

Binder, Bettina C. K.

Research Report

Kennzahlenmanagement und -controlling: Prozessorientiertes Performance Management in internationalen Unternehmen

Beiträge der Hochschule Pforzheim, No. 163

Provided in Cooperation with:

Hochschule Pforzheim

Suggested Citation: Binder, Bettina C. K. (2017) : Kennzahlenmanagement und -controlling: Prozessorientiertes Performance Management in internationalen Unternehmen, Beiträge der Hochschule Pforzheim, No. 163, Hochschule Pforzheim, Pforzheim, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:951-opus-256>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/172759>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

BEITRÄGE DER HOCHSCHULE PFORZHEIM

Bettina C. K. Binder

**Kennzahlenmanagement und –controlling
Prozessorientiertes Performance Management
in internationalen Unternehmen**

Nr. 163

Herausgeber: Prof. Dr. Thomas Hensel, Prof. Dr. Norbert Jost, Prof. Dr. Thomas Cleff, Prof. Dr. Roland Scherr, Prof. Dr. Christa Wehner, Prof. Dr. Hanno Beck (geschäftsführend; Hanno.beck@hs-pforzheim.de)

Sekretariat: N.N.
Hochschule Pforzheim
Tiefenbronner Str. 65
75175 Pforzheim
E-Mail: beitraege.hochschule@hs-pforzheim.de

Ausgabe: März 2017
ISSN 0946-3755

Bettina C. K. Binder

**Kennzahlenmanagement und –controlling
Prozessorientiertes Performance Management
in internationalen Unternehmen**

Prof. Dr. Bettina C. K. Binder

HOCHSCHULE PFORZHEIM UNIVERSITY
Tiefenbronner Str. 65 / T1.3.28
D-75175 Pforzheim

Telefon + 49-7231-28-6682
Fax + 49-7231-28-6050
bettina.binder@hs-pforzheim.de
www.hs-pforzheim.de

Prof. Dr. Bettina C.K. Binder ist Professorin für Controlling, Finanzen und Strategische Unternehmensführung an der Hochschule Pforzheim.

Vorwort des Verfassers

Es wird immer wieder die Frage in Wissenschaft und Praxis diskutiert, ob prozessorientiertes Performance Management in nationalen Unternehmen und in internationalen Unternehmen unterschiedlich gestaltet sein muss. Wie in der Realität ein Kennzahlenmanagement mit Performance Measures in nationalen und internationalen Unternehmen aussieht, zeigt dieser Beitrag. Dazu wurde eine explorative Studie auf Basis von 26 Industriepartnern mit Hilfe einer Fragebogenaktion an der Hochschule Pforzheim im 4. Quartal 2014 durchgeführt. Im Mittelpunkt des Artikels stehen somit die Ergebnisse der Fragebogenaktion, die erkennen lässt, welche Kennzahlen genutzt werden oder sowohl in nationalen als auch internationalen Unternehmen gar nicht eingesetzt werden.

Pforzheim, 01.01.2017

Prof. Dr. Bettina C. K. Binder

Inhaltsverzeichnis

ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	6
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	7
ZUSAMMENFASSUNG / SUMMARY.....	8
KENNZAHLENMANAGEMENT UND –CONTROLLING	1
PROZESSORIENTIERTES PERFORMANCE MANAGEMENT.....	1
IN INTERNATIONALEN UNTERNEHMEN.....	1
KENNZAHLENMANAGEMENT UND –CONTROLLING	2
PROZESSORIENTIERTES PERFORMANCE MANAGEMENT.....	2
IN INTERNATIONALEN UNTERNEHMEN.....	2
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	7
ZUSAMMENFASSUNG	8
1 PROZESSORIENTIERTES PERFORMANCE MANAGEMENT.....	9
1.1 VORGEHEN.....	9
1.2 DEFINITION PERFORMANCE MANAGEMENT UND PERFORMANCE MEASUREMENT	9
2. DURCHFÜHRUNG EINER EXPLORATIVEN STUDIE ANHAND VON 26 INDUSTRIEPARTNERN	9
2.1 NUTZEN.....	10
2.2 FRAGEBOGENAKTION	10
2.3 FINANCIAL UND NON- FINANCIAL PERFORMANCE MEASURES.....	11
3. ERGEBNISSE DER EXPLORATIVEN STUDIE FÜR NATIONALE UND INTERNATIONALE UNTERNEHMEN.....	12
3.1 STRATEGISCHE & OPERATIVE PLANUNG	13
3.2 MANAGEMENT REPORTING.....	14
3.2.1 MANAGEMENT REPORTING: F&E-CONTROLLING.....	16
3.2.2 MANAGEMENT REPORTING: LOGISTIK-CONTROLLING.....	16
3.2.3 MANAGEMENT REPORTING: PRODUKTIONS-CONTROLLING	17
3.2.4 MANAGEMENT REPORTING: VERTRIEBS-CONTROLLING	18
3.3 KOSTENRECHNUNG UND KALKULATION.....	19
3.4 PROJEKT- UND INVESTITIONS-CONTROLLING.....	20
3.5 KONZERN- UND BETEILIGUNGS-CONTROLLING	21
4. MESSUNG PROZESSORIENTIERTER PERFORMANCE MEASURES	22
5. AUSGEWÄHLTE ERGEBNISSE.....	24
6. FAZIT.....	24
7. LITERATUR	26

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: ANONYMISIERTE FRAGEBOGENAKTION PROZESSORIENTIERTES PERFORMANCE MANAGEMENT, FUNKTIONSBEREICH STRATEGISCHE & OPERATIVE PLANUNG.....	11
ABBILDUNG 2: WESENTLICHE KPIS IM FUNKTIONSBEREICH STRATEGISCHE & OPERATIVE PLANUNG.....	13
ABBILDUNG 3: WESENTLICHE KPIS IM FUNKTIONSBEREICH MANAGEMENT REPORTING...14	14
ABBILDUNG 4: MESSUNG DER KENNZAHLEN SHAREHOLDER VALUE IN NATIONALEN UND INTERNATIONALEN UNTERNEHMEN.....	15
ABBILDUNG 5: WESENTLICHE KPIS IM FUNKTIONSBEREICH F&E-CONTROLLING.....16	16

ABBILDUNG 6: WESENTLICHE KPIS IM FUNKTIONSBEREICH LOGISTIK-CONTROLLING.....	17
ABBILDUNG 7: WESENTLICHE KPIS IM FUNKTIONSBEREICH PRODUKTIONS-CONTROLLING.....	18
ABBILDUNG 8: WESENTLICHE KPIS IM FUNKTIONSBEREICH VERTRIEBS-CONTROLLING...	19
ABBILDUNG 9: WESENTLICHE KPIS IM FUNKTIONSBEREICH KOSTENRECHNUNG & KALKULATION.....	20
ABBILDUNG 10: WESENTLICHE KPIS IM FUNKTIONSBEREICH PROJEKT- UND INVESTITIONSCONTROLLING.....	21
ABBILDUNG 11: WESENTLICHE KPIS IM FUNKTIONSBEREICH KONZERN- UND BETEILIGUNGSCONTROLLING.....	22
ABBILDUNG 12: PERFORMANCES MEASURES IM FUNKTIONSBEREICH STRATEGISCHE & OPERATIVE PLANUNG IN NATIONALEN UNTERNEHMEN	23
ABBILDUNG 13: PERFORMANCES MEASURES IM FUNKTIONSBEREICH STRATEGISCHE UND OPERATIVE PLANUNG IN INTERNATIONALEN UNTERNEHMEN.....	23
ABBILDUNG 14: PROZESSORIENTIERTE KENNZAHLEN IM FUNKTIONSBEREICH VERTRIEBS- CONTROLLING	24

Abkürzungsverzeichnis

AV	Anlagevermögen
BSC	Balanced Score Card
CFROI	Cash Flow Return on Investment
DCF	Discounted Cash Flow
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EBITA	Earnings before Interest, Taxes and Amortisation
EBITDA	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation
EK	Eigenkapital
EVA	Economic Value Added
F&E	Forschung & Entwicklung
FK	Fremdkapital
FTEs	Full-Time-Equivalents
Ggf	Gegebenenfalls
GK	Gesamtkosten
GuV	Gewinn und Verlust-Rechnung
IFRS	International Financial Reporting Standards
IT	Informationstechnik
kEUR	Tausend Euro
KPIs	Key Performance Indicators
PPM	Performance Management und Performance Measurement
ROCE	Return on Capital Employed
ROI	Return On Investment
SHV	Shareholder Value
SWOT	Strength/Weakness/Opportunities/Threats
US-GAAP	United States Generally Accepted Accounting Principles
UV	Umlaufvermögen

Zusammenfassung

Wenn prozessorientiertes Performance Management in nationalen Unternehmen und in internationalen Unternehmen gleich ausgeprägt ist, können viele Synergieeffekte erreicht werden. Dazu wurde eine explorative Studie auf Basis von 26 Industriepartnern mit Hilfe einer anonymisierten Online-Fragebogenaktion an der Hochschule Pforzheim im 4. Quartal 2014 durchgeführt. Die Ergebnisse der Fragebogenaktion lassen erkennen, dass sich die Kennzahlen der in der Studie untersuchten deutschen Muttergesellschaften häufig nicht von den Performance Measures der internationalen Tochtergesellschaften unterscheiden. Welche Ursachen sich dahinter verbergen, zeigt dieser Forschungsbeitrag. Dieses Ergebnis könnte zukünftig differenzierter ausfallen, wenn auch durch weitere Forschung die internationalen Muttergesellschaften in die Untersuchung miteinbezogen werden würden.

Stichwörter: Prozessorientiertes Performance Management und Measurement, Controlling in internationalen Unternehmen, Fragebogenaktion und explorative Studie

JEL-Klassifikation:

M10, M16, M19,

1 Prozessorientiertes Performance Management

Die interne und externe Rechnungslegung eines Unternehmens soll u.a. Informationen in Form von Kennzahlen für die unterschiedlichsten Adressaten bereitstellen. Diese werden qualitativ und quantitativ gemessen und im Folgenden als Performance Measures definiert. Durch Performance Measures werden Manager und Führungskräfte im Unternehmen intern sowie externe Investoren in ihren Entscheidungen unterstützt.

Interessant ist dabei, wie viele non-financial Performance Measures bzw. financial Performance Measures in den einzelnen Unternehmen gemessen werden. Um die Werthaltigkeit eines Unternehmens einzuschätzen, wird heutzutage oftmals der Unternehmenswert berechnet, der typischerweise auch prozessorientierte Kennzahlen beinhaltet, die einen wesentlichen Aspekt dieses Beitrags darstellen.

1.1 Vorgehen

Um die wesentlichen Kennzahlen zu ermitteln, die zur Steuerung in Form von Key Performance Indicators (KPIs) im Controlling herangezogen werden, wurde im vierten Quartal 2014 eine explorative Studie in Form einer anonymisierten Online-Fragebogenaktion an der Hochschule Pforzheim mit 26 Industriepartnern durchgeführt. Die Annahme, dass bereits viele Studien und Fragebogenaktionen zu Kennzahlen durchgeführt worden sind, erscheint plausibel. Jedoch findet sich keine Studie, die wie im folgenden Beitrag prozessorientierte Performance Measures zwischen nationalen und internationalen Unternehmen vergleicht und auf die Gemeinsamkeiten und Unterschiede hinweist. Methodisch erfolgte dies durch die Abfrage von ca. 250 Performance Measures, die sowohl in nationalen Unternehmen, als auch in internationalen Unternehmen oder gar nicht eingesetzt werden. Anschließend folgten ausgewählte Auswertungen, um die Auswirkungen mehrerer Einflussfaktoren auf die Kennzahlensteuerung der Unternehmen zu ermitteln.

1.2 Definition Performance Management und Performance Measurement

Performance Management fokussiert sich nicht auf einzelne Geschäftsbereiche, sondern auf die Steuerung des Gesamtunternehmens durch Manager und Führungskräfte (Krause 2006, S. 38ff.). Operatives prozessorientiertes Performance Management wird dadurch erreicht, dass die operativen Prozesse der gesamten Geschäftsbereiche im Unternehmen optimiert werden.

Performance Management berücksichtigt neben der Messbarkeit von Kennzahlen auch organisatorische Aspekte wie die Zuordenbarkeit von Ressourcen auf unterschiedliche organisatorische Ebenen, Lerneffekte und Mitarbeiter-Motivation, welche bei der Abbildung von Performance Measures darüber entscheiden, ob die Kennzahlen einfach, standardisiert oder komplex und aufwendig zu ermitteln sind.

Performance Measurement dient als Datenbasis zur ausgewogenen Leistungserfassung aus dem Controlling (Gleich 2011, S. 9ff.). Zielsetzung ist eine systematische, mehrdimensionale Leistungsmessung, -steuerung und -kontrolle für verschiedene Anwendungsobjekte oder auf unterschiedlichen Leistungsebenen (wie z.B. bei Mitarbeiter, Teams, Abteilungen, Prozesse, etc.) mit dem Ziel der kontinuierlichen Verbesserung der individuellen Unternehmensleistung.

In diesem Beitrag wird der umfassendere Begriff des Performance Managements betrachtet, der neben der Messbarkeit noch weitere Managementaspekte umfasst, aber als wesentlichen Bestandteil durch die Leistungsmessung über ein Performance Measurement System aus dem Controlling abgedeckt wird.

2. Durchführung einer explorativen Studie anhand von 26 Industriepartnern

Nach Recherche der Performance Management und Performance Measurement Modelle in der Literatur konnten folgende Konzeptarten unterschieden werden (Binder 2003, S. 211 ff.):

- Financial und non-financial PPM-Konzepte
- Strategische und operative PPM-Konzepte
- Ablauforientierte und aufbauorientierte PPM-Konzepte
- Leistungsebenen und empfängergruppenorientierte PPM-Konzepte
- Branchenbezogene PPM-Konzepte

2.1 Nutzen

Bei weitem nicht alle Performance Measures werden in Unternehmen erfasst, gemessen und beispielsweise monatlich standardisiert erhoben. Damit wird der Nutzen der Fragebogenaktion deutlich, da prozentual erfasst werden konnte, ob ein Industrie-Unternehmen eine Kennzahl national in der deutschen Muttergesellschaft misst, international auch eine Messung der gleichen Kennzahl innerhalb der Beteiligungen gemacht wird oder die Kennzahl gar nicht erfasst wird. Durch die stark gestiegene Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechnik kann heute nahezu jede Kennzahl rechnerisch ausgewiesen werden (Gladen 2008, S. 154f.). Der Nutzen der Fragebogenaktion jedoch ist, dass beispielsweise innovative Performance Measures wie z.B. der Unternehmenswert, dessen Messung häufig einem Wunschdenken angehört, oft durch fehlende werttreiberorientierte oder prozessuale Inputdaten international gar nicht ausgewiesen werden kann.

2.2 Fragebogenaktion

Innerhalb der Fragebogenaktion wurden ca. 250 Performance Measures in 9 Funktionsbereichen gemessen. Dabei handelt es sich um:

1. Strategische & operative Planung
2. Management Reporting
 - 2.1 F & E-Controlling
 - 2.2 Logistik-Controlling
 - 2.3 Produktions-Controlling
 - 2.4 Vertriebs-Controlling
3. Kostenrechnung & Kalkulation
4. Projekt- & Investitions-Controlling
5. Konzern- & Beteiligungs-Controlling

Wie die anonymisierte Fragebogenaktion aufgebaut ist, zeigt die folgende Abbildung:

KPIs für Portfolio-Analyse (div.)



KPIs für BSC (div.)



KPIs für Wertanalyse (div.)



KPIs für Rollierende Planung (div.)



KPIs für das Forecasting (div.)



KPIs für Better Budgeting (div.)



Abbildung 1: Anonymisierte Fragebogenaktion prozessorientiertes Performance Management, Funktionsbereich Strategische & Operative Planung. Quelle: Eigene Darstellung

Die Rücklaufquote belief sich auf 42 Prozent, das sind 11 von 26 Teilnehmern.

2.3 Financial und non- financial Performance Measures

Folgende Financial Performance Measures wurden z.B. im Funktionsbereich Strategische & Operative Planung abgefragt:

1. KPIs für Szenariotechnik
2. KPIs für strategische GAP-Analyse
3. KPIs für Markt- u. Wettbewerbsanalyse
4. KPIs für Early Warning Systems
5. KPIs für Life-Cycle-Analysis
6. KPIs für SWOT-Analyse
7. KPIs für Portfolio-Analyse

8. KPIs für Balanced Scorecard
9. KPIs für Wertanalyse
10. KPIs für rollierende Planung
11. KPIs für das Forecasting
12. KPIs für Better Budgeting
13. KPIs für Advanced Budgeting
14. KPIs für Beyond Budgeting
15. KPIs für Jahresplanung
16. KPIs für Quartalsplanung
17. KPIs für Monatsplanung
18. KPIs für Benchmarking
19. KPIs für Target Costing
20. KPIs für Prozessanalyse
21. KPIs für Value Based Management
22. KPIs für Kernkompetenzenansatz
23. KPIs zur Abweichungsanalyse (Plan/Ist/Soll)
24. KPIs zur Abweichungsanalyse (Plan/Zielvereinbarung)
25. KPIs für Investitionsprojekte
26. KPIs für Kostenartenplanung
27. KPIs für Kostenstellenplanung
28. KPIs für Kostenträgerplanung
29. KPIs für Risikoplanung

Dabei kann man erkennen, dass die Performance Measures keinesfalls bis auf die mathematische Formel einer Einzelkennzahl heruntergebrochen wurden, da dies einen noch größeren Aufwand innerhalb der bereits umfangreichen Fragebogenaktion mit ca. 250 Performance Measures bedeutet hätte. Es wird deutlich, dass gerade in der Strategischen & Operativen Planung die gemessenen Kennzahlen eng mit den Instrumenten zusammenhängen und auf dieser Ebene des Fragebogens für die beteiligten Führungskräfte aus dem Controlling bereits ausreichend aussagekräftig waren. Non-financial Performance Measures für den Funktionsbereich Strategische & Operative Planung waren:

1. Strategische Planläufe/a
2. Strategische Projekte/a
3. Eingesetzte strategische Instrumente/a
4. Eingesetzte strategische IT-Solutions/a
5. Dauer Planungszeitraums
6. Kapazitätsplanung
7. Key Account Kunden Planung
8. Neukunden Planung
9. Anzahl der Konsolidierungsläufe

3. Ergebnisse der explorativen Studie für nationale und internationale Unternehmen

Die Ergebnisse in den neun Funktionsbereichen haben die Erwartungen vor Durchführung der Studie weitgehend bestätigt. Während in den folgenden neun Funktionsbereichen eher operative Per-

formance Measures mit ihren zugehörigen Instrumenten gemessen werden, kann übergreifend gesagt werden, dass strategische Performance Measures und deren Instrumente in vielen Unternehmen noch fehlen. Da die untersuchten Unternehmen alle ihre Muttergesellschaft in Deutschland haben und internationale Beteiligungsgesellschaften im Ausland, wurde vor allem deutlich, dass die Performance Measures der nationalen Gesellschaften eher gemessen werden wie die der internationalen Beteiligungen, d.h. dass oftmals keine gesonderten internationalen Performance Measures für die ausländischen Beteiligungsgesellschaften herangezogen werden. Dies stützt die Erwartung vor Durchführung der Studie, dass sich das Controlling und seine Kennzahlen vor allem an den vorhandenen Performance Measures der nationalen Konzerne orientiert und diese Steuerungskennzahlen letztlich auch für die internationalen Niederlassungen übernehmen.

Im Folgenden sind die in der Fragebogenaktion abgefragten 9 Funktionsbereiche mit den gemessenen Kennzahlen dargestellt. Eine Tabelle zeigt auf, welche Kennzahlen hauptsächlich gemessen werden, mit einer Wahrscheinlichkeit die größer ist als 50 Prozent.

3.1 Strategische & Operative Planung

Als Ergebnis wurde deutlich, dass neuere Instrumente wie die Szenariotechnik, Life-Cycle-Analysis, Better, Advanced und Beyond Budgeting Konzepte im Funktionsbereich Strategische & Operative Planung von den meisten Unternehmen nicht eingesetzt wurden, so dass dazu auch keine Performance Measures gemessen werden. Dies galt ebenso für Kennzahlen zum Kernkompetenzansatz, zur Wertanalyse, zum Target Costing, zum Value Based Management und zum Risiko Management.

Folgende Kennzahlen wurden im Funktionsbereich Strategische & Operative Planung hauptsächlich gemessen:

Funktionsbereich Strategische und Operative Planung Die wichtigsten KPIs, die individuell gemessen werden	Nationale Unternehmen	Internationale Unternehmen
	Prozessorientierte KPIs	
	KPIs für Markt- und Wettbewerbanalyse	
	KPIs für GAP-Analyse	
	KPIs für Portfolio-Analyse	
Die wichtigsten KPIs, die gemeinsam gemessen werden		
	KPIs für Monats-, Quartals-, Jahresplanung	
	KPIs für Kostenarten-, Kostenstellen und Kostenträgerrechnung	
	KPIs für Early Warning Systems	
	KPIs für SWOT-Analyse	
	KPIs für Balanced Scorecard	
Die wichtigsten KPIs, die nicht gemessen werden		
	KPIs für Szenariotechnik	
	KPIs für Life Cycle Analysis	
	KPIs für Better Budgeting, Advanced Budgeting und Beyond Budgeting	
	KPIs für Kernkompetenzenansatz	
	KPIs für Value Based Management und Risikoplanung	

Abbildung 2: Wesentliche KPIs im Funktionsbereich Strategische & Operative Planung. Quelle: Eigene Darstellung

Erwartungsgemäß waren in nationalen Unternehmen operative, zahlenlastige Instrumente im Einsatz wie die Planungskennzahlen für Jahresplanung und rollierende Planung bzw. für Forecast-, Quartals-, Monatsplanung und die Abweichungsanalyse sowie Kostenarten-, Kostenstellen und Kostenträgerrechnung. Interessant war die Tatsache, dass gerade in deutschen Unternehmen Gap-Analyse, Wettbewerbsanalyse sowie Portfolioanalysen und Prozesskennzahlen mehrheitlich eingesetzt wurden. Gerade die häufig globalen strategischen Instrumente und deren Performance Measures wurden vor Durchführung der Studie eher in internationalen Unternehmen vermutet.

In internationalen Unternehmen werden zu einem geringen Prozentanteil Instrumente wie die Wertanalyse, das Target Costing und das Value Based Management eingesetzt, was überrascht, da es sich hierbei gerade um globale Instrumente handelt, was bereits durch die Benennung deutlich wird. Es gibt allerdings keine besonderen Instrumente und abgefragten Performance Measures, die nur in internationalen Unternehmen vorkommen.

Vor allem finanzielle Performance Measures sind im Funktionsbereich der Strategischen und Operativen Planung dominant. Die non-financial Performance Measures, die allerdings häufig nicht gemessen werden, sind Anzahl der Planläufe, Anzahl der strategischen Instrumente, eingesetzte IT-Solutions und die Anzahl der Konsolidierungsläufe.

Vorwiegend in nationalen Unternehmen werden zumindest die Anzahl der Strategischen Projekte, die Dauer des Planungszeitraums und die Ressourcen in der Strategischen Planung gemessen. Besonders hervorheben lassen sich hierbei die Performance Measures der Anzahl der Key Account Kunden und der Neukunden. Die Anzahl der Konsolidierungsläufe spielt bei den nationalen Unternehmen als auch bei internationalen Unternehmen überhaupt keine Rolle. Für die internationalen Unternehmen hingegen sind nur die nicht finanziellen Performance Measures wie die Dauer des Planungszeitraums, die Anzahl der Key Account Kunden und der Neukunden entscheidungsrelevant.

Instrumente, die nationale und internationale Unternehmen in gleicher Weise einsetzen, sind erwartungsgemäß schon durch die englische Benennung Early Warning Systems, die SWOT-Analyse und die Balanced Scorecard.

Bereits die obige Auswertung des Funktionsbereichs Strategische & Operative Planung macht den Beratungsbedarf in Unternehmen deutlich und zeigt, welche Instrumente und Performance Measures zu einer effektiven Steuerung im Controlling häufig noch fehlen.

3.2 Management Reporting

Der Funktionsbereich Management Reporting wird als Querschnittsfunktion betrachtet, so dass hier eine Vielzahl der Kennzahlen in einzelnen Reports dargestellt und gemessen werden. Folgende wesentliche Kennzahlen wurden im Funktionsbereich Management Reporting hauptsächlich gemessen:

Funktionsbereich Management Reporting	Nationale Unternehmen	Internationale Unternehmen
Die wichtigsten KPIs, die individuell gemessen werden	KPIs für GuV KPIs für Bilanz KPI Anlagendeckungsgrad KPI Cash Flow KPI Working Capital	
Die wichtigsten KPIs, die gemeinsam gemessen werden	KPIs für Monats-, Quartals-, Jahresplanung Sales-KPIs Profit- / EBIT- / EBITDA-KPIs ROCE- / ROI-KPIs	
Die wichtigsten KPIs, die nicht gemessen werden	KPI Cash Flow / Mitarbeiter KPI Shareholder Value(DCF-, CFROI-, EVA-Methoden)	

Abbildung 3: Wesentliche KPIs im Funktionsbereich Management Reporting. Quelle: Eigene Darstellung

Die Funktionsbereiche F&E-Controlling, Logistik-, Produktions- und Vertriebscontrolling wurden dem Management Reporting untergeordnet, in der Annahme, dass auch dort Reports mit Performance Measures ausgewiesen und gemessen werden.

Es erstaunt daher, dass im Funktionsbereich Management Reporting der Cash Flow pro Mitarbeiter und die Kennzahl des Shareholder Value nach allen drei Methoden des DCF, des CFROI und der EVA eher nicht gemessen werden (37%). Damit werden entgegen zahlreicher Literaturveröffentlichungen gerade diese innovativen Kennzahlen mehrheitlich in den meisten Unternehmen (55%) gar nicht eingesetzt wie folgende Abbildung zeigt:

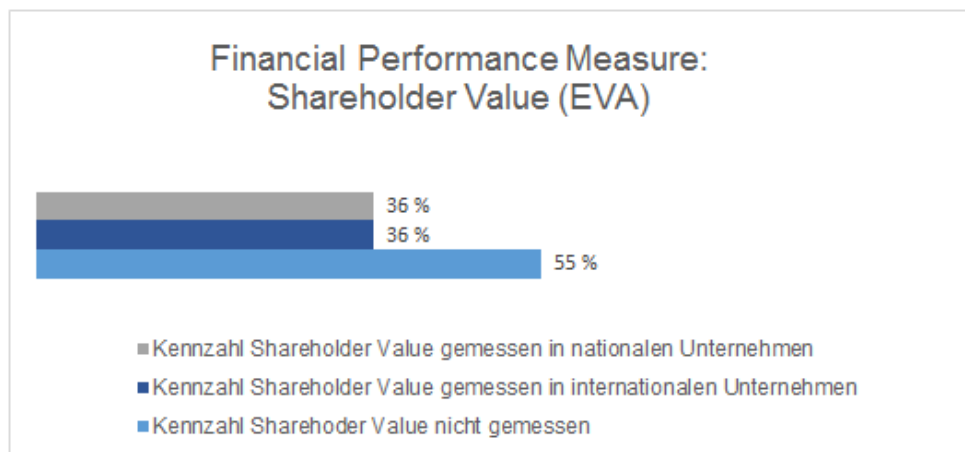


Abbildung 4: Messung der Kennzahlen Shareholder Value in nationalen und internationalen Unternehmen.
Quelle: Eigene Darstellung

Vor allem in nationalen Unternehmen werden vorwiegend EBIT-Kennzahlen und Sales-Kennzahlen in allen Varianten gemessen wie z.B. Sales pro Kunde, Sales pro Mitarbeiter und EBIT, EBITA und EBITDA. Dies verwundert, da es sich per Definition eigentlich um eine internationale Kennzahl handelt.

Auch Rendite-Kennzahlen werden vorwiegend in nationalen Unternehmen gemessen wie der ROCE, ROI, EK-, GK- und Umsatzrentabilität. Auch der Cash Flow wird als absolute Größe eher in nationalen Unternehmen (100 Prozent) als in internationalen Unternehmen (82 Prozent) gemessen. Erwartungsgemäß werden Performance Measures wie die Liquiditätsgrade ersten, zweiten und dritten Grades sowie Kennzahlen der Bilanz wie z.B. der Anlagendeckungsgrad und Kennzahlen der GuV nach Umsatz- und Gesamtkostenverfahren eher in nationalen Unternehmen gemessen wie in internationalen.

Erstaunlich ist dabei, dass auch die Kennzahl Working Capital in ähnlicher Weise hauptsächlich in nationalen Unternehmen gemessen wird, obwohl es sich dabei per Definition um eine internationale Steuerungskennzahl handelt. Die Messung aller Arten von Investitionen (gesamt) oder Ersatz-, Rationalisierungs- und Erweiterungsinvestitionen ist ebenfalls in nationalen Unternehmen dominant. Es sind keine Steuerungskennzahlen vorhanden, die nur in internationalen Unternehmen auftreten. In beiden nationalen und internationalen Unternehmen wird eine SHV-Messung nach dem DCF-Verfahren und EVA-Verfahren jedoch mit jeweils zwar nur 36 Prozent vorgenommen.

Financial Performance Measures sind im Funktionsbereich Management Reporting dominant und non-financial Performance Measures wie Anzahl der Seiten des Monats-, Quartals- und Jahresberichts werden nicht gemessen, die Dauer bis zum Versand des Monats-, Quartals- und Jahresberichtes in Arbeitstagen jedoch schon. Gemessen werden non-financial Personalkennzahlen wie die Mitarbeiterfluktuation, die Ressourcen in Form von Full-Time-Equivalents (FTEs) im Management Reporting und innerhalb einer Kapazitätsplanung vorwiegend bei nationalen Unternehmen.

Die Ermittlung der Exotenkennzahlen Cash-Flow / Mitarbeiter und des SHV nach der CFROI-Methodik findet nicht statt. Stattdessen werden traditionelle Umsatz-, Ergebnis- und Rendite-sowie Investitions-Kennzahlen eher in nationalen Unternehmen gemessen. Dies gilt auch für den Cash Flow und das Working Capital, die per Definition eher internationale Kennzahlen sind. Dieser Umstand kann auch damit zusammenhängen, dass globale Kennzahlen wie das Working Capital in vielen Unternehmen heute selbstverständlich auch national gemessen werden bzw. diese Kennzahlen gerade in nationalen Unternehmen neu zur Messung aufgenommen wurden. Kennzahlen, die nur im Reporting internationaler Unternehmen auftauchen und innerhalb nationaler Unternehmen nicht gemessen werden, scheint es nicht zu geben.

3.2.1 Management Reporting: F&E-Controlling

Nicht gemessen werden im Funktionsbereich F&E KPIs für Target Costing, obwohl dieses Instrument im Vorfeld mit 37 Prozent als relevant für internationale Unternehmen eingestuft wurde. Die hauptsächlich gemessenen Kennzahlen im Funktionsbereich F&E-Controlling zeigt Abbildung 5:

Funktionsbereich Forschung und Entwicklung	Nationale Unternehmen	Internationale Unternehmen
Die wichtigsten KPIs, die individuell gemessen werden	KPI F&E-Kosten KPI F&E-Kosten in % zum Umsatz KPI Anzahl der F&E-Projekte KPI Neuproduktentwicklung KPI durchschnittliche Ressourcenaufwand für ein F&E-Projekt in FTEs	
Die wichtigsten KPIs, die gemeinsam gemessen werden	KPI time to market	
Die wichtigsten KPIs, die nicht gemessen werden	Life Cycle Costing KPIs KPI Anzahl der Prozessinnovationen	

Abbildung 5: Wesentliche KPIs im Funktionsbereich F&E-Controlling. Quelle: Eigene Darstellung

Genauso wenig werden Performance Measures gemessen innerhalb des Life Cycle Costing. Viele F&E-Kennzahlen wie die Entwicklungsquote und die Anzahl der F&E-Projekte zur Grundlagenforschung und Neuproduktentwicklung bzw. zur Produktweiterentwicklung werden kaum zur Messung herangezogen. Genauso wenig eingesetzt werden die Anzahl der gestellten F&E-Anträge, der genehmigten F&E-Anträge der erfolgreich abgeschlossenen F&E-Projekte und des Ressourcenaufwands innerhalb eines F&E-Projekts. Prozessinnovationen werden im Gegensatz zu Produktinnovationen ebenfalls nicht gemessen.

Typischerweise werden die meisten noch verbleibenden F&E-Kennzahlen in nationalen Unternehmen gemessen. Dies sind erwartungsgemäß die F&E-Kosten im Plan, Ist und Forecast-Wert, die F&E-Kosten in Prozent zum Umsatz und die Anzahl der F&E-Projekte. Die Anzahl der Produktinnovationen werden im Gegensatz zu Prozessinnovationen nur in nationalen Unternehmen gemessen. Die Kennzahl Time to Market wird sowohl in nationalen als auch internationalen Unternehmen mit jeweils 55 Prozent gemessen.

Im F&E-Controlling-Bereich werden viele qualitative Performance Measures ermittelt, die bedingt durch die durchgeführte Grundlagen und anwendungsorientierte Forschungs- und Entwicklungsarbeit non-financial sind. Allerdings werden nur wenige qualitative Performance Measures auch wirklich gemessen.

Im F&E-Controlling werden die wenigen financial Performance Measures wie F&E-Kosten vor allem in nationalen Unternehmen gemessen. Non-financial Performance Measures werden häufig nicht gemessen. Heraus sticht im Funktionsbereich F&E-Controlling, dass zumindest in nationalen Unternehmen Produktinnovationen und Terminabweichungen gemessen werden und eine Kapazitätsplanung gemacht wird. Auch der durchschnittliche Ressourcenaufwand für ein F&E-Projekt in FTEs wird vor allem in nationalen Unternehmen gemessen.

3.2.2 Management Reporting: Logistik-Controlling

Nicht gemessen werden vor allem non-financial KPIs wie die durchschnittliche Entfernung zwischen dem Lager und dem Kunden. Typischerweise werden die meisten noch verbleibenden Logistik-Kennzahlen in nationalen Unternehmen gemessen. Abbildung 6 zeigt die hauptsächlich gemessenen Kennzahlen im Funktionsbereich Logistik-Controlling:

Funktionsbereich Logistik-Controlling		Nationale Unternehmen	Internationale Unternehmen
Die wichtigsten KPIs, die individuell gemessen werden		KPI Transportkosten	
		KPI Lagerkosten	
		KPI durchschnittl. Lagerbestand	
		KPI Anzahl Lieferanten	
		KPI rework ratio	
		KPI Anzahl Auslieferungen	
		KPI Umschlagshäufigkeit	
Die wichtigsten KPIs, die gemeinsam gemessen werden		KPI Einkaufskosten	
		KPI Dauer der Kundenauftragsabwicklung	
		KPI Versandkostenquote	
		KPI backlog	
Die wichtigsten KPIs, die nicht gemessen werden		KPI durchschnittliche Kapitalbindungsdauer	
		KPI Anzahl der Konsignationslagerstandorte	
		KPI durchschnittliche Entfernung zwischen dem Lager und dem Kunden	

Abbildung 6: Wesentliche KPIs im Funktionsbereich Logistik-Controlling. Quelle: Eigene Darstellung

Erwartungsgemäß werden die financial Performance Measures wie Einkaufskosten, die Lagerkosten und die Transportkosten jeweils im Plan, Ist und Forecast-Wert gemessen. Der durchschnittliche Lagerbestand in kEUR wird ebenfalls in nationalen Unternehmen gemessen. Diese Performance Measures werden in nationalen Unternehmen zu 80 Prozent zur Bewertung genutzt. Die Einkaufskosten im Plan sind mit 100 Prozent der wichtigste Performance Measure im Logistik-Controlling für nationale und internationale Unternehmen.

In internationalen Unternehmen werden die Einkaufskosten im Plan auch als wichtige Kennzahl gesehen, jedoch liegt die Wichtigkeit deutlich hinter den nationalen Unternehmen. Die anderen Steuerungskennzahlen im Logistik-Controlling, die insbesondere in Reports für internationale Unternehmen auftreten, spielen eine eher untergeordnete Rolle.

Eine wichtige Kennzahl im Logistik-Controlling, die in gleicher Ausprägung national und international gemessen wird, stellt der Backlog dar, der die nicht termingerecht ausgelieferte Ware beschreibt (Ausprägung in nationalen / internationalen Unternehmen jeweils 55 Prozent).

Im Logistik-Controlling-Bereich werden viele qualitative Performance Measures ermittelt, die bedingt durch die Einkaufs-, Lager- und Transporttätigkeiten und deren Dauer meist non-financial sind. Folgende qualitative Performance Measures werden gemessen: Backlog, Anzahl Lieferanten, Ausschussquote, Dauer der Kundenauftragsabwicklung, Anzahl der Auslieferungen, durchschnittliche Auftragsgröße, Umschlagshäufigkeit, Versandkostenquote und die Kennzahl Kapazitätsplanung.

Hierbei spielt die Performance Measure Umschlagshäufigkeit mit 81,8 Prozent eine wichtige Rolle für nationale Unternehmen. Die Nachbearbeitungsquote, die durchschnittliche Kapitalbindungsdauer, die Anzahl der Lagerstandorte und die Anzahl der Konsignationslagerstandorte werden ebenfalls vor allem in nationalen Unternehmen gemessen. Im Logistik-Controlling werden die wenigen financial Performance Measures wie Lager-, und Transport-Kosten vor allem in nationalen Unternehmen gemessen.

3.2.3 Management Reporting: Produktions-Controlling

Nicht gemessen werden KPIs zum Produkt-Benchmarking und Prozess-Benchmarking (was überrascht, da das Instrument Benchmarking und dessen Kennzahlen im nationalen Unternehmen als vorhanden eingestuft wurde). KPIs für dezentrale Lagerhaltung, KPIs für Technologieportfolioanalyse und KPIs für Risikoanalyse wurden ebenfalls nicht gemessen, was hervorsteicht, da im Vorfeld angegeben wurde, dass diese Kennzahlen sowohl in nationalen als auch internationalen Unternehmen mit 46 Prozent zur Verfügung stehen. Dass auch KPIs für die Prozesskostenrechnung nicht zur Messung vorhanden sind, überrascht, da im nationalen Unternehmen diese Kennzahlen zu Beginn des Fragebogens zur Steuerung genannt worden sind. Auch der Anlagenabnutzungsgrad wird nicht gemessen. Absolut erstaunlich aus Controlling-Sicht ist, dass KPIs zum Ausweis des Ergebnisses im Produktionsbereich nicht zur Messung herangezogen werden.

Erwartungsgemäß werden financial Performance Measures in nationalen Unternehmen gemessen. Dies sind die Produktionskosten im Plan, Ist und Forecast, aber eben keine KPIs für den Ergebnisausweis im Produktionsbereich.

Welche Kennzahlen im Funktionsbereich Produktions-Controlling gemessen werden, zeigt die folgende Abbildung:

Funktionsbereich Produktions-Controlling	
Die wichtigsten KPIs, die individuell gemessen werden	
	KPI Produktionskosten
	KPI Durchlaufzeiten der Produktionsaufträge
	KPI Leerzeit pro Maschine
	KPI Auslastungsgrad pro Maschine
	KPI für zentrale Lagerhaltung
Die wichtigsten KPIs, die gemeinsam gemessen werden	
	KPI Anzahl termingerechter Lieferungen
	KPI Rüstzeit pro Maschine
	KPI Fertigungsqualität
Die wichtigsten KPIs, die nicht gemessen werden	
	KPIs für Produkt-Benchmarking und Prozess-Benchmarking
	KPIs für dezentrale Lagerhaltung
	KPIs für Technologieportfolioanalyse
	KPIs für Risikoanalyse
	KPIs für Prozesskostenrechnung

Abbildung 7: Wesentliche KPIs im Funktionsbereich Produktions-Controlling. Quelle: Eigene Darstellung

Eigene Steuerungskennzahlen im Produktions-Controlling, die insbesondere in Reports für internationale Unternehmen auftreten, sind nicht ersichtlich.

Performance Measures im Produktions-Controlling, die in gleicher Ausprägung national und international gemessen werden, sind die Anzahl termingerechter Lieferungen, die Rüstzeit pro Maschine und die Fertigungsqualität, gemessen in Prozent (Retourenmenge / Fertigungsmenge).

Im Produktions-Controlling-Bereich werden viele qualitative Performance Measures ermittelt, die allerdings häufig nicht gemessen werden. Non-financial Performance Measures, die zur Messung in nationalen Unternehmen herangezogen werden, sind: Durchlaufzeiten der Produktionsaufträge, Leerzeit pro Maschine, Auslastungsgrad pro Maschine, KPIs für zentrale Lagerhaltung, Beschäftigungsgrad und Kennzahlen zur Kapazitätsplanung.

Im Produktions-Controlling werden bis auf die Produktionskosten keine financial Performance Measures zur Messung herangezogen. Bei den non-financial Performance Measures werden allerdings viele gar nicht genutzt.

Da jedes Unternehmen ein spezifisches Produkt oder eine spezielle Dienstleistung herstellt, legt die Analyse nahe, dass dafür ggf. auch spezifische Kennzahlen ermittelt werden, die nicht über die vorhandene Fragebogenaktion erfasst wurden. Dadurch lässt sich erklären, dass die im Fragebogen vorgegebenen finanziellen als auch non-finanziellen Performance Measures zum Großteil nicht zur Messung herangezogen werden.

3.2.4 Management Reporting: Vertriebs-Controlling

Generell nicht im Vertriebs-Controlling vorhanden sind erstaunlicherweise KPIs für die Preiskalkulation und Kennzahlen zur Charakterisierung der Kundenbeziehungen. Erwartungsgemäß werden financial Performance Measures in nationalen Unternehmen gemessen. Dies sind Vertriebskosten (Plan-, Ist-, Forecast-), Vertriebskosten im Verhältnis zum Umsatz, Vertriebskosten pro Außendienst-Mitarbeiter und durchschnittlicher Forderungsbestand in kEUR. Darüber hinaus werden als financial Performance Measures Umsätze pro Marktsegment und Kunden, die Deckungsbeiträge und die Gewinnmarge in nationalen und internationalen Unternehmen gemessen. Die wichtigsten Performance Measures in nationalen Unternehmen sind Umsatz, Deckungsbeitrag und Gewinnmarge, die zu 100 Prozent gemessen werden. Die hauptsächlich gemessenen Kennzahlen im Funktionsbereich Vertriebs-Controlling können wie folgt beschrieben werden:

Funktionsbereich Vertriebs-Controlling		Nationale Unternehmen	Internationale Unternehmen
Die wichtigsten KPIs, die individuell gemessen werden		KPI Vertriebskosten	KPI Umsatz
		KPI Vertriebskosten im Verhältnis zum Umsatz	
		KPI Vertriebskosten pro Außendienst-Mitarbeiter	
		KPI durchschnittlicher Forderungsbestand	
		KPIs für Marktanalyse	
Die wichtigsten KPIs, die gemeinsam gemessen werden		KPI Umsätze pro Marktsegment	
		KPI Umsätze pro Kunden	
		KPI Anzahl bestehende Kunden	
		KPI Anzahl Neukunden	
		KPI Deckungsbeiträge	
		KPI Gewinnmarge	
Die wichtigsten KPIs, die nicht gemessen werden		KPIs für Preiskalkulation	
		KPIs für Kundenbeziehung	

Abbildung 8: Wesentliche KPIs im Funktionsbereich Vertriebs-Controlling. Quelle: Eigene Darstellung

Ebenfalls in nationalen Unternehmen dominieren die non-financial KPIs wie generelle Performance Measures für die Marktanalyse und für die Produktergebnisanalyse sowie die Kundenzufriedenheitsanalyse. Auch Kundenbindungsanalyse-Kennzahlen und KPIs für die Break-Even-Analyse werden hauptsächlich in nationalen Unternehmen gemessen sowie Day Sales Outstanding (obwohl hier ein Einsatz der globalen Kennzahl erwartet wurde), Anzahl bestehender Kunden, Anzahl Neukunden und die Kennzahl für die Kapazitätsplanung.

In internationalen Unternehmen werden die Performance Measures: Umsatz, Deckungsbeitrag und Gewinnmarge mit über 81 Prozent zur Bewertung herangezogen. Andere Steuerungskennzahlen im Vertriebs-Controlling, die insbesondere in Reports für internationale Unternehmen auftreten, sind nicht ersichtlich. Performance Measures im Vertriebs-Controlling, die in gleicher Ausprägung national und international gemessen werden, sind nicht vorhanden.

Non-financial Performance Measures werden wie die financial Performance Measures hauptsächlich in nationalen Unternehmen verwendet. Zwei Performance Measures – die Anzahl der bestehenden Kunden und die Anzahl der Neukunden – erhalten in nationalen Unternehmen mit 90 bzw. 100 Prozent eine hohe Gewichtung. In internationalen Unternehmen fällt ihre Gewichtung mit etwa 72 Prozent deutlich geringer aus.

Financial Performance Measures wie Vertriebskosten (Plan-, Ist-, Forecast-), Vertriebskosten im Verhältnis zum Umsatz, Vertriebskosten pro Außendienst-Mitarbeiter und durchschnittlicher Forderungsbestand in kEUR, Umsätze, Deckungsbeiträge und die Gewinnmarge werden voraussichtlich deshalb vor allem in nationalen Unternehmen erfasst, da dort aus den lokalen EDV-Systemen die Daten schnell zur Verfügung stehen. International müsste erst eine Vergleichbarkeit geschaffen werden, wie z.B. zum Vergleich des Umsatzes von A-Kunden zwischen Deutschland und den USA, was in der Realität häufig nicht der Fall ist.

Non-financial Performance Measures werden hauptsächlich in nationalen Unternehmen gemessen, da die schnelle operative Erfassung und die direkte Beeinflussbarkeit national vor Ort erwartungsgemäß eine große Rolle spielt. Ggf. ist eine Vergleichbarkeit zwischen den KPIs des nationalen Unternehmens und internationaler Beteiligungen nicht gegeben, wie z.B. bei der Anzahl bestehender Kunden, die jeweils anders und in unterschiedlichen Systemen erfasst werden. Somit werden diese Kennzahlen in den internationalen Beteiligungen nicht genutzt.

3.3 Kostenrechnung und Kalkulation

Folgende KPI wird in der Kostenrechnung und Kalkulation nicht gemessen: Fehlmengenkosten. Wahrscheinlich handelt es sich dabei um eine zu spezifische Logistik- bzw. Prozess-Kennzahl, dass die befragten Unternehmen keine Messung vorgenommen haben. Hauptsächlich im Funktionsbereich Kostenrechnung und Kalkulation wurden folgende Kennzahlen gemessen:

Funktionsbereich Kostenrechnung und Kalkulation	Nationale Unternehmen	Internationale Unternehmen
Die wichtigsten KPIs, die individuell gemessen werden	KPI Kundenerfolg / Produkterfolg KPI Marktsegmenterfolg KPI Kosten pro Bestellung KPI absoluter und relativer Deckungsbeitrag KPI fixe und variable Kosten, Einzel- und Gemeinkosten	KPI Produkterfolg KPI absoluter Deckungsbeitrag
Die wichtigsten KPIs, die gemeinsam gemessen werden	KPI Beschaffungskosten KPI Kosten der Kundenauftragsabwicklung KPI Transportkosten KPI Inventurdifferenz KPI Reklamationskosten	
Die wichtigsten KPIs, die nicht gemessen werden	KPI Fehlmengenkosten	

Abbildung 9: Wesentliche KPIs im Funktionsbereich Kostenrechnung und Kalkulation. Quelle: Eigene Darstellung

Erwartungsgemäß werden financial Performance Measures in nationalen Unternehmen gemessen. Auch alle non-financial Performance Measures wurden hauptsächlich in nationalen Unternehmen verwendet. Financial Performance Measures sind im Funktionsbereich Kostenrechnung und Kalkulation Kundenerfolg, Marktsegmenterfolg, Produkterfolg, absoluter und relativer Deckungsbeitrag, fixe und variable Kosten, Einzel- und Gemeinkosten, Plan-, Ist- und Sollkosten, Kostenarten-, Kostenstellen-, und Kostenträgerkosten, Abweichung (Ist, Plan, Soll). Genutzt werden auch die funktionalen Kosten wie Abschreibungen, Beschaffungskosten, Arbeitsvorbereitungskosten, Transportkosten, Inventurdifferenz, Reklamationskosten, Qualitätssicherungskosten und Fort- u. Weiterbildungskosten. Auch die Kostensteigerungsquote in Prozent wird in Form der Inflation häufig vorgegeben und wird daher verstärkt in nationalen Unternehmen gemessen. Da insbesondere in nationalen Unternehmen die operativen Daten wie z.B. die Bestellungen gemessen werden, verwundert es nicht, dass auch die Kosten pro Bestellung als financial KPI zur Messung herangezogen werden.

Auch non-financial Performance Measures treten in der Kostenrechnung und Kalkulation vorwiegend in nationalen Unternehmen auf. Dies sind zentraler und dezentraler Buchungsschluss (in Arbeitstagen), interne Leistungsverrechnung (Intra, Inter, und Intercompany) (in Arbeitstagen), Angebots-, Auftrags- und Reklamationsquote in Prozent und die Kapazitäten.

Einige financial Performance Measures werden auch in den internationalen Unternehmen verwendet, vor allem die Performance Measures Produkterfolg, absoluter Deckungsbeitrag, die Plankosten, die Istkosten, die Abweichung (Ist, Plan, Soll), sowie die Abschreibungen, Personal- und Beschaffungskosten. Die anderen Steuerungskennzahlen in der Kostenrechnung und Kalkulation, die insbesondere in Reports für internationale Unternehmen auftreten, werden nicht genutzt.

Lediglich die Kosten der Kundenauftragsabwicklung sind mit 55 Prozent sowohl in nationalen als auch internationalen Unternehmen vorhanden. Non-financial Performance Measures werden wie die financial Performance Measures hauptsächlich in nationalen Unternehmen verwendet. Die wichtigsten Kennzahlen sind hier der dezentrale und zentrale Buchungsschluss, die interne Leistungsverrechnung, sowie die Auftragsquote und Reklamationsquote.

Financial Performance Measures, die Kosten abbilden sind in obiger Granularität gerade für deutsche Unternehmen charakteristisch. Daher verwundert es nicht, dass typisch deutsche Kennzahlen wie z.B. der Deckungsbeitrag gerade in nationalen Unternehmen zu 100 Prozent vorhanden sind und auch zu 82 Prozent mittlerweile in internationalen Unternehmen Anwendung finden.

Non-financial Performance Measures werden vor allem deshalb in nationalen Unternehmen gemessen, da die schnelle operative Erfassung und die direkte Beeinflussbarkeit national vor Ort erwartungsgemäß eine große Rolle spielt. Ggf. ist eine Vergleichbarkeit zwischen den KPIs des nationalen Unternehmens und internationaler Beteiligungen nicht gegeben, wie z.B. bei der Reklamationsquote, die jeweils andere Reklamationen zugrunde legt, die auch in unterschiedlichen Systemen erfasst werden. Daher werden solche Kennzahlen international kaum genutzt.

3.4 Projekt- und Investitions-Controlling

Generell erstaunt, dass folgende KPIs im Projekt- und Investitions-Controlling nicht gemessen werden: Dies sind KPIs der statischen Kostenvergleichsrechnung und Gewinnvergleichsrechnung, KPIs der Prozesskostenrechnung, Kennzahlen der Nutzwertanalyse, Auslastungsquote und Fehlerquote im Projekt in Prozent sowie der Erfüllungsgrad des Projektes in Prozent, die durchschnittliche Dauer der Investitionsentscheidung in Arbeitstagen und die Qualitätsabweichung der Investitionsprojekte. Im Funktionsbereich Projekt- und Investitionscontrolling wurden folgende Kennzahlen hauptsächlich gemessen:

Funktionsbereich Projekt- und Investitions-Controlling	Nationale Unternehmen	Internationale Unternehmen
Die wichtigsten KPIs, die individuell gemessen werden	KPIs der Kosten-Nutzen-Analyse KPI Instandhaltungskosten KPI Investitionsvolumen KPIs der Kapitalwertmethode KPI der Projektkalkulation (intern/extern)	KPI der Projektkosten (intern, extern)
Die wichtigsten KPIs, die gemeinsam gemessen werden	KPI IT-Kosten KPIs für Balanced Scorecard KPI Projektabschlussquote	
Die wichtigsten KPIs, die nicht gemessen werden	KPIs für statische Kostenvergleichsrechnung und Gewinnvergleichsrechnung KPI für durchschnittliche Dauer der Investitionsentscheidung in Arbeitstagen KPI für die Qualitätsabweichung der Investitionsprojekte KPIs für Prozesskostenrechnung KPI Fehlerquote im Projekt und Erfüllungsgrad des Projektes	

Abbildung 10: Wesentliche KPIs im Funktionsbereich Projekt- und Investitionscontrolling. Quelle: Eigene Darstellung

Erwartungsgemäß werden financial Performance Measures in nationalen Unternehmen gemessen. Dies sind IT-Kosten, Instandhaltungskosten, Investitionsvolumen, KPIs der Kapitalwertmethode, KPIs der Internen Zinsfußmethode, KPIs der Kosten-Nutzen-Analyse, KPIs der Projektkalkulation und KPIs der Projektkosten (intern, extern).

Auch non-financial Performance Measures treten vor allem in nationalen Unternehmen auf: Anzahl der Investitionsobjekte, Kostenabweichung der Investitionsobjekte, Zeitabweichung der Investitionsobjekte (wobei offensichtlich eine Qualitätsabweichung der Investitionsobjekte nicht gemessen wird). Darüber hinaus werden nicht finanzielle Performance Measures wie Projektstatusberichte, Termineinhaltung der Projekte und Kapazitätsplanung vor allem in nationalen Unternehmen genutzt.

In nationalen und internationalen Unternehmen werden besonders die financial Performance Measures IT-Kosten, sowie externe und interne Projektkosten verwendet. Weitere Steuerungskennzahlen im Projekt- und Investitionscontrolling, die insbesondere in Reports nur für internationale Unternehmen auftreten, sind nicht ersichtlich.

Folgende Kennzahlen sind in gleicher Weise in nationalen bzw. internationalen Unternehmen vorhanden. Dies sind: KPIs der BSC und die Projektabschlussquote, da diese Performance Measures durch die globalen Controlling-Instrumente weltweit vorkommen und eingesetzt werden.

Non-financial Performance Measures werden wie die finanziellen Performance Measures hauptsächlich in nationalen Unternehmen verwendet. Hier spielen die Anzahl und die Kostenabweichung der Investitionsprojekte, die Projektstatusberichte, die Termineinhaltung der Projekte (%) sowie die Kapazitätsplanung der Projektressourcen eine entscheidende Rolle.

Financial Performance Measures, die Kosten von Investitionen abbilden, werden typischerweise nur in deutschen Unternehmen erfasst. Was erstaunt, ist, dass die statischen Verfahren überhaupt nicht genutzt werden (Kostenvergleichsrechnung bzw. Gewinnvergleichsrechnung), die dynamischen Investitionsrechenverfahren jedoch national dominieren. Erwartungsgemäß wird ein Instrument wie die BSC, das mit financial und non-financial KPIs ausgestattet ist, national und international genutzt, da vor allem die Einfachheit die internationale Übertragbarkeit ermöglicht. Einfach ist auch die Projektabschlussquote, die wohl daher national und international verwendet wird.

Non-financial Performance Measures werden häufig auch gar nicht gemessen, da sie offensichtlich zu exotisch sind wie z.B. durchschnittliche Dauer der Investitionsentscheidung in Arbeitstagen oder die Qualitätsabweichung der Investitionsprojekte.

3.5 Konzern- und Beteiligungs-Controlling

Folgende financial KPIs werden im Konzern- und Beteiligungs-Controlling nicht gemessen: KPIs nach US-GAAP (dies gilt sowohl für den Einzel- als auch den Konzernabschluss), KPIs für die BSC für Beteiligungen (obwohl in der Fragebogenaktion gerade das Instrument der Balanced Scorecard als international einsatzfähig beschrieben wurde), KPIs für die Deckungsbeitragsrechnung für Beteiligungen, Wertbeitrag für Beteiligungen, KPIs der Prozesskostenrechnung für Beteiligungen. Außerdem werden die non-financial KPIs nicht gemessen wie z.B. der Seitenumfang der Monats-Berichte an die operativen, finanziellen und strategischen Beteiligungen, die Ressourcen in den Beteiligungen und die Kennzahlen der Kapazitätsplanung. Auch KPIs für die Risiken von Beteili-

gungen bleiben bei der Messung außen vor. Hauptsächlich gemessene Kennzahlen im Funktionsbereich Konzern- und Beteiligungs-Controlling sind:

Funktionsbereich Konzern- und Beteiligungs-Controlling	Nationale Unternehmen	Internationale Unternehmen
Die wichtigsten KPIs, die individuell gemessen werden	KPIs nach HGB für den Einzel- und Konzernabschluss KPIs für die Bilanz KPIs für und GuV der Beteiligungen KPIs für Personalkennzahlen der Beteiligungen KPI Verschuldungsgrad	KPIs nach IFRS für den Einzel- und Konzernabschluss
Die wichtigsten KPIs, die gemeinsam gemessen werden	KPIs für AV und UV KPIs für EK und FK	
Die wichtigsten KPIs, die nicht gemessen werden	KPIs nach US-GAAP KPIs für die BSC für Beteiligungen KPIs für die Deckungsbeitragsrechnung für Beteiligungen KPIs der Prozesskostenrechnung für Beteiligungen Seitenumfang der Monats-Berichte an die operativen, finanziellen und strategischen Beteiligungen	

Abbildung 11: Wesentliche KPIs im Funktionsbereich Konzern- und Beteiligungs-Controlling. Quelle: Eigene Darstellung

Auch im Konzern- und Beteiligungs-Controlling werden erwartungsgemäß die meisten financial Performance Measures in nationalen Unternehmen gemessen. Dies sind KPIs nach HGB für den Einzel- und Konzernabschluss, KPIs für die Bilanz und GuV der Beteiligungen und Personalkennzahlen der Beteiligungen. Außerdem werden folgende KPIs vor allem in nationalen Unternehmen gemessen: der Verschuldungsgrad, das Anlage- und Umlaufvermögen sowie Eigen- und Fremdkapital.

Auch non-financial Performance Measures treten vor allem in nationalen Unternehmen auf: Dies sind die Anzahl der operativen, finanziellen und strategischen Beteiligungen und die Anzahl der Beteiligungsprojekte.

Steuerungskennzahlen die mehrheitlich in internationalen Unternehmen vorhanden sind, sind KPIs nach IFRS für den Einzel- und Konzernabschluss und KPIs für AV, UV, EK und FK mit einem Anteil von jeweils 64 Prozent.

Es verwundert, dass gerade im Konzern- und Beteiligungs-Controlling keine Kennzahlen sowohl im nationalen als auch im internationalen Unternehmen mit gleichem Prozentanteil vorhanden sind. Non-financial Performance Measures sind häufig nicht vorhanden oder werden wie die financial Performance Measures hauptsächlich in nationalen Unternehmen verwendet. Die non-financial Performance Measures sind vor allem Kennzahlen, die in operativen, strategischen und finanziellen Beteiligungen genutzt werden.

Es wurde in der Fragebogenaktion nicht zwischen Konzern- und Beteiligungs-Controlling unterschieden, sondern vor allem in diesem Teil der Studie das Beteiligungs-Controlling der Tochtergesellschaften näher beleuchtet. Dabei bestätigt sich die bisherige Aussage des Fragebogens, dass gerade innovative Kennzahlen der BSC oder der Prozesskostenrechnung, die ja noch nicht einmal durchgängig in nationalen Unternehmen gemessen werden, international schon gar nicht und damit auch in den Beteiligungen meist nicht vorliegen. Es überwiegen im Beteiligungs-Controlling traditionelle Bilanz- und GuV-Kennzahlen und bewährte KPIs wie der Verschuldungsgrad, das AV und UV sowie EK und FK, die sich aus Bilanz und GuV leicht errechnen lassen. Non-financial Performance Measures werden häufig auch gar nicht gemessen, da sie offensichtlich zu exotisch sind.

4. Messung prozessorientierter Performance Measures

Allgemein fiel bei Auswertung der Studie auf, dass fast alle Performance Measures in nationalen Unternehmen verstärkt gemessen werden und in den internationalen Beteiligungen Kennzahlen nicht oder weniger häufig eingesetzt werden wie folgende Abbildungen innerhalb des Funktionsbereichs Strategische und Operative Planung für nationale bzw. für internationale Unternehmen beispielhaft zeigen:

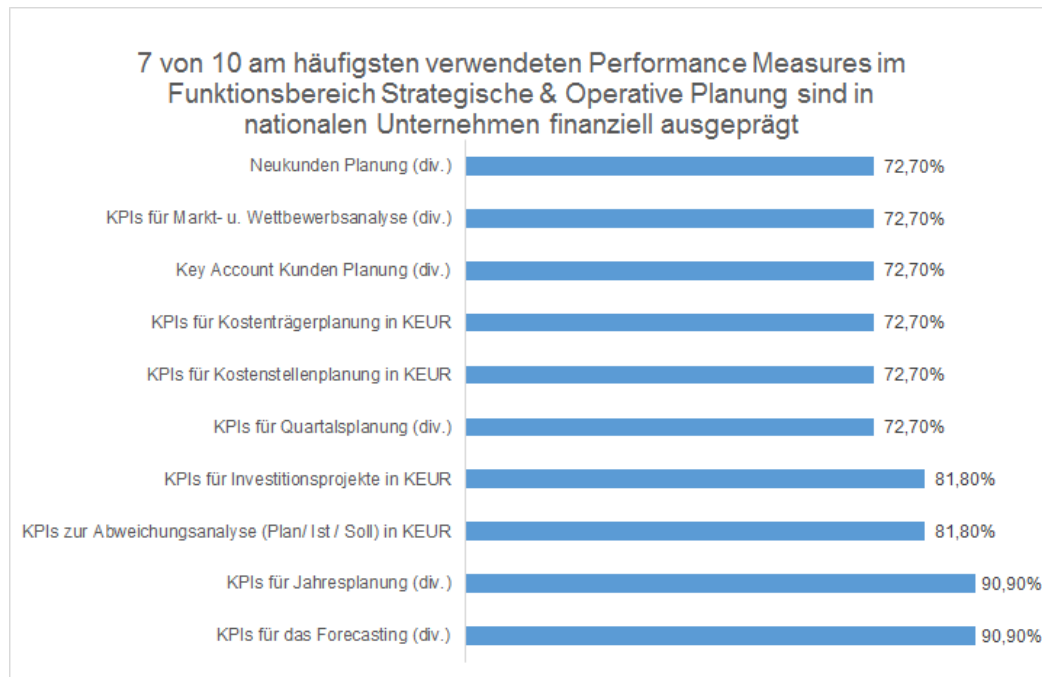


Abbildung 12: Performances Measures im Funktionsbereich Strategische & Operative Planung in nationalen Unternehmen.
Quelle: Eigene Darstellung

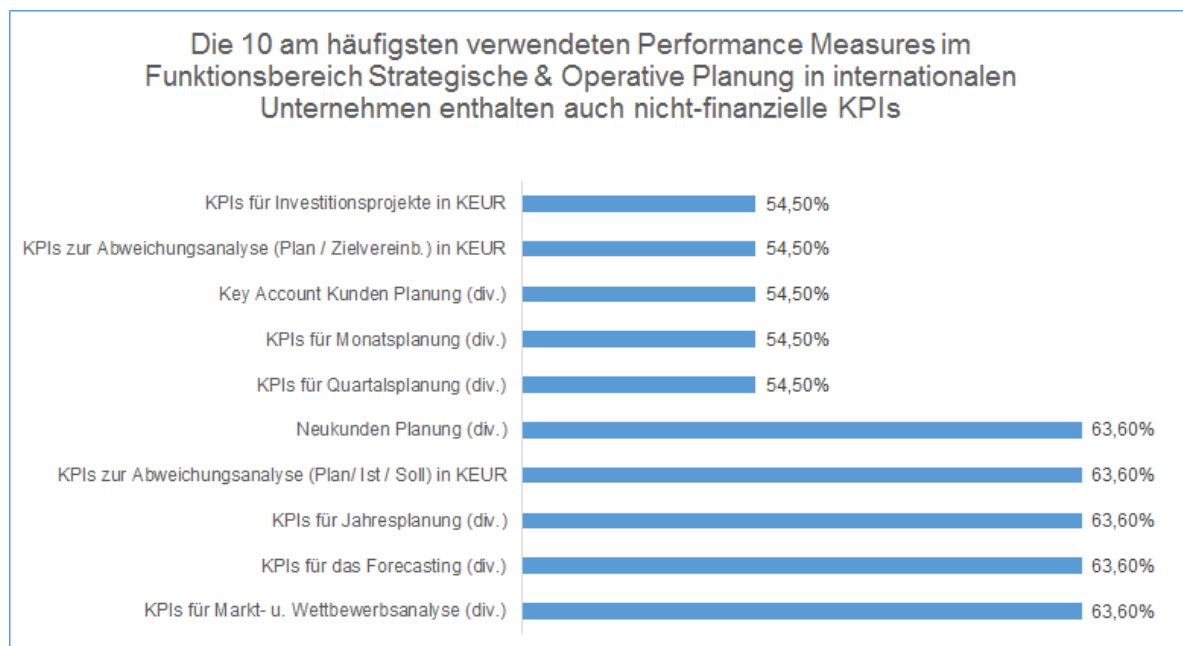


Abbildung 13: Performances Measures im Funktionsbereich Strategische und Operative Planung in internationalen Unternehmen. Quelle: Eigene Darstellung

Insgesamt wurden in der Fragebogenaktion folgende Performance Measures erfasst:

- Kennzahlen / KPIs gesamt: 242
- Financial Performance Measures gesamt: 156
- Non-Financial Performance Measures gesamt: 86
- Finanzielle Steuerungs-Kennzahlen gesamt : 115

- Prozessorientierte Steuerungs-Kennzahlen gesamt: 127

Es wurden 127 prozessorientierte Performance Measures festgelegt, die sich durch eine nicht-finanzielle Datenbasis und eine übergreifende Prozessorientierung in der Querschnittsfunktion eines Unternehmens auszeichneten, da ein Forschungsschwerpunkt im Bereich der Prozessorientierung lag. Dabei erstaunte, dass prozessorientierte Kennzahlen häufig gar nicht gemessen werden und es eher zum Wunschdenken der meisten Unternehmen gehörte, Prozessmanagement mit Hilfe prozessorientierter Kennzahlen auszuweisen. In allen Funktionsbereichen überwogen erwartungsgemäß financial und non-financial Kennzahlen, so dass gerade bei prozessorientierten Kennzahlen weiterer Beratungsbedarf bei den Unternehmen deutlich wird, wie diese Performance Measures festzulegen und zu nutzen sind. Dieser Gesamteindruck, dass KPIs vorwiegend in nationalen Unternehmen gemessen werden, konnte durch die Fragebogenaktion auch für prozessorientierte Kennzahlen bestätigt werden. Selbst in nationalen Unternehmen waren prozessorientierte Performance Measures unvollständig und meist nur auf Anfrage ausgewiesen. Wie prozessorientierte Kennzahlen am Beispiel des Funktionsbereichs Vertriebs-Controlling eingesetzt wurden, zeigt folgende Abbildung:

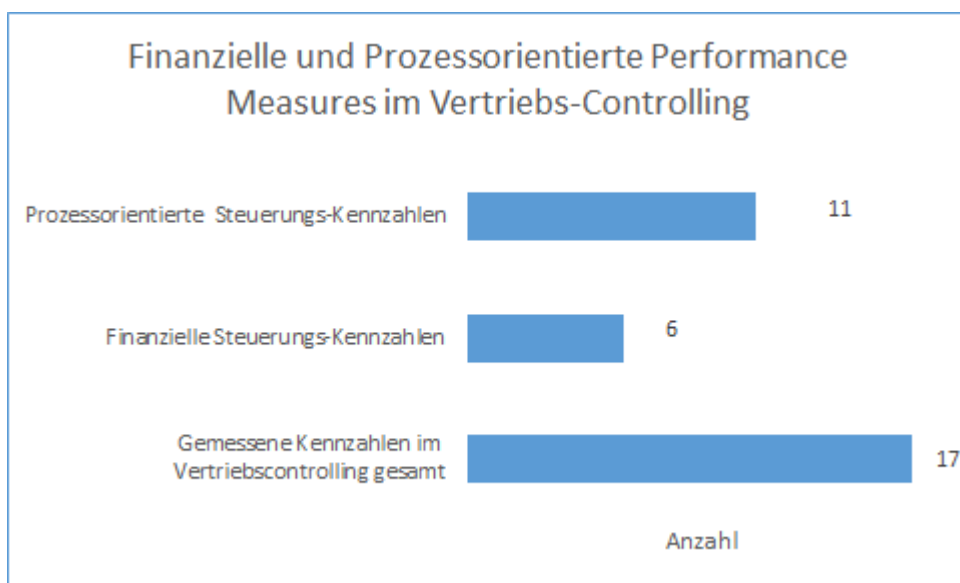


Abbildung 14: Prozessorientierte Kennzahlen im Funktionsbereich Vertriebs-Controlling. Quelle: Eigene Darstellung

5. Ausgewählte Ergebnisse

Neben der Tatsache, welche Kennzahlen in nationalen und internationalen Unternehmen eingesetzt werden, ist von besonderem Interesse, welche Performance Measures nicht genutzt werden, da diese insbesondere klarstellen, wo noch Steuerungsbedarf in den Unternehmen besteht. Kennzahlen innovativer Controlling-Instrumente wie z.B. das Beyond Budgeting werden gar nicht eingesetzt und damit werden auch keine Kennzahlen dazu im Unternehmen gemessen. Non-financial Performance Measures sind für viele Unternehmen neben fehlenden Inputdaten und fehlender Wichtigkeit für das Management die zweite Art von Kennzahlen, die weniger häufig, bis gar nicht eingesetzt werden.

6. Fazit

Das Gesamtergebnis der Studie kann auf fünf Punkte fokussiert werden:

1. Fünf wesentliche Kennzahlen: EBIT (Operatives Ergebnis), Cash-Flow, Shareholder Value (EVA), Jahresplanung, IFRS (Einzelabschluss) wurden einer erweiterten Auswertung unterzogen. Dabei wurde vor allem weiterer Forschungsbedarf und Beratungsbedarf zum praktischen Einsatz von prozessorientierten Performance Measures deutlich.

2. Innovative KPIs der Szenariotechnik, der Life-Cycle-Analysis, des Better-, Advanced und Beyond Budgetings sind ebenso wenig in den Unternehmen vorhanden wie KPIs zum Kernkompetenzansatz. Die meisten Unternehmen sagen aus, dass sie auch keine Kennzahlen zur Wertanalyse, zum Target Costing zum Value Based Management und Risiko Management messen (wobei diese Instrumente noch mit dem höchsten Prozentanteil international eingesetzt werden). So gut wie nicht gemessen werden auch Cash-Flow / Mitarbeiter und der Shareholder Value, sowie F&E-Anträge und weitere nicht-finanzielle Funktions-Kennzahlen. Auch Auslastungsquoten und KPIs der Prozesskostenrechnung werden häufig nicht eingesetzt. Dabei wird deutlich, dass gerade der Einsatz von innovativen Instrumenten ein Wunsch vieler Unternehmen ist, aber die praktische Umsetzung in den meisten Unternehmen noch fehlt.
3. In nationalen Unternehmen sind erwartungsgemäß Planungskennzahlen (zur Rollierenden Planung, zum Forecast, zur Quartals- und Monatsplanung und zur Abweichungsanalyse) vorhanden, ebenso KPIs zu Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerinformationen. Auch Prozesskennzahlen und Kennzahlen zum Benchmarking werden in nationalen Unternehmen gemessen. Es überrascht nicht, dass vor allem EBIT-Kennzahlen und Sales-Kennzahlen sowie Rendite-Kennzahlen in nationalen Unternehmen eingesetzt werden. In den funktionalen Controlling Bereichen wie F&E-Controlling, Logistik-Controlling, Produktions-Controlling und Vertriebs-Controlling werden v.a. die Funktionskosten wie z.B. F&E-Kosten gemessen, was den Erwartungen entspricht.
4. In nationalen und internationalen Unternehmen sind Early Warning Systems, die SWOT-Analyse und die BSC im Einsatz, da diese globalen Instrumente international eingesetzt werden und vor allem non-financial Performance Measures im Controlling abbilden.
5. Es fällt auf, dass in internationalen Unternehmen keine höheren Einsatzhäufigkeiten von Kennzahlen ausgewiesen werden im Vergleich zu nationalen Unternehmen (Ausnahme: KPI Time to Market in Arbeitstagen wird in internationalen Unternehmen verstärkt gemessen). Dies legt nahe, dass sich internationale Unternehmen der nationalen Kennzahlensteuerung grundsätzlich bedienen. Damit müssen aus Controlling Sicht im Sinne des Performance Measurements und des Performance Managements internationale Unternehmen nicht gesondert berücksichtigt werden, da deren Steuerungsbedarfe ähnlich sind.

Das Ergebnis der Fragebogenaktion wurde auf Basis deutscher Muttergesellschaften und internationaler Tochtergesellschaften herbeigeführt, die an der Studie teilnahmen. Weiterer Forschungsbedarf wird insoweit gesehen, dass in einem nächsten Schritt auf Basis der Fragebogenaktion auch internationale Muttergesellschaften befragt werden könnten, um deren spezifische Bedarfe für unterschiedliche Performance Measures zur Steuerung innerhalb eines Kennzahlenmanagements zu erkennen.

7. Literatur

- Binder, B.C.K. (2003), Prozessorientiertes Performance Measurement: Einführung und Anwendung in der Telekommunikationsbranche, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Gladen, W. (2014), Performance Measurement: Controlling mit Kennzahlen, 6. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Gleich R. (2011), Performance Measurement: Konzepte, Fallstudien und Grundschema für die Praxis, 2. Aufl., München: Verlag Franz Vahlen.
- Krause O. (2006), Performance Management – Eine Stakeholder-Nutzen-orientierte und Geschäftsprozessbasierte Methode, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Verzeichnis der bisher erschienenen Beiträge

52. **Werner Pepels** Aug. 1990
Integrierte Kommunikation
53. **Martin Dettinger-Klemm** Aug. 1990
Grenzen der Wissenschaftsfreiheit. Überlegungen zum Thema: Freiheit und Verantwortung des Wissenschaftlers
54. **Werner Pepels** Sept. 1990
Mediaplanung – Über den Einsatz von Werbegeldern in Medien
55. **Dieter Pflaum** Sept. 1990
Werbeausbildung und Werbemöglichkeiten in der DDR
56. **Rudi Kurz (Hrsg.)** Nov. 1990
Ökologische Unternehmensführung – Herausforderung und Chance
57. **Werner Pepels** Jan. 1991
Verkaufsförderung – Versuch einer Systematisierung
58. **Rupert Huth, Ulrich Wagner (Hrsg.)** Aug. 1991
Volks- und betriebswirtschaftliche Abhandlungen. Prof. Dr. Dr. h.c. Tibor Karpati (Universität Osijek) zum siebzigsten Geburtstag. Mit einem Vorwort von R. Huth und Beiträgen von H.-J. Hof, H. Löffler, D. Pflaum, B. Runzheimer und U. Wagner
59. **Hartmut Eisenmann** Okt. 1991
Dokumentation über die Tätigkeit einer Industrie- und Handelskammer – Dargestellt am Beispiel der IHK Nordschwarzwald
60. **Ursula Hoffmann-Lange** Dez. 1991
Eliten und Demokratie: Unvereinbarkeit oder notwendiges Spannungsverhältnis?
61. **Werner Pepels** Dez. 1991
Elemente der Verkaufsgesprächsführung
62. **Wolfgang Berger** Dez. 1991
Qualifikationen und Kompetenzen eines Europa-managers
63. **Günter Staub** Jan. 1992
Der Begriff „Made in Germany“ – Seine Beurteilungskriterien
64. **Martin W. Knöll, Hieronymus M. Lorenz** Mai 1992
Gegenstandsbereich und Instrumente der Organisationsdiagnose im Rahmen von Organisationsentwicklungs (OE)-Maßnahmen
65. **Werner Lachmann** Juni 1992
Ethikversagen – Marktversagen
66. **Paul Banfield** Juni 1993
Observations On The Use Of Science As A Source Of Legitimation In Personnel Management
67. **Bernd Noll** Aug. 1993
Gemeinwohl und Eigennutz. Wirtschaftliches Handeln in Verantwortung für die Zukunft – Anmerkungen zur gleichnamigen Denkschrift der Evangelischen Kirche in Deutschland aus dem Jahre 1991
68. **Siegfried Kreutzer, Regina Moczadlo** Aug. 1993
Die Entdeckung der Wirklichkeit – Integrierte Projektstudien in der Hochschulausbildung
69. **Sybil Gräfin Schönfeldt** Aug. 1993
Von Menschen und Manieren. Über den Wandel des sozialen Verhaltens in unserer Zeit. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Wintersemester 1992/93
70. **Hartmut Löffler** Dez. 1993
Geld- und währungspolitische Grundsatzüberlegungen für ein Land auf dem Weg zur Marktwirtschaft – Das Beispiel Kroatien
71. **Hans-Georg Köglmayr, Kurt H. Porkert** Nov. 1994
Festlegen und ausführen von Geschäftsprozessen mit Hilfe von SAP-Software
72. **Alexa Mohl** Febr. 1995
NLP-Methode zwischen Zauberei und Wissenschaft. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Wintersemester 1994/95
73. **Bernd Noll** Mai 1995
Marktwirtschaft und Gerechtigkeit: Anmerkungen zu einer langen Debatte
74. **Rudi Kurz, Rolf-Werner Weber** Nov. 1995
Ökobilanz der Hochschule Pforzheim. 2. geänderte Auflage, Jan. 1996
75. **Hans Lenk** Mai 1996
Fairneß in Sport und Wirtschaft. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Wintersemester 1995/96
76. **Barbara Burkhardt-Reich, Hans-Joachim Hof, Bernd Noll** Juni 1996
Herausforderungen an die Sozialstaatlichkeit der Bundesrepublik
77. **Helmut Wienert** März 1997
Perspektiven der Weltstahlindustrie und einige Konsequenzen für den Anlagenbau
78. **Norbert Jost** Mai 1997
Innovative Ingenieur-Werkstoffe
79. **Rudi Kurz, Christoph Hubig, Ortwin Renn, Hans Diefenbacher** Sept. 1997
Ansprüche in der Gegenwart zu Lasten der Lebenschancen zukünftiger Generationen
80. **Björn Engholm** Okt. 1997
Ökonomie und Ästhetik. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Wintersemester 1996/97. 2. geänderte Auflage, Jan. 1998
81. **Lutz Goertz** Sept. 1998
Multimedia quo vadis? – Wirkungen, Chancen, Gefahren. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Fachhochschule Pforzheim, Wintersemester 1996/97
82. **Eckhard Keßler** Nov. 1998
Der Humanismus und die Entstehung der modernen Wissenschaft. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Wintersemester 1996/97
83. **Heinrich Hornef** Febr. 1998
Aufbau Ost – Eine Herausforderung für Politik und Wirtschaft. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Fachhochschule Pforzheim, Wintersemester 1997/98
84. **Helmut Wienert** Juli 1998
50 Jahre Soziale Marktwirtschaft – Auslaufmodell oder Zukunftskonzept? Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Sommersemester 1998
85. **Bernd Noll** Sept. 1998
Die Gesetzliche Rentenversicherung in der Krise
86. **Hartmut Löffler** Jan. 1999
Geldpolitische Konzeptionen - Alternativen für die Europäische Zentralbank und für die Kroatische Nationalbank
87. **Erich Hoppmann** Juni 1999
Globalisierung. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Sommersemester 1999
88. **Helmut Wienert (Hrsg.)** Dez. 1999
Wettbewerbspolitische und strukturpolitische Konsequenzen der Globalisierung. Mit Beiträgen von Hartmut Löffler und Bernd Noll
89. **Ansgar Häfner u.a. (Hrsg.)** Jan. 2000
Konsequenzen der Globalisierung für das internationale Marketing. Mit Beiträgen von Dieter Pflaum und Klaus-Peter Reuthal
90. **Ulrich Wagner** Febr. 2000
Reform des Tarifvertragsrechts und Änderung der Verhaltensweisen der Tarifpartner als Voraussetzungen für eine wirksame Bekämpfung der Arbeitslosigkeit

Verzeichnis der bisher erschienenen Beiträge

91. **Helmut Wienert** April 2000
Probleme des sektoralen und regionalen Wandels am Beispiel des Ruhrgebiets
92. **Barbara Burkhardt-Reich** Nov. 2000
Der Blick über den Tellerrand – Zur Konzeption und Durchführung eines „Studium Generale“ an Fachhochschulen
93. **Helmut Wienert** Dez. 2000
Konjunktur in Deutschland - Zur Einschätzung der Lage durch den Sachverständigenrat im Jahresgutachten 2000/2001
94. **Jürgen Wertheimer** Febr. 2001
Geklonte Dummheit: Der infantile Menschenpark. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Wintersemester 2000/01
95. **Konrad Zerr** März 2001
Erscheinungsformen des Online-Research – Klassifikation und kritische Betrachtung
96. **Daniela Kirchner** April 2001
Theorie und praktische Umsetzung eines Risikomanagementsystems nach KontraG am Beispiel einer mittelständischen Versicherung
97. **Bernd Noll** Mai 2001
Die EU-Kommission als Hüterin des Wettbewerbs und Kontrolleur von sektoralen und regionalen Beihilfen
Peter Frankenfeld
EU Regionalpolitik und Konsequenzen der Osterweiterung
98. **Hans Joachim Grupp** Juni 2001
Prozessurale Probleme bei Beschlussmängelstreitigkeiten in Personengesellschaften
99. **Norbert Jost (Hrsg.)** Juli 2001
Technik Forum 2000: Prozessinnovationen bei der Herstellung kaltgewalzter Drähte. Mit Beiträgen von Peter Kern, Wilhelm Bauer, Rolf Ilg; Heiko Dreyer; Johannes Wößner und Rainer Menge
100. **Urban Bacher, Mikolaj Specht** Dez. 2001
Optionen – Grundlagen, Funktionsweisen und deren professioneller Einsatz im Bankgeschäft
101. **Constanze Oberle** Okt. 2001
Chancen, Risiken und Grenzen des M-Commerce
102. **Ulrich Wagner** Jan. 2002
Beschäftigungshemmende Reformstaus und wie man sie auflösen könnte
Jürgen Volkert
Flexibilisierung durch Kombi-Einkommen? Die Perspektive der Neuen Politischen Ökonomie
103. **Mario Schmidt, René Keil** März 2002
Stoffstromnetze und ihre Nutzung für mehr Kostentransparenz sowie die Analyse der Umweltwirkung betrieblicher Stoffströme
104. **Kurt Porkert** Mai 2002
Web-Services – mehr als eine neue Illusion?
105. **Helmut Wienert** Juni 2002
Der internationale Warenhandel im Spiegel von Handelsmatrizen
106. **Robert Wessolly, Helmut Wienert** Aug. 2002
Die argentinische Währungskrise
107. **Roland Wahl (Hrsg.)** Sept. 2002
Technik-Forum 2001: Weiterentwicklungen an Umformwerkzeugen und Walzdrähten. Mit Beiträgen von Roland Wahl, Thomas Dolny u.a., Heiko Pinkawa, Rainer Menge und Helmut Wienert
108. **Thomas Gulden** April 2003
Risikoberichterstattung in den Geschäftsberichten der deutschen Automobilindustrie
109. **Günter Altner** Mai 2003
Lasset uns Menschen machen – Der biotechnische Fortschritt zwischen Manipulation und Therapie. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Sommersemester 2003
110. **Norbert Jost (Hrsg.)** Juni 2003
Technik-Forum 2002: Innovative Verfahren zur Materialoptimierung. Mit Beiträgen von Norbert Jost, Sascha Kunz, Rainer Menge/Ursula Christian und Berthold Leibinger
111. **Christoph Wüterich** Febr. 2004
Professionalisierung und Doping im Sport. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Sommersemester 2003
112. **Sabine Schmidt** Mai 2004
Korruption in Unternehmen – Typologie und Prävention
113. **Helmut Wienert** Aug. 2004
Lohn, Zins, Preise und Beschäftigung – Eine empirische Analyse gesamtwirtschaftlicher Zusammenhänge in Deutschland
114. **Roland Wahl (Hrsg.)** Sept. 2004
Technik-Forum 2003: Materialentwicklung für die Kaltumformtechnik. Mit Beiträgen von Andreas Baum, Ursula Christian, Steffen Nowotny, Norbert Jost, Rainer Menge und Hans-Eberhard Koch
115. **Dirk Wenzel** Nov. 2004
The European Legislation on the New Media: An Appropriate Framework for the Information Economy?
116. **Frank Morelli, Alexander Mekyska, Stefan Mühlberger** Dez. 2004
Produkt- und prozessorientiertes Controlling als Instrument eines erfolgreichen Informationstechnologie-Managements
117. **Stephan Thesmann, Martin Frick, Dominik Konrad** Dez. 2004
E-Learning an der Hochschule Pforzheim
118. **Norbert Jost (Hrsg.)** Juni 2005
Technik-Forum 2004: Innovative Werkstoffaspekte und Laserbehandlungstechnologien für Werkzeuge der Umformtechnik
119. **Rainer Gildeggen** Juni 2005
Internationale Produkthaftung
120. **Helmut Wienert** Okt. 2005
Qualifikationsspezifische Einkommensunterschiede in Deutschland unter besonderer Berücksichtigung von Universitäts- und Fachhochschulabsolventen
121. **Andreas Beisswenger, Bernd Noll** Nov. 2005
Ethik in der Unternehmensberatung – ein verminntes Gelände?
122. **Helmut Wienert** Juli 2006
Wie lohnend ist Lernen? Ertragsraten und Kapitalendwerte von unterschiedlichen Bildungswegen
123. **Roland Wahl (Hrsg.)** Sept. 2006
Technik-Forum 2005: Umformwerkzeuge - Anforderungen und neue Anwendungen. Mit Beiträgen von Edmund Böhm, Eckhard Meiners, Andreas Baum, Ursula Christian und Jörg Menno Harms
124. **Mario Schmidt** Dez. 2006
Der Einsatz von Sankey-Diagrammen im Stoffstrommanagement
125. **Norbert Jost (Hrsg.)** Okt. 2007
Technik-Forum 2006: Innovative neue Techniken für Werkzeuge der Kaltverformung. Mit Beiträgen von Franz Wendl, Horst Bürkle, Rainer Menge, Michael Schiller, Andreas Baum, Ursula Christian, Manfred Moik und Erwin Staudt.
126. **Roland Wahl (Hrsg.)** Okt. 2008
Technik-Forum 2007: Fortschrittsberichte und Umfeldbetrachtungen zur Entwicklung verschleißreduzierter Umformwerkzeuge. Mit Beiträgen von Klaus Löffler, Andreas Zilly, Andreas Baum und Paul Kirchhoff.
127. **Julia Tokai, Christa Wehner** Okt. 2008
Konzept und Resultate einer Online-Befragung von Marketing-Professoren an deutschen Fachhochschulen zum Bologna-Prozess

Verzeichnis der bisher erschienenen Beiträge

- | | |
|--|---|
| <p>128. Thomas Cleff, Lisa Luppold, Gabriele Naderer, Jürgen Volkert Dez. 2008
Tätermotivation in der Wirtschaftskriminalität</p> <p>129. Frank Thuselt Juni 2009
Das Arbeiten mit Numerik-Programmen. MATLAB, Scilab und Octave in der Anwendung.</p> <p>130. Helmut Wienert Aug. 2009
Wachstumsmotor Industrie? Zur Bedeutung des verarbeitenden Gewerbes für die Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts</p> <p>131. Sebastian Schulz Sept. 2009
Nutzung thermodynamischer Datensätze zur Simulation von Werkstoffgefügen (aus der Reihe „Focus Werkstoffe“, Hrsg. Norbert Jost).</p> <p>132. Hanno Beck, Kirsten Wüst Nov. 2009
Hanno Beck, Kirsten Wüst Zinsen und Wartepremien: Die neue ökonomische Theorie der Zeit.</p> <p>133. Helmut Wienert Sept. 2009
Was riet der Rat? Eine kommentierte Zusammenstellung von Aussagen des Sachverständigenrats zur Regulierung der Finanzmärkte und zugleich eine Chronik der Entstehung der Krise</p> <p>134. Norbert Jost (Hrsg.) Okt. 2009
Norbert Jost (Hrsg.): Werkstoffe und Technologien zur Kaltverformung</p> <p>135. Frank Morelli Jan. 2010
Geschäftsprozessmodellierung ist tot – lang lebe die Geschäftsprozessmodellierung!</p> <p>136. T. Cleff, L. Fischer, C. Sepúlveda, N. Walter Jan. 2010
How global are global brands? An empirical brand equity analysis</p> <p>137. Kim Dobbie Neuer Juni 2010
Achieving Lisbon – The EU's R&D Challenge The role of the public sector and implications of US best practice on regional policymaking in Europe</p> <p>138. Bernd Noll Sept. 2010
Zehn Thesen zur Corporate Governance</p> <p>139. Pforzheim University März 2011
Communication on progress. PRME Report 2008</p> <p>140. Rainer Maurer März 2011
Unternehmensverantwortung für soziale und ökologische Nachhaltigkeit – darf man auch anderer Meinung sein? Einige kritische Anmerkungen zum PRME-Report der Hochschule</p> <p>141. Barbara Reeb, Malte Krome Okt. 2011
Arm trotz Arbeit? Zum Für und Wider von Mindestlöhnen</p> <p>142. Daniel Wyn Müller Mai 2012
Titanschäume als Knochenimplantat (aus der Reihe „Focus Werkstoffe“, Hrsg. Norbert Jost).</p> <p>143. Alexander Martin Matz, Norbert Jost Mai 2012
Fouling an offenporigen zellulären Werkstoffen auf Al-Basis unter beheizten wässrigen Bedingungen (aus der Reihe „Focus Werkstoffe“, Hrsg. Norbert Jost).</p> <p>144. Norbert Jost, Roman Klink (Hrsg.) Sept. 2012
Tagungsband zum 1. Pforzheimer Werkstofftag</p> <p>145. Norbert Jost, Roman Klink (Hrsg.) Sept. 2012
Tagungsband zum 2. Pforzheimer Werkstofftag. Aus der Reihe „Leichtbau“, Hrsg.: N. Jost, R. Klink.</p> <p>146. Helmut Wienert Febr. 2014
Zur Entwicklung der Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (Fachhochschulen) in Deutschland</p> <p>147. Jürgen Antony April 2014
Technical Change and the Elasticity of Factor Substitution</p> <p>148. Stephanie Görlach April 2014
Ressourceneffizienz in Deutschland</p> | <p>149. Norbert Jost (Hrsg.) Sept. 2014
Focus Werkstoffe. Tagungsband zum 3. Pforzheimer Werkstofftag</p> <p>150. Bernd Noll Aug. 2014
Unternehmenskulturen – entscheidender Ansatzpunkt für wirtschaftsethisches Handeln?</p> <p>151. Human Resources Competence Center April 2015
50 Jahre Personalmanagement an Der Hochschule- Jubiläumsband</p> <p>152. Rainer Maurer Mai 2015
Auf dem Weg zur weltanschaulichen Bekenntnisschule: Das wirtschaftspolitische Leitbild der Hochschule Pforzheim</p> <p>153. Norbert Jost (Hrsg.) Okt. 2015
Tagungsband Pforzheimer Werkstofftag</p> <p>154. Jessica Elena Balzer Nov. 2015
Spielen mit guten Gewissen: Ein Vorschlag zur Zertifizierung der deutschen Spielwarenindustrie und ein Schritt näher zum Schachmatt des Greenwashing</p> <p>155. Jaqueline Paasche Jan. 2016
Kopieren, transformieren, kombinieren – Ideenklau und Plagiarismus in der Werbung</p> <p>156. Vanessa Zeiler Jan. 2016
Mobile User Experience – Der Einfluss von kognitivem Entertainment auf die Nutzung mobiler Anwendungen</p> <p>157. Mario Kotzab, Maximilian Pflug Jan. 2016
Das bedingungslose Grundeinkommen</p> <p>158. Marco C. Melle Jan 2016
Harmonisierung der heterogenen Unternehmenssteuern in Europa? Plädoyer für einen Mittelweg</p> <p>159. Klaus Möller, Julian Gabel, Frank Bertagnolli Aug. 2016
fischer Befestigungssysteme: Change Management in der Distributionslogistik – eine Fallstudie</p> <p>160. Klaus Möller, Julian Gabel, Frank Bertagnolli Aug. 2016
fischer Befestigungssysteme: Change Management in der Distributionslogistik – eine Fallstudie</p> <p>161. Wolfgang Heinz,
Die Ethik des Strafens</p> <p>162. Norbert Jost, Simon Kött (Hrsg.)
Pforzheimer Werkstofftag 2016</p> |
|--|---|