



Werner Gladen

Performance Measurement – Controlling mit Kennzahlen

4. überarb. Aufl.
Gabler Verlag
Wiesbaden 2008
500 Seiten, 34,90 €
ISBN: 978-3-8349-0827-8

Kennzahlen gehören zum Standard-Instrumentarium eines Controllings. Das inzwischen in der vierten Auflage erschienene Lehrbuch von Professor Dr. Werner Gladen, Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Rechnungswesen an der Fachhochschule Ludwigshafen, stellt systematisch und umfassend wichtige Einzelkennzahlen und Kennzahlensysteme für ein Performance Measurement vor.

Der Aufbau des Buches erlaubt sowohl ein selektives Lesen für einen schnellen Überblick, insbesondere über aktuelle Neuerungen, als auch ein vertieftes Befassen mit den Inhalten der im Folgenden beschriebenen acht Kapitel:

Zu Beginn wird der allgemeine Kontext bei der Gestaltung von Informationssystemen und deren Anwendung beschrieben. Neben dem Unternehmensführungssystem und einer Kategorisierung verschiedener Arten von Kennzahlen werden die Aufgaben von Kennzahlen in der Unternehmensführung erläutert. Dabei wird auch auf die hierbei bedeutsamen verhaltensorientierten Aspekte eingegangen.

Das zweite Kapitel ist Erfolgskennzahlen und -kennzahlensystemen gewidmet. Es werden die Break-Even-Analyse, sowie verschiedene Rentabilitätskennzahlensysteme vorgestellt. Zu den dargestellten Einzelkennzahlen zählen neuere Periodenerfolgsgrößen wie EBIT, EBITDA und NOPAT, sowie Kapitalrentabilitäten und Kennzahlen zur Kapitalbindung. Ebenso enthalten sind Hinweise zur Bildung von Kennzahlensystemen und zur Gestaltung entsprechender Analysen.

Auf wertorientierte Kennzahlen wird im dritten Kapitel eingegangen. Dabei werden verschiedene Konzepte zur Ermittlung des Shareholder Values präsentiert. An die Darstellung eines Modells seiner Werttreiber schließt sich die Erläuterung entsprechender Kennzahlen an. Dazu gehören, neben Residualgewinngrößen wie dem EVA, dem CVA und dem ERIC, der residuale ökonomische Gewinn (neu in dieser Auflage) und der Realloptionenansatz.

Das vierte Kapitel behandelt die Bildung von Steuerungskennzahlen. Zunächst werden wichtige Anforderungen wie Operationalisierung von Unternehmenszielen, Anreizkompatibilität und geringe Manipulationsanfälligkeit herausgestellt. Anschließend werden Besonderheiten jeweils für divisionale und funktionale Bereiche im Unternehmen ausgeführt. Auf Basis der Prinzipal-Agenten-Theorie wird auf die Verhaltenssteuerung mit Anreizsystemen und ihre Grenzen eingegangen.

Im fünften Kapitel werden Kennzahlen für wichtige Funktionsbereiche eines Unternehmens dargestellt, insbesondere für Beschaffung, Logistik, Produktion, Marketing und Innovation. Vor allem die Darstellung der Beschaffungskennzahlen wurde gegenüber der dritten Auflage deutlich ausgebaut.

Neu ist das sechste Kapitel zu Risiko-Kennzahlen. Die Aufnahme dieses wichtigen Themas mit hoher Praxisrelevanz ist zu begrüßen. Erläutert werden Bedeutung, Inhalte und Wertbeitrag eines Risikomanagements und -controllings. Darauf aufbauend werden Risikoindikatoren und -maßgrößen aus der Break-Even-Analyse und Risk Adjusted Performance Measures, z. B. At-Risk-Größen, RAROC (Risk adjusted Return on Capital) und CVODRV (Corporate Value on Discounted-Risk-Value), vorgestellt. Zudem wird auf verschiedene Methoden der Risikoanalyse hingewiesen.

Das siebte Kapitel „Strategische Kennzahlensysteme“ behandelt die theoretischen Grundlagen der strategischen Führung und der Strategieumsetzung mit strategischen Kennzahlen. Auf dieser Basis werden Kennzahlen für die Steuerung strategischer Geschäftseinheiten nebst entsprechender Ursache-Wirkungs-Vermutungen präsentiert. Differenziert wird dabei nach Ergebnis-Kennzahlen zu Erfolgs-, Produkt- und Kundenzielen („Lagging Indicators“) und Leistungstreibern

(„Leading Indicators“) entlang der Wertschöpfungskette.

Vor allem anhand der Balanced Scorecard geht das letzte, achte Kapitel auf die Integration strategischer Kennzahlen in das gesamte Managementsystem ein. Hierbei wird abschließend deren Bedeutung bei der Steuerung organisatorischen Wandels herausgestellt.

Die logische Strukturierung der Inhalte und das Stichwortverzeichnis machen das Buch auch als Nachschlagewerk gut nutzbar. Am jeweiligen Kapitelende finden sich Literaturhinweise für weiterführende Informationen. Insbesondere für Studenten, aber auch für Praktiker, die ihr erworbenes Wissen überprüfen wollen, sind die sich den Kapiteln anschließenden Fragen zu Selbstkontrolle hilfreich. Im Anhang finden sich zu einigen dieser Fragen die dazugehörigen Antworten.

Gegenüber der dritten Auflage wurde das Seitenlayout, ebenso wie das der zahlreichen Grafiken und Tabellen, moderner und lesefreundlicher gestaltet. Unter anderem werden wichtige Begriffe nun in Kästen separat erläutert, Exkurse sind klar als solche gekennzeichnet. Die Darstellung der Inhalte ist fast durchgängig leicht verständlich, angenehm lesbar und nah an der Praxis. Im neuen Kapitel zu Kennzahlen zur Risikobewertung wird davon allerdings durch diverse mathematische Herleitungen abgewichen, die den nicht tiefer in der Materie verankerten Leser herausfordern dürften.

Insgesamt bietet das Werk einen umfassenden, in der Regel leicht verständlichen Überblick über das Gebiet der Controlling-Kennzahlen und -Kennzahlensysteme nebst kurzer Erläuterung des jeweiligen theoretischen Hintergrundes. Für den interessierten Praktiker können sich beim Lesen wertvolle Anregungen für Gestaltung und Nutzung der Kennzahlen und Kennzahlensysteme im eigenen Arbeitsumfeld ergeben.

Sonja Horn,
Erlangen