

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Abbildungsverzeichnis.....	XIX
Abkürzungsverzeichnis.....	XXV
1 Problemstellung, Gang der Untersuchung und begriffliche Grundlagen	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Gang der Untersuchung.....	3
1.3 Begriffliche Grundlagen.....	7
1.3.1 Öffentliche Unternehmen	7
1.3.2 Öffentliche Unternehmen im weiteren Sinne	8
1.3.3 Öffentliche Unternehmen im engeren Sinne	8
1.3.4 Der Begriff des öffentlichen Unternehmens im Rahmen dieser Arbeit	9
1.3.5 Öffentlicher Auftrag.....	11
1.3.6 Controlling für öffentliche Unternehmen.....	12
1.3.7 Controlling und Restrukturierungseffekte in öffentlichen Unternehmen	15
1.3.8 Management und Controlling in öffentlichen Unternehmen.....	21
2 Ziele der Privatisierung öffentlicher Dienstleistungen	31
2.1 Effektivitätsziele	31
2.1.1 Bürger- (Kunden-)Orientierung.....	32
2.1.2 Entscheidungsbeschleunigung durch Entpolitisierung.....	33
2.2 Effizienzziele.....	38
2.2.1 Haushaltsentlastungen	39
2.2.2 Wirtschaftlichkeitskontrolle und Kalkulation	43
2.2.3 Motivationswirkungen.....	45
2.2.4 Reagibilität auf Personalbedarfsschwankungen	48
2.3 Konsequenzen für die Organisationsform öffentlichen Wirtschaftens	50
3 Problembereiche der Privatisierung kommunaler Dienstleistungen.....	57
3.1 Wahrung der öffentlichen Aufgabenerfüllung versus Effizienzpostulat.....	58
3.2 Qualitative und quantitative Personaldimensionierung.....	60

3.3	Markt- und Konkurrenzorientierung	61
3.4	State of the Art des Controlling-Instrumentariums in der Kernverwaltung	64
3.4.1	Monetäres Ressourcen-Controlling	65
3.4.2	Das Personal-Controlling	73
3.4.3	Das Sachziel-Controlling	82
3.4.4	Das Strategische Controlling	85
4	Konzeption eines Controlling für öffentliche Unternehmen	101
4.1	Der Dienstleistungscharakter öffentlicher Leistungen als Ausgangspunkt der Controlling-Konzeption	102
4.1.1	Der Begriff der Dienstleistung im allgemeinen	102
4.1.1.1	Immaterialität	102
4.1.1.2	Externe Produktionsfaktoren	105
4.1.2	Potentialorientierte Sichtweise der Dienstleistung	106
4.1.3	Prozeßorientierte Sichtweise der Dienstleistung	107
4.1.4	Markt- bzw. ergebnisorientierte Sichtweise der Dienstleistung	108
4.1.5	Bezugsrahmen für die dienstleistungsspezifische Ausgestaltung der Controlling-Konzeption	109
4.2	Potentialorientierter Steuerungsbedarf als Konzeptionsparameter	111
4.2.1	Investitions-Controlling	112
4.2.2	Personal-Controlling	113
4.3	Prozeßorientierter Steuerungsbedarf als Konzeptionsparameter	114
4.3.1	Operatives Prozeß-Controlling	114
4.3.2	Strategisches Prozeß-Controlling	115
4.4	Marktorientierter Steuerungsbedarf als Konzeptionsparameter	117
4.4.1	Leistungswirkungs-Controlling	117
4.4.2	Konkurrenz-Controlling	118
4.4.3	Umfeld-Controlling	120
4.5	Gesamtkonzeption des Controlling für öffentliche Unternehmen	121
5	Potentialorientiertes Controlling	129
5.1	Personal-Controlling	129
5.1.1	Operatives Personal-Controlling	131
5.1.1.1	Personalkosten-Controlling	131
5.1.1.2	Personalleistungs-Controlling	138
5.1.2	Strategisches Personal-Controlling	153
5.1.2.1	Personalbestands-Controlling	155
5.1.2.2	Personalentwicklungs-Controlling	169
5.1.2.2.1	Controlling der Personalentwicklungskosten	170

5.1.2.2.2	Controlling der Personalentwicklungseffektivität	174
5.1.2.3	Personalerhaltungs-Controlling.....	180
5.1.2.3.1	Stellenbewertung versus Leistungsbeurteilung ..	181
5.1.2.3.2	Human Resource Accounting als Ansatz zur Leistungsbeurteilung.....	182
5.1.2.3.3	Ein dynamischer Scoring-Ansatz zur Leistungsbeurteilung.....	186
5.1.2.3.4	Institutionelle Aspekte der Leistungsbeurteilung	193
5.1.2.3.5	Messung der Personalerhaltungsleistung durch Motivationsindikatoren.....	194
5.1.2.4	Personalfreisetzungs-Controlling	197
5.1.2.4.1	Qualitative Aspekte der Personalfreisetzung.....	198
5.1.2.4.2	Kostenaspekte der Personalfreisetzung	200
5.1.2.4.2.1	Ermittlung einer Break-Even-Time des Personalabbaus.....	201
5.1.2.4.2.2	Fundierung der Abbaumentscheidung durch Nutzenverrechnungssatzdifferenzen	203
5.1.2.4.2.3	Ableitung von strategischen Nutzendeckungsbeiträgen	206
5.1.2.4.2.4	Entwicklung eines Kosten-/Nutzen-Kennzahlensystems.....	208
5.2	Investitions-Controlling	210
5.2.1	Flexibilitäts-Controlling	214
5.2.1.1	Basisverfahren der Investitionsrechnung für öffentliche Unternehmen	215
5.2.1.1.1	Monetäre Investitionsrechnung.....	215
5.2.1.1.1.1	Zum Einsatz statischer Verfahren.....	215
5.2.1.1.1.2	Zum Einsatz dynamischer Verfahren	217
5.2.1.1.1.3	Integration privatisierungsbedingter Steuerwirkungen.....	220
5.2.1.1.1.4	Sensitivitätsanalyse.....	222
5.2.1.1.1.5	DV-Unterstützung der Sensitivitätsanalyse.....	226
5.2.1.1.2	Nicht-monetäre Investitionsrechnung.....	228
5.2.1.2	Verfahren zur Generierung flexibler Alternativen	236
5.2.1.2.1	Monetäre Flexibilitätsanalyse	236
5.2.1.2.1.1	Abbildung flexibler Investitionsprogramme durch Entscheidungsbäume.....	237

5.2.1.2.1.2	Kritische Einordnung des Entscheidungsbaumverfahrens	240
5.2.1.2.1.3	Open System Simulation als szenario-analytische Alternativenplanung	240
5.2.1.2.1.4	Open System Simulation am Beispiel des Sozialwohnungsbaus	243
5.2.1.2.2	Nicht-Monetäre Flexibilitätsanalyse auf Basis von Kapazitätsmatrizen	250
5.2.1.2.2.1	Die Verbindung zwischen Flexibilität und Kapazität	251
5.2.1.2.2.2	Aufbau der Kapazitätsmatrix	251
5.2.1.2.2.3	Einordnung der Kapazitätswerte in die Matrixfelder	253
5.2.1.2.2.4	Ermittlung der Flexibilitätslücken	254
5.2.1.2.2.5	Ableitung von Kennzahlen für das nicht-monetäre Flexibilitäts-Controlling	255
5.2.2	Projekt-Controlling	260
5.2.2.1	Aufgaben des Projekt-Controlling in öffentlichen Unternehmen	261
5.2.2.1.1	Zeitmanagement	262
5.2.2.1.2	Kostenmanagement	263
5.2.2.1.3	Leistungsmanagement	265
5.2.2.2	Instrumentarium des Projekt-Controlling für öffentliche Unternehmen	265
5.2.2.2.1	Projektstrukturplan	266
5.2.2.2.2	Netzplantechnik	267
5.2.2.2.3	Balkenpläne	269
5.2.2.2.4	Life Cycle Costing	270
5.2.2.2.5	Task Performance Control	273
5.2.2.3	DV-Unterstützung des Projekt-Controlling	275
5.2.3	Beteiligungs-Controlling auf der Potentialebene	280
6	Prozeßorientiertes Controlling	303
6.1	Operatives Prozeß-Controlling auf der Mikroprozeßebene	307
6.1.1	Operatives Kosten- und Erfolgs-Controlling	308
6.1.1.1	Kostenartenrechnung	310
6.1.1.2	Kostenstellenrechnung	315
6.1.1.3	Kostenträgerrechnung	317
6.1.1.4	Strukturadäquate Kostenrechnungssysteme im öffentlichen Dienstleistungsbereich	319
6.1.1.4.1	Die flexible Grenzplankostenrechnung	319

6.1.1.4.2	Die dienstleistungsspezifisch modifizierte Grenzplankostenrechnung	321
6.1.1.4.3	Die Prozeßkostenrechnung	325
6.1.1.4.3.1	Prozeßdokumentation als Anwen- dungsprämisse prozeßorientierter Kostenrechnungssysteme	326
6.1.1.4.3.2	Prozeßkostenstellenrechnung.....	329
6.1.1.4.3.3	Prozeßkostenkalkulation.....	330
6.1.1.4.3.4	Prozeßorientierte Deckungsbei- tragsrechnung.....	330
6.1.1.4.3.5	Fazit	333
6.1.1.4.4	Time Based Costing.....	334
6.1.1.4.4.1	Produktorientierte Kosten- abrechnung.....	336
6.1.1.4.4.2	Projektorientierte Kostenstellen- abrechnung.....	343
6.1.2	Zeitorientiertes Schnittstellen-Controlling	345
6.1.2.1.	Workflow-Systeme als Datenlieferant	347
6.1.2.2	Zeitorientierte Prozeßmeßgrößen	350
6.2	Strategisches Prozeß-Controlling auf der Makroprozeßebene	351
6.2.1	Strategisches Kosten- und Erfolgs-Controlling	353
6.2.1.1	Die Prozeßkostenrechnung.....	355
6.2.1.1.1	Verdichtungsfunktion der Prozeßkosten- rechnung	355
6.2.1.1.2	Prozeßorientierte Vertragsdatenbanken	357
6.2.1.1.3	Prozeßorientierte Fixkostenmatrizen	359
6.2.1.1.4	Prozeßorientierte Make-or-Buy-Deckungs- beiträge	362
6.2.1.2	Target Costing mit Prozeßkostentargets	364
6.2.1.3	Integration externer Effekte.....	367
6.2.2	Strategisches Schnittstellen-Controlling	370
6.2.2.1	Prozeßzeitenanalyse	372
6.2.2.2	Analyse der Zykluszeiten von Prozeßverbesserungs- maßnahmen	373
6.3	Beteiligungs-Controlling auf der Prozeßebene	378
7	Marktorientiertes Controlling.....	393
7.1	Kundenorientiertes Leistungswirkungs-Controlling	396
7.1.1	Indikatoren als Maßgrößen der Leistungswirkung in öffentlichen Unternehmen.....	399
7.1.1.1	Ansatzpunkte für die Eruierung von Indikatoren der Dienstleistungsqualität	401

7.1.1.1.1	Das Gap-Modell der Dienstleistungsqualität als Beispiel für den merkmalsorientierten Ansatz	401
7.1.1.1.2	Das Qualitätsmodell von Meyer/Mattmüller als Beispiel für den ereignisorientierten Ansatz	405
7.1.1.1.3	Beurteilung der Qualitätsmodelle als Basis für die Indikatorenableitung	408
7.1.1.2	Auswahl problemspezifischer Indikatortypen	408
7.1.1.2.1	Objektive versus subjektive Indikatoren	409
7.1.1.2.2	Input- versus Outputindikatoren	410
7.1.1.2.3	Indikatortypisierung unter dem Blickwinkel des Phasenkonzepts der Dienstleistungserstellung.....	412
7.1.2	Modellierung von input- und outputorientierten Indikatorensystemen für öffentliche Unternehmen.....	413
7.1.2.1	Aufbau eines Indikatorensystems für die Potentialqualität.....	414
7.1.2.1.1	Indikatoren für die Leistungsbereitschaft der Potentiale	415
7.1.2.1.2	Indikatoren für die Leistungsfähigkeit der Potentiale	416
7.1.2.1.3	Interpretationsziele der Potentialindikatoren	418
7.1.2.2	Aufbau eines Indikatorensystems für die Prozeßqualität	419
7.1.2.2.1	Indikatoren für die Integrationsqualität	422
7.1.2.2.2	Indikatoren für die Interaktionsqualität	423
7.1.2.2.3	Interpretationsziele der Prozeßindikatoren	425
7.1.2.3	Aufbau eines Indikatorensystems für die Ergebnisqualität	425
7.1.2.3.1	Mengenorientierte Indikatoren der Ergebnisqualität	427
7.1.2.3.2	Wertorientierte Indikatoren der Ergebnisqualität	428
7.1.2.3.3	Interpretationsziele der Ergebnisindikatoren	429
7.1.3	Modellierung eines outcomeorientierten Indikatorensystems für öffentliche Unternehmen	429
7.1.3.1	Beschwerdemanagement als Grundlage der Indikatorengewinnung.....	431
7.1.3.2	Conjoint-Analyse als Grundlage der Indikatorengewinnung.....	435
7.1.3.3	Aufbau eines leistungswirkungsorientierten Indikatorensystems.....	439
7.1.4	Integrationsmöglichkeiten zwischen Leistungswirkungs- und Kostenperspektive	441
7.1.4.1	Die Budgetwertanalyse als operatives Instrument der Kosten-Nutzen-Integration.....	443

7.1.4.2	Das Niveauportfolio öffentlicher Leistungen als strategisches Instrument der Kosten-Nutzen-Integration.....	445
7.2	Konkurrenzorientiertes Controlling	447
7.2.1	Originäres Konkurrenz-Controlling	448
7.2.1.1	Ein Bezugsrahmen für die gründungsphasenspezifische Analyse von Markteintritts- und Wachstumsbarrieren	449
7.2.1.2	Identifikation gründungsphasenspezifischer Markteintritts- und Wachstumsbarrieren	455
7.2.1.2.1	Potentialbezogene Aspekte	455
7.2.1.2.2	Prozeßbezogene Aspekte	458
7.2.1.2.3	Marktbezogene Aspekte	460
7.2.1.3	Entwicklung eines dynamischen Scoring-Modells und eines Kennzahlensystems für die Bewertung der phasenspezifischen Marktbarrieren.....	462
7.2.2	Derivatives Konkurrenz-Controlling.....	469
7.2.2.1	Benchmarking als Wettbewerbssurrogat in öffentlichen Unternehmen	470
7.2.2.1.1	Auswahl der Benchmarking-Objekte.....	470
7.2.2.1.2	Auswahl der Benchmarking-Partner.....	471
7.2.2.1.3	Informationssammlung	473
7.2.2.1.4	Informationsanalyse.....	476
7.2.2.1.5	Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen	478
7.3	Umfeld-Controlling.....	479
7.3.1	Das politisch-judikative Umfeld	481
7.3.2	Das ökonomisch-demographische Umfeld.....	482
7.3.3	Das technologische Umfeld.....	487
7.3.4	Szenarioanalytische Aggregation der Umfeldfaktoren.....	496
8	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	513
	Literatur- und Quellenverzeichnis.....	519
	Stichwortverzeichnis.....	543

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Begriffsspezifikationen des öffentlichen Unternehmens in Abhängigkeit von der Analyseperspektive.....	10
Abb. 2:	Merkmalsvergleich zwischen erwerbswirtschaftlichen Unternehmen, öffentlicher Kernverwaltung und öffentlichen Unternehmen	13
Abb. 3:	Branchenübergreifende Basiskonzeption des Controlling	14
Abb. 4:	Reengineeringeffekte auf die Controlling-Konzeption	19
Abb. 5:	Zielkongruenz zwischen Business Process Reengineering und Controlling-Konzeption in öffentlichen Institutionen.....	20
Abb. 6:	Funktionszusammenhang zwischen Management und Controlling.....	23
Abb. 7:	Betriebswirtschaftliche Autonomie versus öffentlich-rechtliche Bindung.....	37
Abb. 8:	Trendentwicklung des Deficit Spending im Zeitablauf	41
Abb. 9:	Die Verwaltungskameralistik im Systemzusammenhang	66
Abb. 10:	Kennzahlensystem zum Kameralistischen Ressourcen-Controlling.....	67
Abb. 11:	Beispiel zur Kostenrechnung in Form der erweiterten Kameralistik	69
Abb. 12:	Kalkulatorische Abschreibungen und Zinsen für ein Kanalsystem bei differierenden Bewertungsbasen	72
Abb. 13:	Bewertungskriterien beim Ramenverfahren der KGSt	76
Abb. 14:	Bewertungsbeispiel für das Ramenverfahren der KGSt	77
Abb. 15:	Bewertungskriterien und Gewichtungsfaktoren des Stufenwertzahlverfahrens der KGSt.....	78
Abb. 16:	Beispiel für Bewertungstabellen nach dem Verfahren der KGSt.....	79
Abb. 17:	Phasenschema der Nutzen-Kosten-Untersuchung	84
Abb. 18:	Beurteilungsschema für Verwaltungsaufgaben.....	89
Abb. 19:	Phasenschema der Aufgabenkritik.....	90
Abb. 20:	Dimensionen der Dienstleistungsqualität.....	103
Abb. 21:	Typische Break-Even-Situation in Dienstleistungsunternehmen.....	107
Abb. 22:	Ausgangspunkte einseitig fokussierender Dienstleistungsdefinitionen	110
Abb. 23:	Dreidimensionaler Bezugsrahmen einer Controlling-Konzeption für öffentliche Dienstleistungsunternehmen	111
Abb. 24:	Konzeption für das Controlling-Reengineering öffentlicher Unternehmen	123
Abb. 25:	Aufgaben des Personal-Controlling in öffentlichen Unternehmen	130
Abb. 26:	Analysedimensionen des Personalkosten-Controlling	132

Abb. 27:	Controlling der Aus- und Weiterbildungskosten	135
Abb. 28:	Beispiel für ein Kennzahlensystem zum Personal-Controlling.....	137
Abb. 29:	Beispiel für einen Laufzettel	141
Abb. 30:	Funktionsweise eines starren Personal-Pools.....	146
Abb. 31:	Struktur eines flexiblen Personal-Pools	148
Abb. 32:	Kennzahlensystem zum Personalleistungs-Controlling	149
Abb. 33:	Beispiel für einen langfristigen Personalflußplan	158
Abb. 34:	Human Resources Portfolio nach Odiorne.....	160
Abb. 35:	Portfolio-System zur Analyse des qualitativen Personalbestandes.....	162
Abb. 36:	Struktur des Personalentwicklungs-Controlling.....	171
Abb. 37:	Kostenträgertypen des Personalentwicklungs-Controlling	173
Abb. 38:	Indikatorensystem zum Effektivitäts-Controlling der Personalentwicklung	177
Abb. 39:	Ausprägungen des Human Resource Accounting	185
Abb. 40:	Bestimmung von Mitarbeiter-Nutzenwerten mit Hilfe von Scoring-Tableaus.....	188
Abb. 41:	Nutzenzuwachskurven für einen Mitarbeiter aus dem Bereich „Technische Kraftwerksplanung“	190
Abb. 42:	Nutzenzuwachskurven für einen Mitarbeiter aus dem Bereich „Zentrale Beschaffung“	191
Abb. 43:	Globalindikatoren des Personalerhaltungs-Controlling	195
Abb. 44:	Kriterienbeispiel für die Sozialauswahl im Kündigungsfalle	199
Abb. 45:	Beispiel für eine Abfindungsstaffel	201
Abb. 46:	Kosten-/Nutzen-Kennzahlensystem zum Personalfreisetzungs- Controlling	208
Abb. 47:	Phasenspezifisches Investitions-Controlling für öffentliche Unternehmen	213
Abb. 48:	Auwahlmatrix der statischen Investitionsrechnungsverfahren für öffentliche Unternehmen.....	217
Abb. 49:	Dynamische Verfahren im Systemzusammenhang.....	220
Abb. 50:	Elastizität des Kapitalwertes in Abhängigkeit von Parameter- variationen.....	225
Abb. 51:	EXCEL-Chart „Kapitalwertparameter“	227
Abb. 52:	EXCEL-Chart „Kapitalwertsimulation“	227
Abb. 53:	EXCEL-Chart „Sensitivitätsanalyse“	228
Abb. 54:	Zielhierarchie der Hamburger Elektrizitäts-Werke AG	230
Abb. 55:	Zielhierarchie für die Anschaffung eines Diagnosegerätes.....	232
Abb. 56:	Zuordnungsmatrix von Teilnutzenwerten zu Kriterienausprägungs- klassen	233
Abb. 57:	Nutzwertanalyse für die Anschaffung von Diagnosegeräten	234

Abb. 58:	Nutzwertportfolio	235
Abb. 59:	Struktur eines Entscheidungsbaumes	238
Abb. 60:	Open System Simulation-Entscheidungsbaum	244
Abb. 61:	Modellhafte Darstellung eines Strategie-Lebenszyklus	246
Abb. 62:	Kapitalwertvergleich unter Berücksichtigung von potentiellen Um- und Aussteigerstrategien bei einer sinkenden Kapazitätsauslastung	247
Abb. 63:	Kapitalwertvergleich unter Berücksichtigung einer "tracing-back"- Strategie bei einer Kapazitätssteigerung	248
Abb. 64:	Aufbau der Kapazitätsmatrix für das leistungswirtschaftliche Flexibilitäts-Controlling	252
Abb. 65:	Flexibilitätsorientierte Bewertung von Investitionsobjekten auf Basis von Kapazitätsmatrizen	255
Abb. 66:	Zuordnung von Merkmalsintervallen zu Qualitätsklassen	257
Abb. 67:	Kapazitätsnachfragematrix für den Bau einer Veranstaltungshalle	257
Abb. 68:	Kennzahlensystem für das nicht monetäre Flexibilitäts-Controlling	259
Abb. 69:	Analysestruktur des Projekt-Controlling	262
Abb. 70:	Beispiel für einen Projektstrukturplan	266
Abb. 71:	Netzplansystem mit mehreren Verdichtungsebenen	268
Abb. 72:	Beispiel für einen vernetzten Balkenplan mit integrierten Meilensteinen	270
Abb. 73:	Struktur des projektbezogenen Life Cycle Costing	272
Abb. 74:	Integrierte Projektanalyse mit Task Performance Control	274
Abb. 75:	Aufbau einer Projekt-Indexkurve	275
Abb. 76:	Beispiel für einen MS-Project-Balkenplan	277
Abb. 77:	Projektnetzplan (PERT) und kumulierte Kosten der Firma Clean	278
Abb. 78:	Detaillierter Projektstatusbericht	279
Abb. 79:	Kennzahlensystem zum Beteiligungs-Controlling im Potentialbereich	281
Abb. 80:	Struktur eines prozeßorientierten Controlling für öffentliche Unternehmen	308
Abb. 81:	Überleitung von kameralistischen Gruppen in Kostenarten	311
Abb. 82:	Auszug aus einem parallelen Gruppierungs- und Kostenartenplan	312
Abb. 83:	Preisentwicklung für die Stadtentwässerung bei unterschiedlicher Abschreibungsermittlung	314
Abb. 84:	Parallele Funktional- und Prozeßorientierung	316
Abb. 85:	Typisierte Kostenstruktur öffentlicher Unternehmen	320
Abb. 86:	Kostenstellenbezogener Soll-Ist-Kostenvergleich in der dienstleistungs-orientierten Grenzplankostenrechnung	322
Abb. 87:	Beispiel für einen Prozeßablaufplan	327

Abb. 88:	Struktur einer dienstleistungsorientierten Prozeß-Deckungsbeitragsrechnung	331
Abb. 89:	Beispiel für eine produktorientierte Kostenstellenabrechnung im Rahmen des Time Based Costing	336
Abb. 90:	Beispiel eines differenzierten Kostenstellenbogens für die kurzfristige Kostenkontrolle und das strategische Kostenmanagement	342
Abb. 91:	Beispiel für eine projektorientierte Kostenabrechnung.....	344
Abb. 92:	Integration von Standardprojektspalten in die operative Kostenabrechnung	345
Abb. 93:	Prozeßmodellierung und controllingorientierte Prozeßsteuerung mit Workflow-Systemen	349
Abb. 94:	Kennzahlensystem für das zeitorientierte Schnittstellen-Controlling	352
Abb. 95:	Alternative Cost Driver-Auswahl zur strategischen Kalkulation von Schlüsselprozessen.....	356
Abb. 96:	Aufbau einer prozeßorientierten Vertragsdatenbank	358
Abb. 97:	Aufbau von prozeßorientierten Fixkostenmatrizen mit Verdichtungsfunktion.....	360
Abb. 98:	Ermittlung von prozeßorientierten Make-or-Buy-Deckungsbeiträgen ..	362
Abb. 99:	Entscheidungsfundierung durch prozeßorientierte Make-or-Buy-Deckungsbeiträge	363
Abb. 100:	Social Target Costing für öffentliche Dienstleistungsunternehmen	367
Abb. 101:	Struktur einer gesellschaftsbezogenen Bilanz.....	369
Abb. 102:	Schnittstellen zwischen Schlüsselprozessen	371
Abb. 103:	Synthese von Reengineering und Kaizen.....	374
Abb. 104:	EXCEL-Tabelle zur Ermittlung der Kaizenphasendauer	377
Abb. 105:	Hyperbolischer Verlauf der Prozeßverbesserungskurve	378
Abb. 106:	Kennzahlensystem für das Beteiligungs-Controlling auf der Prozeßebene	379
Abb. 107:	Struktur eines marktorientierten Controlling-Reengineering für öffentliche Unternehmen.....	397
Abb. 108:	Fokussierung des individuellen Kundeninteresses durch das politisch-gesellschaftliche Wertesystem	398
Abb. 109:	Merkmalsorientierte Beurteilung der Dienstleistungsqualität.....	402
Abb. 110:	Das Gap-Modell der Dienstleistungsqualität	403
Abb. 111:	Beispielindikatoren in Bezug auf Qualitätsdimension und Teilqualität	406
Abb. 112:	Modell der Dienstleistungsqualität nach Meyer/Mattmüller	407
Abb. 113:	Ableitung der Indikatorrechnung aus einem integrativen Qualitätsmodell	409
Abb. 114:	Differenzierung zwischen Outputindikatoren i.e.S. und Outcomeindikatoren	411

Abb. 115: Phasenspezifische Einsatzfelder unterschiedlicher Indikatortypen.....	413
Abb. 116: Phasenspezifische Sachzieloperationalisierung über Indikatoren.....	414
Abb. 117: Indikatorensystem für die Potentialphase	420
Abb. 118: Beispiel zur Gestaltung eines Fragebogens für die Interaktions- qualität.....	424
Abb. 119: Indikatorensystem für die Prozeßphase.....	426
Abb. 120: Indikatorensystem für die Ergebnisphase.....	430
Abb. 121: Aufgabenstruktur des Beschwerdemanagements.....	433
Abb. 122: Frequenz-Relevanz-Matrix von Kundenproblemen.....	434
Abb. 123: Teilnutzenwertdiagramme mit Nutzenspannen.....	438
Abb. 124: Indikatorensystem zur Messung der Leistungswirkung.....	442
Abb. 125: Systematik der Budgetwertanalyse	443
Abb. 126: Niveauportfolio öffentlicher Leistungen.....	445
Abb. 127: Phasendifferenzierung der Unternehmensgründung	451
Abb. 128: Strukturtafel der strategischen Gruppen.....	453
Abb. 129: Analysewürfel für gründungsspezifische Marktbarrieren.....	454
Abb. 130: Scoringmodell zur Analyse der Barrieren in der originären Wachstumsphase.....	463
Abb. 131: Kennzahlensystem zur Analyse von Markteintritts-und Wachstumsbarrieren.....	466
Abb. 132: Das Benchmarking-Konzept	471
Abb. 133: Beispiel für den Benchmarkingbericht eines öffentlichen Unternehmens	477
Abb. 134: Benchmarking als „Trigger“ und instrumenteller Bestandteil von Reengineering und Kaizen	479
Abb. 135: Kennzahlensystem zur Analyse des politischen Umfeldes	483
Abb. 136: Kennzahlensystem zur Analyse des ökonomisch-demographischen Umfeldes	488
Abb. 137: Technologie-Portfolio nach Pfeiffer	490
Abb. 138: Der Technologielebenszyklus	492
Abb. 139: Das S-Kurven-Konzept von McKinsey.....	492
Abb. 140: Kennzahlensystem zur Analyse des technologischen Umfeldes.....	497
Abb. 141: Impact-Matrix zur szenariogestützten Umfeldanalyse.....	498