

Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	X

1. EINFÜHRUNG

1.1 Problemstellung	1
1.2 Ziele der Arbeit	4
1.3 Vorgehensweise	7

2. GRUNDLAGEN EINER CONTROLLING-KONZEPTION

2.1 Entstehung und Wandel des Controlling in Praxis und Literatur	9
2.1.1 Controlling in der Unternehmenspraxis	9
2.1.1.1 Die Controller-Stelle im amerikanischen Sprachraum	9
2.1.1.2 Die Aufgaben des Controller im amerikanischen Sprachraum	13
2.1.1.3 Controlling in der deutschen Unternehmenspraxis	17
2.1.2 Controlling in der Literatur	20
2.1.2.1 Darstellungen in der amerikanischen Literatur	20
2.1.2.2 Darstellungen in der deutschen Literatur	24
2.2 Zur Wahl des Controlling-Ansatzes und des Controlling-Begriffs	28
2.2.1 Bestimmung des Controlling-Ansatzes als Bezugsrahmen der Controlling-Konzeption	28
2.2.2 Bestimmung des verwendeten Controlling- Begriffs	31

2.3 Controlling-Konzeption	32
2.3.1 Controlling-Ziele	32
2.3.2 Controlling-Aufgaben	40
2.3.3 Controlling-Instrumente	45
2.3.4 Controlling-Institution	49
2.3.5 Einflußgrößen auf die Gestaltung des Controlling	51
2.4 Zusammenfassung und weitere Vorgehensweise	55
3. CONTROLLING IM MITTELBETRIEB	56
3.1 Begriff und Definition des Mittelbetriebs	56
3.1.1 Die soziologische Belastung des Begriffs "mittelständisches Unternehmen"	56
3.1.2 Qualitative und quantitative Abgrenzungsmerkmale	59
3.1.3 Arbeitsdefinition "Industrieller Mittelbetrieb"	63
3.2 Der Mittelbetrieb - eine situationspezifische Analyse	67
3.2.1 Volkswirtschaftliche Bedeutung der Mittelbetriebe	67
3.2.2 Ausgewählte betriebswirtschaftliche Eigenarten	79
3.2.2.1 Unternehmensziele	79
3.2.2.2 Führung	84
3.2.2.3 Planung und Kontrolle	89
3.2.2.4 Informationsmanagement	96
3.2.2.5 Organisationsstruktur	101

3.3 Die betriebswirtschaftlichen Eigenarten des Mittelbetriebs als Einflußfaktoren auf die Ausgestaltung des Controlling	109
3.3.1 Schaffung eines Controlling-Bewußtseins	109
3.3.2 Ableitung der Controllingziele aus dem Zielsystem der Unternehmung	115
3.3.3 Bestimmung der Controlling-Funktionen im Mittelbetrieb	121
3.3.3.1 Aufgaben des Controlling im Hinblick auf das Planungs- und Kontrollsystem	121
3.3.3.2 Aufgaben des Controlling im Hinblick auf das Informationsmanagement	129
3.3.4 Auswahl geeigneter Controlling-Instrumente	133
3.3.5 Institutionaler Aspekt des Controlling in der Organisation	139

X 4. AUSGESTALTUNG DES CONTROLLING IM INTERNATIONALISIERTEN MITTELBETRIEB 146

X 4.1 Die Internationalisierung der Mittelbetriebe	146
X 4.1.1 Begriff der Internationalisierung	146
X 4.1.2 Die Auslandsinvestition im Internationalisierungsprozeß als kritische Wachstumsschwelle in der Unternehmensentwicklung	151
X 4.1.2.1 Volkswirtschaftliche Bedeutung von Auslandsinvestitionen der Mittelbetriebe	151
X 4.1.2.2 Motive für Auslandsinvestitionen der Mittelbetriebe	156
X 4.1.2.3 Bedeutung und Probleme der Auslandsinvestition für den Mittelbetrieb	161

4.2 Auswirkungen der Auslandsinvestition auf die Einflußfaktoren des Controlling (Mittelbarer Einfluß der Auslandsinvestition auf das Controlling)	167
4.2.1 Zielsystem	167
4.2.2 Führung	172
4.2.3 Organisation	177
4.2.4 Planung und Kontrolle	182
4.2.5 Informationsmanagement	186
4.3 Empirische Untersuchung über die unmittel- baren Einflußfaktoren des Controlling im Mittelbetrieb	192
4.3.1 Begründung für eine Untersuchung und für den gewählten Ansatz	192
4.3.2 Durchführung der Untersuchung	193
4.3.2.1 Auswahl der Unternehmen	193
4.3.2.2 Aufbau des Fragebogens	194
4.3.2.3 Durchführung und Resonanz	194
4.3.2.4 Darstellungsweise der Ergebnisse	196
4.3.3 Untersuchungsergebnisse	197
4.3.3.1 Allgemeine Daten	197
4.3.3.2 Führung und Organisation im Stammhaus	205
4.3.3.3 Planung, Kontrolle und Informationsversorgung im Stammhaus	207
4.3.3.4 Erfassung der Struktur von Auslandsinvestitionen	212
4.3.3.5 Einsatz von Koordinations- mechanismen	221
4.3.3.6 Controlling-Stelle im Stammhaus	229
4.3.4 Zusammenfassung der Ergebnisse als Ansatzpunkte für die Gestaltung des Controlling im Mittelbetrieb mit Auslandsinvestition	235

4.4 Gestaltung des Controlling im Mittelbetrieb mit Auslandsinvestition	237
4.4.1 Bestimmung des Gestaltungsrahmens und der Gestaltungsstrategie für das Controlling	237
4.4.2 Controlling-Aufgaben im Stammhaus	242
4.4.2.1 Aufgaben im Planungs- und Kontrollsystem	242
4.4.2.2 Aufgaben in Hinblick auf das Informationswesen	250
4.4.3 Controlling-Aufgaben in den ausländischen Betrieben	254
4.4.4 Controlling-Instrumente im internationalisierten Mittelbetrieb	256
4.4.4.1 Differenzierter Einsatz der Controlling-Instrumente in den verschiedenen Controlling-Systemen	256
4.4.4.2 Budgetierung	259
4.4.4.3 Kennzahlensysteme	268
4.4.4.4 Konsolidierte Deckungsbeitragsrechnung	275
4.4.4.5 Anwendungsprobleme der Controlling-Instrumente	281
4.4.5 Controlling in der Organisationsstruktur internationalisierter Mittelbetriebe	284
5. SCHLUSSBETRACHTUNG	291
Anhang 1 Fragebogen der Untersuchung	295
Anhang 2 Datenteil der Untersuchung	313
Literaturverzeichnis	330

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	SEITE
Abbildung 1: Problembereiche der Mittelbetriebe	5
Abbildung 2: System-Diagramm der Führungsfunktionen	22
Abbildung 3: Controlling als Steuerung im Rahmen vorgegebener Zielsetzungen	25
Abbildung 4: Differenzierung des Controlling-Begriffs	27
Abbildung 5: Stufenweise Auflösung des Controlling-Systems	30
Abbildung 6: Allgemeines Ziel-Mittel-Schema	36
Abbildung 7: Zusammenhang von Unternehmens- und Controlling-Zielen	37
Abbildung 8: Teilgruppen des Mittelstandes	58
Abbildung 9: Betriebsgrößenklassen in der Definition des Instituts für Mittelstandsforschung	66
Abbildung 10: Identität von Eigentum und Leitung	81
Abbildung 11: Eigenarten und deren Auswirkungen auf Führungsziele	117
Abbildung 12: Ableitung der Schwerpunkte im Controlling-Zielsystem der Mittelbetriebe aus dem allgemeinen Controlling-Zielsystem	122
Abbildung 13: Controlling-Organisation im Mittelbetrieb	145
Abbildung 14: Internationalisierungsgrade in Abhängigkeit von Kapital- und Managementleistungen	148
Abbildung 15: Gedankenflußplan zum Fragebogen	195
Abbildung 16: Wirtschaftsstruktur nach Wirtschaftszweigen 1984	199
Abbildung 17: Wirtschaftsstruktur nach Wirtschaftszweigen Untersuchung	199
Abbildung 18: Altersstruktur über alle Größenklassen	216
Abbildung 19: Altersstruktur nach Größenklassen	216

Abbildung 20:	Gestaltungsrahmen und Gestaltungsstrategie	241
Abbildung 21:	Controlling-Instrumente	257
Abbildung 22:	Beispiel einer operativen Planung	260
Abbildung 23:	Funktionale Einbindung der Auslandsniederlassungen in die operative Planung	262
Abbildung 24:	Struktur eines Budgetsystems	263
Abbildung 25:	Differenzierungsmöglichkeiten der kurzfristigen Erfolgsrechnung	266
Abbildung 26:	Formblatt einer kurzfristigen Erfolgsrechnung	267
Abbildung 27:	Beispiele eines RoI-Kennzahlensystems	272
Abbildung 28:	Berichterstattung auf der Basis des RoI-Systems in einer mehrgliedrigen Unternehmung	274
Abbildung 29:	Beispiele einer Konzerndeckungsbeitragsrechnung	279
Abbildung 30:	Controlling-Organisation im internationalisierten Mittelbetrieb	290
Abbildung 31:	Problembereiche der Mittelbetriebe	294

TABELLENVERZEICHNIS	SEITE
Tabelle 1: Anzahl der Steuerpflichtigen und steuerbarer Umsatz nach Wirtschaftszweigen (1982 und 1984)	69
Tabelle 2: Anzahl der Steuerpflichtigen für das Verarbeitende Gewerbe (1982 und 1984)	70
Tabelle 3: Steuerbarer Umsatz für das Verarbeitende Gewerbe (1982 und 1984)	71
Tabelle 4: Wirtschaftszweige nach Umsatzgrößenklassen 1984	72
Tabelle 5: Verarbeitendes Gewerbe nach Umsatzgrößenklassen 1984	73
Tabelle 6: Häufigkeit der Motive für die Auswahl des Standortlandes bei Direktinvestitionen nach Größenklassen	160
Tabelle 7: Motive für Auslandsinvestitionen	160
Tabelle 8: Hauptschwierigkeiten im betrieblichen Bereich	165
Tabelle 9: Monetäre und nicht-monetäre Ziele internationaler Unternehmen	169
Tabelle 10: Größenmerkmale zur Konzernrechnungslegung nach HGB	191
Tabelle 11: Betriebsgrößenklassen in der Untersuchung	196
Tabelle 12: Anzahl der befragten Unternehmen nach Größenklassen	197
Tabelle 13: Wirtschaftszweige nach Größenklassen	200
Tabelle 14: Unternehmensstruktur nach Umsatzgrößenklassen	203
Tabelle 15: Direktinvestitionen nach Anlageländern	214
Tabelle 16: Umsatz Stammhaus/Produktionsstätte Größenklasse 1	218
Tabelle 17: Umsatz Stammhaus/Produktionsstätte Größenklasse 2	218

Tabelle 18:	Umsatz Stammhaus/Produktionsstätte Größenklasse 3	218
Tabelle 19:	Umsatz Stammhaus/Produktionsstätte Größenklasse 4	218
Tabelle 20:	Kommunikationsbeziehung Größenklasse 1	223
Tabelle 21:	Kommunikationsbeziehung Größenklasse 2	223
Tabelle 22:	Kommunikationsbeziehung Größenklasse 3	223
Tabelle 23:	Kommunikationsbeziehung Größenklasse 4	223
Tabelle 24:	Kommunikationsbeziehung Normierte Punktwerte	223
Tabelle 25:	Controller-Aufgaben Größenklasse 1	231
Tabelle 26:	Controller-Aufgaben Größenklasse 2	231
Tabelle 27:	Controller-Aufgaben Größenklasse 3	231
Tabelle 28:	Controller-Aufgaben Größenklasse 4	231
Tabelle 29:	Controller-Aufgaben für Ausland Größenklasse 1	232
Tabelle 30:	Controller-Aufgaben für Ausland Größenklasse 2	232
Tabelle 31:	Controller-Aufgaben für Ausland Größenklasse 3	232
Tabelle 32:	Controller-Aufgaben für Ausland Größenklasse 4	232
Tabelle 33:	Controller-Aufgaben für Ausland über alle Größenklassen	233