Matthias Sure

Moderne Controlling-Instrumente – Bewährte Konzepte für das operative und strategische Controlling

1. Aufl.
Verlag Franz Vahlen
München 2009
288 Seiten, 39,80 €
ISBN: 978-3-8006-3616-7

Ziel des Buches ist es, den praktischen Einsatz verschiedener Controlling-Instrumente näher zu betrachten und Anregungen für die Praxis zu geben. Auf den ersten Blick irritiert im Titel die Bezeichnung von bewährten Konzepten als modern. Da es aber der Fokus des Buches ist, die Konzepte im aktuellen Kontext zu beleuchten und auf den derzeitigen Einsatz einzugehen, findet dies durchaus seine Berechtigung. Die Kapitel wurden dafür von Sure gemeinsam mit Verantwortlichen aus der Praxis erstellt, wobei die Kapitel allerdings keine Fallbeispiele der einzelnen Unternehmen darstellen. Insgesamt umfasst das Buch acht Controllingbereiche bzw. Themengebiete, die sowohl operative als auch strategische Aspekte und einzelne Funktionsbereiche im Unternehmen abdecken.

Kapitel eins befasst sich mit dem Activity-based Management. Darunter wird die Kostensteuerung auf prozessorientierter Basis sowie ein proaktives Kostenmanagement verstanden. Auch die organisatorische Umsetzung wird in diesem Zusammenhang betrachtet. Grundlage bildet die Konzeption eines prozessorientierten Kostenrechnungssystems. Zudem werden einige generelle Prozesskostenmanagement-Empfehlungen gegeben. Das zweite Kapitel greift das Thema Liquiditäts- und Kostencontrolling anhand des Working Capital Managements auf. Ins-

besondere wird hier auf die verschiedenen Prozesskategorien (Purchase-to-Pay, Forecast-to-Fulfill und Order-to-Cash), deren Ablauf und typische Probleme eingegangen. Darüber hinaus werden erfolgreiche Praktiken vorgestellt und Organisationsprinzipien sowie die Bedeutung eines übergreifenden Planungs- und Kontrollprozesses betrachtet. Kapitel drei widmet sich der Planung, Steuerung und Kontrolle von Outsourcing-Geschäftsbeziehungen. Schwerpunkt ist hierbei die Planungs- und Implementierungsphase des Outsourcing-Controllings, d. h. unter anderem die Strategie bzw. der Business Case, Kostenbestimmung, Provideranalyse etc., sowie die Betriebsphase mit Vertragsgestaltung, Service Level Agreements und Leistungscontrolling. Zudem wird auf die Erfordernisse eines Outsourcing-Controllings und die organisatorische Ausgestaltung eingegangen. In Kapitel vier wird das Controlling von Strategieumsetzungs- und -anpassungsprozessen mittels Balanced Scorecard behandelt. Neben den Grundlagen zur Balanced Scorecard befasst sich das Kapitel insbesondere mit Umsetzungsaspekten (z. B. Aufstellung eines Kommunikationskonzeptes, Einbindung in die Budgetierung, Feedbackprozess) und Herausforderungen bei der Implementierung. Das fünfte Kapitel geht auf die Budgetierung und Planung ein. Hierbei wird zunächst die traditionelle Budgetierung mit ihrem Inhalt sowie den Problemen betrachtet. Anschließend stellt Sure die Konzepte des Beyond und Advanced Budgeting vor und berücksichtigt hierbei die verschiedenen Gestaltungsprinzipien und wesentliche Umsetzungsaspekte anhand von Praxisbeispielen. Beim Advanced Budgeting wird zwischen Activity-based und Zero-based Budgeting unterschieden. Die folgenden Kapitel haben einen stärker funktionsbereichsbezogenen Fokus. Kapitel sechs ist dabei dem Logistik- und Supply Chain Controlling gewidmet. Insbesondere wird hier auf Zielgrößen des Logistik-Controllings eingegangen, u. a. Logistikleistung, -kosten und Bestände, sowie die Entwicklung eines wertorientierten Logistiksteuerungskonzeptes vorgestellt. Hierzu gehören eine Logistik-Balanced Scorecard und Maßnahmen zur Wertsteigerung. Das siebte Kapitel befasst sich mit dem HR-Controlling. Rahmenbedingungen und die Einbindung des Controllings in ein HR-Kompetenzmodell, basierend auf einer Balanced Scorecard, bilden die Basis des Kapitels. Der Haupt-

teil betrachtet spezifische HR-Controlling-Aspekte, speziell die HR-Dienstleistungen und -Prozesse (u. a. Personalbesetzung, -entwicklung, -freisetzung und Leistungsmessung), aber z. B. auch Personalrisiken und deren Bewertung. Im letzten, achten Kapitel wird das IT-Controlling thematisiert. Neben der organisatorischen Einbindung und der Unterscheidung in operatives und strategisches IT-Controlling stehen hier die verschiedenen Komponenten (u. a. Portfolio- und Projektmanagement sowie das Kosten- und Leistungsmanagement) im Fokus.

Das sehr interessante und anwendungsorientierte Buch gibt leicht verständlich einen Einblick in die acht ausgewählten Instrumente und Bereiche des Controllings. Wobei in dieser Auswahl auch ein Kritikpunkt zu sehen ist. Andere Bereiche, z. B. das Vertriebscontrolling, bleiben somit unberücksichtigt. Die zahlreichen Abbildungen veranschaulichen die Inhalte des Buches sehr gut und geben einen Überblick über Kernaspekte. Dabei bietet das Buch nicht nur eine Beschreibung einzelner Bestandteile der Instrumente, sondern hat das Ziel, diese als ganzheitliche Konzepte abzubilden. Zudem liefert das Werk von Sure Hinweise für die praktische Umsetzung der Instrumente im Unternehmen.

Das Buch richtet sich vorrangig an Praktiker, sowohl im Zentralbereich Finanzen und Controlling als auch an die verschiedenen Fachabteilungen (z. B. Personal oder IT). Darüber hinaus ist es aber auch für Studenten durchaus interessant, um einen Überblick über verschiedene Controlling-Instrumente und deren Implementierung zu bekommen.

Julia Schmitz,
St. Augustin