

Maik Fischer

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

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

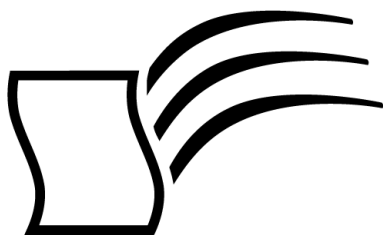
Copyright © 2002 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783832454760

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

Maik Fischer

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

Diplomarbeit
an der Fachhochschule Hildesheim/Holzminde/Göttingen
Fachbereich Wirtschaft
Januar 2002 Abgabe



Diplom.de

Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____

Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____

agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

ID 5476

Fischer, Maik: Entwicklung eines Controlling-Konzeptes für einen mittelständischen Dienstleister am Beispiel der Deutsch-Chilenischen Industrie- und Handelskammer / Maik Fischer - Hamburg: Diplomica GmbH, 2002
Zugl.: Hildesheim, Fachhochschule, Diplomarbeit, 2002

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 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

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.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH
<http://www.diplom.de>, Hamburg 2002
Printed in Germany

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	24
4.4.1 Zielsetzungen und Motive der Entscheidungsträger für die Einführung von Controlling	24
4.4.2 Unternehmensgröße	25
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	32
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	50
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>	59
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	65
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	67
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	72
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
	Erklärung zur Diplomarbeit gemäß § 26 Abs. 6 DiplPrüfO	XXVI

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