

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	V
Abbildungsverzeichnis	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XVII
Literaturverzeichnis	233
TEIL 1 GRUNDLEGUNG.....	1
A) Problemstellung	1
B) Zielsetzung und Durchführung.....	4
TEIL 2 UNTERNEHMENSFÜHRUNG ALS ANSATZPUNKT EINES CONTROLLINGS IN MITTELSTÄNDISCHEN INDUSTRIEUNTERNEHMEN.....	7
A) Unternehmensführung als Grundaufgabe des Unternehmensführers	8
I. Begriff der Unternehmensführung.....	8
II. Dimensionen der Unternehmensführung.....	11
1. Unternehmensführung als Institution.....	11
2. Unternehmensführung als Funktion.....	12
a) Abgrenzung und Strukturierung der Führungsaufgaben.....	12
b) Adaption und Koordination als Führungsaufgaben.....	15
3. Unternehmensführung als Prozess.....	21
a) Phasen des Führungsprozesses	22
b) Informationsdimension des Führungsprozesses	27

B) Unternehmensführung in kleinen und mittleren Unternehmen	29
I. Begriff und Bedeutung mittelständischer Unternehmen.....	29
1. Begriff mittelständischer Unternehmen	29
a) Qualitative Abgrenzungskriterien	30
b) Quantitative Abgrenzungskriterien.....	33
c) Bidimensionaler Definitionsansatz.....	35
2. Bedeutung mittelständischer Unternehmen	36
II. Besonderheiten der Unternehmensführung in kleinen und mittleren Unternehmen.....	38
1. Institutionale Besonderheiten	39
2. Funktionale Besonderheiten.....	41
3. Prozessuale Besonderheiten	43
a) Führungsaktivitäten	43
b) Informationsverhalten.....	46
III. Die Situation mittelständischer Unternehmen als Ausgangspunkt für die Notwendigkeit einer Führungsunterstützung durch das Controlling	48
1. Problemsituation aus Umfeld und Leistungsprogramm	49
2. Wachstumsschwellen als Prüfstein des Führungssystems	52
3. Problemsituation des Führungs- und Organisationsstandards	54
C) Controlling als Koordinationssystem der Unternehmensführung.....	56
I. Ursprünge des Controlling-Begriffs	57
1. Historische Entwicklung.....	57
2. Semantische Betrachtung	60
II. Das Controlling-System und seine Dimensionen	61
1. Zielausrichtung	62
2. Ausgestaltung des Controlling-Systems	64
a) Controlling als Führungssystem	65
b) Controlling als Koordinationssystem	66
ba) Controllingaufgaben	67
bb) Controllingorganisation	72
bc) Controllinginstrumente	73
III. Zielsetzung und Ausgestaltung des Controllings im Hinblick auf mittelständische Unternehmen	76
1. Zielsetzung und Bedeutung	76
2. Funktionale Ausgestaltung	79
3. Institutionale Ausgestaltung	81
IV. Analyse empirischer Untersuchungen zum Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen	83

TEIL 3 EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG ZUM CONTROLLING IN MITTELSTÄNDISCHEN INDUSTRIEUNTERNEHMEN.....	86
A) Grundlagen der Untersuchung	87
I. Ziele der empirischen Untersuchung.....	87
II. Durchführung der Untersuchung	88
III. Struktur der Stichprobe	90
B) Überblick über das Controlling im Mittelstand	93
I. Gestaltung des Controllings.....	93
II. Controlling als Erfolgsfaktor.....	97
III. Einflußfaktoren auf die Gestaltung des Controllings	98
C) Auswirkungen der Unternehmensgröße auf das Controlling.....	100
I. Funktionen des Controllings	101
1. Ziele und Aufgaben.....	101
2. Bedeutung des Controllings	104
II. Instrumentale Anwendung des Controllings	105
1. Informationssystem	106
a) Bereich Finanzen	106
b) Bereich Kostenrechnung.....	108
c) Investitionsbereich	115
2. Planungssystem.....	117
3. Kontrollsystem	124
4. Größenabhängigkeit der Instrumenten-Entwicklung	128
III. Institutionale Gestaltung des Controllings	132
1. Institutionalisierung der Controlling-Funktion.....	133
2. Einordnung der Controllingstelle.....	135
3. Institutionale Gestaltung einer Weiterentwicklung	137
D) Auswirkungen der Branche auf das Controlling	139
I. Funktionen des Controllings	140
II. Instrumentale Anwendung	142
III. Institutionale Gestaltung.....	148
E) Auswirkung der Organisation auf das Controlling	151
I. Funktionen des Controllings	152
II. Instrumentale Anwendung	153
III. Institutionale Gestaltung.....	156

F) Auswirkungen von Rechtsform und Konzernzugehörigkeit auf das Controlling.....	158
I. Funktionen des Controllings	159
II. Instrumentale Anwendung	159
III. Institutionale Gestaltung.....	161
G) Sonstige Einflußfaktoren auf das Controlling.....	163
I. Funktionale Gestaltung.....	163
II. Instrumentale Anwendung	164
III. Institutionale Gestaltung.....	166
H) Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse	166

TEIL 4 ENTWICKLUNG UND AUSGESTALTUNG DES CONTROLLINGS IN MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN

169

A) Controlling im Mittelstand als Entwicklungsprozess	170
I. Zeitpunkt der Controlling-Einführung.....	170
II. Phasen der Controlling-Entwicklung.....	172
B) Funktionale Betrachtung der Controlling-Entwicklung.....	178
I. Entwicklung der Aufgabefelder	178
II. Entwicklung der Instrumente	183
C) Institutionale Ausgestaltung.....	188
I. Unternehmensinterne Trägerschaft	188
II. Unternehmenskooperation im Bereich Controlling	190
III. Externe Controlling-Trägerschaft.....	192
1. Bestimmungsgründe der Nachfrage	192
2. Möglichkeiten und Voraussetzungen im Angebot	194
3. Potentielle Anbieter eines externen Controllings	198

TEIL 5 ZUSAMMENFASSUNG UND PERSPEKTIVEN.....

204

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1:	Stufen und Strategien der Organisationsforschung.....	5
Abb. 2:	Modell der Unsicherheitsreduktion.....	19
Abb. 3:	Phasen des Führungsprozesses	22
Abb. 4:	Controlling im Führungssystem eines Unternehmens	68
Abb. 5:	Derivative Koordinationsinstrumente	75
Abb. 6:	Übersicht über Erhebungen zum Controlling kleiner und mittlerer Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland ..	84
Abb. 7:	Struktur der Erhebung nach Branchen.....	90
Abb. 8	Struktur der Erhebung nach Beschäftigtengrößenklassen.....	91
Abb. 9:	Controlling-Funktionen im Mittelstand	94
Abb. 10:	Einsatz von Controlling-Instrumenten im Mittelstand	95
Abb. 11:	Zusammenhang zwischen dem Einsatz von Controlling- Instrumenten und dem Gesamterfolg eines Unternehmens ..	97
Abb. 12:	Controlling-Inhalte verschiedener Unternehmensgrößen.....	102
Abb. 13:	Einsatzintensität von Informationsinstrumenten nach Unternehmensgrößen.....	108
Abb. 14:	Einsatzintensität strategischer Planungsinstrumente nach Unternehmensgrößen.....	118
Abb. 15:	Einsatzintensität von Kontrollinstrumenten nach Unternehmensgrößen.....	125

Abb. 16:	Einsatz von Controllinginstrumenten im Vergleich	128
Abb. 17:	Weiterentwicklungsbedarf bei Führungsinstrumenten im Mittelstand	130
Abb. 18:	Einsatz der Deckungsbeitragsrechnung in unterschiedlichen Unternehmensgrößen	131
Abb. 19:	Organisatorische Einordnung des Controllings	134
Abb. 20:	Personelle Verantwortung für das Controlling	135
Abb. 21:	Formen der Nachfrage nach externen Controlling-Leistungen.....	138
Abb. 22:	Durchschnittliche Beurteilung der Controllinginhalte nach Branchen	141
Abb. 23:	Brancheneinstufung nach der Anwendung von Controlling-Instrumenten.....	142
Abb. 24:	Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Instrumenteneinsatz am Beispiel der Branche Metallerzeugung/-verarbeitung	146
Abb. 25:	Die Branche als Einflußfaktor im Vergleich	147
Abb. 26:	Controlling-Wahrnehmung im Branchenvergleich.....	149
Abb. 27:	Beurteilung der Controlling-Inhalte bei unterschiedlicher Führungsstruktur.....	152
Abb. 28:	Instrumentenanwendung bei unterschiedlicher Führungs- und Organisationsstruktur	154
Abb. 29:	Zusammenhang zwischen Softwareeinsatz und der Anwendungsintensität von Kostenrechnungsinstrumenten	155
Abb. 30:	Einfluß der Führungsstruktur auf die Controlling-Wahrnehmung.....	157

Abb. 31:	Instrumentenanwendung bei unterschiedlicher Rechtsform und Konzernzugehörigkeit	160
Abb. 32:	Einfluß der Konzernzugehörigkeit auf die Controlling- Wahrnehmung	162
Abb. 33:	Zusammenhang zwischen Instrumenten-Einsatz und dem Besuch von Controlling-Seminaren.....	165
Abb. 34:	Die geplante Evolution des Controllings.....	174
Abb. 35:	Entwicklungsprozess des Controllings.....	184