

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	XIII
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	4
1.1.3.1 Führungssystem	4
1.1.3.2 Subsystem Controlling	7
1.1.3.3 Subsystem Informationssystem	9
1.2 Grundlagen zur Bildung von Kennzahlen	11
1.2.1 Begriffe „Kennzahl“ und „Indikator“	11
1.2.2 Kennzahlenarten	16
1.2.3 Kennzahlaufgaben	18
1.2.3.1 Koordinationsmechanismen	19
1.2.3.2 Aufgaben in Planungs- und Kontrollsystemen	24
1.2.3.3 Aufgaben der Analyse und des Lernens	31
1.2.4 Exkurs: Kennzahlaufgaben aus verhaltensorientierter Sicht	35
1.2.4.1 Informationsnutzung als „Lernvorgang“	35
1.2.4.2 Nutzungsarten von Führungsinformationen	37
1.2.5 Ziele in der quantitativen Unternehmenssteuerung	40
1.2.5.1 Absichten, Strategien, Ziele	40
1.2.5.2 Ökonomisch zwingende Zielkategorien	43
1.2.5.3 Monetäre und nichtmonetäre Ziele	46
1.2.5.4 Exkurs: Stakeholder- versus Shareholder-Ansatz	50
Literatur und Fragen	53
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	61
2.2 Rentabilitätsanalyse	63
2.2.1 Grundlagen	63
2.2.1.1 Rentabilitätskennzahlen	63
2.2.1.2 Analyse-Kennzahlensysteme	68

2.2.2	DuPont-Kennzahlensystem	69
2.2.2.1	Charakterisierung	69
2.2.2.2	Umsatzrentabilität und Kapitalumschlag	70
2.2.2.3	Exkurs: Working-Capital-Management	72
2.2.2.4	Beurteilung	76
2.2.3	Weiterentwicklungen des DuPont-Systems	77
2.2.4	Rentabilitäts-Liquiditäts-Kennzahlensystem	79
2.2.5	Analyse mit Kennzahlensystemen	80
2.2.5.1	Kennzahlen- und Abweichungsanalyse	80
2.2.5.2	DuPont-System als Navigationshilfe für die Analyse ...	83
2.2.5.3	Erfolgsabweichungsanalyse mit Kennzahlensystemen ..	84
2.3	Wertorientierte Kennzahlen	93
2.3.1	Shareholder Value	93
2.3.2	Economic-Value-Added	104
2.3.3	Cash-Value-Added und Cash-Flow-ROI	113
2.4	Exkurs: Analyse der in Börsenkursen implizierten Erwartungen	116
2.4.1	Informationseffizienz von Kapitalmärkten	116
2.4.2	Analyse des Total-Return-of-Shareholders	118
2.4.3	Growth-Target-Analysis	121
2.4.4	Verbesserung der Informationseffizienz durch Value Reporting....	123
2.5	Exkurs: Kennzahlen für ein Risikocontrolling	128
2.5.1	Risikocontrolling	129
2.5.2	Absatzrisiko-Analyse in der Break-Even-Analyse	133
2.5.3	Risk Adjusted Performance Measures	140
2.5.4	Wert einer Realoption	146
	Literatur und Fragen	151
3.	Steuerungs-Kennzahlensysteme (Zielhierarchien)	155
3.1	Bildung von Kennzahlensystemen	156
3.1.1	Anforderungen an Kennzahlensysteme.....	156
3.1.2	Architektur von Kennzahlensystemen.....	157
3.1.2.1	Rechensysteme	157
3.1.2.2	Ordnungssysteme	159
3.2	Struktur von Steuerungs-Kennzahlensystemen	161
3.2.1	Koordination mit Steuerungs-Kennzahlensystemen	161
3.2.2	Unternehmens- und bereichsspezifischer Aufbau	163
3.2.3	Zweck-Mittel-Beziehungen	166
3.2.4	Exkurs: Fundierung von Zweck-Mittel-Beziehungen	170
	Literatur und Fragen	173
4.	Bildung von Steuerungs-Kennzahlen	175
4.1	Anforderungen an Steuerungs-Kennzahlen	175
4.2	Steuerungs-Kennzahlen für divisionale Bereiche	178

4.2.1	Abgrenzung des Zielinhalts	178
4.2.2	Maßgrößen für den Zielinhalt	178
4.2.2.1	Zielkongruenz herkömmlicher Erfolgsgrößen	178
4.2.2.2	Zielkongruenz von Residualgewinnen	182
4.3	Steuerungs-Kennzahlen für funktionale Bereiche	189
4.3.1	Systematik von Funktionsbereichen	189
4.3.2	Abgrenzung des Zielinhalts	192
4.3.3	Maßgrößen für den Zielinhalt	197
4.4	Exkurs: Verhaltenssteuerung mit Anreizsystemen	202
4.4.1	Eigenschaften der Second-Best-Situation	202
4.4.2	Hidden Action	207
4.4.3	Grenzen expliziter Anreizverträge	213
4.4.4	Zusammenfassung	216
	Literatur und Fragen	217
5.	Kennzahlen von Funktionsbereichen	221
5.1	Grundlagen	221
5.1.1	Bildung von Bereichs-Kennzahlensystemen	222
5.1.2	Exkurs: Messung von Effizienz und Effektivität	224
5.1.3	Exkurs: Leistungsrechnung und -kontrolle	227
5.2	Beschaffung	230
5.3	Logistik	232
5.4	Produktion	238
5.5	Marketing	240
5.6	Forschung und Entwicklung (Innovation)	249
	Literatur und Fragen	254
6.	Strategische Kennzahlensysteme	257
6.1	Grundlagen	257
6.1.1	Strategische Führung	258
6.1.1.1	Strategische Planung und Kontrolle	258
6.1.1.2	Exkurs: Markt- versus Ressourcenorientierung	260
6.1.2	Operationalisierung des Erfolgspotentials (Intellectual Capital)	263
6.1.2.1	Arten des immateriellen Vermögens	264
6.1.2.2	Abbildung durch monetäre Größen	266
6.1.2.3	Abbildung durch nichtmonetäre Indikatoren	271
6.1.2.4	Exkurs: Kernkompetenzen als Realoptionen	278
6.1.3	Strategieumsetzung mit Hilfe strategischer Kennzahlen	287
6.1.3.1	Begriff „strategische Kennzahl“	287
6.1.3.2	Ursache-Wirkungs-Kette in der Wertschöpfung	290
6.1.3.3	Stoßrichtungen für Geschäftsfeldstrategien	293
6.1.4	Exkurs: Steuerung von organisatorischem Wandel	298

6.1.4.1	Bewusst gestaltete Prozesse des Wandels	298
6.1.4.2	Wandel als emergentes Phänomen	306
6.1.4.2.1	Emergente Phänomene in der Literatur.....	307
6.1.4.2.2	Lernende Organisation.....	307
6.1.4.2.3	Koordinationsmechanismen.....	310
6.1.4.2.4	Levers of Control	315
6.1.4.3	Zusammenfassung	317
6.2	Strategische Kennzahlen für strategische Geschäftseinheiten	318
6.2.1	Ergebnis-Kennzahlen und Ursache-Wirkungs-Vermutungen	319
6.2.1.1	Kennzahlen zu Erfolgszielen	319
6.2.1.2	Kennzahlen zu Produkt- und Kundenzielen	322
6.2.1.2.1	Ursache-Wirkungs-Vermutungen	322
6.2.1.2.2	Kennzahlen für definierte Zielsegmente	324
6.2.2	Leistungstreiber und Ursache-Wirkungs-Vermutungen	329
6.2.2.1	Leistungstreiber in der Wertschöpfungskette	329
6.2.2.2	Beherrschung des Produktinnovationsprozesses	331
6.2.2.3	Beherrschung des Auftragsabwicklungsprozesses	335
6.2.2.4	Weiterentwicklung der Ressourcen	339
	Literatur und Fragen	349
7.	Integration strategischer Kennzahlensysteme in die Führung	351
7.1	Strategische Kennzahlensysteme für verschiedene Organisationsebenen ..	353
7.1.1	Geschäftsbereichsebene	353
7.1.1.1	Balanced Scorecard als Managementsystem	354
7.1.1.2	Perspektiven der Balanced Scorecard	356
7.1.2	Konzernebene	359
7.1.3	Funktionsbereichsebene	362
7.2	Balanced Scorecard und operative Planung	366
7.2.1	Notwendigkeit der Abstimmung in der Planung	366
7.2.2	Realisierung der Abstimmung in der Planung	368
7.2.3	Zielbestimmung mit dem Half-Life-Konzept	372
7.2.4	Zweck-Mittel-Beziehungen	375
7.3	Strategische Kennzahlensysteme in der strategischen Kontrolle	379
7.3.1	Lernen mit der Werttreiberhierarchie	381
7.3.2	Lernen mit der Balanced Scorecard	387
7.3.3	Lernen mit Interaktiven Kontrollsystemen	390
7.4	Kritische Würdigung der strategischen Kennzahlensysteme	393
	Literatur und Fragen	395
	Anhang: Lösungen zu Übungen	397
	Literaturverzeichnis	399
	Stichwortverzeichnis	421

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Informationsversorgungslage	2
Abb. 2: Informationssystem und Controlling als Subsysteme des Führungssystems	5
Abb. 3: Möglichkeiten zur Verdichtung	13
Abb. 4: Beispiele für Indikatoren.....	15
Abb. 5: Kennzahlenarten	17
Abb. 6: Regelkreis des Planungs- und Kontrollsystems.....	19
Abb. 7: Kennzahlen mit Analyse- und Steuerungscharakter	30
Abb. 8: Aufgaben von Kennzahlen	32
Abb. 9: Vorlaufindikator "Auftragseingang"	34
Abb. 10: Nutzung von Führungsinformationen	37
Abb. 11: Bedeutungen des Begriffs „Strategie“	42
Abb. 12: Zielkategorien in quantitativen Unternehmens-Steuerungssystemen	45
Abb. 13: Auswirkungen der Kostenstruktur	60
Abb. 14: Break-Even-Umsatz bei globaler Fixkostenbehandlung	62
Abb. 15: Break-Even-Umsatz bei differenzierter Fixkostenbehandlung.....	63
Abb. 16: DuPont-Kennzahlensystem	69
Abb. 17: ROI-Isoquanten	71
Abb. 18: Cash-to-Cash-Zyklus.....	74
Abb. 19: Wertzuwachskurve.....	75
Abb. 20: ZVEI-Kennzahlensystem	77
Abb. 21: Hauptkennzahlen und Hilfskennzahlen im ZVEI-System	78
Abb. 22: Rentabilitäts-Liquiditäts-Kennzahlensystem	79
Abb. 23: Kumulative Abweichungsanalyse des Umsatzes	81
Abb. 24: Analyse Ende März.....	83
Abb. 25: Kennzahlensystem zur Erfolgsanalyse	85
Abb. 26: Abweichungstreppe für Deckungsbeitragsabweichungen	87
Abb. 27: Werttreiber des Shareholder Value	100
Abb. 28: BEA mit dem Werttreiber Umsatzrendite	101
Abb. 29: Delta-EVA durch Investition mit Überrendite	106

Abb. 30: TRS-Analyse für DaimlerChrysler	119
Abb. 31: Growth-Target-Analysis	121
Abb. 32: Inhalte des Value Reporting	124
Abb. 33: Risikomatrix mit Normstrategien	130
Abb. 34: Komponenten des Absatzrisikos	135
Abb. 35: Entscheidungskriterien in der stochastischen Break-Even-Analyse	137
Abb. 36: Risikoherkunft	141
Abb. 37: Ableitung des Projektrisikos aus Risikofaktoren	142
Abb. 38: Analogie zwischen Finanzoption und Realoption	147
Abb. 39: Rechensysteme	158
Abb. 40: Ordnungssysteme	160
Abb. 41: Architektur und Verwendungsart von Kennzahlensystemen.....	161
Abb. 42: Vergleich Analyse- und Steuerungs-Kennzahlensysteme	162
Abb. 43: Steuerungs-Kennzahlensystem (Zielhierarchie).....	164
Abb. 44: Vernachlässigte „Nebenwirkungen“ und „Störeinflüsse“.....	165
Abb. 45: Zweck-Mittel-Beziehungen	166
Abb. 46: Zweck-Mittel-Beziehungen zwischen Sachzielen des Produktionsbereichs ..	168
Abb. 47: Zusammenhang zwischen Erfolgszielen und Produktzielen	169
Abb. 48: Beispiel für Relevanzbaum	172
Abb. 49: Typen von Aufgabenbereichen	190
Abb. 50: Effizienz und Effektivität.....	195
Abb. 51: Eignung von Maßgrößen für die Leistungsmessung	199
Abb. 52: Standardisierbarkeit von administrativen Leistungen	200
Abb. 53: Bestandteile einer Entlohnungsfunktion.....	205
Abb. 54: Anreizsystem für Versicherung	208
Abb. 55: Generierung von selektiven Kennzahlen	223
Abb. 56: Data-Envelopment-Analysis	226
Abb. 57: Einflussgrößen der Leistungen bei Leistungsverflechtung	228
Abb. 58: Teilabweichungen von Leistungsabweichungen	229
Abb. 59: „Beschaffungsleistung“ nach Bereinigung.....	230
Abb. 60: Zielkonflikte in der Logistik	233
Abb. 61: Losgrößenoptimum als Break-Even-Punkt	235

Abb. 62: Zielhierarchie im Marketing	241
Abb. 63: ABC-Analyse für Produktarten	246
Abb. 64: Projekterfolgsrechnung im F&E-Bereich	252
Abb. 65: Zyklus der strategischen Steuerung	258
Abb. 66: Fokussierung mit Strategien	259
Abb. 67: Strategische Kontrolle	260
Abb. 68: Marktwert-Buchwert-Relationen von NYSE-Unternehmen	264
Abb. 69: Unternehmensspezifische Ressourcen	265
Abb. 70: Bewertung von Intellectual Capital	267
Abb. 71: Indikatoren des Intangible-Asset-Monitors	273
Abb. 72: Indikatoren für eine "Bewegungsbilanz" des Intellectual Capital	274
Abb. 73: Aufbau des Intellectual-Capital-Statements	275
Abb. 74: Kategorien der immateriellen Werte	277
Abb. 75: Werttreiberbaum für die Realloption "Aufbau von Strukturkapital".....	280
Abb. 76: Zustandsbaum für Entwicklung der erwarteten Barwerte der Cash Flows	283
Abb. 77: Wert der Realloption.....	284
Abb. 78: Erwartungswert Kapitalwert „statische“ Investition.....	285
Abb. 79: Wertschöpfungskette von Kaplan / Norton.....	291
Abb. 80: Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen "strategischen" Kennzahlen	292
Abb. 81: Strategy-Map für Kostenführerstrategie	293
Abb. 82: „Magisches“ Dreieck	296
Abb. 83: Durchsetzung und Umsetzung von transformativem Wandel	304
Abb. 84: Koordinationsmechanismen.....	311
Abb. 85: Nutzung von Kennzahlen in Abhängigkeit von den Kontextbedingungen.....	314
Abb. 86: Levers of Control	315
Abb. 87: Phasen der Strategieimplementierung.....	318
Abb. 88: Ableitung finanzieller Ziele für die strategischen Geschäftseinheiten	320
Abb. 89: Finanzielle Kennzahlen	321
Abb. 90: Ursache-Wirkungs-Vermutungen in der Vermarktungsphase.....	322
Abb. 91: Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Unternehmenswert	323
Abb. 92: Kundenzufriedenheitsindex eines Bauunternehmens	327
Abb. 93: Selektion der Kunden nach Kundenrentabilität.....	328

Abb. 94: Kundenflussrechnung	328
Abb. 95: Differenzierungsmerkmale des Leistungsangebots	329
Abb. 96: Schwerpunkte der strategischen Umsetzung	330
Abb. 97: Ursache-Wirkungs-Vermutungen für die Entwicklungsphase.....	332
Abb. 98: Break-Even-Time.....	333
Abb. 99: Ursache-Wirkungs-Vermutungen in der Auftragsabwicklungsphase.....	337
Abb. 100: Ursache-Wirkungs-Vermutungen für die Schaffung von Human Capital	343
Abb. 101: Struktur des Tableau de Bord	352
Abb. 102: Scorecards für verschiedene Organisationsebenen	353
Abb. 103: Balanced Scorecard als "Managementsystem"	355
Abb. 104: Perspektiven der Balanced Scorecard.....	357
Abb. 105: Fraktale Struktur eines GB-Kennzahlensystems	362
Abb. 106: Aufgabenorientiertes Marketing-Kennzahlensystem	364
Abb. 107: Überführung kontinuierlicher Verbesserungen in die operative Planung.....	373
Abb. 108: Ursache-Wirkungs-Geflecht für Maßnahme „Durchlaufzeitverkürzung“	377
Abb. 109: Inhalte der Prämissenkontrolle	380
Abb. 110: Abhängigkeit der Werttreiber von strategischen Prämissen	382
Abb. 111: Abweichungsanalyse in der Ex-post-Durchführungskontrolle	385
Abb. 112: Abweichungsanalyse in der Ex-ante-Durchführungskontrolle	387
Abb. 113: Auswahl interaktiv genutzter Informationen	391