

INHALTSÜBERSICHT

	Seite
INHALTSVERZEICHNIS	13
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	17
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	19
1. CONTROLLING ALS UNTERSUCHUNGSOBJEKT	21
1.1 Controlling als Problemfeld in mittelständischen Unternehmen	21
1.2 Theoretische Strukturierung des Problemfeldes Controlling	23
1.3 Controlling	42
2. UNTERNEHMENS- UND KONTEXTANALYSE FÜR MITTELSTÄNDISCHE UNTERNEHMEN (Diagnose)	55
2.1 Das mittelständische Unternehmen als Systemempfänger	55
2.2 Controllingbedarf des mittelständischen Unternehmens	66
2.3 Die Vorstudie als Abschluß der Systemanalyse	82
3. EXTERNE TRÄGER EINES CONTROLLINGSYSTEMS IN MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN (Diagnose)	100
3.1 Gründe für den Einsatz externer Träger	100
3.2 Potential an externen Trägern für mittelständische Unternehmen	106
3.3 Der Einsatz eines externen Trägers für die Implementierung des Controllingsystems	168
4. IMPLEMENTIERUNG DES CONTROLLINGSYSTEMS IN MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN DURCH DIE MITARBEIT EXTERNER TRÄGER (Therapie)	182
4.1 Grundlagen der Implementierung des Controllingsystems	182
4.2 Informationsversorgungssystem (IVS) als Systembaustein der Koordination innerhalb des Controllingsystems	207
4.3 Planungs- und Kontrollsystem (PKS) als Systembaustein der Koordination innerhalb des Controllingsystems	240
4.4 Implikationen bei der Implementierung des Controllingsystems durch den Einsatz externer Träger	265
4.5 Abschluß des externen Trägereinsatzes für die Controllingimplementierung	282
5. ZUR FORSCHUNGSKONZEPTION EINES MITTELSTANDSSPEZIFISCHEN CONTROLLING IN DER BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE	286
6. LITERATURVERZEICHNIS	291

INHALTSVERZEICHNIS

1.	CONTROLLING ALS UNTERSUCHUNGSOBJEKT	21
1.1	Controlling als Problemfeld in mittelständischen Unternehmen	21
1.2	Theoretische Strukturierung des Problemfeldes Controlling	23
1.2.1	Probleme einer wissenschaftlichen Fundierung des Controlling	23
1.2.2	Theoretischer Bezugsrahmen der Untersuchung	25
1.2.2.1	Grundlagen der Betrachtungsebene	25
1.2.2.2	Systemtheoretische Grundlage	28
1.2.2.3	Kontexttheoretische Grundlage	35
1.2.2.4	Handlungstheoretische Grundlage	38
1.3	Controlling	42
1.3.1	Bestimmung des Controllingbegriffs	42
1.3.2	Controlling als Managementfunktion	48
1.3.3	Darstellung eines Controllingsystems mit externen Trägern	53
2.	UNTERNEHMENS- UND KONTEXTANALYSE FÜR MITTELSTÄNDISCHE UNTERNEHMEN (Diagnose)	55
2.1	Das mittelständische Unternehmen als Systemempfänger	55
2.1.1	Begriffliche Abgrenzung der mittelständischen Unternehmung	55
2.1.1.1	Abgrenzungskriterien zur Unternehmensbestimmung	55
2.1.1.2	Ableitung einer evolutorischen Unternehmensbestimmung	58
2.1.2	Der Einfluß der Unternehmensgröße auf die Nutzung des Controlling	62
2.1.3	Gestaltungsbedingungen für das Controlling als Führungssystem	64
2.2	Controllingbedarf des mittelständischen Unternehmens	66
2.2.1	Kontextbedingter Controllingbedarf	66
2.2.1.1	Allgemeine Ursachen des Controllingbedarfs	66
2.2.1.2	Spezielle Ursachen des Controllingbedarfs	71
2.2.2	Unternehmensbedingter Controllingbedarf	75
2.2.2.1	Organisationsbedingter Controllingbedarf	75
2.2.2.2	Führungsbedingter Controllingbedarf	78

2.3	Die Vorstudie als Abschluß der Systemanalyse	82
2.3.1	Unternehmensspezifische Faktoren als Ausgangsbasis (Situationanalyse)	82
2.3.2	Zweck des Controlling systems als Objekt des Zielsuchprozesses	85
2.3.3	Durchführbarkeitsstudie als Strukturierungsprozeß	88
2.3.4	Entscheidung für ein Controlling system	89
2.3.5	Entwurf des Gestaltungsprozesses für das Controlling system	94
2.3.5.1	Effizienzkriterien des Gestaltungsprozesses	94
2.3.5.2	Stufenkonzept des Gestaltungsprozesses	97
3.	EXTERNE TRÄGER EINES CONTROLLINGSYSTEMS IN MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN (Diagnose)	100
3.1	Gründe für den Einsatz externer Träger	100
3.1.1	Defizite bei internen Trägern	100
3.1.2	Befürworter externer Systemträger	103
3.2	Potential an externen Trägern für mittelständische Unternehmen	106
3.2.1	Kreditinstitute als externe Träger	107
3.2.1.1	Mittelständische Unternehmen als Firmenkunden	107
3.2.1.2	Insolvenzprophylaxe durch Unternehmensberatung	112
3.2.1.2.1	Bankpolitische Ursachen	112
3.2.1.2.2	Bilanzielle Ursachen	115
3.2.1.2.3	Strategische Ursachen	116
3.2.1.3	Unternehmensberatung als Instrument der Insolvenzprophylaxe für mittelständische Firmenkunden	119
3.2.1.3.1	Klassische Beratungsinstrumente bei der Kreditprüfung	119
3.2.1.3.2	Beratungsangebote durch Kreditinstitute	123
3.2.1.3.3	Beratung durch externe Firmen	132
3.2.2	Wirtschaftsprüfungsgesellschaften als externe Träger	140
3.2.2.1	Aufgabenträger bei den Wirtschaftsprüfern	140
3.2.2.2	Tätigkeitsfeld der Wirtschaftsprüfer	144
3.2.2.2.1	Prüfungsfeld	144
3.2.2.2.1.1	Controllingorientierte Prüfung	144
3.2.2.2.1.2	Gestaltung der Prüfung des Controlling systems	150
3.2.2.2.2	Beratungsfeld	152
3.2.2.3	Wirtschaftsprüfer als externer Träger für die Gestaltung des Controlling systems	155
3.2.3	Unternehmensberatungsgesellschaften als externe Träger	158
3.2.3.1	Träger der Unternehmensberatung	158
3.2.3.2	Controllingorientierte Tätigkeitsgebiete der Unternehmensberater	163

3.3	Der Einsatz eines externen Trägers für die Implementierung des Controllingsystems	168
3.3.1	Zuordnung von Beratungstypen zum Controllingbedarf	168
3.3.2	Integrationsprozeß des externen Trägers für eine Controllingberatung	173
3.3.2.1	Fixierung der Beratungsaufgabe aus der Vorstudie	173
3.3.2.2	Juristische Umsetzung der Beratungsaufgabe durch Verträge	175
3.3.3	Externer Trägereinsatz als Projekt für das mittelständische Unternehmen	180
4.	IMPLEMENTIERUNG DES CONTROLLINGSYSTEMS IN MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN DURCH DIE MITARBEIT EXTERNER TRÄGER (THERAPIE)	182
4.1	Grundlagen der Implementierung des Controllingsystems	182
4.1.1	Gestaltungsmatrix für die Koordination in MU	182
4.1.1.1	Gestaltungsaspekte der Koordination durch die Unternehmensführung	182
4.1.1.2	Bildung eines Koordinationsmusters	189
4.1.2	Anwendung der Gestaltungsmatrix	195
4.1.2.1	Systembildende Koordination	195
4.1.2.2	Systemkoppelnde Koordination	198
4.1.2.3	Beziehung der Koordinationsformen	201
4.1.3	Strukturmuster für die Koordination	202
4.1.3.1	Systemmuster der Koordination	202
4.1.3.2	Fristigkeitsmuster für die Koordination	203
4.1.3.3	Trägermuster für die Koordination	205
4.2	Informationsversorgungssystem (IVS) als Systembaustein der Koordination innerhalb des Controllingsystems	207
4.2.1	Gestaltungübersicht für das Informationsversorgungssystem (IVS)	207
4.2.2	Gestaltungselemente der Koordination des Informationsversorgungssystems	212
4.2.2.1	Koordination durch die Architektur des IVS	212
4.2.2.2	Koordination durch das Berichtswesen	218
4.2.2.3	Koordination durch Instrumente des bankengestützten Rechnungswesens	224
4.2.2.3.1	Koordinationsstrukturen im bankengestützten Rechnungswesen	224
4.2.2.3.2	Koordinationsleistung durch die Weiterentwicklung der Kosten- und Leistungsrechnung	229
4.2.2.3.3	Koordinationsleistung durch die Weiterentwicklung der Budgetierungssysteme	234

4.3	Planungs- und Kontrollsystem (PKS) als Systembaustein der Koordination innerhalb des Controllingsystems	240
4.3.1	Gestaltungsübersicht für das Planungs- und Kontrollsystem	240
4.3.2	Gestaltungselemente der Koordination beim PKS	246 x
4.3.2.1	Koordination durch Planung	246 y
4.3.2.1.1	Koordination durch Gestaltungsgrundsätze bei der Planung	246 x
4.3.2.1.2	Koordination durch den strategischen Planungsbereich	248
4.3.2.1.3	Koordination durch den operativen Planungsbereich	253
4.3.2.2	Koordination durch Kontrolle	256
4.3.2.2.1	Koordination durch Gestaltungsgrundsätze bei der Kontrolle	256
4.3.2.2.2	Koordination durch den strategischen Kontrollbereich	260
4.3.2.2.3	Koordination durch den operativen Kontrollbereich	262
4.4	Implikationen bei der Implementierung des Controllingsystems durch den Einsatz externer Träger	265
4.4.1	Strategie der Implementierung des Controllingsystems	266
4.4.2	Evaluationskriterien für die Implementierung des Controllingsystems	269
4.4.3	Wirkungen der Implementierung des Controllingsystems durch den externen Träger auf die Organisations- und Personalebene	272
4.4.3.1	Organisationsentwicklung als Intervention des externen Trägers zur Abschwächung der Wirkungen der Implementierung	272
4.4.3.2	Personalentwicklung als Intervention des externen Trägers zur Abschwächung der Wirkungen der Implementierung	277
4.5	Abschluß des externen Trägereinsatzes für die Controllingimplementierung	282
4.5.1	Abschluß der Implementierungsarbeiten durch den externen Träger	282
4.5.2	Substitutionsprozeß von externen durch interne Träger als Abschluß der externen Trägerbeziehung für die Controllingimplementierung	284
5.	ZUR FORSCHUNGSKONZEPTION EINES MITTELSTANDSSPEZIFISCHEN CONTROLLING IN DER BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE	286
6.	LITERATURVERZEICHNIS	291

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1:	Definitionszustände der Umwelt	36
Abb. 2:	Controlling aus verhaltensorientierter Sicht	41
Abb. 3:	Koordination bei verschiedenen Störungsarten	51
Abb. 4:	Controllingsystem mit einem externen Träger	54
Abb. 5:	Größenklassen von Unternehmen	57
Abb. 6:	Anpassungsmatrix an Umweltzustände	73
Abb. 7:	Situationsanalyse in Unternehmen	83
Abb. 8:	Konfiguration von Vorstudie zur Hauptstudie	84
Abb. 9:	Vorgehensweise bei der Systemgestaltung	86
Abb. 10:	Vorgehensweise (Vorstudie -> Träger/ Gestaltung)	93
Abb. 11:	Stufenkonzept zur Gestaltung des Controllingsystems	98
Abb. 12:	Vorgehensweise nach dem Stufenkonzept	99
Abb. 13:	Ursachen für Untersuchung des externen Trägerpotentials	106
Abb. 14:	Zinsspannenentwicklung der Kreditinstitute	111
Abb. 15:	Banktypische Erfolgsrisiken	114
Abb. 16:	Bonitätsmatrix bei Firmenkrediten	119
Abb. 17:	Control-Information bei Kreditwürdigkeitsprüfung	122
Abb. 18:	Consultingangebote durch Kreditinstitute	123
Abb. 19:	Computergestützte Beratung durch Kreditinstitute	127
Abb. 20:	Kundeninformationssystem	128
Abb. 21:	CAC - Computer Aided Consulting	129
Abb. 22:	Ausgliederte Unternehmensberatung durch das Kreditinstitut	131
Abb. 23:	Externe Consultingangebote durch Kreditinstitute	132
Abb. 24:	Überwachung	144
Abb. 25:	Phasenschema für den Einsatz von Wirtschaftsprüfern	146

Abb. 26:	Einteilung der Arbeitsfelder für Wirtschaftsprüfer	148
Abb. 27:	Beratungsfeld des Wirtschaftsprüfers	149
Abb. 28:	Beratungstypen für die Systemgestaltung	168
Abb. 29:	Ableitung der Koordinationsstruktur	187
Abb. 30:	Differenzierungstypen des Controllingbedarfs	190
Abb. 31:	Koordinationsmuster für das Controlling	191
Abb. 32:	Applikationen der Koordination	193
Abb. 33:	Koordinationsarten in den Subsystemen	194
Abb. 34:	Reduktionspotential der Koordinationsgestaltung	202
Abb. 35:	Koordination der Gestaltungsfelder	203
Abb. 36:	Zeitliche Dimensionen der Gestaltungsobjekte	204
Abb. 37:	Zeitliche Aufteilung der Gestaltungsfelder	204
Abb. 38:	Trägerzuordnung zu den Subsystemen	205
Abb. 39:	Trägerzuordnung für die ad-hoc Koordinationsstrukturen	206
Abb. 40:	Vorgehensweise in der Konzeption für die Koordinationsstrukturen	206
Abb. 41:	Umsetzung der IVS-Modifikationen	210
Abb. 42:	Projektierung von IVS - Controlling	214
Abb. 43:	Berichtssystem in der IVS-Architektur	223
Abb. 44:	Struktur der Planungsaktivitäten	242
Abb. 45:	Konzeption des Planungs- und Kontrollsystems	245
Abb. 46:	Koordinationsstypen der strategischen Planung	251
Abb. 47:	Strategische Planung als Gestaltungsdeterminante	253
Abb. 48:	Ausgewählte Kontrollbereiche im Planungs- und Kontrollsystem	259
Abb. 49:	Implikationen der Implementierung des Controllingsystems	265
Abb. 50:	Struktur der Implementierungsstrategie	268
Abb. 51:	Evaluationsmuster für den Implementierungsprozeß	270
Abb. 52:	Personalentwicklung in mittelständischen Unternehmen	278