

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung.....	1
1.1 Führungssystem und seine Subsysteme	1
1.1.1 Führungssystem	1
1.1.2 Subsystem Controlling	2
1.1.3 Subsystem Informationssystem	6
1.2 Grundlagen zu Kennzahlen.....	9
1.2.1 Begriffe „Kennzahl“ und „Indikator“	9
1.2.2 Informationsentlastung	11
1.2.3 Kennzahlenarten	14
1.3 Kennzahlenaufgaben in der Unternehmensführung	17
1.3.1 Exkurs: Koordinationsmechanismen.....	18
1.3.2 Entscheidungsfunktion versus Verhaltenssteuerungsfunktion	21
1.3.3 Aufgaben in Planungs- und Kontrollsystemen.....	25
1.3.4 Aufgaben der Analyse und des Lernens.....	33
1.3.5 Exkurs: Kennzahlenaufgaben aus verhaltensorientierter Sicht	37
1.3.5.1 Informationsnutzung als „Lernvorgang“	37
1.3.5.2 Nutzungsarten von Führungsinformationen	39
1.4 Ziele in der Unternehmenssteuerung.....	43
1.4.1 Exkurs: Absichten, Strategien, Ziele	44
1.4.2 Ökonomisch zwingende Zielkategorien	47
1.4.3 Monetäre und nichtmonetäre Ziele	51
Literatur und Fragen zur Selbstkontrolle	54

2	Erfolgs-Kennzahlen(systeme).....	55
2.1	Break-Even-Analyse	55
2.1.1	Grundlagen	55
2.1.2	Spezielle Fragestellungen.....	57
2.1.3	Mehrproduktunternehmen.....	62
2.2	Rentabilitäts-Kennzahlensysteme.....	65
2.2.1	Kennzahlen zur Rentabilität.....	65
2.2.1.1	Neuere Periodenerfolgsgrößen	65
2.2.1.2	Kapitalrentabilitäten.....	66
2.2.1.3	Kennzahlen im Working Capital Management	73
2.2.2	DuPont-Kennzahlensystem	86
2.2.3	Weiterentwicklungen des DuPont-Systems.....	92
2.2.4	Rentabilitäts-Liquiditäts-Kennzahlensystem	94
2.3	Bildung von Kennzahlensystemen	96
2.3.1	Anforderungen an Kennzahlensysteme.....	96
2.3.2	Architektur von Kennzahlensystemen.....	98
2.3.2.1	Rechensysteme	98
2.3.2.2	Ordnungssysteme	100
2.4	Analyse mit Kennzahlensystemen.....	103
2.4.1	Kennzahlen- und Abweichungsanalyse.....	103
2.4.2	DuPont-System als Navigationshilfe für die Analyse	106
2.4.3	Erfolgsabweichungsanalyse mit Kennzahlensystemen	108
	Literatur, Fragen und Aufgaben zur Selbstkontrolle	112
3	Wertorientierte Kennzahlen.....	113
3.1	Shareholder Value	113
3.1.1	Ermittlung des Shareholder Value	115
3.1.1.1	Discounted-Cash-Flow-Methoden.....	115

3.1.1.2 Ermittlung der Kapitalkosten.....	117
3.1.2 Werttreiber des Shareholder Value	124
3.1.2.1 Werttreibermodell.....	124
3.1.2.2 Relative Value of Growth	126
3.1.2.3 Break-Even-Analyse auf der Basis von Werttreibern	131
3.1.3 Erklärung der Marktwert-Buchwert-Differenz	133
3.2 Vergangenheitsorientierter Residualgewinn.....	138
3.2.1 Economic-Value-Added	140
3.2.1.1 EVA als vergangenheitsorientierter Periodenerfolg	140
3.2.1.2 Ermittlung des EVA mit adjustierten GuV-Größen	141
3.2.2 Cash-Value-Added und Cash-Flow-ROI	146
3.2.3 Earnings less Riskfree Interest Charge (ERIC)	149
3.2.4 Performancebeurteilung mit Residualgewinngrößen	150
3.2.4.1 Residualgewinn als „Wertbeitrag“	150
3.2.4.2 Analyse mit Residualgewinnen	151
3.2.4.3 Relative Performancemessung (ERIC-Gewinnperformance).....	153
3.3 Residualer ökonomischer Gewinn.....	156
3.3.1 Konzeptioneller Ansatz.....	156
3.3.2 Abweichungsanalyse mit dem Unternehmenswert	162
3.4 Shareholder Value und Nachhaltigkeit.....	169
Literatur, Fragen und Aufgaben zur Selbstkontrolle	176
4 Bildung von Steuerungskennzahlen.....	179
4.1 Steuerungskennzahlen für funktionale Bereiche	179
4.1.1 Grundlagen	179
4.1.2 Effizienz und Effektivität als Zielinhalt	183
4.1.3 Maßgrößen für den Zielinhalt	189

4.2 Steuerungskennzahlen für divisionale Bereiche.....	195
4.2.1 Grundlagen	195
4.2.1.1 Zielinhalt für Profit Center und Investment Center	195
4.2.1.2 Vergütungsfunktionen	196
4.2.1.3 Anreizkompatibilität von Steuerungskennzahlen.....	198
4.2.2 Zielkongruenz herkömmlicher Erfolgsgrößen.....	201
4.2.3 Zielkongruenz des Residualgewinns	203
4.2.4 Zielkongruenz durch Umperiodisierungen	207
4.2.4.1 Folgen mangelnder Entscheidungsverbundenheit.....	207
4.2.4.2 Umperiodisierung der Erfolgswirkungen	209
4.2.4.3 Umperiodisierung der Bonuswirkungen (Bonusbank)	211
4.3 Verhaltenssteuerung in der Agency-Theorie.....	215
4.3.1 Grundlagen zur Agency-Theorie	215
4.3.2 Verhaltenssteuerung bei Hidden Action und Multi-Tasking	224
4.3.2.1 Steuerung von Arbeitseinsatz und Investitionen.....	224
4.3.2.2 Steuerung des Arbeitseinsatzes durch multiple Kennzahlen	237
4.3.2.3 Entscheidungs- versus Verhaltenssteuerungsfunktion.....	240
4.3.3 Grenzen expliziter Anreizverträge	244
Literatur, Fragen und Aufgaben zur Selbstkontrolle	250
5 Funktionsbereichs-Kennzahlen	253
5.1 Grundlagen.....	253
5.1.1 Bildung von Bereichs-Kennzahlensystemen	254
5.1.1.1 Auswahl der Kennzahlen	254
5.1.1.2 Koordination mit Kennzahlensystemen	257
5.1.2 Messung von Effizienz und Effektivität mit der DEA	260
5.1.3 Half-Life-Konzept	265
5.1.4 Exkurs: Leistungsrechnung und -kontrolle	268

5.2 Beschaffung.....	271
5.3 Logistik.....	281
5.4 Produktion	289
5.5 Marketing.....	292
5.6 Forschung und Entwicklung (Innovation)	307
Literatur und Fragen zur Selbstkontrolle	316
6 Risiko-Kennzahlen.....	317
6.1 Risikomanagement und -controlling	317
6.2 Wertbeitrag des Risikomanagements	325
6.3 Kennzahlen zur Risikobewertung	330
6.3.1 Leveragefaktoren und Variationskoeffizienten.....	330
6.3.2 Risk Adjusted Performance Measures.....	345
6.4 Methoden der Risikoanalyse	354
Literatur und Fragen zur Selbstkontrolle	358
7 Strategische Kennzahlensysteme.....	359
7.1 Grundlagen.....	359
7.1.1 Strategische Führung.....	360
7.1.1.1 Strategische Planung und Kontrolle.....	360
7.1.1.2 Exkurs: Markt- versus Ressourcenorientierung.....	363
7.1.1.3 Erfolgspotential als Ziel der strategischen Steuerung.....	366
7.1.2 Strategieumsetzung mit Hilfe strategischer Kennzahlen.....	368
7.1.2.1 Begriff „strategische Kennzahl“	368
7.1.2.2 Ursache-Wirkungs-Kette in der Wertschöpfung	371
7.1.2.3 Stoßrichtungen für Geschäftsfeldstrategien	375

7.2 Strategische Kennzahlen für strategische Geschäftseinheiten	381
7.2.1 Ergebnis-Kennzahlen und Ursache-Wirkungs-Vermutungen	382
7.2.1.1 Kennzahlen zu Erfolgszielen	382
7.2.1.2 Kennzahlen zu Produkt- und Kundenzielen	385
7.2.2 Leistungstreiber und Ursache-Wirkungs-Vermutungen	392
7.2.2.1 Leistungstreiber in der Wertschöpfungskette	392
7.2.2.2 Beherrschung des Produktinnovationsprozesses	394
7.2.2.3 Beherrschung des Auftragsabwicklungsprozesses	399
7.2.2.4 Weiterentwicklung der Ressourcen	405
Literatur und Fragen zur Selbstkontrolle	416
8 Integration strategischer Kennzahlensysteme in die Führung	417
8.1 Strategische Kennzahlensysteme für verschiedene Organisationsebenen	417
8.1.1 Geschäftsbereichsebene	417
8.1.1.1 Vorgeschichte der Balanced Scorecard	417
8.1.1.2 Balanced Scorecard als Managementsystem	420
8.1.1.3 Perspektiven der Balanced Scorecard	423
8.1.2 Konzernebene	426
8.1.3 Fallbeispiel: BSC eines Einzelhandelskonzerns	429
8.1.4 Funktionsbereichsebene	435
8.2 Balanced Scorecard und transformativer Wandel	440
8.2.1 Koordinationsmechanismen	441
8.2.2 Levers of Control	444
8.2.3 Nutzung der Balanced Scorecard	446
8.3 Strategische Kontrolle	453
8.3.1 Aufgaben der strategischen Kontrolle	453
8.3.2 Lernen mit der Balanced Scorecard	456
8.3.3 Lernen mit interaktiven Kontrollsystemen	459
Literatur, Fragen zur Selbstkontrolle und Anhang mit Lösungen zu Aufgaben ...	463

Literaturverzeichnis467

Stichwortverzeichnis.....503