

Controllingberatung im Mittelstand: Entwicklung einer Morphologie

vorgelegt von
Diplom-Ingenieurin
Imke Neumann

Vom Fachbereich 14 Wirtschaft und Management
der Technischen Universität Berlin
zur Erlangung des akademischen Grades

Doktor der Wirtschaftswissenschaften
-Dr. rer. oec. -

genehmigte Dissertation

Promotionsausschuß:

Vorsitzender: Prof. Dr. Weißhuhn
Berichter: Prof. Dr. Serfling
Berichter: Prof. Dr. Lechner

Tag der wissenschaftlichen Aussprache: 13. Januar 1999

Berlin 1999

D 83

Berichte aus der Betriebswirtschaft

Imke Neumann

**Controllingberatung im Mittelstand:
Entwicklung einer Morphologie**

D 83 (Diss. TU Berlin)

Shaker Verlag
Aachen 1999

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Neumann, Imke:

Controllingberatung im Mittelstand: Entwicklung einer Morphologie/

Imke Neumann. - Als Ms. gedr. - Aachen : Shaker, 1999

(Berichte aus der Betriebswirtschaft)

Zugl.: Berlin, Techn. Univ., Diss., 1999

ISBN 3-8265-5875-8

Copyright Shaker Verlag 1999

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Als Manuskript gedruckt. Printed in Germany.

ISBN 3-8265-5875-8

ISSN 0945-0696

Shaker Verlag GmbH • Postfach 1290 • 52013 Aachen

Telefon: 02407/95 96 - 0 • Telefax: 02407/95 96 - 9

Internet: www.shaker.de • eMail: info@shaker.de

Vorwort

Ohne die Unterstützung anderer wäre diese Arbeit nicht durchführbar gewesen und Ihnen allen möchte ich danken.

Mein tief empfundener Dank gilt meinem akademischen Lehrer Herrn Prof. Dr. Klaus Serfling, der mich in meiner Arbeit in jeder Form großzügig gefördert hat. Er ist nicht nur in wissenschaftlicher sondern auch in menschlicher Hinsicht ein Doktorvater, wie man ihn sich nicht besser wünschen kann.

Herrn Prof. Dr. Hans Lechner danke ich sehr herzlich für seine kontinuierliche Unterstützung vom Beginn meiner ersten akademischen Studien bis zur heutigen Übernahme des Koreferates.

Meinen Eltern, die einen unentbehrlichen Beitrag zum Gelingen der Arbeit geleistet haben, widme ich diese Arbeit. Insbesondere das Interesse und die Kritik meines Vaters haben ihr Entstehen wesentlich gefördert. Meine Mutter unterstützte mich, indem sie mir einen großen Teil der täglichen Mühen abnahm.

Danken möchte ich Herrn Dr. Georg Neubauer und Herrn Dr. Jens Neumann, die mit ihrem Einfallsreichtum und sicherem Urteil diese Arbeit begleitet haben und Herrn Dr. Ulrich Pape und Frau Dipl.-Kffr. Barbara Pierschke, die sich der Vor- und Endfassung mit großer Sorgfalt angenommen haben.

Für Unterstützung und Rückhalt will ich Herrn Peter Hatje, Frau Dr. Tilli Hanßen und Frau Andrea Pospischil danken.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis für Zeitschriften und Sammelwerke	VIII
Sonstige Abkürzungen	IX
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung	2
1.3 Vorgehensweise	4
1.4 Wissenschaftstheoretische Einordnung	6
2 Controlling im Mittelstand	8
2.1 Begriff und Situation mittelständischer Unternehmen	8
2.1.1 Begriff mittelständischer Unternehmen	8
2.1.2 Notwendigkeit einer Führungsunterstützung durch das Controlling	12
2.2 Grundlagen des Controlling	18
2.2.1 Begriffliche Zusammenhänge des Controlling	18
2.2.2 Systemtheoretische Betrachtung des Controlling	21
2.2.3 Alternative Controlling-Konzeptionen	23
2.2.4 Controllingsystem	26
2.3 Controllingsystem im Mittelstand	29
2.3.1 Zielsetzung	29
2.3.2 Aufgaben	30
2.3.3 Institutionelle Gestaltung	32
2.4 Instrumentelle Gestaltung innerhalb der Führungsteilsysteme	38
2.4.1 Überblick über die instrumentelle Gestaltung	38
2.4.2 Informationssystem	39
2.4.3 Planungssystem	45
2.4.4 Kontrollsystem	50
2.4.5 Personalführungssystem und Organisation	53
2.4.6 Führungssystemübergreifende Instrumente	55
2.5 Entwicklung des Controllingsystems	56
2.5.1 Entwicklungsstadien des Controllingsystems	56
2.5.2 Situation des Controllingsystems im Bild em-	

2.5.3	pirischer Untersuchungen Entwicklungspotential der Controllingssysteme in mittelständischen Unternehmen	61 67
3	Unternehmensberatung	69
3.1	Grundlagen der Unternehmensberatung	69
3.1.1	Stand der Theoriebildung	69
3.1.2	Inhaltliche Austauschrelation	70
3.1.3	Träger der Unternehmensberatung	73
3.1.4	Empfänger der Unternehmensberatung	74
3.1.5	Prozeß der Unternehmensberatung	75
3.1.6	Randbedingungen der Unternehmensberatung	77
3.1.7	Begriff der Unternehmensberatung	79
3.1.8	Funktion der Unternehmensberatung	81
3.1.9	Instrumentelle Aspekte der Unternehmensbe- ratung	86
3.2	Unternehmensberatung in mittelständischen Unternehmen	88
3.2.1	Marktvolumen der Unternehmensberatung	88
3.2.2	Funktion der Unternehmensberatung für den Mittelstand	90
3.2.3	Erfahrungen mit der Konsultation von Unterneh- mensberatern	91
3.2.4	Bedenken gegen die Unternehmensberatung	94
3.2.5	Kosten und Förderung der Unternehmensberatung	96
3.2.6	Auswahl eines Unternehmensberaters	98
4	Controllingberatung	100
4.1	Begriff und Zielsetzung	100
4.2	Träger von Controllingberatung	102
4.3	Situation und Perspektiven der Controllingberatung	108
4.4	Entwicklung eines Phasenschemas der Controllingberatung	112
4.4.1	Phasenschemata des Unternehmensberatungs- prozesses	112
4.4.2	Phasenschema für die Darstellung der Controllingberatung	116
4.5	Verbundene Prozesse und Modelle	118
4.5.1	Überblick	118
4.5.2	Problemlösungs- und Entscheidungsprozeß	118
4.5.3	Reorganisationsprozeß	121
4.5.4	Prozeß des geplanten Wandels	123
4.5.5	Entwicklungsstadien des Controllingystems im Zusammenhang mit dem Prozeß der Controlling- beratung	126

5	Aufbau der Morphologie und Ablauf der Controllingberatung	128
5.1	Entwicklung der Morphologie	128
5.2	Realisierungsauftrag der Controllingberatung	131
5.2.1	Einordnung	131
5.2.2	Anbahnung	132
5.2.2.1	Aquisition des Beratungsunternehmens	132
5.2.2.2	Argumente: Kosten und Nutzen des Controllingsystems	135
5.2.2.3	Aufgaben des mittelständischen Unternehmens vor Vertragsabschluß	137
5.2.3	Vereinbarung des Beratungsziels	138
5.2.4	Durchführungsplanung	142
5.2.5	Informationsbeschaffung und -verarbeitung	144
5.2.6	Aufbau von Gestaltungsalternativen und Auswahl	151
5.2.7	Ergebnispräsentation und Empfehlung	154
5.2.8	Implementierung	156
5.2.8.1	Durchführung	156
5.2.8.2	Widerstand im Unternehmen gegen den Wandel	156
5.2.8.3	Auswirkungen auf den Personalbedarf	158
5.2.8.4	Auswirkungen auf den Bedarf an Informationstechnologie	161
5.2.9	Betrieb	162
5.2.10	Erfolgskontrolle	163
5.3	Realisierungsaufträge in Abhängigkeit vom Stadium des Controllingsystems	164
5.3.1	Realisierungsauftrag Systembildung	164
5.3.1.1	Einordnung	164
5.3.1.2	Anbahnung und Vereinbarung des Unternehmensberatungsziels	165
5.3.1.3	Durchführungsplanung	166
5.3.1.4	Informationsbeschaffung und -verarbeitung, Generierung von Gestaltungsalternativen und Auswahl und Ergebnispräsentation	168
5.3.1.5	Implementierung, Betrieb und Erfolgskontrolle	170
5.3.2	Realisierungsauftrag Systemkopplung	171
5.3.2.1	Einordnung	171
5.3.2.2	Anbahnung und Vereinbarung des Unternehmensberatungsziels	171
5.3.2.3	Durchführungsplanung	172
5.3.2.4	Informationsbeschaffung und -verarbeitung, Generierung von Gestaltungsalternativen und Auswahl und Ergebnispräsentation	173
5.3.2.5	Implementierung, Betrieb und Erfolgskontrolle	175

	-überprüfung	176
5.3.3.1	Einordnung	176
5.3.3.2	Anbahnung und Vereinbarung des Unternehmensberatungsziels	176
5.3.3.3	Durchführungsplanung	178
5.3.3.4	Informationsbeschaffung und -verarbeitung, Generierung von Gestaltungsalternativen und Auswahl und Ergebnispräsentation	179
5.3.3.5	Implementierung, Betrieb und Erfolgskontrolle	180
5.4	Ausgewählte Aspekte weiterer Aufträge	181
5.4.1	Ziele des Analyseauftrags	181
5.4.2	Ziele des Planungsauftrags	184
5.4.3	Analyseauftrag des Entwicklungsstadiums Systembetreuung und -überprüfung	186
6	Verteilung von Controllingaufgaben unter besonderer Berücksichtigung von Externen	188
6.1	Problemsituation	188
6.2	Abgrenzung vom Entscheidungsproblem Eigenfertigung oder Fremdbezug	189
6.3	Entscheidungsmodell	191
6.4	Merkmale der Handlungsalternativen	192
6.5	Bildung der Handlungsalternativen	196
6.6	Zielkriterien	198
6.6.1	Anpassungsfähigkeit	198
6.6.2	Funktionsfähigkeit	199
6.6.3	Koordinationsaufwand	201
6.6.4	Slack	202
6.7	Die Handlungsalternativen im Hinblick auf die Zielkriterien	202
6.7.1	Autarkietyp	202
6.7.2	Zentralrechnerstyp	205
6.7.3	Kooperationstyp	208
6.7.4	Beratungstyp	210
6.7.5	Outsourcingtyp	211
6.8	Die Ergebnismatrix	213
7	Schlußbetrachtung	218
	Literaturverzeichnis	222

Abbildungsverzeichnis

1.1	Grundlegender Aufbau der Arbeit	6
2.1	Übersicht zu quantitativen Merkmalen zur Größeneinteilung von Unternehmen	9
2.2	Begriffliche Zusammenhänge des Controlling	19
2.3	Das Controllingssystem als Subsystem des Führungssystems	22
2.4	Alternative Controlling-Konzeptionen und das Führungssystem	24
2.5	Möglichkeiten der organisatorischen Zuordnung von Controllingaufgaben	35
2.6	Internes und Externes Controlling	37
2.7	Externe und Interne Einflußfaktoren der Controllingkonzeptionierung	38
2.8	Wesentliche Instrumente des Controllingssystems im Mittelstand	39
2.9	Beispiel für die Bausteine eines Controllingberichts	44
2.10	Typen der Entwicklungsstadien eines Controllingssystems	57
4.1	Situation der Controllingberatung	110
4.2	Bewertung von Gliederungen des Unternehmensberatungsprozesses	115
4.3	Phasenschema des Controllingberatungsprozesses	117
4.4	Der Zusammenhang zwischen dem Problemlösungs- und dem Controllingberatungsprozeß	119
4.5	Phasen des Reorganisationsprozesses im Rahmen der Organisationsplanung	122
4.6	Die Controllingberatung dargestellt durch das Modell des organisatorischen Wandels	124
4.7	Einsatz des Controllingberatungsprozesses bei der Entwicklung des Controllingssystems	127
5.1	Morphologie der Controllingberatung	129
5.2	Phasenzusammensetzung der Auftragsarten	130
5.3	Der Realisierungsauftrag und seine Phasen bei allen Stadien des Controllingssystems	132
5.4	Ansatzpunkte zur schnellen Realisierung von Einsparungen durch das Controllingssystem	136
5.5	Aspekte bei der Anbahnung und dem Abschluß von Unternehmensberatungsverträgen	140
5.6	Vorgehensweise zur Bestimmung und Deckung von Personalbedarf durch Controllingaufgaben	159
5.7	Realisierungsauftrag Systembildung	165
5.8	Schritte beim Realisierungsauftrag Systembildung zum Aufbau der Gestaltungsalternativen	167
5.9	Realisierungsauftrag Systemkopplung	171
5.10	Schritte beim Realisierungsauftrag Systemkopplung zum Aufbau der Gestaltungsalternativen	173
5.11	Realisierungsauftrag Systembetreuung und -überprüfung	177
5.12	Schritte beim Realisierungsauftrag Systembetreuung und -überprüfung	178
5.13	Vereinbarung des Beratungsziels beim Analyseauftrag	182
5.14	Vereinbarung des Beratungsziels beim Planungsauftrag	184

5.15 Vereinbarung des Beratungsziels beim Analyseauftrag des Entwicklungsstadiums Systembetreuung und -überprüfung	186
6.1 Die Teilaufgaben durch eine Zerlegung der Controllingaufgaben	194
6.2 Aufgaben und ihre Zuordnung zu Aufgabenträgern bei den Handlungsalternativen	197
6.3 Die Zielkriterien im Hinblick auf die Controllingkooperationstypen	214
6.4 Eignung der Handlungsalternativen hinsichtlich ihrer Anpassungsfähigkeit	215

Tabellenverzeichnis

2.1	Qualitative Merkmale von mittelständischen Unternehmen	10
2.2	Unterschiede in der Unternehmensführung von mittelständischen Unternehmen und Großunternehmen	12
2.3	Ausgewählte Koordinationsinstrumente des Controlling-systems und ihre Zugehörigkeit zu Führungssystemen	28
2.4	Unterstützung einzelner Phasen des Planungsprozesses durch Instrumente	46
2.5	Unterstützung einzelner Phasen des Kontrollprozesses durch Instrumente	51
2.6	Ergebnisse empirischer Untersuchungen: Anwendung von ausgewählten Instrumenten des Controlling im Mittelstand	62
3.1	Gliederung des Inhalts von Beratungsleistungen durch Merkmale	71
3.2	Funktionen der Unternehmensberatung	82
4.1	Phasen des Problemlösungsprozesses und seine Aufgaben	120
5.1	Kostenartenplan für Kosten des Controlling-systems	136
5.2	Checkliste zur Informationsbeschaffung über das gegenwärtige Stadium des Controlling-systems und zur Erfassung der unternehmens- und umweltspezifischen Gestaltungsfaktoren (Teil 1-5)	146
5.3	Übersicht über die Ursachen möglicher Widerstände der Beteiligten	157
5.4	Vorteile und Nachteile von Standardsoftware	161
5.5	Formen des Widerstands gegen Planungsinhalte und -intentionen	176
5.6	Beispiele für die Prüfung von Instrumenten des Controlling-systems im Rahmen eines Analyseauftrags	178

Abkürzungsverzeichnis für Zeitschriften und Sammelwerke

BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BBK	Bilanz, Buchführung, Kostenrechnung
DBW	Die Betriebswirtschaft
DSWR	Datenverarbeitung, Steuer, Wirtschaft, Recht
DStR	Deutsches Steuerrecht
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
HGB	Handelsgesetzbuch
HWRv	Handwörterbuch der Revision
io	Industrielle Organisation
JfB	Journal für Betriebswirtschaft
krp	Kostenrechnungspraxis
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Wirtschaftsstudium
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
zfbf	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
zfo	Zeitschrift für Organisation/ Zeitschrift Führung und Organisation

Sonstige Abkürzungen

Aufl.	Auflage
BBE	Betriebswirtschaftliche Beratungsstelle für den Einzelhandel
BDU	Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V.
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BpO	Allgemeine Verwaltungsvorschrift für die Betriebsprüfung - Betriebsprüfungsverordnung
BWW	Bundesverband der Wirtschaftsberater
Datenv	Datenverarbeitungsorganisation der steuerberatenden Berufe in der Bundesrepublik Deutschland
Diss.	Dissertation
DM	Deutsche Mark
durchges.	durchgesehene
E	Ergebniss
erw.	erweiterte
ff.	folgende
Fn.	Fußnote
H	Handlungsalternativen
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber
IHK	Industrie und Handelskammer
Jg.	Jahrgang
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
neubearb.	neubearbeitete
o.J.	ohne Jahrgang
o.V.	ohne Verfasser
PPS	Produktionsplanungssystem
RKW	Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft
Sp.	Spalte
StBerG	Steuerberatungsgesetz

Sonstige Abkürzungen

T	Aufgabenträger
u.	und
überarb.	überarbeitete
vollst.	vollständig
WPO	Wirtschaftsprüferordnung
z.B.	zum Beispiel
Z	Zielkriterien