

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	XIX
Tabellenverzeichnis.....	XXIII
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Die Bedeutung der Controllingunterstützung in kleinen und mittelgroßen Unternehmen .....	1
1.2 Vorgehensweise und Gedankengang der vorliegenden Arbeit.....	4
<b>2 Einordnung und Relevanz mittelständischer Unternehmen.....</b>	<b>9</b>
2.1 Definition mittelständischer Unternehmen.....	9
2.1.1 Die Entwicklung des Mittelstandsbegriffs in der Literatur .....	9
2.1.2 Der Begriff des mittelständischen Unternehmens.....	12
2.2 Einfluss und Entwicklung mittelständischer Unternehmen in der Gesamtwirtschaft.....	17
2.2.1 Die statistische Einordnung mittelständischer Unternehmen .....	17
2.2.2 Die volkswirtschaftliche Bedeutung mittelständischer Unternehmen .....	22
2.3 Besonderheiten der KMU gegenüber Großunternehmen.....	26
2.3.1 Unternehmensinterne Strukturunterschiede gegenüber Großunternehmen .....	28
2.3.2 Unternehmensexterne Unterschiede bezüglich des Marktverhaltens von KMU und Großunternehmen .....	33
<b>3 Unternehmenskooperationen in mittelständischen Unternehmen.....</b>	<b>41</b>
3.1 Unternehmenskooperationen in Theorie und Praxis .....	41
3.1.1 Unternehmenskooperationen in der Wirtschaftswissenschaft .....	41
3.1.1.1 Die Ursachen kooperativen Verhaltens in KMU .....	43
3.1.1.2 Die Gestaltung kooperativen Verhaltens in KMU .....	48
3.1.1.3 Die Auswirkungen kooperativen Verhaltens für KMU.....	53
3.1.2 Unternehmenskooperationen in der Wirtschaftspraxis .....	57
3.1.2.1 Fremdinitiierte Kooperationsprojekte im mittleren Ruhrgebiet.....	59
3.1.2.2 Eigeninitiierte Kooperationsprojekte im mittleren Ruhrgebiet.....	60
3.2 Die Abgrenzung des Kooperationsbegriffs .....	65

3.2.1	Der Kooperationsbegriff .....	65
3.2.1.1	Die Evolution des Kooperationsbegriffs.....	65
3.2.1.2	Arten der unternehmerischen Zusammenarbeit .....	68
3.2.2	Abgrenzungsmerkmale mittelständischer Unternehmenskooperationen .....	74
3.2.2.1	Merkmale der Anbahnungsphase .....	75
3.2.2.2	Merkmale der Vorbereitungsphase.....	78
3.2.2.3	Merkmale der Durchführungsphase .....	81
3.2.2.4	Merkmale der Nachbereitungsphase .....	86
3.2.3	Systematisierung mittelständischer Unternehmenskooperationen .....	88
3.2.3.1	Relevante Kriterien zur Bestimmung mittelständischer Unternehmenskooperationen.....	88
3.2.3.2	Die Kennlinien der KMU-Kooperationsformen .....	94
3.3	Gestaltungsformen mittelständischer Unternehmenskooperationen .....	99
3.3.1	Rahmenvereinbarungen .....	100
3.3.1.1	Voraussetzungen und Einsatzbereiche der Rahmenvereinbarung .....	100
3.3.1.2	Gestaltung und Spannungsfelder der Rahmenvereinbarung....	103
3.3.2	Operative Zusammenarbeit .....	107
3.3.2.1	Voraussetzungen und Einsatzbereiche der Operativen Zusammenarbeit .....	108
3.3.2.2	Gestaltung und Spannungsfelder der Operativen Zusammenarbeit .....	110
3.3.3	Strategische Partnerschaft .....	114
3.3.3.1	Voraussetzungen und Einsatzbereiche der Strategischen Partnerschaft .....	114
3.3.3.2	Gestaltung und Spannungsfelder der Strategischen Partnerschaft .....	117
3.3.4	Konzernierung .....	120
3.3.4.1	Voraussetzungen und Einsatzbereiche der Konzernierung ....	121
3.3.4.2	Gestaltung und Spannungsfelder der Konzernierung .....	123
4	Controlling in mittelständischen Unternehmenskooperationen .....	129
4.1	Grundlagen des Controllings .....	129

4.1.1	Der Controllingbegriff .....	129
4.1.1.1	Die Entstehung des Controllingbegriffs .....	129
4.1.1.2	Die Differenzierung verschiedener Controllingkonzeptionen .....	132
4.1.2	Das Controllingsystem.....	135
4.1.2.1	Die Controllingorganisation.....	135
4.1.2.2	Die Controllingaufgaben.....	137
4.1.2.3	Die Controllinginstrumente.....	140
4.2	Controlling in mittelständischen Unternehmen .....	141
4.2.1	Die Umsetzung des Controllings in mittelständischen Unternehmen .....	142
4.2.2	Geeignete Instrumente für die Verbesserung des KMU- Controllings.....	147
4.2.2.1	Instrumente für das strategische KMU-Controlling .....	148
4.2.2.2	Instrumente für das operative KMU-Controlling.....	157
4.3	Die Gestaltung des Kooperationscontrollings .....	165
4.3.1	Der Handlungsrahmen des Kooperationscontrollings.....	166
4.3.1.1	Die Dimensionen des Kooperationscontrollings.....	166
4.3.1.1.1	Die Intensität des Kooperationsprozesses.....	166
4.3.1.1.2	Der Umfang des Kooperationscontrollings .....	168
4.3.1.1.3	Die Aufgaben des Kooperationscontrollings .....	171
4.3.1.2	Die Eingrenzung des Handlungsrahmens .....	175
4.3.2	Die Zielorientierung des Kooperationscontrollings .....	177
4.3.2.1	Die Empfänger des Kooperationscontrollings .....	178
4.3.2.2	Die Perspektiven des Kooperationscontrollings .....	181
4.3.2.2.1	Die Ressourcenauslastung .....	182
4.3.2.2.2	Die Lieferantenuverlässigkeit.....	183
4.3.2.2.3	Die Kundenbindung.....	184
4.3.2.2.4	Die Liquiditätssicherung .....	186
4.3.3	Die Organisation des Kooperationscontrollings .....	187
4.3.3.1	Die Aufbauorganisation des Kooperationscontrollings.....	188
4.3.3.2	Die Ablauforganisation des Kooperationscontrollings.....	190

4.3.4	Bisherige Ansätze zum Kooperationscontrolling in der Literatur.....	192
4.4	Kennzahlen als Instrument zur Bewältigung der Aufgaben des operativen Kooperationscontrollings .....	198
4.4.1	Kennzahlen für das operative Kooperationscontrolling mittelständischer Unternehmen.....	199
4.4.1.1	Kennzahlen und Kennzahlensysteme .....	199
4.4.1.2	Formale Anforderungen an das Kooperations-Kennzahlen-System.....	202
4.4.1.3	Inhaltliche Ausgestaltung des Kooperations-Kennzahlen-Systems .....	206
4.4.2	Die formale Gestaltung des Kooperations-Kennzahlen-Systems .....	210
4.4.3	Die inhaltliche Gestaltung des Kooperationszahlensystems .....	213
4.4.3.1	Kennzahlen für das Kennzahlensystem der Rahmenvereinbarung – Die Ressourcenoptimierung .....	213
4.4.3.2	Zusätzliche Kennzahlen für das Kennzahlensystem der Operativen Zusammenarbeit – Die Lieferantenuverlässigkeit .....	221
4.4.3.3	Zusätzliche Kennzahlen für das Kennzahlensystem der Strategischen Partnerschaft – Die Kundenbindung .....	230
4.4.3.4	Zusätzliche Kennzahlen für das Kennzahlensystem der Konzernierung – Die Liquiditätssicherung .....	240
4.5	Die Implementierung des Kooperationscontrollings .....	250
4.5.1	Controllingimplementierung im Kooperationsprozess .....	250
4.5.1.1	Die Prozessunterstützung durch das KKS .....	250
4.5.1.2	Die Kommunikation im KKS.....	254
4.5.1.3	Die Archivierung im KKS .....	257
4.5.2	Verkettung der Dimensionen zum Gesamtsystem .....	259
4.5.2.1	Die prozessbezogene Verkettung .....	259
4.5.2.2	Die erfolgsfaktorenbezogene Verkettung .....	264
4.5.2.3	Die KKS-Wertkette .....	266
4.5.3	Einbindung in das strategische Controlling der Kooperationspartner .....	270
4.5.3.1	Die Gestaltung des strategischen KMU-Controllings .....	270

4.5.3.2 Bezug zum strategischen Controlling der KMU .....	273
4.5.3.3 Das strategische KMU-Kooperationscontrolling .....	277
5 Fazit und Ausblick .....	281
6 Anhang.....	287
A.1 Verzeichnis der in Abschnitt 4.4 eingeführten Kennzahlen.....	287
A.2 Fragebogen zur Umfrage in mittelständischen Unternehmen des mittleren Ruhrgebiets .....	294