

# Vorwort

## Vorwort zur 6. Auflage

Die 6. Auflage wurde an einigen Stellen überarbeitet und gekürzt. Erweitert wurde sie um Beispiele und u. a. folgende Erörterungen: Abzugskapital im Nenner von Rentabilitäten, Profitabilität des Working Capital Management, Relative Value of Growth sowie Nachhaltigkeit und Shareholder-Ansatz.

Frau Anna Pietras und Frau Schilling vom Springer Gabler Verlag danke ich für die freundliche Unterstützung bei der Veröffentlichung.

STUTENSEE, IM MÄRZ 2014

WERNER GLADEN

## Vorwort zur 5. Auflage

Die 5. Auflage wurde an vielen Stellen aktualisiert und überarbeitet sowie an einigen Stellen erweitert und gekürzt (u.a. Realoptionen). Die Erweiterungen beziehen sich auf die Verhaltenssteuerungsfunktion des Performance Measurements, die Thema in Masterstudiengängen sein kann. So wird das LEN-Grundmodell der Agencytheorie behandelt und die Anreizverträglichkeit von Residualgewinnen im Kontext der Investitionssteuerung vertieft (z.B. Gestaltung von Bonussystemen, Bonusbank-Modelle, Kapitalkosten auf Basis risikofreier Zinssätze).

Frau Anna Pietras und Frau Renate Schilling vom Gabler Verlag danke ich für die freundliche Unterstützung bei der Veröffentlichung.

STUTENSEE, IM MÄRZ 2011

WERNER GLADEN

## Vorwort zur 1. Auflage

Das Buch „Kennzahlen- und Berichtssysteme“ handelt von der Versorgung des Managements mit Informationen für Zwecke der Planung, Steuerung und Kontrolle. Die informationstechnische Revolution hat die Möglichkeiten hierzu sprunghaft erweitert. Darüber darf aber die betriebswirtschaftliche Behandlung dieser Aufgabe nicht aus dem Blickfeld geraten. Das neue Selbstbewusstsein, mit dem die Investoren an den internationalen Kapitalmärkten von den Unternehmensleitungen die Erhöhung des

Shareholder Values einfordern, lenkt das Interesse auf die Steuerungsinstrumente für eine solche wertorientierte Unternehmensführung.

Der amerikanische Bestseller „Balanced Scorecard“, der auch für die „wertorientierte Unternehmensführung“ von Nutzen ist, hat das Defizit in der Steuerung strategischer Vorhaben zum Thema. Die Balanced Scorecard, so ist zu lesen, sei kein herkömmliches Kennzahlensystem zur Überwachung der Durchführung operativer Ziele, sondern ein Managementsystem mit Aufgaben der Kommunikation, der Information und des Lernens für die Umsetzung, Durchführung und Anpassung von Strategien, das auch als Grundlage von Anreizsystemen dienen könne. Bücher, die Instrumente für die Führung mit einem so breiten Aufgabenspektrum offerieren, üben eine große Anziehung aus auf Unternehmer, die auf der Suche nach dem „all-mächtigen“ Universal-Werkzeug sind, auf Unternehmensberater, die gelegentlich „Wunder“ versprechen müssen, und nicht zuletzt auf Wissenschaftler, die herausfinden möchten, was Systeme wie die Balanced Scorecard „im innersten zusammenhält“. Das vorliegende Buch soll Hilfe leisten, die komplexen modernen Steuerungs-Kennzahlensysteme zu verstehen, für die in Amerika der Begriff „Performance Measurement“ geprägt wurde und zu denen auch die Balanced Scorecard gehört. Was Picot / Reichwald / Wigand (2001, S. 18) ihrem erfolgreichen Lehrbuch vorausschicken, gilt auch bei der Balanced Scorecard: „Ohne eine solide theoretische Grundlage besitzen viele Aussagen zu den hier diskutierten Entwicklungen allenfalls einen plausiblen Ad-hoc-Charakter bzw. bleiben plakativ oder modisch“. Verstehen mag zu einer Entzauberung beitragen, es erspart aber vielleicht manche Enttäuschung.

Um die Idee des Management by Objectives in die Realität umzusetzen, wurden in den 70iger Jahren Planungstechniken zur Operationalisierung von Unternehmenszielen beschrieben. Das führte zu der Differenzierung der Kennzahlensysteme in Analyse- und Steuerungs-Kennzahlensysteme. Diese Unterscheidung erleichtert die Einordnung moderner Kennzahlensysteme, die, wie etwa die Balanced Scorecard, weiterentwickelte Steuerungs-Kennzahlensysteme sind. Bei der Suche nach Wegen, Ziele auf Bereiche herunterzubrechen, wurden bereits die Möglichkeiten ausgelotet, Ursache-Wirkungs-Beziehungen aufzudecken. Solche Beziehungen sollten auch nachweisbar sein zwischen den Kennzahlen der Balanced Scorecard, um Vorlaufindikatoren ableiten zu können für strategische Ziele (Erfolgspotentiale), die erst in fernerer Zukunft erreicht werden können. In der vorherrschenden Kennzahlenliteratur wird das Problem der Ursache-Wirkungs-Beziehungen links liegen gelassen. Einschlägige Abhandlungen erläutern vorwiegend die „klassischen“ Analyse-Kennzahlensysteme mit definitionslogischen Beziehungen zwischen den Kennzahlen (DuPont, ZVEI). Auf dieser Basis lassen sich allerdings moderne Konzepte wie die Balanced Scorecard nicht verstehen. Ein Verdienst der aktuellen Bestrebungen zur Verbesserung des „Performance Measurements“ ist es, dass das Interesse auch auf die Gewinnung aussagefähiger Kennzahlen (Indikatoren) für die angestrebten Unternehmensziele gelenkt wurde und sich nicht nur – wie bisher – auf die Interpretation vorgefundener Kennzahlen richtet. Neben der Herleitung aussagefähiger Kennzahlen und Kennzahlensysteme bildet die

bedarfsgerechte Informationsübermittlung (Berichtssysteme) einen zweiten Schwerpunkt dieses Lehrbuchs. Dabei gehen wir auf verhaltensbezogene Aspekte der Berichtsgestaltung ein und beschreiben aktuelle Informationstechnologien des computergestützten Berichtswesens.

Die Grundlagen, die hier vermittelt werden, sind nicht nur von Gewinn für Studierende und Lehrende in den Schwerpunkten Management, Controlling und Wirtschaftsinformatik an Universitäten, Fachhochschulen und Wirtschaftsakademien, sondern auch für Leser aus der Praxis, die sich durch ein tieferes Verständnis vor Fehlern schützen möchten, die bei der Implementierung lauern. Ein Anliegen des Lehrtextes ist es dabei, den Stoff in einer möglichst geschlossenen Systematik und Terminologie darzubieten und - soweit möglich - auf vorhandene Grundbegriffe der Betriebswirtschaftslehre zurückzugreifen. Als Vorkenntnisse werden Grundlagen des Rechnungswesens und der Unternehmensführung vorausgesetzt. Am Anfang jedes Abschnitts finden sich Lernziele. Kernsätze bzw. Definitionen sind umrandet. Um sich im Text leichter zu rechtfinden zu können, werden Schlagwörter hervorgehoben. Abbildungen erhöhen die Einprägsamkeit und tragen zur schnelleren Erfassbarkeit komplexer Zusammenhänge bei. Das Buch will auch die Bedürfnisse fachkundiger Leser nach tiefergehender Information befriedigen. Ausführungen mit Hintergründen und Vertiefungen, die von eiligen Lesern übersprungen werden können, sind durch kleinere Schrift, als Exkurs oder als Anhang kenntlich gemacht. Am Ende der Abschnitte finden sich Fragen zur Selbstkontrolle und werden Literaturempfehlungen ausgesprochen, die sich vorrangig auf leicht zugängliche Quellen beziehen. Der Verfasser dankt den vielen Autoren, ohne deren kluge Gedanken und gründliche Vorarbeit dieses Buch nicht hätte geschrieben werden können. Die Verantwortung dafür, was daraus gemacht worden ist, trifft mich allein. Das Buch habe ich ohne weitere Mithilfe in dem zeitlichen Rahmen verfasst, den mir die Verpflichtungen in Lehre und Selbstverwaltung der Fachhochschule Ludwigshafen übrig ließen. Da die Beendigung eines Buches stets ein durch pragmatische Erwägungen erzwungener Willkürakt ist, bin ich dankbar für Anregungen, die zu einer Verbesserung des erreichten Stadiums beitragen können.

Dieses Buch widme ich meiner Frau Ursula, die über mehrere Jahre für die Arbeit daran Verständnis aufgebracht und die externen Kosten getragen hat, obwohl es ihr immer fremd bleiben wird.

STUTENSEE, IM MAI 2001

WERNER GLADEN

Performance Measurement

Controlling mit Kennzahlen

Gladen, W.

2014, XV, 509 S. 100 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-05137-2