

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	XV
Abkürzungsverzeichnis.....	XIX
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Motivation	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit.....	2
1.3 Ablauf und Aufbau der Arbeit.....	3
2 Begriffsabgrenzungen.....	7
2.1 Was sind kleine und mittlere Unternehmen?	7
2.1.1 Quantitative Differenzierung	8
2.1.2 Qualitative Differenzierung.....	17
2.1.3 Abgrenzung des Begriffs KMU in dieser Arbeit.....	23
2.2 Dienstleistungsorientierung	24
2.3 Projektorientierung.....	26
2.4 Technologieorientierung.....	29
3 Prozessmanagement - Geschäftsmodell.....	31
3.1 Prozessmanagement.....	31
3.1.1 Kundenorientierung als Motiv von Prozessmanagement.....	31
3.1.2 Von der Funktion zum Prozess	32
3.1.3 Prozess und Geschäftsprozess	33
3.1.4 Exkurs Workflowmanagement	37
3.1.5 Zusammenfassung Prozess, Prozessmanagement, Geschäftsprozessmanagement	39
3.2 Das Geschäftsmodell	41
3.2.1 Eingliederung von Geschäftsmodellen	45
3.3 Geschäftsprozessmodell	47
3.4 Organisationsgestaltung nach dem Grazer Modell	50
3.5 Prozessverantwortung und Organisation	57

4	Die idealtypische Unternehmung	63
4.1	Der Managementprozess	63
4.1.1	Management.....	63
4.1.2	Managementprozess	66
4.1.3	Der Managementprozess der idealtypischen Unternehmung	73
4.2	Hauptgeschäftsprozess	73
4.2.1	Der Innovationsprozess	73
4.2.2	Der Innovationsprozess der idealtypischen Unternehmung.....	77
4.2.3	Der Verkaufsprozess	77
4.2.4	Verkaufsprozess der idealtypischen Unternehmung.....	97
4.2.5	Der betriebliche Leistungsprozess	99
4.2.6	Betrieblicher Leistungsprozess der idealtypischen Unternehmung	106
4.2.7	Konstellation der parallelen Prozesse.....	107
4.3	Supportprozesse	109
4.3.1	Supportprozesse der idealtypischen Unternehmung	112
4.3.1.1	Einkauf.....	113
4.3.1.2	Marketing	114
4.3.1.3	Personalmanagement.....	118
4.3.1.4	Rechnungswesen	120
4.3.1.5	Controlling.....	123
4.3.1.6	Verwaltung.....	123
4.4	Zusammenfassende Darstellung der idealtypischen Unternehmung	124
5	Controlling - Controller	127
5.1	Zielsetzung des Controllings	127
5.1.1	Unternehmensziele	128
5.1.2	Ziele und Funktionen des Controllings.....	130
5.2	Aufgaben des Controllings	131
5.3	Zusammenfassung und Resümee	136
5.4	Wie Controlling funktioniert	137
5.5	Anforderungen an Controller	138
5.6	Controllers Anforderungsprofile aus der Literatur	138

5.6.1	Anforderungen an Controller nach KÜPPER	138
5.6.2	Anforderungen an Controller nach HERING/RIEG	139
5.6.3	Der Controlling-Berater	140
5.6.4	Albrecht Deyhle	142
5.7	Controller Leitbild der ICG	143
5.8	Empirisch ermittelte Anforderungsprofile an Controller	144
5.8.1	Untersuchung von WITT/WITT 1993	146
5.8.2	Untersuchung von KALWEIT/MAGiNOT 1996.....	146
5.8.3	Untersuchung von PREIßNER 1998.....	147
5.8.4	Untersuchung von BORCHERS/TREBES 1999	148
5.8.5	Delphi-Prognose von BAUER 1999.....	148
5.8.6	Untersuchung von BUCHNER/MAYER 2000	150
5.8.7	Untersuchung von STEINLE/BRUCH 2003	151
5.8.8	Sonstige empirische Erhebungen.....	152
5.9	Zusammenfassung der Anforderungen.....	152
6	KMU Controlling - KMU Controller	155
6.1	KMU Controlling	155
6.1.1	Klassische KMU-Problemfelder	155
6.1.2	Organisation und Zuständigkeiten	160
6.2	Anforderungsprofile eines KMU-Controllers aus der Literatur	164
6.2.1	Anforderungen an einen mittelständischen Controller nach BUCHNER/WEIGAND	164
6.2.2	Der Controller im Kleinst- und Mittelbetrieb nach dem Controller-Leitfaden.....	165
6.2.3	Anforderungen an Controller in Klein- und Mittelbetrieben nach HORVÁTH/WEBER	166
6.3	Empirische Untersuchungen	167
6.4	Thesen an einen KMU-Controller	167
6.5	Exkurs Kompetenzentwicklung in KMU	169
6.5.1	Externe Hilfe bei der Kompetenzentwicklung.....	173
6.5.2	Ansatz der Beratungs- und Beteiligungskompetenz nach KAILER/MERKER.....	174

7	Empirische Erhebung	179
7.1	Ziel der Untersuchung.....	179
7.2	Durchführung der Untersuchung.....	180
7.2.1	Aufbau des Fragebogens.....	182
7.3	Deskriptive Auswertung der empirischen Ergebnisse.....	184
7.3.1	Frage 1: Prozessorientierung.....	184
7.3.2	Frageblock 2a: Wichtigkeit ausgewählter Teilprozesse	185
7.3.3	Frageblock 2b: Controlling der Prozesse	186
7.3.4	Frage 3: Verbreitung der Kostenrechnung.....	188
7.3.5	Frageblock 4: Umsetzung des Controllings	188
7.3.6	Frage 5: Kompetenzprofil.....	191
7.3.7	Frageblock 6: Controller´s Aufgabengebiet.....	191
7.3.8	Frageblock 7: Controller´s Voraussetzungen.....	194
7.4	Bi- und multivariate Auswertung der empirischen Ergebnisse.....	196
7.4.1	Frage 1: Prozessorientierung nach Unternehmungsgröße	196
7.4.2	Frageblock 2a: Wichtigkeit ausgewählter Teilprozesse nach Unternehmungsgröße	197
7.4.3	Frageblock 2b: Controlling der Prozesse nach Unternehmungsgröße	197
7.4.4	Abgegrenzte Kompetenzprofile eines KMU-Controllers.....	198
7.4.4.1	Kompetenzprofil bei Unternehmungen mit und ohne Controlling-Erfahrung.....	199
7.4.4.2	Kompetenzprofil durch Art der durchführenden Person	199
7.5	Expertenumfrage	202
7.6	Zusammenfassung der Ergebnisse	203
7.6.1	Prozesse und Prozessorientierung	203
7.6.2	Kompetenzprofil eines KMU-Controllers	204
7.6.3	Abgleich des Profils	207
8	Lösungsansätze und Grundvoraussetzungen	211
8.1	Controllingtools für Prozesse mit externen Schnittstellen.....	211
8.1.1	Bonitätsprüfungen.....	212
8.1.2	Professionelle Übergabe der fertigen Leistung	212
8.1.3	Standardisierte Aufrechterhaltung der Kundenkontakte	214
8.1.4	Grundvoraussetzungen.....	215

8.2	Controllingtools für Prozesse mit internen Schnittstellen.....	215
8.2.1	Eine schnelle und realistische Kalkulation der Leistung sowie deren Nachkalkulation.....	215
8.2.2	Im Rahmen der Leistungserstellung Soll/Ist-Analysen durchführen sowie eine Erwartungsrechnung erstellen	217
8.2.3	Grundvoraussetzungen.....	220
9	Zusammenfassung und Ausblick.....	223
9.1	Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse	223
9.2	Ausblick.....	224
	Literaturverzeichnis.....	227