

2.4.1 Definition von Unternehmensführung.....	30
2.4.1.1 Das Führungssystem.....	31
2.4.1.2 Das Planungs- und Kontrollsystem als Regelkreis.....	34
2.4.2 Anforderungen an die Führung von KMU.....	35
2.4.3 Führungsunterstützung durch Controlling.....	37
2.4.3.1 Einfluss des Controllings auf den Führungsstil.....	38
2.4.3.2 Grenzen und Nutzen des Controllings von KMU.....	39
3 Controlling von KMU.....	43
3.1 Definition von Controlling.....	44
3.2 Aktuelle Anforderungen an Controllingkonzepte.....	45
3.2.1 Prozessorientierte Aufgabenintegration.....	45
3.2.2 Eigenverantwortliche Selbststeuerung.....	46
3.2.3 Kundenorientierung.....	47
3.3 Konzeptionelle Ansätze des Controllings.....	48
3.3.1 Rechnungswesen-/Informationszentrierte Konzepte.....	49
3.3.2 Informationsversorgungsorientierte Konzepte.....	49
3.3.3 Koordinationsfokussierte Konzepte.....	50
3.3.4 Rationalitäts- und reflexionsorientierte Konzepte.....	51
3.3.5 Controlling-Ansatz der Untersuchung.....	52
3.4 Intentionale Dimension: Controlling-Ziele.....	54
3.5 Funktionale Dimension: Controlling-Aufgaben.....	55
3.5.1 Gestaltungsaufgaben – ergebnisorientierte Integration.....	57
3.5.1.1 Systemauswahl.....	57
3.5.1.2 Systemverfahrensauswahl.....	58
3.5.1.3 Systemorganisationsauswahl.....	59
3.5.2 Nutzungsaufgabe – ergebnisorientierte Koordination.....	59
3.5.2.1 Koordination der Teilplanungen.....	59
3.5.2.2 Unterstützung der Planung, Steuerung und Kontrolle.....	60
3.5.2.2.1 Planung.....	61
3.5.2.2.1.1 Strategische Planung.....	61
3.5.2.2.1.2 Operative Planung.....	62
3.5.2.2.2 Steuerung und Kontrolle.....	62
3.5.2.3 Informationserstellung und -erstattung.....	62
3.6 Instrumentale Dimension: Controlling-Instrumente.....	63
3.7 Institutionelle Dimension: Controlling-Organisation.....	65
3.7.1 Aktionsstruktur des Controllings: Controlling-Prozesse.....	66
3.7.1.1 Information im Informationsverarbeitungsprozess.....	67

3.7.1.1.1 Definition von Information.....	67
3.7.1.1.2 Verschiedene Rollen von Information.....	69
3.7.1.2 Informationsverarbeitungsprozesse des Controllings.....	72
3.7.1.2.1 Informationsgewinnung.....	73
3.7.1.2.1.1 Informationsbedarfsermittlung.....	73
3.7.1.2.1.2 Informationsbeschaffung.....	76
3.7.1.2.1.3 Informationsspeicherung.....	77
3.7.1.2.2 Informationsverarbeitung.....	77
3.7.1.2.2.1 Transformation.....	78
3.7.1.2.2.2 Translation, Transmission, Speicherung und Transport..	78
3.7.1.2.3 Informationsabgabe.....	79
3.7.1.3 Charakterisierung der Controlling-Informationsverarbeitungs- prozesse.....	79
3.7.2 Potenzialstruktur des Controllings.....	81
3.7.2.1 Betriebsmittel des Controllings.....	81
3.7.2.2 Personalressourcen des Controllings.....	83
3.7.2.2.1 Aufbauorganisation des Controllings.....	83
3.7.2.2.1.1 Internes Controlling.....	83
3.7.2.2.1.2 Externes Controlling.....	85
3.7.2.2.2 Anforderungen an Controlling-Träger.....	87
3.7.2.2.3 Controlling-Träger in KMU.....	88
3.8 Zusammenfassung der Anforderungen an das Controlling von KMU....	89
4 Controlling als Dienstleistungsprodukt.....	93
4.1 Definition der Controlling-Dienstleistung.....	94
4.1.1 Definition von Dienstleistungen.....	95
4.1.2 Controlling als Dienstleistung.....	99
4.2 Dimensionen der Controlling-Dienstleistung.....	103
4.2.1 Potenzial-Dimension der Controlling-Dienstleistung.....	103
4.2.2 Prozess-Dimension der Controlling-Dienstleistung.....	105
4.2.3 Ergebnis-Dimension der Controlling-Dienstleistung.....	106
4.2.4 Dienstleistungs-Dimensionen im Controlling-System.....	108
4.3 Phasen der externen Controlling-Dienstleistung.....	109
4.3.1 Anbahnungsphase.....	111
4.3.2 Vereinbarungsphase.....	113
4.3.3 Abwicklungsphase.....	114
4.3.3.1 Vertragserfüllung - Produktion der Controlling-Dienstleistung...	115
4.3.3.1.1 Definition der Dienstleistungsproduktion.....	116
4.3.3.1.2 Controlling als Informationsproduktion.....	117

4.3.3.1.2.1 Input: Beschaffung im Rahmen der Informations-	
produktion	117
4.3.3.1.2.2 Throughput: Informationsverarbeitung i.e.S.....	118
4.3.3.1.2.3 Output: Informationsabgabe.....	119
4.3.3.2 Erfüllungskontrolle - Qualität der Controlling-Dienstleistung.....	120
4.3.3.2.1 Beurteilungsdimensionen der Controlling-Dienstleistungs-	
qualität.....	120
4.3.3.2.1.1 Potenzialqualität der Controlling-Dienstleistung.....	121
4.3.3.2.1.2 Prozessqualität der Controlling-Dienstleistung.....	122
4.3.3.2.1.3 Ergebnisqualität der Controlling-Dienstleistung.....	124
4.3.3.2.2 Beurteilungsmöglichkeiten der Controlling-Dienstleistungs-	
qualität.....	126
4.3.3.2.2.1 Sucheigenschaften von Controlling-Dienstleistungen....	128
4.3.3.2.2.2 Erfahrungseigenschaften von Controlling-	
Dienstleistungen.....	128
4.3.3.2.2.3 Vertrauenseigenschaften von Controlling-	
Dienstleistungen.....	130
4.3.4 Zusammenfassung der Anforderungen an die Controlling-	
Dienstleistung.....	131
5 Das KMU als Nachfrager von externen Controlling-Dienstleistungen.....	135
5.1 Definition von Make-or-Buy-Entscheidungen und Outsourcing	136
5.1.1 Make-or-Buy.....	136
5.1.2 Outsourcing.....	137
5.1.2.1 Ursprung und Abgrenzung des Outsourcing-Begriffs.....	138
5.1.2.2 Varianten des Outsourcings.....	139
5.1.2.3 Prozess der Outsourcing-Entscheidung.....	140
5.2 Ziele des Outsourcings von Controlling-Dienstleistungen.....	142
5.2.1 Erhöhung der Prozessqualität.....	143
5.2.2 Erzielung von Kostenvorteilen.....	143
5.2.3 Konzentration auf Kernkompetenzen.....	144
5.2.4 Unterstützung von Wachstumsstrategien.....	144
5.3 Identifikation der Controlling-Dienstleistungen.....	145
5.4 Strategierelevanz der Controlling-Dienstleistungen.....	147
5.5 Beurteilung der Chancen und Risiken.....	149
5.5.1 Chancen durch die externe Controlling-Dienstleistung.....	150
5.5.2 Risiken durch die externe Controlling-Dienstleistung.....	150
5.5.2.1 Allokation existierender Risiken.....	151

5.5.2.2 Originäre Outsourcing-Risiken.....	151
5.6 Ermittlung und Bewertung der Qualitätsanforderungen.....	153
5.7 Vergleich der Dienstleistungskosten.....	153
5.7.1 Herstellkosten versus Marktpreis.....	155
5.7.1.1 Definition von Herstellkosten.....	155
5.7.1.2 Bedeutung der Potenzialfaktor- und Kapazitätssituation.....	156
5.7.2 Hierarchiekosten versus Marktkosten.....	162
5.7.2.1 Transaktionskostentheorie.....	162
5.7.2.2 Verhaltensannahmen der Transaktionskostentheorie.....	163
5.7.2.3 Determinanten von Transaktionen.....	163
5.7.2.3.1 Spezifität.....	163
5.7.2.3.2 Unsicherheit.....	164
5.7.2.3.3 Transaktionshäufigkeit.....	164
5.7.2.4 Hierarchiekosten.....	165
5.7.2.5 Marktkosten.....	166
5.7.3 Zusammenfassung der Kostenaspekte.....	173
5.8 Anforderungen aus der MoB-Entscheidung an Controlling-Dienstleistungen.....	175
6 Das Dienstleistungsunternehmen als Anbieter von externen Controlling-Dienstleistungen.....	179
6.1 Definition von Dienstleistungsunternehmen.....	180
6.1.1 Volkswirtschaftliche Definition und Stellenwert.....	180
6.1.2 Betriebswirtschaftliche Definition.....	182
6.1.2.1 Das Führungssystem: Dienstleistungsmanagement.....	182
6.1.2.2 Das Ausführungssystem.....	183
6.2 Produktplanung im Dienstleistungsunternehmen.....	184
6.2.1 Problemstellung und Ziele.....	186
6.2.1.1 Sozialziele.....	187
6.2.1.2 Sachziele.....	188
6.2.1.3 Wertziele.....	189
6.2.2 Suche, Beurteilung und Auswahl von Produktideen.....	191
6.3 Anforderungen an das Controlling-Dienstleistungsprodukt.....	192
6.3.1 Effektivitätsprüfung von Controlling-Dienstleistungen.....	192
6.3.2 Effizienzprüfung von Controlling-Dienstleistungen.....	194
6.3.2.1 Einflussfaktoren auf die Erlöse.....	195
6.3.2.1.1 Menge.....	196
6.3.2.1.2 Preis.....	198

6.3.2.2 Einflussfaktoren auf die Kosten.....	201
6.3.2.2.1 Kosten der Anbahnungsphase.....	203
6.3.2.2.1.1 Kosten durch den Aufbau des Leistungspotenzials.....	203
6.3.2.2.1.2 Kosten durch die Kundenakquisition.....	207
6.3.2.2.2 Kosten der Vereinbarungsphase.....	207
6.3.2.2.3 Kosten der Abwicklungsphase.....	208
6.3.2.2.3.1 Kosten durch Schaffung der Leistungsbereitschaft.....	208
6.3.2.2.3.2 Kosten durch den Dienstleistungsprozess.....	212
6.3.2.2.3.3 Kosten durch die Übergabe und Abrechnung.....	214
6.3.2.3 Zusammenfassung der Effizienzprüfung.....	215
6.3.3 Zusammenfassung der Anforderungen an das Controlling- Dienstleistungsprodukt.....	216
7 Anforderungen an die externe Controlling-Dienstleistung.....	219
7.1 Ableitung des Anforderungskataloges an ein externes Controlling von KMU.....	220
7.1.1 Anforderungen an das Dienstleistungsunternehmen.....	220
7.1.2 Anforderungen an die Controlling-Dienstleistung.....	221
7.1.2.1 Anforderungen an die Potenzial-Dimension.....	222
7.1.2.2 Anforderungen an die Prozess-Dimension.....	225
7.1.2.3 Anforderungen an die Ergebnis-Dimension.....	226
7.1.3 Zusammenfassung der Anforderungen.....	227
7.2 Beurteilung von Controlling-Aufgaben.....	230
7.2.1 Beurteilung der Gestaltungsfunktionen.....	231
7.2.2 Beurteilung der Nutzungsfunktionen.....	233
7.2.2.1 Beratung und Schulung.....	233
7.2.2.2 Unterstützung bei der strategischen Planung und Kontrolle.....	236
7.2.2.3 Unterstützung bei der operativen Planung und Kontrolle.....	236
7.2.2.4 Koordinationsaufgaben.....	239
7.2.3 Zusammenfassung der Beurteilung.....	242
8 Schlussbetrachtung.....	245
8.1 Zusammenfassung.....	245
8.2 Implikationen für die weitere Forschung.....	248
Literaturverzeichnis.....	251