

Inhalt

| | | |
|-------|--|----|
| 1. | Zielsetzung und Vorgehensweise | 1 |
| 1.1 | Zielsetzung | 1 |
| 1.2 | Vorgehensweise | 6 |
| 2. | Konzeptionelle Grundlagen eines Controlling-systems | 9 |
| 2.1 | Ebenen des Controlling | 11 |
| 2.2 | Steuerungsobjekte | 14 |
| 2.3 | Zielgrößen | 18 |
| 3. | Die Bedeutung von Erfolgsfaktoren für das Controlling | 30 |
| 3.1 | Strategische Planung und Erfolgsfaktoren | 30 |
| 3.2 | Methodische Konzepte zur Operationalisierung von Erfolgsfaktoren | 34 |
| 3.2.1 | Theoretische Modellierung | 35 |
| 3.2.2 | Empirisch-deskriptive Verfahren | 39 |
| 3.3 | Die Bündelung von Erfolgsfaktoren in Kategorien von Leistungsindikatoren | 43 |
| 4. | Grundlagen eines Konzeptes des Erfolgscontrolling | 46 |
| 4.1 | Rentabilität | 50 |
| 4.1.1 | Basiskennzahlen der Rentabilität | 51 |
| 4.1.2 | Kennzahlensysteme und Methoden zur Steuerung der Rentabilität | 53 |
| 4.1.3 | Rentabilität und Effektivität | 61 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 4.2 | Effektivität | 63 |
| 4.2.1 | Begriffsentwicklung | 63 |
| 4.2.2 | Ziele als Basis der Effektivitätsmessung | 68 |
| 4.2.3 | Ansätze zur Messung von Effektivität im Absatzbereich | 71 |
| 4.2.3.1 | Allgemeine Verfahren des Marketingcontrolling | 72 |
| 4.2.3.2 | Methoden bei expliziter Berücksichtigung absatzpolitischer Instrumente | 76 |
| 4.2.4 | Schlußfolgerungen und Entwicklungsmöglichkeiten | 89 |
| 4.3 | Produktivität | 91 |
| 4.3.1 | Bestandteile der Produktivität | 98 |
| 4.3.2 | Meßkonzepte | 103 |
| 4.3.2.1 | Messung über Indices | 104 |
| 4.3.2.2 | Messung bei expliziter Berücksichtigung von Produktionsfunktionen | 112 |
| 4.3.3 | Schlußfolgerungen | 116 |
| 4.4 | Effizienz | 118 |
| 4.4.1 | Bekannte Effizienzmaße | 119 |
| 4.4.2 | Typen von Effizienzmaßen | 125 |
| 4.4.3 | Schlußfolgerungen | 127 |
| 4.5 | Überblick zum Qualitätsbegriff | 129 |
| 4.5.1 | Produktqualität | 132 |
| 4.5.2 | Faktorqualität | 135 |
| 4.5.3 | Prozessqualität | 137 |
| 4.5.4 | Schlußfolgerungen | 140 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 4.6 | Interdependenzen zwischen den Leistungsindikatoren | 144 |
| 4.6.1 | Mögliche Zielkonflikte | 144 |
| 4.6.1.1 | Gewinnstreben und Rentabilitätsstreben | 146 |
| 4.6.1.2 | Gewinnstreben und Produktivitätsstreben | 148 |
| 4.6.1.3 | Gewinnstreben und Qualitätsstreben | 151 |
| 4.6.2 | Lösungsalternativen | 155 |
| 5. | Ein integriertes Konzept des Erfolgscontrolling und des Produktivitätsmanagements | 157 |
| 5.1 | Primäre Führungskennzahlen | 163 |
| 5.2 | Erlösanalyse | 167 |
| 5.3 | Kostenanalyse | 186 |
| 5.4 | Herleitung von Effektivität und Effizienz | 195 |
| 5.5 | Ansatzpunkte zur Qualitätsmessung | 198 |
| 6. | Zusammenfassung und Ausblick | 201 |
| 6.1 | Oberblick über das Analysesystem | 201 |
| 6.2 | Besondere Probleme und Entwicklungsmöglichkeiten. | 206 |
| | Literaturverzeichnis | 209 |
| | Verzeichnis sonstiger Hilfsmittel | 229 |
| | Glossar | 230 |

Verzeichnis der Abbildungen

| Abbildung | Seite |
|--|-------|
| 1 Entwicklungsschwerpunkte | 7 |
| 2 Differenzierung der Controllingaufgaben nach Horváth | 10 |
| 3 Anwendungsbereich | 12 |
| 4 Verflechtung der Subsysteme | 17 |
| 5 Kategorien der Leistungsindikatoren | 19 |
| 6 Wirtschaftlichkeit als nominale Produktivität | 28 |
| 7 Systematik der betrachteten Erfolgsfaktoren | 31 |
| 8 Prozess der Verbindung von operativem und strategischem Controlling | 44 |
| 9 Vereinfachte Darstellung des Wertschöpfungs- prozesses | 48 |
| 10 Du-Pont-Kennzahlensystem | 55 |
| 11 ZVEI-Kennzahlensystem | 56 |
| 12 Entwicklungsmöglichkeiten für das Erfolgs- controlling | 59 |
| 13 Effektivität und Effizienz als Ausdruck des ökonomischen Prinzips | 67 |
| 14 Komponenten der Effektivität | 70 |
| 15 Erlösaufspaltung nach Albers | 79 |
| 16 Dekomposition einer Marketing-Instrumente- Abweichung nach Albers | 81 |
| 17 Dekomposition einer Marketing-Instrumente- Kosten-Abweichung nach Albers | 83 |
| 18 GAP-Analyse und Marketingstrategien | 88 |
| 19 Einsatzfelder von Produktivitätsuntersuchungen | 92 |
| 20 Entwicklung einer Kostenfunktion auf der Basis einer Produktionsfunktion | 94 |
| 21 Analyse einer Kostenabweichung | 96 |
| 22 "Enterprise productivity factors" nach Mukherjee / Singh | 99 |
| 23 Effizienz und technischer Fortschritt | 101 |
| 24 Indexmessung und TFP-Veränderung | 105 |
| 25 Best-practice und average-practice Funktion | 114 |

| | | |
|----|--|-----|
| 26 | Input-Effizienz | 120 |
| 27 | Skaleneffizienz | 123 |
| 28 | Typen von Effizienzmaßen | 126 |
| 29 | Qualitätsregelkreis | 130 |
| 30 | Produktmarktraum und Idealprodukt | 135 |
| 31 | Produktivität und "quality of work life" | 139 |
| 32 | Kategorien von Qualitätskosten | 141 |
| 33 | Qualitätskosten im Multifactor Productivity Management Model | 143 |
| 34 | Gewinnmaximum und Rentabilitätsmaximum im Monopol | 146 |
| 35 | Gewinnmaximum und Produktivitätsmaximum im Ein-Produkt Fall | 150 |
| 36 | Führungs- und Analysekenzzahlen | 158 |
| 37 | Oberblick zum Analysesystem | 159 |
| 38 | Systematik der Erlösanalyse | 168 |
| 39 | Abweichungsinterdependenz | 176 |
| 40 | Systematik der Kostenanalyse | 188 |
| 41 | Gesamtstruktur des Analysesystems | 203 |

Verzeichnis der Tabellen

| Tabelle | | Seite |
|---------|--|-------|
| 1 | Ordnungsmerkmale der Leistungsindikatoren | 20 |
| 2 | Erfolgsfaktoren des PIMS-Projektes | 41 |
| 3 | Input-Effizienzmaße | 124 |
| 4 | Zusammenhänge zwischen Qualität und Gewinn | 152 |