

# Moderne Controlling-Instrumente

**Bewährte Konzepte für das operative und  
strategische Controlling**

von

Matthias Sure

HOCHSCHULE  
LIECHTENSTEIN

Bibliothek

Verlag Franz Vahlen München

# Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort</b> .....	<b>V</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>VII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>XVII</b>
<b>1 Activity-based Management - Etablierung eines modernen, prozess- und wertorientierten Kostenmanagements</b> . . . . .	<b>1</b>
1.1 Traditionelle versus moderne Philosophien des Kostenmanagements	1
1.1.1 Traditionelles Kostenmanagement auf dem Prüf stand	1
1.1.2 Argumente für eine Modernisierung des Kostenmanagements	2
1.2 Prozessorientierte Kostenrechnung im Kontext eines integrierten Kostenmanagements	3
1.2.1 Entstehungsgeschichte der prozessorientierten Kostenrechnung	3
1.2.2 Eigenschaften einer prozessorientierten Kostenrechnung	4
1.3 Effektive Kostensteuerung auf Basis prozessorientierter Kostenrechnungsinformationen	6
1.3.1 Implikationen des Prozessmanagements für eine prozessorientierte Kostenrechnung	6
1.3.2 Konzeption eines prozessorientierten Kostenrechnungssystems	7
1.3.2.1 Grundsätzliche Vorüberlegungen	7
1.3.2.2 Konzeptioneller Aufbau des Kostenrechnungsmodells	7
1.3.3 Weiterentwicklung zu einem prozess- und wertorientierten Kostenmanagement	11
1.3.3.1 Mengengerüst, Beschäftigung und Werttreiber	11
1.3.3.2 Kostentreiberanalyse und Prozesskostensätze	12
1.3.3.3 Berücksichtigung von Kapital- und Risikokosten	13
1.4 Proaktives entscheidungsorientiertes Kostenmanagement	15
1.4.1 Planungs- und Simulationsszenarien	15
1.4.2 Treiberreagibilitäten und Kostenveränderungen	17
1.4.3 Kontinuierlicher Kostenmanagement-Prozess	18
1.4.4 Integration mit anderen Management-Instrumenten	19
1.4.5 Generelle Prozesskostenmanagement-Richtlinien und -Empfehlungen	21
1.4.5.1 Aufwands- und Zeitreduktion bei der Prozessabwicklung	21
1.4.5.2 Eliminierung unnötiger Aktivitäten	22
1.4.5.3 Auswahl kostengünstiger Aktivitäten	22
1.4.5.4 Mehrfach-Aktivitätennutzung	22

1.4.5.5 Umdisposition nicht genutzter Ressourcen . . . . .	23
<b>1.5 Organisatorische Umsetzungsaspekte . . . . .</b>	<b>23</b>
1.5.1 Multidisziplinärer Teamansatz . . . . .	23
1.5.2 Management Unterstützung und Kommunikation . . . . .	24
1.5.3 Interviewvorbereitung und -prozess . . . . .	25
<b>1.6 EDV-technische Systemunterstützung . . . . .</b>	<b>26</b>
<b>2 Liquiditäts- und Kostencontrolling mittels integriertem Working Capital Management . . . . .</b>	<b>29</b>
<b>2.1 Shareholder Value als Treiber eines integrierten Working Capital Managements . . . . .</b>	<b>29</b>
<b>2.2 Working Capital Management und sein Beitrag zur Kosten- und Liquiditätsoptimierung . . . . .</b>	<b>29</b>
<b>2.3 Der Ansatz eines ganzheitlichen und integrierten Working Capital Management . . . . .</b>	<b>30</b>
2.3.1 Komponenten eines integrierten Working Capital Management . . . . .	30
2.3.2 Grundsätzliche Merkmale eines integrierten Working Capital Management . . . . .	32
<b>2.4 Prozesskategorien und typische Probleme im Working Capital Management . . . . .</b>	<b>33</b>
2.4.1 Purchase-to-Pay-prozessorientierte Betrachtung . . . . .	33
2.4.1.1 Aufgaben und organisatorische Einordnung des PtP-Prozesses . . . . .	33
2.4.1.2 Physischer Ablauf des Purchase-to-Pay-Prozesses („Better Practice“) . . . . .	35
2.4.1.3 Typische Probleme und Ambivalenzen im Purchase-to-Pay- Prozess . . . . .	37
2.4.2 Forecast-to-Fulfill-prozessorientierte Betrachtung . . . . .	39
2.4.2.1 Aufgaben und organisatorische Einordnung des Forecast-to- Fulfill-Prozesses . . . . .	39
2.4.2.2 Physischer Ablauf des Forecast-to-Fulfill-Prozesses („Better Practice“) . . . . .	41
2.4.2.3 Typische Probleme und Ambivalenzen im Forecast-to-Fulfill- Prozess . . . . .	43
2.4.3 Order-to-Cash-prozessorientierte Betrachtung . . . . .	43
2.4.3.1 Aufgaben und organisatorische Einordnung des Marketing- • und Vertriebs-Prozesses . . . . .	43
2.4.3.2 Physischer Ablauf des Marketing-Vertriebs-Prozesses („Better Practice“) . . . . .	45
2.4.3.3 Aufgaben und organisatorische Einordnung des Rechnungs- stellungs- und Zahlungseingangsbearbeitungsprozesses . . . . .	48
2.4.3.4 Physischer Ablauf des Rechnungsstellungs- und Zahlungs- eingangsprozesses („Better Practice“) . . . . .	48

2.4.3.5 Typische Probleme und Ambivalenzen im Order-to-Cash-Prozess . . . . .	50
<b>2.5 Organisationsprinzipien eines integrierten Working Capital Management</b> . . . . .	<b>51</b>
2.5.1 Funktionübergreifende Aufbauorganisation und Betrachtungsweise . . . . .	52
2.5.2 Rolle des CFO . . . . .	52
<b>2.6 Erfolgreiche Praktiken als Konsequenz eines integrierten Working Capital Management</b> . . . . .	<b>54</b>
2.6.1 Purchase-to-Pay-Prozess . . . . .	54
2.6.2 Forecast-to-Fulfill-Prozess . . . . .	55
2.6.3 Order-to-Cash-Prozess . . . . .	57
2.6.4 Leistungs- und Interessenmanagement im Working Capital Management . . . . .	59
2.6.5 Übergreifender Planungs- und Kontrollprozess . . . . .	59
<b>3 Planung, Steuerung und Kontrolle von Outsourcing-Geschäftsbeziehungen</b> . . . . .	<b>65</b>
<b>3.1 Erfordernis eines Outsourcing-Controlling</b> . . . . .	<b>65</b>
3.1.1 Prinzipielle Notwendigkeit . . . . .	65
3.1.2 Generelle Aufgaben . . . . .	66
<b>3.2 Phasen und Komponenten eines Outsourcing-Controlling</b> . . . . .	<b>66</b>
3.2.1 Planungs- und Implementierungsphase . . . . .	67
3.2.1.1 Strategie- und Business Case . . . . .	67
3.2.1.2 Bestimmung der eigenen Kostenposition und Benchmarking . . . . .	69
3.2.1.3 High-Level Prozessdesign und Aufteilung . . . . .	73
3.2.1.4 Provider- und Standortanalyse . . . . .	74
3.2.1.5 Migrations- und Implementierungsplanung . . . . .	78
3.2.1.6 Projektplanung und -durchführung . . . . .	80
3.2.2 Betriebsphase . . . . .	82
3.2.2.1 Vertragsgestaltung und -Controlling . . . . .	82
3.2.2.2 Service Level Agreements, Leistungsmessung und Berichtswesen . . . . .	86
<b>3.3 Organisatorische Ausgestaltung des Outsourcing-Controlling</b> . . . . .	<b>96</b>
3.3.1 Position des Outsourcing-Koordinators . . . . .	96
3.3.2 Verankerung in der Controlling-Organisation . . . . .	91
<b>4 Controlling von Strategieumsetzungs- und -anpassungsprozessen mit der Balanced Scorecard</b> . . . . .	<b>99</b>
<b>4.1 Mängel traditioneller Systeme zur strategischen Unternehmenssteuerung</b> . . . . .	<b>99</b>
4.1.1 Einseitigkeit in der Betrachtungsweise . . . . .	99
4.1.2 Barrieren in der Strategieumsetzung . . . . .	100

<b>4.2 Strategieumsetzung und Leistungsmessung mit der Balanced Scorecard.</b>	102
4.2.1 Inhalte und Perspektiven einer Balanced Scorecard.	103
4.2.1.1 Finanzwirtschaftliche Perspektive.	104
4.2.1.2 Kunden- und Marktperspektive.	105
4.2.1.3 Interne Prozessperspektive.	106
4.2.1.4 Lern- und Entwicklungsperspektive.	107
4.2.2 Einführung einer Balanced Scorecard und Arbeitsschritte.	108
4.2.2.1 Top-Down-Prozess.	108
4.2.2.2 Kaskadierungsprozess.	115
4.2.3 Wichtige Umsetzungsaspekte für ein erfolgreiches Balanced Scorecard-Modell.	119 "
4.2.3.1 Aufstellung eines Kommunikations- und Implementierungskonzepts.	119
4.2.3.2 Einbindung in den Planungs- und Budgetierungsprozess....	120
4.2.3.3 Visualisierung und Management von Ursache-Wirkungsbeziehungen.	122
4.2.3.4 Kontinuierlicher strategischer Lern- und Feedback-Prozess.	123
<b>4.3 Herausforderungen bei der Implementierung</b>	125
4.3.1 Top-Management-Unterstützung und Strukturiertheit der Einführung.	125
4.3.2 Kommunikation und Mitarbeiterakzeptanz.	126
4.3.3 Zeit- und Projektmanagement.	127
4.3.4 Datenverfügbarkeit und IT-Unterstützung.	128
4.3.5 Fehlende Integration bestehender Systeme und Tools.	128
4.3.6 Kausalität der Ursache-Wirkungsbeziehungen.	128
4.3.7 Verknüpfung mit dem Bonussystem.	129
<b>5 Überwindung traditioneller Planungs- und Budgetierungsprobleme durch Beyond Budgeting oder Advanced Budgeting.</b>	131
<b>5.1 Merkmale traditioneller Budgetierung</b>	131
5.1.1 Inhalt und Zweck.	131
5.1.2 Probleme und Grenzen.	134
<b>5.2 Beyond Budgeting als Alternative zur traditionellen Budgetierung</b>	138
5.2.1 Historie und Verankerung..	138
5.2.2 Gestaltungsprinzipien des Beyond-Budgeting-Modells.	140
5.2.3 Umsetzungsaspekte für ein Beyond-Budgeting-Modell.	145
<b>5.3 Der Advanced Budgeting-Ansatz als dritter Weg</b>	153
5.3.1 Activity-based Budgeting.	154
5.3.2 Zero-based Budgeting.	158
<b>5.4 Fazit.</b>	160

<b>6 Steuerung komplexer Logistikbeziehungen durch übergreifendes Logistik- und Supply-Chain-Controlling....</b>	<b>163</b>
<b>6.1 Entwicklungsstand in der Logistik.</b> . . . . .	163
<b>6.2 Umfang und Inhalte eines Logistik-Controllings.</b> . . . . .	164
<b>6.3 Zielgrößen und Instrumente eines Logistik-Controllings.</b> . . . . .	167
6.3.1 Logistikleistung. . . . .	168
6.3.2 Logistikkosten . . . . .	174
6.3.3 Durchlaufzeiten. . . . .	176
6.3.4 Bestände. . . . .	180
<b>6.4 Entwicklung eines integrierten, wertorientierten Logistiksteuerungskonzeptes</b> . . . . .	186
6.4.1 Formulierung einer Logistikstrategie. . . . .	186
6.4.2 Überführung in ein wertorientiertes (Logistik-)Controlling-Konzept . . . . .	188
6.4.3 Ableitung wertsteigernder logistikbezogener Maßnahmen. . . . .	190
<b>7 HR-Controlling im Kontext eines integrierten HR-Kompetenz-Managements.</b> . . . . .	<b>195</b>
<b>7.1 Rahmenbedingungen eines modernen HR-Controllings.</b> . . . . .	195
<b>7.2 Einbindung in ein HR-Kompetenzmodell.</b> . . . . .	197
<b>7.3 Spezifische HR-Controlling-Aspekte und Bereiche.</b> . . . . .	201
7.3.1 Strategischer Beitrag. . . . .	201
7.3.2 Integrität und Glaubwürdigkeit . . . . .	203
7.3.3 HR-Dienstleistungen und -Prozesse. . . . .	204
7.3.3.1 Personalbesetzung. . . . .	204
7.3.3.2 Personalentwicklung. . . . .	208
7.3.3.3 Personalanpassung und -freisetzung . . . . .	211
7.3.3.4 Organisationsstruktur- und Prozessgestaltung. . . . .	214
7.3.3.5 Leistungsmessung und Leistungsentlohnung . . . . .	217
7.3.3.6 Personaladministration, Personalberichtswesen und Personalrecht . . . . .	220
7.3.4 Geschäftsverständnis. . . . .	225
7.3.5 HR-Technologie. . . . .	227
7.3.6 Personalrisikoh. . . . .	229
<b>8 Gestaltungsprinzipien und Werkzeuge eines modernen IT-Controllings.</b> . . . . .	<b>237</b>
<b>8.1 Anforderungen an ein modernes IT-Controlling</b> . . . . .	237
<b>8.2 Organisatorische Einbindung des IT-Controllings.</b> . . . . .	239
8.2.1 Einflussfaktoren auf die Organisation des IT-Controllings. . . . .	239
8.2.2 Funktionen und Positionen im IT-Controlling. . . . .	239
8.2.3 Rolle des Chief Information Officer (CIO). . . . .	242

8.2.4 Erfolgsfaktoren für die organisatorische Ausrichtung des IT-Controllings. . . . . i . . . . .	243
<b>8.3 Dimensionen des IT-Controllings. . . . . „W*“ . . . . .</b>	<b>245</b>
8.3.1 Strategisches IT-Controlling. . . . .	245
8.3.2 Operatives IT-Controlling . . . . .	247
<b>8.4 Komponenten des IT-Controllings. . . . .</b>	<b>248</b>
8.4.1 Portfoliomanagement . . . . .	248
8.4.2 Prozessmanagement . . . . .	251
8.4.3 Projektmanagement . . . . .	256
8.4.4 Kosten- und Leistungsmanagement . . . . .	263
8.4.5 IT-Kennzahlen und Kennzahlensysteme. . . . .	272
<b>Literaturverzeichnis. . . . .</b>	<b>277</b>
<b>Index. . . . .</b>	<b>285</b>