

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung.....	1
1.1 Gestaltung von Informationssystemen	1
1.1.1 Beschreibung der Informationsversorgungslage	1
1.1.2 Informationsbedarf	4
1.1.3 Führungssystem und seine Subsysteme	5
1.1.3.1 Führungssystem.....	5
1.1.3.2 Subsystem Controlling.....	6
1.1.3.3 Subsystem Informationssystem	9
1.2 Grundlagen zu Kennzahlen.....	11
1.2.1 Begriffe „Kennzahl“ und „Indikator“	11
1.2.2 Kennzahlenarten	16
1.3 Kennzahlenaufgaben in der Unternehmensführung	19
1.3.1 Exkurs: Koordinationsmechanismen.....	20
1.3.2 Entscheidungsfunktion versus Verhaltenssteuerungsfunktion	23
1.3.3 Aufgaben in Planungs- und Kontrollsystemen.....	27
1.3.4 Aufgaben der Analyse und des Lernens.....	34
1.3.5 Exkurs: Kennzahlenaufgaben aus verhaltensorientierter Sicht	39
1.3.5.1 Informationsnutzung als „Lernvorgang“	39
1.3.5.2 Nutzungsarten von Führungsinformationen	41
1.4 Ziele in der Unternehmenssteuerung.....	45
1.4.1 Exkurs: Absichten, Strategien, Ziele	45
1.4.2 Ökonomisch zwingende Zielkategorien	49
1.4.3 Monetäre und nichtmonetäre Ziele	52

1.4.4 Exkurs: Stakeholder- versus Shareholder-Ansatz.....56

Literatur und Fragen zur Selbstkontrolle.....60

2 Erfolgs-Kennzahlen(systeme).....61

2.1 Break-Even-Analyse61

2.1.1 Grundlagen61

2.1.2 Spezielle Fragestellungen.....63

2.1.3 Mehrproduktunternehmen.....68

2.2 Rentabilitäts-Kennzahlensysteme.....71

2.2.1 Kennzahlen zur Rentabilität.....71

2.2.1.1 Neuere Periodenerfolgsgroßen71

2.2.1.2 Kapitalrentabilitäten.....72

2.2.1.3 Kapitalbindung(smanagement)76

2.2.2 DuPont-Kennzahlensystem83

2.2.3 Weiterentwicklungen des DuPont-Systems.....88

2.2.4 Rentabilitäts-Liquiditäts-Kennzahlensystem91

2.3 Bildung von Kennzahlensystemen93

2.3.1 Anforderungen an Kennzahlensysteme.....93

2.3.2 Architektur von Kennzahlensystemen.....94

2.3.2.1 Rechensysteme94

2.3.2.2 Ordnungssysteme97

2.4 Analyse mit Kennzahlensystemen.....100

2.4.1 Kennzahlen- und Abweichungsanalyse.....100

2.4.2 DuPont-System als Navigationshilfe für die Analyse.....103

2.4.3 Erfolgsabweichungsanalyse mit Kennzahlensystemen105

Literatur, Fragen und Aufgaben zur Selbstkontrolle.....114

3 Wertorientierte Kennzahlen.....	117
3.1 Shareholder Value.....	117
3.1.1 Ermittlung des Shareholder Value.....	119
3.1.1.1 Discounted-Cash-Flow-Methoden	119
3.1.1.2 Ermittlung der Kapitalkosten.....	121
3.1.2 Werttreiber des Shareholder Value	128
3.1.2.1 Werttreibermodell.....	128
3.1.2.2 Break-Even-Analyse auf der Basis von Werttreibern	130
3.1.3 Erklärung der Marktwert-Buchwert-Differenz	133
3.2 Vergangenheitsorientierter Residualgewinn.....	138
3.2.1 Economic-Value-Added	139
3.2.1.1 EVA als vergangenheitsorientierter Periodenerfolg	139
3.2.1.2 Ermittlung des EVA mit adjustierten GuV-Größen	141
3.2.2 Cash-Value-Added und Cash-Flow-ROI	145
3.2.3 Performancebeurteilung mit Residualgewinngrößen	148
3.2.3.1 Residualgewinn als „Wertbeitrag“	148
3.2.3.2 Analyse mit Residualgewinnen	150
3.2.3.3 Relative Performancemessung mit dem ERIC	153
3.3 Residualer ökonomischer Gewinn.....	155
3.3.1 Konzeptioneller Ansatz.....	155
3.3.2 Abweichungsanalyse mit dem Unternehmenswert	161
Literatur, Fragen und Aufgaben zur Selbstkontrolle.....	168
4 Bildung von Steuerungskennzahlen.....	171
4.1 Steuerungskennzahlen für funktionale Bereiche	171
4.1.1 Grundlagen.....	171
4.1.2 Abgrenzung des Zielinhalts	175
4.1.3 Maßgrößen für den Zielinhalt	181

4.2 Steuerungskennzahlen für divisionale Bereiche	187
4.2.1 Grundlagen	187
4.2.1.1 Zielinhalt für Profit Center und Investment Center	187
4.2.1.2 Vergütungsfunktionen	188
4.2.1.3 Anreizkompatibilität von Steuerungskennzahlen	190
4.2.2 Zielkongruenz herkömmlicher Erfolgsgrößen	192
4.2.3 Zielkongruenz des Residualgewinns	195
4.2.4 Zielkongruenz durch Umperiodisierungen	199
4.2.4.1 Folgen mangelnder Entscheidungsverbundenheit	199
4.2.4.2 Umperiodisierung der Erfolgswirkungen	200
4.2.4.3 Umperiodisierung der Bonuswirkungen	202
4.3 Verhaltenssteuerung in der Agency-Theorie	207
4.3.1 Grundlagen zur Agency-Theorie	208
4.3.2 Verhaltenssteuerung bei Hidden Action und Multi-Tasking	214
4.3.2.1 Steuerung von Arbeitseinsatz und Investitionen	215
4.3.2.2 Steuerung des Arbeitseinsatzes durch multiple Kennzahlen	227
4.3.2.3 Entscheidungs- versus Verhaltenssteuerungsfunktion	230
4.3.3 Grenzen expliziter Anreizverträge	235
Literatur, Fragen und Aufgaben zur Selbstkontrolle	240
5 Funktionsbereichs-Kennzahlen	243
5.1 Grundlagen	243
5.1.1 Bildung von Bereichs-Kennzahlensystemen	244
5.1.1.1 Auswahl der Kennzahlen	244
5.1.1.2 Koordination mit Kennzahlensystemen	247
5.1.2 Messung von Effizienz und Effektivität mit der DEA	250
5.1.3 Half-Life-Konzept	255
5.1.4 Exkurs: Leistungsrechnung und -kontrolle	258

5.2 Beschaffung.....	261
5.3 Logistik.....	271
5.4 Produktion.....	279
5.5 Marketing.....	282
5.6 Forschung und Entwicklung (Innovation)	297
Literatur und Fragen zur Selbstkontrolle.....	305
6 Risiko-Kennzahlen.....	307
6.1 Risikomanagement und –controlling.....	307
6.2 Wertbeitrag des Risikomanagements.....	315
6.3 Kennzahlen zur Risikobewertung	320
6.3.1 Risikoindikatoren und –maßgrößen aus der Break-Even-Analyse	321
6.3.2 Risk Adjusted Performance Measures.....	338
6.4 Methoden der Risikoanalyse	346
Literatur und Fragen zur Selbstkontrolle	349
7 Strategische Kennzahlensysteme.....	351
7.1 Grundlagen.....	351
7.1.1 Strategische Führung.....	352
7.1.1.1 Strategische Planung und Kontrolle.....	352
7.1.1.2 Exkurs: Markt- versus Ressourcenorientierung.....	355
7.1.1.3 Erfolgspotential als Ziel der strategischen Steuerung.....	358
7.1.2 Strategieumsetzung mit Hilfe strategischer Kennzahlen	360
7.1.2.1 Begriff „strategische Kennzahl“	360
7.1.2.2 Ursache-Wirkungs-Kette in der Wertschöpfung	363
7.1.2.3 Stoßrichtungen für Geschäftsfeldstrategien	367

- 7.2 Strategische Kennzahlen für strategische Geschäftseinheiten373
 - 7.2.1 Ergebnis-Kennzahlen und Ursache-Wirkungs-Vermutungen374
 - 7.2.1.1 Kennzahlen zu Erfolgszielen374
 - 7.2.1.2 Kennzahlen zu Produkt- und Kundenzielen377
 - 7.2.2 Leistungstreiber und Ursache-Wirkungs-Vermutungen384
 - 7.2.2.1 Leistungstreiber in der Wertschöpfungskette384
 - 7.2.2.2 Beherrschung des Produktinnovationsprozesses386
 - 7.2.2.3 Beherrschung des Auftragsabwicklungsprozesses391
 - 7.2.2.4 Weiterentwicklung der Ressourcen397
- Literatur und Fragen zur Selbstkontrolle408
- 8 Integration strategischer Kennzahlensysteme in die Führung.....409**
 - 8.1 Strategische Kennzahlensysteme für verschiedene Organisationsebenen409
 - 8.1.1 Geschäftsbereichsebene409
 - 8.1.1.1 Vorgeschichte der Balanced Scorecard409
 - 8.1.1.2 Balanced Scorecard als Managementsystem412
 - 8.1.1.3 Perspektiven der Balanced Scorecard415
 - 8.1.2 Konzernebene418
 - 8.1.3 Fallbeispiel: BSC eines Einzelhandelskonzerns421
 - 8.1.4 Funktionsbereichsebene427
 - 8.2 Balanced Scorecard und transformativer Wandel432
 - 8.2.1 Koordinationsmechanismen434
 - 8.2.2 Levers of Control436
 - 8.2.3 Nutzung der Balanced Scorecard438
 - 8.3 Strategische Kontrolle445
 - 8.3.1 Aufgaben der strategischen Kontrolle445
 - 8.3.2 Lernen mit der Balanced Scorecard448
 - 8.3.3 Lernen mit interaktiven Kontrollsystemen451

Literatur und Fragen zur Selbstkontrolle	454
Anhang: Lösungen zu Aufgaben	456
Literaturverzeichnis	459
Stichwortverzeichnis.....	495