

Hans Siegart
Sven Reinecke
Stefan Sander

Kennzahlen für die Unternehmensführung

Haupt Verlag
Bern • Stuttgart • Wien

Inhaltsverzeichnis

I. Grundlagen

1. Einleitung	13
2. Begriff der Kennzahlen	17
3. Kennzahlen als Vergleichszahlen	26
3.1 Zeitvergleich	27
3.2 Soll-Ist-Vergleich	28
3.3 Norm-Soll-Vergleich	28
4. Aufgabe und Zweck der Kennzahlen	30
5. Darstellungs- und Berichtsform der Kennzahlen	32
6. Voraussetzungen für die Arbeit mit Kennzahlen	39
6.1 Ausgebautes Informationswesen	39
6.2 Richtige Auswahl	39
6.3 Grad der inneren Verwandtschaft	41
6.4 Korrekte Ermittlung	41
6.5 Aktualität	41
6.6 Analyse	42
6.7 Einige spezielle Kriterien	42

II. Kennzahlensysteme

1. Dimensionsanalyse von Kennzahlensystemen	45
1.1 Zweck und Verwendung von Kennzahlensystemen	47
1.2 Diagnostische vs. interaktive Kennzahlensysteme	48
1.3 Nutzung von Kennzahlensystemen	50
1.4 Unterscheidung von Kennzahlensystemen nach der Systemkonstruktion	51
1.5 Weitere Unterscheidungsmerkmale von Kennzahlensystemen	53
2. Definition von Kennzahlensystemen	54
3. Gütekriterien von Kennzahlensystemen	55
3.1 Problemangemessenheit	56
3.2 Konsistenz	57

3.3 Flexibilität	57.
3.4 Benutzer- und Organisationsadäquanz	58
3.5 Wirtschaftlichkeit	62
3.6 Zum Umgang mit'den Gütekriterien	63
4. Ausgewählte Kennzahlensysteme	64
4.1 Das DuPont-System	64
4.2 Die Ratios au Tableau de Bord	70
4.3 Das ZVEI-System	72
4.4 Managerial Control Concept	75
4.5 Shareholder Value-Ansätze	78
4.6 Balanced Scorecard	86
5. Zusammenfassung	96

III. Kennzahlen in der Praxis

1. Unternehmensbezogene Kennzahlen	105
1.1 Finanzcontrolling	105
1.1.1 Kapital- und Vermögenssteuer	107
1.1.2 Deckungsrelationen	115
1.1.3 Liquidität	118
1.1.4 Bestände	127
1.2 Ergebniscontrolling	131
1.2.1 Gewinn	131
1.2.2 Cashflow	140
1.3 Kennzahlen als Grundlage einer Risikoanalyse	153
2. Kennzahlen für die Unternehmensbereiche	157
2.1 Kennzahlen im Marketing	157
2.2 Kennzahlen in der Produktion	165
2.3 Kennzahlen im Personalwesen	168
2.4 Kennzahlen in Forschung und Entwicklung	173
2.5 Kennzahlen in Einkauf und Materialwirtschaft	179
3. Praktische Ermittlung von Kennzahlen	180

IV. Kennzahlen als Führungsgrößen

1. Einleitung	191
2. Kennzahlen in der Unternehmenspolitik	192
2.1 Das Führungssystem als Ausgangspunkt (Grundlage)	192
2.2 Die Notwendigkeit zur Konkretisierung in Kennzahlen	192
2.3 Die inhaltliche Bestimmung	194
2.4 Die relevanten Kennzahlen	195
2.5 Folgerungen	197
3. Kennzahlen im Planungs- und Kontrollsystem	200
3.1 Allgemeine Bemerkungen	200
3.2 Kennzahlen in der Mehrjahresplanung	201
3.3 Kennzahlen in der Einjahresplanung	203
4. Unternehmensführung mit Kennzahlen	209
4.1 Berichterstattung	209
4.2 Kennzahlenvergleich	211
4.2.1 Der Zeitvergleich	212
4.2.2 Der Soll-Ist-Vergleich	213
4.2.3 Der Norm-Soll-Vergleich	214
4.2.4 Der Branchenvergleich	215

V. Zusammenfassung - Grenzen und Gefahren der Kennzahlenanwendung

1. Inhaltliche Einschränkung der Leistungsfähigkeit von Kennzahlensystemen	218
2. Formale Fehler bei der Arbeit mit Kennzahlen und Kennzahlensystemen	221
3. Wirtschaftlichkeitsüberlegungen bei der Ermittlung von Kennzahlen	224
4. Würdigung der Grenzen und Gefahren der Kennzahlenanwendung.	225

VI. Anhang

1. Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	227
2. Literaturverzeichnis	230
3. Sachwortverzeichnis	241