

Heidelberger betriebswirtschaftliche Studien



Peter Schuster

Erfolgsorientierte Steuerung kleiner und mittlerer Unternehmen

Funktionale, instrumentelle
und organisatorische Aspekte
eines größengerechten
Controlling-Systems

Mit 44 Abbildungen

Springer-Verlag

Berlin Heidelberg New York

London Paris Tokyo

Hong Kong Barcelona

Budapest

Peter Schuster
Postfach 2004
W-6430 Bad Hersfeld, FRG

ISBN-13:978-3-540-53715-1

e-ISBN-13:978-3-642-76459-2

DOI: 10.1007/978-3-642-76459-2

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 1991

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

42/3140-543210 – Gedruckt auf säurefreiem Papier

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	IX
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	XIII
1. EINFÜHRUNG	1
1.1 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	1
1.2 Problemstellung	2
2. KLEINE UND MITTLERE UNTERNEHMEN IN DER BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN THEORIE UND IN DER UNTERNEHMENSPRAXIS	7
2.1 Quantitative und qualitative Merkmale der kleinen und mittleren Unternehmen	7
2.2 Die gesamtwirtschaftliche Bedeutung von kleinen und mittleren Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland	22
2.3 Die Behandlung von kleinen und mittleren Unternehmen in der Betriebswirtschaftslehre	28
3. GRUNDLAGEN DER CONTROLLING-KONZEPTION UND IHRE BEDEUTUNG UND VERBREITUNG IN KLEINEN UND MITTLEREN UNTERNEHMEN	32
3.1 Historische Entwicklung des Controlling	32
3.2 Theoretische Grundlagen des Controlling-Begriffs	37
3.3 Bedeutung und Verbreitung von Kostenrechnung, Unternehmensplanung und Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen	65
3.4 Bedeutung und Ausprägungen der Automatisierten Datenverarbeitung	77

	Seite
4. BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE INSTRUMENTE ZUR UNTERNEHMENS- STEUERUNG UND IHRE GRÖSSENSPEZIFISCHE EIGNUNG IN KLEINEN UND MITTLEREN UNTERNEHMEN	86
4.1 Operative Instrumente	89
4.1.1 Systeme der entscheidungsorientierten Kostenrechnung	89
4.1.2 Budgetierungssysteme	105
4.1.3 Kennzahlen und Kennzahlensysteme	111
4.1.4 ABC-Analysen	113
4.1.5 Sonstige operative Instrumente	115
4.2 Strategische Instrumente	123
4.2.1 Exkurs: Konzepte der Strategischen Planung oder Unternehmenssteuerung	123
4.2.2 Portfolio-Analyse	133
4.2.3 Instrumente zur ganzheitlichen strategischen Positionierung eines Unternehmens	141
4.2.4 Szenario-Technik	143
4.2.5 Frühwarnsysteme	146
4.2.6 Sonstige strategische Instrumente	149
5. ORGANISATION DES CONTROLLING IN KLEINEN UND MITTLEREN UNTERNEHMEN	153
5.1 Organisatorische Verankerung der Controller-Instanz	153
5.1.1 Externe contra interne Controller-Instanz	154
5.1.2 Sonstige Aspekte der organisatorischen Verankerung	170
5.2 Implementierung von Controlling	172
5.2.1 Stufenweises Vorgehen bei der Einführung von Controlling	172
5.2.2 Probleme, Widerstände und ihre Überwindung	177

	Seite
6. ZUSAMMENFASSUNG	185
LITERATURVERZEICHNIS	191

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

	Seite
Abb. 1: Zuordnung möglicher betriebsgrößenrelevanter Merkmale zu betrieblichen Problembereichen	12
Abb. 2: Größenklasseneinteilung des Instituts für Mittelsstandsforschung	14
Abb. 3: Unternehmerische Wesenszüge	16
Abb. 4: Mögliche qualitative Merkmale kleiner und mittlerer Unternehmen	17–20
Abb. 5: Ausgewählte Merkmalsausprägungen kleiner und mittlerer Unternehmen nach einer empirischen Erhebung unter einer Million Unternehmen	23–24
Abb. 6: Marktanteile nach Unternehmensgrößenklassen	24
Abb. 7: Sozioökonomische Funktionen kleiner und mittlerer Unternehmen	25–26
Abb. 8: Entwicklungsstufen der Unternehmensplanung	36
Abb. 9: Die Controlling-Definition dieser Arbeit	47
Abb. 10: Allgemeine Abweichungsursachen	52
Abb. 11: Der Prozeß der Unternehmenssteuerung	55
Abb. 12: Aufgabenverteilung zwischen Controller, Unternehmens- und Bereichsleitung	57
Abb. 13: Controller-Grundtypen	62
Abb. 14: Die Verwendung von Ist-, Normal- und Plangrößen in Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung	73

	Seite
Abb. 15: Die Verwendung von Voll- und Teilkostenrechnung im Vergleich der empirischen Untersuchungen von Becker und Kind	73
Abb. 16: Management und Computerunterstützung	79
Abb. 17: Anforderungskriterien an ein PC-orientiertes Informationssystem	81
Abb. 18: Anwendungen von Tabellenkalkulationsprogrammen im Rechnungswesen	83
Abb. 19: Instrumente und ihre Beziehungen zu den Planungsphasen	87–88
Abb. 20: Einteilung der Kostenrechnungsverfahren nach Umfang der Kostenverrechnung und Zeitbezug	89
Abb. 21: Bestimmung der Verfahren der Kostenrechnung	92
Abb. 22: Elemente eines managementorientierten Rechnungswesens kleiner und mittlerer Unternehmen	94–95
Abb. 23: Ursachen und Grundlagen für die Entstehung der Grenzplankostenrechnung in Deutschland	98
Abb. 24: Entscheidungskriterien der kurzfristigen Planung	100
Abb. 25: Abstimmung des Soll-Deckungsbeitrags in Ziel- und Absatzplanung	102
Abb. 26: Eignung von Kostenrechnungsverfahren für betriebliche Entscheidungen	104
Abb. 27: Struktur des Budgetsystems eines kleineren Unternehmens	108
Abb. 28: Prämissen der Investitionsrechnungen	117

	Seite	
Abb. 29:	Die differenten Merkmale von Wertanalyse und Nutzwertanalyse	121
Abb. 30:	Ursachen für die Kostenreduktion	128
Abb. 31:	Beschreibung der Phasen im Lebenszyklus	130
Abb. 32:	Schematischer Überblick über die Modellprämissen des normalverteilten Produkt-Marktzyklus (5 Phasen)	131–132
Abb. 33:	Die elf strategischen Kategorien von Drucker	135
Abb. 34:	Druckers strategische Kategorien und die damit verbundenen strategischen Verhaltensweisen	135–136
Abb. 35:	Das typische "Boston-Portfolio" mit den Soll-Strategien	136
Abb. 36:	Schichtung der gebräuchlichsten Portfolios	137
Abb. 37:	Die Ableitung strategischer Verhaltensweisen für die Portfolio-Kategorien der Branchenattraktivitäts-Geschäftsfeldstärken-Matrix	138
Abb. 38:	Beispiel eines Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteil-Portfolios	139
Abb. 39:	Mögliche Objekte der Potentialanalyse	142
Abb. 40:	Gliederung der Szenario-Technik nach verschiedenen Autoren	144–145
Abb. 41:	Externe und interne Beobachtungsbereiche und ihre Indikatoren für die Unternehmensplanung	148
Abb. 42:	Mögliche Formen der Controller-Instanz	154

	Seite
Abb. 43: Beratertypen	165
Abb. 44: Vereinbarkeit der möglichen Formen der Controller- Instanz mit den möglichen Controller-Grundtypen	169

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

a.a.O.	am angegebenen Ort	Nr.	Nummer
ADV	automatisierte Datenverarbeitung	o.J.	ohne Jahr
Aufl.	Auflage	o.O.	ohne Ort
Bd.	Band	o.V.	ohne Verfasser
BDU	Bundesverband Deutscher Unternehmensberater	OR	Operations Research
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis	PIMS	Profit Impact of Market Strategies
bzw.	beziehungsweise	PPBS	Planning-Programming- Budgeting-System
d.h.	das heißt	S.	Seite
DB	Der Betrieb	s.	siehe
DBW	Die Betriebswirtschaft	SGE	Strategische Geschäftsein- heit(en)
DIN	Deutsche Industrie Norm(en)	Sp.	Spalte
Diss.	Dissertation	SPI	Strategic Planning Institute
DIWA	Deutsches Institut für Wert- analyse	s.	siehe
DNA	Deutscher Normenausschuß	u.a.	und andere
DV	Datenverarbeitung	u.ä.	und ähnliche(s)
EDV	Elektronische Datenver- arbeitung	u.U.	unter Umständen
etc.	et cetera	VDI	Verein Deutscher Ingenieure
evtl.	eventuell	vgl.	vergleiche
ggf.	gegebenenfalls	WiSt	Wirtschaftswissenschaft- liches Studium
Hrsg.	Herausgeber	Wisu	Das Wirtschaftsstudium
hrsg.	herausgegeben	z.B.	zum Beispiel
i.a.	im allgemeinen	ZBB	Zero-Base-Budgeting
i.e.S.	im engeren Sinne	ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
i.d.R.	in der Regel	ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaft- liche Forschung
i. w.	im wesentlichen	ZfO	Zeitschrift für Organisation
Jg.	Jahrgang	ZP	Zeitschrift für Planung
KRP	Kostenrechnungspraxis		
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen		
LSP	Leitsätze für die Preisermitt- lung auf Grund von Selbstkosten		