

Maik Fischer

Entwicklung eines Controlling-Konzeptes
für einen mittelständischen Dienstleister
am Beispiel der Deutsch-Chilenischen
Industrie- und Handelskammer

Diplomarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



FACHHOCHSCHULE HILDESHEIM/HOLZMINDEN/GÖTTINGEN

Fachbereich Wirtschaft

Diplomarbeit

Thema: Entwicklung eines Controlling-Konzeptes für einen mittelständischen Dienstleister am Beispiel der Deutsch-Chilenischen Industrie- und Handelskammer

Studiengang: BWL

Name: Maik Fischer

Datum: 24. Januar 2002

In Gedenken an Helene Moldenhauer

Vorwort

Das Fertigstellen einer Diplomarbeit als Abschluss meines Studiums wurde durch viele Begleitumstände beeinflusst, viele davon liegen im zwischenmenschlichen Bereich. An dieser Stelle möchte ich allen danken, die mich bei dieser Arbeit tatkräftig unterstützt haben.

Dass eine derartige praxisorientierte Arbeit im Ausland möglich geworden ist, verdanke ich auch den wertvollen Anregungen von Herrn Prof. Dr. Hildebert Ehrenfeld. Zu besonderem Dank bin ich meinem Erstbetreuer Herrn Prof. Dr. Henning Krug verpflichtet, der mit seiner fachlichen und nicht zuletzt persönlichen Unterstützung einen maßgeblichen Beitrag am Gelingen der Arbeit hat. Mein besonderer Dank gilt auch Herrn Prof. Dr. Eberhard Lopau für die Übernahme der Zweitbetreuung.

Für meine Zeit und Tätigkeit in der AHK Chile in Santiago de Chile gilt mein Dank zunächst dem Geschäftsführer, Herrn José-Volker Rehnelt, der auch die Anregung zu der Themenstellung gab. Danken möchte ich auch für die Unterstützung, die ich durch viele Mitarbeiter der AHK Chile erfahren habe, insbesondere Frau Cornelia Sonnenberg und Herrn Rolf Käser danke ich für die kooperative Zusammenarbeit und die wertvollen Anregungen.

Über die ganze Zeit meiner Diplomarbeit gab es einige Menschen in meinem privaten Umfeld, die mich auf diesem Weg begleitet und unterstützt haben. Es ist mir ein besonderes Anliegen, meiner Freundin Susanne Fritzsche auch auf diesem Wege meinen Dank auszusprechen. Danken möchte ich auch meinen Kommilitonen Rüdiger Scharf und Kai Bettels. Besonderer Dank gebührt auch meiner „Pensionsmutter“ Frau Marita von Lochow während meines Aufenthaltes in Chile, die mir das Einleben in eine ungewohnte Umgebung sehr leicht gemacht hat.

Mein größter Dank aber gilt meinen Eltern, die mir durch ihre stetige Unterstützung erst ermöglicht haben in die Lage zu kommen, eine Diplomarbeit zu schreiben.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	III
Abbildungsverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
1. Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung	2
1.3 Aufbau und Vorgehensweise der Arbeit	2
1.4 Wissenschaftstheoretische Grundlage	4
2. Grundlagen zum Controlling	5
2.1 Kurzer Abriss zum Controlling	5
2.2 Die Controlling-Philosophie	7
2.3 Begriff der Konzeption	7
2.4 Beziehung zwischen Controlling-Konzeption und Controlling-System	7
2.5 Zwischenfazit	8
3. Unternehmensprofil	9
3.1 Einführung	9
3.2 Rechtsform und Organisationsstruktur	9
3.3 Hauptaufgaben	10
3.4 Finanzierung	11
3.5 Betriebswirtschaftliche Abgrenzung des Objektbereiches	11
3.6 Zwischenfazit	13
4. Analyse und Erarbeitung des Soll-Anforderungsprofils	14
4.1 Bestimmung der externen und internen Kontextfaktoren	15
4.2 Zielsystem	16
4.3 Analyse der externen Einflussfaktoren	18
4.3.1 Globale Umfeldanalyse	19
4.3.2 Analyse des Wettbewerbsumfeldes	21
4.3.3 Analyse der Abhängigkeiten zu den Anspruchsgruppen	23
4.4 Analyse der internen Einflussfaktoren	23
	IV

4.4.1	Zielsetzungen und Motive der Entscheidungsträger für die Einführung von Controlling	24
4.4.2	Unternehmensgröße	24
4.4.3	Technologie der Leistungserstellung	25
4.4.4	Leistungsprogramm	25
4.4.5	Organisationsstruktur	27
4.4.6	Führungsstil	27
4.4.7	Akzeptanz der Mitarbeiter gegenüber Controlling	28
4.4.8	Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit	28
4.4.9	Managementfähigkeiten	29
4.4.10	Entwicklungsphase	29
4.5	Analyse des Informationsbedarfs	29
4.6	Zwischenfazit	30
4.7	Bestimmung des Soll-Anforderungsprofils an das Controlling-Konzept	31
4.8	Analyse des Ist-Controllingprofils	31
4.8.1	Analyse des Rechnungswesens	32
4.8.2	Analyse der Unternehmensplanung	34
4.8.3	Zwischenfazit	34
4.9	Gegenüberstellung von Anforderungsprofil und Ist-Profil	35
5.	Spezifikation des Controlling-Konzeptes	36
5.1	Controlling als führungstheoretisches Konzept	36
5.2	Bezugsrahmen des Controlling-Konzeptes für die AHK Chile	39
6.	Soll-Konzeption für das Controlling-System	41
6.1	Modul 1: Aufbau eines Management Accounting als operatives Zentrum des Informationsversorgungssystems und Controlling	45
6.1.1	Aufbau einer integrierten Finanz-, Bestands- und Erfolgsrechnung	47
6.1.1.1	Reformierung des kameralen Buchführungssystems	47
6.1.1.2	Aufbau einer Finanzbuchhaltung	49
6.1.1.3	Aufbau einer Finanzrechnung	49
6.1.1.4	Aufbau einer pagatorischen Erfolgsrechnung („GuV-Rechnung“)	51
6.1.1.5	Aufbau einer erfolgswirtschaftlichen Bestandsrechnung (Bilanz)	53
6.1.1.6	Zusammenführung der Rechnungen	54
6.1.2	Aufbau controllinggerechter Kosten- und Leistungsrechnungsverfahren	55
6.1.2.1	Aufbau einer sachzielorientierten Indikatorenrechnung	56
6.1.2.2	Aufbau einer formalzielorientierten Kosten- und Leistungsrechnungsrechnung	58
6.1.2.2.1	<i>Deckungsbeitragsrechnung als geeignetes Verfahren</i>	58

6.1.2.2.2	<i>Aufbau der Deckungsbeitragsrechnung</i>	60
6.1.2.2.3	<i>Möglichkeiten für einen weiteren Ausbau</i>	61
6.2	Modul 2: Aufbau eines strategischen Controlling (als Frühwarnsystem)	62
6.2.1	Potenzialanalyse	64
6.2.2	Umfeldanalyse	64
6.2.3	SOFT-Analyse	65
6.2.4	Szenario-Methode	65
6.2.5	Portfolio-Methoden	65
6.2.6	Strategische Bilanz	66
6.2.7	Weitere Entwicklungsmöglichkeit	66
6.3	Modul 3: Aufbau von führungsorientierten Kennzahlen	66
6.4	Modul 4: Aufbau eines Berichtswesens (Reporting)	68
6.5	Modul 5: Vom Management Accounting zur integrierten operativen Jahresplanung und Jahresbudgetierung	69
6.6	IT-Unterstützung für das Controlling-Konzept	71
6.7	Zwischenfazit	71
6.8	Organisatorische Absicherung der Controlling-Konzeption	72
7.	Implementierung des Controlling-Konzeptes	76
7.1	Installierung des Controlling-Gedankens	77
7.2	Prozess der Einführung	78
8.	Fazit und Ausblick	81
	Anhang	IX
	Literaturverzeichnis	XIX

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Controlling als Regelkreis und Subsystem des Führungssystems	6
Abbildung 2: Bausteine einer umfassenden Controlling-Konzeption	8
Abbildung 3: Organigramm der AHK Chile	10
Abbildung 4: Verfahrensschritte in der Erarbeitung des Anforderungsprofils	15
Abbildung 5: Externe und interne Einflussfaktoren auf die Controlling-Konzeption	16
Abbildung 6: Einfluss der Anspruchsgruppen auf das pluralistische Zielsystem der AHK Chile	17
Abbildung 7: Das Spannungsfeld der AHK Chile	18
Abbildung 8: Die Motive der Führungskräfte für die Einführung von Controlling und die daraus abgeleiteten Zielsetzungen	24
Abbildung 9: Das (komprimierte) Leistungsspektrum der AHK Chile	26
Abbildung 10: Kritische Erfolgsfaktoren und der daraus abgeleitete Informationsbedarf	30
Abbildung 11: Gliederung des Führungssystems der AHK Chile	37
Abbildung 12: Definition des Controlling für diese Arbeit	39
Abbildung 13: Das 3-Ebenen-Konzept als Bezugsrahmen	40
Abbildung 14: Soll-Konzeption eines Controlling-Systems für die AHK Chile	45
Abbildung 15: Funktionen des Rechnungswesens	47
Abbildung 16: Vorschlag der sachlichen Finanzgliederung für die AHK Chile	51
Abbildung 17: Vorgeschlagene Grundstruktur einer Erfolgsrechnung für die AHK Chile	53
Abbildung 18: Vorgeschlagene Grundstruktur einer Bestandsrechnung für die AHK Chile	55
Abbildung 19: Grundmodell eines integrierten Rechnungswesens für die AHK Chile	56
Abbildung 20: Strategisches und operatives Controlling	64
Abbildung 21: Strategische Planungskonzeption für die AHK Chile	65
Abbildung 22: Vorschlag für Kennzahlenbereiche	69
Abbildung 23: Vorschlag zum Ablauf der operativen Jahresplanung	71
Abbildung 24: Vorgeschlagene Projektorganisation in der Umsetzungsphase	76
Abbildung 25: Vorgeschlagene Verteilung zwischen externem und internem Projektaufwand	76
Abbildung 26: Situatives Modell zur Darstellung der Erfolgsfaktoren für die Implementierungsphase	77
Abbildung 27: Vorgeschlagenes Stufenkonzept zur Einführung des Controlling	80

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
AHK	Außenhandelskammer
Aufl.	Auflage
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BMWI	Bundeswirtschaftsministerium
BRD	Bundesrepublik Deutschland
Bzw.	beziehungsweise
DIHT	Deutscher Industrie- und Handelstag
DV	Datenverarbeitung
GuV-Rechnung	Gewinn- und Verlust-Rechnung
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber
i.e.S.	im engeren Sinne
i.w.S.	im weiteren Sinne
IT	Informationstechnologie
JA	Jahresabschluss
Kap.	Kapitel
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
NPO	Non-Profit-Organisation
SERVQUAL	Service Qualität
sog.	Sogenannt
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
WISU	Wirtschaftsstudium
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

1. Einleitung

1.1 Problemstellung

Um die Deutsch-Chilenische Industrie- und Handelskammer zu charakterisieren und, was das Thema dieser Diplomarbeit darstellt, für diese Organisation ein Controlling-Konzept zu entwickeln, ist in vielerlei Hinsicht eine differenzierte Sichtweise erforderlich. So wird z.B. schon eingangs festgestellt, dass es sich bei der Deutsch-Chilenischen Industrie- und Handelskammer – im folgenden AHK Chile genannt¹ - nicht nur um einen mittelständischen Dienstleistungsbetrieb, sondern auch um eine Non-Profit-Organisation (NPO) handelt.

Der schnelle Strukturwandel, die sich ständig verändernde Umwelt, die Komplexität des Entscheidungsprozesses und vieles mehr bringen für jede Betriebsgröße und jeden Organisationstypus Anpassungs- und Koordinationsprobleme mit sich. Dies erfordert eine erhöhte Entscheidungsbereitschaft und Entscheidungsfähigkeit – nicht nur für erwerbswirtschaftliche Großbetriebe - sondern insbesondere auch für Klein- und Mittelständische Betriebe aus dem NPO-Bereich.

Für die AHK Chile äußern sich die Umweltveränderungen konkret in einem zunehmenden Kostendruck (sinkender Anteil der Bundeszuwendung an der Finanzierung), Wettbewerbsdruck (gestiegener Wettbewerb auf den üblichen und neuen Betätigungsfeldern), Druck auf steigende wirtschaftliche Eigenverantwortung und in zunehmendem Legitimationsdruck der verschiedenen Anspruchsgruppen und Geldgeber (Mitglieder, Staat Deutschland, Nicht-Mitglieder usw.).

Die lange Zeit fehlenden Marktmechanismen auf den üblichen Betätigungsfeldern haben bisher eine zielgerichtete Planung, Steuerung und Kontrolle anhand entscheidungsorientierter Informationen nicht zwingend erforderlich gemacht. Daraus resultiert ein erhebliches Steuerungsdefizit.

Doch die ökonomischen Spielregeln ändern sich radikal und drängen die AHK Chile zunehmend zu erwerbswirtschaftlichem Handeln mit dem Nachweis der Effizienz bei der Leistungserstellung und der Effektivität bei der Zielerreichung. Das konfrontiert sie in immer stärkerem Maße mit der Notwendigkeit, ein betriebswirtschaftliches Koordinations- und Steuerungssystem zu etablieren und damit den wachsenden Anforderungen gerecht zu werden.

Im allgemeinen wird das Konzept des Controlling implizit auf industrielle Grossbetriebe und Prozesse der Privatwirtschaft bezogen. Das Controlling für Klein- und Mittelständische Dienst-

¹ Anmerkung: In der Praxis wird die Bezeichnung „AHK Chile“ verwendet, wie auch weltweit von AHK-Büros gesprochen wird. Zudem firmiert sie u.a. auch als „AHK Business Center S.A.“

leistungsbetriebe aus dem NPO-Sektor ist demgegenüber konzeptionell und methodisch noch nicht so weit entwickelt. Da sich das Controlling-Konzept im erwerbswirtschaftlichen Bereich sehr erfolgreich bewährt hat, erscheint die Forderung auch nach einem Controlling für den spezifischen Problembereich begründet.

1.2 Zielsetzung

Es stellt sich die Frage, welchen Beitrag ein Controlling-Konzept zur Lösung der angeführten Probleme der AHK Chile leisten kann und ob ein solches Konzept auch grundsätzlich übertragbar ist auf Klein- und Mittelständische NPO-Dienstleistungsbetriebe.

Ausgehend von den in Kapitel 1.1 gezogenen Konsequenzen befindet sich die AHK Chile grundsätzlich in der gleichen Situation wie erwerbswirtschaftliche Unternehmen, deren Handlungsmaxime auf eine der Gesamtzielsetzung entsprechende wirtschaftliche Leistungserstellung unter Berücksichtigung der an sie gestellten Forderungen ihrer Umwelt ausgerichtet ist. Dies erfordert ein führungstheoretisches Konzept, das Instrumente zur Steuerung des betrieblichen Leistungserstellungsprozesses bereitstellt.

Das Ziel dieser Arbeit ist es daher, ein ganzheitliches und praxisorientiertes Controlling-Konzept für die AHK Chile als einen Klein- und Mittelständischen NPO-Dienstleistungsbetrieb unter Berücksichtigung der gegebenen Prämissen und Besonderheiten sowie der spezifischen Zielstruktur zu entwickeln und abschließend eine Implementierungsstrategie vorzuschlagen. Die Entwicklung einer Controlling-Konzeption, welche die Rahmenbedingungen berücksichtigt, sowie die organisatorische Absicherung dieser Konzeption, ist die erste Voraussetzung für ein in der Praxis effektives Controlling-System.

Insgesamt wird der aktuelle Stand wissenschaftlicher Erkenntnisse zu der Problemstellung wiedergegeben - kombiniert mit einer starken Praxisorientierung. Denn letztlich richtet sich die Bearbeitung der Problemstellung nach der Philosophie, dass die Betriebswirtschaftslehre eine Wissenschaft ist, die dem Betriebe dienen soll.

1.3 Aufbau und Vorgehensweise der Arbeit

Für die vorliegende Arbeit wurde eine der Zielsetzung adäquate Vorgehensweise gewählt. Neben der unverzichtbaren Literaturanalyse ist vom Autor während seiner Zeit in der AHK Chile eine umfassende Bestandsaufnahme - mittels einer Dokumentenanalyse, zahlreicher geführter Interviews mit den Entscheidungsträgern und Mitarbeitern sowie eines schriftlichen Fragebo-