

Werner Gladen

Performance Measurement

Controlling mit Kennzahlen

4., überarbeitete Auflage



I Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
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.....	20
1.3.1 Exkurs: Koordinationsmechanismen.....	20
1.3.2 Entscheidungsfunktion versus Verhaltenssteuerungsfunktion.....	22
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

4	Bildung von Steuerungskennzahlen.....	177
4.1	Anforderungen an Steuerungs-Kennzahlen.....	177
4.2	Steuerungs-Kennzahlen für divisionale Bereiche.....	180
4.2.1	Zielinhalt für Profit Center und Investment Center.....	180
4.2.2	Zielkongruenz herkömmlicher Erfolgsgrößen.....	182
4.2.3	Anreizkompatibilität des Residualgewinns.....	184
4.2.3.1	Kapitalwertneutralität (Preinreich-Lücke-Theorem).....	185
4.2.3.2	Zielkongruenz bei ungeduldigen Bereichsmanagern.....	188
4.2.3.3	Exkurs: Verhaltenssteuerung mit Kapitalkostensätzen.....	191
4.2.4	Anreizkompatibilität des „Residualen Ökonomischen Gewinns“.....	193
4.3	Steuerungs-Kennzahlen für funktionale Bereiche.....	195
4.3.1	Systematik von Funktionsbereichen.....	195
4.3.2	Abgrenzung des Zielinhalts.....	198
4.3.3	Maßgrößen für den Zielinhalt.....	204
4.4	Verhaltenssteuerung mit Anreizsystemen.....	209
4.4.1	Eigenschaften der Second-Best-Situation.....	209
4.4.2	Verhaltenssteuerung bei Hidden Action und Multi-Tasking.....	214
4.4.3	Grenzen expliziter Anreizverträge.....	222
	Literatur und Fragen zur Selbstkontrolle.....	227
5	Funktionsbereichs-Kennzahlen.....	231
5.1	Grundlagen.....	231
5.1.1	Bildung von Bereichs-Kennzahlensystemen.....	232
5.1.1.1	Auswahl der Kennzahlen.....	232
5.1.1.2	Koordination mit Kennzahlensystemen.....	235
5.1.2	Messung von Effizienz und Effektivität mit der DEA.....	240
5.1.3	Exkurs: Leistungsrechnung und -kontrolle.....	245

5.2 Beschaffung.....	247
5.3 Logistik.....	258
5.4 Produktion.....	265
5.5 Marketing.....	268
5.6 Forschung und Entwicklung (Innovation).....	282
Literatur und Fragen zur Selbstkontrolle.....	290
6 Risiko-Kennzahlen.....	293
6.1 Risikomanagement und -Controlling.....	293
6.2 Wertbeitrag des Risikomanagements.....	300
6.3 Kennzahlen zur Risikobewertung.....	306
6.3.1 Risikoindikatoren und -maßgrößen aus der Break-Even-Analyse.....	306
6.3.2 Risk Adjusted Performance Measures.....	324
6.4 Methoden der Risikoanalyse.....	331
Literatur, Fragen und Aufgaben zur Selbstkontrolle.....	334
7 Strategische Kennzahlensysteme.....	337
7.1 Grundlagen.....	337
7.1.1 Strategische Führung.....	338
7.1.1.1 Strategische Planung und Kontrolle.....	338
7.1.1.2 Exkurs: Markt- versus Ressourcenorientierung.....	341
7.1.1.3 Erfolgspotential als Ziel der strategischen Steuerung.....	344
7.1.2 Strategieumsetzung mit Hilfe strategischer Kennzahlen.....	346
7.1.2.1 Begriff „strategische Kennzahl“.....	346
7.1.2.2 Ursache-Wirkungs-Kette in der Wertschöpfung.....	349
7.1.2.3 Stoßrichtungen für Geschäftsfeldstrategien.....	353

7.2	Strategische Kennzahlen für strategische Geschäftseinheiten.....	359
7.2.1	Ergebnis-Kennzahlen und Ursache-Wirkungs-Vermutungen.....	360
7.2.1.1	Kennzahlen zu Erfolgszielen.....	360
7.2.1.2	Kennzahlen zu Produkt- und Kundenzielen.....	363
7.2.2	Leistungstreiber und Ursache-Wirkungs-Vermutungen.....	370
7.2.2.1	Leistungstreiber in der Wertschöpfungskette.....	370
7.2.2.2	Beherrschung des Produktinnovationsprozesses.....	372
7.2.2.3	Beherrschung des Auftragsabwicklungsprozesses.....	377
7.2.2.4	Weiterentwicklung der Ressourcen.....	382
	Literatur und Fragen zur Selbstkontrolle.....	393
8	Integration strategischer Kennzahlensysteme in die Führung.....	395
8.1	Strategische Kennzahlensysteme für verschiedene Organisationsebenen.....	395
8.1.1	Geschäftsbereichsebene.....	395
8.1.1.1	Vorgeschichte der Balanced Scorecard.....	395
8.1.1.2	Balanced Scorecard als Managementsystem.....	398
8.1.1.3	Perspektiven der Balanced Scorecard.....	401
8.1.2	Konzernebene.....	404
8.1.3	Fallbeispiel: BSC eines Einzelhandelskonzerns.....	407
8.1.4	Funktionsbereichsebene.....	413
8.2	Balanced Scorecard und operative Planung.....	418
8.2.1	Notwendigkeit der Abstimmung in der Planung.....	419
8.2.2	Realisierung der Abstimmung in der Planung.....	421
8.2.3	Zielbestimmung mit dem Half-Life-Konzept.....	425
8.2.4	Zweck-Mittel-Beziehungen.....	429
8.3	Strategische Kennzahlensysteme in der strategischen Kontrolle.....	433
8.3.1	Aufgaben der strategischen Kontrolle.....	433
8.3.2	Lernen mit der Balanced Scorecard.....	435

8.4 Steuerung von organisatorischem Wandel.....	438
8.4.1 Bewusst gestaltete Prozesse des Wandels.....	439
8.4.2 Wandel als emergentes Phänomen.....	444
8.4.2.1 Emergenz und lernende Organisation.....	444
8.4.2.2 Koordination bei emergentem Wandel.....	446
8.4.2.3 Levers of Control.....	449
8.4.2.4 Lernen mit Interaktiven Kontrollsystemen.....	452
8.4.3 Fazit.....	455
Literatur und Fragen zur Selbstkontrolle.....	456
Anhang: Lösungen zu Übungsaufgaben.....	458
Literaturverzeichnis.....	461
Stichwortverzeichnis.....	495