

Controlling Competence

Moderne Controlling-Instrumente

Bewährte Konzepte für das operative und strategische Controlling

von
Matthias Sure

1. Auflage

Moderne Controlling-Instrumente – Sure

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Kostenrechnung und Controlling – Betriebswirtschaftslehre – Controlling Praxis – Rechnungswesen und Controlling

Verlag Franz Vahlen München 2009

Verlag Franz Vahlen im Internet:

www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 3616 7

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|------|
| Geleitwort | V |
| Vorwort | VII |
| Abkürzungsverzeichnis | XVII |
| 1 Activity-based Management – Etablierung eines modernen, prozess- und wertorientierten Kostenmanagements. | 1 |
| 1.1 Traditionelle versus moderne Philosophien des Kostenmanagements | 1 |
| 1.1.1 Traditionelles Kostenmanagement auf dem Prüfstand | 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 |
| 1.5 Organisatorische Umsetzungsaspekte. | 23 |
| 1.5.1 Multidisziplinärer Teamansatz | 23 |
| 1.5.2 Management Unterstützung und Kommunikation | 24 |
| 1.5.3 Interviewvorbereitung und -prozess | 25 |
| 1.6 EDV-technische Systemunterstützung | 26 |
| 2 Liquiditäts- und Kostencontrolling mittels integriertem Working Capital Management | 29 |
| 2.1 Shareholder Value als Treiber eines integrierten Working Capital Managements. | 29 |
| 2.2 Working Capital Management und sein Beitrag zur Kosten- und Liquiditätsoptimierung. | 29 |
| 2.3 Der Ansatz eines ganzheitlichen und integrierten Working Capital Management | 30 |
| 2.3.1 Komponenten eines integrierten Working Capital Management | 30 |
| 2.3.2 Grundsätzliche Merkmale eines integrierten Working Capital Management. | 32 |
| 2.4 Prozesskategorien und typische Probleme im Working Capital Management | 33 |
| 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 Rechnungsstellungs- und Zahlungseingangsbearbeitungsprozesses | 48 |
| 2.4.3.4 Physischer Ablauf des Rechnungsstellungs- und Zahlungseingangsprozesses („Better Practice“) | 48 |

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| 2.4.3.5 Typische Probleme und Ambivalenzen im Order-to-Cash-Prozess | 50 |
| 2.5 Organisationsprinzipien eines integrierten Working Capital Management | 51 |
| 2.5.1 Funktionsübergreifende Aufbauorganisation und Betrachtungsweise | 52 |
| 2.5.2 Rolle des CFO | 52 |
| 2.6 Erfolgreiche Praktiken als Konsequenz eines integrierten Working Capital Management | 54 |
| 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 |
| 3 Planung, Steuerung und Kontrolle von Outsourcing-Geschäftsbeziehungen | 65 |
| 3.1 Erfordernis eines Outsourcing-Controlling | 65 |
| 3.1.1 Prinzipielle Notwendigkeit | 65 |
| 3.1.2 Generelle Aufgaben | 66 |
| 3.2 Phasen und Komponenten eines Outsourcing-Controlling | 66 |
| 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 |
| 3.3 Organisatorische Ausgestaltung des Outsourcing-Controlling | 96 |
| 3.3.1 Position des Outsourcing-Koordinators | 96 |
| 3.3.2 Verankerung in der Controlling-Organisation | 97 |
| 4 Controlling von Strategieumsetzungs- und -anpassungsprozessen mit der Balanced Scorecard | 99 |
| 4.1 Mängel traditioneller Systeme zur strategischen Unternehmenssteuerung | 99 |
| 4.1.1 Einseitigkeit in der Betrachtungsweise | 99 |
| 4.1.2 Barrieren in der Strategieumsetzung | 100 |

| | |
|--|----------------|
| 4.2 Strategieumsetzung und Leistungsmessung mit der Balanced Scorecard | 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 |
| 4.3 Herausforderungen bei der Implementierung | 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 |
| 5 Überwindung traditioneller Planungs- und Budgetierungsprobleme durch Beyond Budgeting oder Advanced Budgeting | 131 |
| 5.1 Merkmale traditioneller Budgetierung | 131 |
| 5.1.1 Inhalt und Zweck | 131 |
| 5.1.2 Probleme und Grenzen | 134 |
| 5.2 Beyond Budgeting als Alternative zur traditionellen Budgetierung | 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 |
| 5.3 Der Advanced Budgeting-Ansatz als dritter Weg | 153 |
| 5.3.1 Activity-based Budgeting | 154 |
| 5.3.2 Zero-based Budgeting | 158 |
| 5.4 Fazit | 160 |

| | |
|--|---------|
| 6 Steuerung komplexer Logistikbeziehungen durch übergreifendes Logistik- und Supply-Chain-Controlling | 163 |
| 6.1 Entwicklungsstand in der Logistik | 163 |
| 6.2 Umfang und Inhalte eines Logistik-Controllings | 164 |
| 6.3 Zielgrößen und Instrumente eines Logistik-Controllings | 167 |
| 6.3.1 Logistikleistung | 168 |
| 6.3.2 Logistikkosten | 174 |
| 6.3.3 Durchlaufzeiten | 176 |
| 6.3.4 Bestände | 180 |
| 6.4 Entwicklung eines integrierten, wertorientierten Logistiksteuerungs- konzeptes | 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 |
| 7 HR-Controlling im Kontext eines integrierten HR-Kompetenz-Managements | 195 |
| 7.1 Rahmenbedingungen eines modernen HR-Controllings | 195 |
| 7.2 Einbindung in ein HR-Kompetenzmodell | 197 |
| 7.3 Spezifische HR-Controlling-Aspekte und Bereiche | 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 Personalrisiken | 229 |
| 8 Gestaltungsprinzipien und Werkzeuge eines modernen IT-Controllings | 237 |
| 8.1 Anforderungen an ein modernes IT-Controlling | 237 |
| 8.2 Organisatorische Einbindung des IT-Controllings | 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 | 243 |
| 8.3 Dimensionen des IT-Controllings | 245 |
| 8.3.1 Strategisches IT-Controlling | 245 |
| 8.3.2 Operatives IT-Controlling | 247 |
| 8.4 Komponenten des IT-Controllings | 248 |
| 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 |
| Literaturverzeichnis | 277 |
| Index | 285 |