

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einführung.....</b>	<b>1</b>
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	Kennzahlaufgaben 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: Kennzahlaufgaben 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

<b>2</b>	<b>Erfolgs-Kennzahlen(systeme)</b>	<b>55</b>
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
<b>3</b>	<b>Wertorientierte Kennzahlen</b>	<b>113</b>
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
<b>4</b>	<b>Bildung von Steuerungskennzahlen.....</b>	<b>179</b>
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
<b>5</b>	<b>Funktionsbereichs-Kennzahlen .....</b>	<b>253</b>
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
<b>6 Risiko-Kennzahlen.....</b>	<b>317</b>
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
<b>7 Strategische Kennzahlensysteme.....</b>	<b>359</b>
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
<b>8 Integration strategischer Kennzahlensysteme in die Führung.....</b>	<b>417</b>
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

Literaturverzeichnis .....	467
Stichwortverzeichnis.....	503



<http://www.springer.com/978-3-658-05137-2>

Performance Measurement

Controlling mit Kennzahlen

Gladen, W.

2014, XV, 509 S. 100 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-05137-2