bei der Beteiligungskontrolle auf. Weiter wird in zwei Kapiteln anschaulich dargestellt, wie kulturelle Differenzen das internationale Beteiligungscontrolling vor Herausforderungen stellen. Eine Bereicherung für die Literatur stellt ebenfalls der Abschnitt „zur Bedeutung von Vertrauen im Beteiligungscontrolling“ dar, wo die Substitution von Kontrolle durch Vertrauen thematisiert wird. Als letztes ist der Abschnitt zur „Desinvestition als Instrument der strategischen Unternehmensplanung“ hervorzuheben. Die Autoren verweisen zu Recht darauf, dass das Thema Desinvestition im Vergleich zur Akquisition zu wenig untersucht ist.

Der vierte und letzte Teil zur „operativen Unternehmensführung im Beteiligungscontrolling“ erleichtert den Zugang durch zwei einführende Beiträge zu den Steuerungsinstrumenten des Beteiligungscontrollings, die einen guten Überblick geben. Mit dem Beitrag zum „Beteiligungscontrolling bei Henkel“ folgt daraufhin das einzige reine Unternehmensbeispiel. Als überaus lesenswert erweisen sich die Abschnitte zum Reporting von Intangibles, Risikomanagement sowie zur Integration von Entscheidungsunterstützungssystemen. Mit dem Total Cost of Ownership (TCO)-Konzept wird zudem ein Ansatz für das Investitionscontrolling am Beispiel von IT-Investitionen diskutiert. Das Kapitel zur „IT-Unterstützung im Beteiligungscontrolling“ bietet schließlich einen breiteren Überblick zum Thema Informationstechnologie. Der zweite Band endet mit einem Abschnitt über „Businesspläne als Instrumente des Akquisitionscontrollings“.

Fazit: Abschließend kann festgehalten werden, dass es Littkemann gelungen ist, eine breit aufgestellte Sammlung zum Beteiligungscontrolling für Praktiker und Studierende zusammenzustellen. Die aufgeführten Beiträge sind leserfreundlich geschrieben und vermitteln einen schnellen Zugang zu unterschiedlichen Aspekten des Beteiligungscontrollings. Aufgrund der Vielfalt der relevanten Themen können die beiden Bände nicht alle Fragestellungen erschöpfend behandeln, für eine inhaltliche Vertiefung kann der Leser jedoch auf umfangreiche Literaturverweise zurückgreifen. Die Schrift eignet sich somit ideal als Lehrbuch für die Hochschulen und Nachschlagewerk für die Unternehmenspraxis.

Timo Meyer, Vallendar

Prof. Dr.
Ronald Gleich/
Prof. Dr. Andreas
Klein (Hrsg.)

Der Controlling Berater – Moderne Budgetierung

Haufe Verlag
Freiburg 2009
272 Seiten, 49,80 €
ISBN: 978-3-448-09485-5

In der Unternehmenspraxis wird die Budgetierung häufig gleichermaßen als Segen und Fluch wahrgenommen. Einerseits stellen Budgets das zentrale Werkzeug der Unternehmenssteuerung dar, welches essentielle Funktionen der Koordination, Motivation, Prognose und Kontrolle übernimmt. Andererseits wird seit vielen Jahren von Praktikern u. a. aufgrund ihres großen Zeit- und Ressourcenbedarfs, mangelnder Aktualität, der fehlenden Integration der mittelfristigen und strategischen Planung sowie der Erzeugung dysfunktionaler Effekte, wie z. B. Pufferbildung, kritisiert.

Das vorliegende Buch „Moderne Budgetierung“ aus der Reihe „Der Controlling-Berater“ von Ronald Gleich und Andreas Klein ist ein Sammelband, der im Kern als Praxisleitfaden das Konzept einer modernen Budgetierung vorstellt und eine Handlungsanleitung für deren Implementierung bereithält. Gleichzeitig werden angrenzende Themenbereiche, wie die traditionelle Budgetierung und das Konzept des Beyond Budgeting, sowie Unternehmensschnittstellen, wie die Organisation und IT, kritisch gewürdigt.

Das Buch gliedert sich in fünf Teile. Den ersten Teil bildet ein Experteninterview mit Christian Schmahl von der Deutschen Telekom AG zum Thema Budgetierung sowie Handlungsempfehlungen zum Thema „Budgetierung in der ökonomischen Krise“. Herr Schmahl referiert in dem Interview über Ziele, Inhalte, Organisation, IT-Unterstützung und einen Ausblick der Budgetierung. Die Handlungsempfehlungen stellen auf Liquiditätssicherung mit einem gleichzeitigen Blick auf die mit-

telfristige und strategische Planung, die verstärkte Nutzung von Prognoseinstrumenten, eine stärkere Top-Down-Steuerung, eine Fokussierung der Planung auf wesentliche Erfolgsstreiber sowie die Verkürzung von Genehmigungs- und Abstimmungsprozessen ab. Im zweiten Teil des Buches werden die theoretischen Grundlagen und Konzepte einer modernen Budgetierung hergeleitet. Hierbei kommen die Autoren zu dem Fazit, dass moderne Budgetierung keinem One-Size-Fits-All-Ansatz folgen darf, sondern an die individuellen Herausforderungen des Unternehmens angepasst sein muss. Hierbei ist darauf zu achten, dass Prozesse und Strukturen einfach, flexibel und integriert sind. Gleichzeitig sollten die Inhalte sowohl die Organisation als auch die Wertschöpfung abbilden und die verfolgten Absichten klar kommunizieren. Der dritte Teil gibt einen Überblick über die Umsetzung des Konzepts in der Praxis. Unternehmensfallstudien wie von der Hansgrohe AG oder der DATEV eG veranschaulichen Aspekte einer modernen Budgetierung durch praxisnahe Beispiele. Der vierte Teil behandelt die Schnittstellen von Organisation und IT. Der Leser gewinnt Einblicke über die Erfahrungen aus der Unternehmensberatung hinsichtlich des Designs, der Konzeption sowie der Implementierung eines modernen Planungssystems, welches die moderne Budgetierung systemseitig unterstützt. Zudem werden IT-Ansätze evaluiert. Der fünfte Teil schließt das Buch mit einem Überblick über aktuelle Literatur zum Themenbereich moderner Budgetierung ab.

Der Sammelband „Moderne Budgetierung“ ist ein fundierter Praxisleitfaden, der die Best-Practices einer zeitgemäßen Budgetierung aus wissenschaftlicher sowie praktischer Sicht beleuchtet. Die unterschiedlichen Perspektiven der Autoren liefern interessante Denkanstöße, um die Prozesse und Inhalte der eigenen Budgetierung kritisch zu hinterfragen. Die aufgegebenen Handlungsanweisungen bieten gleichzeitig direkte Hinweise, wie Probleme an der traditionellen Budgetierung abgemildert oder gar komplett vermieden werden können. Es ist somit vor allem jenen Controllern und Managern ans Herz gelegt, die konkrete Änderungen ihrer Budgetierung anstreben oder sich über die aktuellen Entwicklungen auf dem Laufenden halten wollen.

Stephan Kramer, Vallendar