischen Bedeutung der Prozesse ab	j	
Indikator für die Effizienz bzw. relative Bedeutung des Projekt-/Investitions-Controllings	Leistungsanteile im Prozess liegen auch außerhalb der Controller-Organisation (eingeschränkte Messbarkeit bzw. höherer Messaufwand)	j	x
absoluter finanzieller Ressourceneinsatz für das Projekt-/Investitions-Controlling	s. Kapazitäten; keine Zuordnung von leistungsmengenneutralen Kosten; Plausibilisierung ist nur über Vergleich mit geplantem Ressourceneinsatz möglich; Priorisierung des Ressourceneinsatzes hängt vom Entwicklungsstand (z.B. Automatisierungsgrad) und der unternehmensspezifischen Bedeutung der Prozesse ab	j	
Effizienz des Controlling-Prozesses (bei gleichbleibendem qualitativen Output / Effektivität); benchmarkfähiges Herunterbrechen der Controlling-Kosten auf die Controlling-Prozesse	s. Prozesskosten; Umsatzrelation bei volatilen Preisentwicklungen eingeschränkt aussagekräftig	j	x
analog Prozesskosten (Umsatz)	s. Prozesskosten	j	x

Controlling-Prozesskennzahlen

Risikomanagement			
Qualität			
prozessbezogene Ziele	Kennzahl - Bezeichnung	Kennzahl - Berechnung	Einheit
IGC treffergenaue Quantifizierung von Chancen und Risiken	→ Risikoabweichung	(Ist-Ergebnis (EBIT, EUR) - wahrscheinlichstes Ergebnis lt. Risikomanagement (risk adjusted EBIT, EUR)) / risk adjusted EBIT (EUR) * 100	%
IGC hohe Transparenz von Chancen und Risiken	→ Risikoidentifikationsgrad	EBIT-Einfluss Ist (identifizierte Risiken, EUR) / EBIT-Einfluss Ist (alle eingetretenen Risiken, EUR) * 100	%
Wirksamkeit der Risikobewältigungsmaßnahmen	→ Risk Exposure	EBIT-Einfluss aktuell (EUR) / EBIT-Einfluss Ausgangswert (EUR) * 100	%
Erfüllung der Kundenbedürfnisse	→ Kundenzufriedenheit	Befragung: Mittelwert	Skala 1-5
Zeit			
prozessbezogene Ziele	Kennzahl - Bezeichnung	Kennzahl - Berechnung	Einheit
IGC zeitnahe und termintreue Information	→ Termintreue	zum vereinbarten Termin vorgelegte Risikoberichte (Anzahl) / Risikoberichte gesamt (Anzahl) * 100	%
	Durchlaufzeit	Arbeitstage von Start (Ultimo) bis Ende (Fertigstellung Risikobericht)	AT
Kosten			
prozessbezogene Ziele	Kennzahl - Bezeichnung	Kennzahl - Berechnung	Einheit
IGC adäquater Ressourceneinsatz	→ Kapazität	-	FTE
IGC	→ Kapazität (FTE)	FTE Risikomanagement / FTE Controller-Organisation * 100	%
	→ Prozesskosten	leistungsmengeninduzierte Personalkosten + anteilige Sachkosten	EUR
	→ Prozesskosten (Umsatz)	Prozesskosten Risikomanagement (EUR) / Umsatz (EUR) * 100	%
	→ Prozesskosten (FTE)	Prozesskosten Risikomanagement (EUR) / FTE gesamt	EUR

Frq - Frequenz (Vorschlag): m - monatlich, q - quartalsweise, j - jährlich, a - anlassbezogen; BM - benchmarkfähig

Abb. 10: Prozess-Scorecard Risikomanagement

Controlling-Prozesskennzahlen

Controlling-Prozesskennzahlen		
Aussage	Interpretationshinweis	Frq BM
je besser das Risikomanagement funktioniert, desto geringer ist die Abweichung zum tatsächlich realisierten Ergebnis	Annahme, dass Aggregation der Wirkung von Risiken auf eine Spitzenkennzahl vorhanden ist; Qualität des Risikomanagements hängt auch vom Zusammenwirken von Führungskräften (Risk Ownern) und Risiko-Controllern ab	m x
unabhängig von der Chancen-Risiko-Strategie ist ein möglichst hoher Identifikationsgrad anzustreben	Qualität des Risikomanagements hängt auch vom Zusammenwirken von Führungskräften (Risk Ownern) und Risiko-Controllern ab	m
die Ergebniswirkung durch identifizierte Risiken sollte im Zeitverlauf abnehmen	das Risk Exposure kann sich unabhängig von der (Nicht-)Wirksamkeit von Maßnahmen verändern, eine Trennung externer Einflussfaktoren und interner Maßnahmen ist notwendig	m
Zufriedenheit der internen Kunden mit dem Risikomanagement; 1...sehr zufrieden, 5...sehr unzufrieden	Annahme: korrekte Durchführung der Befragung (Vermeidung von Verzerrungen, bias)	j
Controlling-Prozesskennzahlen		
Aussage	Interpretationshinweis	Frq BM
Verbindlichkeit des Reporting-Kalenders	kann auch Indikator für Ressourcengpässe im Risikomanagement-Prozess oder mangelhafte Kooperation zwischen Risk Ownern und Controllern sein; Risk Owner spielen eine zentrale Rolle in der zeitnahen Risikoidentifikation	m x
die Handlungsfähigkeit des Managements steigt durch die zeitnahe Vorlage von Risikoberichten	Annahme, dass Beschleunigung ohne Qualitätsverlust möglich ist (z.B. durch Reduktion von Liege-/Leerzeiten)	m x
Controlling-Prozesskennzahlen		
Aussage	Interpretationshinweis	Frq BM
zur Verfügung stehende Ressourcen im Risikomanagement	Plausibilisierung ist nur über Vergleich mit geplantem Ressourceneinsatz möglich; Priorisierung des Ressourceneinsatzes hängt vom Entwicklungsstand (z.B. Automatisierungsgrad) und der unternehmensspezifischen Bedeutung der Prozesse ab	j
Indikator für die Effizienz bzw. relative Bedeutung des Risikomanagements	Leistungsanteile im Prozess liegen auch außerhalb der Controller-Organisation (eingeschränkte Messbarkeit bzw. höherer Messaufwand)	j x
absoluter finanzieller Ressourceneinsatz für das Risikomanagement	s. Kapazitäten; keine Zuordnung von leistungsmengenneutralen Kosten; Plausibilisierung ist nur über Vergleich mit geplantem Ressourceneinsatz möglich; Priorisierung des Ressourceneinsatzes hängt vom Entwicklungsstand (z.B. Automatisierungsgrad) und der unternehmensspezifischen Bedeutung der Prozesse ab	j
Effizienz des Controlling-Prozesses (bei gleichbleibendem qualitativen Output / Effektivität); benchmarkfähiges Herunterbrechen der Controlling-Kosten auf die Controlling-Prozesse analog Prozesskosten (Umsatz)	s. Prozesskosten; Umsatzrelation bei volatilen Preisentwicklungen eingeschränkt aussagekräftig	j x
	s. Prozesskosten	j x

Controlling-Prozesskennzahlen

Betriebswirtschaftliche Beratung				
Qualität				
	prozessbezogene Ziele	Kennzahl - Bezeichnung	Kennzahl - Berechnung	Einheit
IGC	Durchdringung der Organisation mit betriebswirtschaftlichem Know-How	→ Durchdringungsgrad bwl. Know-How	Stabs- und Linienfunktionen mit bwl. Qualifikation (Köpfe) / Stabs- und Linienfunktionen gesamt (Köpfe) * 100	%
IGC	Partnering zw. Controllern und dem Management / Einbindung in Entscheidungsprozesse	→ Involvement in Veränderungsprojekten (FTE)	FTE Controller in Veränderungsprojekten / FTE Controller-Organisation * 100	%
		→ Teilnahmequote Management-Meetings	durch Controller begleitete Management-Meetings (Anzahl) / Management-Meetings gesamt (Anzahl) * 100	%
IGC	Erfüllung der Kundenbedürfnisse	→ Kundenzufriedenheit	Befragung: Mittelwert	Skala 1-5
Zeit				
	prozessbezogene Ziele	Kennzahl - Bezeichnung	Kennzahl - Berechnung	Einheit
IGC	rasche Verfügbarkeit der Controlling-Ressourcen	→ Durchlaufzeit Anfragebeantwortung	Durchschnitt: Arbeitstage von Start (Ad-Hoc-Anfrage) bis Ende (Bereitstellung entscheidungsrelevanter Daten)	AT
Kosten				
	prozessbezogene Ziele	Kennzahl - Bezeichnung	Kennzahl - Berechnung	Einheit
IGC	adäquater Ressourceneinsatz	→ Kapazität	-	FTE
IGC		→ Kapazität (FTE)	FTE bwl. Beratung / FTE Controller-Organisation * 100	%
		→ Prozesskosten	leistungsmengeninduzierte Personalkosten + anteilige Sachkosten	EUR
		→ Prozesskosten (Umsatz)	Prozesskosten bwl. Beratung (EUR) / Umsatz (EUR) * 100	%
		→ Prozesskosten (FTE)	Prozesskosten bwl. Beratung (EUR) / FTE gesamt	EUR

Frq - Frequenz (Vorschlag): m - monatlich, q - quartalsweise, j - jährlich, a - anlassbezogen; BM - benchmarkfähig

Abb. 11: Prozess-Scorecard betriebswirtschaftliche Beratung

Controlling-Prozesskennzahlen

Aussage	Interpretationshinweis	Frq BM
betriebswirtschaftliche Kompetenz der Entscheidungsträger als Voraussetzung, Berichte aus dem Controlling richtig interpretieren und entscheidungsbezogen einsetzen zu können	organisatorische Abgrenzung notwendig (z.B. bis xte Managementebene inklusive Projektverantwortliche), eine Trennung in primäre und sekundäre (z.B. durch interne Schulungsmaßnahmen erreichte) Qualifikation ist sinnvoll	j
Einbindung der Controller in Entscheidungsprozesse, Veränderungsprojekte und Gremien, Intensität der aktiven Zusammenarbeit des Controllings mit dem Business	misst die Bedeutung, die die Unterstützung von Veränderungsprojekten in der Controller-Organisation hat; der Nutzen der Veränderungsprojekte bzw. das notwendige Ausmaß der Controller-Einschaltung sind separat zu beurteilen	q
Einbindung der Controller in Entscheidungsprozesse, Veränderungsprojekte und Gremien, Intensität der aktiven Zusammenarbeit des Controllings mit dem Business	die Kennzahl misst nicht, ob sich Controller auf in diesen Meetings aktiv einbringen können bzw. gehört werden	q
Zufriedenheit der internen Kunden mit der bwl. Beratung; 1...sehr zufrieden, 5...sehr unzufrieden	Annahme: korrekte Durchführung der Befragung (Vermeidung von Verzerrungen, bias)	j
Aussage	Interpretationshinweis	Frq BM
die Handlungsfähigkeit des Managements steigt durch die rasche Beantwortung anlassbezogener Anfragen	Annahme, dass Beschleunigung ohne Qualitätsverlust möglich ist (z.B. durch Reduktion von Liege-/Leerzeiten); die Dauer der Anfragebeantwortung hängt sowohl von der kapazitiven Ausstattung, dem vorhandenen geschäftsspezifischen Know-How als auch dem IT-unterstützten Zugriff auf die Daten ab	a
Aussage	Interpretationshinweis	Frq BM
zur Verfügung stehende Ressourcen in der bwl. Beratung	Plausibilisierung ist nur über Vergleich mit geplantem Ressourceneinsatz möglich; Priorisierung des Ressourceneinsatzes hängt vom Entwicklungsstand (z.B. Automatisierungsgrad) und der unternehmensspezifischen Bedeutung der Prozesse ab	j
Indikator für die relative Bedeutung der bwl. Beratung	eingesetzte Kapazitäten abhängig von der Rolle, die Führungskräfte Controllern geben ("Zulassen" eines aktiven Rollenbilds)	j x
absoluter finanzieller Ressourceneinsatz für die bwl. Beratung	s. Kapazitäten; keine Zuordnung von leistungsmengenneutralen Kosten; Plausibilisierung ist nur über Vergleich mit geplantem Ressourceneinsatz möglich; Priorisierung des Ressourceneinsatzes hängt vom Entwicklungsstand (z.B. Automatisierungsgrad) und der unternehmensspezifischen Bedeutung der Prozesse ab	j
Effizienz des Controlling-Prozesses (bei gleichbleibendem qualitativen Output / Effektivität); benchmarkfähiges Herunterbrechen der Controlling-Kosten auf die Controlling-Prozesse	s. Prozesskosten; Umsatzrelation bei volatilen Preisentwicklungen eingeschränkt aussagekräftig	j x
analog Prozesskosten (Umsatz)	s. Prozesskosten	j x

Controlling-Prozesskennzahlen

Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme			
Qualität			
prozessbezogene Ziele	Kennzahl - Bezeichnung	Kennzahl - Berechnung	Einheit
IGC zeitnahe, strukturierte, planvolle Weiterentwicklung	→ Umfang Prozessoptimierung	optimierte Controlling-Prozesse in den letzten 2 Jahren	Anzahl
wettbewerbsfähige Controlling-Prozesse	→ Benchmark-Frequenz	Benchmark- und Best-Practice-Vergleiche während der letzten 2 Jahre	Anzahl
Erfüllung der Kundenbedürfnisse	→ Kundenzufriedenheit	Befragung: Mittelwert	Skala 1-5
Zeit			
prozessbezogene Ziele	Kennzahl - Bezeichnung	Kennzahl - Berechnung	Einheit
IGC kurze Implementierungsdauer neuer Instrumente	→ time-to-market	Monate von Start (Erkennen der Relevanz eines Instruments) bis Ende (erstmalige Anwendung)	Monate
Kosten			
prozessbezogene Ziele	Kennzahl - Bezeichnung	Kennzahl - Berechnung	Einheit
Investition in Weiterentwicklung	→ Innovationsintensität	Budget Weiterentwicklung (EUR) / Budget Controller-Organisation (EUR) * 100	%
IGC adäquater Ressourceneinsatz	→ Kapazität	-	FTE
IGC	→ Kapazität (FTE)	FTE Controlling-Weiterentwicklung / FTE Controller-Organisation * 100	%
	→ Prozesskosten	leistungsmengeninduzierte Personalkosten + anteilige Sachkosten	EUR
	→ Prozesskosten (Umsatz)	Prozesskosten Controlling-Weiterentwicklung (EUR) / Umsatz (EUR) * 100	%
	→ Prozesskosten (FTE)	Prozesskosten Controlling-Weiterentwicklung (EUR) / FTE _{gesamt}	EUR

Frq - Frequenz (Vorschlag): m - monatlich, q - quartalsweise, j - jährlich, a - anlassbezogen; BM - benchmarkfähig

Abb. 12: Prozess-Scorecard Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme

Controlling-Prozesskennzahlen

Aussage	Interpretationshinweis	Frq BM
die 10 Controlling-Hauptprozesse sind laufend auf die Abdeckung der aktuellen Steuerungsbedarfe und Optimierungspotenziale zu überprüfen und entsprechend anzupassen	Kennzahl umfasst heterogene Entwicklungsmaßnahmen (z.B. neues Planungskonzept, Software-Einführung), aus pragmatischen Gründen keine Gewichtung dieser Maßnahmen	j
externe Vergleiche dienen als Gradmesser der Effektivität und Effizienz des Controllings	Breite und Tiefe des Benchmarkings sind ergänzend zu berücksichtigen	j
Zufriedenheit der internen Kunden mit der Controlling-Weiterentwicklung; 1...sehr zufrieden, 5...sehr unzufrieden	Annahme: korrekte Durchführung der Befragung (Vermeidung von Verzerrungen, bias)	j
Aussage	Interpretationshinweis	Frq BM
sofern eine Entwicklung als relevant erkannt wurde, ist eine möglichst kurze Implementierungsdauer (rasche Nutzengenerierung) anzustreben	Umsetzbarkeit von Verbesserungsmaßnahmen liegt ggf. aufgrund notwendiger Zustimmung bzw. Budgetfreigabe seitens des Managements außerhalb des Einflussbereichs der Controller	a
Aussage	Interpretationshinweis	Frq BM
relative Bedeutung der Investitionen in Weiterentwicklung; laufende Investitionen ermöglichen es, die Controlling-Prozesse an geänderte Anforderungen anzupassen	Berücksichtigung von Leistungen Dritter; Berücksichtigung allfälliger Kosten in anderen Abteilung (z.B. IT); Investitionsbudget durch Management definiert	j x
zur Verfügung stehende Ressourcen in der Controlling-Weiterentwicklung	Plausibilisierung ist nur über Vergleich mit geplantem Ressourceneinsatz möglich; Priorisierung des Ressourceneinsatzes hängt vom Entwicklungsstand (z.B. Automatisierungsgrad) und der unternehmensspezifischen Bedeutung der Prozesse ab	j
Indikator für die Effizienz bzw. relative Bedeutung der Controlling-Weiterentwicklung	Leistungsanteile im Prozess liegen auch außerhalb der Controller-Organisation (eingeschränkte Messbarkeit bzw. höherer Messaufwand)	j x
absoluter finanzieller Ressourceneinsatz für die Controlling-Weiterentwicklung	s. Kapazitäten; keine Zuordnung von leistungsmengenneutralen Kosten; Plausibilisierung ist nur über Vergleich mit geplantem Ressourceneinsatz möglich; Priorisierung des Ressourceneinsatzes hängt vom Entwicklungsstand (z.B. Automatisierungsgrad) und der unternehmensspezifischen Bedeutung der Prozesse ab	j
Effizienz des Controlling-Prozesses (bei gleichbleibendem qualitativen Output / Effektivität); benchmarkfähiges Herunterbrechen der Controlling-Kosten auf die Controlling-Prozesse	s. Prozesskosten; Umsatzrelation bei volatilen Preisentwicklungen eingeschränkt aussagekräftig	j x
analog Prozesskosten (Umsatz)	s. Prozesskosten	j x

Controlling-Prozesskennzahlen

Controller-Organisation				
Qualität				
	prozessbezogene Ziele	Kennzahl - Bezeichnung	Kennzahl - Berechnung	Einheit
IGC	Top-Qualifikation der Controller	→ Schulungsintensität	Schulungen (Tage) / FTE Controller-Organisation gesamt	Anzahl
		→ Berufserfahrung	Mittelwert (Controlling-Erfahrung (Jahre) * FTE)	Jahre
IGC	stabile Controller-Organisation	→ Fluktuation	ungeplante Abgänge (Anzahl) / Mitarbeiter (durchschnittliche Anzahl) * 100	%
		→ Mitarbeitermotivation	Befragung: Mittelwert	Skala 1-5
IGC	Erfüllung der Kundenbedürfnisse	→ Kundenzufriedenheit	Befragung: Mittelwert	Skala 1-5
Kosten				
	prozessbezogene Ziele	Kennzahl - Bezeichnung	Kennzahl - Berechnung	Einheit
IGC	adäquater Ressourceneinsatz / Kosten auf Benchmark-Niveau	→ Kapazität	-	FTE
		→ Kosten der Controller-Organisation	-	EUR
IGC		→ Kosten der Controller-Organisation (Umsatz)	Kosten Controller-Organisation (EUR) / Umsatz (EUR) *100	%
		→ Kosten der Controller-Organisation (Kosten)	Kosten Controller-Organisation (EUR) / Kosten gesamt (EUR) *100	%

Frq - Frequenz (Vorschlag): m - monatlich, q - quartalsweise, j - jährlich, a - anlassbezogen; BM - benchmarkfähig

Abb. 13: Scorecard der Controller-Organisation

Controlling-Prozesskennzahlen

Aussage	Interpretationshinweis	Frq	BM
Weiterbildungsmaßnahmen steigern die Qualifikation in der Controlling-Organisation	indirekte, inputorientierte Messung; lässt keinen direkten Rückschluss auf nutzbare Qualifizierung zu; alternativ: direkte Messung über Mitarbeiterevaluierung	q	x
Annahme einer positiven Korrelation zwischen Berufserfahrung und Qualifikation; weiters steigt damit auch die Stabilität der Controlling-Organisation	indirekter Indikator zur Messung v.a. geschäftsspezifischen Know-hows; Qualifikationssteigerung nicht zwingend gegeben, abnehmender Grenznutzen der Dienstjahre v.a. bei repetitiven Tätigkeiten	j	x
Fluktuation bedeutet Know-How-Abfluss und zumindest temporäre Ineffizienzen in den Controlling-Prozessen	bis zu einem gewissen Grad kann Fluktuation positiv sein, indem eine Know-How-Ergänzung von außen möglich wird	j	x
Mitarbeitermotivation ist für personenbezogene Dienstleistungen Vorbedingung für eine kundenorientierte Serviceerbringung; 1...sehr zufrieden, 5...sehr unzufrieden	Annahme: korrekte Durchführung der Befragung (Vermeidung von Verzerrungen, bias)	j	
Zufriedenheit der internen Kunden mit den Dienstleistungen der Controlling; 1...sehr zufrieden, 5...sehr unzufrieden	s. Mitarbeitermotivation	j	
Aussage	Interpretationshinweis	Frq	BM
zur Verfügung stehende Ressourcen	Plausibilisierung ist nur über Vergleich mit geplantem Ressourceneinsatz möglich	q	
absoluter finanzieller Ressourceneinsatz	Sach- und Fremdleistungskosten sowie ggf. nicht zugeordnete interne Kosten (z.B. Kosten relevanter IT-Systeme) sind zu berücksichtigen; Interpretation analog Kapazität	m	
Effizienz der Controlling-Organisation (bei gleichbleibendem qualitativen Output / Effektivität)	Sach- und Fremdleistungskosten sowie ggf. nicht zugeordnete interne Kosten (z.B. Kosten relevanter IT-Systeme) sind zu berücksichtigen; Umsatzrelation bei volatilen Preisentwicklungen eingeschränkt aussagekräftig	j	x
Effizienz der Controlling-Organisation (bei gleichbleibendem qualitativen Output / Effektivität)	Interpretation analog Umsatzrelation	j	x

7 Abkürzungsverzeichnis

a	anlassbezogen
AR	Aufsichtsrat
AT	Arbeitstag
BI	Business Intelligence
BM	benchmarkfähig
BSC	Balanced Scorecard
CFO	Chief Financial Officer
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
ERP	Enterprise Resource Planning
EUR	Euro
FC	Forecast
F&E	Forschung und Entwicklung
Frq	Frequenz
FTE	Full Time Equivalent
GuV	Gewinn-und-Verlust-Rechnung
ICV	Internationaler Controller Verein
IGC	International Group of Controlling
j	jährlich
KPI	Key Performance Indicator
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
m	monatlich
M&A	Mergers & Acquisitions
MbO	Management by Objectives
MIS	Management Information System
OE	Organisationseinheit
q	quartalsweise
PT	Personentage
SLA	Service Level Agreement

8 Literaturhinweise

- Adam, Investitions-Controlling, 3. Aufl. 1999.
- Berger, Service-Level-Agreements. Konzeption und Management von Service-Level-Agreements für IT-Dienstleistungen, 2005.
- Coenenberg/Fischer/Günther, Kostenrechnung und Kostenanalyse, 7. Aufl. 2007.
- Deiters, Prozeßmodelle als Grundlage für ein systematisches Management von Geschäftsprozessen, 1997.
- Denk/Exner-Merkelt (Hrsg.), Corporate Risk Management, 2. Aufl. 2008.
- Deyhle, Controller Handbuch – Enzyklopädisches Lexikon für die Controller Praxis, Band 1, 5., neu geschriebene Aufl. 2003.
- Eschenbach/Siller, Controlling professionell – Konzeption und Werkzeuge, 2009.
- Fischermanns, Praxishandbuch Prozessmanagement, 7. Aufl. 2008.
- Gleich, Das System des Performance Measurement, 2001.
- Gleich/Hofmann/Leyk (Hrsg.), Planungs- und Budgetierungsinstrumente, 2006.
- Gleich/Horváth/Michel (Hrsg.), Management Reporting – Grundlagen, Praxis und Perspektiven, 2009.
- Greiner, Strategiegerechte Budgetierung, 2004.
- Heimel/Meier/Schmidt, Management von Controlling-Prozessen, Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung; 21. Jg., H. 3, S. 170–175.
- Horváth, Controlling, 11. Aufl. 2009.
- Horváth (Hrsg.), Erfolgstreiber für das Controlling – Konzepte und Praxislösungen, 2007.
- Horváth & Partners (Hrsg.), Benchmarks CFO-Panel, 2010.
- Horváth & Partners (Hrsg.), Das Controlling Konzept, 7. Aufl. 2009.
- Internationaler Controller Verein, Controller-Leitbild, in: Controller-Statements, 2. Aufl. 2007.
- Internationaler Controller Verein: Controlling-Umfeld – Controlling und Qualität. In: Controller-Statements, 2006.
- Internationaler Controller Verein, Instrumente – Operative Planung Budget, in: Controller-Statements, 2006.

Internationaler Controller Verein, Instrumente – Projekt-Controlling, in: Controller-Statements, 2006.

Internationaler Controller Verein, Instrumente – Prozessorientiertes Risiko-management, in: Controller-Statements, 2006.

Internationaler Controller Verein, Instrumente – Strategische Planung, in: Controller-Statements, 2005.

International Group of Controlling (Hrsg.), Controller-Wörterbuch, 3. Aufl. 2005.

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

Kaplan/Norton, The balanced scorecard translating strategy into action, 2008.

Koreimann, Projekt-Controlling – Methoden zur Sicherung des Projekterfolgs, 2005.

Littkemann (Hrsg.), Innovationscontrolling, 2005.

Roos/Roos/Dragonetti, Intellectual capital. Navigating in the new business landscape. 1997.

Waniczek, Highlights aus dem Controlling-Panel 2011, CFOaktuell – Zeitschrift für Finance und Controlling; 6. Jg., H. 1/2012, S. 25–28.

Waniczek, Richtig berichten – Management Reports wirksam gestalten, 2009.

Waniczek, Unternehmensplanung neu – Vom teuren Managementprozess zum wirkungsvollen Steuerungsinstrument, 2008.

Weber, Aktuelle Controlling-Praxis in Deutschland – Ergebnisse einer Benchmarking-Studie, 2008.

Weber/Linder, Budgeting, Better Budgeting oder Beyond Budgeting?, 2003.

Stichwortverzeichnis

B

- Berichtswesen
 - Kennzahlen 42
- Budgetierung
 - Kennzahlen 34

C

- Controller
 - Begriff 16
- Controlling
 - Begriff 15
 - Definition 13
- Controlling-Hauptprozess
 - Strategische Planung 31

D

- Durchlaufzeit
 - Kennzahl 33

E

- Ergebnisrechnung
 - Kennzahlen 39

F

- Forecast
 - Kennzahlen 37

I

- Instrumentenentwicklung
 - Kennzahlen 53
- Investitions-Controlling
 - Kennzahlen 44

K

- Kalkulation
 - Kennzahlen 39

Kennzahl

- Dokumentation 20
- Interpretation 22
- Variation 21
- Kostenrechnung
 - Kennzahlen 39

M

- Management Reporting
 - Kennzahlen 42

O

- Operative Planung
 - Kennzahlen 34
- Organisationsentwicklung
 - Kennzahlen 53

P

- Performance Measurement
 - Definition 18
 - Kennzahlentypen 19
- Planung
 - operativ 34
 - strategisch 31
- Prognosequalität
 - Kennzahl für Forecast 40
- Projekt-Controlling
 - Kennzahlen 44
- Prozessentwicklung
 - Kennzahlen 53
- Prozessmanagement
 - Definition 13

R

- Reporting
 - Kennzahlen 42
- Risikomanagement
 - Kennzahlen 47

S

Spitzenkennzahl

– Nutzen 24

Strategieumsetzungsgrad

– Anwendung 32

Strategische Planung

– Controlling-Hauptprozess 31

T

Top-KPI

– Nutzen 24