

**Inhaltsüberblick:**

	Inhaltsüberblick .....	XI
	Inhaltsverzeichnis.....	XII
	Tabellenverzeichnis.....	XVII
	Abbildungsverzeichnis .....	XVII
	Abkürzungsverzeichnis .....	XIX
1.	Einleitung .....	1
2.	Mittelständische Betriebe als Betrachtungsobjekt .....	3
3.	Controlling als Instrument der mittelständischen Unternehmensführung.....	47
4.	Bestimmung und Vermittlung von unternehmensführungsrelevanter Controllingkompetenz als zentrale Voraussetzungen für den effizienten Controllingeinsatz in mittelständischen Unternehmen.....	115
5.	Grundlagen der IV-gestützten Kompetenzvermittlung.....	161
6.	Darstellung einer Schulungsgesamtkonzeption für den Transfer von Controllingkompetenz in die Unternehmensführung mittelständischer Betriebe .....	219
7.	Schlußbetrachtung .....	273
	Literaturverzeichnis .....	279

**Inhaltsverzeichnis:**

Inhaltsüberblick.....	XI
Inhaltsverzeichnis.....	XII
Tabellenverzeichnis.....	XVII
Abbildungsverzeichnis.....	XVII
Abkürzungsverzeichnis.....	IX
1. Einleitung.....	1
2. Mittelständische Betriebe als Betrachtungsobjekt.....	3
2.1 Die Begriffe „Mittelstand“ und „mittelständische Betriebe“.....	3
2.1.1 Quantitative Merkmale mittelständischer Betriebe.....	3
2.1.2 Qualitative Merkmale mittelständischer Betriebe.....	7
2.1.3 Die Bedeutung mittelständischer Betriebe.....	10
2.2 Unternehmensführung in mittelständischen Betrieben.....	14
2.2.1 Wesen der Unternehmensführung in mittelständischen Betrieben.....	14
2.2.1.1 Theorieabgeleitete Unternehmensführungsansätze.....	15
2.2.1.2 Praxisabgeleitete Unternehmensführungsansätze.....	19
2.2.1.3 Unternehmensführung als Prozeß.....	24
2.2.2 Träger der mittelständischen Unternehmensführung.....	26
2.2.3 Aufgaben der mittelständischen Unternehmensführung.....	33
2.2.3.1 Zielebildung als Aufgabe der mittelständischen Unternehmensführung.....	36
2.2.3.2 Planung als Aufgabe der mittelständischen Unternehmensführung.....	39
2.2.3.3 Steuerung als Aufgabe der mittelständischen Unternehmensführung.....	41
2.2.3.4 Kontrolle als Aufgabe der mittelständischen Unternehmensführung.....	41
2.2.4 Grenzen und Probleme der mittelständischen Unternehmensführung.....	42
3. Controlling als Instrument der mittelständischen Unternehmensführung.....	47
3.1 Wesen und Ziele des Controlling.....	47
3.1.1 Die funktionale Controllingsichtweise.....	48
3.1.2 Die institutionelle Controllingsichtweise.....	49

3.1.3	Die Controllingdefinition unter Beachtung von Besonderheiten mittelständischer Unternehmen .....	51
3.2	Aufgaben und Instrumente des Controlling in mittelständischen Unternehmen .....	56
3.2.1	Aufgaben und Instrumente des Controlling im Rahmen der dispositiven Ausgestaltung des Rechnungswesens .....	57
3.2.2	Aufgaben und Instrumente des Controlling im Rahmen der Koordination der Unternehmensführungs-Teilsysteme .....	63
3.2.3	Aufgaben und Instrumente des Controlling im Rahmen der Funktionssicherung des Informationssystems .....	65
3.2.4	Aufgaben und Instrumente des Controlling im Rahmen der Funktionssicherung des Planungs- und Kontrollsystems .....	68
3.3	Ausprägungen und Dimensionen von Controlling in mittelständischen Unternehmen .....	71
3.4	Informationsverarbeitung in mittelständischen Unternehmen .....	76
3.4.1	Betriebliche Anwendungssysteme in mittelständischen Unternehmen .....	76
3.4.2	Ausstattung mit Hard- und Software in mittelständischen Unternehmen .....	80
3.4.3	Einsatz von IV-gestützten Controllinginstrumenten in mittelständischen Unternehmen .....	84
3.5	Exemplarische Darstellung IV-gestützter Controllinginstrumente zur integrierten Erfolgs- und Finanzlenkung mittelständischer Unternehmen .....	92
3.5.1	Integrierte Erfolgs- und Finanzlenkung als Controllingaufgabe .....	92
3.5.2	System zur integrierten Erfolgs- und Finanzlenkung bei Unternehmen mit hoher Leistungs-Wiederholungshäufigkeit (ERFI) .....	96
3.5.2.1	Konzeptrahmen des Systems ERFI .....	96
3.5.2.2	Sachliche, zeitliche und organisatorische Integration im System ERFI .....	99
3.5.2.3	Aufbau und Anwendung des Systems ERFI .....	101
3.5.3	System zur integrierten Erfolgs- und Finanzlenkung bei Unternehmen mit geringer Leistungs-Wiederholungshäufigkeit (PROCON) .....	104
3.5.3.1	Konzeptrahmen des Systems PROCON .....	104
3.5.3.2	Aufbau und Anwendung des Systems PROCON .....	106
3.6	Zusammenfassende Betrachtung des Controlling in der mittelständischen Unternehmensführung .....	111

4.	Bestimmung und Vermittlung von unternehmensführungsrelevanter Controllingkompetenz als zentrale Voraussetzungen für den effizienten Controllingeinsatz in mittelständischen Unternehmen.....	115
4.1	Der Kompetenzbegriff.....	115
4.2	Ableitung unternehmensführungsrelevanter Controllingkompetenz .....	120
4.2.1	Fähigkeiten und Wertungen als Voraussetzung für die Controllingkompetenz.....	123
4.2.2	Fertigkeiten und Wissen als Voraussetzungen für die Controllingkompetenz.....	128
4.3	Vorhandensein von unternehmensführungsrelevanter Controllingkompetenz in mittelständischen Unternehmen .....	131
4.4	Möglichkeiten der Vermittlung von Controllingkompetenz.....	136
4.4.1	Vermittlung von Controllingkompetenz im Rahmen der beruflichen Sozialisation.....	139
4.4.2	Inanspruchnahme von Beratern zur Vermittlung von Controllingkompetenz.....	142
4.4.2.1	Grundaspekte der Unternehmensberatung mittelständischer Unternehmen .....	142
4.4.2.2	Gründe und Motive für und gegen die Inanspruchnahme von Unternehmensberatung.....	142
4.4.2.3	Der Einfluß der Beraterrolle auf den Kompetenztransfer.....	145
4.4.2.4	Probleme und Grenzen der Inanspruchnahme von Beratungsleistungen durch mittelständische Unternehmen .....	147
4.4.2.5	Relevanz von Unternehmensberatern für die Vermittlung von Controllingkompetenz.....	150
4.4.3	Weiterbildung der mittelständischen Unternehmensführung zur Vermittlung von Controllingkompetenz.....	150
4.4.3.1	Grundlagen der Weiterbildung von Führungskräften.....	150
4.4.3.2	Weiterbildungsverhalten mittelständischer Führungskräfte.....	153
4.4.3.3	Angebote und Inhalte von Weiterbildungsmaßnahmen für Führungskräfte.....	154
4.4.3.4	Probleme bei der Weiterbildung von Führungskräften.....	156
4.5	Zusammenfassung.....	159

5.	Grundlagen der IV-gestützten Kompetenzvermittlung.....	161
5.1	Begriffliche Abgrenzung und Entwicklung der IV-gestützten Kompetenzvermittlung.....	161
5.2	Lerntheoretische Grundlagen.....	168
5.2.1	Lernbiologie.....	172
5.2.2	Lernpsychologie.....	174
5.2.2.1	Motivationspsychologie.....	174
5.2.2.2	Wahrnehmungspsychologie.....	175
5.2.2.3	Lerntheoretische Prinzipien zur Effektivierung des Lernprozesses.....	180
5.2.2.4	Lernpsychologische Besonderheiten der mittelständischen Unternehmensführung.....	182
5.3	Pädagogische Grundaspekte des Lernens im Rahmen der Erwachsenenbildung.....	183
5.3.1	Schlüsselqualifikationen und Erwachsenenbildung.....	184
5.3.2	Handlungsorientierung und Erwachsenenbildung.....	187
5.3.3	Didaktische und methodische Grundlagen der Erwachsenenbildung.....	190
5.3.3.1	Lernziele in der Erwachsenenbildung.....	191
5.3.3.2	Strukturierung der Lerninhalte in der Erwachsenenbildung.....	195
5.3.3.3	Methodik in der Erwachsenenbildung.....	197
5.3.3.4	Medien in der Erwachsenenbildung.....	201
5.3.4	Klassifikation von Lernkategorien in der Erwachsenenbildung.....	203
5.3.4.1	Lernen im Bereich der Fertigkeiten.....	205
5.3.4.2	Lernen im Bereich des Wissens.....	206
5.3.4.3	Lernen im Bereich der Fähigkeiten.....	209
5.3.4.4	Lernen im Bereich der Wertungen und Einstellungen.....	212
5.4	Zentrale Anforderungen an die IV-gestützte Kompetenzvermittlung im Hinblick auf den Transfer von Controllingkompetenz in die mittelständische Unternehmensführung.....	213

6.	Darstellung einer Schulungsgesamtkonzeption für den Transfer von Controllingkompetenz in die Unternehmensführung mittelständischer Betriebe .....	217
6.1	Lernziele und Inhalte der Schulungsgesamtkonzeption .....	217
6.2	Exemplarische Darstellung des interaktiven IV-gestützten ERFI-Lernprogramms (ELP) als Modul der Schulungsgesamtkonzeption .....	220
6.2.1	Analyse der Zielgruppe .....	220
6.2.2	Lernziele und Inhalte des Moduls ELP .....	221
6.2.3	Methoden und Medien des Moduls ELP .....	224
6.2.4	Konzeptionierung des Moduls ELP .....	227
6.2.5	Beispielsequenzen aus dem Modul ELP .....	235
6.2.5.1	Vermittlung von Grundlagenwissen über den Menüast „Grundlagen“ .....	235
6.2.5.2	Vermittlung von Strukturwissen über den Menüast „Struktur“ .....	238
6.2.5.3	Vermittlung von Anwendungskompetenzen über den Menüast „Benutzung“ .....	244
6.2.5.4	Ergänzende Kompetenzvermittlung in der Phase des Systembetriebs im Unternehmen .....	252
6.2.6	Erweiterungsmöglichkeiten des Moduls ELP im Hinblick auf den Einsatz bei Unternehmen mit Projektleistungstätigkeit .....	254
6.2.7	Zusammenfassende Betrachtung und Grenzen des Moduls ELP .....	257
6.3	IV-gestützte Lernprogramme und Unternehmensplanspiele .....	260
7.	Schlußbetrachtung .....	269
	Literaturverzeichnis .....	273

**Tabellenverzeichnis:**

Tab. 2.1:	Ausgewählte Abgrenzungen von mittelständischen Unternehmen .....	1
Tab. 2.2:	Qualitative Charakterisierung von Betriebsgrößenklassen nach Pfohl/Kellerwessel .....	8
Tab. 2.3:	Sozioökonomische Funktionen kleiner und mittlerer Unternehmen .....	12
Tab. 2.4:	Kontrollformen .....	42
Tab. 3.1:	Hardwareausstattung in mittelständischen Unternehmen .....	82
Tab. 3.2:	Softwareausstattung in mittelständischen Unternehmen .....	83
Tab. 3.3:	Einsatz und IV-Unterstützung von Planungs- und Kontrollmodulen sowie Unternehmensführungs-Techniken in mittelständischen Unternehmen .....	91
Tab. 4.1:	Controllingrelevante Fähigkeiten und Wertungen .....	127
Tab. 4.2:	Gründe für und gegen die Inanspruchnahme von Unternehmensberatungsleistungen .....	144
Tab. 5.1:	Aspekte der unterschiedlichen Subjektmodelle .....	169
Tab. 5.2:	Unterteilungen von Lernkategorien .....	204
Tab. 6.1:	Einschätzung der Vermittlungsmöglichkeiten für die unternehmensführungsrelevanten Controllingkompetenzen .....	218
Tab. 6.2:	Zielanalyse und -definition sowie Zuordnung der Lerninhalte für den Bereich der Fertigkeiten .....	223
Tab. 6.3:	Zielanalyse und -definition sowie Zuordnung der Lerninhalte für den Bereich des Wissens .....	223
Tab. 6.4:	Zielanalyse und -definition sowie Zuordnung der Lerninhalte für den Bereich der Fähigkeiten .....	224

**Abbildungsverzeichnis:**

Abb. 2.1:	Unternehmensführung als Prozeß .....	25
Abb. 2.2:	Organisationsplan der C. J. Lamy GmbH, Frühjahr 1995 .....	27
Abb. 2.3:	Führungstätigkeiten in der Unternehmung .....	35
Abb. 2.4:	Zweck, Ziele und Rahmenbedingungen der Unternehmung als gesellschaftliche Institution .....	37
Abb. 3.1:	Controlling im Rahmen der Führungsaufgaben der Unternehmung .....	53
Abb. 3.2:	Controlling im Systemzusammenhang der Unternehmung .....	64
Abb. 3.3:	Systeme der betrieblichen Informationswirtschaft .....	67
Abb. 3.4:	Zeithorizont des operativen und strategischen Controlling .....	72
Abb. 3.5:	Die Anwendung des Rechnungswesens im Überblick .....	87
Abb. 3.6:	Komponenten und Zusammenhang gesamtunternehmensbezogener Zahlungsrechnungen-Teile der Finanzplanung und -kontrolle .....	94
Abb. 3.7:	Integriertes Erfolgs-, Bilanz- und Finanzplanungssystem .....	98
Abb. 3.8:	Sachzusammenhang zwischen Bilanz, GuV und Finanz(fluß)rechnung .....	99
Abb. 3.9:	Eingabe- und Ermittlungsstruktur des Systems ERFI .....	102
Abb. 3.10:	Elemente eines Systems zur Erfolgs- und Finanzlenkung in Unternehmen mit geringer Leistungs-Wiederholungshäufigkeit .....	105
Abb. 3.11:	Moduleinhalte des Systems PROCON .....	107

Abb. 3.12: Verzahnung der Systeme PROCON und ERFI.....	110
Abb. 4.1: Dimensionen und Arten der Kompetenz aus organisationstheoretischer Sicht ....	116
Abb. 4.2: Controllingkompetenzrelevante Wissensbereiche.....	130
Abb. 4.3: Notwendigkeit der Erweiterung/Vertiefung der führungsrelevanten Kompetenz.....	134
Abb. 4.4: Einschätzung der Notwendigkeit der Erweiterung/Vertiefung der führungsrelevanten Kompetenz.....	135
Abb. 4.5: Förderprogramm in der Personalentwicklung.....	140
Abb. 4.6: Beraterrollen.....	145
Abb. 4.7: Einschätzung von IV-gestützten Lernprogrammen für die Weiterbildung.....	160
Abb. 5.1: Computereinsatz und Personalqualifizierung.....	162
Abb. 5.2: Evolution der IV-gestützten Kompetenzvermittlung unter Berücksichtigung der Entwicklung von Computer-Hardware und relevanter Lerntheorie.....	163
Abb. 5.3: Beispiel einer Standardbildschirmseite.....	178
Abb. 5.4: Übersicht über die Gliederungsebenen in interaktiven Lernprogrammen.....	194
Abb. 5.5: Formen und schematischer Ablauf der Programmierten Unterweisung.....	196
Abb. 6.1: Darstellung der Schulungsgesamtkonzeption.....	219
Abb. 6.2: Bildschirmansicht nach dem Programmstart.....	228
Abb. 6.3: Menübaumstruktur des Modells ELP.....	229
Abb. 6.4: Funktionen des Standardbildschirms.....	231
Abb. 6.5: Beispiel für einen Hilfe-Bildschirm.....	234
Abb. 6.6: Ansicht der Lexikonfunktion.....	235
Abb. 6.7: Bildschirm „Lernziele im Wissensbereich“.....	236
Abb. 6.8: Menüpunkt Controlling als Beispielsequenz für Grundlagenlektionen.....	237
Abb. 6.9: Beispielsequenz „Test“ (Interdependenzen), Fragestellung.....	239
Abb. 6.10: Beispielsequenz „Test“ (Interdependenzen), Aufgabenbearbeitung.....	239
Abb. 6.11: Beispielsequenz „Test“ (Interdependenzen), Auflösung.....	240
Abb. 6.12: Ansicht des Modells ERFI.....	241
Abb. 6.13: Aufbau einer verformelten Tabelle zur Unterstützung der Planung.....	243
Abb. 6.14: Bildschirmausdruck des Tests „Gestaltung“.....	244
Abb. 6.15: Beispielsequenz „Plan-Eingabevorgehen“.....	246
Abb. 6.16: Beispielsequenz „Problemdiagnose“.....	247
Abb. 6.17: Beispielsequenz „Simulationslauf“ - Erklärungs-Bildschirm.....	248
Abb. 6.18: Beispielsequenz „Simulationslauf“ - Durchführung der Änderungen in ERFI.....	249
Abb. 6.19: Beispielsequenz „Simulationslauf“ - Tabellarische Ergebnisdarstellung.....	250
Abb. 6.20: Beispielsequenz „Simulationslauf“ - Grafische Ergebnisdarstellung.....	250
Abb. 6.21: Beispielsequenz „Erklärung des Modells ERFIEX“.....	252
Abb. 6.22: Beispielsequenz „Menü des Modells ERFIEX“.....	253
Abb. 6.23: Eingabe- und Ermittlungsstruktur des Systems PROCON.....	256
Abb. 6.24: Grundstruktur von Unternehmensplanspielen als Regelkreis.....	261
Abb. 6.25: Darstellung möglicher Typen von Unternehmensplanspielen.....	263
Abb. 6.26: Kombination von IV-gestützten Simulationsmodellen im Unternehmensplanspiel.....	267