

Operatives Controlling – Band 2

**Kennzahlenanalyse der
betrieblichen Funktionsbereiche –
Grundlagen, Methoden, Techniken**

Von

Prof. Dr. Martin Wördenweber

3., völlig neu bearbeitete Auflage

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter

ESV.info/978-3-503-20647-6

1.–2. Auflage 2013–2015

Verlag Gertrud Scheld, Fachbibliothek Verlag, Paderborn-Marienloh

3. Auflage 2022

ISBN 978-3-503-20647-6

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2022

www.ESV.info

Druck und Bindung: docupoint, Barleben

Vorwort zur 3. Auflage

Nunmehr wird es Zeit für eine dritte Auflage. So war wieder Gelegenheit, neben Anregungen der Kollegen und Kolleginnen und der Studenten (m, w, d) eigene neue Erkenntnisse in diese dritte Auflage einfließen zu lassen.

Die nachstehend aufgelisteten Erweiterungen haben dazu geführt, dass das bisherige Werk in zwei Bände aufgeteilt werden musste: Einen ersten Band mit den Bereichen „Operative Planung und Kontrolle“ sowie „Operative Kennzahlenanalyse auf Unternehmensebene“ und einen zweiten Band mit den Themen „Operative Kennzahlenanalyse in den Funktionsbereichen“.

Gleichzeitig wurden im vorliegenden zweiten Band einige Ergänzungen vorgenommen: Das Beschaffungs-Controlling wurde inhaltlich um einige Schwerpunkte und um mehrere Kennzahlen erweitert. So wurde u. a. im Beschaffungsbereich der Paragraf „Maverick-buying“ neu aufgenommen. Als neue Kennzahl ist etwa die „Lieferflexibilität“ zu nennen. Der Abschnitt „Controlling der innerbetrieblichen Logistik“ wurde in „Controlling der internen Transportlogistik“ umbenannt und umstrukturiert. Zahlreiche Kennzahlen wie „Eigentransportquote“, „Transportmittelnutzungsgrad“, „Ausfallgrad“, „Kosten je Tonnenkilometer“, „Lieferflexibilität“ oder „Lieferqualität“ sind hinzugekommen. Der Abschnitt „Produktions-Controlling“ wurde völlig neu konzipiert. Dabei wurde u. a. das Thema „Rüstzeiten“ vertieft und mehrere Kennzahlen neu eingeführt. Nicht nur im Marketing-Controlling wurde aufgrund der Änderungen des HGB durch das BilRuG eine Abgrenzung zwischen dem handelsrechtlichen Begriff „Umsatzerlöse“ einerseits und den betrieblichen Termini „Umsätze“ bzw. „Erlöse“ andererseits notwendig. Weiters wurde im Marketing-Controlling zwischen den renditeschwachen und den renditestarken Marktanteilen differenziert. Im Finanz-Controlling wurde die Notwendigkeit desselben explizit herausgestellt. Dieser Abschnitt umfasst nunmehr auch den dynamischen Verschuldungsgrad. Im Personal-Controlling wurden das Thema Personalbedarf und damit verbundene Kennzahlen aufgenommen.

Um sowohl die Unterabschnitte „Kennzahlen und Verfahren der Vollkostenrechnung“ und „Kennzahlen und Verfahren der Deckungsbeitragsrechnung“ als auch die Ausführungen zur Plankostenrechnung zu verschlanken und damit lesbarer zu gestalten, wurden aus dem Paragrafen 2.4.2.6.1 „Einführung in die Plankostenrechnung“ grundlegende Begriffserläuterungen der Kostenrechnung herausgenommen und daraus mit einigen notwendigen

Ergänzungen eine eigenständige Monografie „Verfahren und Kennzahlen der Kostenrechnung“ sowie ein zugehöriges Klausurenübungsbuch Kostenrechnung geschaffen.

Zur Verwendung der geschlechtsspezifischen, meist männlichen Schreibweise sei folgender Hinweis erlaubt: Es ist schreibtechnisch deutlich einfacher, nur die männliche Form zu verwenden, anstatt der gelegentlich gebrauchten Ausdrücke wie AutorIn, Autor*in, Autor/in, Autor:in, Autor oder Autorin, StudentIn, Student/in, Student*in, Student oder Studentin etc. Zweitens wäre die vorstehende Verwendung grammatikalisch falsch. Drittens lässt sie sich in sehr vielen Fällen wie z. B. beim Arzt nicht einheitlich anwenden: Eine Ärztin gibt es nicht. Viertens führt die Ausführung zu einer erschwerten Les- und Erfassbarkeit des Textes. Zuletzt ist vorstehende Art der genderorientierten (?) Schreibweise angesichts der drei Geschlechter (Männer, Frauen, Intersexuelle) ohnehin nicht korrekt und ethisch bedenklich, da sie nicht alle Formen der sexuellen Orientierung gleichwertig nebeneinanderstellt; die Angehörigen des dritten Geschlechts werden zu reinen Symbolen herabgesetzt. Eine Lösung könnte in der Findung neuer Sprachformen liegen. Was aber etliche neue Probleme schafft. Denn dann bräuchten wir bei detaillierter Betrachtung (neben dem Neutrum) mind. vier Formen: m, w, d und ein übergeordnetes Substantiv für Personen. Infolgedessen opfern wir nicht nur die hergebrachte deutsche Sprache, sondern schaffen wie im Lateinischen oder Griechischen eine noch komplexere Sprache, deren Anwendbarkeit und Beherrschbarkeit die nächsten Fragen aufwirft. (So würden etwa bestimmte gesellschaftliche Gruppen (negativ) diskriminiert, da sie schon allein rein sprachlich überfordert sein könnten.) Es sei zudem darauf hingewiesen, dass das Sprechen mit einer zeitlichen Lücke, etwa beim „Gender-Sternchen“ eine Zumutung für die vielen Hörgeschädigten darstellt. Die Nutzung der vorherrschenden Ausdrucksweise, die oft das männliche Genus beinhaltet, ist in dieser Monografie lediglich als Kurzform für die drei Geschlechter zu verstehen. Insofern mögen Leserinnen und Intersexuelle mir verzeihen und ein wenig Verständnis aufbringen.

Für die zahlreichen Anregungen, Hinweise und Verbesserungsvorschläge möchte ich mich bei den Studenten (m, w, d) der Fachhochschule Bielefeld, u. a. Saskia Dewert M A, Gabriel Heinatz M A, Janine Ladner B A, Marc Pöttker B A und Sabrina Zick M Sc herzlich bedanken. Mein besonderer Dank gilt meinen wissenschaftlichen Hilfskräften, Herrn cand. B A Tom Kowoll und Frau cand. M A Sophie Rehlaender, die mit außerordentlichem Fleiß und dem Aufzeigen von Verbesserungsmöglichkeiten zum Gelingen der 3. Auflage beigetragen hat. Kritik und Verbesserungsvorschläge, aber gerne auch Lob sind ausdrücklich erwünscht. Am besten per E-Mail an OC@dr-woerdenweber.de.

Inhaltsübersicht Band 1 und 2

Band 1

1	Einführung in das operative Controlling	1
1.1	Grundlagen des Controllings	1
1.2	Controlling und Revision	13
1.3	Definition operatives Controlling	19
1.4	Effizienz, Produktivität und Wirtschaftlichkeit	21
2	Operative Planung und Kontrolle	29
2.1	Grundlagen der Planung	29
2.2	Grundlagen der Kontrolle	163
2.3	Operative Funktionsbereichsplanungen und bereichsübergreifende Planung	203
2.4	Budgetierung	273
2.5	Operative Kontrolle	317
3	Operative Kennzahlenanalyse auf Unternehmensebene	341
3.1	Datenaufbereitung	341
3.2	Gesamtbetriebliche Analysen	425

Band 2

1	Grundlagen des Funktionsbereichscontrollings	1
2	Operative Kennzahlenanalyse in den Funktionsbereichen	15
2.1	Beschaffungs-Controlling	15
2.2	Controlling der internen Transportlogistik	151
2.3	Produktions-Controlling	171
2.4	Marketing-Controlling	291
2.5	Investitions-Controlling	519
2.6	Finanz-Controlling	549
2.7	Mitarbeiterperspektive/Personal-Controlling	601

Inhaltsverzeichnis

Vorworte	V
Inhaltsübersicht Band 1 und Band 2	VII
Inhaltsverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	XV
Symbolverzeichnis	XXI
1 Grundlagen des Funktionsbereichscontrollings	1
1.1 Einführung in das Funktionsbereichscontrolling	1
1.2 Aufgaben des Funktionsbereichscontrollings	7
1.3 Funktionsbereiche und Zuordnung der Kennzahlen	9
2 Operative Kennzahlenanalyse in den Funktionsbereichen	15
2.1 Beschaffungs-Controlling	15
2.1.1 Funktionsbereich Beschaffung	16
2.1.2 Methoden, Techniken und Kennzahlen der Beschaffung	29
2.1.2.1 Teilfunktion Disposition und Lagerung	29
2.1.2.1.1 ABC-Analyse der Materialien	30
2.1.2.1.2 Lagerungskennzahlen	37
2.1.2.1.3 Bestandskennzahlen	46
2.1.2.2 Teilfunktion Einkauf und externer Transport	59
2.1.2.2.1 ABC-Analyse der Lieferanten	60
2.1.2.2.2 Lieferantenaudit	75
2.1.2.2.3 XYZ- und ABC-XYZ-Analyse	84
2.1.2.2.4 Materialeinkaufsvolumen	98
2.1.2.2.5 Aufgaben des Einkaufs	103
2.1.2.2.5.1 Qualität	104
2.1.2.2.5.2 Menge	107
2.1.2.2.5.3 Zeit	118
2.1.2.2.5.4 Preis	124
2.1.2.2.6 Maverick-buying	133
2.1.2.3 Lieferantenkreditdauer	137
2.1.2.4 Beschaffungseffizienz	149

2.2	Controlling der internen Transportlogistik	151
2.2.1	Vorbemerkungen	151
2.2.2	Struktur- und Rahmenkennzahlen	158
2.2.3	Transportlogistikkosten pro Bezugsgröße	162
2.2.4	Zeitbezogene Kennzahlen	165
2.2.5	Lieferflexibilität und Lieferbereitschaftsquote	167
2.2.6	Lieferqualität und Fehllieferungsquote	169
2.2.7	Tages-Produktivität	170
2.3	Produktions-Controlling	171
2.3.1	Ziele und Aufgaben des Produktions-Controllings	171
2.3.1.1	Zielgröße Kosten	178
2.3.1.2	Zielgröße Qualität	184
2.3.1.2.1	Qualitätsbegriff	184
2.3.1.2.2	Messung der Qualität	187
2.3.1.2.3	Qualitätskosten	188
2.3.1.3	Zielgröße Zeit	196
2.3.1.4	Zielgröße Flexibilität	199
2.3.1.5	Zielgröße Ökologie und Soziales	200
2.3.1.6	Magisches Fünfeck der Produktion	201
2.3.2	Kennzahlen im Rahmen des Produktions-Controllings	207
2.3.2.1	Input-orientierte Kennzahlen	214
2.3.2.2	Throughput-orientierte Kennzahlen	237
2.3.2.3	Output-orientierte Kennzahlen	278
2.3.3	Aktuelle Herausforderungen des Produktions-Controllings	286
2.3.4	Forschungskostenquote	288
2.4	Marketing-Controlling	291
2.4.1	Vorbemerkungen	291
2.4.2	Marktpotential, Marktvolumen, Absatzpotential und Absatzvolumen	295
2.4.3	Kundenzufriedenheit	296
2.4.3.1	Kundenzufriedenheitsindex	297
2.4.3.2	Digitale Kundenbewertungen	304
2.4.3.3	Kennzahlen des Beschwerdemanagements	310
2.4.3.4	Lieferflexibilität, Lieferbereitschaftsquote, Out-of-Stock-Quote	316

2.4.4	Werbe-Controlling	320
2.4.4.1	Werbewirkungstests	324
2.4.4.2	Messverfahren für Bekanntheitsgrad und Image	326
2.4.4.2.1	Bekanntheitsgrad	326
2.4.4.2.2	Image	327
2.4.4.3	Werbekennzahlen	331
2.4.4.3.1	Reichweite, Kontakte, Tiefenwirkung und Werbedruck	331
2.4.4.3.2	Zielgruppenaffinität	336
2.4.4.3.3	Spezielle Werbekennzahlen bei Online-Werbung	338
2.4.4.3.3.1	Klicks und Klickrate	340
2.4.4.3.3.2	Conversions und Conversion-Rate (Kampagne)	341
2.4.4.3.4	Erfolgskontrolle von Direktwerbung	342
2.4.4.3.5	Werbeträgerkosten	344
2.4.4.3.5.1	Tausend-Kontakt-Preis	348
2.4.4.3.5.2	Tausend-Nutzer-Preis	349
2.4.4.3.5.3	Cost per GRP	350
2.4.4.3.5.4	Cost per Click	351
2.4.4.3.5.5	Cost per Order/Cost per Conversion	353
2.4.5	Controlling des Webauftritts	357
2.4.5.1	Grundlagen des Online-Marketings	357
2.4.5.2	Web-Controlling	364
2.4.5.2.1	Systemverfügbarkeit und Dauer des Seitenaufbaus	365
2.4.5.2.2	Page-Tagging	366
2.4.5.2.3	Hits, Page Impressions, Visits, Unique Visitors	367
2.4.5.2.4	Neue und wiederkehrende Besucher, Visit Time, Besuchstiefe	369
2.4.5.2.5	Conversions und Conversion Rate	371
2.4.6	Angebotserfolgsquote	372
2.4.7	Marktanteil und relativer Marktanteil	374
2.4.8	Umsatz und Umsatzanalyse	379
2.4.9	Umsatzerlöserendite/Umsatzrendite/Leistungsrendite	383
2.4.10	Exportumsatz und Exportquote	392

2.4.11	Kundenstrukturanalysen	399
2.4.12	Umsatz je Kunde, Auftragswert, Kundenbedeutungsgrad, kundenbezogene Deckungsbeitragsrechnung und dynamische Kundenerfolgsrechnung	411
2.4.13	ABC-Analyse der Produkte, Ertragskraft und Individualisierungsgrad des Sortiments	422
2.4.14	XYZ- und ABC-XYZ-Analyse	429
2.4.15	Deckungsspanne-Umschlagshäufigkeit-Matrix	441
2.4.16	Intensitätsrate der Kundenbetreuung und Besuchseffizienz	443
2.4.17	Preisnachlassquote und Erlösschmälerungsquote	445
2.4.18	Forderungslaufzeit	452
2.4.19	Materialaufwandsquoten und Materialintensitäten	459
2.4.20	Herstellungskostenquote	467
2.4.21	Erneuerungsrate	469
2.4.22	Distributions-Controlling	470
2.4.22.1	Grundlagen des Distributions-Controllings	470
2.4.22.2	Distributionsgrad	473
2.4.22.3	Fehllieferungs-, Gewährleistungs-, Reklamations-, Wider-rufs- und Retourenquote, Reklamationskostenanteil	475
2.4.22.4	Zeitbezogene Kennzahlen	483
2.4.22.5	Auftragsabwicklungskosten(quote)	488
2.4.22.6	Versandkosten(quote)	491
2.4.22.7	Disposition und Lagerung als Teilfunktionen der Distribu-tionslogistik	496
2.4.22.8	Externe Transportlogistik als Teilfunktion der Distribu-tionslogistik	511
2.4.23	Nachsorgeaufwand	514
2.4.24	Auftragslage	517

2.5	Investitions-Controlling	519
2.5.1	Kostenvergleichsrechnung	532
2.5.2	Gewinnvergleichsrechnung	537
2.5.3	Rentabilitätsvergleichsrechnung	539
2.5.4	Amortisationsvergleichsrechnung	542
2.5.5	Nettoinvestition	545
2.6	Finanz-Controlling	549
2.6.1	Notwendigkeit des Finanz-Controllings	549
2.6.2	Rentabilitätskennzahlen	552
2.6.2.1	ROI (Return on Investment)	555
2.6.2.2	Gesamtkapitalrentabilität	561
2.6.2.3	Eigenkapitalrentabilität	567
2.6.3	Bilanzstrukturanalyse	577
2.6.3.1	Kapitalstrukturanalyse	578
2.6.3.1.1	Eigenkapitalquote	579
2.6.3.1.2	Fremdkapitalquote	581
2.6.3.1.3	Statischer Verschuldungsgrad	581
2.6.3.2	Deckungsstrukturanalyse	582
2.6.3.2.1	Anlagendeckungsgrade	582
2.6.3.2.2	Liquiditätsgrade	585
2.6.4	Zahlungszielabweichung	589
2.6.5	Cashflow	593
2.6.6	Kapitalflussrechnung	599
2.7	Mitarbeiterperspektive/Personal-Controlling	601
2.7.1	Personalstrukturkennzahlen	602
2.7.2	Personalbewegungskennzahlen	605
2.7.3	Arbeitszeitkennzahlen und Personalbedarf	608
2.7.4	Personalaufwands- und -kostenkennzahlen	622
2.7.5	Leistungsbezogene Kennzahlen	628
2.7.6	Weitere personalbezogene Kennzahlen	641
	Literaturverzeichnis	649
	Stichwortverzeichnis	665