

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
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	20
1.3.1 Exkurs: Koordinationsmechanismen.....	20
1.3.2 Entscheidungsfunktion versus Verhaltenssteuerungsfunktion	22
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-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.....	73
2.2.1.3 Kapitalbindung(smanagement)	76
2.2.2 DuPont-Kennzahlensystem	82
2.2.3 Weiterentwicklungen des DuPont-Systems.....	88
2.2.4 Rentabilitäts-Liquiditäts-Kennzahlensystem	90
2.3 Bildung von Kennzahlensystemen	92
2.3.1 Anforderungen an Kennzahlensysteme.....	92
2.3.2 Architektur von Kennzahlensystemen.....	93
2.3.2.1 Rechensysteme	93
2.3.2.2 Ordnungssysteme.....	96
2.4 Analyse mit Kennzahlensystemen.....	99
2.4.1 Kennzahlen- und Abweichungsanalyse.....	99
2.4.2 DuPont-System als Navigationshilfe für die Analyse	102

2.4.3 Erfolgsabweichungsanalyse mit Kennzahlensystemen	104
Literatur, Fragen und Aufgaben zur Selbstkontrolle	113
3 Wertorientierte Kennzahlen.....	115
3.1 Shareholder Value.....	115
3.1.1 Ermittlung des Shareholder Value.....	117
3.1.1.1 Discounted-Cash-Flow-Methoden	117
3.1.1.2 Ermittlung der Kapitalkosten.....	119
3.1.2 Werttreiber des Shareholder Value	126
3.1.2.1 Werttreibermodell.....	126
3.1.2.2 Break-Even-Analyse auf der Basis von Werttreibern	128
3.1.3 Erklärung der Marktwert-Buchwert-Differenz	131
3.2 Vergangenheitsorientierter Residualgewinn.....	136
3.2.1 Economic Value Added	137
3.2.1.1 EVA als vergangenheitsorientierter Periodenerfolg	137
3.2.1.2 Ermittlung des EVA mit adjustierten GuV-Größen	138
3.2.2 Cash-Value-Added und Cash-Flow-ROI	143
3.2.3 Performancebeurteilung mit Residualgewinngrößen	146
3.2.3.1 Residualgewinn als „Wertbeitrag“	146
3.2.3.2 Analyse mit Residualgewinnen	147
3.3 Residualer ökonomischer Gewinn.....	150
3.3.1 Konzeptioneller Ansatz.....	150
3.3.2 Analyse von Unternehmenswertabweichungen.....	155
3.4 Wert von Realoptionen.....	161
3.4.1 Konzeptioneller Ansatz.....	161
3.4.2 Fallbeispiel: Intellectual Capital als Realoption	168
Literatur, Fragen und Aufgaben zur Selbstkontrolle	174

4	Bildung von Steuerungskennzahlen.....	177
4.1	Anforderungen an Steuerungs-Kennzahlen.....	177
4.2	Steuerungs-Kennzahlen für divisionale Bereiche.....	180
4.2.1	Zielinhalt für Profit Center und Investment Center	180
4.2.2	Zielkongruenz herkömmlicher Erfolgsgrößen.....	182
4.2.3	Anreizkompatibilität des Residualgewinns	184
4.2.3.1	Kapitalwertneutralität (Preinreich-Lücke-Theorem).....	185
4.2.3.2	Zielkongruenz bei ungedulden Bereichenmanagern	188
4.2.3.3	Exkurs: Verhaltenssteuerung mit Kapitalkostensätzen	191
4.2.4	Anreizkompatibilität des „Residualen Ökonomischen Gewinns“	193
4.3	Steuerungs-Kennzahlen für funktionale Bereiche	195
4.3.1	Systematik von Funktionsbereichen.....	195
4.3.2	Abgrenzung des Zielinhalts	198
4.3.3	Maßgrößen für den Zielinhalt	204
4.4	Verhaltenssteuerung mit Anreizsystemen.....	209
4.4.1	Eigenschaften der Second-Best-Situation.....	209
4.4.2	Verhaltenssteuerung bei Hidden Action und Multi-Tasking	214
4.4.3	Grenzen expliziter Anreizverträge	222
	Literatur und Fragen zur Selbstkontrolle	227
5	Funktionsbereichs-Kennzahlen	231
5.1	Grundlagen.....	231
5.1.1	Bildung von Bereichs-Kennzahlensystemen	232
5.1.1.1	Auswahl der Kennzahlen	232
5.1.1.2	Koordination mit Kennzahlensystemen	235
5.1.2	Messung von Effizienz und Effektivität mit der DEA	240
5.1.3	Exkurs: Leistungsrechnung und -kontrolle	245

5.2 Beschaffung.....	247
5.3 Logistik.....	258
5.4 Produktion	265
5.5 Marketing.....	268
5.6 Forschung und Entwicklung (Innovation)	282
Literatur und Fragen zur Selbstkontrolle	290
6 Risiko-Kennzahlen.....	293
6.1 Risikomanagement und –controlling	293
6.2 Wertbeitrag des Risikomanagements	300
6.3 Kennzahlen zur Risikobewertung	306
6.3.1 Risikoindikatoren und –maßgrößen aus der Break-Even-Analyse	306
6.3.2 Risk Adjusted Performance Measures.....	324
6.4 Methoden der Risikoanalyse	331
Literatur, Fragen und Aufgaben zur Selbstkontrolle	334
7 Strategische Kennzahlensysteme.....	337
7.1 Grundlagen.....	337
7.1.1 Strategische Führung.....	338
7.1.1.1 Strategische Planung und Kontrolle.....	338
7.1.1.2 Exkurs: Markt- versus Ressourcenorientierung.....	341
7.1.1.3 Erfolgspotential als Ziel der strategischen Steuerung.....	344
7.1.2 Strategieumsetzung mit Hilfe strategischer Kennzahlen	346
7.1.2.1 Begriff „strategische Kennzahl“	346
7.1.2.2 Ursache-Wirkungs-Kette in der Wertschöpfung	349
7.1.2.3 Stoßrichtungen für Geschäftsfeldstrategien	353

7.2 Strategische Kennzahlen für strategische Geschäftseinheiten	359
7.2.1 Ergebnis-Kennzahlen und Ursache-Wirkungs-Vermutungen	360
7.2.1.1 Kennzahlen zu Erfolgszielen	360
7.2.1.2 Kennzahlen zu Produkt- und Kundenzielen	363
7.2.2 Leistungstreiber und Ursache-Wirkungs-Vermutungen	370
7.2.2.1 Leistungstreiber in der Wertschöpfungskette	370
7.2.2.2 Beherrschung des Produktinnovationsprozesses	372
7.2.2.3 Beherrschung des Auftragsabwicklungsprozesses	377
7.2.2.4 Weiterentwicklung der Ressourcen	382
Literatur und Fragen zur Selbstkontrolle	393
8 Integration strategischer Kennzahlensysteme in die Führung.....	395
8.1 Strategische Kennzahlensysteme für verschiedene Organisationsebenen	395
8.1.1 Geschäftsbereichsebene	395
8.1.1.1 Vorgeschichte der Balanced Scorecard	395
8.1.1.2 Balanced Scorecard als Managementsystem	398
8.1.1.3 Perspektiven der Balanced Scorecard	401
8.1.2 Konzernebene	404
8.1.3 Fallbeispiel: BSC eines Einzelhandelskonzerns	407
8.1.4 Funktionsbereichsebene	413
8.2 Balanced Scorecard und operative Planung	418
8.2.1 Notwendigkeit der Abstimmung in der Planung	419
8.2.2 Realisierung der Abstimmung in der Planung	421
8.2.3 Zielbestimmung mit dem Half-Life-Konzept	425
8.2.4 Zweck-Mittel-Beziehungen	429
8.3 Strategische Kennzahlensysteme in der strategischen Kontrolle	433
8.3.1 Aufgaben der strategischen Kontrolle	433
8.3.2 Lernen mit der Balanced Scorecard	435

8.4 Steuerung von organisatorischem Wandel.....	438
8.4.1 Bewusst gestaltete Prozesse des Wandels.....	439
8.4.2 Wandel als emergentes Phänomen	444
8.4.2.1 Emergenz und lernende Organisation.....	444
8.4.2.2 Koordination bei emergentem Wandel	446
8.4.2.3 Levers of Control.....	449
8.4.2.4 Lernen mit Interaktiven Kontrollsystemen	452
8.4.3 Fazit.....	455
Literatur und Fragen zur Selbstkontrolle	456
Anhang: Lösungen zu Übungsaufgaben	458
Literaturverzeichnis	461
Stichwortverzeichnis.....	495