

Werner Gladen

# **Performance Measurement**

Controlling mit Kennzahlen

5., überarbeitete Auflage



# 1 Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einführung</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Gestaltung von Informationssystemen</b> .....	<b>1</b>
1.1.1 Beschreibung der Informationsversorgungslage.....	1
1.1.2 Informationsbedarf.....	4
1.1.3 Führungssystem und seine Subsysteme.....	5
1.1.3.1 Führungssystem.....	5
1.1.3.2 Subsystem Controlling.....	6
1.1.3.3 Subsystem Informationssystem.....	9
1.2 Grundlagen zu Kennzahlen.....	11
1.2.1 Begriffe „Kennzahl“ und „Indikator“.....	11
1.2.2 Kennzahlenarten.....	16
1.3 Kennzahlaufgaben in der Unternehmensführung.....	19
1.3.1 Exkurs: Koordinationsmechanismen.....	20
1.3.2 Entscheidungsfunktion versus Verhaltenssteuerungsfunktion.....	23
1.3.3 Aufgaben in Planungs- und Kontrollsystemen.....	27
1.3.4 Aufgaben der Analyse und des Lernens.....	34
1.3.5 Exkurs: Kennzahlaufgaben aus verhaltensorientierter Sicht.....	39
1.3.5.1 Informationsnutzung als „Lernvorgang“.....	39
1.3.5.2 Nutzungsarten von Führungsinformationen.....	41
1.4 Ziele in der Unternehmenssteuerung.....	45
1.4.1 Exkurs: Absichten, Strategien, Ziele.....	45
1.4.2 Ökonomisch zwingende Zielkategorien.....	49
1.4.3 Monetäre und nichtmonetäre Ziele.....	52

IAA Exkurs: Stakeholder- versus Shareholder-Ansatz.....	56
Literatur und Fragen zur Selbstkontrolle.....	60
<b>2 Erfolgs-Kennzahlen(systeme).....</b>	<b>61</b>
<b>2.1 Break-Even-Analyse.....</b>	<b>61</b>
2.1.1 Grundlagen.....	61
2.1.2 Spezielle Fragestellungen.....	63
2.1.3 Mehrproduktunternehmen.....	68
2.2 Rentabilitäts-Kennzahlensysteme.....	71
2.2.1 Kennzahlen zur Rentabilität.....	71
2.2.1.1 Neuere Periodenerfolgsgrößen.....	71
2.2.1.2 Kapitalrentabilitäten.....	72
2.2.1.3 Kapitalbindung(smanagement).....	76
2.2.2 DuPont-Kennzahlensystem.....	83
2.2.3 Weiterentwicklungen des DuPont-Systems.....	88
2.2.4 Rentabilitäts-Liquiditäts-Kennzahlensystem.....	91
2.3 Bildung von Kennzahlensystemen.....	93
2.3.1 Anforderungen an Kennzahlensysteme.....	93
2.3.2 Architektur von Kennzahlensystemen.....	94
2.3.2.1 Rechensysteme.....	94
2.3.2.2 Ordnungssysteme.....	97
2.4 Analyse mit Kennzahlensystemen.....	100
2.4.1 Kennzahlen-und Abweichungsanalyse.....	100
2.4.2 DuPont-System als Navigationshilfe für die Analyse.....	103
2.4.3 Erfolgsabweichungsanalyse mit Kennzahlensystemen.....	105
Literatur, Fragen und Aufgaben zur Selbstkontrolle.....	114

<b>3 Wertorientierte Kennzahlen.....</b>	<b>117</b>
3.1 Shareholder Value.....	117
3.1.1 Ermittlung des Shareholder Value.....	119
3.1.1.1 Discounted-Cash-Flow-Methoden.....	119
3.1.1.2 Ermittlung der Kapitalkosten.....	121
3.1.2 Werttreiber des Shareholder Value.....	128
3.1.2.1 Werttreibermodell.....	128
3.1.2.2 Break-Even-Analyse auf der Basis von Werttreibern.....	130
3.1.3 Erklärung der Marktwert-Buchwert-Differenz.....	133
3.2 Vergangenheitsorientierter Residualgewinn.....	138
3.2.1 Economic-Value-Added.....	139
3.2.1.1 EVA als vergangenheitsorientierter Periodenerfolg.....	139
3.2.1.2 Ermittlung des EVA mit adjustierten GuV-Größen.....	141
3.2.2 Cash-Value-Added und Cash-Flow-ROI.....	145
3.2.3 Performancebeurteilung mit Residualgewinngrößen.....	148
3.2.3.1 Residualgewinn als „Wertbeitrag“.....	148
3.2.3.2 Analyse mit Residualgewinnen.....	150
3.2.3.3 Relative Performancemessung mit dem ERIC.....	153
3.3 Residualer ökonomischer Gewinn.....	155
3.3.1 Konzeptioneller Ansatz.....	155
3.3.2 Abweichungsanalyse mit dem Unternehmenswert.....	161
Literatur, Fragen und Aufgaben zur Selbstkontrolle.....	168
<b>4 Bildung von Steuerungskennzahlen.....</b>	<b>171</b>
<b>4.1 Steuerungskennzahlen für funktionale Bereiche.....</b>	<b>171</b>
4.1.1 Grundlagen.....	171
4.1.2 Abgrenzung des Zielinhalts.....	175
4.1.3 Maßgrößen für den Zielinhalt.....	181

4.2	Steuerungskennzahlen für divisionale Bereiche.....	187
4.2.1	Grundlagen.....	187
4.2.1.1	Zielinhalt für Profit Center und Investment Center.....	187
4.2.1.2	Vergütungsfunktionen.....	188
4.2.1.3	Anreizkompatibilität von Steuerungskennzahlen.....	190
4.2.2	Zielkongruenz herkömmlicher Erfolgsgrößen.....	192
4.2.3	Zielkongruenz des Residualgewinns.....	195
4.2.4	Zielkongruenz durch Umperiodisierungen.....	199
4.2.4.1	Folgen mangelnder Entscheidungsverbundenheit.....	199
4.2.4.2	Umperiodisierung der Erfolgswirkungen.....	200
4.2.4.3	Umperiodisierung der Bonuswirkungen.....	202
4.3	Verhaltenssteuerung in der Agency-Theorie.....	207
4.3.1	Grundlagen zur Agency-Theorie.....	208
4.3.2	Verhaltenssteuerung bei Hidden Action und Multi-Tasking.....	214
4.3.2.1	Steuerung von Arbeitseinsatz und Investitionen.....	215
4.3.2.2	Steuerung des Arbeitseinsatzes durch multiple Kennzahlen ....	227
4.3.2.3	Entscheidungs- versus Verhaltenssteuerungsfunktion.....	230
4.3.3	Grenzen expliziter Anreizverträge.....	235
	Literatur, Fragen und Aufgaben zur Selbstkontrolle.....	240
5	Funktionsbereichs-Kennzahlen.....	243
5.1	Grundlagen.....	243
5.1.1	Bildung von Bereichs-Kennzahlensystemen.....	244
5.1.1.1	Auswahl der Kennzahlen.....	244
5.1.1.2	Koordination mit Kennzahlensystemen.....	247
5.1.2	Messung von Effizienz und Effektivität mit der DEA.....	250
5.1.3	Half-Life-Konzept.....	255
i	5.1.4 Exkurs: Leistungsrechnung und -kontrolle.....	258

5.2 Beschaffung.....	261
<b>5.3 Logistik.....</b>	<b>271</b>
5.4 Produktion.....	279
<b>5.5 Marketing.....</b>	<b>282</b>
5.6 Forschung und Entwicklung (Innovation).....	297
Literatur und Fragen zur Selbstkontrolle.....	305
<b>6 Risiko-Kennzahlen.....</b>	<b>307</b>
<b>6.1 Risikomanagement und-Controlling.....</b>	<b>307</b>
6.2 Wertbeitrag des Risikomanagements.....	315
6.3 Kennzahlen zur Risikobewertung.....	320
6.3.1 Risikoindikatoren und -maßgrößen aus der Break-Even-Analyse.....	321
6.3.2 Risk Adjusted Performance Measures.....	338
6.4 Methoden der Risikoanalyse.....	346
Literatur und Fragen zur Selbstkontrolle.....	349
<b>7 Strategische Kennzahlensysteme.....</b>	<b>351</b>
<b>7.1 Grundlagen.....</b>	<b>351</b>
7.1.1 Strategische Führung.....	352
7.1.1.1 Strategische Planung und Kontrolle.....	352
7.1.1.2 Exkurs: Markt- versus Ressourcenorientierung.....	355
7.1.1.3 Erfolgspotential als Ziel der strategischen Steuerung.....	358
7.1.2 Strategieumsetzung mit Hilfe strategischer Kennzahlen.....	360
7.1.2.1 Begriff „strategische Kennzahl“.....	360
7.1.2.2 Ursache-Wirkungs-Kette in der Wertschöpfung.....	363
7.1.2.3 Stoßrichtungen für Geschäftsfeldstrategien.....	367

7.2	Strategische Kennzahlen für strategische Geschäftseinheiten.....	373
7.2.1	Ergebnis-Kennzahlen und Ursache-Wirkungs-Vermutungen.....	374
7.2.1.1	Kennzahlen zu Erfolgszielen.....	374
7.2.1.2	Kennzahlen zu Produkt- und Kundenzielen.....	377
7.2.2	Leistungstreiber und Ursache-Wirkungs-Vermutungen.....	384
7.2.2.1	Leistungstreiber in der Wertschöpfungskette.....	384
7.2.2.2	Beherrschung des Produktinnovationsprozesses.....	386
7.2.2.3	Beherrschung des Auftragsabwicklungsprozesses.....	391
7.2.2.4	Weiterentwicklung der Ressourcen.....	397
	Literatur und Fragen zur Selbstkontrolle.....	408
<b>8</b>	<b>Integration strategischer Kennzahlensysteme in die Führung.....</b>	<b>409</b>
<b>8.1</b>	<b>Strategische Kennzahlensysteme für verschiedene Organisationsebenen ....</b>	<b>409</b>
8.1.1	Geschäftsbereichsebene.....	409
8.1.1.1	Vorgeschichte der Balanced Scorecard.....	409
8.1.1.2	Balanced Scorecard als Managementsystem.....	412
8.1.1.3	Perspektiven der Balanced Scorecard.....	415
8.1.2	Konzernebene.....	418
8.1.3	Fallbeispiel: BSC eines Einzelhandelskonzerns.....	421
8.1.4	Funktionsbereichsebene.....	427
8.2	Balanced Scorecard und transformativer Wandel.....	432
8.2.1	Koordinationsmechanismen.....	434
8.2.2	Levers of Control.....	436
8.2.3	Nutzung der Balanced Scorecard.....	438
8.3	Strategische Kontrolle.....	445
8.3.1	Aufgaben der strategischen Kontrolle.....	445
8.3.2	Lernen mit der Balanced Scorecard.....	448
8.3.3	Lernen mit interaktiven Kontrollsystemen.....	451

Literatur und Fragen zur Selbstkontrolle.....	454
<b>Anhang: Lösungen zu Aufgaben.....</b>	<b>456</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>459</b>
<b>Stichwortverzeichnis.....</b>	<b>495</b>