

Werner Gladen

Performance Measurement

Controlling mit Kennzahlen

5., überarbeitete Auflage



Inhaltsverzeichnis

1 Einführung	1
1.1 Gestaltung von Informationssystemen	1
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

1.4.4 Exkurs: Stakeholder- versus Shareholder-Ansatz.....	56
Literatur und Fragen zur Selbstkontrolle.....	60
2 Erfolgs-Kennzahlen(systeme).....	61
2.1 Break-Even-Analyse	61
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

3 Wertorientierte Kennzahlen.....	117
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
4 Bildung von Steuerungskennzahlen.....	171
4.1 Steuerungskennzahlen für funktionale Bereiche.....	171
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
5.1.4	Exkurs: Leistungsrechnung und -kontrolle.....	258

5.2 Beschaffung.....	261
5.3 Logistik.....	271
5.4 Produktion.....	279
5.5 Marketing.....	282
5.6 Forschung und Entwicklung (Innovation)	297
Literatur und Fragen zur Selbstkontrolle.....	305
6 Risiko-Kennzahlen.....	307
6.1 Risikomanagement und -controlling	307
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
7 Strategische Kennzahlensysteme.....	351
7.1 Grundlagen.....	351
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
8 Integration strategischer Kennzahlensysteme in die Führung.....	409
8.1 Strategische Kennzahlensysteme für verschiedene Organisationsebenen	409
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
Anhang: Lösungen zu Aufgaben	456
Literaturverzeichnis	459
Stichwortverzeichnis.....	495