

Steinhardt, T.: Produktionscontrolling mit Werttreibern

In Industriebetrieben hat sich der Stellenwert der Produktion im Rahmen einer wertorientierten Unternehmenssteuerung von einem kostenminimierenden Produktivitätsbereich hin zu einem strategischen Wettbewerbsbereich entwickelt. Aus diesem Grund ist der betriebliche Leistungserstellungsprozess, besonders in anlagenintensiven Unternehmen längst zu einem Erfolgspotenzial geworden, dass durch genauere Betrachtung der sich ergebenden Chancen und Risiken als Wettbewerbsvorteil ausbauen lässt. Die Forderung des globalen Marktes nach kurzen Lieferzeiten in einwandfreier Qualität und zu günstigen Preisen bei gleichzeitig hoher Flexibilität sind die Herausforderungen, die es zu begegnen gilt. Zur Erfüllung dieser Anforderungen würden sporadische Aktivitäten und Einzelmaßnahmen in ihrer Wirkung verpuffen, da sie kurzfristig und willkürlich angelegt sind. Dem entgegen muss ein Handlungsrahmen geschaffen werden, indem ein zielorientiertes und funktionsübergreifendes Produktionscontrolling entwickelt und implementiert werden kann, dass den Anforderungen einer strategischen Wertsteigerung im Unternehmensumfeld sicherstellt. Eine dauerhafte Ausrichtung der Unternehmensparameter auf Wertsteigerung ist nur dann effizient, wenn alle Unternehmensprozesse abgebildet werden und jeder einzelne Mitarbeiter seine individuellen Stellhebel respektive Werttreiber zur Steigerung des Unternehmenswertes kennt. Erst durch das erfolgreiche Zusammenwirken aller Führungskräfte und Mitarbeiter kann der Wert des Unternehmens gesteigert werden. Entscheidend hierfür ist eine zwingende Operationalisierung, d. h. das Herunterbrechen des strategischen Oberziels in selbständig, beeinflussbare Handlungsempfehlungen für jeden am Leistungserstellungsprozess beteiligten Mitarbeiter im Produktionsbereich.

Der Management Regelkreis als Grundlage zur Unternehmenssteuerung

Als Werttreiber lassen sich alle Einflussfaktoren definieren, die sich, mehr oder weniger stark, positiv auf den Unternehmenswert auswirken. Im Rahmen des Werttreibermanagement gilt es folglich, zunächst zwischen werttreibenden und wertvernichtenden Einflussgrößen zu differenzieren. Unter Beachtung evtl. vorhandener wechselseitigen Abhängigkeiten werden anschließend diejenigen Werttreiber identifiziert, die zusammengenommen die größte Hebelwirkung in Richtung Unternehmenswertsteigerung erzielen (Vgl. o. V., 2001, s. 15 f.). Hierauf abgestimmt sind Steuerungsmaßnahmen zu generieren und nicht zuletzt der Ressourceneinsatz zu optimieren. Gleichzeitig umfasst die aktive Feinsteuerung mit Werttreibern die Kontrolle mit relevanten Performance-Kennzahlen, um potentielle Risiken und Veränderungen im Steuerungsumfeld direkt über Frühwarnindikatoren zu erfassen. Hierbei übernimmt die Kontrollfunktion sowohl ein vergangenheitsorientiertes Feedback-Kontrollverständnis als auch eine zukunftsorientierte, vorkoppelnde Feedforward-Kontrolle (Vgl. Welge / Lattwein, 2002, S. 461). Aus kybernetischer Sichtweise sind die anfallenden Umsetzungsschritte einer wertorientierten Steuerung in einem Management Regelkreis (Vgl. Stern Stewart) darzustellen. Er gliedert sich in vier aufeinanderfolgende Prozessschritte:

- **Werttreiberidentifikation**

Im Rahmen einer Werttreiberanalyse sind in einem ersten Schritt alle relevanten operativen Werttreiber in der Fertigung zu identifizieren. Eine zu oberflächliche Analyse birgt die Gefahr, daß Werttreiber mit untergeordneter Bedeutung zu einer Fehlsteuerung führen können (Vgl. o. V., 2001, S. 15 f.). Durch Einbezug aller Beteiligten läßt sich die Akzeptanz der Mitarbeiter gewinnen und wertorientiertes Denken auf den operativen Ebenen etablieren. Konsequenterweise liegt der Fokus im Produktionscontrolling in der Betrachtung von Prozessen, wobei hier die wertsteigernden Prozesse von den wertvernichtenden Prozessen getrennt werden.

Diese Vorgehensweise ermöglicht letztendlich eine Konzentration auf das Kerngeschäft bzw. auf die strategischen Erfolgsfaktoren (Vgl. Brauckmann, 2002, S. 6). Weiterhin ist bei der Einführung von operativen Stellhebeln darauf zu achten, daß zwischen einzelnen Werttreibern Wechselwirkungen bestehen können. Aufgabe ist hierbei gleichgerichtete Werttreiber zusammenzufassen, um die gewünschte Wirkungsrichtung zu verstärken (Vgl. o. V., 2001, S. 15 f.).

- **Simulation**

Werttreiberbäume dienen als zentrales Unterstützungsinstrument für Planung, Entscheidungsvorbereitung und Simulation, weil sie die Haupteinflussgrößen zur Wertsteigerung durch sachlogische Verknüpfung darstellen (Vgl. Müller, 2000, S. 352). In einer Treiberanalyse lassen sich die quantitativen Auswirkungen operativer Entscheidungen auf die Wertsteigerung durch Veränderung der betreffenden Parameter und Stellhebel simulieren. Durch eine feinere Aufspaltung der Werttreiber ist eine Analyse bis auf Prozessebene möglich. Auf diese Weise werden Art und Ausmaß der Wertsteigerungspotenziale erkannt.

- **Maßnahmenableitung**

Da die Ableitung und Umsetzung strategischer Maßnahmen häufig mit erheblichen Ressourceneinsatz für Unternehmen und Beteiligte verbunden ist, sollten die ersten Anstrengungen auf diejenigen Maßnahmen gerichtet sein, die für das Unternehmen die größtmögliche Hebelwirkung erzielen. Sporadische und Operative Einzelmaßnahmen sind kurzfristig umsetzbar, aber erzielen oft keine messbaren nachhaltigen Unternehmenswertsteigerungen. Dagegen lassen sich mit einem Bündel von dauerhaft angelegten Einzelmaßnahmen sehr wohl Unternehmenswert steigernde Effekte erzielen. Zur Umsetzung struktureller Veränderungen wird der Ressourceneinsatz nur dann rationell optimiert, wenn der monatliche Statusreport um die Parameter Verantwortungsbezug und Zeithorizont ergänzt wird (Vgl. Steinhardt, 2002, S. 367). Im letzten Prozeßschritt sind die Wertbeiträge der eingeleiteten Maßnahmen mit geeigneten Kennzahlen zu messen.

- **Performance-Kontrolle**

Zur Gestaltung und Lenkung der Produktion und deren Einsatzfaktoren steht das Identifizieren markanter Plan-/Ist-Abweichungen der zuvor festgelegten Zielkennzahlen im Vordergrund (Vgl. Ising, 1991, S. 434). Sie sind Grundlage zur Analyse und Messung bereits eingeleiteter Handlungsweisen bzw. zur Implementierung geeigneter Korrekturmaßnahmen. Die definierten Zielvorgaben der Produktion sind im Rahmen der Budgetierung in einem Gesamtkonzept zu installieren, welches in Abstimmung mit dem Unternehmensoberziel die strategische Ausrichtung unterstützt. Ansatzpunkt dieses Konzeptes sind die Prozesse in der Fertigung und deren Auswirkung auf den Unternehmenswert.

Aufbau einer Werttreiberhierarchie

Ausgehend von der Spitzenkennzahl EVA als Wertsteigerungsindikator wird im Folgenden beispielhaft die sachlogische Verknüpfung mit den operativen Werttreibern in der Produktion anhand einer Werttreiberhierarchie (siehe hierzu u. a. o. V., 2001, S. 12) erläutert. Hierbei steht die Aufspaltung der Spitzenkennzahl EVA in ihre wesentlichen Steuerungshebel im Vordergrund. Auf eine Beschreibung der Steuerungskennzahl EVA wird an dieser Stelle verzichtet, vergleiche hierzu ausführlich bspw. Hoestettler: Economic Value Added (EVA), 1997.

Im optimalsten Fall generiert ein Unternehmen dann eine hohe Wertsteigerung, wenn man mit dem „Net Operating Profit“ (NOPAT) eine angemessene Rendite erzielt bei gleichzeitiger Reduzierung des Capital Employed. Aus diesem Grund lassen sich die unmittelbaren Werthebel zur Erzielung möglichst hoher Zahlungsüberschüsse einerseits auf die Ergebnissteigerung und andererseits auf die Steuerung des Kapitalumschlages fokussieren (Vgl. Steinhardt, 2002, S. 366). Da in den meisten Unternehmen nicht selten sowohl im Umlaufvermögen als auch im Anlagevermögen unnötige Mittel gebunden sind, birgt die

Aktivierung des Kapitalumschlagshebels ein sehr großes Wertsteigerungspotenzial. Um die Wertorientierung auf operativer Ebene zu verankern und um eine zielkonforme Beeinflussung der Spitzenkennzahl zu gewährleisten, sind die Steuerungshebel anschließend in ihre entsprechenden Produktionswerttreiber zu zerlegen. Je tiefer man in die Aufbauorganisation vordringt, desto größer ist die Notwendigkeit der Operationalisierung des Unternehmensoberziels, um den unteren Organisationsebenen konkrete Handlungsanweisungen und Prioritäten für die einzelnen Treibergrößen vorzugeben (Vgl. o. V., 2001, S. 13 f.).

Das Werttreibermanagement sollte sich in diesem Zusammenhang an den Funktionen der Effektivität und Effizienz ausrichten lassen. Das Beurteilungskriterium der Effektivität beinhaltet die Frage nach der Identifikation der „richtigen“ operativen Steuerungsgrößen (Fokus: „doing the right things“). Im Gegensatz dazu wird unter Effizienzgesichtspunkten der Schwerpunkt auf die Botschaft „doing the things right“ gelegt. Hierbei steht die Messung von quantitativen und qualitativen Ausprägungen der beeinflussten Werttreiber mit Hilfe geeigneter Kennzahlen im Vordergrund (Vgl. Gleich, 2002, S. 447). Auf diese Weise wird eine dezentrale, unterjährige Wertsteuerung ermöglicht. Im Rahmen dieses Beitrages wird nachfolgend die Eignung der operativen Produktionstreiber unter Berücksichtigung von Wechselwirkungen untereinander als Indikatoren zur Unternehmenswertsteigerung beispielhaft beschrieben.

Im optimalsten Fall generiert ein Unternehmen dann eine hohe Wertsteigerung, wenn man mit dem „Net Operating Profit“ (NOPAT) eine angemessene Rendite erzielt bei gleichzeitiger Reduzierung des Capital Employed. Aus diesem Grund lassen sich die unmittelbaren Werthebel zur Erzielung möglichst hoher Zahlungsüberschüsse einerseits auf die Ergebnissteigerung und andererseits auf die Steuerung des Kapitalumschlages fokussieren (Vgl. Steinhardt, 2002, S. 366). Da in den meisten Unternehmen nicht selten sowohl im Umlaufvermögen als auch im Anlagevermögen unnötige Mittel gebunden sind, birgt die Aktivierung des Kapitalumschlagshebels ein sehr großes Wertsteigerungspotenzial. Um die Wertorientierung auf operativer Ebene zu verankern und um eine zielkonforme Beeinflussung der Spitzenkennzahl zu gewährleisten, sind die Steuerungshebel anschließend in ihre entsprechenden Produktionswerttreiber zu zerlegen. Je tiefer man in die Aufbauorganisation vordringt, desto größer ist die Notwendigkeit der Operationalisierung des Unternehmensoberziels, um den unteren Organisationsebenen konkrete Handlungsanweisungen und Prioritäten für die einzelnen Treibergrößen vorzugeben (Vgl. o. V., 2001, S. 13 f.).

Das Werttreibermanagement sollte sich in diesem Zusammenhang an den Funktionen der Effektivität und Effizienz ausrichten lassen. Das Beurteilungskriterium der Effektivität beinhaltet die Frage nach der Identifikation der „richtigen“ operativen Steuerungsgrößen (Fokus: „doing the right things“). Im Gegensatz dazu wird unter Effizienzgesichtspunkten der Schwerpunkt auf die Botschaft „doing the things right“ gelegt. Hierbei steht die Messung von quantitativen und qualitativen Ausprägungen der beeinflussten Werttreiber mit Hilfe geeigneter Kennzahlen im Vordergrund (Vgl. Gleich, 2002, S. 447). Auf diese Weise wird eine dezentrale, unterjährige Wertsteuerung ermöglicht. Im Rahmen dieses Beitrages wird nachfolgend die Eignung der operativen Produktionstreiber unter Berücksichtigung von Wechselwirkungen untereinander als Indikatoren zur Unternehmenswertsteigerung beispielhaft beschrieben.

Produktionsprogramm

Ein zu breites Produktionsprogramm bei gleichzeitig mangelnder Teilestandardisierung führt zum Aufbau der Bestände. Durch Fokussierung auf Schlüsselkunden und Reduzierung von Sonderlösungen wird die Teilevielfalt gesenkt. Die Förderung zur Produktion von Standardprodukten in großen Stückzahlen und die Reduktion der Produktvariantenzahl setzt

gewonnene Erkenntnisse aus der Optimierung der Prozessparameter Zeit, Kosten und Qualität voraus, weil die Zurechnung der Fertigungsgemeinkosten auf die betrieblichen Leistungen im Rahmen der Kostenträgerstückrechnung verursachungsgerechter erfolgt (Vgl. Stoi, 1999, S. 107 f.).

Durchlaufzeit

Die Durchlaufzeit ist einer der effizientesten Stellhebel zur wertorientierten Unternehmenssteuerung im Fertigungsbereich. Auf der Basis einer Fluss orientierten Ausgestaltung der einzelnen Fertigungsschritte mit Vermeidung von Zwischenpuffern werden Verbesserungen in der internen Koordination und Fertigungssteuerung erreicht. Dies hat entscheidenden Einfluss auf die Kostenposition und die Durchlaufzeit im Unternehmen. Eine Verkürzung der Durchlaufzeit von Fertigungsaufträgen sichert einerseits den Wegfall von Beständen als Zwischenpuffer innerhalb der einzelnen Produktionsschritte und andererseits die Einhaltung zugesagter Liefertermine an den Kunden. Die Durchlaufzeit ergibt sich aus der Summe von Bearbeitungszeit, Rüstzeit, Transportzeit und Liegezeit eines Fertigungsauftrages. Die Wertschöpfung eines Produktes, für die der Kunde bereit zu zahlen ist, wird nur in den Bearbeitungszeiten realisiert. Alle anderen Zeitbestandteile sind kostentreibende und zusätzliche Aktivitäten zur Prozesseinrichtung für die der Kunde nicht zahlt (Vgl. Brauckmann, 2002, S. 10 ff.). Aus dieser Überlegung heraus sind im Sinne einer Unternehmenswertsteigerung sämtliche Maßnahmen anzustreben, die den Anteil der nicht wertschöpfenden Zeiten reduzieren und die wertschöpfenden Bearbeitungszeiten verkürzen. An dieser Stelle werden beispielhaft einige Maßnahmen genannt, die sich zum ersten Ansatz heranziehen lassen (Vgl. Hering / Rieg, 2002, S. 93 f.).

- Verkürzung der Rüstzeiten durch möglichst große Fertigungslose
- Verkürzung der Transportzeiten durch kurze Wege zwischen den Bearbeitungsmaschinen bei gleichzeitiger Reduzierung der Fertigungsstufen durch Komplettbearbeitung in Fertigungsinseln
- Verkürzung der Liegezeiten durch just-in-time-Anlieferung
- Verkürzung der Bearbeitungszeiten durch die Überlappung von Arbeitsgängen bzw. die Verlagerung der Qualitätsprüfung in den Fertigungsprozess
- Einsparung einzelner Arbeitsschritte durch Anschaffung von Maschinen mit hohem Automatisierungsgrad

Die Auswahl der Maßnahmen erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern dient lediglich zur ersten Orientierung.

Kosten

Identifizierte Wertsteigerungspotentiale durch Optimierung der Kosteneinflüsse setzt die Betrachtung von Prozesskosten voraus. Hierbei sind die gesamten Kosten entlang der Wertschöpfungskette von der Entwicklung bis zum ausgelieferten Produkt zum Kunden als Ansatzpunkt zu analysieren. Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen die Verrichtungskosten, d. h. alle Kosten, die zur Erstellung der Wertschöpfungsleistung an den einzelnen Arbeitsplätzen anfallen. In unserem Beispiel gliedern sich die Verrichtungskosten in die operativen Produktionstreiber Auslastung, Bestände und Ausschuss. Das Verhältnis von Hauptnutzungszeit zur Belegzeit einer Maschine berechnet die Effizienz der Bearbeitung. Hohe Leerkostenanteile in Form von ungeplanten Betriebsunterbrechungen und Stillstandszeiten wirken dagegen Effizienz mindernd. Grundsätzlich ist der Zielkonflikt zwischen hoher Maschinenauslastung und den Aufbau von Beständen zu berücksichtigen. Zusätzliche Verrichtungskosten in Form von ungeplanten Beständen durch Überproduktion und ungeplante Wartezeiten durch Unterproduktion sind durch Optimierung der Fertigungsprozesse zu begegnen (Vgl. Brauckmann, 2002, S. 12 f.). Ausschuss- und Mangelproduktion und Funktionen eines Produktes, die vom Kunden nicht gewünscht sind,

sollten möglichst vermieden werden, weil sie zusätzliche Kosten darstellen und die im Leistungserstellungsprozess keine Werte schaffen. Selbst in einem reibungslos ablaufenden Produktionsprozess lassen sich Ressourcenkiller und Wertvernichter in der Regel nicht vollständig eliminieren. Zentrale Aufgabe eines wertorientierten Produktionscontrollings ist es folglich, wertvernichtende Faktoren zu identifizieren sowie ihre Auftrittswahrscheinlichkeit zu minimieren.

Qualität

Ein hohes Qualitätsniveau sichert dem Unternehmen lange Produktlebenszyklen, die sich als strategischer Wettbewerbsvorteil ausbauen lassen. Zur Sicherstellung qualitativ hochwertiger Produkte im Unternehmen fallen Fehlerverhütungskosten, Prüfkosten und Fehlerkosten an. Im Sinne einer präventiven Qualitätssicherung gilt es, potentielle Fehlerquellen möglichst schon im Entwicklungs- bzw. Fertigungsbereich zu lokalisieren und entsprechende Präventivmaßnahmen einzuleiten. Eine regelmäßige Wartung und Instandhaltung der Produktionsanlagen beugt Störungen und Unterbrechungen vor und sichert somit einen reibungslosen Produktionsdurchlauf mit qualitativ angemessenen Produkten (Vgl. Steinhardt, 2002, S. 367). Die Aufgabe des Controllings im Rahmen einer wertorientierten Steuerung ist in diesem Zusammenhang die Bereitstellung von Indikatoren und Maßnahmen um operative Qualitätsziele zu erreichen. Der konsequente Abbau von Fehlleistungen und das permanente Streben nach Qualitätsverbesserungen im Leistungserstellungsprozess steht als operativer Produktionstreiber in konträrer Abhängigkeit zu den anderen beiden Prozesstreibern Kosten und Durchlaufzeit. Somit ist ein hohes Qualitätsniveau in der Produktion in der Regel nur durch erhöhten Einsatz der Ressourcen Kosten und / oder Zeit zu realisieren, vorausgesetzt dieses Spannungsverhältnis gilt nur innerhalb eines vorgegebenen Systems. Sobald das System allerdings durch radikale Umstrukturierungsmaßnahmen verändert wird, lässt sich der Widerspruch auflösen und das gleichzeitige Verbessern aller drei Größen ist möglich. Bspw. kann durch den Einsatz einer neuen Fertigungstechnologie, die es erlaubt ein Produkt schneller, rationeller und mit einer höheren Qualität zu produzieren wesentliche Verbesserungen erzielt werden (Vgl. Gerboth, 2002, S. 417).

Kennzahlensteuerung mit der BSC

Zur Werttreibersteuerung eignen sich in besonderem Maße Kennzahlen. Sie dienen als Gradmesser der Zielerreichung und als Hilfsmittel zur Entscheidung über wertschaffende Maßnahmen. Ein Vergleich mit anderen Organisationseinheiten erlaubt es darüber hinaus ein internes oder externes Benchmarking umzusetzen. Aus diesen Überlegungen heraus ergibt sich, dass ein wertorientiertes Produktionscontrolling schwerpunktmässig von Kennzahlen lebt.

Zur Umsetzung strategischer Ziele in konkrete Aktionen bedarf es ein unterstützendes Managementsystems für das sich hauptsächlich die Balanced Scorecard (BSC) eignet. Im weiteren Verlauf dieses Beitrages werden die Vorzüge der BSC im Hinblick auf die Steuerbarkeit operativer Produktionstreiber dargestellt. Eine vollständige und integrierte Steuerung wird angestrebt, wenn die Steigerung des Unternehmenswertes als strategisches Oberziel bezogen auf die Strategieumsetzung in verschiedene Perspektiven unterteilt wird. Die identifizierten Produktionstreiber Qualität, Durchlaufzeit, Kosten und Produktionsprogramm stellen die vier Sichten der BSC in neben stehender Abbildung dar. Der Blick auf die Strategie des Unternehmens aus verschiedenen Perspektiven ermöglicht eine ausgewogene Sichtweise durch Kombination harter und weicher Kennzahlen. Durch die Berücksichtigung weicher Wertfaktoren als Vorsteuergrößen des Erfolges wird die Unternehmenssteuerung nicht ausschließlich auf Basis abstrakter Ergebniskennzahlen reduziert. Dies setzt jedoch voraus, dass zwischen

Unternehmenswertsteigerung und Werttreibern ein Ursache-/Wirkungszusammenhang besteht (Vgl. Reichmann, 2001).

Der Operationalisierungsprozess ausgehend von der Vision bis hin zu den spezifischen Kennzahlen ist für jede der vier Perspektiven individuell anzuwenden. Die zuvor beschriebenen Ursache-/Wirkungsbeziehungen vollziehen sich dabei sowohl im Gesamtzusammenhang als auch über die Operationalisierungsstufen innerhalb der einzelnen Perspektive (Vgl. Reichmann, 2001, S. 585 ff.). Die Priorisierung der Kennzahlen die als Spätindikatoren Ziele der Strategie reflektieren und in Form von Leistungstreibern als Frühindikatoren dienen, reduzieren sich aufgrund ihrer Wechselwirkungen auf ein überschaubares Maß von maximal fünf Kennziffern pro Perspektive. Auf diese Weise wird einem unsystematischen Zahlenfriedhof vorgebeugt (Vgl. Reichmann, 2001).

Ausblick und Literatur

Bei der Einführung der BSC ist zu berücksichtigen, dass sie auf den unterschiedlichsten hierarchischen Organisationsebenen im Unternehmen unterschiedlich genutzt wird. Während Vorstände und Geschäftsführer den Schwerpunkt auf die Informations- und Kommunikationsfunktion legen, müssen die operativen Einheiten in der Lage sein einzelne Abweichungsanalysen und Szenarios durchführen zu können. Bei dieser Vorgabe sind grundsätzlich zwei entscheidende Umsetzungsparameter zu berücksichtigen, um die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Einführung der BSC im Unternehmen zu wahren. Zunächst sind im Rahmen eines Pilotprojektes Einführungserfahrungen mit der BSC in einem abgrenzbaren Teilbereich des Unternehmens zu sammeln. Anschließend ist die Scorecard auf breiter Ebene einzuführen, weil eine ausgewogene Steuerung des Unternehmenswertes nur durch Ergänzung weiterer Scorecards anderer Funktionsbereiche im Unternehmen realisiert werden kann. Der Einsatz einer leistungsfähigen Software ist ebenfalls ein entscheidender Erfolgsparameter zur Implementierung der BSC. Hierbei geht es nicht darum ausschließlich die Zahlen der BSC darzustellen, sondern vielmehr die Ursache-/Wirkungszusammenhänge, sowie die Vorgaben für die Kennzahlen zur Messung der strategischen Zielerreichung aktivitätsorientiert zu unterstützen. In einem zweiten Schritt kann die Benutzerakzeptanz auf allen Ebenen des Unternehmens dadurch gewonnen werden, indem das bestehende Berichtswesen für das Management um die BSC ergänzt wird. Auf diese Weise sollte die Chance genutzt werden das Reporting deutlich schlanker zu gestalten und einer Informationsüberflutung der Führungskräfte vorzubeugen. Die Reports sind hierbei empfangsorientiert auszurichten (Vgl. Reichmann, 2001).

Literatur

- Brauckmann, O.: Die Wirtschaftlichkeit der neuen Fabrik: Performance Management in der Praxis, Seminarskript 2002
- Gerboth, T.: Das Magische Dreieck Kosten – Zeit - Qualität, in: Controlling, 14. Jahrgang 07/2002, S. 417
- Gleich, R.: Performance Measurement: Grundlagen, Konzepte und empirische Erkenntnisse, in: Controlling 14. Jahrgang 08/09/2002, S. 447 - 454
- Hering, E./ Rieg, R., Prozessorientiertes Controlling-Management, München u. a. 2002
- Hoitsch, H.-J., Strategische Produktionsplanung und Controlling, in: Deutscher Controlling Congress Tagungsband 1991
- Hostettler, S.: Economic Value Added (EVA), Bern u. a. 1997
- [Link](#)
Balanced Scorecard: Ein Erfolgsfaktor im E-Business, Interview mit Prof. Dr. Thomas Reichmann von der Universität Dortmund 2001

- <http://www.sternstewart.de/beratung/index.cfm>
- Ising, G., Produktionscontrolling: ein Instrument zur effizienten Lenkung der Produktion, in: Deutscher Controlling Congress Tagungsband 1991
- Müller, H.: Managing Shareholder Value: Ein Praxisbeispiel zur Umsetzung, in: Controlling, 12. Jahrgang 07/2000, S. 347 – 353
- o. V., Implementierung von Wertmanagement, in: Corporate Finance Grundwerk, 2. Auflage 2001, S. 8 - 17
- Reichmann, T.: Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, München 2001
- Steinhardt, T.: EVA ein Konzept für den Mittelstand?, in: Controller Magazin 04/2002, S. 365 – 368
- Stoi, R.: Prozesskostenmanagement erfolgreich durchführen, in: Controller Magazin 02/1999, S. 103 - 110
- Welge, M. / Lattwein, J.: Wertorientiertes Performance Controlling mit der Value Scorecard. Darstellung eines Referenzkonzeptes in der Automobilindustrie, in. Controlling 14. Jahrgang 08/09/2002, S. 455 - 464