

Deloitte.Mittelstandsinstitut

an der Universität Bamberg

Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge – Band 149

Implementierungsstand von Unternehmensführung und Controlling in mittelständischen Unternehmen

Ergebnisbericht einer empirischen Untersuchung

Wolfgang Becker, Stefan Fischer, Michaela Staffel, Patrick Ulrich

Bamberg 2008



© 2008 by WBecker – Respect Creativity!

ISBN 3-931810-62-3

Forschung

Impressum

Herausgeber

Univ.-Professor Dr. Wolfgang Becker
Deloitte.Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg (i.G.)
Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Feldkirchenstrasse 21
D-96052 Bamberg
Fon +49.[0]951.863.2507
Fax +49.[0]951.39705
Email dmi@uni-bamberg.de
www.professorwbecker.de

Druck

Copyright © by Univ.-Professor Dr. Wolfgang Becker, Universität Bamberg.
Diese Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Respect Creativity!
Bamberg 2008, Printed in Germany.

Inhalt

Einführung

Abkürzungs- und Symbolverzeichnis

Ergebnisse der Studie

I. Executive Summary

II. Unternehmensführung und Controlling im Mittelstand

III. Begründung des Forschungsansatzes

IV. Typologisierung mittelständischer Unternehmen

V. Aufbau und Durchführung der Interviews

VI. Charakterisierung der Probanden

VII. Führungsstil und Führungsstruktur

VIII. Ausprägung und Stellenwert des Controlling

IX. Absolventen mit den Schwerpunkten CFA

X. Ableitung forschungsleitender Hypothesen

XI. Fazit

Literaturverzeichnis

Kurzprofil der Autoren

Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge (BBB)

Einführung

Im Zuge von Basel II und angeregt durch die aktuelle Corporate Governance-Diskussion in Deutschland sehen sich zunehmend auch mittelständische Unternehmen mit erhöhten externen Anforderungen an Unternehmensführung und Controlling konfrontiert. Diese sind zusätzlich zu den ohnehin bestehenden internen Herausforderungen zu sehen.

Allgemeine Fragen des Implementierungsstandes sowie der unternehmens- bzw. branchenspezifischen Integration von Unternehmensführung und Controlling in mittelständischen Unternehmen stehen deshalb im Mittelpunkt von Wissenschaft und Praxis. Die bisherigen Forschungsansätze in diesem Bereich konzentrieren sich jedoch eher auf die quantitative Erfassung der Anwendung verschiedener Controllinginstrumente in mittelständischen Unternehmen. Nur unzureichend wurde dabei die eigentlich notwendige Integration von Unternehmensführung und Controlling berücksichtigt. Gerade in mittelständischen Unternehmen muss es aber das Ziel sein, zu einer solchen ganzheitlichen Sichtweise zu gelangen. Mit dem vorliegenden Projekt setzt das Deloitte.Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg an dieser Forschungslücke an, welche primär aus den Spezifika sowie der historischen Entwicklung von Unternehmensführung und Controlling mittelständischer Unternehmen resultiert.

Ziel dieses Forschungsprojektes war es, einen ersten Überblick über den Implementierungsstand von Unternehmensführung und Controlling in mittelständischen Unternehmen zu gewinnen. Hierzu wurden 45 telefonische oder persönliche Interviews mit mittelständischen Eigentümern und Managern in ganz Deutschland durchgeführt.

Einführung

Die Interviews orientierten sich an Leitfäden, welche offene und geschlossenen Fragen kombinieren. Unterschiede im Führungsstil und in der Führungsstruktur zwischen Manager-geführten und Eigentümer-geführten mittelständischen Unternehmen, der Stellenwert des Controlling in mittelständischen Unternehmen sowie Anforderungen der mittelständischen Unternehmenspraxis an Absolventen im Bereich Controlling, Finance & Accounting stehen im Mittelpunkt der Untersuchung. Besonderer Dank gilt Frau Miriam Ernst (Universität Bamberg, Lehrstuhl Unternehmensführung und Controlling) für Ihre Unterstützung bei der Durchführung der Interviews. Besten Dank schließlich auch an Frau Anika Maatz, Frau Ramona Franz und weitere studentische Mitarbeiter des Lehrstuhls für Unternehmensführung und Controlling für ihre Ideen, Anregungen und Mithilfe bei der Erstellung dieses Beitrags.

Wir hoffen, dass dieser Ergebnisbericht nicht nur aus Sicht der Forschung, sondern auch aus Sicht der Unternehmenspraxis wertvolle Einblicke in den Implementierungsstand von Unternehmensführung und Controlling in mittelständischen Unternehmen ermöglicht.

Bamberg, im Juni 2008



Univ.-Professor Dr. Wolfgang Becker



Dipl.-Kfm. Stefan Fischer



Michaela Staffel



Dipl.-Kfm. Patrick Ulrich

Abkürzungs- und Symbolverzeichnis

Approx.	Approximiert
BAB	Betriebsabrechnungsbogen
BVM	Balanced Value Map
CFA	Controlling, Finance & Accounting
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts / BGB-Gesellschaft
GmbH & Co. KG	Kommanditgesellschaft, deren Kommanditist eine GmbH ist
df	Differential
Ø	Durchschnitt
€	Euro
Fn.	Fußnote
k.A.	keine Angabe
MIS	Management-Informationssystem
n	Anzahl der Nennungen
N	Gesamtzahl der Nennungen
Sig.	Signifikanz
U-Test	Unterschiedstest

I. Executive Summary

- **Unternehmensführung und Controlling** sind aufgrund theoretischer Überlegungen und empirischer Erkenntnisse als **Erfolgsfaktoren** für mittelständische Unternehmen zu sehen.
- Die **Führungsstile** von Eigentümern und Managern unterscheiden sich nicht signifikant. Tendenziell legen **Manager** mehr Wert auf Gewissenhaftigkeit, Planung und Zielbezogenheit als dies Eigentümer tun.
- In einem Großteil der befragten Unternehmen werden **Controlling** und **Controllershhip** gleichgesetzt. Das bedeutet, dass in diesen Unternehmen dem Controlling lediglich die weniger umfangreichen Charakteristika des Controllershhip zugeordnet werden. Ein Trend zur **Unterscheidung** zwischen diesen beiden in der Theorie voneinander abzugrenzenden Begriffen ist jedoch auch in der mittelständischen Unternehmenspraxis deutlich erkennbar.
- In **Manager-geführten** Unternehmen ist tendenziell ein **wertorientiertes Verständnis** von **Controlling** (Abstimmung und Lokomotion), in **Eigentümer-geführten** ein eher **traditionelles Verständnis** (Information) von Controlling zu beobachten.
- Tendenziell nehmen sowohl der **Aufgabenumfang** als auch die Anzahl der **angewendeten Methoden und Instrumente** von Controllern bei **steigender Unternehmensgröße** zu.
- **Controller** übernehmen in Manager-geführten Unternehmen häufiger **strategische Aufgaben** als in Eigentümer-geführten Unternehmen.
- Aus Sicht mittelständischer Entscheidungsträger haben **CFA-Absolventen Stärken im fachlichen Bereich**. Schwächen liegen tendenziell im praktischen, persönlichen und sozialen Bereich (vgl. auch Becker et al. (2007a)).

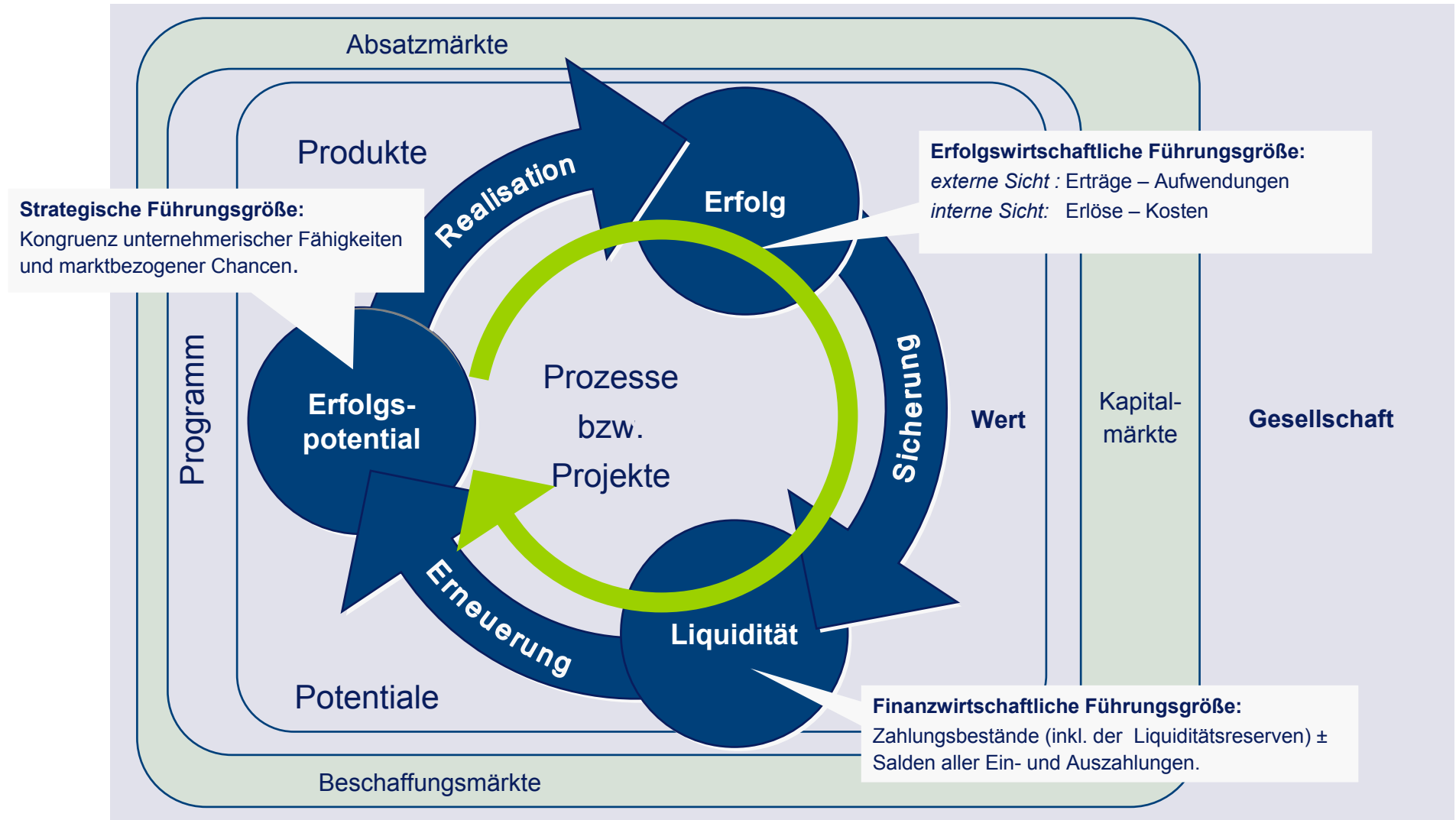
II. Unternehmensführung und Controlling im Mittelstand

Einführung

- Um das Betrachtungsobjekt „**Unternehmensführung und Controlling im Mittelstand**“ definieren und beschreiben zu können, ist eine Darstellung der grundlegenden Funktionsweise von Unternehmensführung und Controlling notwendig.
- Das Phänomen der „**Führung**“ entsteht in allen hierarchisch aufgebauten Institutionen. Des Weiteren ist es auch in nicht-hierarchischen Organisationen zu finden, in denen Personen über wechselseitige Interaktion miteinander verbunden sind (vgl. z.B. Macharzina/Wolf (2005)).
- Eine eindeutige Definition des Begriffs „Führung“ ist weder in Praxis noch Theorie zu finden. Der Terminus „Unternehmensführung“ wird synonym mit Begriffen wie „Management“, „Unternehmenspolitik“ oder „Administration“ verwendet. In der Literatur hat sich eine **klassische Dreigliederung** der Untersuchung von „Unternehmensführung“ in die Aspekte „Funktion“, „Institution“ und „Prozess“ etabliert.
- **Funktionale Aspekte** charakterisieren Aufgaben und Tätigkeiten der Unternehmensführung. Planung, Organisation und Kontrolle haben hierbei höchste Priorität.
- **Institutionelle Aspekte** beschreiben vor allem Aufgabenträger, Organe oder Personen innerhalb der Unternehmensführung.
- Die **prozessuale Perspektive** veranschaulicht die Unternehmensführung im Sinne eines geordneten Regelkreises einzelner Vorgänge. Diese sind das Resultat von Interaktionen zwischen Individuen innerhalb von Organisationen.

Macharzina, K./Wolf, J. (2005): Unternehmensführung. Das Internationale Managementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis, 5. Aufl., Wiesbaden, hier S. 15.

II. Unternehmensführung und Controlling im Mittelstand Balanced Value Map (BVM) – Ein generalisiertes Geschäftsmodell



II. Unternehmensführung und Controlling im Mittelstand

Begriff des wertschöpfungsorientierten Controlling

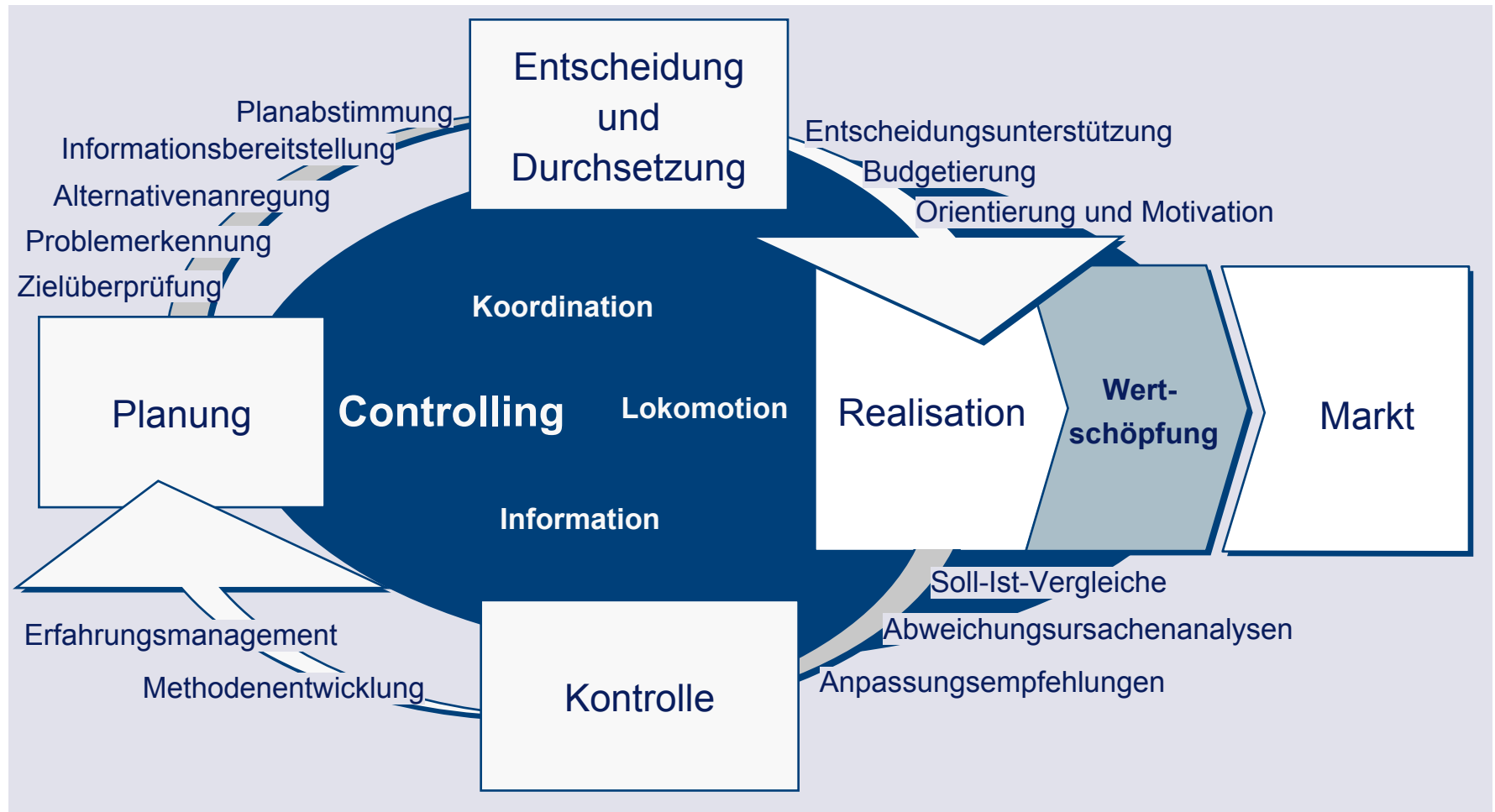
- **Unternehmensführung** beschäftigt sich hauptsächlich mit der **Gestaltung und Lenkung von Unternehmen** unter Berücksichtigung sowohl technisch-wirtschaftlicher Sachaspekte als auch personeller Verhaltensaspekte (vgl. Becker (2007)).
- Eine spezielle **Aufgabe der Unternehmensführung** ist die **holistische Harmonisierung des Wertschöpfungsgefüges** von Unternehmen mit den jeweiligen – je nach Situation unterschiedlich zu interpretierenden – Bedingungskonstellationen unternehmerischen Handelns (vgl. Bleicher/Meyer (1976)).
- **Controlling** stellt sich hierbei als eine integrierte Aufgabe der Unternehmensführung dar, die im Dienste der Optimierung von **Effektivität und Effizienz** das initialisierende Anstoßen sowie das Ausrichten des Handelns von Betrieben auf den Zweck der Wertschöpfung sicherzustellen hat. Diese originäre Funktion des Controlling wird hier als **Lokomotion** bezeichnet. Die Wahrnehmung der **originären Funktion** der Lokomotion setzt insbesondere eine begleitende Erfüllung von **derivativen Funktionen** des Controlling voraus. Hierzu zählen die **Sicherung wechselseitiger Abstimmung** (Integration, Koordination und Adaption) von Führung und Ausführung sowie die dementsprechende **Schaffung von Informationskongruenz** innerhalb der Führung und Ausführung. Die Wahrnehmung dieser beiden derivativen Funktionen erfolgt vorrangig über **wertorientierte Gestaltungs- und Lenkungsmechanismen** (vgl. Becker (1999)).

Becker, W. (2007): Grundlagen des Controlling, 3. Aufl., Bamberg, hier S. 10.

Bleicher, K./Meyer, E. (1976): Führung in der Unternehmung, Reinbek bei Hamburg, hier S. 16ff.

Becker, W. (1999): Begriff und Funktionen des Controlling, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Nr. 106, Überarbeiteter Nachdruck, Bamberg

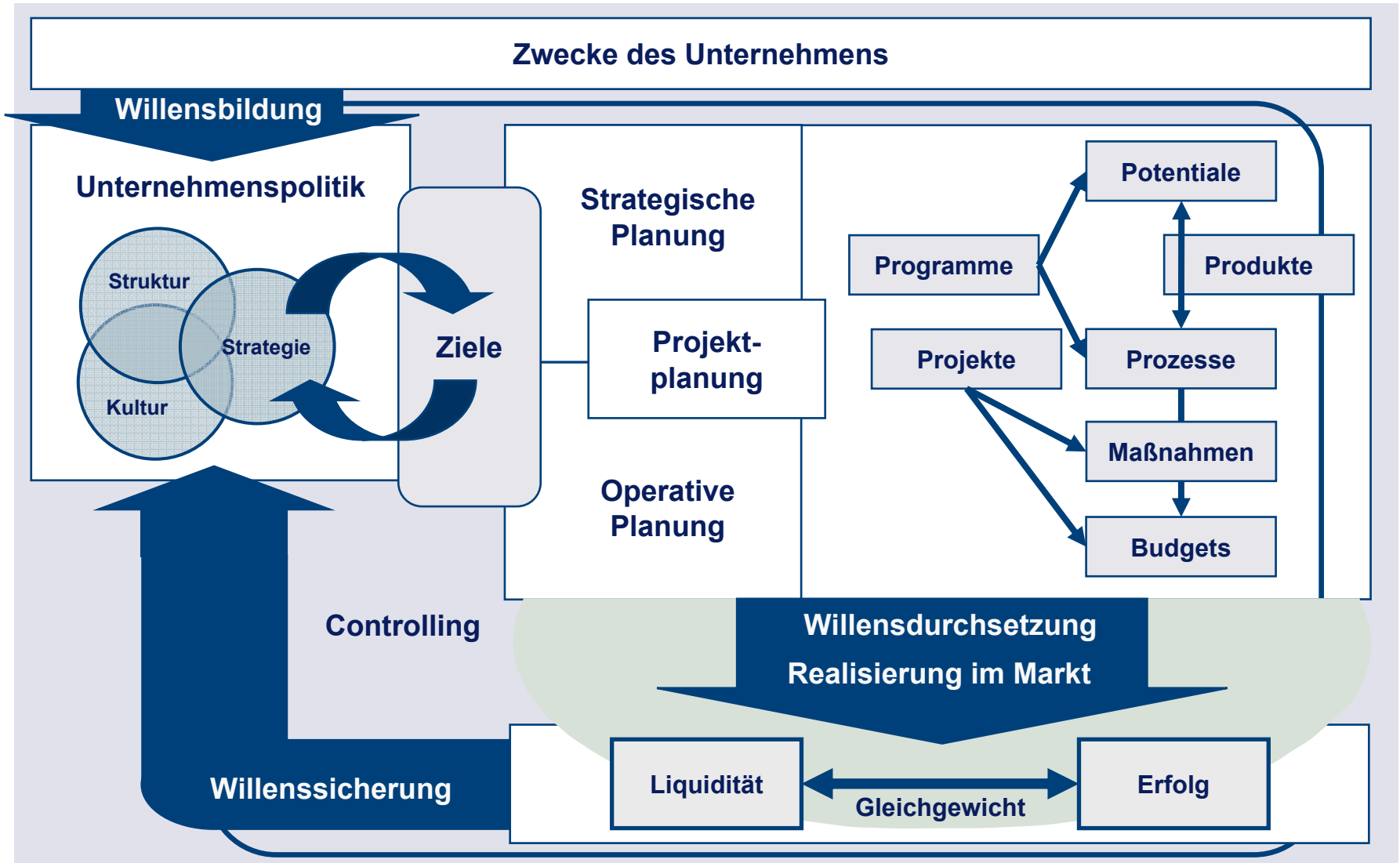
II. Unternehmensführung und Controlling im Mittelstand Controlling als Bestandteil von Managementprozessen



Becker, W. (1995): Begriff und Funktionen des Controlling, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Nr. 106, Bamberg in Verbindung mit Krüger, W. (1979): Controlling, Gegenstandsbereich, Wirkungsweise und Funktionen im Rahmen der Unternehmenspolitik, in: BFuP, 31. Jg., S. 158-169.

II. Unternehmensführung und Controlling im Mittelstand

Gesamtzusammenhang von Unternehmensführung und Controlling



II. Unternehmensführung und Controlling im Mittelstand Bedeutung für mittelständische Unternehmen

- Empirische Studien stützen die Annahme, dass **Unternehmensführung und Controlling** gerade für mittelständische Unternehmen **wichtige Erfolgsfaktoren** darstellen (vgl. z.B. Böhler/Gottschlich (1987)).
- **Führung** als weit gefasster Begriff der **Unternehmensführung** wurde von Fritz (1993) als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren von Unternehmen identifiziert. Fachliche Kompetenz, Managementkompetenz und Führungskompetenz verbinden in erfolgreichen Unternehmen Unternehmensführung und Controlling miteinander (vgl. hierzu z.B. Hechtfisher (2004)).
- Anhand empirischer Studien zu Insolvenzgründen von Unternehmen kann festgestellt werden, dass **fehlendes Controlling** als **Hauptgrund für Insolvenzen** von Unternehmen gesehen wird (vgl. o.V. (2006)). In der gleichen Studie werden fehlende betriebswirtschaftliche Kenntnisse von Unternehmern als ein weiterer Grund für Insolvenzen insbesondere im Mittelstand genannt.

Böhler, H./Gottschlich, W. (1987): Forschungs-Projekt: Strategische Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen, in: Wossidlo, P. R. et al. (Hrsg.); Mittelstand und Betriebswirtschaft – Beiträge aus Wissenschaft und Praxis, Band 4, Bayreuth, hier S. 5ff.

Fritz (1993): Die empirische Erfolgsfaktorenforschung und ihr Beitrag zum Marketing – eine Bestandsaufnahme, Arbeitspapier, Nr. 93/12, Braunschweig, hier S. 6.

Hechtfisher, R. (2004): Führung im Mittelstand, in: Schlüchtermann, J./Tebroke H.-J. (Hrsg.): Mittelstand im Fokus. 25 Jahre BF /M-Bayreuth, S. 307-322, hier S. 315f.

o.V. (2006): Ursachen von Insolvenzen. Gründe für Unternehmensinsolvenzen aus Sicht von Insolvenzverwaltern, Mannheim, hier S. 7.

II. Unternehmensführung und Controlling im Mittelstand Bedeutung für mittelständische Unternehmen

- Ziel des vorliegenden Beitrags ist es, einen ersten Einblick in den Implementierungsstand von Unternehmensführung und Controlling in deutschen mittelständischen Unternehmen zu geben. Zu diesem Zweck werden in der vorliegenden Studie folgende Aspekte der interviewten Entscheidungsträger bzw. des betrachteten Unternehmens näher beleuchtet:
 - Fachlichen Kompetenzen;
 - Führungskompetenzen;
 - Managementkompetenzen sowie
 - Ausstattung des Unternehmens mit personellen Ressourcen.

III. Begründung des Forschungsansatzes

- Bisher liegen zum **Implementierungsstand von Unternehmensführung und Controlling in mittelständischen Unternehmen** nur wenige Forschungsarbeiten vor. Die bestehenden Arbeiten beschränken sich dabei weitgehend auf empirisch-quantitative Analysen mittels **standardisierter Fragebögen** (vgl. z.B. Kosmider (1994) und Legenhausen (1998)).
- Die angeführten Untersuchungen liefern zwar einen Einblick in die Ausgestaltung des Controlling und der Unternehmensführung von mittelständischen Unternehmen, eine Interpretation erfolgt jedoch meist **ohne Stützung durch Hypothesen** lediglich aufgrund statistischer Korrelationsanalysen. Kosmider findet einen positiven Zusammenhang zwischen der Größe eines Unternehmens und der Komplexität des Führungs- und Controlling-Systems sowie der Komplexität der verwendeten Controllinginstrumente (vgl. Kosmider (1994)).
- Die bestehende **Forschungssituation** bedarf der theoretischen Fundierung im Sinne begründeter Hypothesen. Aus diesem Grund muss ein Forschungsansatz verwendet werden, der auf der einen Seite die für die quantitative Analyse **notwendige Tiefe ermöglicht**, auf der anderen Seite aber **ausreichend flexibel und offen** ist, um die verschiedenen Tendenzen innerhalb des Untersuchungsbereichs aufnehmen zu können.
- Zu diesem Zweck eignet sich in besonderem Maße ein **qualitativer Forschungsansatz**. Der Fokus dieses Ansatzes liegt nach Bortz/Bongers (1984) in der Identifikation neuer Zusammenhänge und Handlungsanforderungen sowie deren Erklärung und Interpretation.

Kosmider, A. (1994): Controlling im Mittelstand, 2. Aufl., Stuttgart

Legenhausen, C. (1998): Controllinginstrumente für den Mittelstand, Wiesbaden

Bortz, J./Bongers, D. (1984): Lehrbuch der empirischen Forschung für Sozialwissenschaftler, Berlin et al.

III. Begründung des Forschungsansatzes

- In der vorliegenden Arbeit wird der sogenannte **qualitativ-empirische Forschungsansatz** gewählt. Bei diesem werden durch qualitativ-induktiven Schluss Theorien und/oder Konstrukte aus Fallstudien abgeleitet.
- Die induktive Vorgehensweise beinhaltet außerdem, dass **ergänzende Analysen** in die Vermutungen eingehen und zu begründeten Hypothesen verdichtet werden.
- Nach **Eisenhardt (1989)** ist dies eine geeignete Vorgehensweise, um ein umfassendes Gesamtbild des Untersuchungsgegenstandes zu erhalten und gleichzeitig objektivierbare Aussagensysteme zu konstruieren.
- Für die vorliegende Untersuchung sollen folglich qualitativ-empirische Fallstudien auf Basis von **Experteninterviews mit Eigentümern und Geschäftsführern** von 45 mittelständischen Unternehmen die Basis für die Erforschung des Themenfeldes „Implementierungsstand von Unternehmensführung und Controlling in mittelständischen Unternehmen“ bilden.
- Hierbei wird der Begriff der „**Fallstudie**“ im Sinne von Yin interpretiert. Nach Yin gibt es sechs verschiedene **Arten von Informationsquellen**, die bei der „Case Study“ Methode einbezogen werden können. Dies sind Dokumentation, Archivaufzeichnungen, Interviews, Beobachtung der Wirklichkeit, Beobachtung von Personen sowie physische Artefakte (vgl. Yin (2003)).
- Für diese Untersuchung wurde die Informationsquelle „Interview“ ausgewählt.

Eisenhardt, K. M. (1989): Building theories from case study research, in: Academy of Management Review, Vol. 14, No. 4, S. 532-550, hier S. 537ff.

Yin, R. K. (2003): Case study research: Design and methods, 3. Aufl., Thousand Oaks/London/New Delhi, hier S. 86.

III. Begründung des Forschungsansatzes

- Das methodische Vorgehen der Arbeit orientiert sich an der bei Eisenhardt (1989) dargestellten Methode zur **Ableitung theoretischer Erkenntnisse aus Fallstudien** (vgl. die folgende Seite dieses Beitrags).
- In der ersten Phase der Untersuchung wird das Betrachtungsobjekt „Mittelständisches Unternehmen“ mit Hilfe einer **Typologisierung** mittelständischer Unternehmen eingegrenzt. Auf diesem Wege können erste Hypothesen generiert werden. In der zweiten Phase werden die Unternehmen für die Befragung ausgesucht. Es ist wichtig, keine zufällige, sondern eine **theoretische begründete Auswahl** der Interviewpartner/Probanden vorzunehmen, um die Reliabilität und Validität der Untersuchung sicherzustellen. In der dritten Phase werden die explorativen **Interviews durchgeführt** und die erhobenen **Daten ausgewertet**. In der vierten Phase erfolgt schließlich die mögliche Verifikation der erlangten Erkenntnisse. Am Ende der Untersuchung soll die **Generierung forschungsleitender Hypothesen** stehen.
- Die in der vorliegenden Studie angewendete Untersuchungsmethodik lässt sich der „**Theory-building research**“ zuordnen. Die Vorgehensweise dieser Methode ist, mit Hilfe von persönlichen und telefonischen Interviews Hypothesen abzuleiten. Diese Hypothesen werden dann in einem weiteren Schritt mit bereits bestehenden Theorien und Konstrukten der Literatur abgeglichen (vgl. Dul/Hak (2008)). Die einzelnen Phasen des Vorgehens werden im Folgenden detailliert beschrieben.

Eisenhardt, K. M. (1989): Building theories from case study research, in: Academy of Management Review, Vol. 14, No. 4, S. 532-550

Dul, J./Hak. T. (2008): Case study methodology in business research, Amsterdam et al., hier S. 175ff.

III. Begründung des Forschungsansatzes



In Anlehnung an: Eisenhardt, K. M. (1989): Building theories from case study research, in: Academy of Management Review, Vol. 14, No. 4, S. 532-550, hier S. 533.

IV. Typologisierung mittelständischer Unternehmen

Einführung

- Eine **Typologie** ist ein wichtiges Element der qualitativen Forschung. Sie ist das Ergebnis einer Einteilung eines Untersuchungs- oder Objektbereiches in Gruppen (vgl. z.B. Bailey (1994)) und dient der Klassifikation und Analyse (zur Bedeutung von Klassifikationen und Typologien vgl. z.B. Rötzer (2006)). Eine **Typologisierung** als Grundlage der Typologie ist ein Instrument der qualitativen Forschung, das einer Komplexitätsreduktion dient.
- Das Untersuchungsobjekt „Mittelständisches Unternehmen“ wird im vorliegenden Fall anhand von ausgewählten Merkmalen des Untersuchungsobjektes zu verschiedenen **Typen** verdichtet. Dabei liegt **Homogenität innerhalb** der Typen und **Heterogenität zwischen** den einzelnen Typen vor. Es werden **Kriterien** bestimmt, die ein untersuchtes Unternehmen erfüllen muss, um einem der definierten Typen von Unternehmen zugerechnet werden zu können.
- Eine derartige Kreierung von **Unternehmenstypen** bietet sich aus Gründen einer stringenteren Argumentation und Interpretation an. Diese Typologisierung ist für den zu betrachtenden Unternehmenstyp nicht zuletzt deshalb notwendig, weil Klassifikationen mittelständischer Unternehmen allein anhand quantitativer oder qualitativer Charakteristika nicht ausreichend sind (vgl. z.B. auch Wallau (2005)).

Bailey, K. D. (1994): Typologies and taxonomies. An introduction to classification techniques, Thousand Oaks/London/New Delhi, hier S. 4f.

Rötzer, A. (2006): Die Einteilung der Wissenschaften, Analyse und Typologisierung von Wissenschaftsklassifikationen, Passau

Wallau, F. (2005): Mittelstand in Deutschland: Vielzitiert, aber wenig bekannt, in: Meyer, F. et al.: Mittelstand in Lehre und Praxis – Beiträge zur mittelständischen Unternehmensführung und zur Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen, Aachen, S. 1-15

IV. Typologisierung mittelständischer Unternehmen

Einführung

- Es bleibt festzuhalten, dass auch durch eine Typologie nicht die Gesamtheit der real existierenden Unternehmen erfasst werden kann. Die **kategorielle Skalierung** der Kriterien und matrizenhafte Erfassung der Typen beinhaltet ähnliche Probleme wie bei vergleichbaren Matrix-Darstellungen (z.B. fehlende Definition der Behandlung von Grenzfällen).
- Auf der folgenden Seite dieses Beitrags finden Sie die **Mittelstandsdefinition des Deloitte .Mittelstandsinstituts**. Im oberen Teil der Darstellung werden die quantitativen Abgrenzungsmerkmale von mittelständischen Unternehmen erläutert, im unteren Teil der Abbildung wird auf qualitative Charakteristika mittelständischer Unternehmen verwiesen.

IV. Typologisierung mittelständischer Unternehmen

Mittelstandsdefinition des Deloitte.Mittelstandsinstituts

Mittelstandsdefinition des Deloitte.Mittelstandsinstituts		
Unternehmensgröße	Beschäftigte	Jahresumsatz
Kleinstunternehmen	bis ca. 30	bis ca. 6 Mio. EUR
Kleinunternehmen	bis ca. 300	bis ca. 60 Mio. EUR
Mittlere Unternehmen	bis ca. 3.000	bis ca. 600 Mio. EUR
Große Unternehmen	über 3.000	über 600 Mio. EUR

Mittelständische Unternehmen sind:

- Eigentümer- bzw. Familien-geführte Unternehmen;
- Manager-geführte Unternehmen
bis zu einer Mitarbeiterzahl von ca. 3.000 Mitarbeitern und/oder
einer Umsatzgröße von ca. 600 Mio. Euro und
- Unternehmen, die beide Definitionsmerkmale aufweisen.

IV. Typologisierung mittelständischer Unternehmen

Erläuterung der Ausgangsmatrix

- Die Untersuchung traditioneller mittelständischer Unternehmen ist durch **Kontextheterogenität und -vielfalt** geprägt. Aus Komplexitätsgründen erscheint eine Klassifikation mittelständischer Unternehmen allein anhand qualitativer oder quantitativer Kriterien nicht sinnvoll. In der wissenschaftlichen Diskussion herrscht Konsens über die grundsätzliche Bedeutung der Unternehmensführung für den Erfolg von Unternehmen. Auch wenn dies schwer quantifizierbar erscheint, wird der Erfolg gerade mittelständischer Unternehmen immer wieder an der **zentralen Rolle der Eigentümer** bzw. des Unternehmers im Rahmen der Unternehmensführung festgemacht (vgl. z.B. Simon (2007)).
- Das **Prinzipal-Agent-Problem**, welches nach Berle/Means auf die Trennung von Eigentum und Leitung eines Unternehmens zurückgeht und von Jensen/Meckling erstmals thematisiert wurde, charakterisiert die für jegliche Unternehmung geltende Problematik von Zielkonflikten (vgl. Berle/Means (1932), Jensen/Meckling (1976)). Die komplexitätsbedingte Trennung von Eigentum und (Geschäfts-)Leitung und die daraus resultierenden Informationsasymmetrien führen zu **Interessenkonflikten** zwischen den Eigentümern, die einen Residualanspruch auf das Unternehmen haben, und den die Unternehmung leitenden und verwaltenden Führungspersonen. Dies gilt neben Publikumsgesellschaften auch für mittelständische Unternehmen. Es gibt auch mittelständische Unternehmen, in denen Eigentum und Leitung nicht komplett in der Hand eines Einzelunternehmers liegen. Die Folge sind unter Umständen auftretende Informationsasymmetrien.

Simon, H. (2007): Hidden champions des 21. Jahrhunderts. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Frankfurt/Main

Berle, A. A./Means, G. C. (1932): The Modern Corporation and Private Property, New York

Jensen, M./Meckling, W. (1976): Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure, in: Journal of Financial Economics, Vol. 3, No. 4, S. 305-360

IV. Typologisierung mittelständischer Unternehmen

Erläuterung der Ausgangsmatrix

- **Je weiter** sich der Einzelunternehmer vom Unternehmen in strategischer oder operativer Dimension **entfernt**, desto **geringer** ist sein **potentieller Einfluss** auf die Aktivitäten des Unternehmens. Die Leitung liegt dann zunehmend in der Hand von weiteren Familienmitgliedern und/oder angestellten Managern.
- Bereits bei **geringfügigen Änderungen** der Anteilseigner- oder Leitungsstruktur ist davon auszugehen, dass sich die Beziehungen zwischen den einzelnen Stakeholdern der Unternehmung ändern werden (vgl. Hausch (2004)). Wenn sich z.B. ein Unternehmen für eine Minderheitsbeteiligung eines Finanzinvestors öffnet, um neue Finanzierungsquellen zu erschließen, ist mit tiefgreifenden Änderungen in Organisationsstruktur und Unternehmensführung zu rechnen.
- Aus diesem Grund sollen die beiden für die Prinzipal-Agent-Problematik relevanten Dimensionen der **Leistungsstruktur** und der **Anteilseignerstruktur** für die Typologisierung mittelständischer Unternehmen verwendet werden. Dies geht auf eine ähnliche Darstellung von Gutenberg sowie die moderne Adaption von Hausch zurück (vgl. Gutenberg (1962), Hausch (2004)).

Hausch, K. T. (2004): Corporate Governance im deutschen Mittelstand. Veränderungen externer Rahmenbedingungen und interner Elemente, Wiesbaden, hier S. 85.

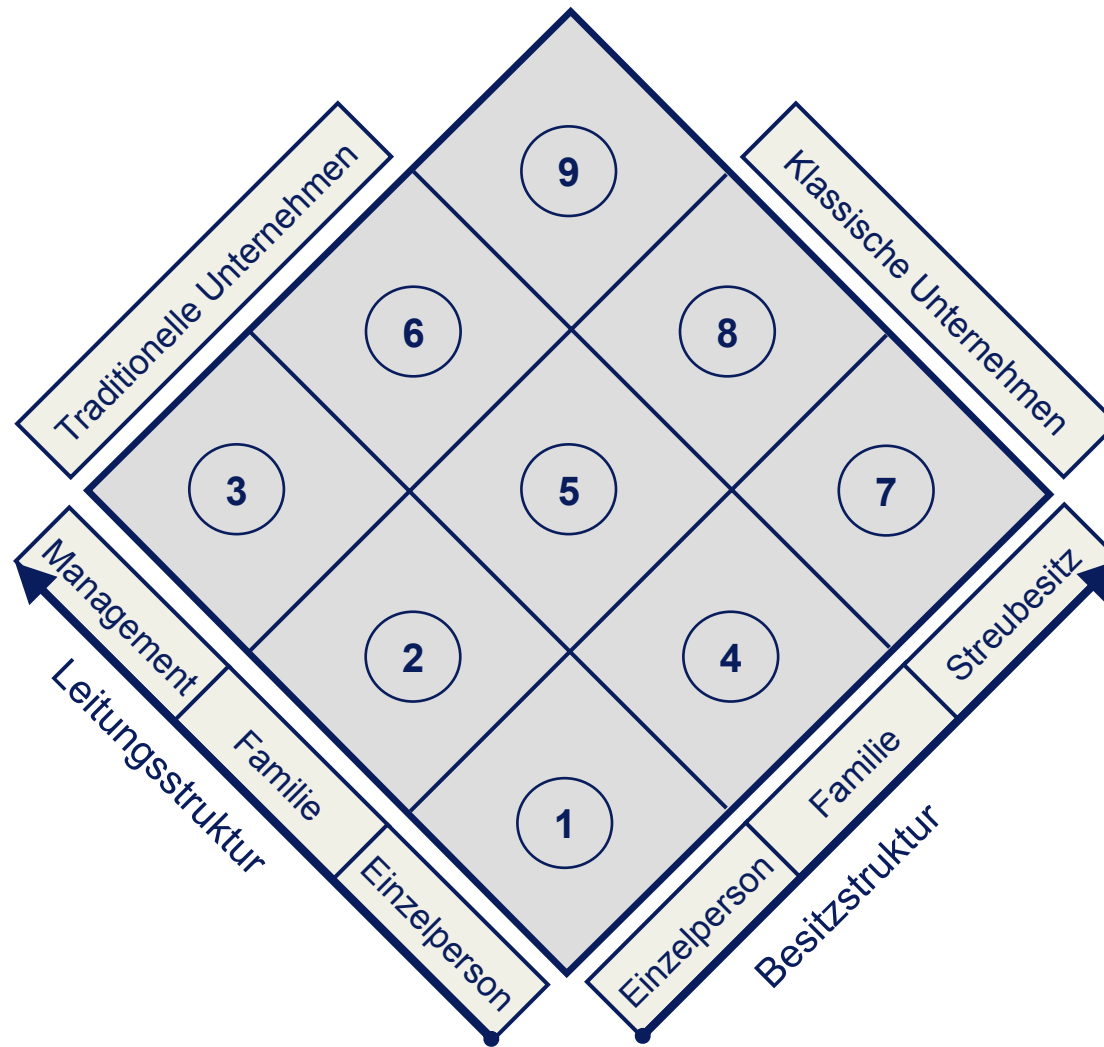
Gutenberg, E. (1962): Unternehmensführung – Organisation und Entscheidung, Wiesbaden, hier S. 12ff.

IV. Typologisierung mittelständischer Unternehmen

Erläuterung der Ausgangsmatrix

- Die **Leistungsstruktur** eines Unternehmens lässt sich in „Einzelperson-geführte Unternehmen“, „Familien-geführte Unternehmen“ und „Management-geführte“ Unternehmen einteilen. Die **Besitzstruktur** lässt sich in „Besitz einer Einzelperson“, „Besitz einer Familie“ oder „Streubesitz“ untergliedern.
- Unternehmen, die sich im **Besitz** einer Einzelperson oder einer Familie befinden, werden als **traditionelle Unternehmen** bezeichnet. In **klassischen Unternehmen** übernimmt eine Einzelperson oder eine (Unternehmer-)Familie die **Leitung** des Unternehmens. Daraus ergeben sich unterschiedliche und bereits eindeutig zuordenbare Kombinationsmöglichkeiten einer Typologisierung mittelständischer Unternehmen.

IV. Typologisierung mittelständischer Unternehmen Ausgangsmatrix



Typ

In Anlehnung an: Litz, R. A. (1995): The family business: Toward definitional clarity, in: Family Business Review, Vol. 8, Nr.2, S. 71-81, hier S. 73.

IV. Typologisierung mittelständischer Unternehmen

Interpretation der Ausgangsmatrix

- **Typ 1** (Besitz und Leitung durch Einzelperson) stellt das **klassische traditionelle Eigentümerunternehmen** dar, das sich durch die Einheit von Eigentum und Leitung in einer Person charakterisieren lässt. Dies kann neben einem Unternehmen der ersten Generation auch ein Unternehmen der nachfolgenden Generation sein, wenn z.B. nur an einen Erben übergeben wird (vgl. z.B. Klein (2000)).
- In **Typ 2** (Besitz einer Einzelperson/Leitung durch Familie) beteiligt der Eigentümer des Unternehmens weitere Familienangehörige an der Leitung des Unternehmens. Diese Lösung ist meist eine **Übergangslösung** im Rahmen des Unternehmensnachfolge.
- **Typ 3** (Besitz einer Einzelperson/Leitung durch Management) ist ein Unternehmenstyp, bei dem sich der Einzelunternehmer oft **nicht freiwillig** aus dem operativen Geschäft zurückzieht. Er tut dies z.B. aus Mangel an familieneigenen Nachfolgekandidaten oder aus gesundheitlichen Gründen. Dieser Typ ist eher selten anzutreffen.
- **Typ 4** (Besitz einer Familie/Leitung durch Einzelperson) beschreibt **Familienunternehmen im Folgebesitz**. Die Konzentration auf nur eine Führungsperson könnte in den weniger ausgeprägten Managementinteressen oder -fähigkeiten der übrigen Familienmitgliedern begründet sein (vgl. Hausch (2004)). Ein weiterer Vorteil könnte die Reduzierung von Interessenkonflikten im operativen Tagesgeschäft durch den Verzicht einzelner Familienmitglieder auf Partizipation in der Unternehmensleitung sein.

Klein, S. B. (2000): Family businesses in Germany: Significance and structure, in: Family Business Review, Vol. 13, No. 3, S. 157-182, hier S. 161f.

Hausch, K. T. (2004): Corporate Governance im deutschen Mittelstand. Veränderungen externer Rahmenbedingungen und interner Elemente, Wiesbaden, hier S. 87.

IV. Typologisierung mittelständischer Unternehmen

Interpretation der Ausgangsmatrix

- **Typ 5** (Besitz einer Familie/Leitung durch Familie) charakterisiert klassische **Familienunternehmen im engeren Sinne** (vgl. z.B. Löhr (2001)). Dieser Typ tritt besonders häufig auf, wenn ein Gründerunternehmer sein Unternehmen an mehrere Erben/Kinder aufteilt.
- In **Typ 6** (Besitz einer Familie/Leitung durch Management) beschränkt sich die Unternehmerfamilie auf die **Ausübung der Eigentums- und Stimmrechte** und gibt die Unternehmensführung an ein familienfremdes Management ab.
- **Typ 7** (Streubesitz/Leitung durch Einzelperson) ist ein sehr seltener Fall mittelständischer Unternehmen. Meist handelt es sich um **Übergangsformen**, wenn ein Unternehmer ein von ihm gegründetes Unternehmen an die Börse bringt oder an ein Großunternehmen verkauft; in der Übergangsphase führt er die Geschäfte des Unternehmens jedoch bis zur vollständigen Integration kommissarisch weiter.
- **Typ 8** (Streubesitz/Leitung durch Familie) weist große Ähnlichkeit mit Typ 7 auf und ist ebenfalls **eher selten anzutreffen**.
- **Typ 9** (Streubesitz/Leitung durch Management) ist eine **klassische Publikumsgesellschaft**, die eher bei großen, öffentlich notierten Gesellschaften vorkommt. Bei mittelständischen Unternehmen stellt dieser Typ eher eine Ausnahme dar.
- Aufgrund von Ähnlichkeiten zwischen einzelnen Typen kann die Typologie mittelständischer Unternehmen im Folgenden weiter **vereinfacht und modifiziert** werden.

Löhr, D. (2001): Mittelständische Familienunternehmen im Generationenwechsel: Die Gestaltung des Übergangs als Aufgabe des strategischen Risiko-Managements, Aachen, hier S. 24f.

IV. Typologisierung mittelständischer Unternehmen

Erläuterung der weiterentwickelten Matrix

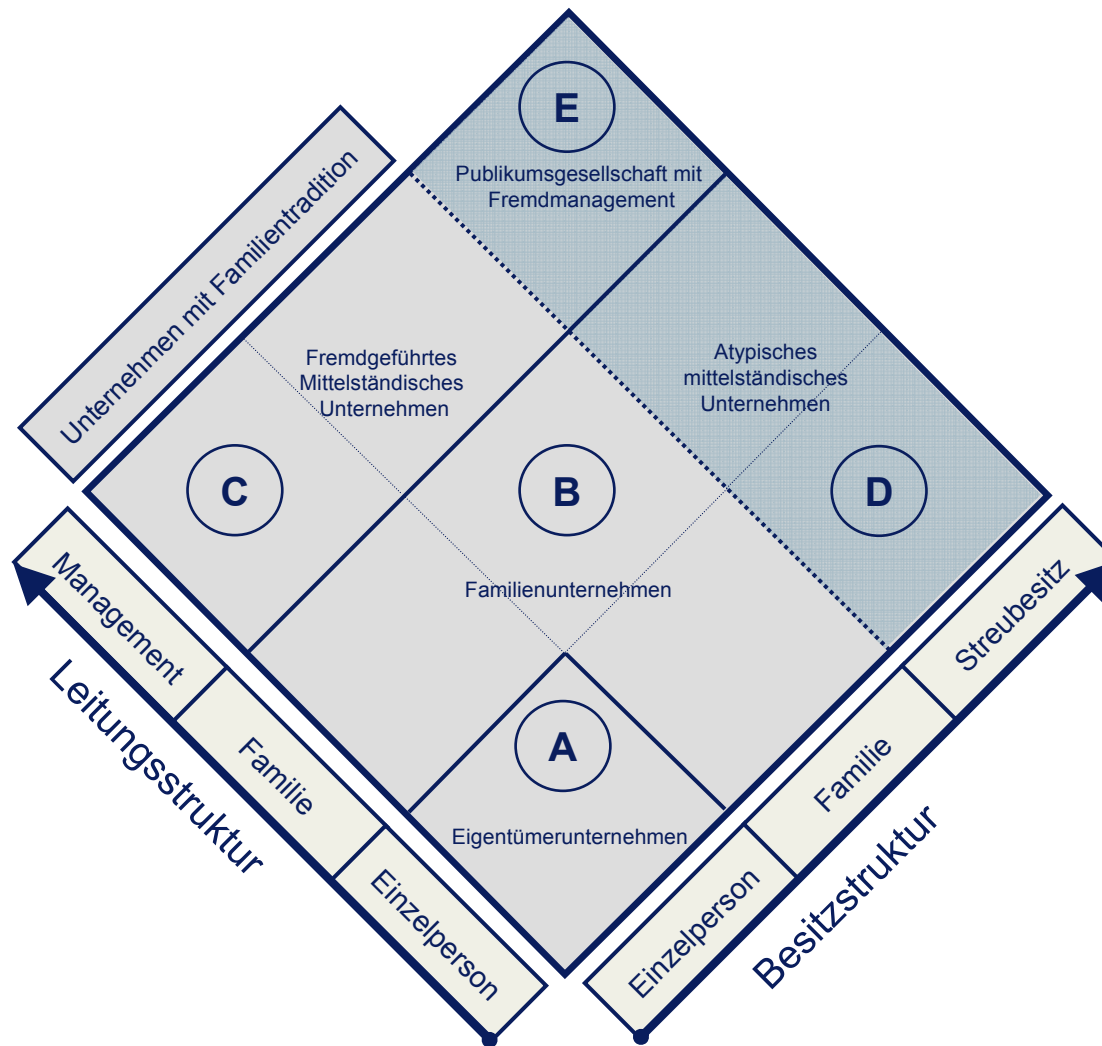
- Die bisher charakterisierten Unternehmenstypen (Typ 1 bis Typ 9) mittelständischer Unternehmen haben eine **unterschiedliche Bedeutung** in der Unternehmenspraxis. Wie bei jeder Typologisierung anhand theoretischer Merkmale entstehen Typen, die zwar theoretisch möglich wären, jedoch **nicht plausibel** sind. Deshalb wird eine **Reduktion** der neun **Typen der Ausgangsmatrix (Typ 1 bis Typ 9)** auf fünf **Typen (Typ A bis Typ E)** vorgenommen, um die Plausibilität zu erhöhen (vgl. Hausch (2004)).
- Des Weiteren werden die in der Ursprungsmatrix genutzten Begriffe „Traditionelle Unternehmen“ und „Klassische Unternehmen“ entfernt. Durch den neu eingeführten Begriff „**Unternehmen mit Familientradition**“ wird eine begrifflich stringenterer Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes erreicht. Im Fokus der vorliegenden Untersuchung sollen folglich Unternehmen stehen, die eine entsprechende **Familientradition** aufweisen und die quantitativen und qualitativen Merkmale der Deloitte.Mittelstandsdefinition erfüllen.
- Typ 7 (Streubesitz/Leitung durch Einzelperson) und Typ 8 (Streubesitz/Leitung durch Familie) sollen aufgrund des schon erläuterten **Übergangscharakters** und der geringen Relevanz für die Praxis keine weitere Berücksichtigung finden (**Typ D**). Auch wenn einige Autoren die Relevanz des Typs 9 (Streubesitz/Leitung durch Management) anzweifeln (vgl. z.B. Hausch (2004)), soll im vorliegenden Beitrag auf diese Unternehmensform (**Typ E**) eingegangen werden. Nach Auffassung der Autoren dieses Forschungsberichts gibt es **bestimmte Merkmale** dieses Unternehmenstyps, die auch für mittelständische Unternehmen Relevanz besitzen.

IV. Typologisierung mittelständischer Unternehmen

Erläuterung der weiterentwickelten Matrix

- Die Typen 2, 4 und 5 zeichnen sich durch den mehr oder weniger großen Einfluss der Familie auf das Unternehmensgeschehen aus und sollen gemeinschaftlich als „**Familienunternehmen**“ (**Typ B**) bezeichnet werden. Die Typen 3 und 6 lassen sich durch eine Fremdführung charakterisieren und werden deshalb im Folgenden als „**Fremdgeführtes mittelständische Unternehmen**“ (**Typ C**) bezeichnet. Extrema bilden Typ 1 als „**Eigentümerunternehmen**“ (**Typ A**) und Typ 9 als „**Publikumsgesellschaft mit Fremdmanagement**“ (**Typ E**).
- Die weiterentwickelte Typologisierung mittelständischer Unternehmen bietet im Wesentlichen zwei große Vorteile im Vergleich zur Ursprungsdarstellung.
- Zum einen können **realitätsnähere Aussagen** zu mittelständischen Unternehmen getroffen werden. Dies lässt eine Verbindung theoretischer und empirisch nachprüfbarer Konstellationen zu.
- Zum anderen findet durch die Bildung von übergeordneten Unternehmenskategorien (Typen A bis E) eine **weitere Komplexitätsreduktion** statt, wodurch insbesondere die Interpretation von Grenzfällen erleichtert wird bzw. sogar komplett entfällt.

IV. Typologisierung mittelständischer Unternehmen Weiterentwickelte Matrix



Fokus der Untersuchung:

- Unternehmen mit Familientradition
- Unternehmen entsprechend der Deloitte.Mittelstandsdefinition

In Anlehnung an: Hausch, K. T. (2004): Corporate Governance im deutschen Mittelstand. Veränderungen externer Rahmenbedingungen und interner Elemente, Wiesbaden, hier S. 90.

V. Aufbau und Durchführung der Interviews

Aufbau

- Zentrales Element der vorliegenden empirischen Untersuchung sind **qualitative Interviews** mit Eigentümern/Geschäftsführern mittelständischer Unternehmen. In Anlehnung an Mayring wurde dabei die Methode des **problemzentrierten Interviews** ausgewählt (vgl. Mayring (1999)). Gerade problemzentrierte und damit teilstrukturierte Interviews ermöglichen es, individueller auf das Unternehmen und die Probleme des Gesprächspartners einzugehen und damit dessen Vertrauen zu gewinnen. Somit steigt die Wahrscheinlichkeit, sensible Informationen zu erhalten.
- Dem qualitativen Interview – als einem zentralen Element der vorliegenden empirischen Studie – liegt ein **strukturierter Interviewleitfaden** zugrunde. Der Einsatz eines solchen Leitfadens ermöglicht die Vergleichbarkeit der Befragungen und damit eine objektivere Auswertung der Ergebnisse.
- Der Interviewleitfaden der vorliegenden Untersuchung gliedert sich in **fünf Teile**. Im ersten Teil werden **allgemeine Angaben** über das Unternehmen erfragt. Diese werden von den Interviewern bereits im Vorfeld der Befragung recherchiert. Sie sollen von den Interviewpartnern lediglich innerhalb des Gesprächs korrigiert oder gegebenenfalls ergänzt werden. Die Angaben umfassen Aspekte wie den Namen des Unternehmens, die Rechtsform sowie quantitative Daten zu Gründungsdatum, Umsatz und Mitarbeiterzahl. Im zweiten Teil des Leitfadens stehen Aspekte des **Führungsstils und der Führungsstruktur** des Unternehmens im Vordergrund.

V. Aufbau und Durchführung der Interviews

Aufbau

- Im dritten Teil wird die **Ausprägung des Controlling** im Unternehmen beleuchtet. Schwerpunkte sind sowohl Funktionen als auch Aufgabenträger des Controlling sowie eingesetzte Methoden und Instrumente. Der vierte Teil des Leitfadens thematisiert „**Absolventen mit den Schwerpunkten CFA**“. Abschließend wird im letzten Teil eine Frage zur **zukünftigen Bedeutung des Controlling** gestellt sowie die **Möglichkeit zu einer allgemeinen Diskussion** gegeben.

V. Aufbau und Durchführung der Interviews

Aufbau

	Abbildung	Thema	Inhalt
Teil 1		Allgemeine Einführung	Allgemeine Angaben zum befragten Unternehmen: Name, Rechtsform, Branche, Produkte/Dienstleistungen, Marktanteil, Anzahl der Standorte, Anzahl der Beschäftigten und jährlicher Umsatz
Teil 2		Führungsstil und Führungsstruktur des Unternehmens	Geschäftsleitung im Unternehmen, Stärken/Schwächen angestellter Manager, Rolle der Familienangehörigen, Aufgaben der Eigentümer im Unternehmen, Führungsstil und Führungseigenschaften
Teil 3		Ausprägung des Controlling im Unternehmen	Existenz und unternehmensspezifisches Verständnis von Controlling, Aufgabenträger, Aufgaben von Controllern im Unternehmen sowie angewendete Methoden und Instrumente
Teil 4		Beurteilung von Absolventen aus den Bereichen Controlling, Finance & Accounting	Offene Stellen in den Bereichen CFA, spezifische Anforderungen an Bewerber, Einschätzung der fachlichen/tatsächlichen/sozialen Qualifikationen von Absolventen, Stärken/Schwächen von Controllern sowie Personalbedarfsdeckung
Teil 5		Abschließende Fragen	Zukünftige Bedeutung des Controlling und Möglichkeit zur offenen Diskussion

V. Aufbau und Durchführung der Interviews

Auswahl der Probanden und Durchführung der Interviews

- Für jeden der fünf vorkommenden Unternehmenstypen (Typ A bis Typ E) aus Kapitel IV werden mehrere Unternehmen ausgewählt, um diese später in Bezug auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede analysieren zu können. Die Auswahl erfolgt **theoretisch begründet** und nicht zufällig (vgl. Eisenhardt (1989)). Eisenhardt nennt als optimale Anzahl von Fallstudien innerhalb eines Typs die Bandbreite von ca. **vier bis zehn Fallstudien**. Dies wird im vorliegenden Fall berücksichtigt. Aufgrund der hohen Relevanz des Unternehmenstyps A (Klassisches traditionelles Eigentümerunternehmen) wird bewusst die Komplexität von deutlich mehr als zehn Interviews in Kauf genommen.
- Die meist durch **Internet-Recherche** oder durch persönlichen Kontakt mit dem DeLoitte.Mittelstandsinstitut ermittelten Interviewteilnehmer werden telefonisch kontaktiert und zur prinzipiellen Bereitschaft zur Mitarbeit bei einem Forschungsprojekt zum Thema „Führungsstruktur und Controlling im Mittelstand“ befragt. Insgesamt können so **45 Eigentümer und Geschäftsführer** bzw. in begründeten Ausnahmefällen Mitarbeiter der zweiten Führungsebene für die vorliegende empirische Studie gewonnen werden.
- Die Interviews werden zum Teil **telefonisch** durch einen Interviewer, zum Teil **persönlich** vor Ort durch zwei Interviewer durchgeführt. Der Zeitrahmen bewegt sich dabei zwischen zwanzig Minuten und einer Stunde pro Interview.
- Im vorliegenden Fall handelt es sich um eine qualitativ-empirische Forschungsarbeit, bei der die statistische Repräsentativität als hintergründig betrachtet werden darf.

Eisenhardt, K. M. (1989): Building theories from case study research, in: Academy of Management Review, 14. Jg., Nr. 4, S. 532-550, hier S. 537, 545.

VI. Charakterisierung der Probanden

Einführung

- Im nachfolgenden Kapitel „**Charakterisierung der Probanden**“ der Studie wird die Gesamtheit der Interview-Teilnehmer hinsichtlich der folgenden **Eigenschaften** näher beschrieben.
 - Klassifizierung gemäß Mittelstandsdefinition des Deloitte.Mittelstandsinstituts;
 - Rechtsform, oberste Geschäftsleitung und Rolle der Interviewten;
 - Typologisierung mittelständischer Unternehmen;
 - Sitz der befragten Unternehmen;
 - Standorte der Unternehmen im In- und Ausland sowie deren Gründung und
 - Branchen, Produkte und Dienstleistungen sowie Marktanteile.
- Bevor das Interview-Team mit den Probanden der Interviews in Kontakt tritt, sammelt es im Internet Informationen über das zu befragende Unternehmen. So können die **vorab ermittelten Unternehmensdaten** zu Beginn eines jeden Interviews mit den Probanden **im Gespräch abgeglichen, ergänzt oder korrigiert werden**. Dies hat den Vorteil, dass der Interviewer bereits ein solides Grundwissen über das Unternehmen hat (z.B. Produkte, Standorte, Geschichte), was eine wesentlich gezieltere und damit tatsächlich problemzentrierte Interviewführung erlaubt.
- Den Probanden wird jeweils eine **streng vertrauliche** und **anonyme Behandlung** ihrer **Unternehmensdaten garantiert**. Aus diesem Grund bitten wir um Verständnis, dass an dieser Stelle der Studie nur solche Informationen veröffentlicht werden können, die keinen konkreten Rückschluss auf die befragten mittelständischen Unternehmen ermöglichen.

VI. Charakterisierung der Probanden

Anwendung der Mittelstandsdefinition des Deloitte.Mittelstandsinstituts

- Um eine Einordnung bzw. Klassifizierung mittelständischer Unternehmen vorzunehmen, hat das **Deloitte.Mittelstandsinstitut** an der Universität Bamberg eine **eigene „Mittelstandsdefinition“** entwickelt. Je nach **Anzahl der Beschäftigten** und je nach **Höhe des jährlich erzielten Umsatzes** werden mittelständische Unternehmen in „**Kleinstunternehmen**“, „**Kleinunternehmen**“, „**Mittlere Unternehmen**“ und „**Große Unternehmen**“ unterteilt.
- Um diese **Klassifikation** auch bei den in der vorliegenden Studie befragten Unternehmen anwenden zu können, wird sowohl die **Anzahl der Beschäftigten** als auch der **Jahresumsatz** der befragten mittelständischen Betriebe ermittelt.
- Die Mehrzahl der Unternehmen (n=21) weist eine Beschäftigtenzahl von **mehr als 30 aber höchstens 300** Personen auf. Elf Probanden haben **maximal 30** Beschäftigte. Andererseits befinden sich auch elf Unternehmen in der Stichprobe, die **mehr als 300 und höchstens 3.000** Arbeitnehmer beschäftigen. Darüber hinaus werden auch zwei Entscheidungsträger befragt, die in Unternehmen mit **mehr als 3.000** Mitarbeitern tätig sind.

VI. Charakterisierung der Probanden

Anwendung der Mittelstandsdefinition des Deloitte.Mittelstandsinstituts

- In Bezug auf den jährlichen Umsatz ist eine rechtsschiefe Verteilung festzustellen. Zwölf der befragten Unternehmen erzielen einen Umsatz von **maximal 6 Millionen Euro**. 20 der Probanden geben an, einen Jahresumsatz von **mehr als 6 aber höchstens 60 Millionen Euro** zu erzielen. Dem Bereich von mehr als **60 und maximal 600 Millionen Euro** Jahresumsatz können sieben Unternehmen zugeordnet werden. Vier der Probanden erzielen **mehr als 600 Millionen Euro** Umsatz jährlich. Allerdings machen zwei der Interviewten hinsichtlich ihres Jahresumsatzes **keine Angaben**.
- Um die befragten Unternehmen in die Größenklassen mittelständischer Betriebe gemäß der Deloitte.Mittelstandsdefinition einordnen zu können, werden bei jedem Unternehmen die beiden Merkmale „Anzahl der Beschäftigten“ und „Umsatz pro Jahr“ gegenübergestellt. Sobald ein Unternehmen – wenn auch nur **mit einem der beiden Merkmale** – die **nächsthöhere Größenklasse** erreicht, wird es dieser höheren Größenklasse zugeordnet.
- Insgesamt nehmen **zehn „Kleinstunternehmen“**, **zwanzig „Kleinunternehmen“**, **elf „mittlere Unternehmen“** und **vier „große Unternehmen“** an der Befragung zum „Implementierungsstand von Unternehmensführung und Controlling in mittelständischen Unternehmen“ teil. Die vier Großunternehmen sind zwar quantitativ nicht dem Mittelstand zuzuordnen, aufgrund qualitativer Merkmale der Mittelstandsdefinition des Deloitte.Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg ist es jedoch gerechtfertigt, sie aufgrund des unmittelbar mittelständischen Charakters in die Untersuchung einzubeziehen.

VI. Charakterisierung der Probanden

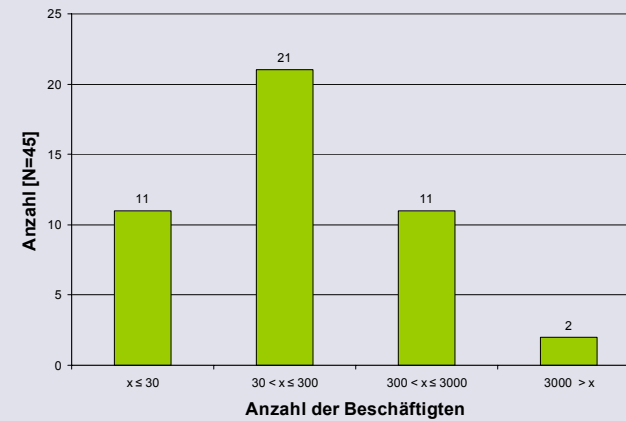
Anwendung der Mittelstandsdefinition des Deloitte.Mittelstandsinstituts

Quantitative Elemente der Mittelstandsdefinition des Deloitte.Mittelstandsinstituts

Unternehmensgröße	Beschäftigte	Jahresumsatz
Kleinstunternehmen	bis ca. 30	bis ca. 6 Mio. EUR
Kleinunternehmen	bis ca. 300	bis ca. 60 Mio. EUR
Mittlere Unternehmen	bis ca. 3.000	bis ca. 600 Mio. EUR
Große Unternehmen	über 3.000	über 600 Mio. EUR

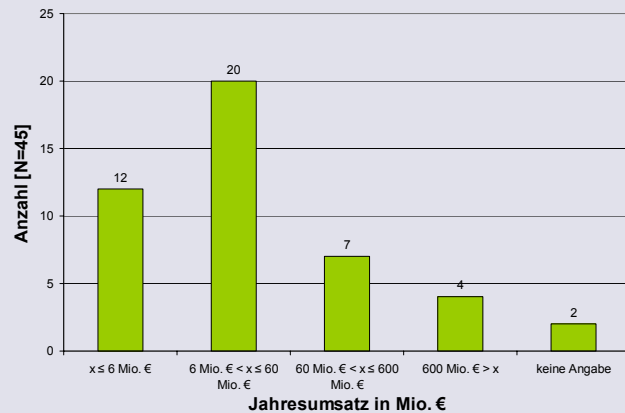
Anzahl der Beschäftigten

Nennungen [N=45] / Ø = 672 Beschäftigte



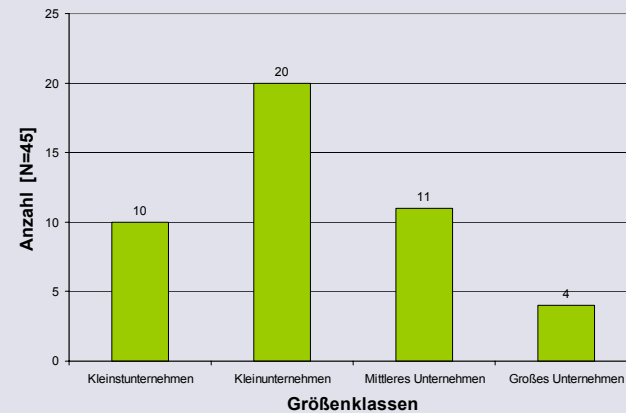
Umsatz pro Jahr

Nennungen [N=45] / Ø = 229 Mio. € Umsatz p.a.



Größenklasse der Unternehmen

Nennungen [N=45]



VI. Charakterisierung der Probanden

Rechtsform, oberste Geschäftsleitung und Rolle der Interviewten

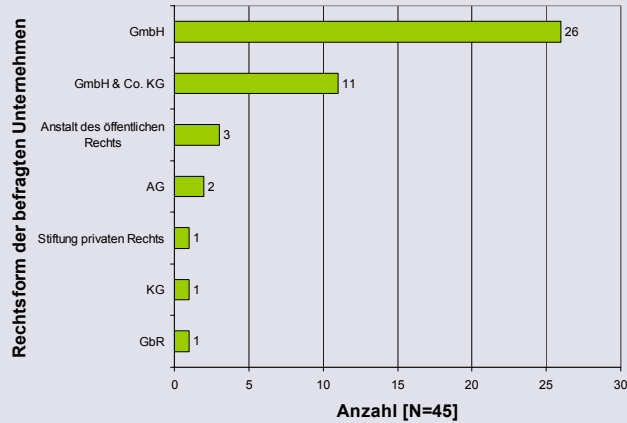
- Unter den 45 befragten Unternehmen lässt sich eine **Vielzahl von Rechtsformen** erkennen. 26 Firmen sind als **GmbH** im Handelsregister eingetragen. Elf der Probanden sind als **GmbH & Co. KG** unternehmerisch tätig. Drei Firmen agieren als **Anstalten des öffentlichen Rechts** und zwei Firmen als **AG**. Lediglich je eine Nennung entfällt auf die Rechtsformen **Stiftung des privaten Rechts**, **KG** und **GbR**.
- Zu Beginn des persönlichen Gesprächs wird der Gesprächspartner gefragt, wer im Unternehmen die **oberste Geschäftsleitung** innehat. Diese liegt bei 27 der befragten Unternehmen in den Händen eines **Eigentümers**. Bei 18 Unternehmen der Stichprobe übernimmt ein **Manager** die oberste Geschäftsleitung.
- Um im anschließenden Kapitel den Führungsstil und die Führungsstruktur der befragten mittelständischen Unternehmen näher analysieren zu können, werden die Interviewten auch nach ihrer „**aktuellen Funktion im Unternehmen**“ befragt. Die Mehrzahl (n=23) der Gesprächspartner sind als **geschäftsführende Gesellschafter** tätig. Zehn Interviewte geben an, **Geschäftsführer** zu sein. Unter den Befragten sind darüber hinaus **vier Vorstände**, **drei Vorstandsvorsitzende** sowie **zwei Bereichsleiter**. Darüber hinaus zählen je **ein kaufmännischer Leiter**, **Direktor** und **Chief Financial Officer** zum Kreis der Gesprächspartner.
- 25 der Gesprächspartner sind **Eigentümer** des befragten mittelständischen Unternehmens, 20 der Interviewten agieren als **Manager** im mittelständischen Betrieb.

VI. Charakterisierung der Probanden

Rechtsform, oberste Geschäftsleitung und Rolle der Interviewten

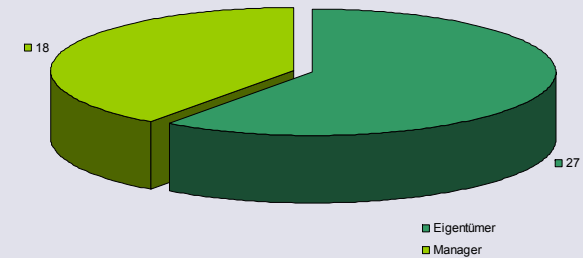
Rechtsform der befragten Unternehmen

Nennungen [N=45]



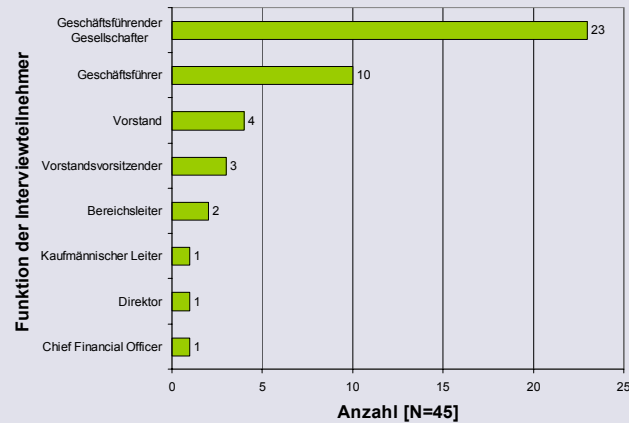
Wer hat die oberste Geschäftsleitung im Unternehmen inne?

Nennungen [N=45]



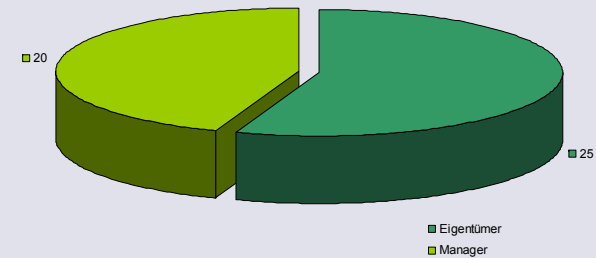
Aktuelle Funktion des Interviewten

Nennungen [N=45]



Anteil der Manager bzw. Eigentümer unter allen Befragten

Nennungen [N=45]



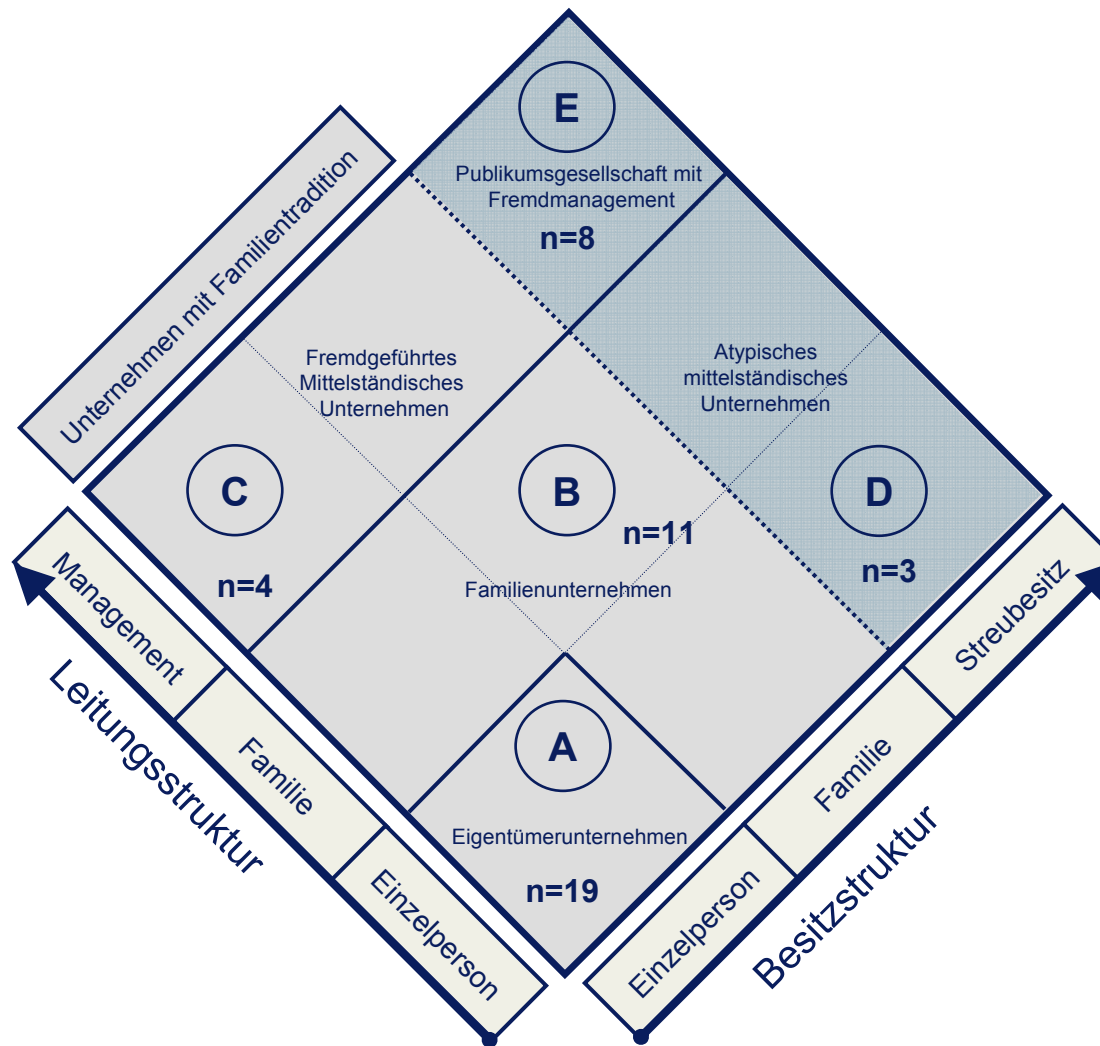
VI. Charakterisierung der Probanden

Typologisierung mittelständischer Unternehmen

- Im Folgenden wird zur Analyse und Charakterisierung der Probanden auf die bereits in Kapitel IV vorgestellte **Typologisierung mittelständischer Unternehmen** zurückgegriffen. **Je nach Ausgestaltung von Leitungsstruktur und Besitzstruktur** wird zwischen **fünf verschiedenen Ausprägungen mittelständischer Unternehmen** (Typ A bis E) unterschieden. Die graphische Darstellung dieser Typologisierung finden Sie auf der folgenden Seite dieses Beitrags.
- Bezogen auf die Gesamtheit aller befragten 45 Unternehmen wird beobachtet, dass die Mehrheit (n=19) den „**Eigentümerunternehmen**“ (**Typ A**) zuzuordnen ist.
- „**Familienunternehmen**“ (**Typ B**) stellen insgesamt elf Unternehmen der Stichprobe dar.
- Acht der befragten mittelständischen Unternehmen repräsentieren dagegen die sogenannten „**Publikumsgesellschaft mit Fremdmanagement**“ (**Typ E**).
- **Typ C** der Typologisierung mittelständischer Unternehmen – die „**Fremdgeführten mittelständischen Unternehmen**“ – werden durch vier der befragten Firmen repräsentiert.
- Lediglich drei Probanden lassen sich als „**Atypische Form mittelständischer Unternehmen**“ (**Typ D**) zuordnen.
- Wie bereits erwähnt, sind **Hypothesen** vor allem zu den Typen A, B und C zu bilden, die als Unternehmen mit Familientradition im Fokus der Untersuchung stehen.

VI. Charakterisierung der Probanden

Typologisierung mittelständischer Unternehmen



Fokus der Untersuchung:

- Unternehmen mit Familientradition
- Unternehmen entsprechend der Deloitte.Mittelstandsdefinition

In Anlehnung an: Hausch, K. T. (2004): Corporate Governance im deutschen Mittelstand. Veränderungen externer Rahmenbedingungen und interner Elemente, Wiesbaden, hier S. 90.

VI. Charakterisierung der Probanden

Sitz der befragten Unternehmen



Gemäß den Angaben zum Sitz des Unternehmens bzw. zum Sitz der Unternehmenszentrale ergibt sich folgende **Verteilung der Probanden im deutschen Bundesgebiet:**

- **Berlin:** ein Proband;
- **Sachsen:** zwei Probanden;
- **Thüringen:** vier Probanden;
- **Bayern:** 27 Probanden;
- **Rheinland-Pfalz:** ein Proband und
- **Nordrhein-Westfalen:** zehn Probanden.

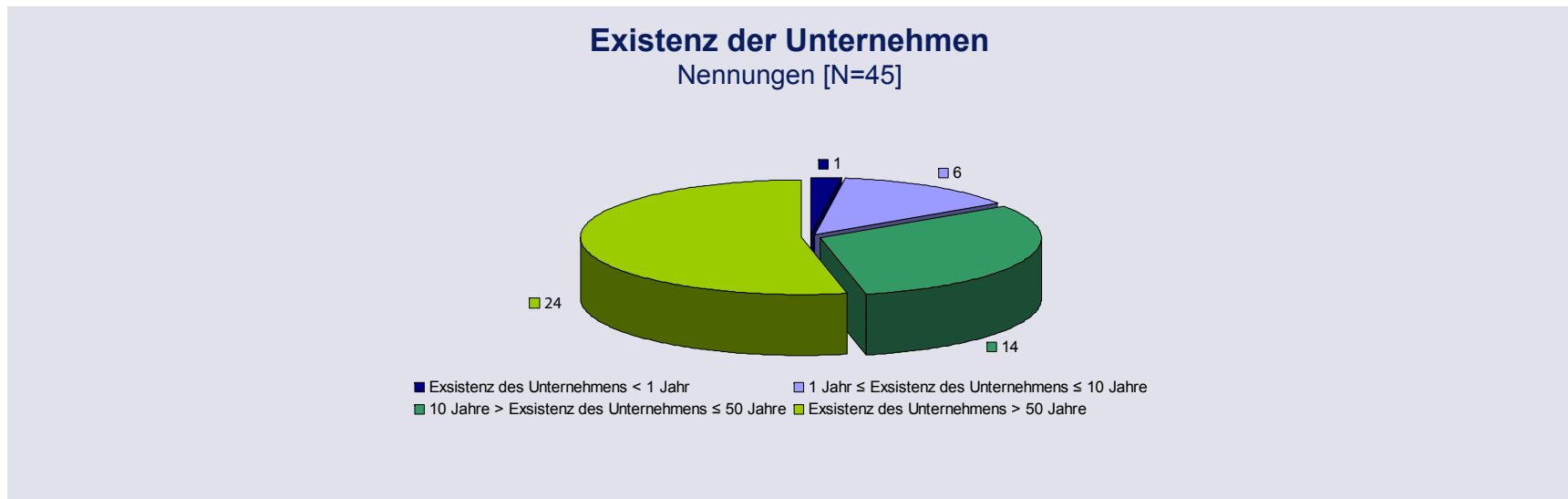
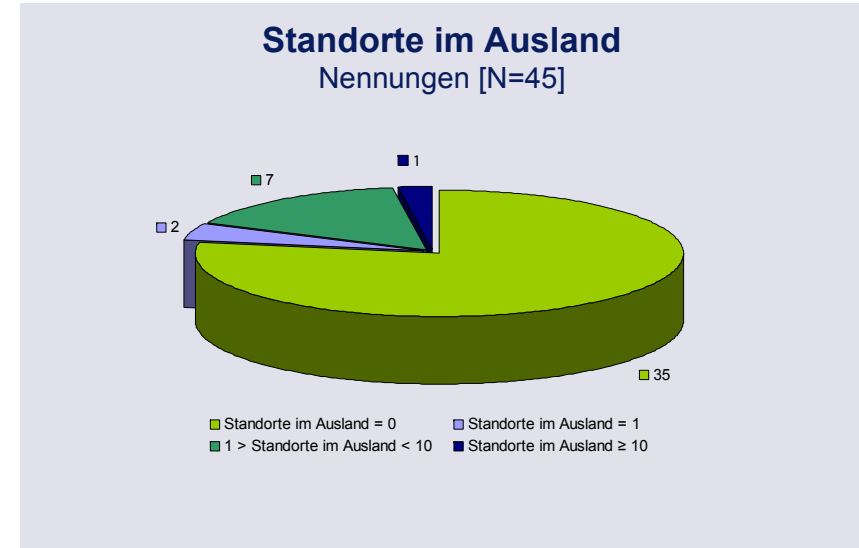
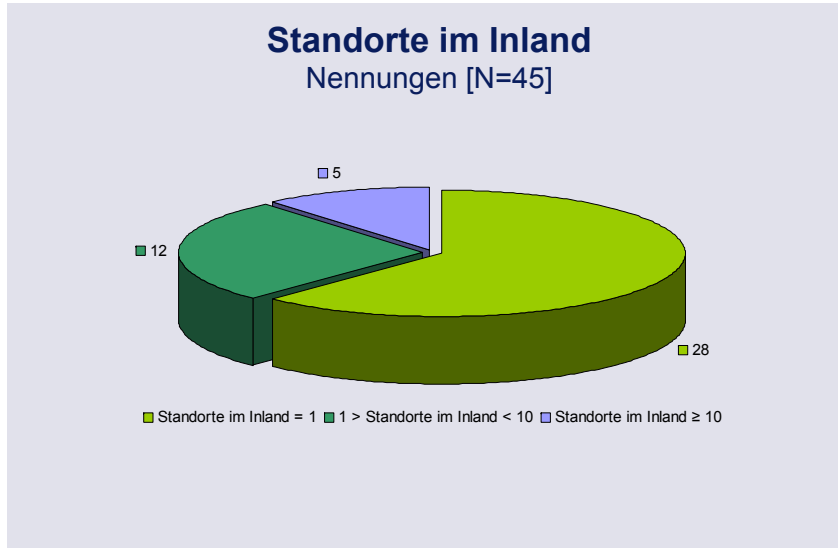
VI. Charakterisierung der Probanden

Gründungsjahr sowie Unternehmensstandorte

- Zu Beginn des Interviews wird der Gesprächspartner um Angabe des **Gründungsjahres** des Unternehmens gebeten. Lediglich ein Gesprächspartner gibt an, das Unternehmen sei erst seit dem Jahr 2007 und daher **weniger als ein Jahr** tätig. An dieser Stelle wird darauf verwiesen, dass sich alle genannten Unternehmensdaten auf das Jahr 2007 – dem Jahr der Durchführung der vorliegenden Studie – beziehen. Sechs befragte Firmen existieren **seit mindestens einem aber maximal zehn Jahren**. 14 der untersuchten Unternehmen bestehen seit **mehr als zehn und höchstens 50 Jahren**. 24 Probanden geben an, dass das Unternehmen, in dem sie tätig sind, bereits **mehr als 50 Jahre** existiere.
- Die interviewten Unternehmen werden auch dahingehend untersucht, wie viele **Standorte** sie **im Inland** (Deutschland) und im Ausland aufweisen. 28 der insgesamt 45 befragten Unternehmen geben an, **einen Standort** im Inland zu besitzen. Zwölf Unternehmen weisen **mehr als einen und weniger als zehn Standorte** im Inland auf. Fünf der Probanden haben **mehr als zehn Betriebsstätten** in Deutschland.
- 35 Unternehmen haben **keinen Standort** im Ausland. **Einen ausländischen Unternehmensstandort** besitzen zwei der Probanden. Sieben der befragten Betriebe geben darüber hinaus an, **mehr als einen und maximal neun Standorte** im Ausland zu haben. Lediglich ein Untersuchungsteilnehmer besitzt **zehn oder mehr ausländische Betriebsstätten**.

VI. Charakterisierung der Probanden

Gründungsjahr sowie Unternehmensstandorte



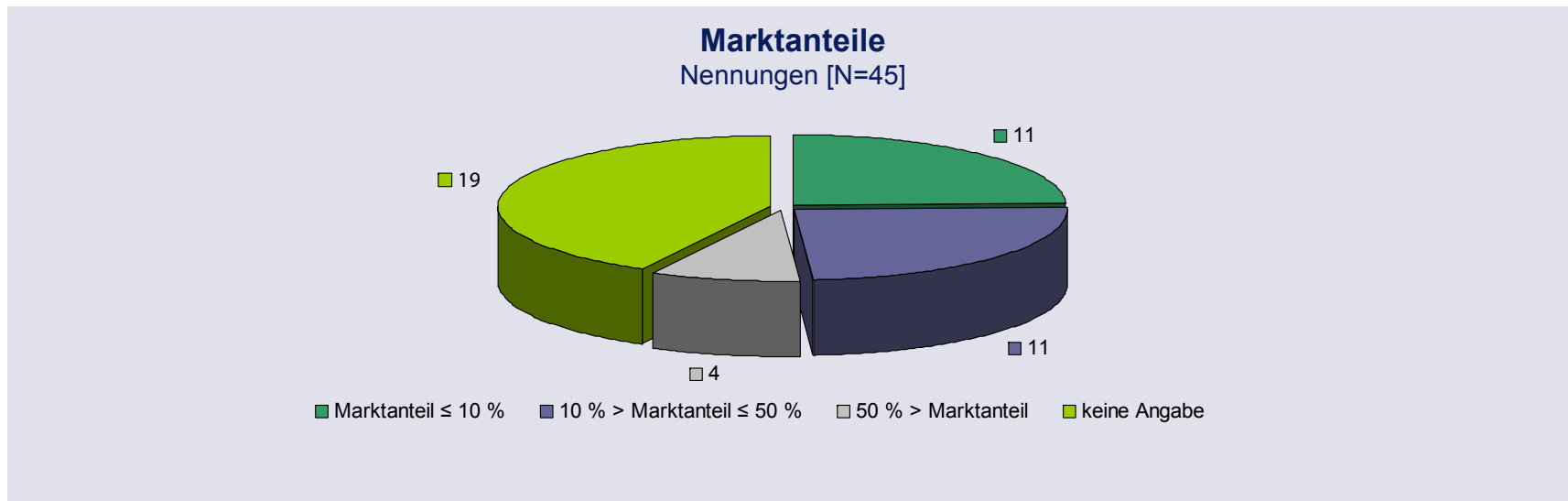
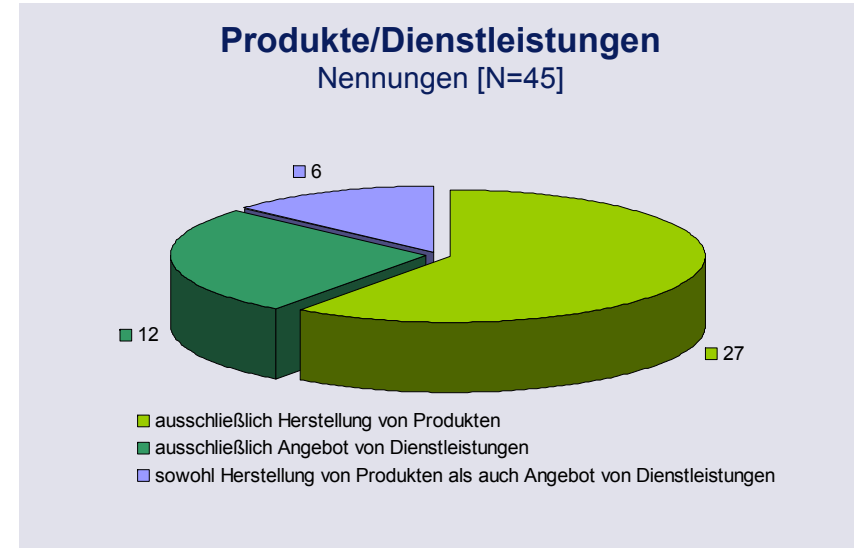
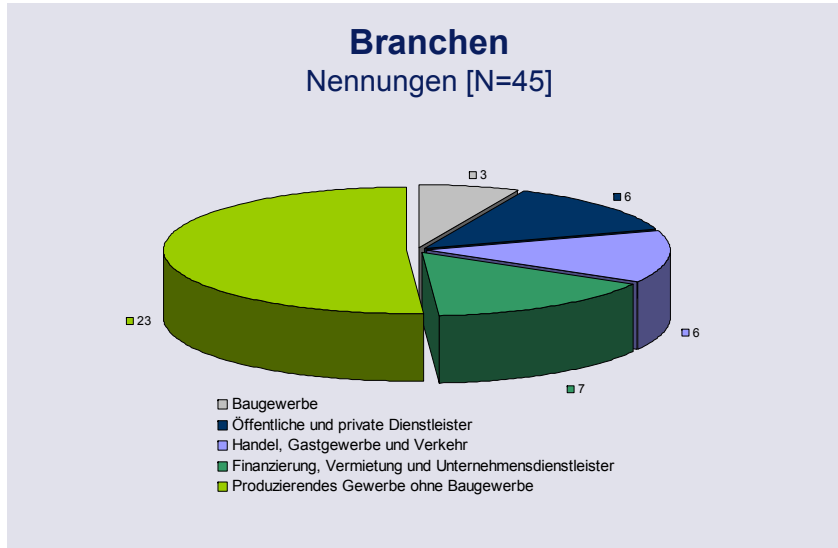
VI. Charakterisierung der Probanden

Branchen, Produkte/Dienstleistungen und Marktanteile

- Alle Gesprächspartner werden darüber hinaus befragt, in welcher **Branche** sie tätig sind. Drei der 45 befragten Unternehmen sind dem „Baugewerbe“ zuzuordnen. Sechs Probanden zählen zu den sogenannten „Öffentlichen und privaten Dienstleistern“. Sechs weitere Interviewte sind im Bereich „Handel, Gastgewerbe und Verkehr“ tätig. Zur Branchengruppe „Finanzierung, Vermietung und Unternehmensdienstleister“ zählen sieben der Probanden. Rund 51 Prozent (n=23) der Interview-Teilnehmer zählen zur Branche „Produzierendes Gewerbe ohne Baugewerbe“.
- Im Gesprächsablauf werden die Interviewten auch gebeten anzugeben, welche **Produkte bzw. Dienstleistungen** ihr Unternehmen anbietet. An dieser Stelle werden keinerlei detaillierte Angaben zu Produkten und Dienstleistungen der Probanden getätigt, da ansonsten die Anonymität der Interview-Teilnehmer gefährdet wäre. Generell kann jedoch festgehalten werden, dass 27 Probanden ausschließlich (physische) Produkte herstellen und zwölf Probanden ausschließlich Dienstleistungen anbieten. Sechs befragte Unternehmen bieten sowohl Produkte als auch Dienstleistungen an.
- Weiterhin werden die Interview-Teilnehmer nach dem **Marktanteil** ihres Unternehmens befragt. Elf der mittelständischen Betriebe erzielen einen Marktanteil von maximal 10 Prozent. Bei weiteren elf Probanden liegt der Marktanteil zwischen mehr als zehn und maximal 50 Prozent. Einen Marktanteil über 50 Prozent weisen laut eigenen Angaben neun Prozent (n=4) der Probanden auf. Rund 42 Prozent (n=19) der befragten Entscheidungsträger mittelständischer Unternehmen machen hinsichtlich des erzielten Marktanteils keine Angabe.

VI. Charakterisierung der Probanden

Branchen, Produkte/Dienstleistungen und Marktanteile



VII. Führungsstil und Führungsstruktur

Einführung

- Im Untersuchungsteil „Führungsstil und Führungsstruktur“ werden die Unternehmen zunächst in **Eigentümer- und Manager-geführte Unternehmen** eingeteilt. Dabei wird Führung nach Irle als Beeinflussung von Personen definiert, sofern die Beeinflussenden über ein gewisses Sanktionspotential verfügen, der Beeinflussungsversuch zur Existenzsicherung eines sozialen Systems dient und dieser in einer direkten sozialen Beziehung stattfindet (vgl. Irle (1980)).
- Im Rahmen der vorliegenden Studie wird davon ausgegangen, dass der Führungsstil eines Entscheidungsträgers von Persönlichkeitsmerkmalen und Verhaltensaspekten abhängig ist. Auf Basis des Führungskontinuums von Tannenbaum/Schmidt werden die Probanden gebeten, ihren Führungsstil als „Eher autoritär“, „Eher kooperativ“ oder „Sowohl als auch“ einzuschätzen (vgl. Tannenbaum/Schmidt (1958)). Des Weiteren sollen auf Grundlage der **Trait Theory** die subjektiv wichtigsten drei Führungseigenschaften genannt werden. Die Trait Theory geht auf die Beiträge von Pervin zurück (vgl. z.B. Pervin (1970)) und basiert auf der grundsätzlichen Annahme, dass individuelle Differenzen zwischen verschiedenen Persönlichkeiten bestehen und gemessen werden können. Auf Basis der genannten Fragestellungen kann das **Selbstbild** des jeweiligen Probanden hinsichtlich seines individuellen Führungsstils abgeleitet werden. Darüber hinaus wird das **projizierte Selbstbild** der Interviewten untersucht. Die Probanden werden gebeten, einzuschätzen, wie sie persönlich wohl aus Sicht ihrer Mitarbeiter wahrgenommen werden.

Irle, M. (1980): Führungsverhalten in organisierten Gruppen, in: Meyer, A./Herwig B. (Hrsg.): Handbuch der Psychologie , Band 9 Betriebspsychologie, 2. Aufl., Göttingen, S. 512ff.

Tannenbaum, R./Schmidt, W. H. (1958): How to choose a leadership pattern, in: Harvard Business Review, Vol. 36, No. 2, S. 95-101

Pervin, L. A. (1970): Personality: Theory, assessment, and research, New York

VII. Führungsstil und Führungsstruktur

Allgemeine Einschätzung

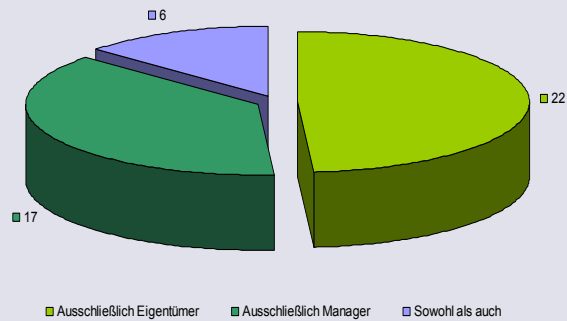
- In 22 der befragten Unternehmen führen **ausschließlich Eigentümer** das Unternehmen. Dies sind entweder Einzelunternehmer oder mehrere Familienangehörige. In 17 der befragten Unternehmen wurde die Unternehmensführung bereits an **familienfremde Manager** vergeben. Der Fall, dass **sowohl Eigentümer als auch Manager** in der Leitung des Unternehmens vertreten sind, betrifft sechs Unternehmen.
- In 32 der befragten Unternehmen sind **Familienangehörige** des Eigentümers oder der Eigentümer nicht in die Geschäftsleitung des Unternehmens involviert. Dies liegt z.T. daran, dass Kinder des Eigentümers/der Eigentümer noch zu jung sind. In den **Unternehmenstypen C und E** kommt eine Beteiligung von Familienmitgliedern ohnehin nicht vor. Bei immerhin 13 Unternehmen sind Familienangehörige des Eigentümers oder der Eigentümer an der Leitung des Unternehmens beteiligt. Dies ist vor allem bei **Typ C** (klassische traditionelle Familienunternehmen) der Fall.
- Bei 56 Prozent der Unternehmen (n=25) nehmen die Eigentümer **starken Einfluss** sowohl auf das operative als auch das strategische Geschäft. In zehn Unternehmen nehmen sie nur strategische, in weiteren zehn überhaupt keine Aufgaben wahr.
- Bei der Frage nach dem Führungsstil der befragten Entscheidungsträger geben 26 Probanden an, ihren Führungsstil als „**Eher kooperativ**“ einzuschätzen. 18 Interviewpartner sehen sich als **sowohl autoritär als auch kooperativ**, während nur ein Proband angibt, einen **autoritären Führungsstil** zu pflegen.

VII. Führungsstil und Führungsstruktur

Allgemeine Einschätzung

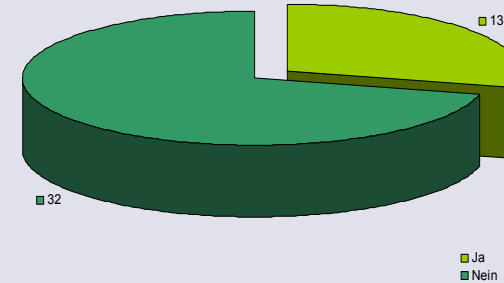
Zusammensetzung der Geschäftsleitung

Nennungen [N=45]



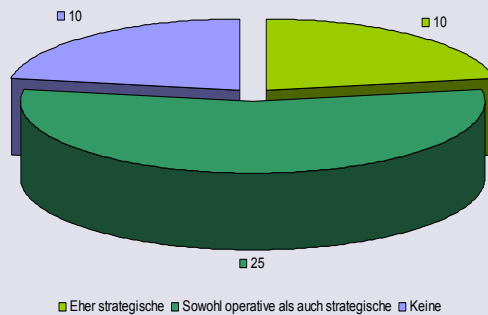
Sind Familienangehörige in die Geschäftsleitung involviert ?

Nennungen [N=45]



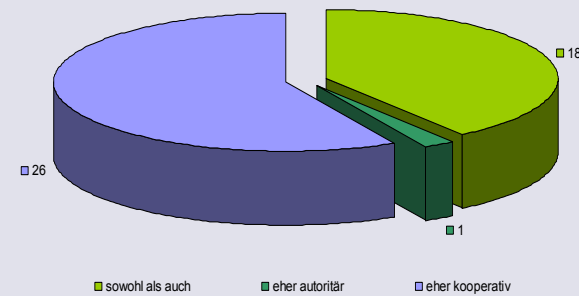
Aufgaben der Eigentümer im Unternehmen

Nennungen [N=45]



Führungsstil des Interviewpartners (Selbstbild)

Nennungen [N=45]



VII. Führungsstil und Führungsstruktur

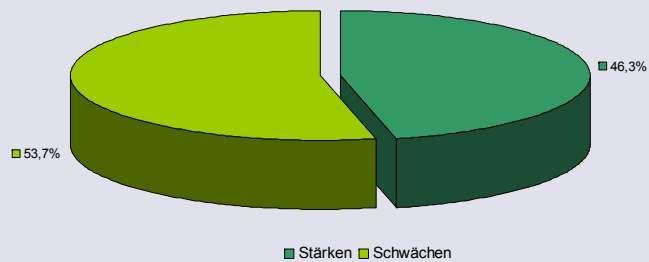
Stärken und Schwächen von angestellten Managern

- Im Rahmen der Befragung zu Führungsstil und Führungsstruktur werden die Probanden nach ihrer subjektiven Meinung zu **Stärken und Schwächen von angestellten Managern** befragt. Dabei ist zu beachten, dass die Antwort auf diese Frage im Fall von Eigentümern eine Außenperspektive (Perspektive auf angestellte Manager), in Fall von Managern als Befragungsteilnehmern sowohl Innenperspektive (Perspektive auf den Befragten selbst) als auch Außenperspektive (Perspektive auf andere Manager) beinhaltet.
- Bei einer prozentualen Betrachtung der Eigenschaftsnennungen werden **Manager von Eigentümern schlechter beurteilt als von (anderen) Managern**. Dies kann auf die bereits erwähnten Perspektivunterschiede zurückgeführt werden. Eigentümer sprechen angestellten Managern zu 46,3 Prozent Stärken und zu 53,7 Prozent Schwächen zu. Bei Managern ist das prozentuale Verhältnis genau umgekehrt. Wegen der annähernden Gleichverteilung kann kein eindeutiger Trend festgestellt werden.
- Im Rahmen einer detaillierten Betrachtung geben Eigentümer und Manager sowohl bei den Stärken als auch bei den Schwächen eine ähnliche Rangfolge von Eigenschaften an. Dies führt zu einer höheren Validität und Plausibilität der Ergebnisse. Als **größte Stärken** nennen Eigentümer „Objektivität/Rationalität“ (19,4 Prozent) sowie „Breite Expertise“ (12,9 Prozent). Manager verweisen auf „Breite Expertise“ (20,7 Prozent) sowie „Unabhängigkeit“ (20,7 Prozent). Als **größte Schwächen** nennen Eigentümer „Keine/geringe emotionale Bindung“ (33,8 Prozent) und „Kurzfristiges Denken/Zahlenorientierung“ (19,4 Prozent). Manager nennen ebenfalls „Keine/geringe emotionale Bindung“ (36,0 Prozent) sowie „Kurzfristiges Denken/Zahlenorientierung“ (24,0 Prozent).

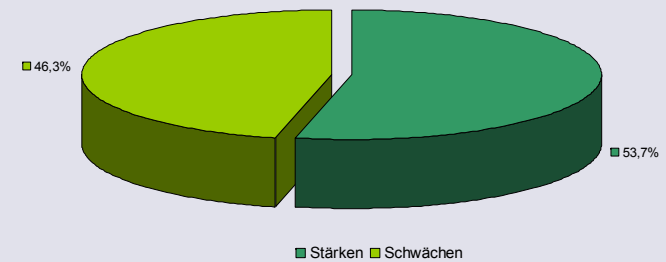
VII. Führungsstil und Führungsstruktur

Stärken und Schwächen von angestellten Managern

Stärken und Schwächen aus Eigentümersicht
Prozentualer Anteil [$\Sigma=100$ Prozent]



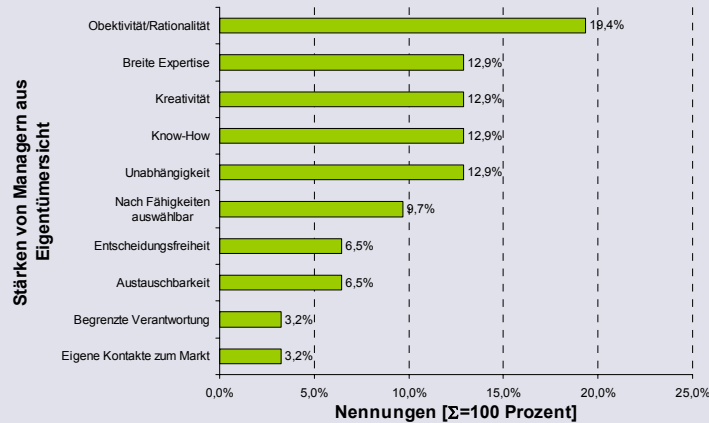
Stärken und Schwächen aus Managementsicht
Prozentualer Anteil [$\Sigma=100$ Prozent]



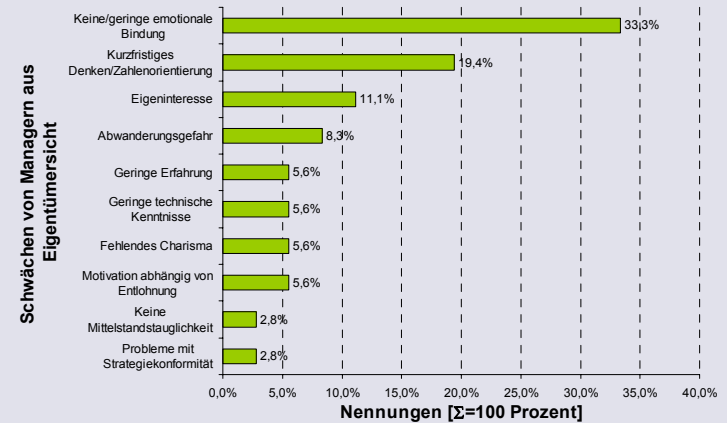
VII. Führungsstil und Führungsstruktur

Stärken und Schwächen von angestellten Managern

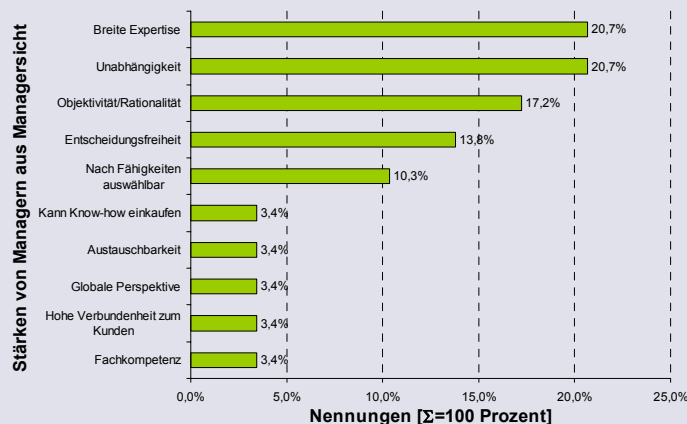
Stärken von Managern aus Eigentümersicht
 Prozentualer Anteil [$\Sigma=100$ Prozent]



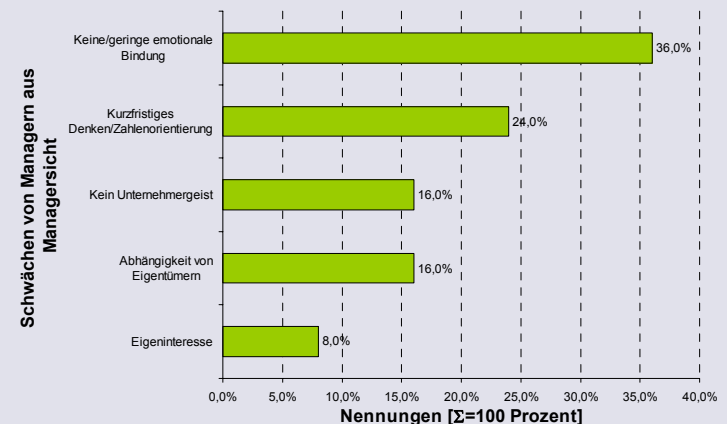
Schwächen von Managern aus Eigentümersicht
 Prozentualer Anteil [$\Sigma=100$ Prozent]



Stärken von Managern aus Managersicht
 Prozentualer Anteil [$\Sigma=100$ Prozent]



Schwächen von Managern aus Managersicht
 Prozentualer Anteil [$\Sigma=100$ Prozent]



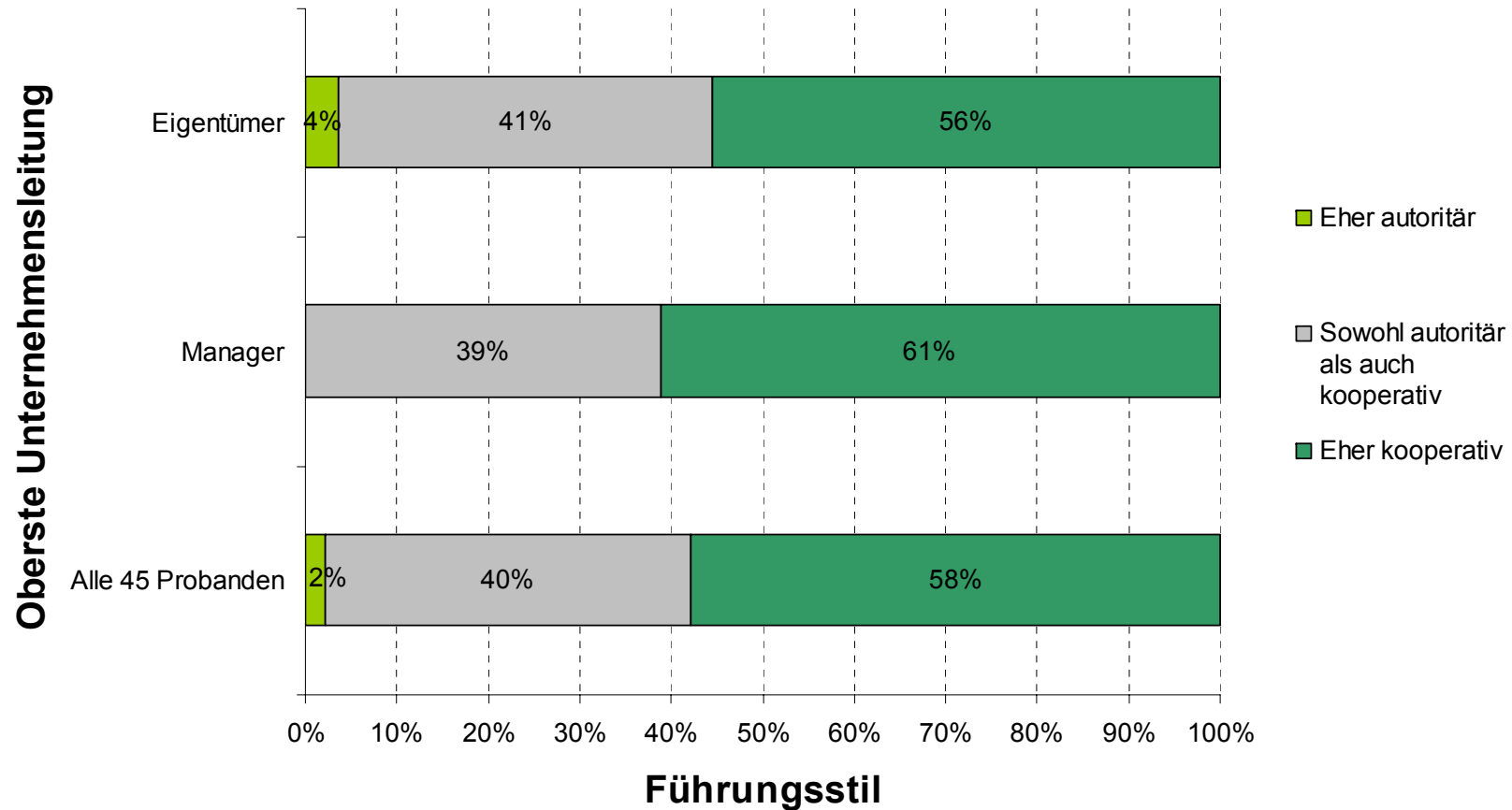
VII. Führungsstil und Führungsstruktur

Führungsstil in Abhängigkeit von der Leitungsstruktur

- Im Folgenden wird das **Selbstbild des Führungsstils** in Abhängigkeit von der **Leistungsstruktur** des jeweiligen Unternehmens dargestellt. Unabhängig von der individuellen Ausgestaltung des Führungsorgans (Einzelperson, Gremium etc.) wird darauf abgestellt, wer im Unternehmen die oberste Entscheidungsbefugnis innehat, ein Eigentümer oder ein Manager. In Bezug auf den Führungsstil der Befragten sind die Antwortalternativen „Eher autoritär“, „Sowohl autoritär als auch kooperativ“ und „Eher kooperativ“ möglich.
- In Unternehmen, in denen die oberste Unternehmensleitung durch einen **Eigentümer** wahrgenommen wird, geben 56 Prozent der Befragten an, einen eher kooperativen Führungsstil zu pflegen. Als „Sowohl autoritär als auch kooperativ als auch“ bezeichnen sich 41 Prozent der Probanden. Vier Prozent der Interviewteilnehmer aus Eigentümer-geführten Unternehmen bezeichnen ihren Führungsstil als „Eher autoritär“. In den Unternehmen, in denen ein **Manager** die oberste Leitung innehat, bezeichnen sich die Führungspersonen in 61 Prozent der Fälle hinsichtlich ihres Führungsstils als „Eher kooperativ“. 39 Prozent der Probanden geben an, einen Führungsstil zu pflegen, der als „Sowohl autoritär als auch kooperativ“ charakterisiert werden kann. Eine Analyse der Gesamtheit aller 45 untersuchten Unternehmen zeigt, dass 58 Prozent aller Interviewteilnehmer einen eher kooperativen Führungsstil und 40 Prozent einen sowohl autoritären als auch kooperativen Führungsstil aufweisen. Zwei Prozent geben an, einen eher autoritären Führungsstil zu pflegen.
- Die Vermutung, dass **keine signifikanten Unterschiede** zwischen Eigentümer- und Manager-geführten Unternehmen existieren, wird im Folgenden statistisch überprüft. Dies wird ebenfalls für Unterschiede in Abhängigkeit von Unternehmenstyp und -größe durchgeführt.

VII. Führungsstil und Führungsstruktur

Führungsstil in Abhängigkeit von der Leitungsstruktur



VII. Führungsstil und Führungsstruktur

Führungsstil in Abhängigkeit von der Leitungsstruktur

Mann-Whitney-Test

Statistik für Test^a

	Führungsstil
Mann-Whitney-U	233,000
Wilcoxon-W	611,000
Z	-,269
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,788

a. Gruppenvariable: Oberste Unternehmensleitung

Erläuterung:

- Der Unterschiedstest (U-Test) von Mann-Whitney ist ein nichtparametrischer Test bei unabhängigen Stichproben.
- Der U-Test von Mann-Whitney prüft die Nullhypothese „ H_0 : Die Verteilungen der beiden Stichproben X_1 und X_2 stimmen überein“.
- Im vorliegenden Fall wird überprüft, ob sich der **Führungsstil** bei Manager- und Eigentümer-geführten Unternehmen unterscheidet.
- Ist die Signifikanz $> 0,05$, kann H_0 akzeptiert werden, d.h. die **Verteilung** der beiden Stichproben **ist gleich**.

Interpretation:

- Die asymptotische Signifikanz beträgt **0,788**. Im vorliegenden Fall wird folglich gezeigt, dass sich die **Führungsstile** von **Eigentümer-** und **Manager-geführten** Unternehmen nicht signifikant unterscheiden.

VII. Führungsstil und Führungsstruktur

Führungsstil in Abhängigkeit vom Unternehmenstyp (Typ A bis Typ E)

Kruskal-Wallis-Test

Ränge

Unternehmenstyp	N	Mittlerer Rang
Führungsstil A: Eigentümerunternehmen	19	24,53
B: Familienunternehmen	11	22,05
C: Fremdgeführtes Unternehmen	4	21,00
D: Atypisch	3	17,17
E: Publikumsgesellschaft	8	23,88
Gesamt	45	

Statistik für Test^{a,b}

	Führungsstil
Chi-Quadrat	1,392
df	4
Asymptotische Signifikanz	,846

a. Kruskal-Wallis-Test

b. Gruppenvariable: Unternehmenstyp

Erläuterung:

- Der Kruskal-Wallis-Test ist ein nicht-parametrischer Test für mindestens zwei unabhängige Stichproben.
- Dieser Test prüft die Nullhypothese „ H_0 : Es gibt keine Unterschiede in den Verteilungen“ gegen die Alternativhypothese „ H_1 : Es gibt Unterschiede in den Verteilungen“.
- Im vorliegenden Fall wird untersucht, ob Unterschiede im Führungsstil (abhängiges Merkmal) zwischen den verschiedenen Unternehmenstypen nach Typologie der Stichprobe existieren.
- Wenn die Asymptotische Signifikanz $< 0,05$ ist, liegen Unterschiede im Führungsstil vor.

Interpretation:

- Die asymptotische Signifikanz beträgt **0,846**. Dies lässt auf keine signifikanten Unterschiede im Führungsstil schließen.

VII. Führungsstil und Führungsstruktur

Führungsstil in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße

Kruskal-Wallis-Test

Ränge		N	Mittlerer Rang
Führungsstil	Unternehmensgröße		
	Kleinstunternehmen	10	27,90
	Kleinunternehmen	20	20,33
	Mittleres Unternehmen	11	24,14
	Großunternehmen	4	21,00
Gesamt		45	

Statistik für Test^{a,b}

	Führungsstil
Chi-Quadrat	3,224
df	3
Asymptotische Signifikanz	,358

a. Kruskal-Wallis-Test

b. Gruppenvariable: Unternehmensgröße

Erläuterung:

- Im vorliegenden Fall wird untersucht, ob Unterschiede im **Führungsstil** (abhängiges Merkmal) zwischen den **verschiedenen Unternehmensgrößen** nach Definition des Deloitte.Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg existieren.
- Wenn die Asymptotische Signifikanz $< 0,05$ ist, liegen Unterschiede im Führungsstil vor.

Interpretation:

- Die Asymptotische Signifikanz beträgt **0,358**. Folglich wird gezeigt, dass **keine signifikanten Unterschiede im Führungsstil** zwischen den verschiedenen Unternehmensgrößen nach Definition des Deloitte.Mittelstandsinstituts existieren.

VII. Führungsstil und Führungsstruktur

Führungseigenschaften – Fünf-Faktoren-Modell

- Der Auswertung bezüglich der wesentlichen Führungseigenschaften aus Eigentümer- bzw. Managerperspektive liegt das **Fünf-Faktoren-Modell** aus der Persönlichkeitspsychologie zugrunde. Die Entwicklung des Modells geht auf den lexikalischen Ansatz zurück, welcher auf der Grundannahme beruht, dass für den sozialen Umgang besonders wichtige Persönlichkeitsmerkmale eine Repräsentation in der Sprache finden. Bereits im Jahr 1936 ermittelten Allport und Odbert 17.953 **persönlichkeitsrelevante Begriffe** aus dem Webster's New International Dictionary, die sich in mehreren Arbeiten verschiedener Forscher auf **fünf bipolare Dimensionen** reduzieren ließen (vgl. Amelang/Bartussek (2001)). Die vorliegende Faktorenbenennung stammt aus dem Jahr 1985 von McCrae und Costa. Demnach ergeben sich folgende Dimensionen von Führungseigenschaften: „**Neurotizismus**“, „**Extraversion**“, „**Offenheit**“, „**Verträglichkeit**“ und „**Gewissenhaftigkeit**“. Jede der Dimensionen kann hohe oder niedrige Ausprägungen aufweisen (vgl. McCrae/Costa (1985)).
- Die Aussagen der Befragten den genannten Kategorien zugewiesen, wobei beispielsweise Nennungen wie „kooperativ“ als hohe „Verträglichkeit“, „autoritär“ als niedrige „Verträglichkeit“, „emotional“ als hoher „Neurotizismus“ und „willensstark“ als niedriger „Neurotizismus“ eingestuft werden. Da jeder der befragten Eigentümer (n=27) und Manager (n=18) gebeten wird, drei wichtige Führungseigenschaften zu nennen, ergeben sich für das **Selbstbild** 81 Eigenschaftsadjektive im Fall der Eigentümer und 54 im Fall der Manager. Bezüglich des **projizierten Selbstbildes** werden insgesamt 27 Angaben von Eigentümern und 14 von Managern gemacht.

VII. Führungsstil und Führungsstruktur

Führungseigenschaften – Profilvergleich Eigentümer

- Bei den Führungseigenschaften von Eigentümern ergeben sich die höchsten prozentualen Anteile an Nennungen in den Dimensionen „**Extraversion**“, „**Gewissenhaftigkeit**“ und „**Verträglichkeit**“. Letztere ist mit **31 Prozent** als die bedeutendste hervorzuheben. Ein hohes Maß an Offenheit halten immerhin elf Prozent der Befragten für einen wichtigen Charakterzug. Die **niedrigen Ausprägungen** werden kaum genannt, was darauf schließen lässt, dass beispielsweise niedrige Verträglichkeit (zum Beispiel Autorität) als eher unwesentlich eingeschätzt wird. Zudem besitzen im hier genutzten Modell niedrige Ausprägungen grundsätzlich eine geringere Bedeutung für die Interpretation als hohe Ausprägungen.
- Die Auswertung des **projizierten Selbstbildes** ergibt, dass die Kategorie **Verträglichkeit** eindeutig am relevantesten ist. **44 Prozent** der Eigentümer geben an, dass sie wohl als **sehr verträgliche** Vorgesetzte gelten, während immerhin **26 Prozent** der Meinung sind, dass sie als **wenig verträglich** eingeschätzt werden.
- Beim Profilvergleich von Selbstbild und projiziertem Selbstbild der Eigentümer werden die prozentualen Werte des Selbstbildes von denen des projizierten Selbstbildes abgezogen. Somit ergeben sich **negative Werte** in Prozentpunkten, falls die Dimension im **Selbstbild** jeweils für hohe und niedrige Ausprägungen von einer größeren Anzahl der Befragten angegeben wurde und **positive Werte**, wenn die Dimension in Bezug auf das **projizierte Selbstbild** häufiger genannt wurde.

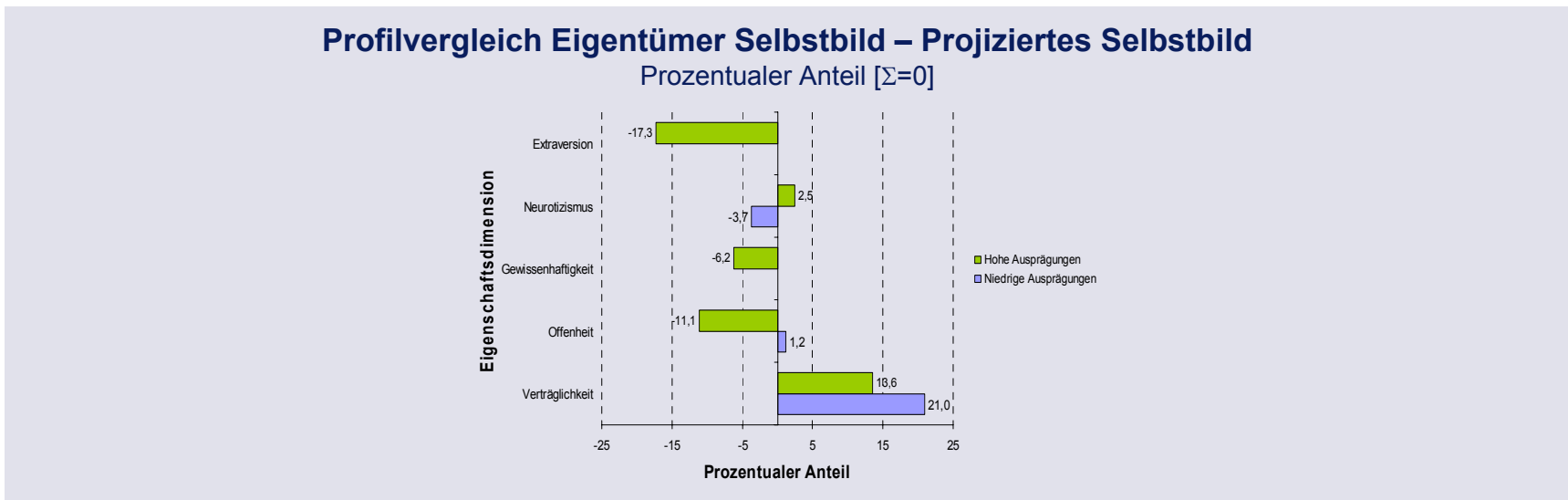
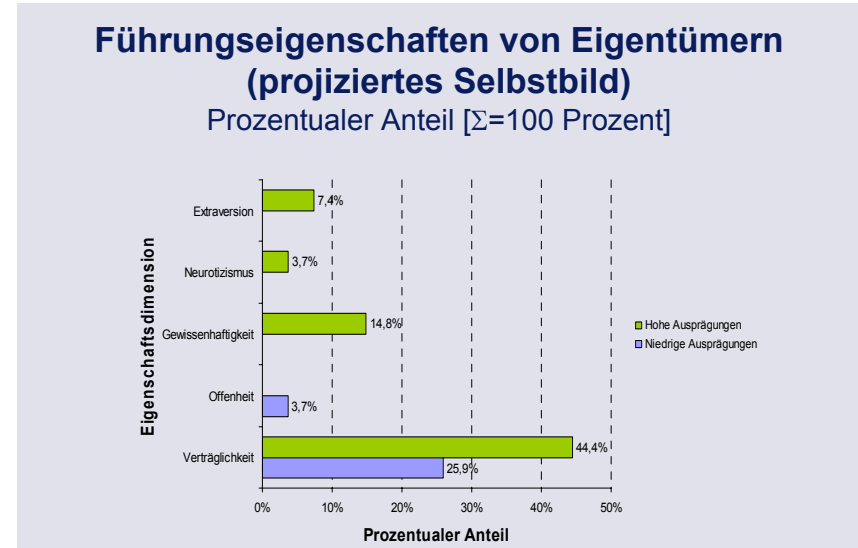
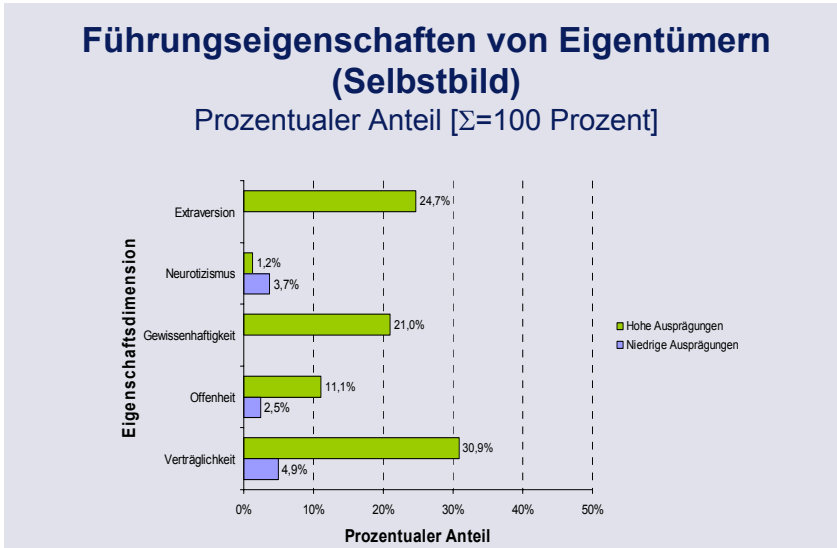
VII. Führungsstil und Führungsstruktur

Führungseigenschaften – Profilvergleich Eigentümer

- Beim Profilvergleich müsste das Auftreten einer **Nulllinie** dahingehend interpretiert werden, dass für Selbstbild und projiziertes Selbstbild der Eigentümer übereinstimmende Aussagen getroffen werden. Bei einer zu hohen Übereinstimmung (keine Ausschläge) müssten die Aussagen der Interviewpartner hinsichtlich ihres Wahrheitsgehalts kritisch hinterfragt werden. Die Differenzierung im Antwortverhalten der Interviewpartner spricht für eine hohe Validität und Reliabilität der getroffenen Einschätzung.
- Auffällig ist, dass **hohe Extraversion** und **hohe Offenheit** im **Selbstbild** eine wesentlich größere Bedeutung haben als im projizierten Selbstbild. Hingegen werden sowohl **hohe** als auch **niedrige Verträglichkeit** öfter im **projizierten Selbstbild** genannt. Dies bedeutet im Allgemeinen, dass die Führungseigenschaften, die die Eigentümer selbst für wesentlich erachten, anscheinend in der Realität wenig ausgeprägt sind und umgekehrt.

VII. Führungsstil und Führungsstruktur

Führungseigenschaften – Profilvergleich Eigentümer



VII. Führungsstil und Führungsstruktur

Führungseigenschaften – Profilvergleich Manager

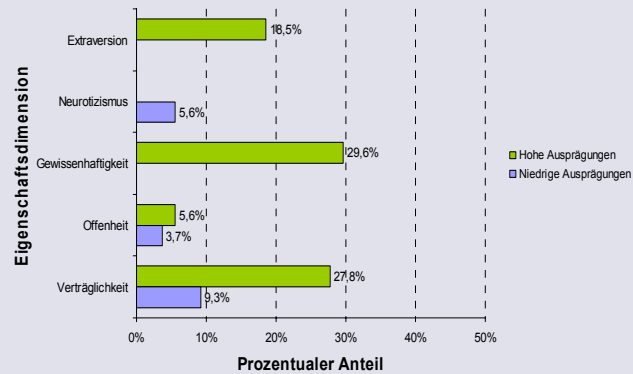
- Aus Managersicht zählen **hohe Ausprägungen** in den Dimensionen „**Extraversion**“, „**Verträglichkeit**“ und „**Gewissenhaftigkeit**“ zu den wesentlichen Führungseigenschaften, wobei sich letztere mit **30 Prozent** als die bedeutendste Dimension herausstellt. Die **niedrigen Ausprägungen aller Dimensionen** sind **kaum relevant**, allerdings halten immerhin **neun Prozent** der Befragten **niedrige Verträglichkeit** für eine relevante Charakteristik.
- Die Dimensionen „**Gewissenhaftigkeit**“ und „**Verträglichkeit**“ stellen sich bei der Auswertung des **projizierten Selbstbildes** als die maßgeblichen heraus. Dabei geben **29 Prozent** der befragten Manager an, ihre Person würde wohl durch die Mitarbeiter als **sehr gewissenhaft** eingeschätzt werden, **36 Prozent** glauben als **sehr verträglich** und **21 Prozent** als **wenig verträglich** wahrgenommen zu werden.
- Die Vorgehensweise des hier dargestellten Profilvergleichs ist identisch mit dem Vergleich des Selbstbildes und projizierten Selbstbildes in Bezug auf die befragten Manager. Es ergibt sich ein **negativer Wert** in Prozentpunkten, falls die Dimension im **Selbstbild** von einer größeren Anzahl der Befragten angegeben wurde, und ein **positiver Wert**, wenn die Dimension in Bezug auf das **projizierte Selbstbild** häufiger genannt wurde.
- Lediglich die Dimensionen „Extraversion“ und „Verträglichkeit“ weisen deutliche Abweichungen auf. Dabei sind **hohe Ausprägungen** an **Extraversion** in der Theorie **aus Sicht der Manager selbst** wohl **relevanter** als in der angenommenen realen Wahrnehmung durch die Mitarbeiter. Sowohl **hohe** als auch **niedrige Ausprägungen der Verträglichkeit** spielen im **projizierten Selbstbild** eine größere Rolle als im Selbstbild.

VII. Führungsstil und Führungsstruktur

Führungseigenschaften – Profilvergleich Manager

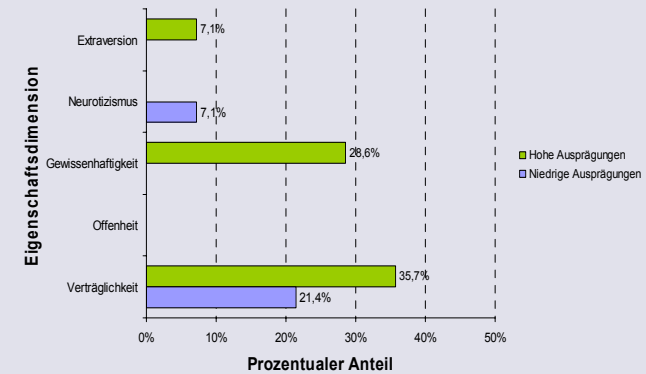
Führungseigenschaften von Managern (Selbstbild)

Prozentualer Anteil [$\Sigma=100$ Prozent]



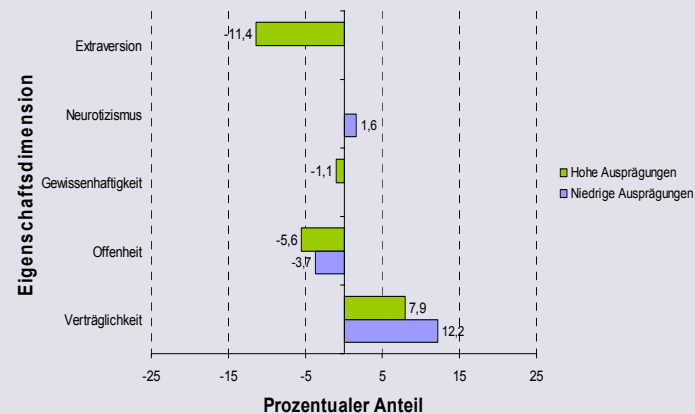
Führungseigenschaften von Managern (projiziertes Selbstbild)

Prozentualer Anteil [$\Sigma=100$ Prozent]



Profilvergleich Manager Selbstbild – Projiziertes Selbstbild

Prozentualer Anteil [$\Sigma=0$]



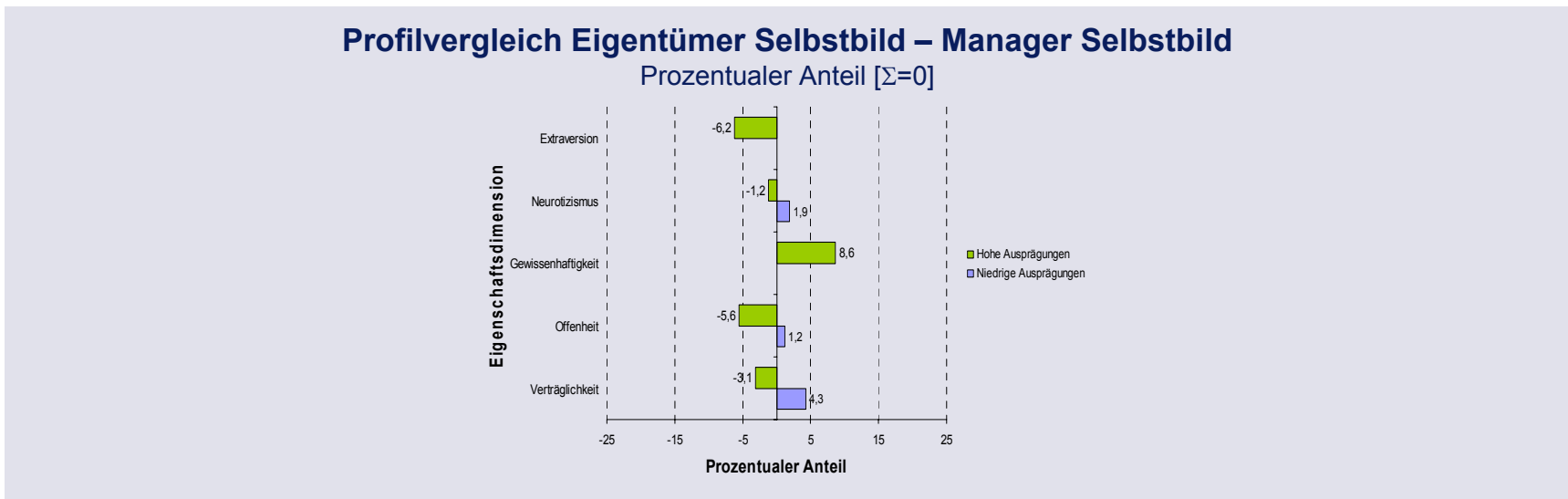
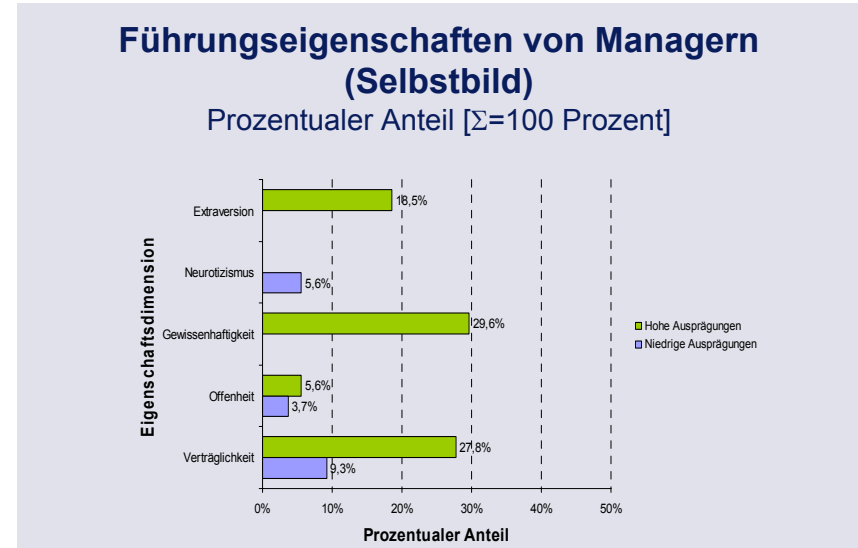
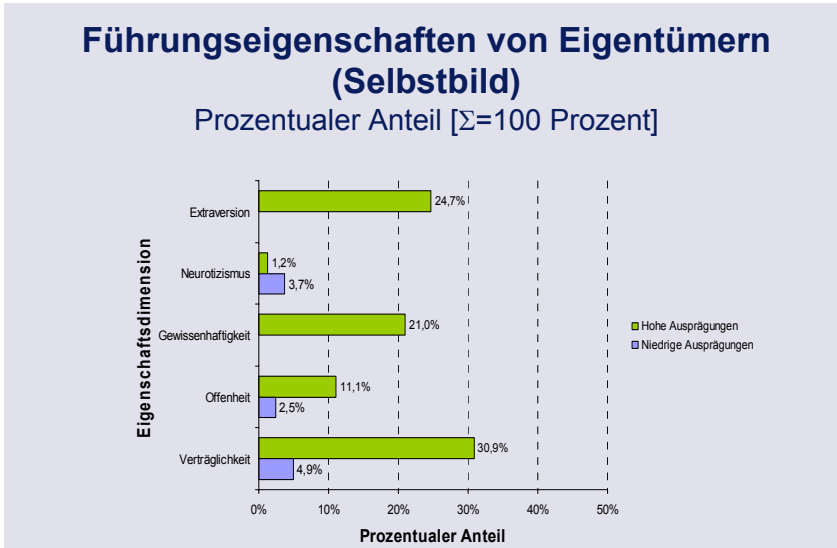
VII. Führungsstil und Führungsstruktur

Führungseigenschaften – Profilvergleich Eigentümer/Manager

- Der Profilvergleich erfolgt analog zu den vorherigen Seiten dieses Beitrags. Es ergeben sich **negative Werte** in Prozentpunkten, falls **Eigentümer** die jeweilige Dimension als relevanter einstufen. **Positive Werte** resultieren daraus, dass **Manager** gewisse Führungseigenschaften als bedeutungsvoller einschätzen.
- Der **Vergleich der Selbstbilder** zeigt relativ geringe Bedeutungsunterschiede der einzelnen Dimensionen zwischen Managern und Eigentümern. Beispielsweise weichen die Werte in Bezug auf hohen Neurotizismus und niedrige Offenheit nur um jeweils einen Prozentpunkt ab. Lediglich hohe Gewissenhaftigkeit wird von Managern durch die Anzahl der Nennungen als wesentlich wichtiger eingestuft als von Eigentümern. Dies lässt darauf schließen, dass Manager im Vergleich zu Eigentümern beispielsweise Planung und Zielbezogenheit für sehr relevant erachten.
- Beim **Vergleich der projizierten Selbstbilder** ergeben sich in den Dimensionen „Extraversion“ und „Offenheit“ relativ geringe Abweichungen zwischen Eigentümern und Managern. Hingegen glauben Eigentümer im Vergleich zu Managern einerseits sowohl als relativ weniger verträglich als auch andererseits als verträglicher eingeschätzt zu werden. Dies lässt darauf schließen, dass die Bedeutung dieser Dimension im projizierten Selbstbild der Eigentümer im Vergleich zum projizierten Selbstbild der Manager wesentlich ist. Manager meinen, als relativ gewissenhafter und emotional stabiler (geringer Neurotizismus) wahrgenommen zu werden.

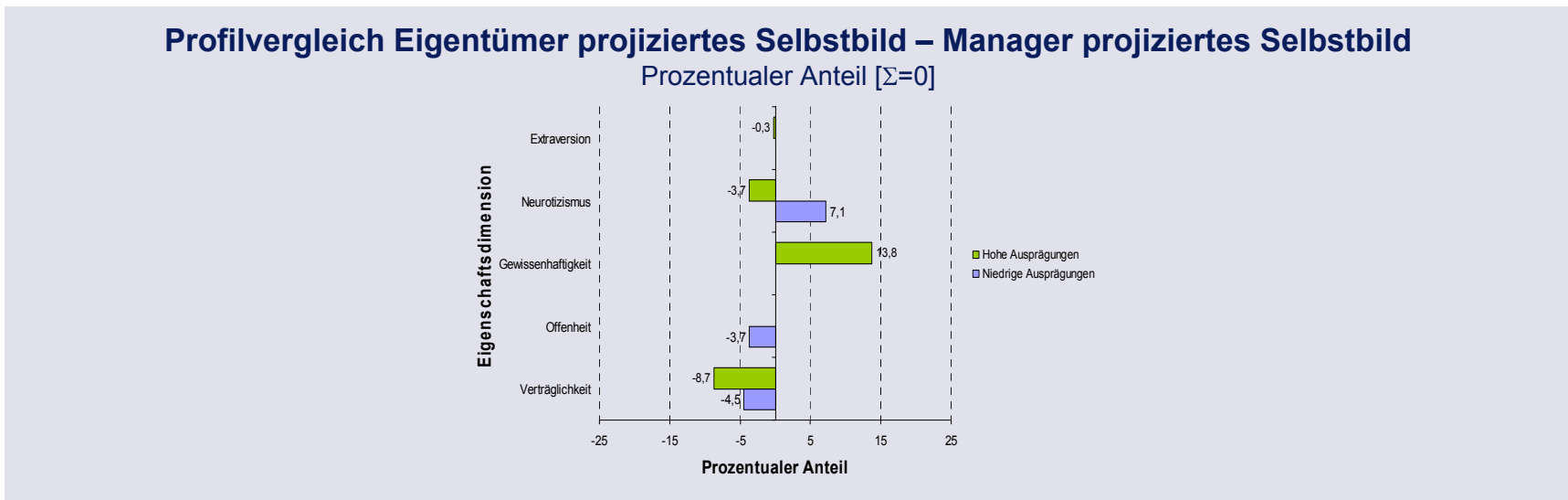
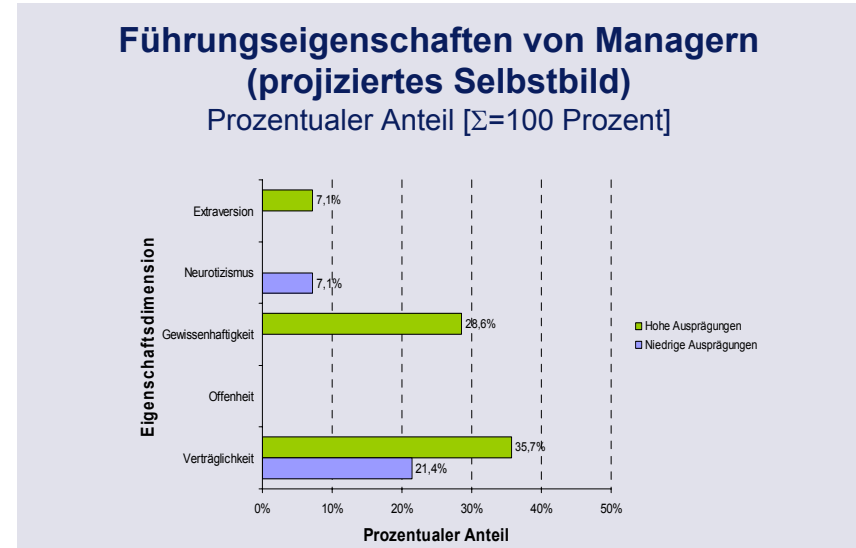
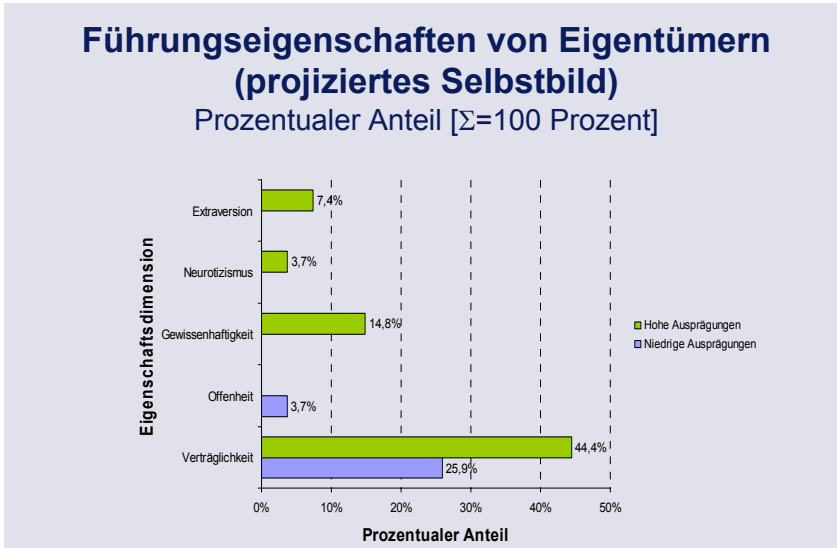
VII. Führungsstil und Führungsstruktur

Führungseigenschaften – Profilvergleich Eigentümer/Manager



VII. Führungsstil und Führungsstruktur

Führungseigenschaften – Profilvergleich Eigentümer/Manager



VII. Führungsstil und Führungsstruktur

Fazit

- Die Zahl mittelständischer Unternehmen, in denen **Eigentümer die oberste Unternehmensleitung** innehaben, ist in der vorliegenden Studie relativ hoch. In nur **wenigen Unternehmen** sind **Familienangehörige** der Eigentümer in die **Unternehmensleitung involviert**. Im Großteil der Eigentümer- und Familienunternehmen (Typen A, B und C) nehmen die **Eigentümer sowohl strategische als auch operative Aufgaben** wahr.
- Das **Selbstbild des Führungsstils unterscheidet** sich bei Managern und Eigentümern fast überhaupt **nicht**. In beiden Gruppen sieht sich die Mehrheit als eher kooperativ. Es lässt sich **kein Einfluss** von **Unternehmensgröße, Leitungsstruktur oder Unternehmenstyp** auf das Selbstbild des Führungsstils ermitteln.
- **Managern** werden sowohl von Eigentümern als auch von Managern selbst **ähnliche Stärken und Schwächen** zugesprochen. Tendenziell bewerten **befragte Manager** jedoch angestellte Manager etwas **positiver** als dies Eigentümer tun. Die befragten Manager betonen das Fachwissen und die Branchenkenntnisse als Vorteile eines Managers. Die befragten Eigentümer weisen darauf hin, dass vor allem die kurzfristige Orientierung von Managern als nachteilig empfunden wird.
- Bei der Anwendung des **Fünf-Faktoren-Modells** auf die Führungseigenschaften der befragten Entscheidungsträger (Selbstbild und projiziertes Selbstbild) sind **Profilunterschiede** erkennbar. Im Selbstbild geben Manager an, sich durch mehr **Gewissenhaftigkeit** auszuzeichnen, als dies Eigentümer tun. Eigentümer bewerten im projizierten Selbstbild ihre Verträglichkeit höher als Manager, welche glauben, als **relativ gewissenhafter** und **emotional stabiler** wahrgenommen zu werden.

VIII. Ausprägung und Stellenwert des Controlling Einführung

- Wie bereits in der Einführung angedeutet, ist davon auszugehen, dass Controlling insbesondere für mittelständische Unternehmen ein **bedeutender Erfolgsfaktor** sein kann (vgl. z.B. auch Spraul/Oeser (2007)). Vor dem Hintergrund des **steigenden globalen Wettbewerbs** sehen sich mittelständische Unternehmen mit immer größeren und rapideren **Veränderungen** konfrontiert. Folglich entsteht eine Wettbewerbssituation, die den Fortbestand insbesondere mittelständischer Unternehmen gefährden kann (vgl. Salm (2002)).
- Die bisherigen wesentlichen Forschungen zum spezifisch mittelständischen Controlling (vgl. z.B. Kosmider (1994), Legenhausen (1998), Zimmermann (2001)) thematisieren vor allem die **methodische Sicht** auf das **Kosten-, Erlös- und Ergebniscontrolling**.
- In dem vorliegenden Beitrag soll in Übereinstimmung mit der **wertschöpfungsorientierten Controlling-Konzeption nach Becker** eine institutionelle sowie eine verhaltensorientierte Perspektive hinzugefügt worden (vgl. Becker (2007)). In diesem Zusammenhang sollen einerseits der **Implementierungsstand** hinsichtlich der verrichteten **Aufgaben** sowie angewendeter **Methoden und Instrumente** überprüft werden, andererseits sollen auch die Rolle sowie das **unternehmensspezifische Verständnis des Controlling** analysiert werden.
- Ziel ist es, **Hypothesen** über die Ausprägung und den Stellenwert des Controlling speziell in mittelständischen Unternehmen zu **generieren** sowie Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis zu geben.

Spraul, A./Oeser, J. (2007). Controlling, in: Handelsblatt Mittelstands-Bibliothek – Band 2, Stuttgart, hier S. 10f.

Salm, M. (2002): Krisenmanagement – Strategien gegen die Insolvenzgefahr in kleinen und mittleren Unternehmen, Frankfurt a.M., hier S. 15ff.

Kosmider, A. (1994): Controlling im Mittelstand, 2. Aufl., Stuttgart

Legenhausen, C. (1998): Controllinginstrumente für den Mittelstand, Wiesbaden

Zimmermann, C. (2001): Controlling in international tätigen mittelständischen Unternehmen, Wiesbaden

Becker, W. (2007): Grundlagen des Controlling, 3. Aufl., Bamberg

VIII. Ausprägung und Stellenwert des Controlling

Unternehmensspezifische Definition von Controlling

- Eine der Fragen im Bereich der Ausprägung und des Stellenwerts des Controlling ist die Frage danach, was die Interviewpartner in Bezug auf ihr Unternehmen **unter Controlling verstehen**. Die von den Probanden getroffenen qualitativen Aussagen (offene Fragestellung) wurden dahingehend überprüft, ob sie die grundsätzlichen theoretischen Funktionen „**Lokomotion**“ , „**Abstimmung**“ und „**Information**“ im Sinne der Controlling-Konzeption nach Becker abdecken (vgl. Becker (2007)).
- Weber/Schäffer entwickeln einen idealtypischen Reifeprozess des Controllingverständnisses: Nichtexistenz des Controlling – Informationsversorgung des Managements – Planung und Kontrolle – Koordination und – Rationalitätssicherung der Führung (vgl. Weber /Schäffer (2006)). Auch im vorliegenden Beitrag wird davon ausgegangen, dass ein solcher Entwicklungsprozess existiert und in der Realität empirisch stützbar ist. Nach Becker werden vier idealtypische Stufen unterschieden (vgl. Becker (2007)) :
 - Nichtexistenz;
 - Herstellung von Informationskongruenz;
 - Koordination und Adaption des wirtschaftlichen Handelns sowie
 - Anstoßen und Ausrichten des gesamten betrieblichen Handelns auf den Zweck der Wertschöpfung.

VIII. Ausprägung und Stellenwert des Controlling

Unternehmensspezifische Definition von Controlling

- Die Analyse der Funktionen des Controlling sowie existierender Funktionskombinationen führt zu der Vermutung, dass für die mittelständischen Unternehmen der Stichprobe theoretisch **unterschiedliche Entwicklungsstände** des Controllingverständnisses zu beobachten sind. Lediglich zwei Unternehmen der Stichprobe befinden sich in der finalen Phase des Controllingverständnisses nach Becker und beinhalten sowohl die Informations-, Abstimmungs- als auch Lokomotionsfunktion.
- Es besteht die Vermutung, dass von einigen Interviewpartnern die Begriffe „**Controlling**“ und „**Controllership**“ synonym verwendet und interpretiert werden. Da dem Controlling im Vergleich zum Controllership aus theoretischer Sicht ein wesentlich weiteres Begriffsverständnis zugrunde liegt, ist davon auszugehen, dass in den oben genannten Unternehmen dem Controlling lediglich die enger gefassten Charakteristika des Controllership zugeordnet werden.
- Bei der absoluten **quantitativen Auswertung der Funktionen**, die dem Controlling von den interviewten Entscheidungsträgern zugesprochen werden, erreichen die derivativen Controllingfunktionen „Information“ und „Abstimmung“ Werte von 71 bzw. 58 Prozent, die originäre Controllingfunktion „Lokomotion“ erreicht lediglich einen Wert von 13 Prozent.

VIII. Ausprägung und Stellenwert des Controlling

Unternehmensspezifische Definition von Controlling

- Eine detaillierte anteilweise Zuordnung der **dem Controlling zuzuordnenden Funktionen** zeigt, dass die häufigste dem Controlling zugeordnete Funktionskombination die Verbindung „Information und Abstimmung“ ist (n=17). Einen ebenfalls recht hohen Wert erreicht eine reine Zuordnung der „Information“ (n=13). Es folgen die reine „Abstimmung“ (n=6), andere nicht zuordenbare Funktionen (n=3), die reine „Lokomotion“ (n=3), die komplette Verbindung „Lokomotion, Information und Abstimmung“ (n=2), die Kombination „Lokomotion und Abstimmung“ (n=1) sowie die Kombination „Lokomotion und Information“ (n=0).
- Ein differenzierteres Bild ergibt die **Auswertung nach Unternehmensgröße**. Bei „**Kleinstunternehmen**“ erreicht die Informationsfunktion 63 Prozent, die Abstimmungsfunktion 38 Prozent und die Lokomotionsfunktion 25 Prozent. In **kleinen Unternehmen** weisen Entscheidungsträger dem Controlling zu 68 Prozent eine Informationsfunktion, zu 41 Prozent eine Abstimmungs- und zu neun Prozent eine Lokomotionsfunktion zu. In **mittleren Unternehmen** erreichen Informations- und Abstimmungsfunktion je 92 Prozent, die Lokomotionsfunktion 17 Prozent. Schließlich wird von Entscheidungsträgern in **großen Unternehmen** der Stichprobe dem Controlling zu 100 Prozent eine Abstimmungsfunktion und zu 33 Prozent eine Informationsfunktion und zugewiesen. Die befragten großen Unternehmen geben an, dass Controlling in ihrem Unternehmen keine Lokomotionsfunktion wahrnehme.

VIII. Ausprägung und Stellenwert des Controlling

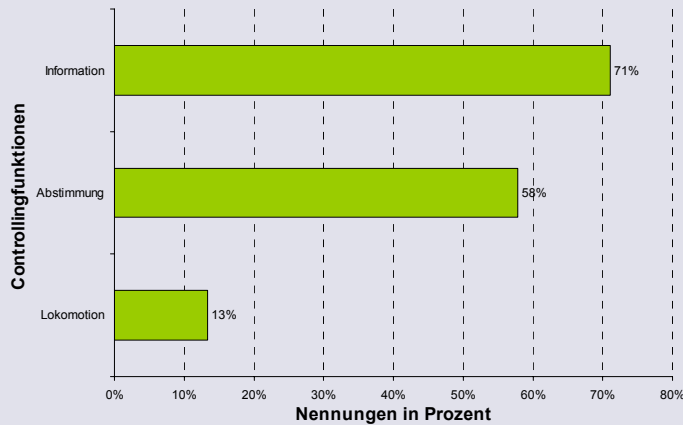
Unternehmensspezifische Definition von Controlling

- Des Weiteren wird eine Analyse der Controllingfunktionen in **Abhängigkeit von der Leitungsstruktur** vorgenommen. In **Eigentümer-geführten Unternehmen** wird dem Controlling zu 74 Prozent eine **Informationsfunktion** zugewiesen. Es folgen die Abstimmungsfunktion mit 48 Prozent sowie die originäre Lokomotionsfunktion mit elf Prozent. In **Manager-geführten Unternehmen** ist die wichtigste dem Controlling zugeordnete Funktion die **Abstimmungsfunktion** mit 72 Prozent der Unternehmen. Die Informationsfunktion erreicht 67 Prozent, die Lokomotionsfunktion 17 Prozent.
- Zwei Aspekte scheinen an dieser Stelle interessant. Erstens ist in **Manager-geführten Unternehmen** die **Abstimmungsfunktion** wichtiger als in **Eigentümer-geführten Unternehmen**, in denen die **Informationsfunktion** am wichtigsten eingeschätzt wird. Zweitens scheint in **Manager-geführten Unternehmen** die **Lokomotionsfunktion** des Controlling eine höhere Bedeutung zu haben als in Eigentümer-geführten Unternehmen.
- Die Interpretation ließe zu, **Manager-geführten Unternehmen** ein eher **wertorientiertes Verständnis von Controlling** zuzusprechen, als dies bei Eigentümer-geführten Unternehmen der Fall ist. Die **Entwicklung von werthaltigen Kompetenzen**, Effektivität und Effizienz im Rahmen der Lokomotionsfunktion sowie **Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollsysteme** im Rahmen der Abstimmungsfunktion haben bei Manager-geführten Unternehmen eine größere Bedeutung als bei Eigentümer-geführten Unternehmen. Die Zuteilung der Aufgaben zu den einzelnen Controlling-Funktionen erfolgt dabei nach Becker (2007)). Eine Beurteilung über die Güte des Controlling-Systems kann an dieser Stelle jedoch nicht abgegeben werden. Hier besteht weiterer Forschungsbedarf.

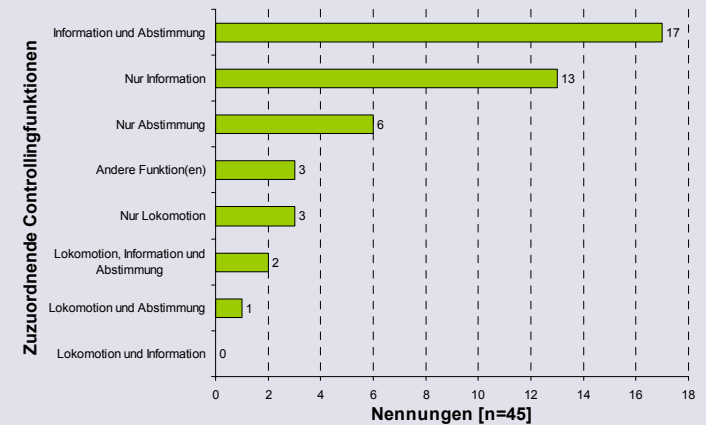
VIII. Ausprägung und Stellenwert des Controlling

Unternehmensspezifische Definition von Controlling

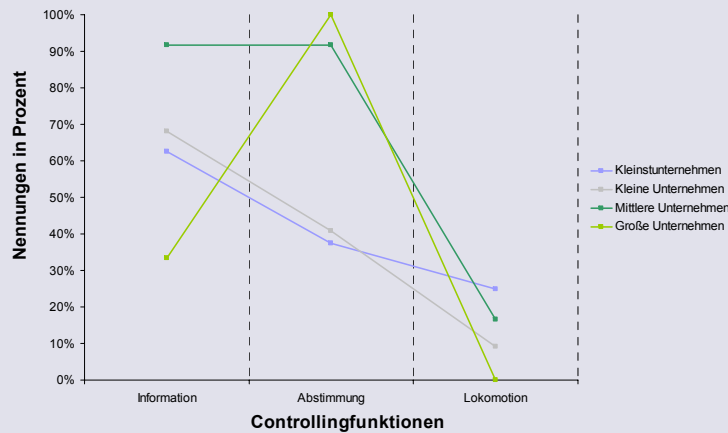
Funktionen des Controlling (absolut)
Nennungen [Prozent]



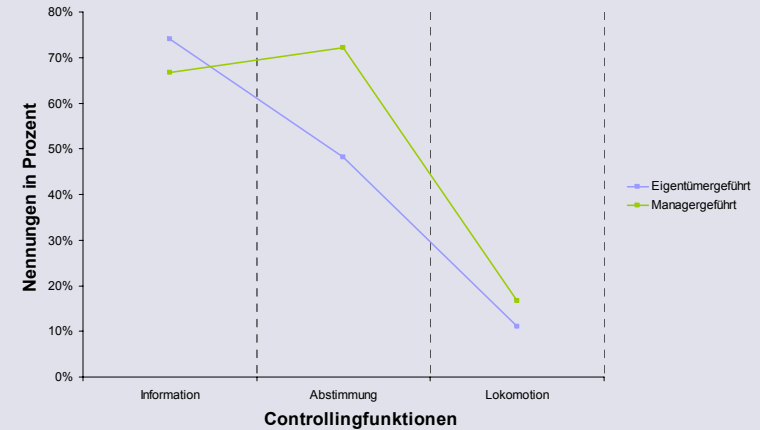
Zuzuordnende Controllingfunktionen
Nennungen [n=45]



Controllingfunktionen nach Größenklassen
Nennungen [Prozent]



Controllingfunktionen nach Leitungsstruktur
Nennungen [Prozent]



VIII. Ausprägung und Stellenwert des Controlling Träger von Controllingaufgaben

- Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung werden die Interviewpartner danach befragt, wer in ihrem Unternehmen Aufgaben im Bereich Controlling übernimmt. Dies ist mit dem gleichzusetzen, was in der betriebswirtschaftlichen Literatur als „**Controllership**“ bezeichnet wird (vgl. Weber/Schäffer (2006)). Dabei ist zu beachten, dass die Zuweisung von Aufgaben an Aufgabenträger in Abhängigkeit vom jeweiligen Controllingverständnis des Interviewpartners zu interpretieren ist. Es zeigt sich, dass durch die Interviewpartner neben „Managern“ und „Controllern“ weitere Angehörige des Unternehmens als Aufgabenträger des Controlling identifiziert werden.
- Konzentriert man sich auf die institutionelle Sichtweise des Controlling, erkennt man den Bezug zu den Aufgabenträgern des Controlling. In der klassischen betriebswirtschaftlichen Literatur wird meist eine **Unterscheidung von Aufgabenträgern** in „**Manager**“ und „**Controller**“ vorgenommen (vgl. z.B. Weber/Schäffer (2006)). Im Folgenden soll von der wissenschaftlichen Diskussion über die Exaktheit des Controllerbegriffs abstrahiert werden. Controller sind in diesem Sinne sowohl Aufgabenträger („Controller“) als auch jegliche Mitarbeiter des sogenannten „Controllingbereichs“ (vgl. Weber/Schäffer (2006)).
- Bei einer gesamthaften Betrachtung geben 67 Prozent der Befragten an, dass in ihrem Unternehmen **spezialisierte Mitarbeiter** für das Controlling verantwortlich sind. In 27 Prozent der Unternehmen sind **angestellte Führungskräfte aller Ebenen** für das Controlling mit verantwortlich. Die **Eigentümer** übernehmen in 20 Prozent der Unternehmen Controllingaufgaben. Es folgen kaufmännische Mitarbeiter ohne speziellen Controllingbezug (13 Prozent) sowie externe Aufgabenträger (sieben Prozent).

VIII. Ausprägung und Stellenwert des Controlling Träger von Controllingaufgaben

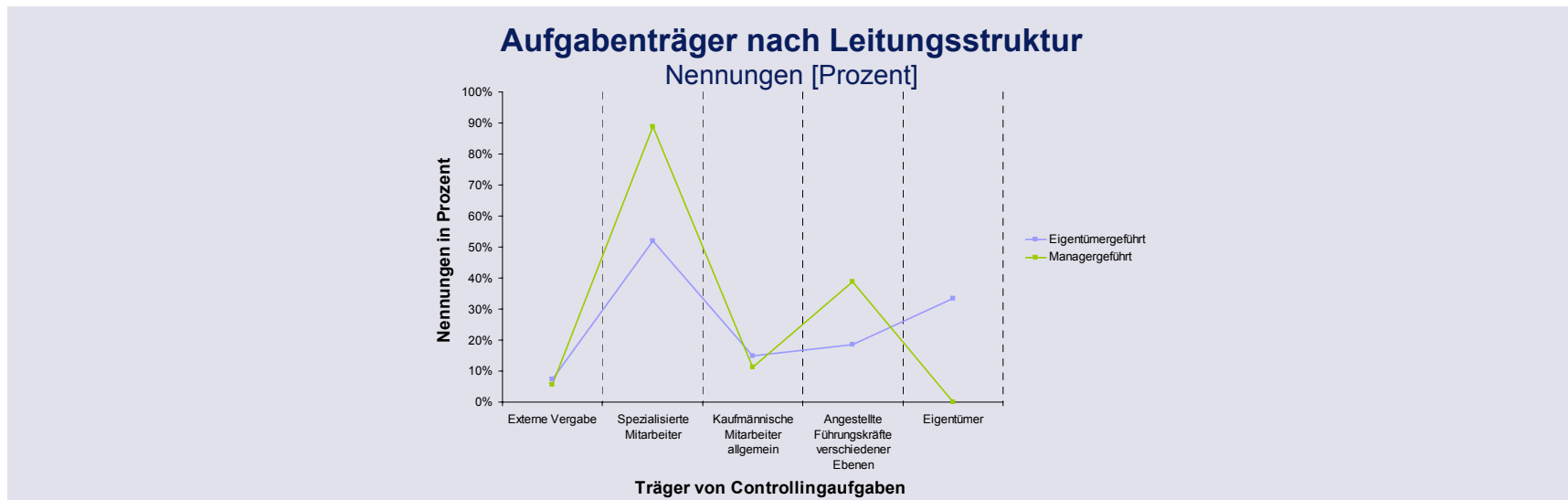
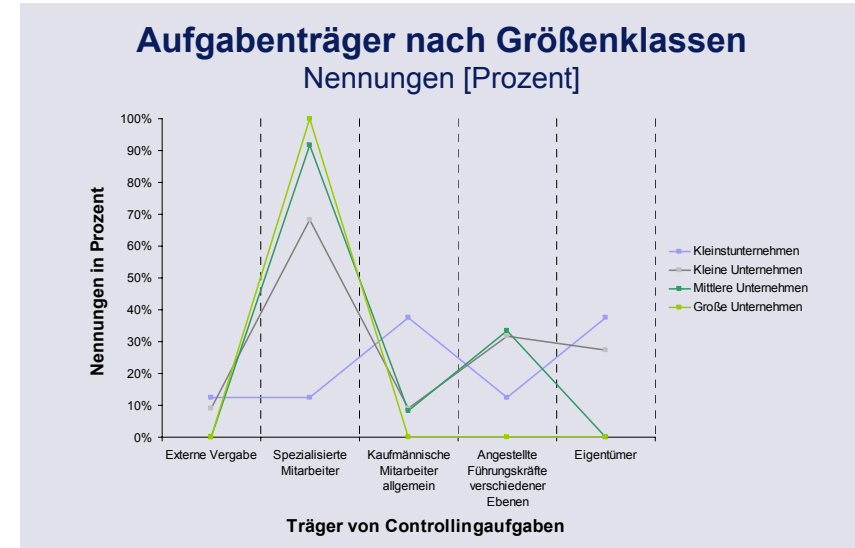
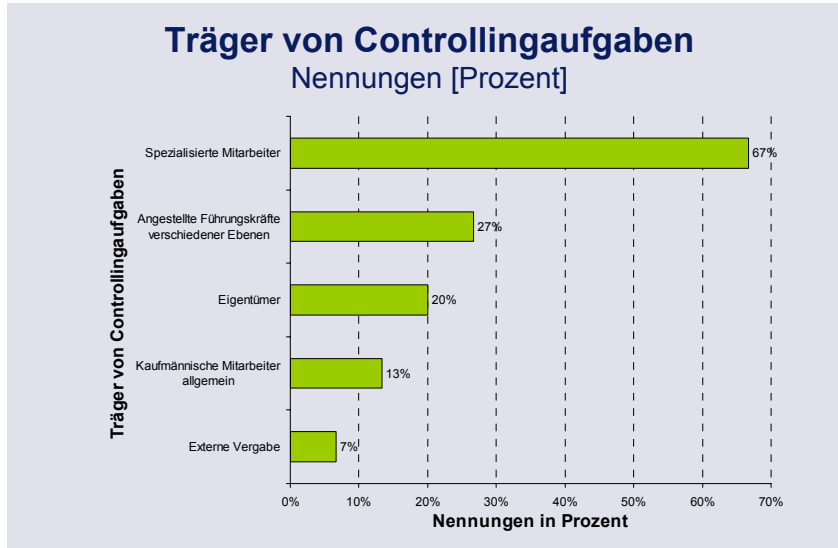
- Aufschlussreich ist die Analyse in Abhängigkeit von verschiedenen **Größenklassen**: Bei 38 Prozent der befragten „Kleinstunternehmen“ übernehmen die Eigentümer Aufgaben im Controlling. Ebenfalls bei 38 Prozent werden Controlling-Aufgaben auch durch allgemein kaufmännisch-tätige Mitarbeiter wahrgenommen.
- Controlling-Aufgaben werden bei „**Kleinstunternehmen**“ seltener durch externe Mitarbeiter, spezialisierte Mitarbeiter oder durch angestellte Führungskräfte verschiedener Ebenen wahrgenommen.
- **Kleine Unternehmen** bedienen sich zur Erfüllung ihrer Controlling-Aufgaben häufig spezialisierter Mitarbeiter (68 Prozent der befragten Unternehmen).
- In **mittleren Unternehmen** übernehmen **spezialisierte Mitarbeiter** zu **92 Prozent** Aufgaben des Controlling. Auf **angestellte Führungskräfte verschiedener Ebenen** entfallen **33 Prozent**.
- In **Großunternehmen** sind laut Aussage der Probanden **spezialisierte Mitarbeiter** zu 100 Prozent Aufgabenträger des Controlling.
- Die Ergebnisse in Anhängigkeit von der Unternehmensgröße lassen darauf schließen, dass bei **zunehmender Unternehmensgröße** eine Verlagerung der Aufgaben des Controlling von Eigentümern und kaufmännischen Angestellten hin zu Controllern und Führungskräften stattfindet, was für eine **zunehmende Komplexität in Folge zunehmender Spezialisierung** spricht. Dies kann auch durch die Ergebnisse von Kosmider bestätigt werden (vgl. Kosmider (1994)).

VIII. Ausprägung und Stellenwert des Controlling

Träger von Controllingaufgaben

- Eine Analyse der Aufgabenträger des Controlling in **Abhängigkeit von der Leitungsstruktur** soll weitere Hinweise für begründete Hypothesen liefern.
- In Unternehmen, in denen **Eigentümer die oberste Leitung** innehaben, sind bei 52 Prozent der befragten Unternehmen spezialisierte Mitarbeiter Aufgabenträger des Controlling. Eigentümer übernehmen in 33 Prozent der Unternehmen Controllingaufgaben. Es folgen angestellte Führungskräfte verschiedener Ebenen (19 Prozent), allgemeine kaufmännische Mitarbeiter (15 Prozent) sowie externe Aufgabenträger (sieben Prozent).
- Ist ein **Manager oberster Entscheidungsträger** des Unternehmens, sind in 89 Prozent der befragten Unternehmen spezialisierte Mitarbeiter Aufgabenträger des Controlling. Zu 39 Prozent sind es angestellte Führungskräfte verschiedener Ebenen (39 Prozent), zu 11 Prozent allgemeine kaufmännische Mitarbeiter, zu sechs Prozent gibt es externe Aufgabenträger des Controlling.

VIII. Ausprägung und Stellenwert des Controlling Träger von Controllingaufgaben



VIII. Ausprägung und Stellenwert des Controlling Aufgaben eines Controllers im Unternehmen

- Bezüglich der Aufgaben, die ein Controller im Unternehmen hat oder haben sollte, gibt es in der Literatur **unterschiedlichste Auffassungen** (vgl. z.B. Landsberg/Mayer (1988)). In deren Studie werden die Aufgaben von Controllern vor allem in der **operativen Planung** des Unternehmens gesehen. Controller befassen sich demnach hauptsächlich mit Budgetierung und Investitionsplanung. Hieraus hat sich die „klassische“ Sicht der deutschsprachigen Controlling-Forschung als Dominanz von Planung, Budgetierung, Kontrolle und Informationsversorgung entwickelt (vgl. Weber/Schäffer (2006)). Vor allem bei Forschungsarbeiten mit Mittelstandsbezug wird oft die Auffassung vertreten, dass Controller eher **Generalisten** sein sollten, um der **geringeren Aufgabendifferenzierung/-spezialisierung** und Ressourcenknappheit – als Spezifika mittelständischer Unternehmen – Rechnung zu tragen. Hinzu kommt eine tendenziell **geringere Komplexität** von Führungssystemen mittelständischer Unternehmen (vgl. Spraul/Oeser (2007)).
- Im Rahmen der vorliegenden Befragung zu Ausprägung und Stellenwert des Controlling werden die Interviewpartner auch zu **konkreten Aufgaben** befragt, die Controller im Unternehmen haben oder haben sollten. Um die Vermutung zu stützen, dass Controller unternehmensspezifisch unterschiedliche Aufgaben zu erfüllen haben, wird nach der Darstellung in absoluten Zahlen im Folgenden das Antwortverhalten der Probanden in Abhängigkeit von Unternehmensgröße sowie Leitungsstruktur des Unternehmens (Eigentümer oder Manager als oberster Entscheidungsträger) analysiert.

Spraul, A./Oeser, J. (2007). Controlling, in: Handelsblatt Mittelstands-Bibliothek – Band 2, Stuttgart, hier S. 10f.

Landsberg, G. von/Mayer, E. (1988): Berufsbild des Controllers, Stuttgart, hier S. 71.

Weber, J./Schäffer, U. (2006): Einführung in das Controlling, 11. Aufl., Stuttgart, hier S. 11.

VIII. Ausprägung und Stellenwert des Controlling

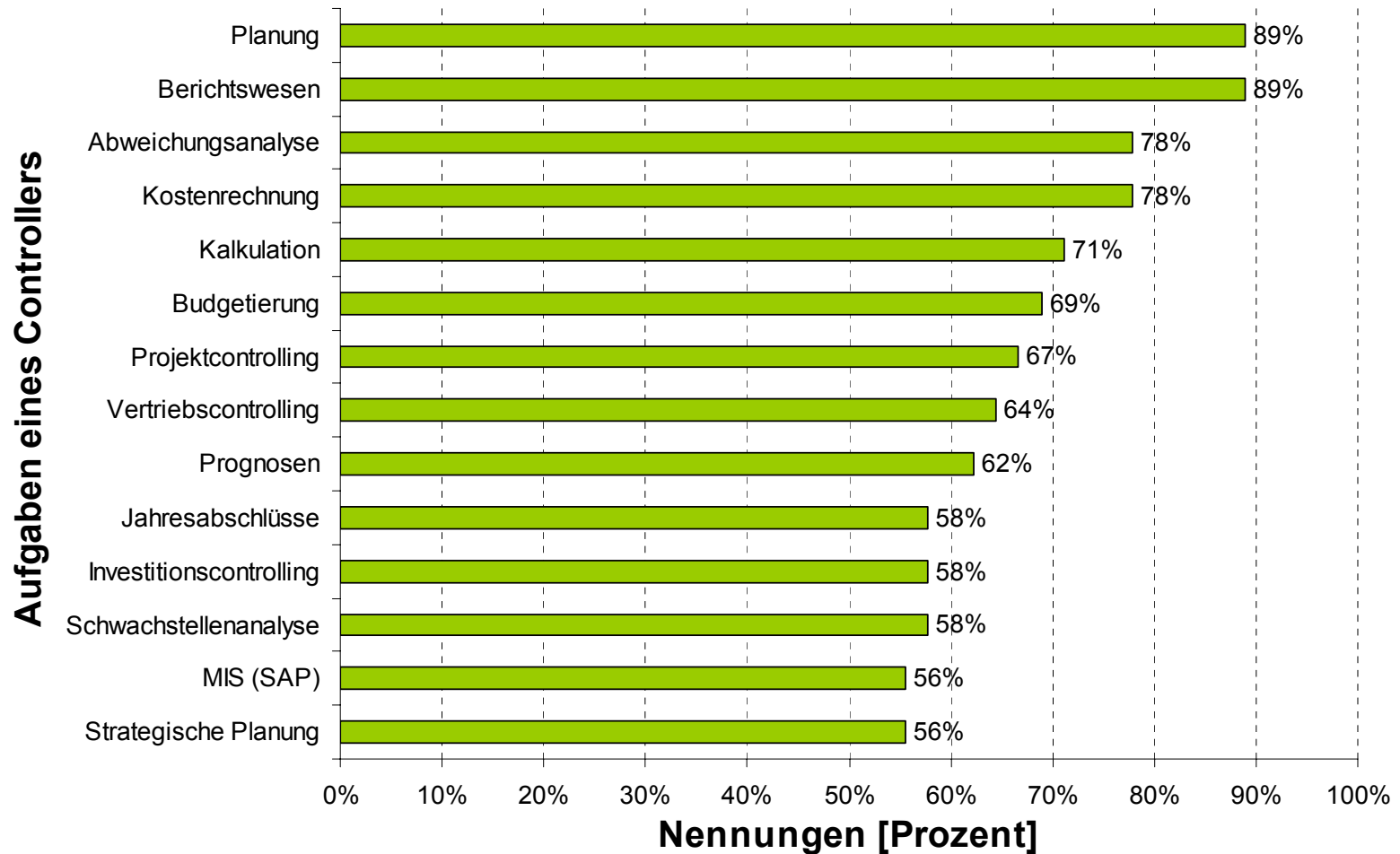
Aufgaben eines Controllers im Unternehmen - Absolut

- Bereits in **früheren empirischen Studien** wurden Berichtswesen, Planung, Kostenrechnung, Abweichungsanalyse und Budgetierung als häufigste Tätigkeitsfelder bzw. Aufgaben von Controllern identifiziert (vgl. Preißner (1998)).
- In diesem Zusammenhang ergeben sich in der vorliegenden Erhebung keine erheblichen Unterschiede. In 89 Prozent der befragten Unternehmen übernehmen Controller Tätigkeiten der „**Planung**“ und des „**Berichtswesen**“. In 78 Prozent der Unternehmen übernehmen Controller Aufgaben in den Bereichen „Abweichungsanalyse“ und „Kostenrechnung“. „Kalkulation“ ist für Controller in 71 Prozent der Unternehmen ein Aufgabengebiet. Es folgen die weiteren Aufgaben „Budgetierung“ (69 Prozent), „Projektcontrolling“ (67 Prozent), „Vertriebscontrolling“ (64 Prozent), „Prognosen“ (62 Prozent), „Jahresabschlüsse“ (58 Prozent), „Investitionscontrolling“ (58 Prozent), „Schwachstellenanalyse“ (58 Prozent), „MIS (SAP)“ (56 Prozent) sowie „Strategische Planung“ (56 Prozent).
- Aus den dargestellten Ergebnissen lässt sich die Vermutung ableiten, dass bei mittelständischen Unternehmen gesamthaft gesehen operative Aufgaben des Controllers im Vordergrund stehen. Zur Stützung dieser These besteht jedoch weiterer Forschungsbedarf.
- Da auf den ersten Blick mit Hilfe der absoluten Betrachtung besondere **Mittelsstandsspezifika nicht deutlich erkennbar** sind, wird auf den folgenden Seiten dieses Beitrags eine differenziertere Analyse der Aufgaben von Controllern im Unternehmen vorgenommen.

Preißner, A. (1998): Was machen Controller?, in: Controller Magazin, Vol. 23, No. 3, S. 217-221, hier S. 219.

VIII. Ausprägung und Stellenwert des Controlling

Aufgaben eines Controllers im Unternehmen - Absolut



VIII. Ausprägung und Stellenwert des Controlling Aufgaben eines Controllers nach Größenklassen

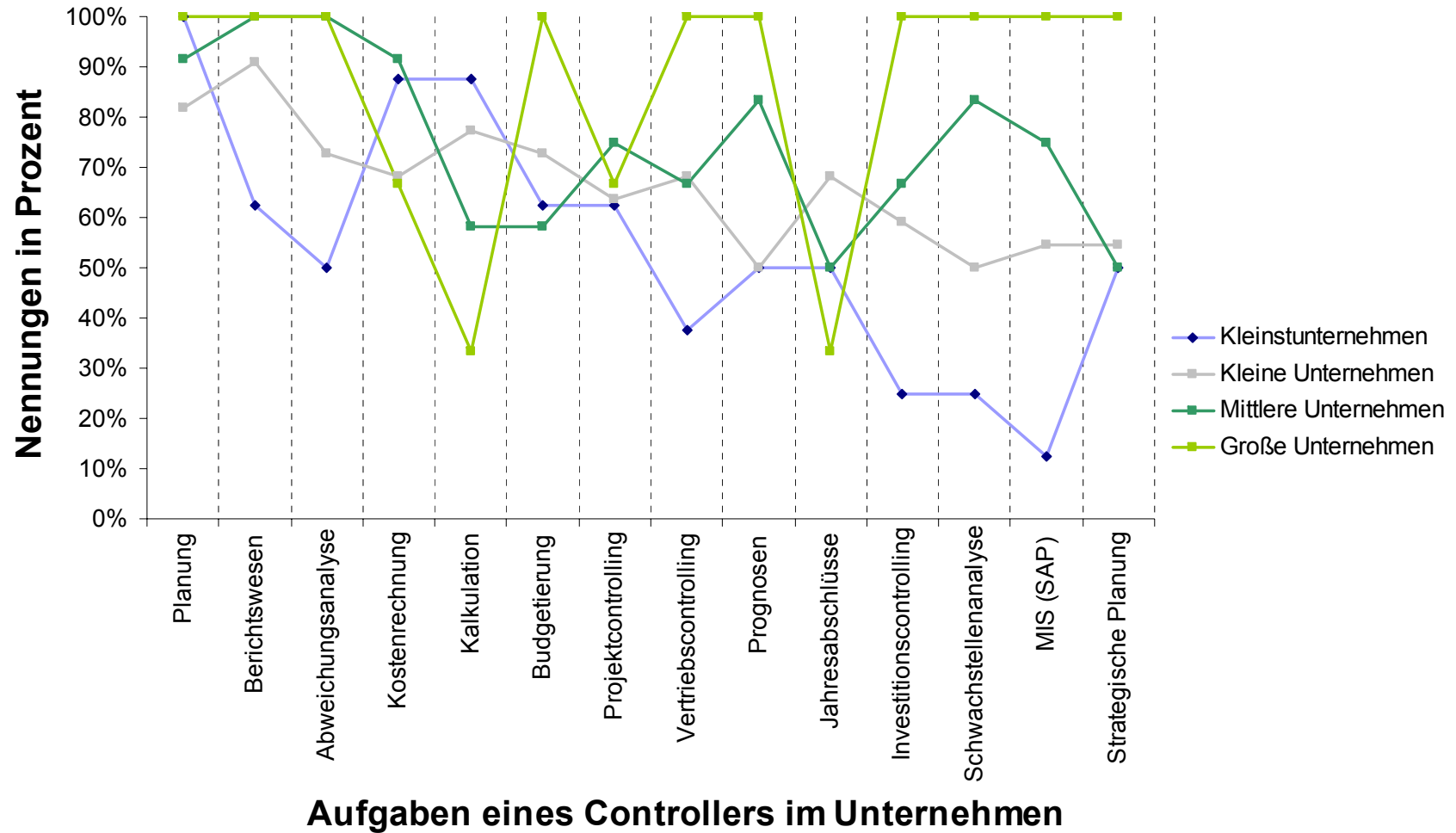
- Wie bereits erwähnt, wird im vorliegenden Bericht von der These ausgegangen, dass es bei den Aufgaben von Controllern **größenspezifische Unterschiede** innerhalb der Gesamtheit mittelständischer Unternehmen geben könnte. Zur Stützung dieser Vermutung werden die Aufgabengebiete im Folgenden nach Größenklassen aggregiert betrachtet.
- In „**Kleinstunternehmen**“ sind die häufigsten Aufgaben eines Controllers „Planung“ (100 Prozent), „Kalkulation“ (88 Prozent) sowie „Kostenrechnung“ (88 Prozent). „MIS (SAP)“ (13 Prozent), „Schwachstellenanalyse“ (25 Prozent) sowie „Investitionscontrolling“ (25 Prozent) sind hingegen in den befragten „Kleinstunternehmen“ eher schwach ausgeprägt.
- In den befragten **kleinen Unternehmen** haben Controller vor allem Aufgaben des „Berichtswesen“ (91 Prozent), gefolgt von „Planung“ (82 Prozent) und „Kalkulation“ (77 Prozent). Am wenigsten häufig haben sie die Aufgaben der „Schwachstellenanalyse“ (50 Prozent), der „Prognosen“ (50 Prozent), der strategischen Planung (55 Prozent) sowie des „MIS (SAP)“ (55 Prozent). Auch in den kleinen Unternehmen ist die eher strategische Komponente des Controlling noch nicht stark ausgeprägt.
- In **mittleren Unternehmen** sind „Abweichungsanalyse“ und „Berichtswesen“ in allen befragten Unternehmen Controlleraufgaben. Es folgen „Planung“ und „Kostenrechnung“ mit je 92 Prozent. Nur bei etwa der Hälfte der Unternehmen tragen Controller Aufgaben der strategischen Planung (50 Prozent), der „Jahresabschlüsse“ (50 Prozent), „Budgetierung“ und „Kalkulation“ (je 58 Prozent). Dies lässt vermuten, dass bereits eine organisatorische Trennung des Rechnungswesens in Controlling, externes Rechnungswesen sowie Kalkulationsabteilung existiert.

VIII. Ausprägung und Stellenwert des Controlling

Aufgaben eines Controllers nach Größenklassen

- Alle befragten **großen Unternehmen** geben an, dass Controller „Planung“, „Berichtswesen“, „Abweichungsanalyse“, „Budgetierung“, „Vertriebscontrolling“, „Prognosen“, „Investitionsrechnung“, „Schwachstellenanalyse“, „MIS (SAP)“ und „Strategische Planung“ jeweils als Aufgabe übernehmen. Diese Ergebnisse stützen die bereits vorher geäußerte Vermutung der zunehmenden Verrichtung von Controllingaufgaben durch Controller bei steigender Unternehmensgröße. Des Weiteren ist zu vermuten, dass eine – im Vergleich zu mittleren Unternehmen – noch größere funktionale Spezialisierung zwischen verschiedenen Abteilungen stattfindet. Die Ergebnisse können dahingehend interpretiert werden, dass das Projektcontrolling bei großen Unternehmen meist von eigenen Stäben durchgeführt wird, die den jeweiligen Projekten als Teams zugeordnet sind. Für die „Kostenrechnung“ gibt es eigene Kostenrechner, für die „Kalkulation“ spezialisierte Kalkulatoren, für die „Jahresabschlüsse“ ein eigenes externes Rechnungswesen.
- Mit zunehmender Unternehmensgröße ist eine Verlagerung der Aufgaben eines Controllers zu eher strategischen Fragestellungen zu beobachten.

VIII. Ausprägung und Stellenwert des Controlling Aufgaben eines Controllers nach Größenklassen

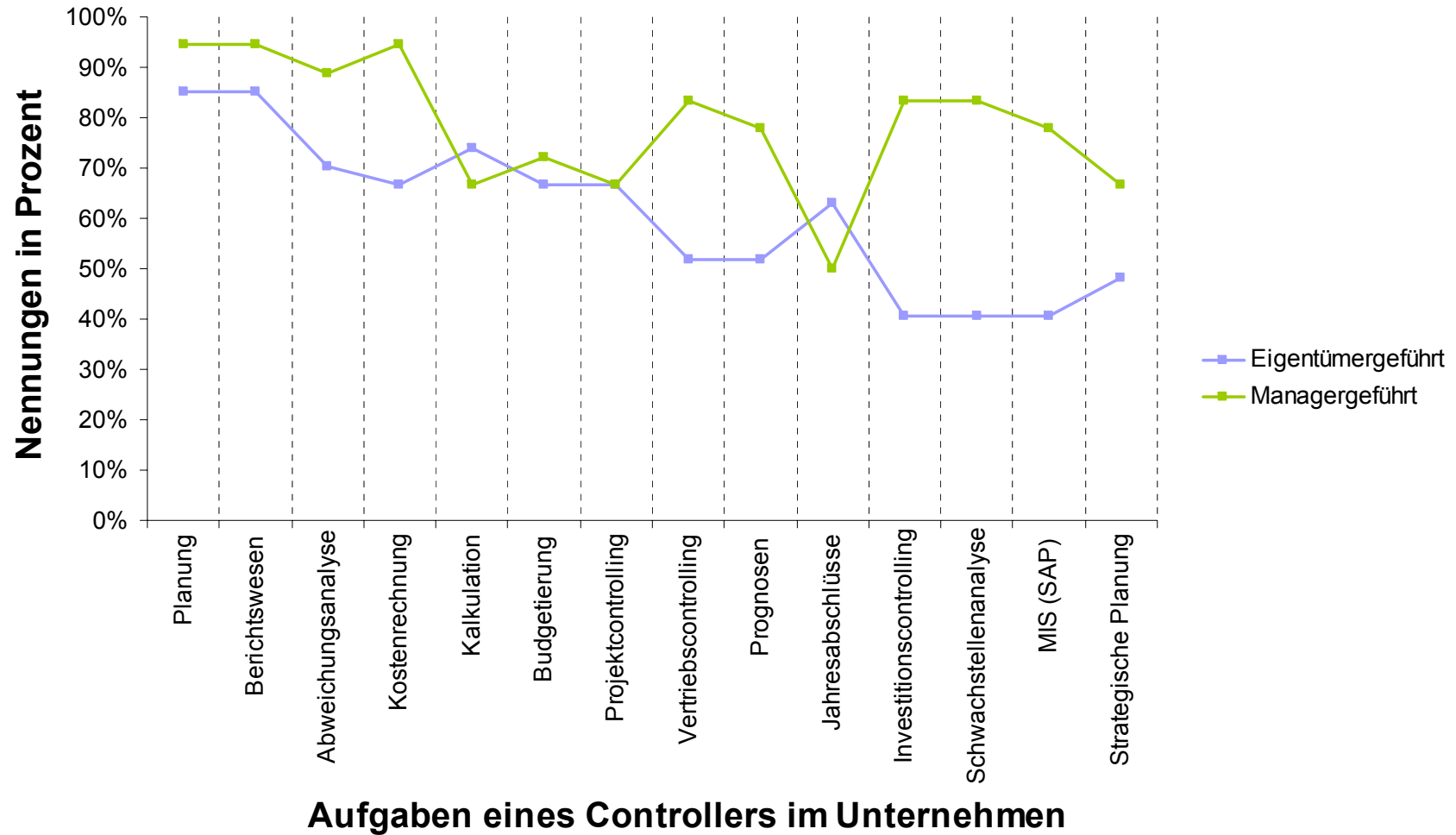


VIII. Ausprägung und Stellenwert des Controlling Aufgaben eines Controllers nach Leitungsstruktur

- In einem weiteren Schritt werden die Aufgaben eines Controllers im Unternehmen in **Abhängigkeit von der Leitungsstruktur** (Eigentümer oder Manager als oberster Entscheidungsträger des Unternehmens) untersucht.
- In den befragten **Eigentümer-geführten Unternehmen** hat ein Controller vorrangig die Aufgaben der „Planung“ sowie des „Berichtswesen“ (je 85 Prozent). Es folgen „Kalkulation“ (74 Prozent), „Abweichungsanalyse“ (70 Prozent), „Kostenrechnung“, „Budgetierung“, „Projektcontrolling“ (je 67 Prozent), „Jahresabschlüsse“ (63 Prozent), „Prognosen“, „Vertriebscontrolling“ (je 52 Prozent), „Strategische Planung“ (48 Prozent), „Investitionscontrolling“, „Schwachstellenanalyse“ sowie „MIS (SAP)“ (je 41 Prozent).
- In **Manager-geführten Unternehmen** hat ein Controller ebenfalls vorrangig die Aufgaben der „Planung“ sowie des „Berichtswesen“ (je 94 Prozent). Zusätzlich erreicht die „Kostenrechnung“ ebenfalls 94 Prozent. Es folgen „Abweichungsanalyse“ (89 Prozent), „Vertriebscontrolling“, „Investitionscontrolling“, „Schwachstellenanalyse“ (je 83 Prozent), „Prognosen“, „MIS (SAP)“ (je 78 Prozent), „Budgetierung“ (72 Prozent), „Strategische Planung“, „Projektcontrolling“, „Kalkulation“ (67 Prozent) sowie „Jahresabschlüsse“ (50 Prozent).
- Es ist ableitbar, dass Controller in Manager-geführten Unternehmen mehr Aufgaben mit strategischer Orientierung übernehmen als in Eigentümer-geführten Unternehmen. Dies zeigt sich unter anderem daran, dass der Anteil der Manager-geführten Unternehmen, die strategische Planung als Aufgabe eines Controllers aufweisen, höher ist als der entsprechende Anteil der Eigentümer-geführten Unternehmen. Die leitungsspezifischen Unterschiede der Aufgabenzuweisung werden im Folgenden statistisch untersucht.

VIII. Ausprägung und Stellenwert des Controlling

Aufgaben eines Controllers nach Leitungsstruktur



VIII. Ausprägung und Stellenwert des Controlling Aufgaben eines Controllers nach Leitungsstruktur

Mann-Whitney-Test

Statistik für Test^a

	Mann-Whitney-U	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Berichtswesen	220,500	,338
Planung	220,500	,338
Kostenrechnung	175,500	,030
Abweichungsanalyse	198,000	,148
Strategische Planung	198,000	,226
Budgetierung	229,500	,697
Schwachstellenanalyse	139,500	,005
Investitionscontrolling	139,500	,005
Kalkulation	225,000	,595
Projektcontrolling	243,000	1,000
Prognosen	180,000	,082
Jahresabschlüsse	211,500	,394
MIS (SAP)	153,000	,015
Vertriebscontrolling	166,500	,033

a. Gruppenvariable: Oberste Unternehmensleitung

Erläuterung:

- Die Erläuterung zum Mann-Whitney-Test ist in Kapitel VII dieses Beitrags zu finden.
- Im vorliegenden Fall wird überprüft, ob sich die Aufgaben von Controllern bei Manager- und Eigentümer-geführten Unternehmen unterscheiden.
- Ist die jeweilige Signifikanz $> 0,05$, kann „ H_0 : die Verteilung der beiden Stichproben ist gleich“ akzeptiert werden.

Interpretation:

- Die asymptotische Signifikanz der Aufgaben Planung, Schwachstellenanalyse, Investitionscontrolling, MIS (SAP) und Vertriebscontrolling ist $< 0,05$. Vergleicht man diese Ergebnisse mit der vorherigen Darstellung, erkennt man, dass Controller in Manager-geführten Unternehmen diese Aufgaben signifikant häufiger übernehmen als in Eigentümer-geführten Unternehmen.

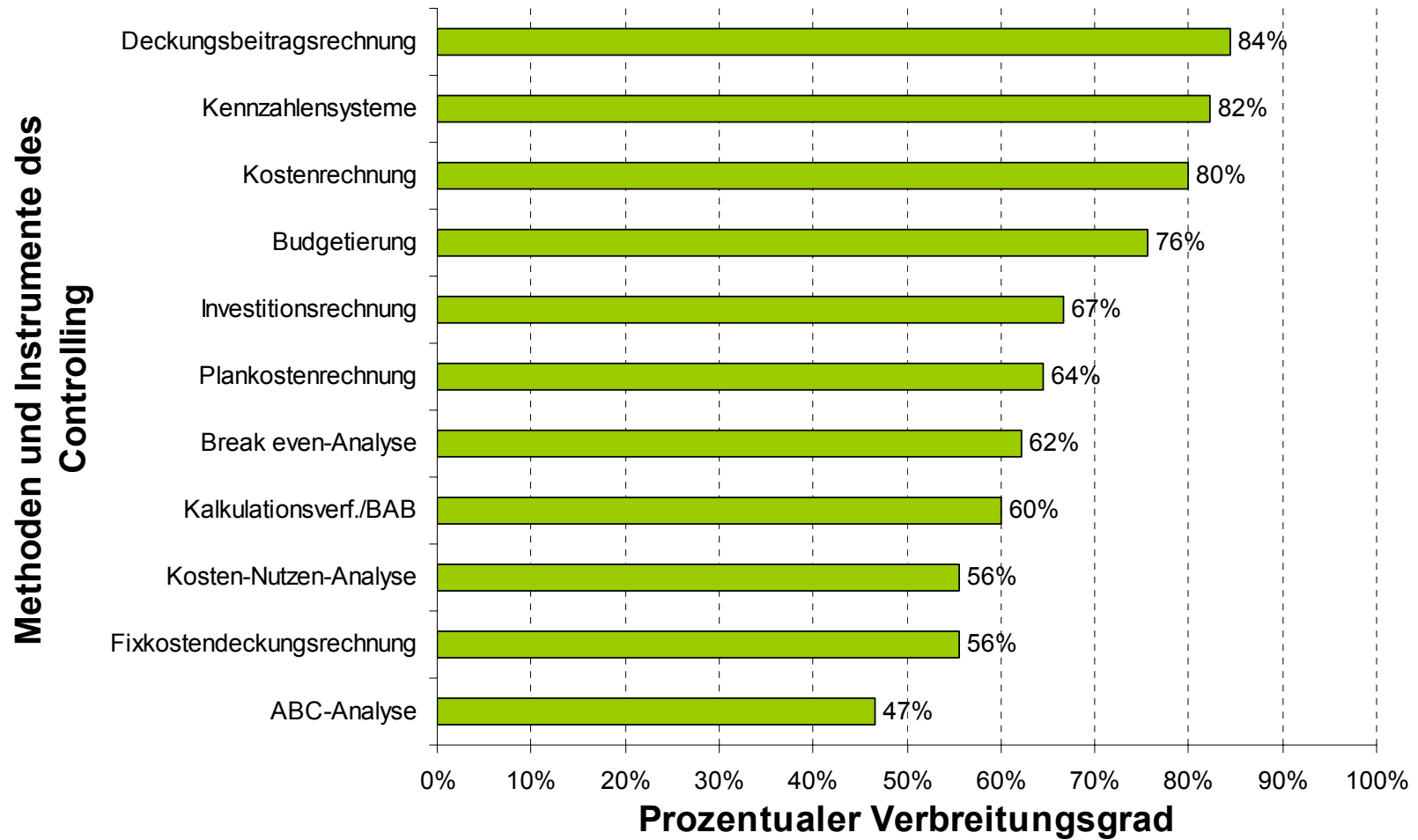
VIII. Ausprägung und Stellenwert des Controlling Methoden und Instrumente - Absolut

- Die Erfüllung der **Controllingfunktionen** Lokomotion, Abstimmung und Information sowie daraus abgeleiteter Aufgaben eines Controllers bedingt die **Anwendung spezifischer Methoden und Instrumente** durch das Controlling.
- In der Vergangenheit wurde die Nutzung von Methoden und Instrumenten durch das Controlling bereits in mehreren **empirischen Studien** untersucht. Amshoff findet z.B. die höchste Einsatzintensität bei der Budgetierung, der Kostenrechnung, Kalkulationsverfahren /BAB sowie der Deckungsbeitragsrechnung (vgl. Amshoff (1993)).
- Bei der **gesamthaften Betrachtung der genannten Methoden und Instrumente** der vorliegenden Untersuchung erreicht die „Deckungsbeitragsrechnung“ einen Nutzungsgrad von 84 Prozent. „Kennzahlensysteme“ werden von 82 Prozent der befragten Unternehmen eingesetzt. Eine „Kostenrechnung“ weisen 80 Prozent der Unternehmen auf. 76 Prozent bedienen sich der „Budgetierung“. Es folgen „Investitionsrechnung“ (67 Prozent), „Plankostenrechnung“ (64 Prozent), „Break-even-Analyse“ (62 Prozent), „Kalkulationsverfahren /BAB“ (60 Prozent), „Kosten-Nutzen-Analyse“ (56 Prozent), „Fixkostendeckungsrechnung“ (56 Prozent) und „ABC-Analyse“ (47 Prozent). Es wird deutlich, dass die „ABC-Analyse“ das einzige Instrumente ist, das von weniger als der Hälfte der befragten Unternehmen eingesetzt wird.
- Da die Vermutung besteht, dass innerhalb der Untersuchungsgesamtheit Einflussfaktoren vorliegen, an denen sich die Anwendung von Methoden und Instrumenten des Controlling orientiert, wird die Untersuchung im Folgenden auf die **Unterscheidung nach Größenklassen** und nach der **Leistungsstruktur** ausgeweitet.

Vgl. Amshoff, B. (1993): Controlling in deutschen Unternehmungen: Realtypen, Kontext und Effizienz, Wiesbaden, hier S. 325.

VIII. Ausprägung und Stellenwert des Controlling

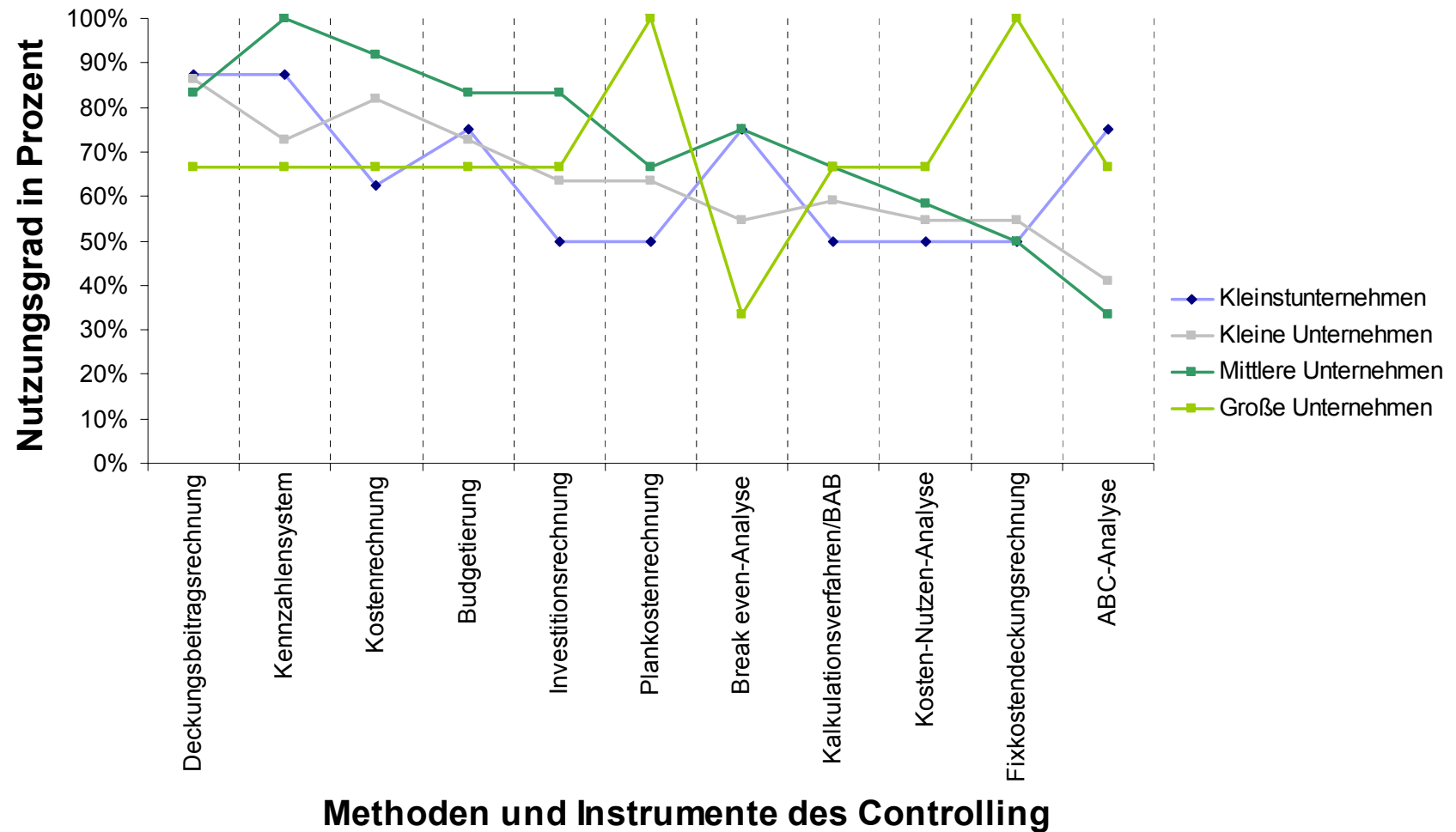
Methoden und Instrumente - Absolut



VIII. Ausprägung und Stellenwert des Controlling Methoden und Instrumente nach Größenklassen

- Grundlage der Analyse der verwendeten Methoden und Instrumente in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße ist die **Annahme größenspezifischer Unterschiede**, die auf Basis der bereits erläuterten Mittelstandsdefinition getroffen werden.
- In „**Kleinstunternehmen**“ sind die am häufigsten verwendeten Methoden und Instrumente die „Deckungsbeitragsrechnung“ sowie „Kennzahlensysteme“ (je 88 Prozent). Nur von der Hälfte der Unternehmen angewendet werden „Fixkostendeckungsrechnung“, „Kosten-Nutzen-Analyse“, „Kalkulationsverfahren/BAB“, „Plankostenrechnung“ sowie „Investitionsrechnung“ (je 50 Prozent).
- In **kleinen Unternehmen** sind „Deckungsbeitragsrechnung“ (86 Prozent) und „Kostenrechnung“ (82 Prozent) die am häufigsten, „ABC-Analyse“ (41 Prozent), „Kosten-Nutzen-Analyse“ sowie „Fixkostendeckungsrechnung“ (je 55 Prozent) die am wenigsten genutzten Instrumente.
- In **mittleren Unternehmen** wird von allen Unternehmen ein „Kennzahlensystem“ genutzt. Weitere Methoden und Instrumente sind „Kostenrechnung“ (92 Prozent), „Deckungsbeitragsrechnung“, „Investitionsrechnung“ und „Budgetierung“ (je 83 Prozent). Weniger im Einsatz sind „ABC-Analyse“ (33 Prozent), „Fixkostendeckungsrechnung“ (50 Prozent) sowie „Kosten-Nutzen-Analyse“ (58 Prozent).
- In allen befragten **großen Unternehmen** kommen „Plankostenrechnung“ und „Fixkostendeckungsrechnung“ zum Einsatz, „Break-even-Analysen“ allerdings kaum (33 Prozent). Die übrigen Methoden und Instrumente verwenden zwei Drittel der Unternehmen.
- Lediglich **Instrumente** mit eher strategischer Ausrichtung werden mit **steigender Unternehmensgröße** tendenziell **häufiger** eingesetzt, ohne statistische Signifikanz zu erlangen.

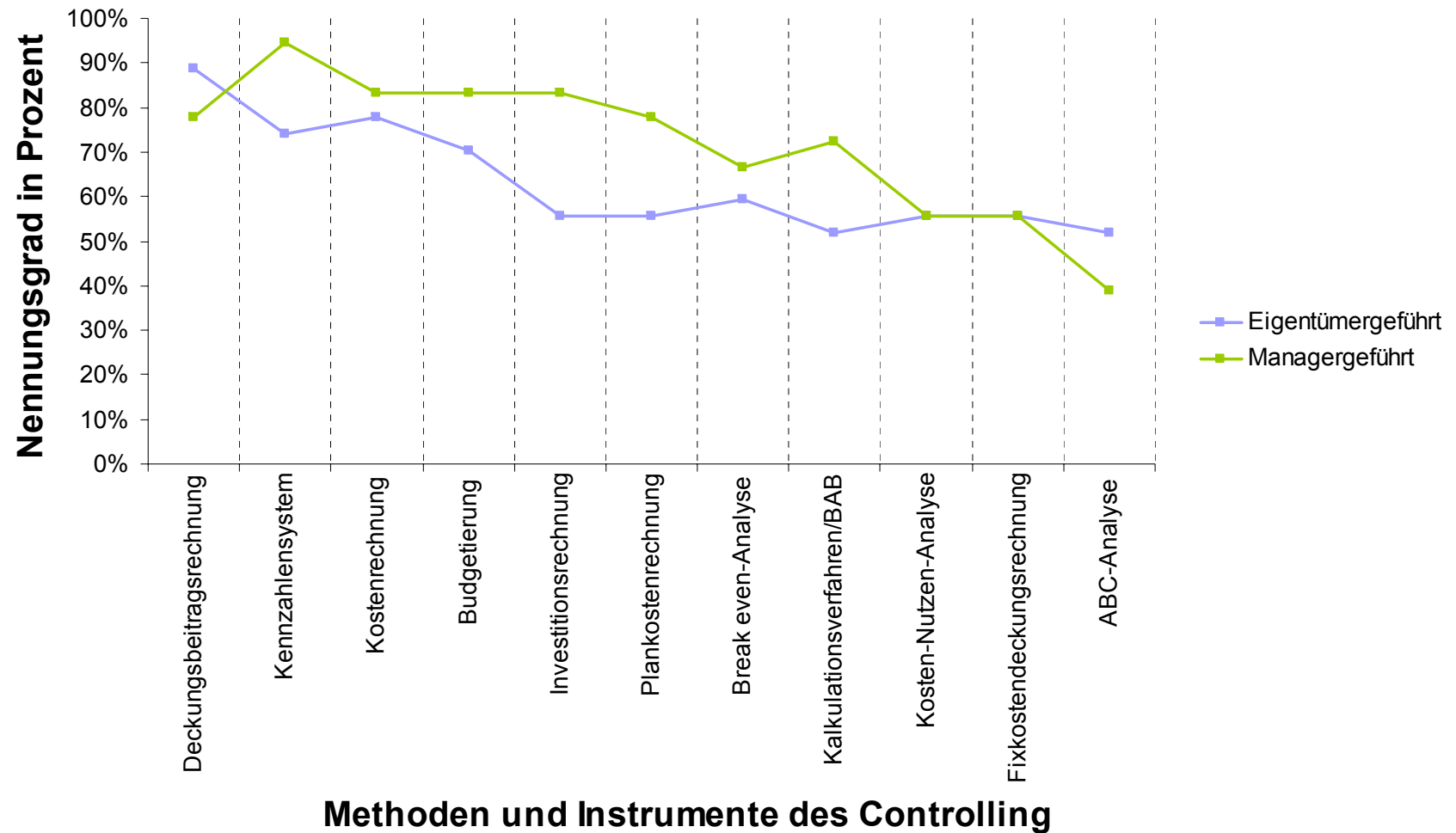
VIII. Ausprägung und Stellenwert des Controlling Methoden und Instrumente nach Größenklassen



VIII. Ausprägung und Stellenwert des Controlling Methoden und Instrumente nach Leitungsstruktur

- Wie auch bereits in Zusammenhang mit den Aufgaben von Controllern erläutert, besteht die Vermutung, dass es in Abhängigkeit von der **Leistungsstruktur des Unternehmens** auch **Unterschiede in der Nutzung von Methoden und Instrumenten** des Controlling geben könnte.
- In **Eigentümer-geführten Unternehmen** ist „Deckungsbeitragsrechnung“ (89 Prozent) die am häufigsten angewendete Methode, gefolgt von „Kostenrechnung“ (78 Prozent), Kennzahlensystemen (74 Prozent) sowie „Budgetierung“ (70 Prozent). Weitere Methoden und Instrumente sind „Break-even-Analyse“ (59 Prozent), „Fixkostendeckungsrechnung“, „Kosten-Nutzen-Analyse“, „Plankostenrechnung“, „Investitionsrechnung“ (je 56 Prozent), „ABC-Analyse“ und „Kalkulationsverfahren/BAB“ (je 52 Prozent).
- In **Manager-geführten Unternehmen** sind „Kennzahlensysteme“ in 94 Prozent der Unternehmen verbreitet. Ebenfalls einen hohen Verbreitungsgrad besitzen „Kostenrechnung“, „Budgetierung“ und „Investitionsrechnung“ (je 83 Prozent). Es folgen „Plankostenrechnung“, „Deckungsbeitragsrechnung“ (je 78 Prozent), „Kalkulationsverfahren/BAB“ (72 Prozent), „Break-even-Analyse“ (67 Prozent), „Kosten-Nutzen-Analyse“, „Fixkostendeckungsrechnung“ (je 56 Prozent) sowie „ABC-Analyse“ (39 Prozent).
- Es lassen sich somit **keine erheblichen Unterschiede** in der Nutzung von Methoden und Instrumenten durch das Controlling zwischen Eigentümer- und Manager-geführten Unternehmen erkennen. Dies soll im Folgenden anhand eines Mann-Whitney-Unterschiedstest statistisch überprüft werden.

VIII. Ausprägung und Stellenwert des Controlling Methoden und Instrumente nach Leitungsstruktur



VIII. Ausprägung und Stellenwert des Controlling Methoden und Instrumente nach Leitungsstruktur

Mann-Whitney-Test

Statistik für Test^a

	Mann-Whitney-U	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Budgetierung	211,500	,327
Plankostenrechnung	189,000	,131
Kostenrechnung	229,500	,652
ABC-Analyse	211,500	,398
Kalkulationsverf./BAB	193,500	,177
Fixkostendeckungsrechnung	243,000	1,000
Investitionsrechnung	175,500	,056
Deckungsbeitragsrechnung	216,000	,319
Break even-Analyse	225,000	,620
Kennzahlensysteme	193,500	,083
Kosten-Nutzen-Analyse	243,000	1,000

a. Gruppenvariable: Oberste Unternehmensleitung

Erläuterung:

- Die Erläuterung zum Mann-Whitney-Test finden Sie in Kapitel VII dieses Beitrags.
- Im vorliegenden Fall wird überprüft, ob sich die angewendeten Methoden und Instrumente bei Manager- und Eigentümergeführten Unternehmen unterscheiden.
- Ist die jeweilige Signifikanz $> 0,05$, kann „ H_0 : Die Verteilung der beiden Stichproben ist gleich“ akzeptiert werden.

Interpretation:

- Im vorliegenden Fall bestehen keine signifikanten Unterschiede in der Anwendung von Methoden und Instrumenten. Lediglich „Investitionsrechnung“ sowie „Kennzahlensysteme“ werden tendenziell häufiger von Manager-geführten Unternehmen genutzt (Sig. 0,056 bzw. 0,083).

VIII. Ausprägung und Stellenwert des Controlling

Controller-Rollen nach Zünd und deren Operationalisierung

- Die **verhaltensorientierte Controlling-Forschung** (Behavioral Controlling) hat in den letzten Jahren verstärkt die Auffassung vertreten, es gäbe verschiedene Controller-Typen bzw. Controller-Rollen, die vor allem in Abhängigkeit von Kontingenzfaktoren wie z.B. der Umwelt variieren.
- Bereits 1978 grenzt Horváth den Begriff der „**Navigationsfunktion**“ vom Begriff des „klassischen Controlling“ ab. Während dem Controlling bzw. dem Controller nach dem erstgenannten Verständnis die spezifische Führungsunterstützungsfunktion der ergebniszielorientierten Koordination innerhalb des Führungssystems der Unternehmung zukommt, konzentriert sich das klassische Verständnis auf die operative Orientierung im Sinne von Budgetierung und entscheidungsorientierter Kosten- und Erlösrechnung (vgl. Horváth (2006)).
- Die vielleicht bekannteste dieser Auffassungen ist Zünds Unterteilung von Controllern in **Registatoren, Navigatoren** und **Innovatoren**. Während der Registrator lediglich eine Dokumentationsfunktion wahrnimmt, ist der Navigator auch in den Bereichen der Adaption und Regelung aktiv. Der Controller als Innovator hingegen bewegt sich nicht wie die anderen beiden Typen lediglich innerhalb des Unternehmens. Als „ständiger Hinterfrager“ agiert er zugleich als Wertschöpfungspromotor und ständiger Konfliktgenerator im Unternehmen (vgl. Zünd (1979)).

Vgl. Horváth, P. (2006): Controlling, 10. Aufl., München, S. 234ff.

Vgl. Zünd, A. (1979): Zum Begriff des Controlling – ein umweltbezogener Erklärungsversuch, in: Goetzke, W./Sieben, G. (Hrsg.): Controlling: Integration von Planung und Kontrolle, Köln, S. 15-26

VIII. Ausprägung und Stellenwert des Controlling

Controller-Rollen nach Zünd und deren Operationalisierung

- Ausgehend von der **Controlling-Konzeption nach Becker** lässt sich der Innovator am ehesten mit der Lokomotionsfunktion, der Navigator mit der Abstimmungsfunktion und der Registrator mit der Informationsfunktion des Controlling in Verbindung bringen (vgl. Becker (2007)).
- In Bezug auf **größenspezifische Unterschiede** ist bemerkenswert, dass bei Kleinstunternehmen und kleineren Unternehmen die Lokomotionsfunktion des Controlling stärker ausgeprägt ist als bei größeren Unternehmen. Es scheint also in kleineren Unternehmen tendenziell mehr Controller in einer Innovatorenrolle zu geben als in mittleren und großen Unternehmen.
- Auch in **Abhängigkeit von der Leitungsstruktur** sind Unterschiede zu erkennen. Bei Eigentümer-geführten Unternehmen ist eine höhere Wichtigkeit der Informationsfunktion (Rolle des Registrators), bei Manager-geführten Unternehmen eine höhere Bedeutung der Abstimmungsfunktion (Rolle des Navigators) zu erkennen. Die Lokomotion (Rolle des Innovators) spielt in beiden Gruppen eher eine geringe Rolle.

VIII. Ausprägung und Stellenwert des Controlling Fazit

- **Controlling** ist für mittelständische Unternehmen aufgrund des steigenden Wettbewerbsdrucks ein bedeutender **Erfolgsfaktor**.
- In der Wahrnehmung mittelständischer Entscheidungsträger sind **Controlling und Control-ership** Synonyme. Die **derivativen Funktionen des Controlling** (Information und Abstimmung) sind präsenter als die originäre Lokomotionsfunktion. **Eigentümer** messen der **In-formationsfunktion** eine höhere Bedeutung bei, was durch **agency-theoretische Überle-gungen** (Controlling als „Kontrollinstrument“) begründet werden kann.
- In Bezug auf die Aufgabenträger des Controlling lässt sich feststellen, dass mit **wachsen-der Unternehmensgröße** eine **zunehmende Spezialisierung** einhergeht. In **Manager-ge-führten Unternehmen** sind **spezialisierte Controlling-Mitarbeiter** deutlich häufiger Auf-gabenträger des Controlling als in Eigentümer-geführten Unternehmen.
- **Größenspezifische Unterschiede** in den Aufgaben von Controllern entstehen dahinge-hend, dass Controller umso **mehr Aufgaben** übernehmen **je größer das Unternehmen** ist. In **Manager-geführten Unternehmen** tragen Controller **mehr Aufgaben** mit strategischer Orientierung als in Eigentümer-geführten Unternehmen; die strategische Planung bean-spruchen Führungskräfte aller Unternehmenstypen jedoch für sich.
- In Bezug auf eingesetzte **Methoden und Instrumente** gibt es **keine** größen-, typen- oder leitungsstrukturspezifischen **Unterschiede** innerhalb der Untersuchungsgesamtheit.
- Die Rolle des **Innovators** ist lediglich in Kleinstunternehmen und kleinen Unternehmen zu finden. In Eigentümer-geführten Unternehmen ist ein Controller tendenziell **Registrator**, in Manager-geführten Unternehmen eher **Navigator**.

IX. Absolventen mit den Schwerpunkten CFA

Offene Stellen in den Bereichen CFA

- In einem weiteren Fragenteil werden die Probanden zu ihrer Einschätzung von Absolventen aus den Bereichen CFA allgemein und speziell in Bezug auf Ihr Unternehmen befragt.
- Lediglich **zwei der insgesamt 45 befragten Probanden geben an, offene Stellen** in den Bereichen Controlling, Finance & Accounting **aufzuweisen**. Damit liegt der Anteil der befragten Unternehmen, die **keine offene Stellen** in den besagten Unternehmensbereichen aufweisen bei **rund 96 Prozent (n=43)**.
- Falls die Probanden angeben, über offene Stellen im CFA-Bereich zu verfügen, werden sie nach den **konkreten Stellenbezeichnungen** und den **konkreten Anforderungen an diese Stellen** befragt.
- **Ein Proband** gibt an, einen „**Controller**“ zu suchen. Dieser sollte über ein **abgeschlossenes Studium** verfügen, **Berufserfahrung** im Bereich „fast moving consumer products“ aufweisen und **Sprachkenntnisse** in Deutsch und Englisch besitzen.
- Ein **weiterer Proband** verfügt über **offene Stellen im Zentral-, Vertriebs-, Einkaufs- und Beteiligungscontrolling**. Die Bewerber für das Vertriebscontrolling sollten „**Generalisten mit dem Schwerpunkt Vertriebscontrolling**“ sein. Der Proband gibt an, dass für alle offenen Stellen im Bereich Controlling ein „**sicheres Beherrschen von Controlling-Instrumenten**“ als wichtige Anforderung an Bewerber für diese Stellen gilt. Dieser Interview-Teilnehmer verweist darüber hinaus auf die Tatsache, dass die **Anforderungen an das unternehmensinterne Controlling sehr spezifisch** sind. Aus diesem Grund bietet das betreffende Unternehmen ein Trainee-Programm für Absolventen an, um die Besonderheiten des Controlling im Unternehmen genauer kennen lernen zu können.

IX. Absolventen mit den Schwerpunkten CFA

Anforderungen an Bewerber aus den Schwerpunkten CFA

- Alle Interview-Teilnehmer werden gebeten anzugeben, welche **Anforderungen** sie jeweils **an Bewerber in den Bereichen Controlling, Finance & Accounting** stellen.
- Aus Gründen der besseren Auswertung und Interpretation können die genannten **Anforderungen (n=31) zu den drei Kategorien** „Fachliche Qualifikationen“, „Persönliche und Soziale Qualifikation“ sowie „Praktische Qualifikationen“ verdichtet werden. „Persönliche und Soziale Qualifikationen“ werden mit insgesamt 13 Nennungen am häufigsten genannt. Es folgen „Fachliche Qualifikationen“ (n=9) und „Praktische Qualifikationen“ (n=9).
- Zu den „**Persönlichen und Sozialen Qualifikationen**“ zählen unter anderem Eigenschaften wie soziale Kompetenz, Teamfähigkeit, Kenntnisse in Deutsch und Englisch, Kommunikationsbereitschaft, Offenheit und Pragmatismus.
- Zu den „**Fachlichen Qualifikationen**“ gehören beispielsweise ein abgeschlossenes Studium (Fachhochschule oder Universität), eine hohe fachliche Kompetenz, ein analytisches Zahlenverständnis oder ein projektbezogenes Know-How.
- Zu den „**Praktischen Qualifikationen**“ zählen unter anderem Berufserfahrungen in „fast moving consumer products“, Erfahrungen im Handelsbereich, eine Ausbildung zur Bankkauffrau oder zum Bankkaufmann vor dem Studium oder Erfahrungen im Bereich Betriebswirtschaftslehre und Einkauf.

IX. Absolventen mit den Schwerpunkten CFA

Einschätzung der Qualität von CFA-Absolventen

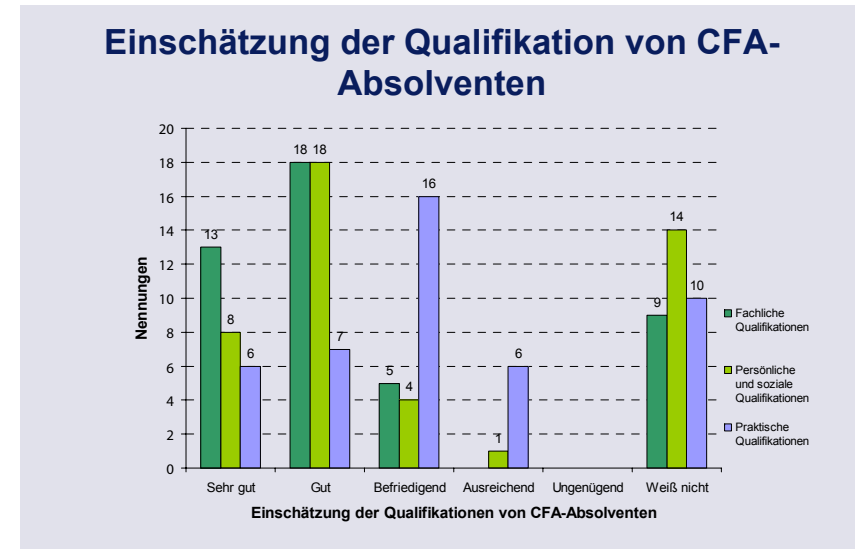
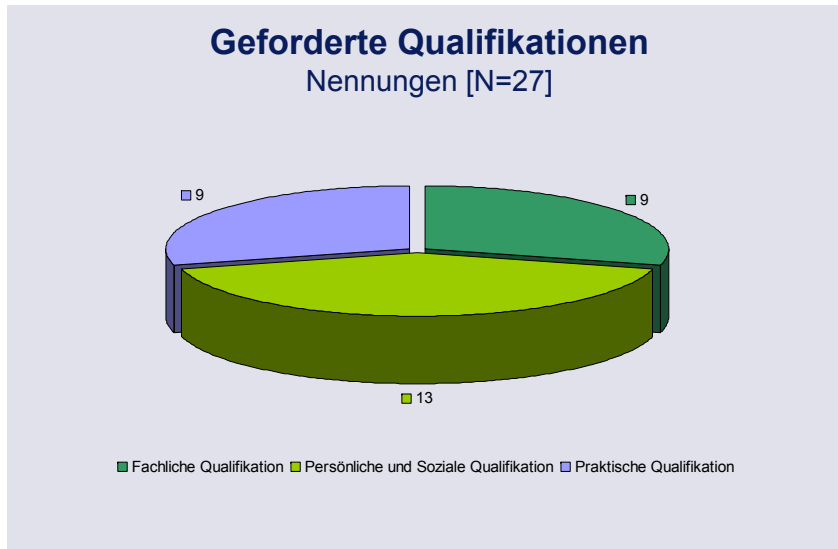
- Die Interviewteilnehmer werden nach der **Einschätzung der tatsächlich vorhandenen** „Fachlichen Qualifikationen“, der „Persönlichen und Sozialen Qualifikationen“ und der „Praktischen Qualifikationen“ von Universitätsabsolventen mit den Schwerpunkten Controlling, Finance & Accounting befragt.
- Die Antwortmöglichkeiten werden auf einer **fünfstufigen Likert-Skala** vorgegeben. Sie lauten: „Sehr gut“, „Gut“, „Befriedigend“, „Ausreichend“, „Ungenügend“ und „Weiß nicht“.
- Die „**Fachlichen Qualifikationen**“ von Absolventen mit den Schwerpunkten Controlling, Finance & Accounting werden vom überwiegenden Teil der Befragungsteilnehmer positiv beurteilt. 13 der befragten Probanden geben sogar das Urteil „sehr gut“ und 18 das Urteil „gut“ ab. Lediglich fünf Interview-Partner beurteilen die „Fachlichen Qualifikationen“ mit „befriedigend“. Neun der Probanden treffen keine Aussage bezüglich dieser Frage („weiß nicht“: n=9).
- Positiv beurteilen die befragten Unternehmensvertreter auch die „**Persönlichen und Sozialen Qualifikationen**“ der Absolventen mit den Schwerpunkten Controlling, Finance & Accounting. Über alle durchgeführten Interviews hinweg betrachtet, wird in Bezug auf die „Persönlichen und Sozialen Qualifikationen“ acht mal das Urteil „sehr gut“ und 18 mal das Urteil „gut“ vergeben. Lediglich vier Probanden beurteilen die „Persönlichen und Sozialen Qualifikationen“ mit „befriedigend“ und lediglich ein Proband mit dem Urteil „ausreichend“. Rund 31 Prozent (n=14) der interviewten Befragungsteilnehmer geben bei dieser Frage keine Einschätzung ab.

IX. Absolventen mit den Schwerpunkten CFA

Einschätzung der Qualität von CFA-Absolventen

- Die „**Praktischen Qualifikationen**“ werden im Vergleich zu den „Fachlichen Qualifikationen“ und den „Persönlichen und Sozialen Qualifikationen“ tendenziell negativer beurteilt. Lediglich rund 13 Prozent der Probanden (n=6) beurteilen die „Praktischen Qualifikationen“ von Absolventen mit den Schwerpunkten Controlling, Finanzierung und Rechnungswesen mit „sehr gut“ und rund 16 Prozent der Probanden (n=7) mit „gut“. Im Gegensatz dazu vergeben 16 Probanden das Urteil „befriedigend“ und sechs Probanden sogar das Urteil „ausreichend“. Rund 22 Prozent (n=10) der Interview-Teilnehmer beurteilen die „Praktische Qualifikationen“ von Hochschulabsolventen im genannten Bereich nicht.
- Die befragten Unternehmen stellen **ähnlich hohe Anforderungen** in allen drei Bereichen „Persönliche und Soziale Qualifikationen“, „Fachliche Qualifikationen“ sowie „Praktische Qualifikationen“. Absolventen aus den Bereichen CFA erfüllen die Erwartungen im Bereich „Fachliche Qualifikationen“ vollständig, im Bereich „Persönliche und Soziale Qualifikationen“ bleiben sie leicht, im Bereich „Praktische Qualifikationen“ sogar stark hinter den Anforderungen zurück.

IX. Absolventen mit den Schwerpunkten CFA Anforderungen und Einschätzung der Qualität von CFA-Absolventen



IX. Absolventen mit den Schwerpunkten CFA

Stärken von CFA-Absolventen

- Alle Interview-Teilnehmer werden nach ihrer persönlichen **Einschätzung der Stärken von Absolventen mit den Schwerpunkten Controlling, Finance und Accounting** befragt.
- Um die Ergebnisse der vorliegenden wissenschaftlichen Untersuchung darzustellen, werden die Antworten aller Probanden zu jeweils drei Kategorien verdichtet. Diese Kategorien lauten: „Fachliche Qualifikationen“, „Persönliche und Soziale Qualifikationen“ und „Praktische Qualifikationen“.
- Im Bereich der „**Fachlichen Qualifikationen**“ werden unter anderem folgende Stärken genannt: „Kostendenken“, „gutes theoretisches Fachwissen bezüglich Controlling-Instrumentarien“, „Beherrschung von Finanztechniken“, „Zahlenorientierung“, „Kenntnisse über Schwachstellen im Unternehmen“ und/oder „strategisches Denken“.
- Im Bereich der „**Praktischen Qualifikation**“ weisen Absolventen mit den Schwerpunkten Controlling, Finance & Accounting – laut Angabe der befragten Probanden – die folgenden Stärken auf: „ausreichend praktische Erfahrungen“, „gute Fähigkeiten zur Präsentation von Erkenntnissen und Ergebnissen“ sowie „guter Umgang mit Computer-Technologie“.
- Im Bereich der „**Persönlichen und Sozialen Qualifikation**“ werden unter anderem folgende Stärken von CFA-Absolventen aufgeführt: „schnelle Auffassungsgabe“, „hohe Methodenkompetenz“, „Fähigkeit zum schnellen Schließen von Profil-Gaps“, „Zuverlässigkeit“ und „Zielorientierung“.

IX. Absolventen mit den Schwerpunkten CFA

Stärken von CFA-Absolventen

- Die quantitative Betrachtung zeigt, dass die befragten Unternehmensvertreter am häufigsten Stärken im fachlichen Bereich (n=23) aufführen, wenn sie nach ihrer persönlichen Einschätzung der CFA-Absolventen befragt werden.
- Annähernd 30 Prozent (n=11) aller genannten Stärken von CFA-Absolventen können der zur Kategorie „Persönliche und Soziale Qualifikationen“ zugeordnet werden.
- Im Vergleich dazu werden nur etwa acht Prozent (n=3) aller genannten Stärken von CFA-Absolventen zur Kategorie „Praktische Qualifikationen“ verdichtet.

IX. Absolventen mit den Schwerpunkten CFA

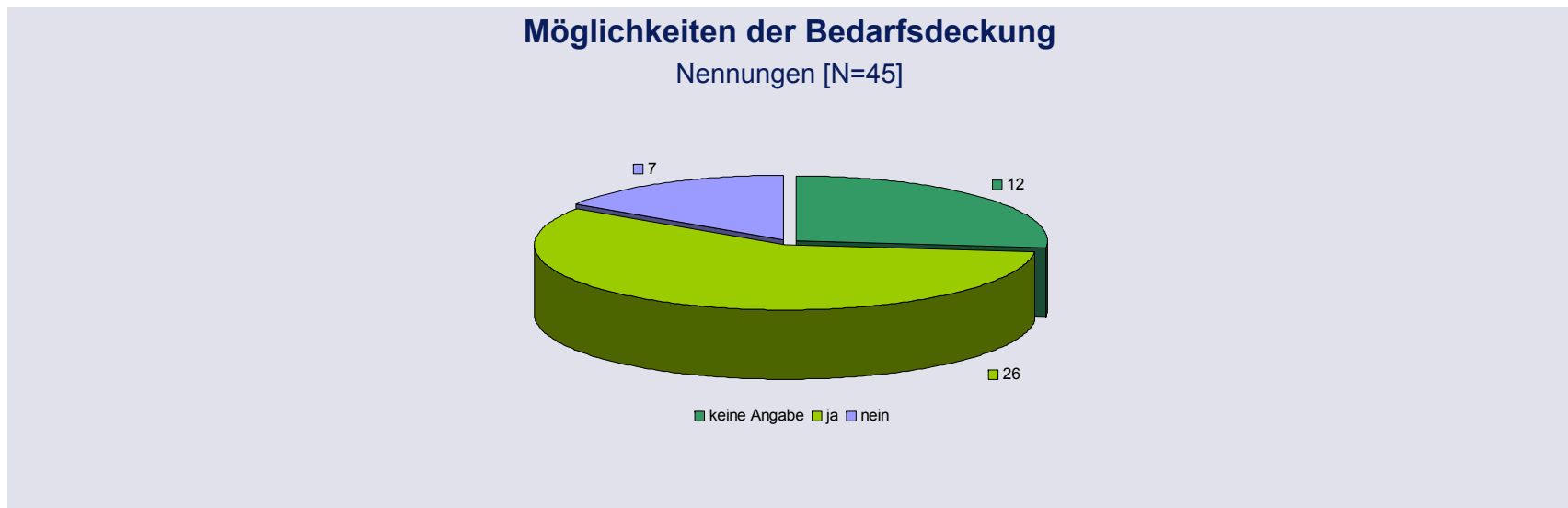
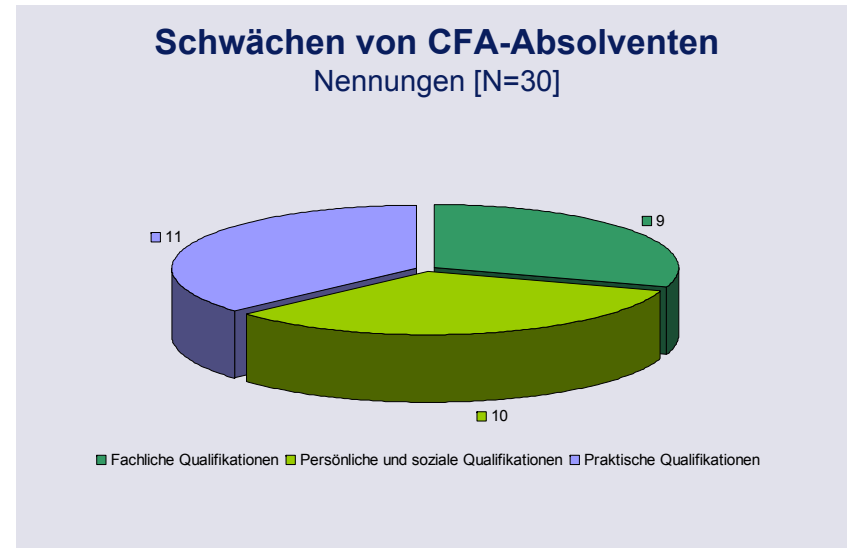
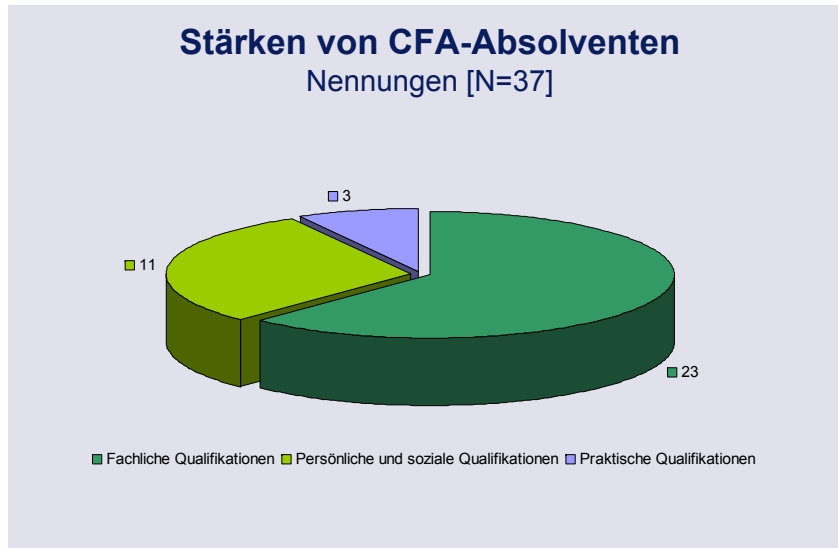
Schwächen von CFA-Absolventen

- Mit Hilfe des strukturierten Interview-Leitfadens werden die Teilnehmer der Interviews auch hinsichtlich ihrer Einschätzung der **Schwächen von CFA-Absolventen** befragt.
- Zur vereinfachten Darstellung der Ergebnisse werden – wie auch bei der Auswertung der Stärken von CFA-Absolventen – drei Kategorien gebildet, die sich aus der Verdichtung der Antworten der Probanden ergeben. Auch an dieser Stelle werden die folgenden Kategorie-Bezeichnungen gewählt: „Fachliche Qualifikationen“, „Persönliche und Soziale Qualifikationen“ und „Praktische Qualifikationen“.
- Hinsichtlich der **Schwächen im fachlichen Bereich** werden unter anderem folgende Angaben seitens der Probanden getätigt: „kein branchenspezifisches Wissen“, „mangelnde SAP-Kenntnisse“ oder „Zahlenfokussierung“.
- **Schwächen im praktischen Bereich** sind unter anderem „fehlende Praxiserfahrung“, „mangelnde Praxisnähe“ oder „fehlende Urteilsfähigkeit bei auftretenden Problemen“.
- **Schwächen hinsichtlich der „Persönlichen und Sozialen Qualifikationen“** sind beispielsweise „mangelnde Kommunikationsfähigkeit“, „Introvertiertheit“ oder der „fehlende Bezug zur Technik“.
- Die Anzahl der genannten Schwächen, die jeweils zu den drei Kategorien „Praktische Qualifikationen“ (n=11), „Persönliche Qualifikationen“ (n=10) und „Fachliche Qualifikationen“ (n=9) verdichtet werden können, ist annähernd gleich.

IX. Absolventen mit den Schwerpunkten CFA Möglichkeiten der Bedarfsdeckung

- Rund 58 Prozent (n=26) der Interview-Teilnehmer sind der Auffassung, den aktuellen **Bedarf an Absolventen** mit den Schwerpunkten Controlling, Finance & Accounting in ihrem Unternehmen **decken zu können**.
- Lediglich sieben von insgesamt 45 Probanden geben an, den aktuellen Bedarf an Absolventen in den genannten Bereichen nicht decken zu können.
- Rund 27 Prozent (n=12) der Interview-Teilnehmer machen hinsichtlich der Möglichkeiten bezüglich der Bedarfsdeckung in diesem Personalbereich keine Angaben.

IX. Absolventen mit den Schwerpunkten CFA Stärken, Schwächen sowie Möglichkeiten der Bedarfsdeckung



IX. Absolventen mit den Schwerpunkten CFA Gründe für Probleme bei der Bedarfsdeckung

- Falls die Interviewteilnehmer die Frage „Glauben Sie, dass Sie den aktuellen Bedarf an Absolventen für die Bereiche Controlling, Finance & Accounting in Ihrem Unternehmen decken können?“ verneint haben, werden sie anschließend nach den **Gründen** für ihre **Probleme bei der Personalbeschaffung** in diesem Bereich befragt.
- Alle Antworten der Befragten geben einen – wenn auch sehr heterogenen – Überblick in Bezug auf die möglichen Ursachen für Probleme mittelständischer Unternehmen hinsichtlich der Gewinnung von Hochschulabsolventen insbesondere aus den Bereichen Controlling, Finance & Accounting wieder.
- Die befragten Unternehmen haben – laut eigenen Angaben – **generell Probleme, ausreichend fachlich qualifizierte und motivierte Mitarbeiter** als Arbeitnehmer **zu gewinnen**. Als Ursache für diesen Missstand geben die Probanden unter anderem das **Lohngefälle** zwischen mittelständischen Unternehmen und Großunternehmen bzw. Konzernen an. Darüber hinaus gilt der „**Standort in der Provinz**“, den viele mittelständische Arbeitgeber nach eigener Einschätzung aufweisen, als eine Ursache für den beschriebenen Fachkräftemangel.
- Neben der mangelnden geographischen Attraktivität vieler mittelständischer Betriebe ist das **Desinteresse von Akademikern am Mittelstand** – aus Sicht der befragten mittelständischen Führungskräfte – unter anderem auch auf die unattraktive finanzielle Situation und das damit einhergehende negative Image dieses Unternehmenstyps am Arbeitsmarkt zurückzuführen.

IX. Absolventen mit den Schwerpunkten CFA

Gründe für Probleme bei der Bedarfsdeckung

- Gemäß den Angaben der befragten mittelständischen Entscheidungsträger ist es häufig auf eine **zufällig existierende, familiäre oder sonstige persönliche Beziehung** zwischen „Mittelständler“ und Arbeitnehmer zurückzuführen, dass sich hoch qualifizierte Fachkräfte in Deutschland überhaupt für den Mittelstand interessieren bzw. in mittelständischen Unternehmen ihre Karriere beginnen. Andererseits suchen mittelständische Firmen Hochschulabsolventen, an die sie **sehr spezielle** und damit **sehr hohe Anforderungen** stellen. Aus dem Kreis aller Bewerber für diese Stellenangebote gelangen – so die befragten Unternehmen – lediglich rund ein Zehntel der Absolventen in die „**engere Auswahl**“, da alle anderen Kandidaten die geforderten **Qualifikationen nicht erfüllen**.
- Andere Interview-Partner sind der Auffassung, dass der Bedarf an Absolventen für die Bereiche Controlling, Finance & Accounting nicht gedeckt werden kann, da Absolventen von Universitäten „**für die Bedürfnisse des Unternehmens überqualifiziert sind**“. Andererseits geben einige der Probanden an, dass nicht nur hinsichtlich der Bedarfsdeckung in Bezug auf Hochschulabsolventen Engpässe existieren, sondern **generell der Bedarf an Fachpersonal nicht gedeckt** werden kann.
- Darüber hinaus existieren auch mittelständische Unternehmen, die die vorherrschende „**Knochenarbeit**“ als Ursachen dafür nennen, den Bedarf an Hochschulabsolventen aus den Bereichen Controlling, Finance & Accounting nicht decken zu können. Dies deckt sich mit von Becker et al. bereits angedeuteten Problemfeldern in der Wahrnehmung von Mittelstandsspezifika durch Absolventen (vgl. Becker et al. (2007b)).

X. Ableitung forschungsleitender Hypothesen

Führungsstil und Führungsstruktur

H1 Eigentümer richten ihren Führungsstil direkt an den Mitarbeitern aus, Manager an den Unternehmenszielen.

Ausprägung und Funktion des Controlling

H2 Bei Eigentümer-geführten Unternehmen überwiegt die Orientierung des Controlling am Tagesgeschäft. Bei Manager-geführten Unternehmen ist zusätzlich die strategische Komponente wahrnehmbar.

H3 In Eigentümer-geführten Unternehmen wird Controlling als Bereitstellung operativer Kennzahlen im Sinne von Soll-Ist-Vergleichen verstanden. In Manager-geführten Unternehmen wird Controlling als Führungsinstrument aufgefasst, das den kompletten Regelkreis aus Planung, Steuerung und Kontrolle abbilden kann.

H4 Bei Manager-geführten Unternehmen ist der Controller eher in der Rolle eines Navigators oder Innovators zu finden. Bei Familien- und Eigentümer-geführten Unternehmen gibt es Ausprägungen zwischen Registratoren und Navigatoren. Die mittelständische Unternehmenspraxis hat erkannt, dass Controlling immer wichtiger wird. Daher sollen Controller zu Navigatoren weiterentwickelt werden.

H5 Beinahe alle befragten mittelständischen Unternehmen besitzen nach eigenen Angaben ein Controlling.

H6 Controlling und Controllershhip werden im Mittelstand oft synonym verwendet. Eine Entwicklung hin zur Trennung zwischen diesen beiden Begriffen ist jedoch erkennbar.

X. Ableitung forschungsleitender Hypothesen

Bedeutung des Controlling

H7 Die Bedeutung des Controlling wird **unabhängig vom Unternehmenstyp** sowie **unabhängig vom Entscheidungsträger** als hoch bis sehr hoch beurteilt. Ausnahmen sind nur bei Unternehmen zu finden, deren Fokus aufgrund ihres Geschäftsmodells eher auf der Akquisition liegt (z.B. Unternehmensberatung).

Aufgaben eines Controllers sowie Nutzung von Methoden und Instrumenten

H8 Die **Mehrheit** der interviewten Unternehmen sieht als **Aufgaben eines Controllers**: „Kalkulation“, „Kostenrechnung“, „Abweichungsanalyse“, „Berichtswesen“ und „Planung“. **Nur ca. der Hälfte der Befragungsteilnehmer weist Controllern Aufgaben im Bereich „Management-Informationssystem (z.B. SAP)“ oder „Strategische Planung“ zu.**

H9 Mittelständische Unternehmen nutzen größtenteils die heute als **Standard** angesehenen Methoden und Instrumente des Controlling. Bei Manager-geführten Unternehmen kommen **strategisch orientierte Methoden und Instrumente** tendenziell häufiger zum Einsatz als bei Eigentümer-geführten Unternehmen.

Absolventen aus den Bereichen CFA

H10 CFA-Absolventen weisen **Schwächen** vor allem im **sozialen und im praktischen Bereich** auf. Ihre fachlichen Qualifikationen werden hingegen als Stärke gesehen.

XI. Fazit

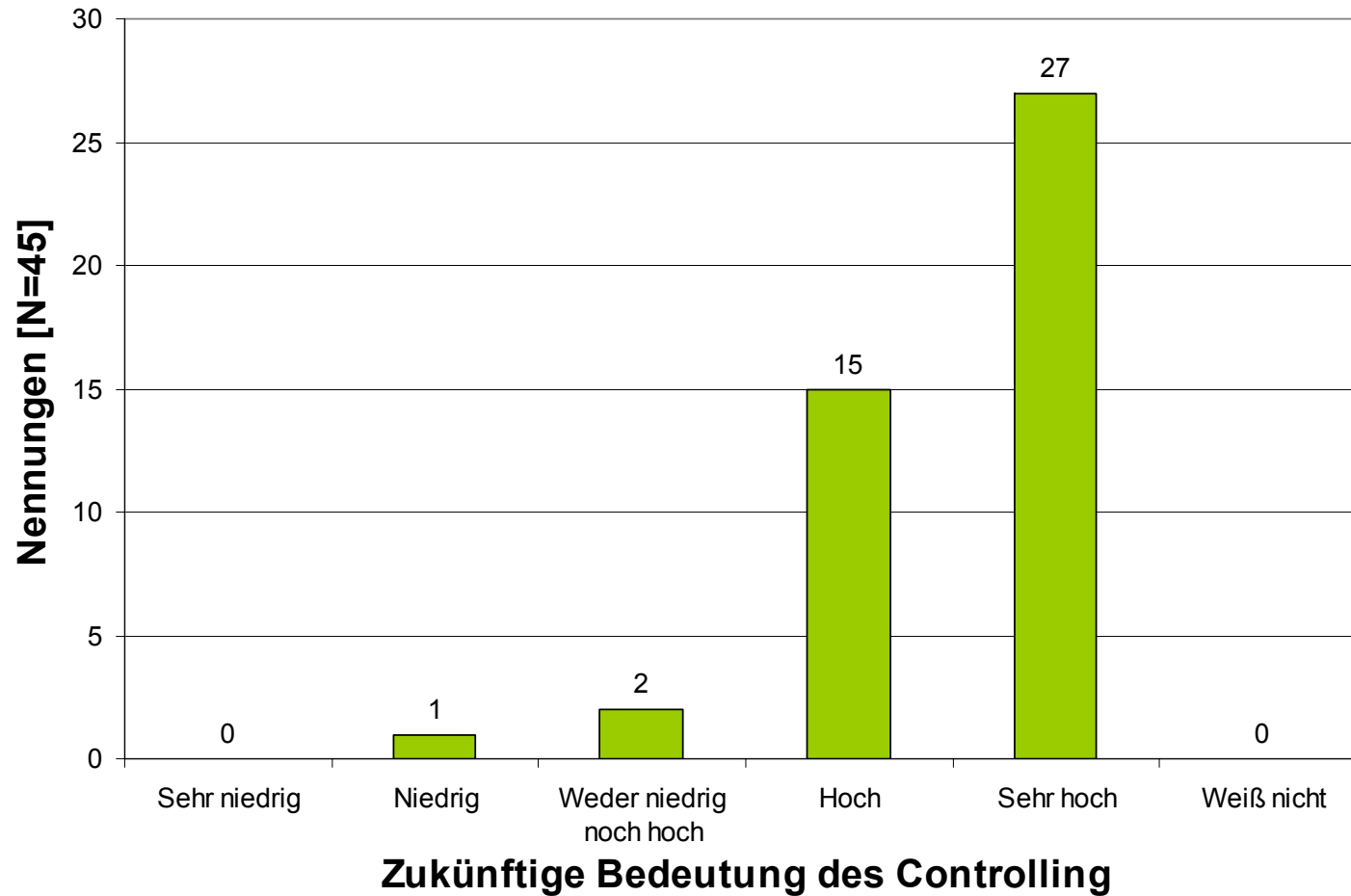
- Dem Thema Controlling dem von mittelständischen Entscheidungsträgern aktuell und auch zukünftig eine hohe bis sehr hohe Bedeutung beigemessen wird (n=42). **Controlling** ist somit zurecht als **Erfolgsfaktor mittelständischer Unternehmen** zu charakterisieren.
- Die **Leistungsstruktur** mittelständischer Unternehmen unterliegt einem **fortlaufenden strukturellen Wandel**. Die „Professionalisierung der Führung“ und damit einhergehend die Bedeutung familienfremder Manager nimmt stetig zu.
- In Bezug auf Funktionen, Aufgaben sowie Methoden und Instrumente des Controlling ist die mittelständische Unternehmenspraxis durch **große Heterogenität** gekennzeichnet.
- Mit steigender Unternehmensgröße und steigender Komplexität nehmen die **Anforderungen an Controlling und Controller** zu. Dies führt zwangsläufig auch zu einer begrifflichen Trennung von Controllership und Controlling.
- Einhergehend mit der **Modifikation des Rollenverständnisses** des Controllers hin zum Innovator und der Zuordnung der Lokomotionsfunktion zum Controlling ist davon auszugehen, dass sich Controller zukünftig tatsächlich zu Wertschöpfungspromotoren entwickeln können.
- Des Weiteren ist verstärkt die **strategische Komponente** des Controlling wahrnehmbar. Manager-geführte Unternehmen zeichnen sich tendenziell durch eine höhere Rationalität der Führung auf Basis methodischen Wissens aus. Aber auch traditionelle Eigentümer- oder Familien-geführte Unternehmen haben ihre Führung und Führungssysteme weiterentwickelt und professionalisiert.

XI. Fazit

- In mittelständischen Unternehmen besteht **verstärkter Bedarf an Hochschulabsolventen** aus den Bereichen CFA. Die theoretische Ausbildung von CFA-Absolventen wird von mittelständischen Entscheidungsträgern als positiv bewertet. Im praktischen und sozialen Bereich besteht Nachholbedarf.
- Den aktuellen Tendenzen in Unternehmensführung und Controlling mittelständischer Unternehmen soll mit Hilfe der **gewonnenen und begründeten Hypothesen** in weiteren Forschungsprojekten nachgegangen werden.

XI. Fazit

Zukünftige Bedeutung des Controlling



Literaturverzeichnis

Amelang, M./Bartussek, D. (2001)

Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung, 5. Aufl., Stuttgart, Berlin, Köln

Amshoff, B. (1993)

Controlling in deutschen Unternehmungen: Realtypen, Kontext und Effizienz, Wiesbaden

Bailey, K.D. (1994)

Typologies and taxonomies: An introduction to classification techniques, Thousand Oaks/London/New Delhi

Becker, W. (1995)

Begriff und Funktionen des Controlling, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Nr. 106, Bamberg

Becker, W. (2003)

Balanced Value Map, Bamberg

Becker, W. (2007)

Grundlagen des Controlling, 3. Aufl., Bamberg

Becker, W. et al. (2007a)

Anforderungen mittelständischer Unternehmen an potentielle Bewerber aus den Bereichen Controlling, Finance & Accounting, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Nr.146, Bamberg

Becker, W. et al. (2007b)

Erwartungen von Hochschulabsolventen an potentielle Arbeitgeber, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Nr.147, Bamberg

Berle, A.A./Means, G.C. (1932)

The modern corporation and private property, New York

Literaturverzeichnis

Bleicher, K./Meyer, E. (1976)

Führung in der Unternehmung: Formen und Modelle, Reinbek bei Hamburg

Böhler, H./Gottschlich, W. (1987)

Forschungs-Projekt: Strategische Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen, in: Wossidlo, P.R. et al. (Hrsg.), Mittelstand und Betriebswirtschaft: Beiträge aus Wissenschaft und Praxis, Band 4, Bayreuth

Bortz, J./Bongers, D. (1984)

Lehrbuch der empirischen Forschung für Sozialwissenschaftler, Berlin et al.

Dul, J./Hak. A. (2008)

Case study methodology in business research, Amsterdam et al.

Eisenhardt, K.M. (1989)

Building theories from case study research, in: Academy of Management Review, Vol. 14, No. 4, S. 532-550

Fritz, W. (1993)

Die empirische Erfolgsfaktorenforschung und ihr Beitrag zum Marketing: Eine Bestandsaufnahme, Arbeitspapier Nr. 93/12, Braunschweig

Goetzke, W./Sieben, G. (1979)

Controlling: Integration von Planung und Kontrolle, Köln

Gutenberg, E. (1962)

Unternehmensführung: Organisation und Entscheidung, Wiesbaden

Hausch, K.T. (2004)

Corporate Governance im deutschen Mittelstand: Veränderungen externer Rahmenbedingungen und interner Elemente, Wiesbaden

Literaturverzeichnis

Hechtfischer, R. (2004)

Führung im Mittelstand, in: Schlüchtermann, J./Tebroke H.-J. (Hrsg.), Mittelstand im Fokus: 25 Jahre BF/M-Bayreuth, Wiesbaden, S. 307-322

Horváth, P. (2006)

Controlling, 10. Aufl., München

Irle, M. (1980)

Führungsverhalten in organisierten Gruppen, in: Mayer, A./Herwig B. (Hrsg.), Handbuch der Psychologie, Band 9 Betriebspsychologie, 2. Aufl., Göttingen, S. 521 ff.

Jensen, M.C./Meckling, W.H. (1976)

Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure, in: Journal of Financial Economics, Vol. 3, No. 4, S. 305-360

Klein, S.B. (2000)

Family businesses in Germany: Significance and structure, in: Family Business Review, Vol. 13, No. 3, S. 157-182

Kosmider, A. (1994)

Controlling im Mittelstand, 2. Aufl., Stuttgart

Krüger, W. (1979)

Controlling: Gegenstandsbereich, Wirkungsweise und Funktionen im Rahmen der Unternehmenspolitik, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 31. Jg., S. 158-169

Landsberg, G. von/Mayer, E. (1988)

Berufsbild des Controllers, Stuttgart

Literaturverzeichnis

Legenhausen, C. (1998)

Controllinginstrumente für den Mittelstand, Wiesbaden

Litz, R. A. (1995)

The family business: Toward definitional clarity, in: Family Business Review, Vol. 8, No. 2, S. 71-81

Löhr, D. (2001)

Mittelständische Familienunternehmen im Generationenwechsel: Die Gestaltung des Übergangs als Aufgabe des strategischen Risiko-Managements, Aachen

Macharzina, K./Wolf, J. (2005)

Unternehmensführung. Das Internationale Managementwissen: Konzepte – Methoden – Praxis, 5. Aufl., Wiesbaden

Mayer, A./Herwig B. (1980)

Handbuch der Psychologie, Band 9 Betriebspsychologie, 2. Aufl., Göttingen

Mayring, P. (1999)

Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken, 4. Aufl., Weinheim

McCrae, R.R./Costa, P.T. (1985)

Updating Norman's "Adequate Taxonomy": Intelligence and personality dimensions in natural language and in questionnaires, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 49, S. 710-721

Meyer, F. et al. (Hrsg., 2005)

Mittelstand in Lehre und Praxis: Beiträge zur mittelständischen Unternehmensführung und zur Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen, Aachen

Literaturverzeichnis

o.V. (2006)

Ursachen von Insolvenzen: Gründe für Unternehmensinsolvenzen aus Sicht von Insolvenzverwaltern, Mannheim

Pervin, L.A. (1970)

Personality: Theory, assessment, and research, New York

Preißner, A. (1998)

Was machen Controller?, in: Controller Magazin, Vol. 23, No. 3, S. 217-221

Rötzer, A. (2006)

Die Einteilung der Wissenschaften: Analyse und Typologisierung von Wissenschaftsklassifikationen, Passau

Salm, M. (2002)

Krisenmanagement: Strategien gegen die Insolvenzgefahr in kleinen und mittleren Unternehmen, Frankfurt a.M.

Schlächtermann, J./Tebroke H.-J. (Hrsg., 2004)

Mittelstand im Fokus: 25 Jahre BF/M-Bayreuth, Wiesbaden

Simon, H. (2007)

Hidden champions des 21. Jahrhunderts: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Frankfurt a.M.

Spraul, A./Oeser, J. (2007)

Controlling, in: Handelsblatt Mittelstands-Bibliothek – Band 2, Stuttgart

Literaturverzeichnis

Tannenbaum, R./Schmidt, W. H. (1958)

How to choose a leadership pattern, in: Harvard Business Review, Vol. 36, No. 2, S. 95-101

Wallau, F. (2005)

Mittelstand in Deutschland: Vielzitiert, aber wenig bekannt, in: Meyer, F. et al (Hrsg.), Mittelstand in Lehre und Praxis – Beiträge zur mittelständischen Unternehmensführung und zur Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen, Aachen

Weber, J./Schäffer, U. (2006)

Einführung in das Controlling, 11. Aufl., Stuttgart

Wossidlo, P.R. et al. (1987)

Mittelstand und Betriebswirtschaft: Beiträge aus Wissenschaft und Praxis, Band 4, Bayreuth

Yin, R.K. (2003)

Case study research: Design and methods, 3. Aufl., Thousand Oaks/New York/New Delhi

Zimmermann, C. (2001)

Controlling in international tätigen mittelständischen Unternehmen, Wiesbaden

Zünd, A. (1979)

Zum Begriff des Controlling: Ein umweltbezogener Erklärungsversuch, in: Goetzke, W./Sieben, G. (Hrsg.), Controlling: Integration von Planung und Kontrolle, Köln, S. 15-26

Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker

Kurzprofil



- E-Mail: ufc@sowi.uni-bamberg.de
- Fon: +49.(0)951.863.2507 (Sekretariat)
- Senator der Otto-Friedrich-Universität Bamberg
- CIO der Otto-Friedrich-Universität Bamberg
- Vorsitzender des Promotionsausschusses der Fakultät Sozial- und Wirtschaftswissenschaften der Otto-Friedrich-Universität Bamberg
- Direktor des Deloitte.Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg
- Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Inhaber des Lehrstuhls Unternehmensführung & Controlling der Otto-Friedrich-Universität Bamberg
- Vertreter des Controlling innerhalb des Executive MBA-Programms der Universität Mainz, der University of Texas at Austin (USA) und der Dongbei University of Finance and Economics in Dalian (China)
- Vertreter des Controlling innerhalb des MBA-Programms Wirtschaftsinformatik der Universitäten Duisburg-Essen, Bamberg und Erlangen-Nürnberg
- Vertreter des Controlling im MBA-Studiengang Business Management an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
- Mitglied der Prüfungskommission der Wirtschaftsprüferkammer Berlin
- Mitherausgeber - mit Professor Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber (WHU) - der derzeit ca. 60-bändige Edition „Unternehmensführung & Controlling“ im Deutschen Universitäts-Verlag (Gabler)
- Erfahrungen als Berater, Trainer und Coach in unterschiedlichen Branchen des Sach- und Dienstleistungssektors (z. B. Audi AG, BMW AG, Deutsche Bahn, Deutsche Post, FAG Kugelfischer AG, KarstadtQuelle Versicherungen, Siemens AG, Telekom AG)
- Gründer, Gesellschafter und Beiratsvorsitzender der Scio GmbH, Erlangen

Dipl.-Kfm. Stefan Fischer

Kurzprofil

- E-Mail: stefan.fischer@uni-bamberg.de
- Fon: +49.(0)951.863.2745
- 1995 – 2001 **Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Friedrich-Schiller Universität Jena und der Newcastle School of Management – University of Newcastle upon Tyne (UK)**

Studienschwerpunkte:

Internationales Management
Personalwirtschaft & Organisationslehre
Interkulturelle Wirtschaftskommunikation

Diplomarbeit:

Entwicklung eines Beratungskonzepts für die Organisationsentwicklung filialisierter Automobilunternehmen / Eine Analyse am Beispiel der Handelsorganisation der BMW Group

- seit 2002

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl Unternehmensführung & Controlling

Forschungsschwerpunkte:

Automobilindustrie & Automobilvertrieb
Performance Measurement & Management
Balanced Scorecard
Unternehmensführung & Controlling in mittelständischen Unternehmen
IT-Controlling

- Derzeitige und frühere Praxistätigkeiten u.a. bei BMW Group München, Autohaus Kretter GmbH Gera und Altenburg, Cloppenburg Automobil AG Düsseldorf, Forschungsstelle Automobilwirtschaft Bamberg, Scio GmbH Erlangen



Michaela Staffel

Kurzprofil

- E-Mail: michaela.staffel@uni-bamberg.de
- Fon: +49.(0)951.863.2509

- seit 2002 **Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg**
Studienschwerpunkte:

Unternehmensführung und Controlling
Automobilwirtschaft

Diplomarbeit:

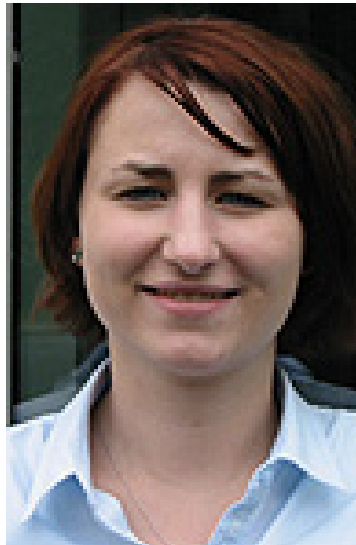
Empirische Analyse der Kfz-Händlerzufriedenheit in Deutschland im Jahr 2007

- seit 2007 **Mitarbeiterin am Deloitte.Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg**

Forschungsschwerpunkte:

Unternehmensführung und Controlling in mittelständischen Unternehmen
Rekrutierungsaktivitäten mittelständischer Unternehmen im Bereich Controlling, Finance & Accounting

- Praktika und Nebentätigkeiten im Controlling der Brose Fahrzeugteile GmbH & Co. KG, Coburg/Hallstadt



Dipl.-Kfm. (Europa-Studiengang) Patrick Ulrich

Kurzprofil

- E-Mail: patrick.ulrich@uni-bamberg.de
- Fon: +49.(0)951.863.2744

- 2002 – 2007 **Studium der Europäischen Wirtschaft an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg und der Universidad de Sevilla**

Studienschwerpunkte:

Internationales Management
Personalwirtschaft & Organisation
Marketing
Unternehmensführung und Controlling (Zusatzfach)

Diplomarbeit:

Vor- und Nachteile der Corporate Governance einer Societas Europaea (SE) im Vergleich zu einer auf nationalen Rechtsformen beruhenden Corporate Governance analysiert anhand der Prinzipal-Agent-Theorie – der fiktive Zusammenschluß der Zefira AG und der Vauxi PLC zur Rapsen SE

- seit 2007

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Deloitte.Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg

Forschungsschwerpunkte:

Corporate Governance in mittelständischen Unternehmen
Unternehmensführung und Controlling in mittelständischen Unternehmen
Rekrutierungsaktivitäten mittelständischer Unternehmen im Bereich Controlling, Finance & Accounting

- Praktika und Nebentätigkeiten u.a. bei VWA Nürnberg, Blaupunkt GmbH, Bosch Rexroth AG, Kanizza Agentur für Kommunikation, Aktienclub Management Veitshöchheim (ACM), Land- und forstwirtschaftliche Sozialversicherungsträger Franken und Oberbayern



Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge (BBB)

BBB – Forschung

Becker, W. (1995)

Begriff und Funktionen des Controlling, in: BBB, Nr. 106, Bamberg

Becker, W./Wicke, J. M. (1995)

Rechtsfragen der Vermögensverwaltung, in: BBB, Nr. 107, Bamberg

Becker, W./Benz, K. (1996)

Effizienz des Controlling, in: BBB, Nr. 108, Bamberg 1996

Becker, W./Benz, K. (1996)

Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur Effizienz des Controlling, in: BBB, Nr. 114, Bamberg

Becker, W./Sahl, N. (1997)

Erfüllbarkeit bedeutsamer Rechenzwecke durch die Prozeßkostenrechnung - dargestellt am Beispiel der Wirtschaftlichkeitskontrolle in administrativen Leistungsbereichen, in: BBB, Nr. 117, Bamberg

Becker, W./Geisler, R. (1998)

Medienökonomische Grundlagen der Fernsehwirtschaft, in: BBB, Nr. 119, Bamberg

Becker, W./Daniel, K. (1999)

Wissensintensive Dienstleistungsbetriebe, in: BBB, Nr. 122, Bamberg

Becker, W. (1999)

Begriff und Funktionen des Controlling, in: BBB, Nr. 106, Überarbeiteter Nachdruck, Bamberg

Becker, W./Brinkmann, F. (1999)

Gestaltungsdeterminanten von Funktionskostenrechnungen, in: BBB, Nr. 123, Bamberg

Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge (BBB)

BBB – Forschung

Becker, W./Brinkmann, F. (2000)

Kostenrechnung für die Instandhaltung - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung -, in: BBB, Nr. 124, Bamberg

Becker, W. (2000)

Wertorientierte Unternehmensführung, in: BBB, Nr. 125, Bamberg

Becker, W. (2000)

Lexikon zur Kosten-, Erlös- und Ergebnisrechnung, in: BBB, Nr. 126, Bamberg

Becker, W./Stephan P. (2001)

Unternehmensnachfolge in mittelständischen Familienunternehmen, in: BBB, Nr. 127, Bamberg

Becker, W. (2001)

Integrierte Kosten- und Leistungsführerschaft als modernes Orientierungsmuster für das strategische Management, in: BBB, Nr. 129, Bamberg

Becker, W./Piser, M. (2003)

Strategische Kontrolle – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: BBB, Nr. 131, Bamberg

Becker, W./Piser, M. (2003)

Strategische Kontrolle – Fallstudien aus der Unternehmenspraxis, in: BBB, Nr. 132, Bamberg

Becker, W./Fuchs, R. (2004)

Controlling-Informationssysteme, in: BBB, Nr. 130, Bamberg

Becker, W./Moses, H. (2004)

Controlling in karitativen Nonprofit-Organisationen, in: BBB, Nr. 133, Bamberg

Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge (BBB)

BBB – Forschung

Becker, W./Stock, C. (2004)

Strategisches Entwicklungsmanagement – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in der deutschen Automobilwirtschaft, in: BBB, Nr. 135, Bamberg

Becker, W./Schmeken, G. M. (2005)

Integrierte Kosten- und Leistungsführerschaft als strategisches Orientierungsmuster für den E-Commerce, in: BBB, Nr.136, Bamberg

Becker, W./Stock, C. (2005)

Besonderheiten des Strategischen Entwicklungsmanagements am Beispiel eines europäischen Sportwagenherstellers, in: BBB, Nr.137, Bamberg

Becker, W./Brenner, F. (2005)

Sanierungsmanagement durch Kreditinstitute – Ergebnisbericht einer empirischen Untersuchung, in: BBB, Nr.139, Bamberg

Becker, W./Kunz, C. (2005)

Multiprojektmanagement in Großunternehmen – Ergebnisbericht einer empirischen Untersuchung, in: BBB, Nr.140, Bamberg

Becker, W./Fischer, S./Ostbomk, P. (2006)

Lebenszyklusorientierte Steuerung von Projekten, in: BBB, Nr.141, Bamberg

Becker, W./Fischer, S./Semmler, C. (2006)

Privacy Benchmarking 2004 – Strategie und Funktion des Datenschutzes in der ITK-Branche, in: BBB, Nr.142, Bamberg

Becker, W./Fischer, S./Mika, S. (2006)

Implementierungsstand des IT-Controlling, in: BBB, Nr.144, Bamberg

Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge (BBB)

BBB – Forschung

Becker, W./Fischer, S./Staffel, M./Ulrich, P. (2007)

Anforderungen mittelständischer Unternehmen an potentielle Bewerber aus den Bereichen Controlling, Finance & Accounting, in: BBB, Nr.146, Bamberg

Becker, W./Fischer, S./Staffel, M./Ulrich, P. (2007)

Erwartungen von Hochschulabsolventen an potentielle Arbeitgeber, in: BBB, Nr.147, Bamberg

Becker, W./Fischer, S./Staffel, M./Ulrich, P. (2008)

Einflussfaktoren auf das Bewerberverhalten von Studierenden, in: BBB, Nr.148, Bamberg

Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge (BBB)

BBB – Lehre

Becker, W. (2007)

Grundlagen des Controlling, 3. Aufl., Bamberg
(1.-2. Aufl.: Funktionen und Konzepte des Controlling)

Becker, W. (2007)

Kosten-, Erlös- und Ergebnisrechnung, 7. Aufl., Bamberg

Becker, W. (2007)

Kostenmanagement, 3. Aufl., Bamberg
(1.-2. Aufl.: Kostenpolitik und Erfolgssteuerung)

Becker, W. (2007)

Planung, Entscheidung und Kontrolle, 5. Aufl., Bamberg

Becker, W. (2007)

Strategie und Performance, 7. Aufl., Bamberg
(1.-6. Aufl.: Strategisches Management)