

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 Kontrollsystmen	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

Inhaltsverzeichnis

1.4.4 Exkurs: Stakeholder- versus Shareholder-Ansatz.....	56
Literatur und Fragen zur Selbstkontrolle.....	60
2 Erfolgs-Kennzahlen(systeme).....	61
2.1 Break-Even-Analyse	61
2.1.1 Grundlagen.....	61
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 Periodenerfolgsgrößen	71
2.2.1.2 Kapitalrentabilitäten.....	72
2.2.1.3 Kapitalbindung(smanagement)	76
2.2.2 DuPont-Kennzahlensystem	83
2.2.3 Weiterentwicklungen des DuPont-Systems.....	88
2.2.4 Rentabilitäts-Liquiditäts-Kennzahlensystem	91
2.3 Bildung von Kennzahlensystemen	93
2.3.1 Anforderungen an Kennzahlensysteme.....	93
2.3.2 Architektur von Kennzahlensystemen.....	94
2.3.2.1 Rechensysteme	94
2.3.2.2 Ordnungssysteme	97
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 Kennzahlensystemen	105
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

Inhaltsverzeichnis

4.2 Steuerungskennzahlen für divisionale Bereiche.....	187
4.2.1 Grundlagen	187
4.2.1.1 Zieltyp 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

Inhaltsverzeichnis

7.2 Strategische Kennzahlen für strategische Geschäftseinheiten	373
7.2.1 Ergebnis-Kennzahlen und Ursache-Wirkungs-Vermutungen	374
7.2.1.1 Kennzahlen zu Erfolgszielen.....	374
7.2.1.2 Kennzahlen zu Produkt- und Kundenzielen	377
7.2.2 Leistungstreiber und Ursache-Wirkungs-Vermutungen	384
7.2.2.1 Leistungstreiber in der Wertschöpfungskette	384
7.2.2.2 Beherrschung des Produktinnovationsprozesses.....	386
7.2.2.3 Beherrschung des Auftragsabwicklungsprozesses	391
7.2.2.4 Weiterentwicklung der Ressourcen.....	397
Literatur und Fragen zur Selbstkontrolle	408
8 Integration strategischer Kennzahlensysteme in die Führung.....	409
8.1 Strategische Kennzahlensysteme für verschiedene Organisationsebenen.....	409
8.1.1 Geschäftsbereichsebene.....	409
8.1.1.1 Vorgeschichte der Balanced Scorecard.....	409
8.1.1.2 Balanced Scorecard als Managementsystem	412
8.1.1.3 Perspektiven der Balanced Scorecard.....	415
8.1.2 Konzernebene	418
8.1.3 Fallbeispiel: BSC eines Einzelhandelskonzerns	421
8.1.4 Funktionsbereichsebene	427
8.2 Balanced Scorecard und transformativer Wandel	432
8.2.1 Koordinationsmechanismen.....	434
8.2.2 Levers of Control.....	436
8.2.3 Nutzung der Balanced Scorecard.....	438
8.3 Strategische Kontrolle.....	445
8.3.1 Aufgaben der strategischen Kontrolle.....	445
8.3.2 Lernen mit der Balanced Scorecard	448
8.3.3 Lernen mit interaktiven Kontrollsystmen.....	451

Inhaltsverzeichnis

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