

Controlling in mittelständischen Unternehmen –  
Ausgestaltung, Einflussfaktoren der Instrumentennutzung und  
Einfluss auf die Bankkommunikation



INAUGURAL-DISSERTATION

zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der  
Wirtschaftswissenschaften durch die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der  
Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

vorgelegt von

Klaus Flacke

aus Münster

Münster 2006

Erstgutachter: Prof. Dr. Wolfgang Berens  
Zweitgutachter: Prof. Dr. Dr. h.c. Jörg Baetge  
Tag der mündlichen Prüfung: 26.01.2007  
Dekan: Prof. Dr. Wolfgang Berens

## Geleitwort

Obwohl mittelständische Unternehmen das „Rückgrat“ der deutschen Wirtschaft darstellen, ist die Beschäftigung der deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Wissenschaft mit mittelständischen Unternehmen nicht sehr ausgeprägt. So ist für den Bereich des Controllings ein insgesamt geringer empirischer Erkenntnisstand über die Ausgestaltung in mittelständischen Unternehmen zu verzeichnen. Dieser steht im Widerspruch zu der großen und in der jüngsten Vergangenheit weiter zunehmenden Bedeutung der Controllingnutzung durch mittelständische Unternehmen. Zum einen besteht eine unternehmensinterne Notwendigkeit zur Nutzung des Controllings, die sich u.a. in aktuellen empirischen Erkenntnissen zeigt, die ein fehlendes bzw. fehlerhaftes Controlling als Hauptinsolvenzursache identifizieren. Zum anderen ist eine zunehmende unternehmensexterne Notwendigkeit festzustellen, die aus dem wachsenden Interesse kreditgebender Banken resultiert. Durch die Einführung bankregulatorischer Vorschriften wird das Controlling kreditsuchender Unternehmen durch Banken beurteilt. Zudem hat es einige wesentliche Aufgaben im Rahmen der Kommunikation mit kreditgebenden Banken zu übernehmen.

Die Arbeit von Herrn Flacke greift die Kombination der gestiegenen Notwendigkeit der Controllingnutzung mit dem relativ geringen Erkenntnisstand über das Controlling in mittelständischen Unternehmen auf. Sie ist durch ihre umfangreiche empirische und hypothesengeleitete Analyse in der Lage, den Erkenntnisstand zum Controlling in deutschen mittelständischen Unternehmen erheblich zu erweitern. Neben ausführlichen deskriptiven empirischen Erkenntnissen zur Ausgestaltung des Controllings in mittelständischen Unternehmen liefert die Arbeit wichtige Anhaltspunkte dafür, welche Kontextfaktoren einen wesentlichen Einfluss auf die Nutzungsintensität von Controllinginstrumenten ausüben. Zudem ergeben sich Hinweise auf den systematischen Einfluss des Controllings auf das Kommunikationsverhalten von Unternehmen gegenüber kreditgebenden Banken. Die auf den empirischen Ergebnissen aufbauenden forschungsrelevanten Schlussfolgerungen zeigen weitere Felder für zukünftige empirische Forschungsbemühungen sehr gut auf.

Insgesamt stellt die Arbeit von Herrn Flacke eine wesentliche Untersuchung zum Controlling in mittelständischen Unternehmen dar. Ich wünsche ihr daher eine weite Verbreitung und hoffe, dass einige der angeregten Forschungsideen in zukünftigen Untersuchungen aufgegriffen werden.

Münster, im März 2007

Prof. Dr. Wolfgang Berens

## Vorwort

Die vorliegende Arbeit habe ich während meiner Zeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Controlling der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster angefertigt. Die Arbeit wurde im Januar 2007 als Dissertation von der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät angenommen. Die erfolgreiche Bewältigung des Projektes „Dissertation“ war nur durch die Unterstützung zahlreicher Personen möglich.

Mein besonderer Dank gilt meinem Doktorvater Prof. Dr. Wolfgang Berens, der mir seine uneingeschränkte Unterstützung bei der Anfertigung der Arbeit zukommen ließ und alle notwendigen Freiheiten gewährte. Als außergewöhnlich empfand ich dabei das maßgeblich von ihm geförderte Arbeitsklima am Lehrstuhl für Controlling. Dieses führte zu einer stets hohen Motivation und einem besonderen Maß an Flexibilität, was wesentlich zum Gelingen der Arbeit beigetragen hat. Darüber hinaus wurde die Tätigkeit am Lehrstuhl für Controlling dadurch zu einer für mich unvergesslichen Zeit. Mein Dank gilt ferner Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. Jörg Baetge für die Übernahme des Zweitgutachtens und die von ihm gegebenen wertvollen Anmerkungen.

Meinen Kollegen, den Herren Dipl.-Kfm. Florian Krol, Dipl.-Kfm. Maik Lachmann und Dipl.-Kfm. Andreas Wömpener möchte ich ganz besonders für Ihr Engagement bei der Durchsicht des Manuskripts und ihre hilfreichen Anmerkungen danken. Die fruchtbaren Diskussionen über die Möglichkeiten und Grenzen verschiedener statistischer Methoden mit Herrn Dipl.-Kfm. Manuel Sechelmann halfen mir, den Ablauf der statistischen Analysen zu gestalten. Herrn Dr. Klaus Segbers bin ich für die intensiven kritischen Diskussionen und seine fundierten fachlichen Anregungen während und zum Ende der Erstellung der Arbeit sehr verbunden. Diese sehr freundschaftliche Zusammenarbeit hat maßgeblich zu Qualität und Gelingen der Arbeit beigetragen.

Der unermüdliche Einsatz der studentischen Hilfskräfte, die mich während meiner Tätigkeit begleitet und unterstützt haben, hat sehr zu meiner Entlastung beigetragen und mir dadurch sehr geholfen. Namentlich gilt mein Dank Herrn Dipl.-Kfm. Philipp Köppen, Frau Dipl.-Kffr. Dorothea Krause, Frau Dipl.-Kffr. Natalia Lavdovskaja, Herrn Jan Wienpahl und Herrn Timo Hövelborn.

Dass die Zeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter zu einer unvergesslich schönen werden konnte, war im Wesentlichen ein „Verdienst“ aller Kolleginnen und Kollegen, mit denen ich in meiner Zeit in freundschaftlicher Verbundenheit zusammenarbeiten durfte. Im Einzelnen sind Frau Bettina Kleinfelder, Frau Gabriele Paning, Herr Dr. René Bertelsmann, Herr Dipl.-Kfm. Daniel Bolte, Herr Prof. Dr. Andreas Hoffjan, Herr Dr. Bernd Högemann, Herr Dr. Elmar Karlowitsch, Frau Sabine Knotte, M.A., Herr Dr. Mirko Kraft, Herr Dipl.-Kfm. Florian Krol, Herr Dipl.-Kfm. Maik Lachmann, Herr Dipl.-Kfm. Jan-Philipp

Menke, Herr Dr. Pascal Nevries, Herr Dr. Andreas Röhrig, Frau Dipl.-Kffr. Kerstin Schmidt, Herr Dr. Walter Schmitting, Herr Dr. Klaus Segbers, Herr Dr. Mirko Tillmann, Herr Dr. Thomas Triska, Herr Dipl.-Kfm. Arnt Wöhrmann und Herr Dipl.-Kfm. Andreas Wömpener zu nennen. Die Grundlage für die Arbeit ergab sich zudem durch die Zusammenarbeit mit Herrn Dipl.-Kfm. Thorsten Pieper, Frau Dipl.-Kffr. Tina Pütke und Herrn Dr. Andreas Siemes im Rahmen des Projektes, aus dem die in dieser Untersuchung verwendete Unternehmensbefragung hervorging.

Die Erstellung dieser Arbeit wäre jedoch nicht ohne meine Freunde und meine Familie möglich gewesen. Durch diese war mir stets bewusst, was wirklich wesentlich und wichtig ist. Insbesondere meine Eltern haben mich während meines gesamten Lebens wesentlich geprägt und in allem, was ich getan habe, unterstützt. Sie haben mir dadurch all die persönlichen Eigenschaften, die nicht nur zur Erstellung einer Dissertation nötig sind, mit auf den Weg gegeben und mir daneben die notwendige Rückendeckung auch in schwierigen Phasen gegeben. Den größten Dank schulde ich zweifellos meiner Frau Karin für ihre Geduld in der Zeit der Erstellung der Arbeit. Ihre liebevolle und selbstlose Unterstützung, die Aufmunterungen und Bestätigung, die sie mir nicht nur während dieser Zeit, sondern auch in unseren gemeinsamen vergangenen zehn Jahren hat zukommen lassen, bildeten das Fundament, auf dem diese Arbeit gebaut werden konnte. Meinen Eltern und Dir, Karin, möchte ich diese Arbeit daher widmen.

Münster, im März 2007

Klaus Flacke

## Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....	III
Vorwort.....	IV
Abbildungsverzeichnis.....	XI
Tabellenverzeichnis.....	XIII
Abkürzungsverzeichnis.....	XVII
Symbolverzeichnis.....	XIX
<b>A Literaturgestützte Fundierung der Untersuchung .....</b>	<b>1</b>
<b>I Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1 Problemstellung und Motivation der Untersuchung .....	1
2 Zielsetzung der Untersuchung.....	4
3 Gang der Untersuchung.....	6
<b>II Grundlegende Eigenschaften mittelständischer Unternehmen und         ihre Auswirkungen auf das Controlling .....</b>	<b>10</b>
1 Grundlegende Besonderheiten mittelständischer Unternehmen .....	10
1.1 Abgrenzung des Mittelstandsbegriffs .....	10
1.1.1 Quantitative Abgrenzungen .....	11
1.1.2 Qualitative Abgrenzungen .....	12
1.1.3 Arbeitsdefinition .....	14
1.2 Charakteristische Besonderheiten mittelständischer Unternehmen ..	16
2 Unternehmensführung in mittelständischen Unternehmen .....	17
2.1 Allgemeine Grundlagen der Unternehmensführung.....	17
2.1.1 Begriffliche Abgrenzung .....	17
2.1.2 Institutionale Perspektive.....	19
2.1.3 Funktionale Perspektive.....	22
2.1.4 Prozessuale Perspektive.....	24
2.2 Besonderheiten der Unternehmensführung in mittelständischen Unternehmen.....	28
2.2.1 Besonderheiten aus institutionaler Perspektive .....	28
2.2.2 Besonderheiten aus funktionaler Perspektive.....	35
2.2.3 Besonderheiten aus prozessualer Perspektive .....	37
3 Controlling zur Sicherung der Rationalität der Unternehmensführung in mittelständischen Unternehmen .....	41
3.1 Begriffliche Abgrenzung des Controllings.....	41
3.1.1 Historische Entwicklung des Controllingbegriffs .....	41
3.1.2 Controllingverständnis und integrative Controllingkonzeption ..	42
3.2 Systematisierung von Controllinginstrumenten .....	49
3.3 Besonderheiten des Controllingeinsatzes in mittelständischen Unternehmen.....	52

3.3.1	Notwendigkeit eines Controllings in mittelständischen Unternehmen.....	52
3.3.2	Funktionale und institutionale Ausgestaltung .....	56
3.3.3	Instrumentelle Ausgestaltung .....	59
4	Finanzierungsverhalten mittelständischer Unternehmen .....	62
4.1	Finanzierungsstruktur und deren Konsequenz für Finanzierungsquellen mittelständischer Unternehmen.....	62
4.1.1	Finanzierungsstruktur mittelständischer Unternehmen .....	62
4.1.2	Hausbankbeziehung als Wesensmerkmal der deutschen Mittelstandsfinanzierung .....	64
4.2	Veränderung der Finanzierungsrahmenbedingungen.....	69
4.2.1	Grundlegende Änderungen durch Basel II und MaK.....	69
4.2.2	Ratingdurchführung als Voraussetzung der Kreditvergabe.....	73
4.2.3	Auswirkungen auf Bankbeziehung und Informationsverhalten .....	75
4.3	Bedeutung des Controllings im Rahmen des Ratingprozesses.....	79
4.4	Implikationen für die Ausgestaltung des Controllings .....	84
5	Zwischenfazit und Ableitung des weiteren Untersuchungsverlaufs .....	86
<b>III</b>	<b>Übersicht über empirische Erkenntnisse zur Ausgestaltung des Controllings und dessen Einflussfaktoren.....</b>	<b>88</b>
1	Grundlagen empirischer Controllingforschung.....	88
2	Deskriptive empirische Erkenntnisse zur Controllingausgestaltung in mittelständischen Unternehmen .....	90
3	Untersuchung von Controlling als abhängige oder unabhängige Variable.....	92
3.1	Untersuchungen auf Basis der Agency-Theorie .....	92
3.2	Verhaltensorientierte Untersuchungen .....	93
3.3	Kontingenztheoretisch basierte Arbeiten.....	94
4	Untersuchungen zu Einflussfaktoren auf das Controlling mit mittelstandsspezifischem Hintergrund .....	98
4.1	Untersuchungen aus dem englischsprachigen Raum.....	98
4.1.1	Studie von MATTHEWS und SCOTT 1995 .....	98
4.1.2	Studie von REID und SMITH 2000 .....	100
4.1.3	Studie von GIBSON und CASSAR 2002 .....	101
4.2	Untersuchungen aus dem deutschsprachigen Raum.....	103
4.2.1	Studie von POHL und REHKUGLER 1986.....	103
4.2.2	Studie von KOSMIDER 1991 .....	104
4.2.3	Studie von NIEDERMAYR 1994.....	106
4.2.4	Studie von LEGENHAUSEN 1998.....	108
4.2.5	Studie von DINTNER und SCHORCHT 1999 .....	109
4.2.6	Studie von ZIMMERMANN 2001 .....	110
4.2.7	Studie von OSSADNIK, BARKLAGE und VAN LENGERICH 2003 .....	111
4.3	Zusammenfassung der Studienübersicht .....	112

---

<b>B</b>	<b>Empirische Untersuchung zum Controlling in mittelständischen Unternehmen .....</b>	<b>115</b>
<b>I</b>	<b>Grundlagen der Untersuchung und deskriptive Erkenntnisse .....</b>	<b>115</b>
1	Grundlagen der Untersuchung.....	115
1.1	Durchführung der Erhebung.....	115
1.2	Beschreibung des Datensatzes .....	118
1.3	Struktur des Fragebogens.....	121
1.4	Behandlung von fehlenden Werten.....	123
1.5	Inhaltliche Abgrenzung von Controllingteilbereichen .....	128
2	Deskriptive Auswertung.....	132
2.1	Organisatorische Ausgestaltung des Controllings.....	133
2.2	Informationsversorgungsinstrumente .....	134
2.3	Abweichungsanalysen.....	141
2.4	Planungs- und Kontrollinstrumente .....	142
2.5	Aufstellung von Plänen.....	146
2.6	Übergreifende Fragen .....	149
2.7	Zusammenfassung der deskriptiven Auswertung.....	152
<b>II</b>	<b>Hypothesenbildung .....</b>	<b>154</b>
1	Hypothesen zu Einflussfaktoren der Ausgestaltung des Controllings	154
1.1	Allgemeine kontingenztheoretisch begründete Kontextfaktoren ...	154
1.1.1	Externe Unternehmensumwelt.....	154
1.1.1.1	Branche .....	154
1.1.1.2	Marktdynamik.....	156
1.1.1.3	Externe Abhängigkeit .....	158
1.1.2	Interne Einflussfaktoren.....	160
1.1.2.1	Unternehmensgröße .....	160
1.1.2.2	Interne Koordinationskomplexität.....	162
1.1.2.3	Strategische Ausrichtung .....	163
1.2	Mittelstandsspezifische Kontextfaktoren.....	166
1.2.1	Merkmale der Unternehmensführung.....	166
1.2.1.1	Ausbildung der Unternehmensführung.....	168
1.2.1.2	Alter der Geschäftsführer.....	170
1.2.1.3	Mitwirken externer Manager .....	171
1.2.1.4	Entscheidungsstil .....	173
1.2.1.5	Strategieorientierung.....	174
1.2.2	Nutzung externer Berater.....	177
1.2.3	Bankzusammenarbeit und -abhängigkeit.....	180
2	Hypothesen zu Einflussfaktoren auf die Intensität der Bankkommunikation .....	184
2.1	Einfluss der Informationsverfügbarkeit auf die Finanzkommunikation .....	185
2.2	Weitere Einflussvariablen.....	188

---

<b>III</b>	<b>Statistische Überprüfung der Hypothesen .....</b>	<b>191</b>
1	Methodisches Vorgehen der Hypothesenprüfung .....	191
2	Hypothesen zu Einflussfaktoren der Controllingausgestaltung .....	197
2.1	Statistische Operationalisierung von Controllingteilbereichen .....	197
2.1.1	Beurteilung der Güte statistischer Konstrukte .....	197
2.1.2	Berechnung von Konstrukten für die Controllingteilbereiche .....	202
2.2	Durchführung von Korrelations- und Regressionsanalysen .....	204
2.2.1	Übersicht über die unabhängigen Variablen .....	204
2.2.2	Allgemeines Vorgehen der Korrelations- und Regressionsanalysen .....	206
2.2.3	Korrelations- und Regressionsanalysen der Teilbereiche .....	216
2.2.3.1	Informationsversorgungsinstrumente .....	216
2.2.3.2	Abweichungsanalysen .....	238
2.2.3.3	Taktische Planungs- und Kontrollinstrumente .....	240
2.2.3.4	Strategische Planungs- und Kontrollinstrumente .....	243
2.2.3.5	Aufstellen von Finanzplänen .....	250
2.3	Einfluss der Kontextfaktoren auf den Entwicklungsstand des Controllings .....	252
2.3.1	Clusteranalyse zur Bildung von Controllingtypen .....	252
2.3.2	Korrelationsberechnungen und ordinale Regression .....	255
2.4	Fazit zum Test der Hypothesen zu Einflussfaktoren der Controllingnutzung .....	257
3	Hypothesen zum Einfluss der Informationsverfügbarkeit und weiterer Faktoren auf die Kommunikationsintensität .....	264
3.1	Operationalisierung von Kommunikationsintensität und Informationsverfügbarkeit .....	264
3.2	Korrelationsberechnungen und ordinale Regression .....	266
4	Limitationen der Untersuchung .....	270
<b>C</b>	<b>Schlussfolgerungen .....</b>	<b>276</b>
<b>I</b>	<b>Zukünftiger Forschungsbedarf .....</b>	<b>276</b>
1	Konkretisierung personenbezogener Einflussfaktoren .....	277
1.1	Auswirkungen auf relevante Forschungsfragen .....	277
1.2	Auswirkungen auf das Untersuchungsdesign .....	279
2	Abbildung von zeitlichen Verzögerungseffekten .....	282
2.1	Grundlegende Forschungsfrage zur Abbildung zeitlicher Verzögerungseffekte .....	282
2.2	Möglichkeiten der Umsetzung .....	282
3	Aufbau eines konkretisierten und verbesserten Gesamtmodells .....	283

---

<b>II Praxisrelevante Schlussfolgerungen.....</b>	<b>285</b>
1 Konsequenzen aus dem Einfluss der Unternehmensgröße .....	285
2 Einflussnahme auf das Controllingbewusstsein.....	287
<b>III Zusammenfassung der Untersuchung .....</b>	<b>290</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>296</b>
Anhang 1: Relevante Fragen des eingesetzten Fragebogens.....	297
Anhang 2: Vorgehen der Behandlung fehlender Werte.....	311
Anhang 3: Vollständige Tabellen der Korrelationsberechnungen.....	312
Anhang 4: Moderierte Regressionsanalysen.....	328
Anhang 5: Berechnung indirekter Effekte in den Regressionsanalysen.....	330
Anhang 6: Regressionen mit Konstrukten aus formativen Indikatoren .....	332
Anhang 7: Regressionsanalysen ohne die LNMA mediiierenden Variablen....	334
Anhang 8: Clusterdetails zum Entwicklungsstand des Controllings.....	336
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>337</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung A-1: Visualisierung des Gangs der Untersuchung .....	9
Abbildung A-2: Vorgehen der Auswahl der betrachteten Unternehmen.....	15
Abbildung A-3: Führungsstilmodell nach Tannenbaum und Schmidt .....	21
Abbildung A-4: Phasen des Führungsprozesses .....	26
Abbildung A-5: Teufelskreis mangelnder Entscheidungsdelegation.....	36
Abbildung A-6: Exemplarische Merkmale der mittelständischen Unternehmensführung.....	41
Abbildung A-7: Gliederung des Führungssystems der Unternehmung .....	45
Abbildung A-8: Willensbildungsprozess als Ansatzpunkt des Controllings ...	48
Abbildung A-9: Systematisierung von Controllinginstrumenten .....	52
Abbildung A-10: Gründe für die Notwendigkeit der Controllingnutzung in mittelständischen Unternehmen.....	56
Abbildung A-11: Informationstriade .....	76
Abbildung A-12: Rollen des Controllings im Ratingprozess.....	80
Abbildung B-1: Vorgehensweise der empirischen Befragung .....	117
Abbildung B-2: Regionale Verteilung der teilnehmenden Unternehmen.....	118
Abbildung B-3: Systematisierung von Controllingteilbereichen der vorliegenden Arbeit.....	132
Abbildung B-4: Organisation des Controllings (N=157; 274 Nennungen)...	133
Abbildung B-5: Träger des Controllings in Unternehmen mit nur einem Träger (N=157) .....	134
Abbildung B-6: Nutzungsintensität von Wegen der Datenbeschaffung (N=157) .....	135
Abbildung B-7: Nutzung von Kostenrechnungsfunktionen (N=157).....	136
Abbildung B-8: Durchführung von Deckungsbeitragsrechnungen mit verschiedenen Bezugsobjekten (N=157) .....	137
Abbildung B-9: Nutzung weiterer Kostenanalyse- und -managementverfahren (N=157).....	137
Abbildung B-10: Nutzungsintensität von Finanz- und Bilanzkennzahlen (N=157) .....	138
Abbildung B-11: Nutzungsintensität von nichtfinanziellen Kennzahlen (N=157) .....	139
Abbildung B-12: Nutzung verschiedener Berichtswege (N=157).....	140
Abbildung B-13: Art der an die Geschäftsführung kommunizierten Informationen (N=157) .....	141
Abbildung B-14: Nutzungsintensität von Investitionsrechnungsverfahren (N=157) .....	143

---

Abbildung B-15: Einsatz strategischer Controllinginstrumente (N=157) .....	144
Abbildung B-16: Einschätzung des Weiterentwicklungsbedarfs der Controllingteilbereiche (N=157).....	151
Abbildung B-17: Übersicht über die Untersuchungshypothesen (I).....	166
Abbildung B-18: Übersicht über die Untersuchungshypothesen (II) .....	177
Abbildung B-19: Übersicht über die Untersuchungshypothesen (III) .....	184
Abbildung B-20: Zusammenfassende Übersicht aller Hypothesen .....	190
Abbildung B-21: Erster Schritt der statistischen Analyse .....	192
Abbildung B-22: Zweiter Schritt der statistischen Analyse.....	195
Abbildung B-23: Dritter Schritt der statistischen Analyse .....	196
Abbildung B-24: Statistische Analyse zur Prüfung der Einflüsse auf die Finanzkommunikation .....	197
Abbildung B-25: Abgrenzung Mediator- und Moderator-Variablen.....	207
Abbildung B-26: Grafische Zusammenfassung der Hypothesentests .....	269
Abbildung AN1: Relevante Fragen des Fragebogens.....	297

## Tabellenverzeichnis

Tabelle A-1:	Verbreitete quantitative Abgrenzungskriterien .....	12
Tabelle A-2:	Ausprägungen von Unternehmertypen .....	34
Tabelle A-3:	Durchschnittliche Finanzierungsstruktur deutscher Unternehmen .....	63
Tabelle A-4:	Übersicht über deutschsprachige empirische Untersuchungen zum Controlling in mittelständischen Unternehmen .....	90
Tabelle A-5:	Übersicht über mittelstandsspezifische Studien zu Einflussfaktoren des Controllings .....	113
Tabelle B-1:	Branchenstruktur der Stichprobe .....	119
Tabelle B-2:	Verteilung der Rechtsformen der Unternehmen .....	120
Tabelle B-3:	Verteilung der Unternehmen auf Größenklassen .....	120
Tabelle B-4:	Zutreffen von Thesen zur Nutzung von Kontrollinstrumenten (N=157) .....	142
Tabelle B-5:	Aufstellen von Plänen (N=156) .....	146
Tabelle B-6:	Planungsfrequenzen .....	147
Tabelle B-7:	Planungshorizonte .....	148
Tabelle B-8:	Zuweisung von Rangplätzen nach Bedeutung der jeweiligen Controllingteilbereiche (N=150) .....	150
Tabelle B-9:	Einschätzung von Thesen zur Bedeutung des Controllings (N=157) .....	151
Tabelle B-10:	Studien zum Controlling unter Berücksichtigung der Branchenzugehörigkeit .....	155
Tabelle B-11:	Ausgewählte Studien mit der Unternehmensgröße als Einflussfaktor .....	161
Tabelle B-12:	Studien mit Berücksichtigung der Strategie als Kontingenzfaktor .....	165
Tabelle B-13:	Unternehmerbezogene Einflussfaktoren in mittelstandsspezifischen Controlling Studien .....	168
Tabelle B-14:	Zuordnung von Instrumenten zu Kommunikationsinhalten .....	188
Tabelle B-15:	Verwendete Gütekriterien zur Konstruktbeurteilung .....	202
Tabelle B-16:	Resultate der Faktorenbildung und Güteprüfungen .....	203
Tabelle B-17:	Übersicht über die unabhängigen Variablen .....	205
Tabelle B-18:	Korrelationsmatrix der unabhängigen Variablen .....	208
Tabelle B-19:	Korrelationen klassische Kostenrechnung .....	218
Tabelle B-20:	Regressionen Kostenrechnungssysteme .....	219
Tabelle B-21:	Korrelationen Deckungsbeitragsrechnungen .....	221
Tabelle B-22:	Regressionen Deckungsbeitragsrechnungen .....	222

---

Tabelle B-23:	Korrelationen Kostenmanagement und -analyse auf Vollkostenbasis .....	224
Tabelle B-24:	Regressionen Kostenmanagement und -analyse auf Vollkostenbasis .....	225
Tabelle B-25:	Korrelationsanalysen Kostenmanagement und -analyse auf Teilkostenbasis.....	226
Tabelle B-26:	Regressionen Kostenmanagement und -analyse auf Teilkostenbasis.....	226
Tabelle B-27:	Korrelationen Finanzkennzahlen .....	228
Tabelle B-28:	Regressionen Finanzkennzahlen.....	229
Tabelle B-29:	Korrelationen Nichtfinanzkennzahlen .....	231
Tabelle B-30:	Regressionsanalysen Nichtfinanzkennzahlen.....	231
Tabelle B-31:	Korrelationen Berichtswege .....	233
Tabelle B-32:	Korrelationen operative Berichtsinhalte .....	235
Tabelle B-33:	Regressionen operative Berichtsinhalte.....	236
Tabelle B-34:	Korrelationen strategische Berichtsinhalte .....	237
Tabelle B-35:	Regressionen strategische Berichtsinhalte.....	238
Tabelle B-36:	Korrelationen Abweichungsanalyse .....	239
Tabelle B-37:	Regressionen Abweichungsanalysen.....	240
Tabelle B-38:	Korrelationen Investitionsentscheidungen .....	242
Tabelle B-39:	Regressionen Investitionsentscheidungen .....	243
Tabelle B-40:	Korrelationen strategisches Controlling .....	246
Tabelle B-41:	Regressionen strategisches Controlling.....	247
Tabelle B-42:	Korrelationen Risikocontrolling .....	249
Tabelle B-43:	Regressionen Risikocontrolling.....	250
Tabelle B-44:	Korrelationen Finanzpläne.....	251
Tabelle B-45:	Regressionen Finanzpläne .....	252
Tabelle B-46:	Details der Entwicklungsstandscluster .....	253
Tabelle B-47:	Rangkorrelationen mit Controllingentwicklungsstand.....	256
Tabelle B-48:	Ordinale Regression mit Controllingentwicklungsstand.....	257
Tabelle B-49:	Zusammenfassung der Korrelations- und Regressionsergebnisse .....	258
Tabelle B-50:	Häufigkeitsverteilung der Kommunikationsintensität in den Clustern .....	265
Tabelle B-51:	Rangkorrelationen mit Kommunikationsintensität und Informationsverfügbarkeit .....	268
Tabelle B-52:	Ordinale Regression mit der Kommunikationsintensität .....	269

*Anhangtabellen*

Tabelle AN2-1: Systematik der Behandlung fehlender Werte .....	311
Tabelle AN3-1: Korrelationen klassische Kostenrechnung.....	312
Tabelle AN3-2: Korrelationen Deckungsbeitragsrechnungen.....	313
Tabelle AN3-3: Korrelationen Kostenmanagement und -analyse auf Vollkostenbasis .....	314
Tabelle AN3-4: Korrelationen Kostenmanagement und -analyse auf Teilkostenbasis.....	315
Tabelle AN3-5: Korrelationen Finanzkennzahlen .....	316
Tabelle AN3-6: Korrelationen Nichtfinanzkennzahlen .....	317
Tabelle AN3-7: Korrelationen Berichtswege .....	318
Tabelle AN3-8: Korrelationen operative Berichtsinhalte .....	319
Tabelle AN3-9: Korrelationen strategische Berichtsinhalte .....	320
Tabelle AN3-10: Korrelationen Abweichungsanalyse .....	321
Tabelle AN3-11: Korrelationen Investitionsentscheidungen .....	322
Tabelle AN3-12: Korrelationen strategisches Controlling .....	323
Tabelle AN3-13: Korrelationen Risikocontrolling .....	324
Tabelle AN3-14: Korrelationen Finanzpläne.....	325
Tabelle AN3-15: Rangkorrelationen mit Controllingentwicklungsstand.....	326
Tabelle AN3-16: Rangkorrelationen mit Kommunikationsintensität und Informationsverfügbarkeit .....	327
Tabelle AN4-1: Moderierte Regressionen KR, DB, KMV und KMT .....	328
Tabelle AN4-2: Moderierte Regressionen FK, NFK, BOP und BST.....	328
Tabelle AN4-3: Moderierte Regressionen ABW, IE, STR, RC und Finanzpläne .....	329
Tabelle AN5-1: Indirekte Effekte KR, DB und KMV.....	330
Tabelle AN5-2: Indirekte Effekte KMT, FK und NFK .....	330
Tabelle AN5-3: Indirekte Effekte BOP, BST und ABW.....	330
Tabelle AN5-4: Indirekte Effekte IE und STR .....	331
Tabelle AN5-5: Indirekte Effekte RC und Finanzpläne .....	331
Tabelle AN6-1: Regressionsanalysen KR, DB, KMV und KMT (formativ) ..	332
Tabelle AN6-2: Regressionsanalysen FK, NFK, BOP und BST (formativ) ..	332
Tabelle AN6-3: Regressionsanalysen ABW, IE, STR und RC (formativ).....	333
Tabelle AN7-1: Regressionsanalysen ohne LNMA mediiierenden Variablen für KR, DB, KMV und KMT .....	334
Tabelle AN7-2: Regressionsanalysen ohne LNMA mediiierenden Variablen für FK, NFK, BOP und BST .....	334

---

Tabelle AN7-3: Regressionsanalysen ohne LNMA mediierenden Variablen für ABW, IE, STR, RC und Finanzpläne .....	335
Tabelle AN8-1: Mittelwerte und Standardabweichungen der Cluster- inputvariablen .....	336

## Abkürzungsverzeichnis

AktG	Aktiengesetz
AK Finanzierung	Arbeitskreis Finanzierung der Schmalenbach Gesellschaft
AK Wertorientierung	Arbeitskreis Wertorientierte Führung in mittelständischen Unternehmen der Schmalenbach Gesellschaft
arithm.	arithmetisches
BAB	Betriebsabrechnungsbogen
BSC	Balanced Scorecard
BWA	Betriebswirtschaftliche Auswertung
BVR	Bundesverband der Volks- und Raiffeisenbanken
DEV	Durchschnittlich erklärte Varianz
DSGV	Deutscher Sparkassen- und Giroverband
Euler	Euler Hermes Kreditversicherung
ggfs.	gegebenenfalls
GF	Geschäftsführer
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
Hyp.	Hypothese
i.d.R.	in der Regel
IfM Bonn	Institut für Mittelstandsforschung Bonn
IRB	Internal ratings based
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
Korrel	Korrelation
MA	Mitarbeiter
MaK	Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft
MAR	Missing at random
MaRisk	Mindestanforderungen an das Risikomanagement
MAS	Management accounting system
max.	maximal

---

MCAR	Missing completely at random
MCS	Management control system
MinD	Managementinstrumente und Dialog
MIND 04	Mittelstand in Deutschland 2004
MU	Mittelständisches Unternehmen
n.s.	nicht signifikant
No.	Number
PUG	Preisuntergrenzenermittlung
SME	Small and medium enterprise
S.	Seite
Sp.	Spalte
stand.	standardisiert
SWOT	Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats
Tab.	Tabelle
Vol.	Volume
WGZ Bank	Westfälische Genossenschafts-Zentralbank
WZ 2003	Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2003

*Branchenabkürzungen*

VG	Verarbeitendes Gewerbe
HA	Handel
DL	Dienstleister
BA	Baugewerbe
LO	Logistik

## Symbolverzeichnis

### *Allgemeine Symbole*

€	Euro
©	Copyright
®	Amtlich registrierte Marke
Σ	Summe
***	Signifikant auf dem 1% Niveau
**	Signifikant auf dem 5% Niveau
*	Signifikant auf dem 10% Niveau
H	Hypothese
N	Stichprobe
R	Multiple Korrelation
R <sup>2</sup>	Quadrierte multiple Korrelation, zugl. Bestimmtheitsmaß
R <sup>2</sup> korr.	Korrigiertes Bestimmtheitsmaß

### *Einflussvariablen*

AUSBWL	Geschäftsführer mit abgeschlossenem betriebswirtschaftlichen Hochschulstudium vorhanden
BANKBER	Zusammenarbeit mit Firmenkundenbetreuern von Banken
BANKLANG	Langfristigkeit der Bankbeziehung
BILANZ	Bilanzsumme 2003
BRANCHE	Branche
ENTSCHEID	Bedeutung von Fakten bei Entscheidungen
EXTMAN	Anteil externer Manager
FKBANK	Abhängigkeit von Bankkrediten
FKQ	Fremdkapitalquote
GFALTJÜNGST	Alter des jüngsten Geschäftsführers
HIERARCH	Anzahl der Hierarchiestufen
LNBIANZ	Natürlicher Logarithmus von BILANZ
LNKUNDENABH	Logarithmierte Kundenabhängigkeit
LNLIEFERABH	Logarithmierte Lieferantenabhängigkeit
LNMA	Natürlicher Logarithmus von MA

LNSTRATTREFF	Natürlicher Logarithmus von (STRATTREFF +1)
LNUMSATZ	Natürlicher Logarithmus von UMSATZ
MA	Mitarbeiter 2003
MARKT	Marktdynamik
MODHIERARCH	STRATSCHRIFT x HIERARCH
MODLNLIEFERABH	STRATSCHRIFT x LNLIEFERABH
MODLNMA	STRATSCHRIFT x LNMA
MODPREIS	STRATSCHRIFT x PREIS
PREIS	Strategische Bedeutung des Produktpreises
STRATSCHRIFT	Nutzung einer schriftlich fixierten Strategie
STRATANPASS	Regelmäßigkeit der Strategieanpassung
STRATTREFF	Anzahl ganztägiger Strategiemeetings in der Geschäftsführung
STEUERBER	Zusammenarbeit mit Steuerberatern
UMSATZ	Umsatz 2003
UNTERBER	Zusammenarbeit mit Unternehmensberatern
<i>Controllingvariablen</i>	
ABW	Controllingteilbereich Abweichungsanalysen
ABW_INK	Investitionsnachkontrollen
ABW_IPK	Laufende Wirtschaftlichkeitskontrollen von Investitionen
ABW_SIP	Soll-Ist Analysen von Plänen
ABW_Faktor	Konstrukt für ABW mit reflektiven Indikatoren
ABW_Form	Konstrukt für ABW mit formativen Indikatoren
BOP	Controllingteilbereich Kommunikation operativer Inhalte
BOP_ABS	Kommunikation von Absatzinformationen
BOP_KO	Kommunikation von Kosteninformationen
BOP_LIQ	Kommunikation von Liquiditätsinformationen
BOP_Faktor	Konstrukt für BOP mit reflektiven Indikatoren
BOP_Form	Konstrukt für BOP mit formativen Indikatoren
BST	Controllingteilbereich Kommunikation strategischer Inhalte

---

BST_QU	Kommunikation von Qualitätsinformationen
BST_RIS	Kommunikation von Risikoinformationen
BST_WET	Kommunikation von Wettbewerbsinformationen
BST_Faktor	Konstrukt für BST mit reflektiven Indikatoren
BST_Form	Konstrukt für BST mit formativen Indikatoren
BW	Berichtswege
BW_EDV	EDV-basierter Informationsabruf durch die Geschäftsführung
BW_ES	Schriftliche Berichte im Einzelfall
BW_MÜ	Mündliche Informationsübermittlung
BW_STS	Standardisierte schriftliche Berichte
CTRLENTW	Entwicklungsstand des Controllings
DB	Controllingteilbereich Deckungsbeitragsrechnung
DB_KG	Deckungsbeiträge für Kundengruppen
DB_KUN	Deckungsbeiträge für Kunden
DB_PG	Deckungsbeiträge für Produktgruppen
DB_PRO	Deckungsbeiträge für Produkte
DB_TEH	Deckungsbeiträge für betriebliche Teileinheiten
DB_Faktor	Konstrukt für DB mit reflektiven Indikatoren
DB_Form	Konstrukt für DB mit formativen Indikatoren
FK	Controllingteilbereich Ermittlung von Finanzkennzahlen
FK_CF	Cashflow
FK_KR	Kapitalrentabilität
FK_LQG	Liquiditätsgrade
FK_UR	Umsatzrentabilität
FK_Faktor	Konstrukt für FK mit reflektiven Indikatoren
FK_Form	Konstrukt für FK mit formativen Indikatoren
FP	Finanzpläne
IE	Controllingteilbereich Vorbereitung von Investitionsentscheidungen
IE_AMO	Amortisationsdauer
IE_ER	Erfahrung

---

IE_KAL	Projektindividuelle Kalkulationszinssätze
IE_KAP	Kapitalwert/Renditen
IE_NUT	Nutzwertanalyse
IE_Faktor	Konstrukt für IE mit reflektiven Indikatoren
IE_Form	Konstrukt für IE mit formativen Indikatoren
K_AQ	Kennzahl Aufwandsquoten
K_FA	Kennzahl Forderungsausfallquoten
KMT	Controllingteilbereich Kostenmanagement und -analyse auf Teilkostenbasis
KMT_BE	Break-Even Analyse
KMT_PUG	Preisuntergrenzenberechnung
KMT_STU	Stufenweise Fixkostendeckungsrechnung
KMT_Faktor	Konstrukt für KMT mit reflektiven Indikatoren
KMT_Form	Konstrukt für KMT mit formativen Indikatoren
KMV	Controllingteilbereich Kostenmanagement und -analyse auf Vollkostenbasis
KMV_BUD	Budgetierung
KMV_GKR	Gemeinkostenanalyse
KMV_PKR	Prozesskostenrechnung
KMV_Faktor	Konstrukt für KMV mit reflektiven Indikatoren
KMV_Form	Konstrukt für KMV mit formativen Indikatoren
KR	Controllingteilbereich klassische Kostenrechnung
KR_BAB	Betriebsabrechnungsbogen
KR_BER	Betriebsergebnisrechnung
KR_TKR	Teilkostenkalkulation
KR_VKR	Vollkostenkalkulation
KR_Faktor	Konstrukt für KR mit reflektiven Indikatoren
KR_Form	Konstrukt für KR mit formativen Indikatoren
NFK	Controllingteilbereich Ermittlung von Nichtfinanz- kennzahlen
NFK_MKT	Marketingkennzahlen
NFK_OP	Organisations- und Personalkennzahlen
NFK_PRO	Produktivitätsraten

---

NFK_Faktor	Konstrukt für NFK mit reflektiven Indikatoren
NFK_Form	Konstrukt für NFK mit formativen Indikatoren
ORG	Organisation des Controllings
ORG_EXT	Externe Controllingträgerschaft
ORG_INT	Interne institutionalisierte Controllingträgerschaft
ORG_NIN	Interne nicht institutionalisierte Controllingträgerschaft
STR	Controllingteilbereich strategisches Controlling
STR_BEN	Benchmarking
STR_BSC	Balanced Scorecard
STR_KON	Konkurrenzanalyse
STR_PF	Portfolioanalyse
STR_SZ	Szenarioanalyse
STR_SWT	SWOT-Analyse
STR_Faktor	Konstrukt für STR mit reflektiven Indikatoren
STR_Form	Konstrukt für STR mit formativen Indikatoren
RC	Controllingteilbereich Risikocontrolling
RC_ABS	Erhebung von Absatzrisiken
RC_FA	Erhebung von Forderungsausfallrisiken
RC_FIN	Erhebung von Finanzierungsrisiken
RC_GP	Erhebung von Geschäftsprozessrisiken
RC_STR	Erhebung von strategischen Risiken
RC_Faktor	Konstrukt für RC mit reflektiven Indikatoren
RC_Form	Konstrukt für RC mit formativen Indikatoren
<i>Weitere Variable</i>	
ENT_Ctrl	Bedeutung des Controllings bei wichtigen Entscheidungen
IBW	Interne Berichtswege
IBW_MIS	Berichtsweg Management-Informationssystem
IBW_MÜ	Berichtsweg mündliche Informationsübermittlung
IBW_SCH	Berichtsweg schriftliche Berichte
KOMMINT	Kommunikationsintensität



## A Literaturgestützte Fundierung der Untersuchung

### I Einleitung

#### 1 Problemstellung und Motivation der Untersuchung

„Er ist wie ein Autofahrer, der sich schwitzend durch das tägliche Verkehrschaos wühlt. Er ist nicht der Flugzeugführer, der ein Tässchen Kaffee trinkt und die Instrumente für sich arbeiten lässt.“<sup>1</sup> Mit dieser Analogie zur Unternehmensführung durch mittelständische Unternehmer beginnt BUSSIEK 1980 eine der ersten empirischen Untersuchungen, die sich unter anderem auch mit der Nutzung von dem Controlling<sup>2</sup> zuzuordnenden Instrumenten zur Informationsversorgung beschäftigt.

Auch in späteren Untersuchungen beobachten deren Verfasser<sup>3</sup> in mittelständischen Unternehmen (MU) eine deutlich geringer als in Großunternehmen ausgeprägte Nutzung von Controllinginstrumenten.<sup>4</sup> Vielmehr zeigt sich eine oft intuitiv geprägte Entscheidungsfindung mit wenig systematischer Unterstützung. Dieses in der Analogie genannte „durch-das-Verkehrschaos-Wühlen“ wurde auch in späteren Arbeiten als eine *charakteristische Eigenschaft der Unternehmensführung* in mittelständischen Unternehmen beschrieben.<sup>5</sup> Das „tägliche Durchwühlen“ weist neben der intuitiven und wenig systematischen Entscheidungsfindung auf eine der weiteren, oft als typisch mittelständisch beschriebenen Eigenschaften hin. So ist häufig festzustellen, dass der Unternehmer stark in das Tagesgeschäft involviert ist und nur wenige Aufgaben an Mitarbeiter delegiert.<sup>6</sup> Anders als dem beschriebenen Flugzeugführer bleibt ihm durch die daraus folgende Aufgabenüberlastung wenig Zeit für langfristige, die Unternehmensausrichtung betreffende Entscheidungen. Zwar konnte in jüngeren Untersuchungen ein leichter Zuwachs der Instrumentennutzung im Zeitablauf festgestellt werden.<sup>7</sup> Insgesamt ist jedoch auf Basis der vorhandenen Erkenntnisse davon auszugehen, dass die Verbreitung der Nutzung von Controllinginstrumenten bei mittelständischen Unternehmen im Vergleich zu Großunternehmen deutlich geringer ausfällt.

<sup>1</sup> Bussiek (1980), S. 43.

<sup>2</sup> Unter Controlling wird in der vorliegenden Untersuchung verkürzend ausgedrückt die „Beschaffung, Aufbereitung, Analyse und Kommunikation von Daten zur Vorbereitung zielsetzungsgerechter Entscheidungen“ verstanden. Vgl. dazu Berens/Bertelsmann (2002), Sp. 281 sowie zur Erweiterung um den Aspekt der Kommunikation Mosiak (2002), S.18. Ziel des Controllings ist dadurch die Sicherstellung der Rationalität der Unternehmensführung. Vgl. Weber/Schäffer (1999a). Ausführlich zum Begriff des Controllings vgl. später Kapitel A.II.3.1.

<sup>3</sup> Vgl. zu einem Überblick über weitere Studien Kapitel A.III.2.

<sup>4</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Bussiek (1980).

<sup>5</sup> Vgl. dazu z.B. Pfohl (1997), S. 19 und Hamer (1990), S. 94.

<sup>6</sup> Zur geringen Aufgabendelegation mittelständischer Unternehmer vgl. Pfohl (1997), S. 19 und Hamer (1990), S. 94.

<sup>7</sup> Zu einer Zusammenfassung der Ergebnisse bisheriger deskriptiver Untersuchungen zum Entwicklungsstand des Controllings mittelständischer Unternehmen vgl. Kapitel A.III.2.

Dem entgegen steht jedoch die erfolgskritische Bedeutung einer Controllingnutzung. Diese wird in einer durch die EULER HERMES KREDITVERSICHERUNG initiierten Untersuchung deutlich. Aus der Befragung von 124 Insolvenzverwaltern, die zu diesem Zeitpunkt rund 19.000 laufende Insolvenzverfahren betreuen, geht hervor, dass mit einem Anteil von 79% aller Fälle ein *fehlendes Controlling die häufigste Insolvenzursache* darstellt.<sup>8</sup> Anders als dem Flugzeugführer, ist es dem sich durch das tägliche Verkehrschaos wühlenden Unternehmer demnach offenbar erheblich schlechter möglich, den Überblick zu behalten und die wesentlichen wegweisenden Entscheidungen mit der gebotenen Sorgfalt zu treffen.

Die Erkenntnis der immer noch relativ geringen Nutzungsintensität steht somit der erfolgskritischen Bedeutung von Einführung und Nutzung eines Controllings, die sich aus der Stellung als primäre Insolvenzursache ableitet, gegenüber. Dabei nimmt der Druck auf die Unternehmen zu, verstärkt Controlling zu nutzen. Nicht zuletzt durch die viel zitierte *Globalisierung* sind insbesondere auch mittelständische Unternehmen von einem *erhöhten Wettbewerbsdruck* betroffen.<sup>9</sup> Dieser führt dazu, dass sich gerade in mittelständischen Unternehmen Unwirtschaftlichkeiten in deren unternehmerischer Tätigkeit und bzw. oder im Nachhinein als falsch zu bewertende Entscheidungen als bestandsgefährdend erweisen können. Entsprechend zeigt sich in den letzten Jahren ein auf einen Höchststand gestiegenes Niveau der Unternehmensinsolvenzen, von denen insbesondere mittelständische Unternehmen betroffen sind.<sup>10</sup> In Verbindung mit der zuvor aufgezeigten hohen Misserfolgswirkung eines fehlenden Controllings ergibt sich daraus eine zwingende Notwendigkeit für die meisten Unternehmen, auch entgegen ihrer bisherigen Gewohnheiten, auf ein entsprechendes Instrumentarium zurückzugreifen. Diese Rahmenbedingungen zwingen den Unternehmer somit, seine Rolle stärker vom „sich durchwühlenden Autofahrer“ hin zum „Instrumente nutzenden Flugzeugführer“ umzugestalten.

Die Notwendigkeit der Instrumentennutzung verstärkt sich noch durch in den vergangenen Jahren initiierte *Veränderungen der Rahmenbedingungen der Fremdfinanzierung* mittelständischer Unternehmen. Die Finanzierung über Bankkredite stellt traditionell und wohl auch zukünftig die wichtigste Finanzierungsquelle für den Großteil der mittelständischen Unternehmen dar.<sup>11</sup> Die im Rahmen dieser Bankfinanzierung typischerweise vorzufindenden Hausbankbeziehungen<sup>12</sup> zwischen Bank und Unternehmen unterliegen durch die bereits

<sup>8</sup> Vgl. dazu sowie zu weiteren Insolvenzursachen Euler (2006a), S. 3, 6. Die Studie wurde vom Zentrum für Insolvenz und Sanierung der Universität Mannheim e.V. durchgeführt.

<sup>9</sup> Vgl. Schmidt (2004), S. 2.

<sup>10</sup> Vgl. zu einer Übersicht der Entwicklung der Unternehmensinsolvenzen Euler (2006b). Zu aktuellen Zahlen vgl. auch Creditreform (2006). Zwar zeigt sich in 2005 und im ersten Halbjahr 2006 ein deutlicher Rückgang der Insolvenzzahlen. Dennoch liegen die Unternehmensinsolvenzen mit über 36.000 im historischen Vergleich nach wie vor auf sehr hohem Niveau.

<sup>11</sup> Vgl. dazu Berens/Högemann/Segbers (2005), S. 13 sowie Kapitel A.II.4.1.1.

<sup>12</sup> Ausführlich zu Hausbankbeziehungen vgl. Segbers (2006) und Elsas (2001).

gültigen Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft (*MaK*) und die neue Baseler Eigenkapitalvereinbarung (*Basel II*) jedoch erheblichen Änderungen.<sup>13</sup> Durch eine sich daraus ergebende Entpersonalisierung der Bankbeziehung und die deutlich steigenden Anforderungen an die durch das kreditnehmende Unternehmen zu kommunizierenden Informationen entsteht auch ein zunehmender externer Druck zur Einführung und Nutzung eines Controllings.<sup>14</sup> Diesem wird zum einen aufgrund der aufgezeigten Bedeutung für die Bestandssicherheit des Unternehmens eine hohe Aufmerksamkeit im Rahmen der Kreditwürdigkeitsprüfung durch kreditgebende Banken zuteil. Zum anderen entsteht die Notwendigkeit zur Nutzung eines Controllings auch durch die höheren Anforderungen an Umfang und Qualität der an die Bank zu kommunizierenden Informationen, die letztlich durch das Controlling bereitgestellt werden müssen.<sup>15</sup> Insgesamt besteht somit neben der internen Notwendigkeit zur Controllingnutzung auch ein deutlich erhöhter externer Druck zu dessen Einführung und Nutzung.

Obwohl bisher im Vergleich zu Großunternehmen vereinfachend von einer geringeren Nutzungsintensität des Controllings gesprochen wurde, muss eine differenziertere Betrachtung des mittelständischen Controllings vorgenommen werden. Es ist zu konstatieren, dass *das* mittelständische Controlling ebenso wie *der* mittelständische Unternehmer nicht ausgemacht werden können. Vielmehr offenbart sich eine *große Spannbreite der vorzufindenden Entwicklungsstände* der Controllingausgestaltung und -nutzung.<sup>16</sup> Diese große Heterogenität der Nutzungsintensität wird i.d.R. auf unterschiedliche situative Einflussfaktoren zurückgeführt.

Anders als im anglophonen Sprachraum, in dem die Untersuchung der Ursachen wie auch der Auswirkungen der unterschiedlichen Nutzungsniveaus sehr verbreitet ist,<sup>17</sup> muss für den deutschsprachigen Bereich insbesondere im mittelständischen Kontext ein bislang *geringer Erkenntnisstand hinsichtlich der ursächlichen Faktoren einer solchen Heterogenität* festgestellt werden. So existieren nur insgesamt sieben Untersuchungen aus dem deutschsprachigen Bereich, die systematische Einflussfaktoren auf die Controllingnutzung in mittelständischen Unternehmen untersuchen.<sup>18</sup> Allerdings bestehen hinsichtlich der Aussagekraft dieser Untersuchungen z.T. deutliche Einschränkungen. Diese ergeben sich aus der Auswahl der in die Untersuchungen einbezogenen Unternehmen, der verwendeten Untersuchungsmethodik und bzw. oder der Auswahl

---

<sup>13</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Segbers (2006), S. 97-107 sowie Kapitel A.II.4.2.1.

<sup>14</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden z.B. Flacke/Siemes (2005), S. 252-254 und Weber/Müller/Sorg (2004), S. 24-26 sowie Kapitel A.II.4.3.

<sup>15</sup> Daneben kommen dem Controlling noch weitere Aufgaben zu. Diese werden wie die beiden bereits genannten ausführlich in Kapitel A.II.4.3 hergeleitet und umschrieben.

<sup>16</sup> Gleiches gilt auch für das Führungsverhalten realer Unternehmer. Vgl. dazu Kapitel A.II.2.2.1.

<sup>17</sup> Vgl. z.B. die umfangreichen Übersichtsartikel von LUFT und SHIELDS sowie von CHENHALL. Vgl. Luft/Shields (2003) und Chenhall (2003).

<sup>18</sup> Zur Darstellung der entsprechenden Studien vgl. Kapitel A.III.4.2.

der einbezogenen Variablen. Insgesamt kann festgestellt werden, dass der Erkenntnisstand über Ursachen der unterschiedlichen Nutzungsintensität von Controllinginstrumenten in mittelständischen Unternehmen als gering bezeichnet werden kann. Eine abschließende Beantwortung der Frage, warum einige mittelständische Unternehmen auf ein sehr umfangreich ausgebautes Controlling zurückgreifen, während sich ein Controlling in anderen Unternehmen gar nicht finden lässt, ist auf Basis des aktuellen Erkenntnisstandes kaum möglich.

Neben einer eher *geringen Beschäftigung* der Wissenschaft mit *empirischen Fragestellungen* des Controllings mittelständischer Unternehmen ist auch die insgesamt vorzufindende Thematisierung der Auswirkungen mittelständischer Besonderheiten in der betriebswirtschaftlichen Forschung – trotz einer Zunahme in den vergangenen Jahren – immer noch nicht ausgeprägt. Diese Erkenntnis steht nicht im Einklang mit der *volkswirtschaftlichen Bedeutung mittelständischer Unternehmen* in Deutschland. Die hohe Bedeutung zeigt sich darin, dass mittelständische Unternehmen im Jahr 2005 99,7% aller steuerpflichtigen Unternehmen ausmachten.<sup>19</sup> Sie waren Arbeitgeber für rund 70,2% aller sozialversicherungspflichtigen Arbeitnehmer und zeichneten für 81,9% aller Ausbildungsplätze verantwortlich. Zudem ist auch die Rolle des Mittelstandes als „guter Bürger“<sup>20</sup> hervorzuheben, die sich in einem hohen sozialen Engagement mittelständischer Unternehmen ausdrückt. Zusammengenommen kann festgestellt werden, dass mittelständische Unternehmen „nach wie vor das Rückgrat der deutschen Wirtschaft“<sup>21</sup> bilden.

Die Ausgangsmotivation zur Durchführung der vorliegenden Untersuchung besteht daher nicht zuletzt in der sehr hohen gesamtwirtschaftlichen Bedeutung mittelständischer Unternehmen. Die Untersuchungsmotivation ergibt sich dazu insbesondere aus der deutlich zunehmenden Notwendigkeit zur Nutzung eines Controllings und des insgesamt geringen Erkenntnisstandes über die Ursachen der festzustellenden großen Schwankungsbreite des Nutzungsniveaus in mittelständischen Unternehmen. In diesem Zusammenhang verfolgt die Untersuchung insgesamt drei verschiedene Zielsetzungen, die im folgenden Kapitel näher dargestellt werden.

## 2 Zielsetzung der Untersuchung

Das *übergeordnete Ziel der vorliegenden Untersuchung liegt in der Erweiterung des Kenntnisstandes über das in der Realität vorzufindende Controlling mittelständischer Unternehmen*. Das genannte Oberziel kann weiter in drei Teilziele untergliedert werden.<sup>22</sup> Das *erste Teilziel* besteht darin, einen *Einblick* in die aktuell in *deutschen mittelständischen Unternehmen vorzufindende Aus-*

---

<sup>19</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Wallau (2006), S. 16-21 und S. 28-30.

<sup>20</sup> Wallau (2006), S. 28.

<sup>21</sup> Wallau (2006), S. 30.

<sup>22</sup> Die Reihenfolge der Aufführung der Teilziele folgt dem Untersuchungsverlauf.

*gestaltung des Controllings* zu ermöglichen. Neben der Betrachtung der institutionellen Ausgestaltung liegt der Schwerpunkt dabei in der Analyse der Nutzungsintensitäten von Controllinginstrumenten aus unterschiedlichen Controllingteilbereichen. Auf dieser Basis wird zum einen analysiert, inwieweit sich die Ergebnisse vergangener Erhebungen zum mittelständischen Controlling bestätigen oder ob eine Veränderung der Instrumentennutzung erkennbar ist. Zum anderen soll untersucht werden, ob sich die aus den sich ändernden Finanzierungsrahmenbedingungen ergebenden Implikationen für das Controlling bei den betrachteten Unternehmen wieder finden.

Das zweite *Teilziel*, das gleichzeitig das *Hauptziel* der Arbeit darstellt, besteht darin, *systematische Einflussfaktoren auf die Nutzungsintensität von Controllinginstrumenten in verschiedenen Teilbereichen aufzudecken*. Dabei werden zuvor abgeleitete Hypothesen zum Einfluss von Faktoren aus vier Bereichen geprüft. Neben allgemeinen internen und externen Faktoren, die sich auch in englischsprachige Studien zum Controlling im Kontext von Großunternehmen finden,<sup>23</sup> sollen insbesondere der Einfluss der Eigenschaften der Mitglieder der Unternehmensführung, der Zusammenarbeit mit externen Beratern sowie der kreditgebenden Banken betrachtet werden. Dadurch wird den mittelständischen Besonderheiten Rechnung getragen. Insgesamt sollen die wenigen Erkenntnisse zu Einflussfaktoren im mittelständischen Kontext überprüft sowie um zusätzliche Aspekte erweitert werden.

Das *dritte Teilziel* liegt in der Analyse des *Einflusses* der durch das Controlling zu verantwortenden *Informationsverfügbarkeit auf die Intensität der Bankkommunikation*. Dieses Ziel leitet sich aus den Anforderungen an das Controlling im Zuge der veränderten Finanzierungsrahmenbedingungen ab. Auf diese Art und Weise soll letztlich der Einfluss des Controllings auf die Bankkommunikation untersucht und damit die unterstellte veränderte Rolle des Controllings in der Bankbeziehung überprüft werden. Neben der Informationsverfügbarkeit werden zudem einige weitere ausgewählte vermutete Einflussfaktoren der Bankkommunikation betrachtet

Insgesamt verfolgt die vorliegende Arbeit somit eine *rein deskriptive und explikative Zielsetzung*. Es soll der Erkenntnisstand über das Controlling und dessen Ausgestaltungseinflüsse und z.T. der Auswirkungen des Controllings, hier bezogen auf das Kommunikationsverhalten gegenüber der Bank, erweitert werden. Aufgrund des bislang eher geringen Erkenntnisstandes soll geprüft werden, ob sich bisherige Vermutungen erhärten und inwieweit zusätzliche Hinweise auf Einflussfaktoren gefunden werden können. Da die vorliegende Arbeit nur z.T. zum Schließen der bisherigen Forschungslücke beitragen kann,

---

<sup>23</sup> So stellen LUFT und SHIELDS in ihrem Überblicksartikel insgesamt 275 Studien zusammen, die sich mit Einflussvariablen und bzw. oder den Auswirkungen des Controllings bzw. ausgewählter Teilaspekte beschäftigen. Vgl. Luft/Shields (2003).

werden auf dieser Basis Gebiete und Ansätze möglicher zukünftiger Forschungsanstrengungen aufgezeigt. Darüber hinaus können zwar auch einige praxisrelevante Schlussfolgerungen gezogen werden. Es ist jedoch ausdrücklich *nicht* das Ziel dieser Arbeit, aus den empirischen Ergebnissen einen normativen Katalog von Handlungsempfehlungen für mittelständische Unternehmen abzuleiten.

### 3 Gang der Untersuchung

Die Untersuchungsziele werden durch einen dreigeteilten Untersuchungsaufbau verfolgt. Der erste Hauptteil (A) der Arbeit nimmt eine literaturgestützte Darstellung der für die empirische Auswertung grundlegenden Zusammenhänge vor. Die Durchführung der eigenen empirischen Untersuchung schließt sich im zweiten Hauptteil (B) an. Abschließend werden auf der Basis der empirischen Ergebnisse im dritten Hauptteil (C) einige Schlussfolgerungen abgeleitet. Alle folgenden Ausführungen werden abschließende in Abbildung A-1 systematisiert und visualisiert.

Im *Hauptteil A* wird im Anschluss an die Einleitung in *Kapitel A.II* eine ausführliche Darstellung der grundlegenden Eigenschaften mittelständischer Unternehmen und von deren Auswirkungen auf ein mittelständisches Controlling vorgenommen. Zunächst erfolgt eine Abgrenzung mittelständischer Unternehmen auf Basis quantitativer wie qualitativer Kriterien. Die resultierende Arbeitsdefinition ist maßgeblich für die Auswahl der im empirischen Teil in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen. Die Besonderheiten mittelständischer Unternehmen wirken sich auf die im folgenden Kapitel herausgearbeiteten Spezifika der Unternehmensführung in mittelständischen Unternehmen aus. Deren Besonderheiten werden dabei durch eine Aufteilung in eine institutionale, funktionale und prozessuale Perspektive und durch den Vergleich mit den zuvor in diesen drei Perspektiven dargestellten allgemeinen Merkmalen einer Unternehmensführung vorgenommen. Im Anschluss daran erfolgt die Ableitung der Rolle des Controllings im Rahmen der Unternehmensführung. Nach einer Systematisierung von Controllinginstrumenten wird die Notwendigkeit einer Controllingnutzung für mittelständische Unternehmen hergeleitet und Besonderheiten der Controllingausgestaltung aufgezeigt. Daran schließt sich ein Überblick über die Finanzierungsstruktur mittelständischer Unternehmen und eine Beschreibung der im Rahmen der Finanzierung verbreiteten Hausbankbeziehung an. Es zeigt sich, dass die Einführung von Basel II und der MaK<sup>24</sup> deutliche Veränderungen dieser Beziehung und dem erforderlichen Verhalten mittelständischer Unternehmen bewirken. Zudem leiten sich daraus einige Anforderungen an das Controlling in mittelständischen Unternehmen ab, die im An-

---

<sup>24</sup> Die MaK sind mittlerweile in den Vorschriften zu den Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) aufgegangen. Zu den MaRisk vgl. Pfingsten/Maifarth/Rieso (2005). Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung sind jedoch nur die Ausführungen zu den MaK von Relevanz, so dass immer auf diese verwiesen wird.

schluss dargestellt werden. Zum Abschluss des Kapitels A.II wird ein kurzes Zwischenfazit zu den grundlegenden Besonderheiten mittelständischer Unternehmen gezogen und darauf aufbauend der weitere Untersuchungsverlauf begründet.

Das Ziel des sich anschließenden *Kapitels A.III* besteht in der Vermittlung eines Überblicks der unter der Zielsetzung dieser Arbeit relevanten bisherigen empirischen Forschungsanstrengungen. Neben der Darstellung deskriptiver Erkenntnisse zum Controlling in mittelständischen Unternehmen wird ein Überblick über Studien gegeben, die ohne Mittelstandsbezug die Untersuchung von Einflussfaktoren bzw. Auswirkungen des Controllings vornehmen. Im Anschluss werden zehn Studien beschrieben, die sich ex- oder implizit auf mittelständische Unternehmen beziehen und (mehr oder weniger ausführlich) eine Untersuchung der Einflussfaktoren der Ausgestaltung des Controllings oder z.T. des Planungsverhaltens vornehmen. Auf dieser Basis wird als Abschluss des Hauptteils A der noch gegebene Forschungsbedarf in diesem Bereich abgeleitet.

Der *Hauptteil B* zur eigenen empirischen Untersuchung beginnt in *Kapitel B.I* mit einer allgemeinen Darstellung des Vorgehens der Erhebung, die im Jahr 2004 im Rahmen eines Forschungsprojektes des Lehrstuhls für Controlling der Universität Münster durchgeführt wurde und einer deskriptiven Charakterisierung der im Datensatz enthaltenen 157 Unternehmen. Zudem erfolgt eine Systematisierung aller erhobenen Controllinginstrumente nach 13 Teilbereichen. Gemäß der Struktur dieser Systematisierung wird anschließend eine umfangreiche deskriptive Auswertung der Erhebung vorgenommen. Die Erkenntnisse zu Organisation, Instrumentennutzung und allgemeinen Fragen werden mit den Befunden der in Kapitel A.III.3 zusammengefassten bisherigen Untersuchungen zum Controlling mittelständischer Unternehmen verglichen. Zudem erfolgt eine Beurteilung mit Blick auf die in Kapitel A.II.4 abgeleiteten Funktionen des Controllings im Zuge der veränderten Finanzierungsbedingungen. Dadurch soll das erst genannte Untersuchungsteilziel erreicht werden.

*Kapitel B.II* dient der Vorbereitung der Erreichung des zweiten und dritten Untersuchungsziels. Um die Controllingnutzung beeinflussende Faktoren untersuchen zu können, müssen zunächst potenzielle Faktoren hergeleitet werden. Der vermutete Einfluss und die Art des Einflusses der Faktoren werden auf Basis theoretisch-literaturbasierter Überlegungen sowie bisheriger empirischer Erkenntnisse begründet. Aus diesem Vorgehen resultieren Hypothesen zum Einfluss von Faktoren aus dem Bereich der Unternehmensumwelt und allgemeingültigen internen Aspekten sowie mittelstandsspezifischen Variablen auf die Nutzungsintensität von Controllinginstrumenten. Die vermuteten mittelstandsspezifischen Einflüsse leiten sich zum einen aus den Besonderheiten der mittelständischen Unternehmensführung und zum anderen aus der Finanzierungssituation und den sich verändernden Rahmenbedingungen ab. In Folge dessen er-

geben sich Hypothesen zu Merkmalen der Unternehmensführung, Aspekten der Bankzusammenarbeit sowie, als Schnittbereich der beiden Aspekte, des Einflusses externer Berater. Zur Vorbereitung des dritten Ziels wird insbesondere eine Hypothese zum Einfluss der Informationsverfügbarkeit, die durch das Controlling geschaffen wird, auf die Intensität der Kommunikation mit der Bank abgeleitet. Diese ergibt sich maßgeblich aus den Ausführungen in Kapitel A.II.4. Darüber hinaus ergeben sich Hypothesen zu weiteren, nicht controlling-spezifischen Einflussvariablen, für die jedoch auch schon ein Einfluss auf die Controllingausgestaltung unterstellt wurde. Zudem wird für alle Hypothesen stets dargestellt, wie die entsprechende Einflussvariable in der Untersuchung abgebildet wird.

*Kapitel B.III* stellt den Kern der Untersuchung dar. Zu Beginn wird das methodische Vorgehen der folgenden Überprüfung der aufgestellten Hypothesen ausführlich beschrieben. Dem beschriebenen Vorgehen folgend werden die zuvor abgeleiteten Hypothesen einer statistischen Prüfung unterzogen. In einem ersten Schritt wird die Bildung von statistischen Konstrukte für die einzelnen Teilbereiche vorgenommen und deren statistische Güte überprüft. Nach Erläuterungen zum genauen Einsatz der angewendeten Verfahren werden die Ergebnisse der bi- und multivariaten statistischen Auswertungen zum Zusammenhang von Einflussfaktoren und Controllinginstrumenten für die jeweils 13 Teilbereiche dargestellt. Die Ergebnisse werden jeweils hinsichtlich der zuvor unterstellten Beziehung zur Nutzungsintensität von Controllinginstrumenten überprüft. Als weiterer Schritt der Prüfung der Hypothesen zum Einfluss auf die Controllingnutzung wird eine Gruppierung der Unternehmen gemäß der Intensität ihrer Controllingnutzung vorgenommen. Darauf aufbauend werden Zusammenhänge zwischen Gruppenzugehörigkeit und Einflussvariablen untersucht. Abschließend erfolgt eine Zusammenfassung im Sinne einer Gesamtschau der Ergebnisse, auf deren Basis dann eine Beurteilung der aufgestellten Hypothesen vorgenommen wird. Dadurch soll das zweite Untersuchungsziel erreicht werden. Im Anschluss werden zur Überprüfung der Hypothesen zu Einflussvariablen der Intensität der Bankkommunikation wiederum bi- und multivariate Verfahren eingesetzt, um eine Hypothesenbeurteilung zu ermöglichen. Dadurch soll das dritte und Untersuchungsziel erreicht werden. Kapitel B.III schließt mit der Darstellung von Limitationen der Untersuchung.

Im *Hauptkapitel C* werden auf Basis der vorherigen Ergebnisse Schlussfolgerungen gezogen, wie zukünftige Forschungsbemühungen zum Controlling in mittelständischen Unternehmen, dessen Einflussfaktoren sowie der Auswirkungen des Controllings, insbesondere auf die Bankzusammenarbeit, aussehen könnten. Darüber hinaus werden auch einige für die Praxis relevante Schlussfolgerungen gezogen. Dabei wird auf Basis der Erkenntnisse zu den Einflussfaktoren nach Stellschrauben gesucht, die zu einer Intensivierung der Nutzung von Controllinginstrumenten in mittelständischen Unternehmen betätigt wer-

den könnten. Die Untersuchung schließt mit einer Zusammenfassung des Untersuchungsverlaufs und einem kurzen Ausblick.

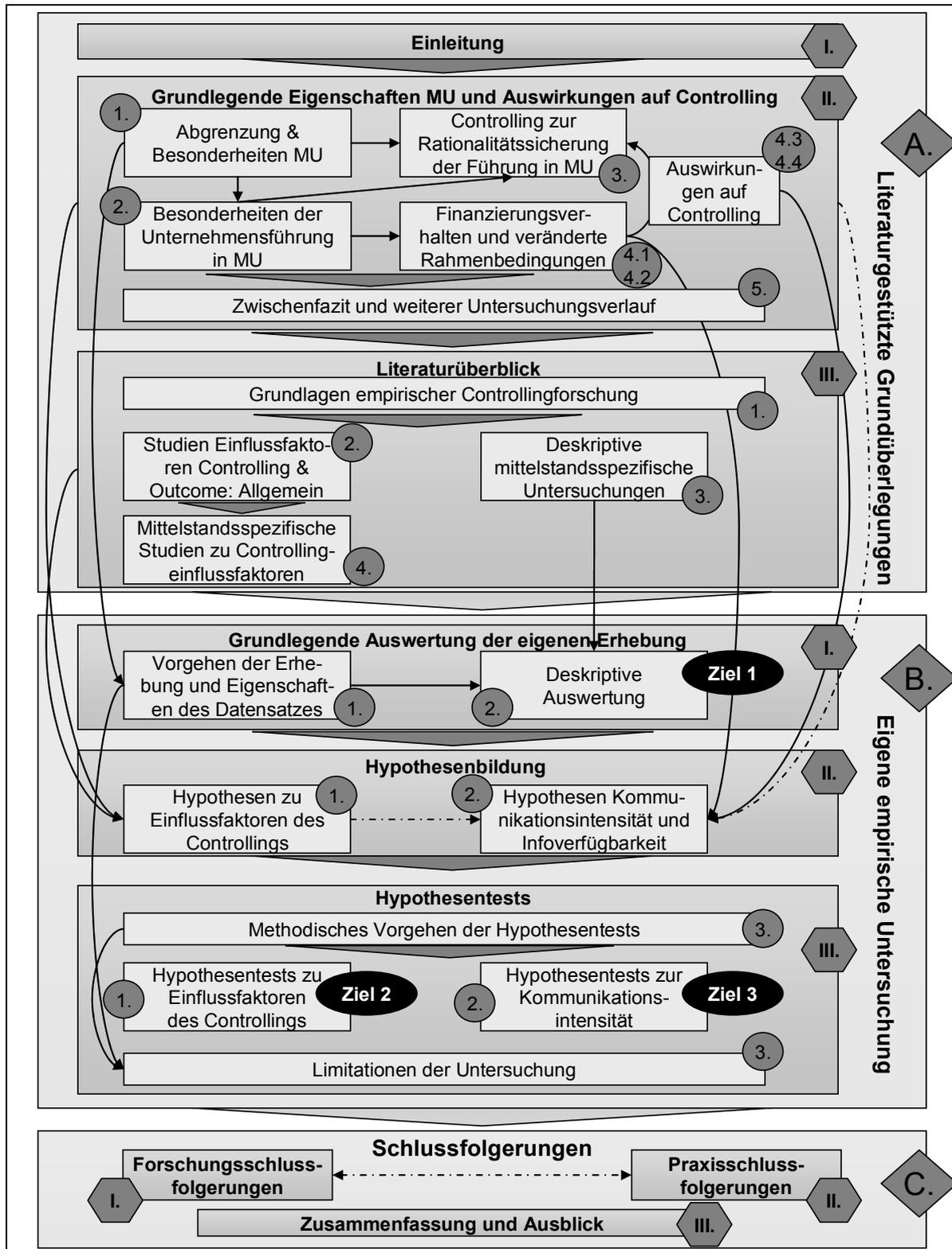


Abbildung A-1: Visualisierung des Gangs der Untersuchung

## II Grundlegende Eigenschaften mittelständischer Unternehmen und ihre Auswirkungen auf das Controlling

### 1 Grundlegende Besonderheiten mittelständischer Unternehmen

#### 1.1 Abgrenzung des Mittelstandsbegriffs

Der Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit ist das Controlling in mittelständischen Unternehmen. Obwohl die Verwendung der Begriffe „Mittelstand“, „mittelständische Unternehmen“ und „kleine und mittlere Unternehmen“ (KMU) in der ökonomischen Literatur wie auch in Politik- und Wirtschaftspresse sehr verbreitet ist, fehlt es an einer einheitlichen Definition und einem gemeinsamen Begriffsverständnis.<sup>25</sup> Diese Tatsache ist wohl neben der generellen Heterogenität der zu erfassenden Unternehmen<sup>26</sup> dem häufigen Rückgriff auf historische und soziologische Sachverhalte geschuldet.<sup>27</sup> Um für diese Arbeit, insbesondere für die Auswahl der in die Auswertung der empirischen Untersuchung einzubeziehenden Unternehmen, ein einheitliches und klar abgegrenztes Begriffsverständnis herzustellen, gilt es im Folgenden, aus den verschiedenen verfügbaren Definitionen und Abgrenzungen eine tragfähige Definition des Begriffs „mittelständisches Unternehmen“ abzuleiten.

Die Definitionen können nach solchen auf Basis nominal bzw. qualitativ und solchen anhand kardinal bzw. quantitativ messbarer Merkmale unterschieden werden.<sup>28</sup> Es erfolgt i.d.R. kein Rückgriff auf ein einzelnes Merkmal, vielmehr wird, oft am Zweck der Untersuchung ausgerichtet, die Erfüllung eines Kataloges von mehreren Kriterien gefordert.<sup>29</sup> Auch dieses Vorgehen fördert die mangelnde Einheitlichkeit des Begriffsverständnisses. In dieser Untersuchung soll der Auffassung gefolgt werden, dass eine rein quantitative Abgrenzung mittelständischer Unternehmen der weiterreichenden Bedeutung des Begriffs nicht gerecht werden kann.<sup>30</sup> In der vorliegenden Untersuchung soll der gängigen Praxis in der neueren Mittelstandsforschung folgend daher auf ein aus nominalen und kardinalen Merkmalen kombiniertes Begriffsverständnis zurückgegriffen werden. Daher wird im Folgenden auf beide Arten der Begriffsab-

---

<sup>25</sup> So identifiziert HOCH über 200 verschiedene Definitionen des Begriffs „mittelständisches Unternehmen“. Vgl. Hoch (1989), S. 5. GANTZEL kommt bereits knapp 30 Jahre zuvor zu einer nicht vollständigen Auflistung von 190 Definitionen. Vgl. Gantzel (1962), S. 293-310. Auch Günterberg und Wolter stellen zahlreiche Begriffsdefinitionen dar. Vgl. Günterberg/Wolter (2002), S. 1-21. Vgl. auch Clasen (1992), S. 16.

<sup>26</sup> Vgl. Bussiek (1996), S. 16 sowie Krämer (2003), S. 5.

<sup>27</sup> Vgl. Wossidlo (1993), Sp. 2888 f. Zur Geschichte des Wortes „Mittelstand“ vgl. ausführlich Gantzel (1962), S. 25-29 und Hamer (1990), S. 19-24.

<sup>28</sup> Vgl. Wossidlo (1993), Sp. 2889.

<sup>29</sup> Vgl. Mugler (1995), S. 17 f. und Wossidlo (1993), Sp. 2889-2891.

<sup>30</sup> SCHUSTER kritisiert eine synonyme Verwendung der Begriffe KMU und Mittelstand bzw. mittelständisches Unternehmen als ein falsches Vorgehen, da dadurch der Unterschied einer rein quantitativen und einer qualitativen Abgrenzung nicht mehr zum Tragen kommt. Vgl. Schuster (1991), S. 3. Dieser Ansicht wird hier gefolgt.

grenzung eingegangen und daraus im Anschluss ein Begriffsverständnis für die vorliegende Arbeit abgeleitet.

### 1.1.1 Quantitative Abgrenzungen

Mit Definitionen auf Basis quantitativer Merkmale sollen kleine und mittlere Unternehmen von Großunternehmen abgegrenzt werden. Allen verwendeten quantitativen Abgrenzungskriterien ist gemein, dass durch sie die Betriebsgröße über quantitative Indikatoren erfasst werden soll. Dazu lässt sich eine Vielzahl unterschiedlicher Maßgrößen, wie die Einsatzmenge elementarer Produktionsfaktoren, der Kapitaleinsatz, Leistungsmengen oder -werte, aber auch Marktanteil, Gewinn oder Anlagevermögen heranziehen.<sup>31</sup> Schwierig gestaltet sich jedoch i.d.R. das Festsetzen von Grenzwerten, die Großunternehmen von KMU trennen sollen, da die Höhe der Werte oft stark vom Unternehmenskontext, insbesondere der Branche abhängen und somit eine Grenzwertfestsetzung unabhängig von diesem Kontext zu einer inhaltlich undifferenzierten Klassifizierung führen kann.<sup>32</sup> Dennoch haben sich kontextunabhängige Abgrenzungen durchgesetzt. Zudem stellt eine harte Grenzziehung immer eine gewisse Willkür dar, da letztlich fraglich ist, ob ein Unternehmen mit 499 Mitarbeitern andere Charakteristika aufweist als ein solches mit 501 Mitarbeitern.<sup>33</sup>

Die in der deutschen Literatur zur Mittelstandsforschung wohl verbreitetsten Abgrenzungen stammen vom Institut für Mittelstandsforschung in Bonn (IfM Bonn)<sup>34</sup> sowie etwas weniger bedeutend von der EU Kommission<sup>35</sup>, die ihre Definition mit Wirkung vom Januar 2005 überarbeitet hat. Beide Definitionen nehmen eine Abgrenzung auf Basis des Umsatzes und der Anzahl der beschäftigten Mitarbeiter vor, wobei die Definition der EU Kommission zusätzlich noch die Bilanzsumme mit hinzuzieht. Zudem kommt zur Abgrenzung auch die vom deutschen Gesetzgeber in § 267 HGB auf Basis der gleichen drei Kriterien vorgenommene Unterteilung in Frage. Eine Übersicht über die genaue Ausgestaltung der drei Abgrenzungsansätze gibt Tabelle A-1.

---

<sup>31</sup> Vgl. dazu Busse von Colbe (1964), S. 35-59. Dieser stellt mögliche Abgrenzungskriterien entlang der Wertschöpfungskette dar. Vgl. auch Pfohl (1997), S. 8. Zu weiteren Kriterien vgl. u.a. Schuster (1991), S. 11.

<sup>32</sup> Vgl. stellvertretend Lachnit/Ammann (1989), S. 16 f. und Pfohl (1997), S. 11.

<sup>33</sup> Vgl. zu diesem Aspekt Welter (2003), S. 30.

<sup>34</sup> Die Definition des IfM Bonn findet sich ursprünglich bei Günterberg/Wolter (2002), S. 21-22.

<sup>35</sup> Zu einer ausführlichen Darstellung und Begründung der Abgrenzung vgl. EU Kommission (2005).

Größe	Definition		
	IfM Bonn	EU Kommission	§ 267 HGB
Kleinst	-	Mitarbeiter < 10 Umsatz < 2 Mio. € Bilanzsumme < 2 Mio. €	-
Klein	Mitarbeiter < 10 Umsatz < 1 Mio. €	Mitarbeiter 10-49 Umsatz < 10 Mio. € Bilanzsumme < 10 Mio. €	Mitarbeiter < 50 Umsatz bis 6,875 Mio. € Bilanzsumme bis 3,438 Mio. €
Mittel	Mitarbeiter 10-499 Umsatz < 50 Mio. €	Mitarbeiter 50-249 Umsatz < 50 Mio. € Bilanzsumme < 43 Mio. €	Mitarbeiter 51-250 Umsatz 6,875-27,5 Mio. € Bilanzsumme 3,438-13,75 Mio. €
Groß	Mitarbeiter ≥ 500 Umsatz ≥ 50 Mio. €	Mitarbeiter ≥ 250 Umsatz ≥ 50 Mio. € Bilanzsumme ≥ 43 Mio. €	Mitarbeiter > 250 Umsatz > 27,5 Mio. € Bilanzsumme > 13,75 Mio. €

**Tabelle A-1: Verbreitete quantitative Abgrenzungskriterien<sup>36</sup>**

Bereits der Vergleich dieser drei Definitionen verdeutlicht die mangelnde Einheitlichkeit der existierenden Abgrenzungsversuche. So schafft die *EU Kommission* neben den Kategorien der Klein- und Mittelunternehmen mit dem Kleinstunternehmen eine zusätzliche Klasse. Zudem sind die Definitionen von EU Kommissionen und HGB mit einer Grenze von 250 Mitarbeitern wesentlich restriktiver als die des *IfM Bonn*, wobei das HGB wiederum hinsichtlich der Umsatz- und Bilanzsummengrenzen deutlich unter denen der EU Kommission liegt.

Eine rein quantitative Abgrenzung ist aufgrund ihrer eindeutigen Definition von Grenzwerten und der oft guten Datenverfügbarkeit insbesondere in empirischen Untersuchungen weit verbreitet.<sup>37</sup> Auch stellt sie einen Indikator für das Vorhandensein mittelständischer Charakteristika dar.<sup>38</sup> Dennoch greift sie nach hier vertretener Meinung zu kurz. Daher soll im Folgenden auf qualitative Abgrenzungsmöglichkeiten eingegangen werden.

### 1.1.2 Qualitative Abgrenzungen

Anders als die quantitativ orientierten Begriffsabgrenzungen stellen die qualitativen Abgrenzungen weniger auf harte Grenzziehungen als vielmehr auf die Definition eines mehrdimensionalen Bündels nominal skaliertes Merkmale ab.<sup>39</sup> Die zu verwendenden Kriterien sollten dabei nach Möglichkeit den Kriterien der Objektivität, also der intersubjektiven Nachprüfbarkeit und der zeitlichen Invarianz genügen.<sup>40</sup> Die herangezogenen Merkmale sind dabei je nach

<sup>36</sup> Quelle: Berens/Högemann/Segbers (2005), S. 9.

<sup>37</sup> Vgl. dazu z.B. Wossidlo (1993), Sp. 2891 f. und auch Krämer (2003), S. 9 zur Verwendung aufgrund der Schwierigkeit der Nutzung nominaler Abgrenzungen.

<sup>38</sup> Vgl. dazu auch Segbers (2006), S. 59. Für die Feststellung, dass bei den meisten KMU die Einheit von Eigentum und Leitung, die im folgenden Kapitel als zentrales qualitatives mittelständisches Kriterium herausgestellt wird, gegeben ist vgl. Welter (2003), S. 29.

<sup>39</sup> Vgl. Mugler (1995), S. 18.

<sup>40</sup> Vgl. Wossidlo (1993), Sp. 2890.

Autor unterschiedlich, insbesondere die Anzahl der betrachteten Kriterien schwankt erheblich.<sup>41</sup>

Den zentralen Punkt der meisten Definitionen stellt i.d.R. das Kriterium der *Einheit von Eigentum und Leitung* dar.<sup>42</sup> Die Grundvoraussetzung besteht darin, dass die *Eigentumsmehrheit* bei einer einzelnen natürlichen Person oder einer Gruppe *natürlicher Personen* liegt.<sup>43</sup> Daraus folgt direkt, dass eine beherrschende Stellung durch ein anderes Unternehmen als juristische Person ausgeschlossen ist. Neben der rechtlichen *Selbstständigkeit* der Unternehmung ergibt sich auch die wirtschaftliche Selbstständigkeit als Kriterium.<sup>44</sup> Zudem ist von entscheidender Bedeutung, dass wenigstens einer der Inhaber direkt an der *Führung des Unternehmens beteiligt* ist und die Unternehmensleitung insgesamt mehr als die Hälfte der Anteile hält.<sup>45</sup> Dementsprechend können aber neben den beteiligten auch nicht am Unternehmen beteiligte „externe“ Manager an der Unternehmensführung mitwirken. Als Erweiterung des Kriteriums der Einheit von Eigentum und Leitung wird darüber hinaus häufig darauf abgestellt, dass die *wirtschaftliche Existenz* wenigstens eines Geschäftsführers entscheidend vom Unternehmen abhängt.<sup>46</sup> Aus dem Kriterium der Einheit von Eigentum und Leitung ergibt sich ein hoher Einfluss der an der Geschäftsführung beteiligten Eigentümer auf die Geschäftspolitik des Unternehmens.

Das derart konkretisierte Kriterium der Einheit von Eigentum und Leitung stellt das dieser Arbeit zugrunde liegende qualitative Abgrenzungsmerkmal dar. Grundsätzlich lassen sich nun verschiedene Unternehmen in Abhängigkeit von der Erfüllung der Kriterien auf einem Kontinuum einordnen und damit als mehr oder weniger mittelständisch einstufen.<sup>47</sup> Da im empirischen Teil der Arbeit jedoch eine eindeutige Auswahl der Unternehmen zu erfolgen hat, die in die statistischen Analysen einbezogen werden, kann eine solche stufenlose Einord-

---

<sup>41</sup> Einen sehr ausführlichen und umfangreichen Kriterienkatalog stellt PFOHL auf. Vgl. Pfohl (1997), S. 19-22. Dieser bildet in Teilen die Grundlage der in Kapitel A.II.1.2 dargestellten typischen Eigenschaften mittelständischer Unternehmen. Einen Überblick über verschiedene Merkmalskataloge bietet MUGLER. Vgl. Mugler (1995), S. 18-23. Für einen ähnlichen Vergleich aus der englischsprachigen Literatur, der eine Gegenüberstellung der Charakteristika von Großunternehmen und KMU vornimmt, vgl. Ghobadian/Gallea (1996), S. 87.

<sup>42</sup> Vgl. Segbers (2006), S. 57, Wolter/Hauser (2001), S. 30-33, Kayser (1997), S. 85, Wossidlo (1993), Sp. 2890 f. und Welter (2003), S. 29. Mit der Systematik von GANTZEL kann die Einheit von Eigentum und Leitung als Grundmerkmal angesehen werden. Darüber hinaus unterscheidet GANTZEL weiter nach Folgemerkmalen, die aus den Grundmerkmalen resultieren, und ergänzenden Häufigkeitsmerkmalen, die sich aus häufig empirisch beobachteten Eigenschaften ergeben. Vgl. Gantzel (1962), S. 280-286. Für die Abgrenzung wird hier nur auf Grundmerkmale zurückgegriffen, Folge- und ergänzende Häufigkeitsmerkmale sind dagegen Gegenstand der Beschreibung typischer Besonderheiten in Kapitel A.II.1.2.

<sup>43</sup> Zur Konkretisierung des Kriteriums vgl. im Folgenden Wossidlo (1993), Sp. 2890 f.

<sup>44</sup> Zur wirtschaftlichen Selbstständigkeit als Kriterium vgl. auch Behringer (2002), S. 9 f., Wolter/Hauser (2001), S. 27, Fueglistaller (2004), S. 24, Fischer/Schaefer (2001), S. 67 sowie Beaver (2002), S. 2.

<sup>45</sup> Vgl. dazu z.B. Wolter/Hauser (2001), S. 33 und Hauser (2005), S. 56.

<sup>46</sup> HAMER bezeichnet dies als die Schicksalsgemeinschaft zwischen Unternehmer und Unternehmen. Vgl. Hamer (1990), S. 30 f.

<sup>47</sup> Vgl. Segbers (2006), S. 58 f.

nung in der vorliegenden Arbeit nicht erfolgen. Vielmehr gilt es im Weiteren eine eindeutige, trennscharfe Abgrenzung vorzunehmen.

### 1.1.3 Arbeitsdefinition

Ziel der in dieser Arbeit verwendeten Abgrenzung muss es sein, möglichst wenige als mittelständisch anzusehende Unternehmen auszugrenzen und als nicht mittelständisch zu betrachtende Unternehmen in die Betrachtung einzubeziehen. Für die vorliegende Arbeit soll eine Begriffsabgrenzung erfolgen, die sowohl den quantitativen wie auch den qualitativen Kriterien gerecht wird und im Rahmen der empirischen Erhebung abzubilden ist. Obwohl z.T. auf die Schwierigkeit der Abgrenzung auf Basis qualitativer Kriterien in empirischen Untersuchungen hingewiesen wird,<sup>48</sup> erscheint es nicht zuletzt wegen der geringen Berücksichtigung in bisherigen Untersuchungen zum Controlling mittelständischer Unternehmen notwendig, diese mit einzubeziehen.<sup>49</sup>

Vor dem Hintergrund der Abbildbarkeit bildet die *quantitative Abgrenzung* zunächst die Basis. Es wird der Auffassung gefolgt, dass quantitative Kriterien Indikatoren für mittelständische Strukturen darstellen. Um möglichst wenige im Sinne qualitativer Kriterien als mittelständisch anzusehende Unternehmen auszuschließen, erfolgt im weiteren Verlauf der Arbeit eine Orientierung an der quantitativen Definition des IfM Bonn. Die Abgrenzungen von EU Kommission und werden HGB als zu eng gefasst angesehen, da zu bezweifeln ist, dass Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern keine mittelständischen Strukturen mehr aufweisen.<sup>50</sup> Dementsprechend werden zunächst alle Unternehmen, die weniger als 500 Mitarbeiter beschäftigen und einen Umsatz von weniger als 50 Mio. € erwirtschaften, in die empirische Untersuchung einbezogen. Zudem werden in Anlehnung an vergangene empirische Untersuchungen zum Controlling<sup>51</sup> in mittelständischen Unternehmen die als Kleinunternehmen eingestuft Unternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern ausgeschlossen. Im Weiteren werden somit nur die nach der Größendefinition als mittlere Unternehmen bezeichneten Unternehmen berücksichtigt.

Bei den *qualitativen Kriterien* wird die rechtliche und wirtschaftliche Unabhängigkeit als wesentlich herausgestellt. Daher werden anders als in der Mehr-

---

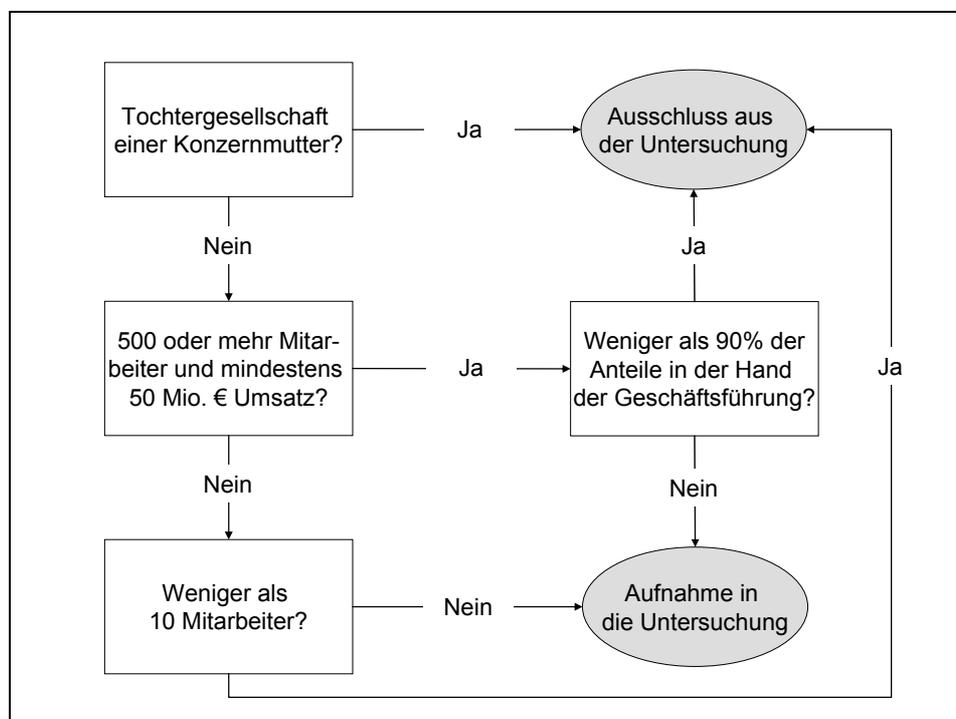
<sup>48</sup> Vgl. z.B. Wossidlo (1993), Sp. 2891 f.

<sup>49</sup> So wird mit Ausnahme von ZIMMERMANN (vgl. Zimmermann (2001), S. 248), der die Unabhängigkeit der berücksichtigten Unternehmen voraussetzt, in keiner der als relevant erachteten und in Kapitel A.III.4 dargestellten deutschsprachigen Studien eine Berücksichtigung qualitativer Kriterien bei der Abgrenzung mittelständischer Unternehmen vorgenommen.

<sup>50</sup> So kommt z.B. SIMON auf Basis der reinen Beurteilung qualitativer Kriterien zu einer Einstufung von Unternehmen mit bis zu 2.904 Beschäftigten als mittelständisch. Vgl. Simon (1992), S. 116.

<sup>51</sup> So beziehen KOSMIDER, LEGENHAUSEN sowie POHL und REHKUGLER nur Unternehmen ab 20 Mitarbeitern in ihre Untersuchungen ein. Vgl. Kosmider (1993), S. 93, Legenhausen (1998), S. 62 und Pohl/Rehkugler (1986), S. 62.

zahl der vorherigen empirischen Erhebungen zum Controlling im Mittelstand<sup>52</sup> alle konzernabhängigen Unternehmen ausgeschlossen, auch wenn sie gemäß der quantitativen Abgrenzung eingeschlossen würden.<sup>53</sup> Da quantitative Abgrenzungen jedoch immer auch einige als Großunternehmen eingestufte Unternehmen mit qualitativ betrachtet mittelständischen Strukturen ausschließen,<sup>54</sup> sollen alle auf quantitativer Basis als Großunternehmen eingestuft Unternehmen, bei denen mehr als 90% der Unternehmensanteile in der Hand der Geschäftsführung liegen, ebenso als mittelständisch betrachtet werden. Dieses Verständnis entsteht aus der dargestellten besonderen Bedeutung des Kriteriums der Einheit von Eigentum und Leitung. Mit einer Beteiligung von mehr als 90% wurde ein bewusst hoher Wert gewählt, um mit großer Sicherheit von einem unmittelbaren Einfluss der Eigentümer auf die Geschäftspolitik ausgehen zu können.<sup>55</sup> Das Vorgehen der Auswahl der Unternehmen, die in die vorliegende Untersuchung einbezogen werden, stellt Abbildung A-2 dar.



**Abbildung A-2: Vorgehen der Auswahl der betrachteten Unternehmen**

Unter mittelständischen Unternehmen werden somit im Folgenden Unternehmen verstanden, die neben quantitativen auch die angesprochenen qualitativen Kriterien erfüllen. Der Begriff des KMU wird hingegen explizit dann gebraucht, wenn auf Aussagen oder Erkenntnisse anderer Untersuchungen Bezug

<sup>52</sup> Vgl. z.B. zum nicht erfolgten Ausschluss von Tochterunternehmen Kosmider (1993), Niedermayr (1994) und Ossadnik/Barklage/van Lengerich (2003) sowie zur nicht gegebenen Berücksichtigung dieses Kriteriums Pohl/Rehkgler (1986), Dintner/Schorcht (1999b). Vgl. dazu auch Tabelle A-4 in Kapitel A.III.2.

<sup>53</sup> Vgl. zu dieser Auffassung auch Wolter/Hauser (2001) S. 33 oder Schuster (1991), S. 3.

<sup>54</sup> Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel A.II.1.1.

<sup>55</sup> So wird i.d.R. ein Halten von 50% der Anteile als ausreichend betrachtet. Vgl. dazu z.B. Wolter/Hauser (2001), S. 33 und Hauser (2005), S. 56.

genommen wird, die eine rein quantitative (Größen-)Abgrenzung vorgenommen haben.

## 1.2 Charakteristische Besonderheiten mittelständischer Unternehmen

Neben den zuvor dargestellten und zur Begriffsabgrenzungen herangezogenen Eigenschaften mittelständischer Unternehmen existieren weitere Merkmale, die aus den Definitionskriterien folgen oder sich häufig beobachten lassen. Nach GANTZEL können diese als Folge- bzw. Häufigkeitsmerkmale bezeichnet und dadurch von den begriffskonstituierenden Grundmerkmalen abgegrenzt werden.<sup>56</sup> Eine kurze Übersicht über diese ergänzenden Merkmale scheint vor dem Hintergrund der später noch vorzunehmenden Ableitung von Hypothesen von Bedeutung. Aufgrund der Vielzahl von weiteren Merkmalen werden in diesem Sinne nur diejenigen Kriterien betrachtet, die im Kontext der vorliegenden Untersuchung von Relevanz sind.

Im Bereich der *Organisation* besteht insbesondere aufgrund der meist charakteristischen relativ geringen Unternehmensgröße eine begrenzte Anzahl von Hierarchiestufen.<sup>57</sup> Eine Bildung von Abteilungen ist oft nicht vorzufinden. Daraus resultieren flache Hierarchien und kurze Informationswege. Auch ist oft ein geringer Grad der Formalisierung aller organisatorischen Abläufe zu beobachten. Hinsichtlich des im Unternehmen beschäftigten Personals ist im Vergleich zu Großunternehmen oft ein geringerer *Anteil von Akademikern* zu verzeichnen.<sup>58</sup>

Insbesondere aus der geringen Unternehmensgröße ergibt sich eine wenig ausgeprägte *Verhandlungsmacht* gegenüber Lieferanten, die zu einer schwachen Position am Beschaffungsmarkt führt.<sup>59</sup> In Kombination mit dem im Vergleich zu Großunternehmen meist kleinen Beschaffungsvolumen resultiert hieraus ein Zurückgreifen auf wenige Lieferanten, wodurch sich die Abhängigkeit von diesen entsprechend erhöhen kann. Eine Abhängigkeit kann je nach Wettbewerbsstellung auch von wenigen Kunden bestehen.

Kennzeichnend für mittelständische Unternehmen ist zudem oft die *Limitation personeller und finanzieller Ressourcen*.<sup>60</sup> Eine limitierte Ausstattung mit personellen Ressourcen kann in der Folge aufgrund einer Aufgabenüberlastung zu einer Knappheit bei der Ressource „Information“ führen.<sup>61</sup> Eine solche Knappheit resultiert nicht zuletzt aus einer in vergangenen und auch der vorliegenden

---

<sup>56</sup> Zur Unterscheidung von Grund-, Folge- und Häufigkeitsmerkmalen vgl. Gantzel (1962), S. 280-286.

<sup>57</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Pfohl (1997), S. 20.

<sup>58</sup> Vgl. Pfohl (1997), S. 22.

<sup>59</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Pfohl (1997), S. 20 f.

<sup>60</sup> Vgl. Schmalenbach-Gesellschaft (2003), S. 526. Für eine entsprechende Beobachtung bei nordamerikanischen KMU, den so genannten Small and Medium Enterprises (SME), vgl. Hudson/Lean/Smart (2001), S. 810 sowie Ukko/Tenhunen/Rantanen (2002), S. 120.

<sup>61</sup> Vgl. Bussiek (1996), S. 20.

Untersuchung zu beobachtenden Vernachlässigung eines im Unternehmen betriebenen Controllings.<sup>62</sup> Die Beschränkung finanzieller Ressourcen bei einem großen Teil der zu betrachtenden Unternehmen resultiert hingegen u.a. aus einem nicht vorhandenen und oft aufgrund der fehlenden Erfüllung gesetzlicher oder marktseitiger Anforderungen auch gar nicht möglichen Zugang zum Kapitalmarkt.<sup>63</sup>

In der Limitation personeller und finanzieller Ressourcen deuten sich bereits Besonderheiten an, die in den Bereich der Unternehmensführung und der Finanzierung mittelständischer Unternehmen einzuordnen sind. Diese besitzen im Rahmen dieser Untersuchung eine besondere Relevanz. Die aus diesen Bereichen erwachsenden Besonderheiten werden daher in den Kapiteln A.II.2 (Unternehmensführung) und A.II.4 (Finanzierungsverhalten) hergeleitet und ausführlich beschrieben. Daneben werden in Kapitel A.II.3 die Besonderheiten des Controllings in mittelständischen Unternehmen abgeleitet.

## **2 Unternehmensführung in mittelständischen Unternehmen**

### **2.1 Allgemeine Grundlagen der Unternehmensführung**

Auch für den Begriff der Unternehmensführung lässt sich in der betriebswirtschaftlichen Literatur kein einheitliches Begriffsverständnis ausmachen.<sup>64</sup> Zudem kann festgestellt werden, dass durch die meist uneinheitliche Verwendung der Begriffe Unternehmensführung, Management, Unternehmenspolitik oder Administration begriffliche Unklarheiten existieren.<sup>65</sup> Im Folgenden gilt es daher zunächst, ein allgemeines Verständnis des Begriffs Unternehmensführung für diese Arbeit abzuleiten. Die Besonderheiten der Unternehmensführung in mittelständischen Unternehmen werden dann auf dieser Basis im Anschluss in Kapitel A.II.2.2 herausgearbeitet.

#### **2.1.1 Begriffliche Abgrenzung**

Führung tritt als Phänomen überall dort auf, wo mehrere interaktiv miteinander verbundene Personen zusammentreffen.<sup>66</sup> Es gilt in allen Fällen, das Handeln der beteiligten Personen hinsichtlich der Erreichung der gemeinsamen Zielsetzungen abzustimmen. Aus diesem Koordinationsbedarf ergibt sich grundsätzlich der Bedarf nach Führung. Ein solches Zusammenwirken von mehreren Personen ist in jedem Unternehmen mit mehr als einem Mitarbeiter gegeben. Es gilt, die Handlungen aller im Unternehmen tätigen Personen auf die Erreichung der Unternehmensziele abzustimmen und darüber hinaus den Einsatz der

---

<sup>62</sup> Zu vergangenen empirischen Untersuchungen zum Stand der Umsetzung des Controllings in mittelständischen Unternehmen vgl. Kapitel A.III.2. Zu Erkenntnissen der vorliegenden Untersuchung vgl. Kapitel B.I.2.

<sup>63</sup> Vgl. Pfohl (1997), S. 21 und von Boehm-Benzing (2002), S. 157 f.

<sup>64</sup> Für einen Überblick über verschiedene Begriffsauffassungen vgl. z.B. Macharzina/Wolf (2005), S. 38.

<sup>65</sup> Vgl. dazu z.B. Macharzina/Wolf (2005), S. 38.

<sup>66</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Macharzina/Wolf (2005), S. 37.

in der Wertschöpfung eingesetzten Ressourcen sowie immaterieller Güter zu koordinieren.<sup>67</sup>

Mit WILD kann unter (Unternehmens-)Führung die sich in Teilprozessen, wie Zielbildung, Planung, Entscheidung und Kontrolle vollziehende Steuerung und Gestaltung des Handelns Anderer verstanden werden.<sup>68</sup> Sie schafft sich Systeme zur Koordination der Teilprozesse. Daraus folgen einzelne Führungsaufgaben. Zudem stellt sich die Frage der institutionalen Verankerung der Führung. Es gilt festzulegen, wer im Unternehmen Führungsaufgaben wahrzunehmen hat.

Aus den vorherigen Ausführungen folgt unmittelbar, dass Führung auf allen Ebenen eines Unternehmens stattfindet. Insbesondere die Literatur aus dem anglophonen Sprachraum unterscheidet üblicherweise nach oberem, mittlerem und unterem Management.<sup>69</sup> Mit dem Begriff der Unternehmensführung soll jedoch in der vorliegenden Arbeit dem deutschen Begriffsverständnis folgend nur die Führung auf der obersten Hierarchieebene verstanden werden.<sup>70</sup> Der Begriff Management wird synonym mit Unternehmensführung verwendet.

Die bisherigen Überlegungen verdeutlichen bereits die drei Dimensionen der Unternehmensführung, die im Weiteren als Systematisierungsrahmen zur tiefer gehenden Betrachtung der Unternehmensführung herangezogen werden sollen.<sup>71</sup> Die *institutionale Perspektive* betrachtet die Fragestellung der Trägerschaft der Unternehmensführung. Die *funktionale Perspektive* beschäftigt sich mit den Aufgaben, die in den Bereich der Unternehmensführung fallen und grenzt diese von solchen Aufgaben ab, die in den Aufgabenbereich anderer Funktionsträger im Unternehmen fallen. Die *prozessuale Perspektive* fasst Unternehmensführung schließlich als Prozess auf, der verschiedene Phasen der Führung abbildet. Wie bereits die Begriffsdefinition nach WILD erkennen lässt, sind die drei Perspektiven nicht abschließend trennscharf. Dennoch scheint für die vorliegende Arbeit eine mehrdimensionale Darstellung der Unternehmensführung sinnvoll, da so eine prägnante Abbildung der wesentlichen Facetten des vielschichtigen Begriffs der Unternehmensführung ermöglicht wird.

Die Vielschichtigkeit folgt nicht zuletzt daraus, dass Unternehmensführung aufgrund der Interaktionsbeziehungen auch ein soziales und dadurch schwer messbares Phänomen darstellt.<sup>72</sup> Daraus hat sich eine Vielzahl theoretischer Strömungsrichtungen entwickelt, die sich dem Phänomen der Unternehmens-

---

<sup>67</sup> Vgl. Macharzina/Wolf (2005), S. 37.

<sup>68</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Wild (1974), S. 158.

<sup>69</sup> Vgl. Staehle (1999), S. 92 f. und Steinmann/Schreyögg (2005), S. 6.

<sup>70</sup> Vgl. zu diesem Begriffsverständnis auch Steinmann/Schreyögg (2005), S. 6.

<sup>71</sup> Zur dreidimensionalen Einteilung der Führung vgl. z.B. auch Kosmider (1993), S. 10 und Macharzina/Wolf (2005), S. 38 f.

<sup>72</sup> Vgl. Macharzina/Wolf (2005), S. 37.

führung aus verschiedenen Richtungen zu nähern versuchen. Dabei sind neben den auf betriebswirtschaftlichen Überlegungen fußenden Ansätzen auch solche aus der Soziologie, die verstärkt auf das Verhalten der im Unternehmen tätigen Personen abzielen, zu finden.<sup>73</sup> Im Folgenden soll jedoch auf eine ausführliche Darstellung der Theorien verzichtet werden, da eine solche in der vorliegenden Arbeit nicht zielführend wäre. Vielmehr soll die weitere Betrachtung der Unternehmensführung anhand der drei dargestellten Dimensionen erfolgen.

### 2.1.2 Institutionale Perspektive

Die institutionale Perspektive der Unternehmensführung stellt auf den oder die Träger der Unternehmensführung ab.<sup>74</sup> Dabei kommen sowohl Einzelpersonen, Personengruppen oder Organe der Unternehmensorganisation für die Träger-schaft der Unternehmensführung in Frage. Die institutionale Perspektive be-handelt zum einen die *organisatorische Einbindung* der Unternehmensführung in die Unternehmensverfassung<sup>75</sup> und zum anderen *die Personen, die als Trä-ger der Unternehmensführung* auftreten sowie deren erforderliche charakterli-che und fachliche Qualifikation.<sup>76</sup>

#### *Organisatorische Sichtweise*

Die mit der Unternehmensführung des Unternehmens betrauten Personen leiten ihren *Führungsanspruch* direkt oder indirekt *aus dem Eigentum* am Unterneh-men ab.<sup>77</sup> Im Falle eines eigentümergeführten Unternehmens besteht eine di-recte Legitimation, da in diesem Fall eine Einheit von Eigentum und Leitung gegeben ist. Für den Fall, dass sich das Eigentum nicht überwiegend in den Händen der handelnden Personen in der Unternehmensführung befindet, leitet sich die Legitimierung zur Ausübung der Führung indirekt ab. In diesem Fall sind die als Unternehmensführung tätigen Personen von der Gruppe der Eigen-tümer beauftragt worden, das Unternehmen in ihrem Sinne stellvertretend zu führen.<sup>78</sup>

Aus der Legitimierung durch das Eigentum folgt, dass die Unternehmensfüh-rung die einzige Instanz innerhalb des Unternehmens ist, die Weisungen ertei-

---

<sup>73</sup> Für einen Überblick über die einzelnen Theorien der Unternehmensführung vgl. z.B. Staehle (1999), S. 22-70, Macharzina/Wolf (2005), S. 47-94 sowie Steinmann/Schreyögg (2005), S. 43-72.

<sup>74</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Macharzina/Wolf (2005), S. 39.

<sup>75</sup> Unter der Unternehmensverfassung wird dabei nach SCHEWE die „Menge aller gesetzlichen und bewusst gesetzten Regelmechanismen verstanden, die das Verhalten des Unternehmens bzw. seiner Repräsentanten gegenüber den relevanten Interaktionsgruppen bestimmen“. Schewe (2005), S. 9.

<sup>76</sup> Vgl. Kosmider (1993), S. 11.

<sup>77</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 6.

<sup>78</sup> Die Beziehung zwischen Eigentümern und indirekt legitimierter Unternehmensführung bringt verschiedene Anreizkonflikte mit sich, die u.a. Gegenstand der Principal-Agent-Theorie sind. Grundlegend dazu vgl. z.B. Fama (1980) und Jensen/Meckling (1976) sowie für einen Überblick Richter/Furubotn (2003), S. 173-182. Vgl. zu einer ausführlicheren Darstellung der Anreizkonflikte derartiger Konstellationen auch Kapitel A.III.3.1.

len kann, selbst jedoch nicht an Anweisungen gebunden ist.<sup>79</sup> Daraus ergibt sich, dass die Unternehmensführung die höchste hierarchische Instanz des Unternehmens bildet.

Die genaue organisatorische Ausgestaltung der Unternehmensführung, die Führungsstruktur, ergibt sich durch die Betrachtung der vier Komponenten Leitungstiefe, Leitungsbreite, Funktionsspanne und Anzahl der Leitungsappendizes.<sup>80</sup> Die *Leitungstiefe* bezeichnet dabei die Anzahl der existierenden Hierarchiestufen eines Unternehmens. Die *Leitungsbreite* zieht die Anzahl der an der Unternehmensführung beteiligten Personen in Betracht. Unter der *Funktionsspanne* werden die von einer Führungsperson wahrgenommenen Sach- bzw. Funktionsbereiche verstanden. Zuletzt ist von Interesse, inwieweit die Führung durch spezielle Stabs- bzw. Spezialstellen, so genannte *Leitungsappendizes*, unterstützt und entlastet wird. Die konkrete organisatorische Ausgestaltung der Unternehmensführung als Institution der Unternehmensverfassung lässt sich durch die gemeinsame Betrachtung der genannten vier Teilaspekte beurteilen.

### *Personenbezogene Sichtweise*

Aus der hierarchisch übergeordneten Positionierung der Führungspersonen und den daraus folgenden weit reichenden Entscheidungsbefugnissen resultieren einige Anforderungen an die Eigenschaften und Profile der handelnden Personen. Diese beziehen sich auf fachliche Qualifikationen und persönliche Eigenschaften. Neben Führungskennnissen und einem Mindestmaß an betriebswirtschaftlichen Methodenkenntnissen gehören auch *konzeptionelle und analytische Fähigkeiten* zu den relevanten Fähigkeiten.<sup>81</sup> Daneben ist auch die soziale also „die Fähigkeit, mit anderen Menschen effektiv zusammenzuarbeiten und durch andere Menschen zu wirken“<sup>82</sup>, von Bedeutung.

Die konkrete Art und Weise, wie eine Führungskraft die Führung der ihr hierarchisch unterstellten Mitarbeiter wahrnimmt, kann als *Führungsstil* bezeichnet werden.<sup>83</sup> Da die Mitarbeiterführung auch einen wesentlichen Aspekt der Unternehmensführung darstellt, kommt dem Führungsstil eine zentrale Bedeutung innerhalb der personenbezogenen institutionalen Perspektive zu. Der Führungsstil einer Führungsperson ist ein „langfristig relativ stabiles, situationsin-

<sup>79</sup> Die Kontrolle und Beeinflussung einer indirekt legitimierten Unternehmensführung durch einen Bei- oder Aufsichtsrat darf in diesem Sinne nicht als Weisung verstanden werden, sondern ist vielmehr eine Überwachung und eventuelle Korrektur der Art der Unternehmensführung auf deren Konformität mit den Anforderungen der Eigentümer. Damit bilden Vorstand und Aufsichtsrat (AG) bzw. Geschäftsführung und Beirat (GmbH) im Sinne des § 111 IV AktG gemeinsam die Institution Unternehmensführung. Vgl. dazu Macharzina/Wolf (2005), S. 39.

<sup>80</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Merker (1997), S. 174-187.

<sup>81</sup> Vgl. zu den Schlüsselkompetenzen einer Führungskraft Katz (1974), S. 91-94 und Stewart (1982), S. 80-85.

<sup>82</sup> Steinmann/Schreyögg (2005), S. 24.

<sup>83</sup> Vgl. Staehle (1999), S. 334. Zu einer Abgrenzung der Begriffe Führungsstil und Führungsverhalten vgl. Pleitner (1995), S. 136.

variates Verhaltensmuster des Führers<sup>84</sup>. Zwar wurden zuvor idealtypische charakterliche Eigenschaften einer Führungskraft skizziert. Dennoch unterscheiden sich Führungskräfte bezüglich ihrer persönlichen Grundeinstellung und in der Folge auch hinsichtlich ihres Führungsstils deutlich voneinander.<sup>85</sup> Aufgrund der Vielschichtigkeit des Führungsstils existiert eine Vielzahl an Führungsstiltheorien, die auf idealtypischen Überlegungen oder empirischen Beobachtungen beruhen.<sup>86</sup> Diese definieren Arten von Führungsstilen und leiten z.T. den situationsabhängig „besten“ Führungsstil ab. Dabei wird häufig versucht, Typen von Führungsstilen herauszuarbeiten. Die Zuordnung des Führungsstils zu einem Typen scheint jedoch oftmals schwer möglich zu sein, wodurch sich die Einordnung auf einem Kontinuum anbietet. In der englischsprachigen Literatur hat das Kontinuum, das TANNEBAUM und SCHMIDT zwischen zwei Extrempolen aufspannen, die sich aus völliger Vorgesetzten- und Mitarbeiter-Zentrierung ergeben, weite Verbreitung gefunden.<sup>87</sup> Stellvertretend für viele andere Führungsstiltheorien soll dieses im Folgenden (vgl. Abbildung A-3) kurz dargestellt werden.

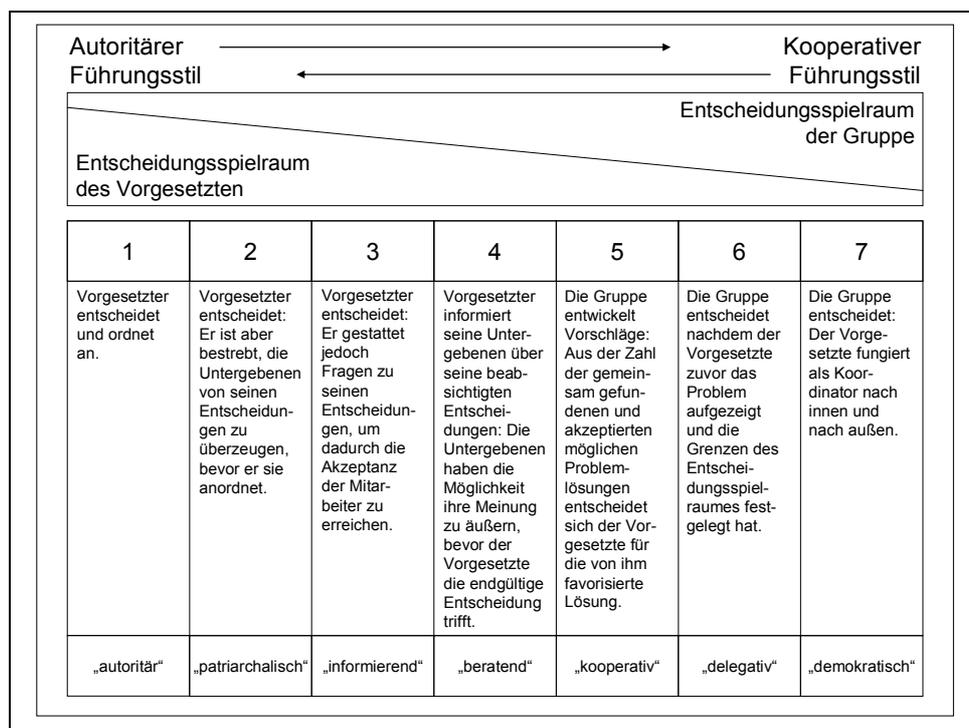


Abbildung A-3: Führungsstilmodell nach Tannenbaum und Schmidt<sup>88</sup>

Die so genannte Kontinuum-Theorie stellt einen eindimensionalen Ansatz dar, der den Führungsstil anhand der Entscheidungsorientierung einordnet. So entscheidet bei autoritärem Verhalten die Führungskraft ohne die Beteiligung der

<sup>84</sup> Staehle (1999), S. 334. Vgl. dazu auch die dort angegebene Literatur.

<sup>85</sup> Vgl. Staehle (1999), S. 334.

<sup>86</sup> Für einen Überblick über verschiedene Führungsstiltheorien vgl. z.B. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 650-683, Macharzina/Wolf (2005), S. 47-94 und Staehle (1999), S. 334-347.

<sup>87</sup> Vgl. Staehle (1999), S. 338.

<sup>88</sup> Quelle: In Anlehnung an Tannenbaum/Schmidt (1958), S. 96.

Mitarbeiter, ist auf soziale Distanz bedacht, bringt den Untergebenen keine Wertschätzung entgegen und hält sich von Gruppenaktivitäten fern.<sup>89</sup> Dagegen haben die Mitarbeiter im Falle eines kooperativ demokratischen Führungsstils ein Höchstmaß an Eigenverantwortung und Entscheidungsfreiheit. Die Führungskraft versucht, die soziale Distanz zu den Mitarbeitern gering zu halten, persönliche Wertschätzung zu äußern und an Gruppenaktivitäten teilzunehmen. Da der zu wählende Führungsstil von der jeweiligen Situation und den Charakteristika der Führungsperson und der Mitarbeiter abhängig ist, gibt es nicht *den* idealen Führungsstil, vielmehr ist die richtige Einschätzung der Situation durch die Führungskraft für die Wahl des geeigneten Führungsverhaltens entscheidend.

Das Modell ist durch seine Eindimensionalität sehr vereinfachend und abstrahiert damit deutlich von der Realität. Es verdeutlicht jedoch, dass im Zusammenspiel von Führungskraft und Mitarbeitern und in der Kompetenzzuweisung an die Mitarbeiter ein wesentlicher Aspekt der Unternehmensführung besteht, der im Folgenden bei der Charakterisierung der Führung in mittelständischen Unternehmen in Kapitel A.II.2.2.1 wieder aufzugreifen ist.

### 2.1.3 Funktionale Perspektive

Die funktionale Perspektive betrachtet den *Inhalt von Führungsentscheidungen* und die *Aufgaben der Führungspersonen*. Einigkeit besteht darin, dass Führungsentscheidungen zu treffen sind, denn „ohne Entscheidungen über die Ziele und über Maßnahmen zur Erreichung der Ziele [gäbe es] keine zielstrebigem Leistungsprozesse im Unternehmen“.<sup>90</sup> Hinsichtlich der konkreten Definition von Führungsentscheidungen lässt sich jedoch eine Divergenz in der betriebswirtschaftlichen Literatur feststellen.

Greift man von verschiedenen Autoren vorgenommene Abgrenzungsversuche auf, so können Führungsentscheidungen als all jene Entscheidungen gekennzeichnet werden, die die *Vermögens- und Ertragslage* des Unternehmens grundlegend beeinflussen und die das *ganze Unternehmen* betreffen.<sup>91</sup> Dazu besitzen sie eine *hohe Bindungswirkung* für das Unternehmen und *schränken den Alternativenraum* für Folgeentscheidungen *ein*. Sie besitzen eine große *zeitliche Reichweite* und sind aufgrund der Neuartigkeit der sich stellenden Probleme *schlecht strukturiert*. Unternehmensführungsentscheidungen beeinflussen somit wesentlich die Existenzsicherung und zukünftige Ausrichtung des Unternehmens.<sup>92</sup> Aufgrund der großen Bedeutung für das Unternehmen sind sie nicht delegierbar.

---

<sup>89</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Steinmann/Schreyögg (2005), S. 653.

<sup>90</sup> Witte (1964), S. 106.

<sup>91</sup> Zu den einzelnen Charakteristika von Führungsentscheidungen vgl. Macharzina/Wolf (2005), S. 45 sowie die dort angegebene Literatur.

<sup>92</sup> Vgl. dazu und im Folgenden Gutenberg (1962), S. 60 f.

Führungsentscheidungen werden im Zusammenhang mit verschiedenen globalen Führungsaufgaben getroffen. Die Umschreibung der globalen Führungsaufgaben kann auf Basis der anerkannten und verbreiteten Strukturierung von GUTENBERG erfolgen.<sup>93</sup> Danach ist die Unternehmensführung für die *Festlegung der Unternehmenspolitik auf weite Sicht* zuständig. Damit fällt der Unternehmensführung die Ableitung und Vorgabe von Unternehmenszielen zu, die die nachfolgenden Entscheidungs- und Realisationsprozesse determinieren.<sup>94</sup>

Des Weiteren kommt der Unternehmensführung die Aufgabe der *Koordination der großen betrieblichen Teilbereiche* zu. Die Notwendigkeit zur Koordination entsteht aus der arbeitsteiligen Organisation des Wertschöpfungsprozesses.<sup>95</sup> Die einzelnen Stufen des Prozesses sind insgesamt aufeinander abzustimmen. Auch verfolgen die unternehmerischen Teilbereiche nur Teilziele, die auf das Gesamtziel hin zu koordinieren sind. Daraus folgt, dass der Koordinationsbedarf mit steigender Komplexität des Systems Unternehmen und damit tendenziell mit zunehmender Unternehmensgröße steigt.

Als weitere Aufgabe wird die Beseitigung von *Störungen im laufenden betrieblichen Prozess* genannt.<sup>96</sup> Ein Eingreifen in den Betriebsprozess sollte also keine regelmäßige Tätigkeit sein, sondern nur in außergewöhnlichen Fällen und bei besonderer Bedeutsamkeit erfolgen. In diesem Sinne und im Sinne der vorherigen Abgrenzung von Führungsentscheidungen fallen unter die Aufgaben diejenigen Maßnahmen, die von *besonderer betrieblicher Bedeutsamkeit* sind.

Zuletzt fasst GUTENBERG auch die Besetzung von Führungsstellen als Führungsaufgabe auf.<sup>97</sup> Aufgrund der besonderen zeitlichen Reichweite und der Bedeutung für die zukünftige Unternehmensentwicklung ist die *Mitwirkung an Personalentscheidungen im Führungsbereich*, anders als bei solchen auf unteren hierarchischen Stufen, als Führungsentscheidung einzuordnen.

Die dargestellte Aufgabenstrukturierung ist nicht als abschließend zu betrachten. Empirische Untersuchungen zeigen jedoch eine relativ hohe Übereinstimmung mit in der Realität vorzufindenden Aufgabenzuteilungen.<sup>98</sup> Es ist vor allem festzustellen, dass die konkrete *Aufgabenzuordnung stark kontextabhängig* ist, also von der Interaktion mit der betrieblichen Umwelt beeinflusst wird.<sup>99</sup> Dadurch ist von der Unternehmensführung als Institution eine Anpassungsfähigkeit ihres Aufgabenspektrums in Abhängigkeit vom konkreten Umweltkon-

---

<sup>93</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden zu den von GUTENBERG als echte Führungsentscheidungen Gutenberg (1962), S. 61-75. Zur Verbreitung und Anerkennung dieser Strukturierung vgl. Kosmider (1993), S. 13.

<sup>94</sup> Vgl. Zepf (1970), S. 71.

<sup>95</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Kosmider (1993), S. 15-17.

<sup>96</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Gutenberg (1962), S. 71-74.

<sup>97</sup> Vgl. Gutenberg (1962), S. 74 f.

<sup>98</sup> Vgl. Staehle (1999), S. 90 und die dort genannten Untersuchungen.

<sup>99</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Kosmider (1993), S. 13 f.

text gefragt. Grundaufgabe der Unternehmensführung ist damit die Erhaltung des Unternehmens in einer komplexen, dynamischen Umwelt.

Insgesamt liegt die Aufgabe der Unternehmensführung somit im Treffen strategischer Entscheidungen. Als strategische Entscheidungen können alle Aufgaben, die einen mittel- bis langfristigen Wirkungshorizont aufweisen und die eine Weichenstellung für die Unternehmensentwicklung vornehmen, aufgefasst werden.<sup>100</sup> Operative Entscheidungen betreffen hingegen die konkrete Umsetzung von strategischen Vorgaben und fallen eher in den Zuständigkeitsbereich nachgelagerter Ebenen.

#### 2.1.4 Prozessuale Perspektive

Aus einer dritten Perspektive kann Unternehmensführung auch als Prozess aufgefasst werden. Führung kann in die aufeinander folgenden Stufen der Willensbildung und der Willensdurch- und -umsetzung unterteilt werden.<sup>101</sup>

Die Willensbildung stellt dabei einen durch das Zusammenspiel von Reflexion und Intuition geprägten Vorgang dar. Während unter *Reflexion* ein Willensbildungsprozess unter Rückgriff auf „geeignetes explizites Wissen“<sup>102</sup> verstanden werden kann, stellt die *Intuition* einen Willensbildungsprozess mit nur begrenztem explizitem bzw. nur implizitem Wissen dar.<sup>103</sup> Reflexion beinhaltet einen hohen Grad an Bewusstheit der Entscheidung, Intuition kennzeichnet hingegen einen weitgehend, jedoch nicht völlig unbewussten Entscheidungsvorgang. Eine reflektive Willensbildung bedingt dadurch einen Bedarf an Informationen, die als Grundlage für die Entscheidungsfindung und damit als Entscheidungsvorbereitung dienen. Auf dieser Basis kann dann das Fällen der eigentlichen Entscheidung und damit die Festlegung des Willens des Entscheiders stattfinden. Um einen solchen bewussten Willensbildungsprozess durchführen zu können, bedarf es seitens der betroffenen Führungsperson idealtypisch dreier kognitiver Fähigkeiten.<sup>104</sup> Diese bestehen in der Wahrnehmungsfähigkeit, die die Fähigkeit der Aufnahme relevanter Informationen bezeichnet, der Prognosefähigkeit, die es ermöglicht, „Erwartungen mit guter Aussicht auf Erfolg (hoher Eintrittswahrscheinlichkeit) zu bilden“<sup>105</sup> sowie der Bewertungsfähigkeit, die einen Vergleich von Entscheidungsalternativen ermöglicht. Neben diesem „Können“ ist auch das Bewusstsein der Führungsperson über die tatsächlich

---

<sup>100</sup> Grundlegend zur Abgrenzung der Begriffe strategisch und operativ vgl. Kayser (1997), S. 88. Vgl. auch Steinmann/Schreyögg (2005), S. 152 f.

<sup>101</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Macharzina/Wolf (2005), S. 40, Weber (2004), S. 67-74, Weber/Schäffer (1999a), S. 734-736 und Weber/Schäffer (1999b), S. 207-209.

<sup>102</sup> Weber/Schäffer (1999a), S. 734.

<sup>103</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Weber/Schäffer (1999a), S. 734 f. und Weber/Schäffer (1999b), S. 207. Von der Intuition muss noch die Improvisation abgegrenzt werden, „die eine reaktive Handlungsweise dar[stellt], die ohne rationale Vorbereitung und ohne spezifische Erfahrungsbasis quasi aus dem Stehgreif erfolgt.“ Weber/Schäffer (1999a), S. 735.

<sup>104</sup> Vgl. dazu und im Folgenden Weber (2004), S. 69 f.

<sup>105</sup> Weber (2004), S. 69.

verfolgten Ziele im Sinne einer Nutzenfunktion, das „Wollen“, von Relevanz.<sup>106</sup>

In der zweiten Phase der Willensdurch- und -umsetzung gilt es dann, die getroffene Entscheidung durch die genaue Festlegung und Veranlassung der Durchführung, der Realisation und die Kontrolle der Durchführung im Sinne von Soll-Ist-Vergleichen zu gewährleisten.<sup>107</sup> Die im Rahmen der Kontrolle gewonnenen Erkenntnisse müssen dann mit der Phase der Willensbildung rückgekoppelt werden, um diese zur Korrektur bereits getroffener Entscheidungen und bzw. oder als Information im Rahmen der Entscheidungsfindung einer zukünftigen Entscheidung heranziehen zu können. Zur Durchsetzung der Entscheidung müssen auch Widerstände und dem Willen entgegenlaufendes Verhalten von Aufgabenträgern im Unternehmen berücksichtigt werden. Daher müssen durchsetzungsfördernde Verhaltensanreize geschaffen und bzw. oder Kontrollen durchgeführt werden.

Neben dieser personenbezogenen Prozessstruktur lassen sich auch die im vorigen Kapitel dargestellten Führungsaufgaben im Sinne GUTENBERGS in eine idealtypische Prozessform bringen. Die Aufgaben lassen sich allgemein auf die Inhalte der Planung, Steuerung bzw. Organisation und Kontrolle verdichten.<sup>108</sup> Diese Form der Darstellung des Führungsprozesses orientiert sich dabei stärker an den Phasen des Führungshandelns (vgl. Abbildung A-4).

---

<sup>106</sup> WEBER weist darauf hin, dass gerade bei einer indirekten Legitimierung der Führung die vorgegebenen Ziele aus Unternehmenssicht nicht mit den tatsächlich verfolgten persönlichen Zielen des Managers übereinstimmen. Vgl. Weber (2004), S. 70. Hier besteht ein Anreizkonflikt in der Art wie er bereits in Fußnote 79 angesprochen wurde, der sich z.B. in opportunistischem Verhalten des Managers auswirken kann.

<sup>107</sup> WEBER und SCHÄFFER nehmen eine weitergehende Unterteilung des Führungsprozesses in Willensbildung, Willensdurchsetzung, Ausführung und Kontrolle vor. Vgl. hierzu und im Folgenden Weber/Schäffer (1999a), S. 734-736 und Weber/Schäffer (1999b), S. 208. Da im später dargestellten Sinne die beiden letzteren Prozessschritte von der Willensdurchsetzung umfasst werden, soll diese Trennung hier nicht explizit vorgenommen werden.

<sup>108</sup> Vgl. Kayser (1997), S. 83, Macharzina/Wolf (2005), S. 39 und Kosmider (1993), S. 23. Dadurch wird deutlich, dass die funktionale und prozessuale Perspektive eng miteinander verbunden sind.

	Willensphasen	Führungsphasen	Tätigkeiten der Unternehmensführung
Entscheidungsprozess	Willensbildung: Reflexion vs. Intuition	<b>Planung</b>	Entscheidungsvorbereitung (Problemstellung, Alternativensuche, Bewertung)
			Entscheidungsfällung („echte“ Führungs- entscheidungen)
	Willensdurch- und -umsetzung	<b>Steuerung</b> bzw. Organisation	Detaillierte Festlegung der Durchführung, Veranlassung der Durchführung (Realisation)
		<b>Kontrolle</b>	Vergleich der Durchführungs- und Ergebnisergebnisse (Soll/Ist)

Abbildung A-4: Phasen des Führungsprozesses<sup>109</sup>

Die *Planung* umfasst im weiteren Sinne „das Fällen von Führungsentscheidungen auf der Basis systematischer Entscheidungsvorbereitung zur Bestimmung künftigen Geschehens.“<sup>110</sup> Sie stellt das wesentliche Element einer reflexiven Willensbildung dar.<sup>111</sup> Die Hauptzwecke der Planung liegen in einer Zielorientierung, Integration und Koordination des Unternehmensgeschehens, der Risikoerkennung und Risiko- und Komplexitätsreduktion sowie der Flexibilitätserhöhung. Eine solchermaßen verstandene Planung stellt ein auf die Zielerreichung ausgerichtetes methodisch-systematisches Vorgehen dar.<sup>112</sup> Durch die Notwendigkeit der Offenlegung der Entscheidungsfindung werden Entscheidungen transparenter und nachvollziehbarer, so dass Entscheidungsobjektivität gefördert wird.

Die Phase der *Organisation bzw. Steuerung* dient der Umsetzung der in der Planungsphase getroffenen Entscheidungen. Sie ist im ersten Schritt zur Willensdurch- und -umsetzung erforderlich. Die Aufgabe der Unternehmensführung liegt darin, die zur Realisation der Entscheidung notwendigen Maßnahmen zu konkretisieren und insbesondere den einzelnen Teilbereichen und dort

<sup>109</sup> Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hahn/Hungenberg (2001), S. 46 und Kosmider (1993), S. 22.

<sup>110</sup> Hahn/Hungenberg (2001), S. 45. Im engeren Sinne wird die eigentliche Festlegung der Entscheidung auf Basis der Entscheidungsvorbereitung nicht mehr der Planung, sondern der Planverabschiedung zugeordnet. Vgl. dazu und im Folgenden Hahn/Hungenberg (2001), S. 47. Die Planung kann nach ihrer Bedeutung und zeitlichen Reichweite in die generelle Zielplanung, die generelle Unternehmensziele festlegt, die strategische Planung, die im Sinne einer Zielerreichungsplanung eine (langfristige) Produkt und Potenzialplanung vornimmt sowie die operative Planung, die die kurz- und mittelfristigen Aktionen zur Umsetzung der Inhalte der strategischen Planung bestimmt, differenziert werden. Vgl. Kosmider (1993), S. 24 f.

<sup>111</sup> Vgl. Weber (2004), S. 312.

<sup>112</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Kosmider (1993), S. 25.

gegebenenfalls einzelnen Mitarbeitern zuzuweisen.<sup>113</sup> An der Schnittstelle von Unternehmensführung und der mit der Plan- bzw. Entscheidungsumsetzung beteiligten Mitarbeiter besteht für die Führungspersonen die Notwendigkeit der personenbezogenen Führung.<sup>114</sup>

Durch die letzte Phase, die *Kontrollphase*, soll die Sicherung der Planerfüllung und die Verbesserung des Führungsprozesses erreicht werden.<sup>115</sup> Durch die Dokumentation der Durchführungsergebnisse und deren Vergleich mit den in der Planungsphase angenommenen Soll-Werten wird das Umsetzungsergebnis überprüft. Durch die Analyse etwaiger Ergebnisabweichungen kann einerseits im laufenden Umsetzungsprozess Korrekturpotenzial identifiziert werden. Andererseits können die Analyse und die Überprüfung von Planungsprämissen und des methodischen Vorgehens durch eine Rückkopplung mit der Planungs- bzw. Willensbildungsphase auch Lerneffekte für zukünftige Planungen und damit eine Verbesserung des Führungsprozesses bewirken.

Die Systematisierungen bringen die einzelnen Phasen in eine Ablaufreihenfolge. Jedoch ist in der Praxis festzustellen, dass die einzelnen Phasen sich deutlich überlappen, z.T. parallel laufen und häufig Rückkopplungen der einzelnen Phasen notwendig sind und vorgenommen werden.<sup>116</sup>

Insgesamt wird deutlich, dass die Phasen des Führungsprozesses, insbesondere die Planung bzw. die reflexive Willensbildung und Kontrolle, auf Informationen basieren.<sup>117</sup> Führungskräfte benötigen entscheidungsrelevante unterneh-

---

<sup>113</sup> Vgl. Kosmider (1993), S. 25 f. Als Voraussetzung sind dazu auch die Schaffung einer Struktur mit überschaubaren Aufgabeneinheiten und entsprechenden Kompetenzen sowie eine Besetzung benötigter Stellen mit Personal notwendig. Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 11.

<sup>114</sup> Entsprechend der dargestellten Aufgabeninhalte der Phase Organisation bzw. Steuerung unterscheiden KOONTZ und O'DONNELL in ihrem Prozessmodell weiter in Organisation, Personaleinsatz und Führung. Vgl. dazu Koontz/O'Donnell/Weihrich (1980), S. 26. Da das oben verwendete Modell jedoch den Personaleinsatz und die Personalführung umfasst, stellt diese Unterteilung keinen Widerspruch dar.

<sup>115</sup> Vgl. dazu und im Folgenden Hahn/Hungenberg (2001), S. 47 f.

<sup>116</sup> Vgl. Hahn/Hungenberg (2001), S. 48-51. STEINMANN und SCHREYÖGG kritisieren die Plandeterminiertheit des klassischen Führungsprozesses. Vgl. im Folgenden Steinmann/Schreyögg (2005), S. 131-139. Dabei wird auf die Ausführungen GUTENBERGS verwiesen, der darauf hinweist, dass die Planung die primäre Phase des Führungsprozesses darstellt, Organisation bzw. Steuerung und Kontrolle nur für deren Vollzug zuständig sind und somit selbst über keine eigenständige Zielsetzung als die der Planumsetzung verfügen. Vgl. dazu Gutenberg (1983), S. 236. Die Planung stünde damit unweigerlich am Anfang des Führungsprozesses. Unter Hinweis auf die dafür vorauszusetzende rigide Prämisse einer umfänglich erfass- und prognostizierbaren Umwelt und einer Unternehmenskonfiguration auf eine annähernd störungsfreie Planumsetzung wird der klassische Führungsprozess als realitätsfern abgelehnt. Als Hinweis für die Untauglichkeit der Abbildung realer Führungsprozesse wird auf neuere Konzepte wie Risikomanagement oder Total Quality Management verwiesen, die sich mit dem klassischen Managementprozess nicht zutreffend abbilden lassen. Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 134. Diese Auffassung kann zwar nachvollzogen werden, im Weiteren soll dennoch eine Orientierung an dieser Prozessstruktur erfolgen. So kann der Vorwurf der Dominanz der Planungsphase zum einen mit Blick auf die geforderte permanente Rückkopplung der einzelnen Phasen abgeschwächt werden, da dadurch Steuerung und Kontrolle ein höheres Gewicht erhalten. Zudem scheint das Prozessschema trotz der erkennbaren Abstraktion von der Realität geeignet, um eine Systematisierung der Besonderheiten der Unternehmensführung in mittelständischen Unternehmen vorzunehmen.

<sup>117</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Kosmider (1993), S. 27-29.

mensinterne und externe Informationen. Dies setzt i.d.R. eine vorherige Verdichtung der Daten und Informationsselektion voraus. Es bedarf daher eines Informationsversorgungssystems, das die Versorgung der Unternehmensführung mit adäquaten Informationen gewährleistet.<sup>118</sup> Führungskräften obliegt es, ihren Informationsbedarf rechtzeitig und inhaltlich konkretisiert zu artikulieren. Aufgrund des sich oft erst im Laufe des Führungsprozesses herausstellenden Informationsbedarfs ist eine genaue Artikulation häufig schwer möglich. Die Informationsbeschaffung, -selektion, -aufbereitung und -bereitstellung ist somit permanent mit den Phasen des Führungsprozesses rückzukoppeln. In einer arbeitsteiligen Organisation bietet sich eine solche Informationsversorgung durch nicht der Unternehmensführung zugehörige Mitarbeiter an, um die Führungspersonen im Sinne einer Führungsunterstützung zu entlasten.

## 2.2 Besonderheiten der Unternehmensführung in mittelständischen Unternehmen

Die Besonderheiten mittelständischer Unternehmen bedingen auch in einigen Bereichen der Unternehmensführung Unterschiede im Vergleich zu Großunternehmen. Mit der im vorigen Kapitel gewählten Systematik sollen die Besonderheiten mittelständischer Unternehmensführung aus der institutionalen, der funktionalen und der prozessualen Perspektive betrachtet werden. Bei allen Ausführungen gilt es zu beachten, dass es *die* Unternehmensführung mittelständischer Unternehmen nicht gibt.<sup>119</sup> Aufgrund der großen Heterogenität der in diesem Kreis vertretenen Unternehmen, Unternehmer und der unterschiedlichen Entwicklungsstadien<sup>120</sup> der Unternehmen ist eine Verallgemeinerung zwar nicht möglich. Aus empirischen Erkenntnissen und der sich in jüngerer Zeit entwickelnden Entrepreneurship-Theorie, die sich auf die Besonderheiten der Person des Unternehmers konzentriert, lassen sich jedoch tendenzielle Besonderheiten aufzeigen. Insgesamt ist jedoch von einer großen Spannbreite der Eigenschaften der in der Realität vorzufindenden mittelständischen Unternehmensführung auszugehen.

### 2.2.1 Besonderheiten aus institutionaler Perspektive

#### *Organisatorische Sichtweise*

Hinsichtlich der organisatorischen Implementierung der Unternehmensführung ergibt sich in mittelständischen Unternehmen per Definition, die die Einheit von Eigentum und Leitung voraussetzt,<sup>121</sup> dass zumindest Teile der Unterneh-

---

<sup>118</sup> Vgl. dazu und zu den folgenden Ausführungen ausführlich Kapitel A.II.3.

<sup>119</sup> Vgl. Kayser (1997), S. 88 f. Analog für die Organisation, die sich in Teilen auch auf die Unternehmensführung bezieht, vgl. Krämer (2003), S. 92.

<sup>120</sup> Zur Bedeutung des Entwicklungsstadiums des Unternehmens für die Art der Unternehmensführung und die Besonderheiten der Führung in verschiedenen Kontexten vgl. Kayser (1997), S. 89-98. Vgl. auch Sadler-Smith et al. (2003) zum Zusammenspiel zwischen Firmenart und Kontingenzfaktoren sowie Managementverhalten und unternehmerischem Stil.

<sup>121</sup> Vgl. dazu Kapitel A.II.1.1.2.

menführung über eine direkte Legitimierung verfügen.<sup>122</sup> Die Unternehmensführung liegt dabei oft in der Hand einer einzigen Person, dem Unternehmer, z.T. auch von einigen wenigen Personen mit einer wesentlichen Beteiligung am Unternehmen.<sup>123</sup> Im Folgenden soll für wesentlich beteiligte Manager die Bezeichnung Unternehmer verwendet werden. Dabei kann auch mehr als ein Unternehmer in der Unternehmensführung tätig sein.<sup>124</sup> In einigen Fällen sind darüber hinaus zusätzlich zu den Eigentümerunternehmern noch Personen mit in die Unternehmensführung eingebunden, die keinen Anteil am Unternehmen besitzen. Diese werden im Weiteren als externe Manager bezeichnet.

Mittelständische Unternehmen weisen aufgrund der relativ geringen Unternehmensgröße i.d.R. eine flache Hierarchiestruktur auf, so dass die *Leitungstiefe* (deutlich) geringer ist als in Großunternehmen.<sup>125</sup> Die Führung ist relativ stark auf den Unternehmer zentriert. Die *Leitungsbreite* auf der obersten Ebene ist durch die zuvor angesprochene geringe Anzahl der mit der Unternehmensführung betrauten Personen i.d.R. gering.<sup>126</sup> Die *Funktionsspanne* ist hingegen sehr groß.<sup>127</sup> Dies resultiert aus der geringen Leitungsbreite und dem hohen Ausmaß der Zentralisierung der Führung. Anders als in Großunternehmen, in denen häufig zahlreiche auf einzelne (Fach-)Bereiche spezialisierte Vorstände die Unternehmensführung bilden, muss in mittelständischen Unternehmen von einem oder wenigen Unternehmensführern das gesamte Spektrum an Führungsaufgaben wahrgenommen werden. Dadurch sind dort stärker Generalisten anzutreffen, die sich mehr durch ihre Führungsqualifikation als ihr spezifisches (betriebswirtschaftliches) Fachwissen auszeichnen.<sup>128</sup> Diese werden gerade bei kleinen und mittelgroßen mittelständischen Unternehmen i.d.R. nicht von spezialisierten Stabsstellen (*Leitungsappendizes*) unterstützt.<sup>129</sup> Das Fehlen solcher Stellen ist jedoch nicht auf den mangelnden Bedarf, sondern vielmehr auf die Ressourcenknappheit zurückzuführen.

---

<sup>122</sup> Dadurch entfallen die bei einer indirekten Legitimierung entstehenden Anreizprobleme, die sich durch die bestehenden Informationsasymmetrien zwischen Anteilseignern und Unternehmensführung ergeben. Vgl. zur zugrunde liegenden Problematik Jensen/Meckling (1976).

<sup>123</sup> Vgl. Krämer (2003), S. 92, Pfohl (1997), S. 19 und Kosmider (1993), S. 39.

<sup>124</sup> Falls es für die Ausführungen relevant ist, ob die Unternehmensführung nur aus einem oder mehreren Unternehmern besteht, wird eine entsprechende Kennzeichnung vorgenommen.

<sup>125</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Krämer (2003), S. 92 und Merker (1997), S. 174-180 und die dort angegebenen empirischen Untersuchungen.

<sup>126</sup> Vgl. Merker (1997), S. 180 f.

<sup>127</sup> Vgl. Merker (1997), S. 183. STEINER kommt in einer empirischen Erhebung zu der Erkenntnis, dass die Funktionsspanne von durchschnittlich 7,8 durch eine Führungskraft wahrgenommene Sachbereiche bei Unternehmen mit weniger als 20 Mitarbeitern auf 2,8 bei Unternehmen mit mehr als 200 Mitarbeitern abnimmt. Vgl. Steiner (1978), S. 659.

<sup>128</sup> Vgl. Hamer (1990), S. 89 und Kosmider (1993), S. 40.

<sup>129</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Merker (1997), S. 184 f.

Aus dieser Struktur ergibt sich aufgrund des geringen Koordinationsbedarfs und der direkten Legitimierung eine hohe Entscheidungsflexibilität.<sup>130</sup> Diese ist umso höher, je weniger Personen an der Unternehmensführung beteiligt sind. Im Gegenzug folgt jedoch eine hohe Abhängigkeit von den Personen der Unternehmensführung, die umso höher ausfällt, je weniger Personen an der Führung beteiligt sind. Ein personeller Ausfall kann aufgrund der zentralen Stellung im Extremfall existenzbedrohend sein. Die flachen Hierarchiestrukturen führen zu einer direkten Beteiligung des Unternehmers am Betriebsgeschehen und unmittelbar zu einer sehr persönlichen Führung mit direkten, wenig formalisierten Informationswegen. Der Führungsstil des Unternehmers besitzt mithin eine wesentliche Bedeutung für weite Teile des Unternehmens.

Die Unternehmensführung ist somit sehr stark konzentriert und erfüllt ihre Aufgaben weitgehend ohne Unterstützung durch Stäbe. Es ist jedoch davon auszugehen, dass die angedeuteten Konzentrationstendenzen sehr von der Unternehmensgröße abhängen.<sup>131</sup> Mit zunehmender Mitarbeiterzahl steigen i.d.R. auch die Anzahl der mit der Unternehmensführung betrauten Personen und die Leitungstiefe, die Funktionsspanne sinkt, während die Existenz und Einbeziehung von Leitungsappendizes zunimmt. Aufgrund der zentralen Bedeutung der Person des Unternehmers gilt es im Folgenden, dessen personelle Besonderheiten zu betrachten.

#### *Personenbezogene Sichtweise*

Obwohl die Person des Unternehmers bereits für die klassischen Ökonomen<sup>132</sup> eine wichtige Rolle gespielt hat und trotz der besonderen Stellung der Person des Unternehmers in inhabergeführten Unternehmen, wurde die wissenschaftliche Beschäftigung mit den besonderen Aspekten der Unternehmerpersönlichkeit lange Zeit vernachlässigt.<sup>133</sup> BAUMOL weist bereits früh anschaulich auf die wesentliche Bedeutung des Unternehmers im Unternehmen und die damit einhergehende Problematik der Analyse des unternehmerlosen Unternehmens hin: „The theoretical firm is entrepreneurless – the prince of Denmark has been expunged from the discussion of Hamlet.“<sup>134</sup> In der jüngeren Vergangenheit<sup>135</sup>

<sup>130</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden stellvertretend für viele Kosmider (1993), S. 39 f. und Hamer (1990), S. 87-90.

<sup>131</sup> Vgl. Behringer (2002), S. 13. Für eine Übersicht über empirische Studien, deren Ergebnisse diese und die folgenden Aussagen unterstreichen vgl. Merker (1997), S. 174-183.

<sup>132</sup> Als erster Ökonom beschäftigte sich CANTILLON mit der Bedeutung des Unternehmers für das Unternehmen. Nach CANTILLON handelt ein Unternehmer mit Gewinnerzielungsabsicht auf eigenes Risiko. Dazu kauft er Güter und Leistungen zu festen Preisen ein und verkauft diese gegebenenfalls nach einer Transformation zu einem unsicheren Preis weiter. Daraus resultiert Unsicherheit des unternehmerischen Handelns. Vgl. Cantillon (1755). Für weitere frühe Arbeiten zur Person des Unternehmers vgl. Schumpeter (1934), Heuss (1965) sowie Kirzner (1978). Für weitere Beiträge zur Entrepreneurship-Forschung vgl. auch Carland et al. (1984), S. 356 und Fallgatter (2004), S. 23.

<sup>133</sup> Vgl. Ripsas (1998), S. 104.

<sup>134</sup> Baumol (1968), S. 66.

erfährt der Unternehmer als Forschungsobjekt in der Entrepreneurship-Theorie verstärkte Beachtung.<sup>136</sup> Diese beschäftigt sich u.a. intensiv mit den Persönlichkeitsmerkmalen von Unternehmern.<sup>137</sup> Dabei werden überwiegend psychologische und soziologische Merkmale zur Abgrenzung gegenüber anderen Personengruppen wie angestellten Managern herangezogen.<sup>138</sup> Es ist unmittelbar einsichtig, dass eine einheitliche Definition der Eigenschaften des Unternehmers nicht möglich ist. Vielmehr ist es im Folgenden das Ziel, einen Überblick über einige in der Literatur als mittelständische Unternehmer kennzeichnende Eigenschaften zu geben. Das Vorgehen, den mittelständischen Unternehmer anhand einiger Eigenschaften zu kennzeichnen, ist zwar verbreitet, greift aber aufgrund der Heterogenität der Unternehmerpersonen zu kurz. Daher soll im Anschluss auf die Typisierung verschiedener Arten von Unternehmern zurückgegriffen werden. Stellvertretend für die verschiedenen Ansätze der Bildung von Unternehmertypen soll ein Modell beispielhaft dargestellt werden.

Die Einheit von Eigentum und Leitung und die damit verbundene (alleinige) Trägerschaft des wirtschaftlichen Risikos durch den Unternehmer sind definierende Eigenschaften mittelständischer Unternehmen.<sup>139</sup> Oft ist in diesem Fall ein großer Teil des Vermögens des Unternehmers in das Unternehmen investiert, so dass häufig auch die persönliche wirtschaftliche Existenz des Unternehmers vom Unternehmen abhängt.<sup>140</sup> Die Bereitschaft, ein solches Risiko einzugehen, kann als konstituierend für die Existenz des Unternehmens betrachtet werden.<sup>141</sup> Ohne eine besondere persönliche Motivation<sup>142</sup> des Unternehmers wäre das Eingehen eines entsprechenden Risikos kaum denkbar. Diese Motivation wird oft im *Wunsch nach Unabhängigkeit*, dem *eigenen Gestaltungswillen* oder dem Bedürfnis, die *eigene Kreativität umsetzen zu können*, gesehen.<sup>143</sup>

---

<sup>135</sup> Vgl. Fallgatter (2004), S. 23. Die Wurzeln des Entrepreneurship-Ansatzes liegen erst etwa 25 Jahre zurück. Vgl. Cornelius/Landström/Persson (2006), S. 375. Ähnlich vgl. Ripsas (1998), S. 104, der eine Renaissance des Entrepreneurs in der betriebswirtschaftlichen Forschung seit Mitte der 1980er Jahre beobachtet.

<sup>136</sup> Für einen ausführlichen Überblick über den aktuellen Stand und die Entwicklungslinien der Entrepreneurship-Forschung vgl. Cornelius/Landström/Persson (2006), Schildt/Shaker/Sillanpää (2006), Gregoire et al. (2006) oder Fallgatter (2001). Für frühere Übersichten vgl. z.B. Redlich (1959), Wortman (1986), Low/MacMillan (1988), Hébert/Link (1988) und Chell/Haworth/Brearley (1991).

<sup>137</sup> Daneben wird die gesamtwirtschaftliche Bedeutung unternehmerischen Handelns und die Frage, warum Personen sich als Unternehmer betätigen, betrachtet. Vgl. Fallgatter (2004), S. 23.

<sup>138</sup> Vgl. Segbers (2006), S. 214.

<sup>139</sup> Vgl. dazu Kapitel A.II.1.1.3.

<sup>140</sup> Vgl. Fueglistaller (2004), S. 25.

<sup>141</sup> Vgl. Behringer (2002), S. 12.

<sup>142</sup> Weitergehend zu empirischen Erkenntnissen zu den persönlichen Eigenschaften von Unternehmern vgl. Utsch et al. (1999), die eindeutige Unterschiede in den persönlichen Eigenschaften zwischen Unternehmern und Managern in ostdeutschen Unternehmen identifizieren. Vgl. auch Georgellis/Joyce/Woods (2000), Hyrsky (1999) und Fueglistaller (2004), S. 26. Zu einer umfangreichen Übersicht über frühe normative und empirische Abgrenzungsansätze vgl. Gartner (1988), S. 13-20.

<sup>143</sup> Vgl. Bamberger/Pleitner (1988), S. 61 und Havenga (1996), S. 448 f.

Insbesondere aus der Einheit von Eigentum und Leitung folgt die weitgehende Unabhängigkeit des Unternehmers. Aus dieser geht hervor, dass der Unternehmer in der Zielvorgabe für das Unternehmen im Wesentlichen freie Hand besitzt. Daraus ergibt sich, dass Unternehmer, anders als externe Manager, die angehalten sind, ein Unternehmen nach rein ökonomischen Zielsetzungen zu führen, zusätzlich zu finanziellen, auch *nichtfinanzielle persönliche, metaökonomische Ziele* verfolgen können.<sup>144</sup> Entsprechend der oben dargestellten besonderen Motivationslage spielen die metaökonomischen Ziele, wie Freude an der Arbeit, die Erstellung guter Produkte oder die persönliche und wirtschaftliche Unabhängigkeit, eine wesentliche und den wirtschaftlichen Zielen z.T. gleich bzw. übergeordnete Rolle.<sup>145</sup> Das Unternehmen kann dann durch die Schaffung und Sicherung einer wirtschaftlichen Grundlage als Mittel zur Selbstverwirklichung des Unternehmers gesehen werden. Die ökonomischen Ziele können somit zu einer reinen Nebenbedingung in Form der Erhaltung der Unternehmensexistenz werden. Daraus können auch Folgen für die Art der Unternehmensführung erwachsen.

Die enge wirtschaftliche Bindung und die Beteiligung an der Unternehmensgründung, die Übernahme des Unternehmens aus Familieneigentum und bzw. oder die vorherige langfristige Beteiligung an der Unternehmensentwicklung bedingen häufig eine stärkere emotionale Bindung des Unternehmers zu seinem Unternehmen als dies für externe Manager der Fall ist.<sup>146</sup> Eine solche hohe Emotionalität kann zwar zu einer hohen Leistungsbereitschaft<sup>147</sup>, jedoch auch zu einer Einschränkung von Objektivität und fehlenden Ausrichtung an ökonomischen Zielen von Entscheidungen führen.

Die Unabhängigkeit, die emotionale Bindung und die relativ geringe Unternehmensgröße führen häufig zu der Bestrebung des Unternehmers, die Kontrolle über alle unternehmensinternen Abläufe zu besitzen und das unternehmerische Geschehen in der Hand zu haben („internal locus of control“).<sup>148</sup> Die Folge daraus ist häufig ein wenig kooperativer Führungsstil des Unternehmers, der als autoritär bis patriarchalisch gekennzeichnet wird.<sup>149</sup> Daraus ergibt sich ein geringes Maß an Delegation und eine hohe Aufgabenzentrierung.

---

<sup>144</sup> Vgl. dazu und im Folgenden Behringer (2002), S. 12 f.

<sup>145</sup> Vgl. Bamberger/Pleitner (1988), S. 60-63. Weitere empirische Erkenntnisse zu den Handlungsmotiven mittelständischer Unternehmer finden sich auch bei Havenga (1996), S. 448 f., Pleitner (1996), S. 518 und MIND 04 (2005), S. 50 und 58-66.

<sup>146</sup> Vgl. dazu auch Hamer (1990), S. 89-90. BEHRINGER nimmt an, dass die emotionale Bindung im Zeitablauf mit Entfernung von der Gründergeneration tendenziell abnimmt. Vgl. Behringer (2002), S. 16.

<sup>147</sup> Vgl. Fueglistaller (2004). Die Quantifizierung der Leistungsbereitschaft von Schweizer Unternehmern über die Wochenarbeitszeit betrug in einer empirischen Studie durchschnittlich 55,8 Stunden und unterstreicht diese Vermutung. Vgl. Fueglistaller (1999), S. 27.

<sup>148</sup> Vgl. Segbers (2006), S. 215.

<sup>149</sup> Vgl. dazu z.B. Kosmider (1993), S. 40 oder Pfohl (1997), S. 19. Eine solche pauschalisierende Kennzeichnung des Führungsstils greift jedoch wohlmöglichst zu kurz. So kommt SIMON zu der Erkenntnis, dass die Führungsstile „ambivalent und manchmal widersprüchlich“ seien. So gehe es autoritär oder sogar diktato-

Der Person des Unternehmers wird von einigen Autoren zudem typischerweise eine eher technisch orientierte Ausbildung und im Zuge dessen eine hohe Produkt- und Qualitätsorientierung zugeschrieben.<sup>150</sup> Im Zuge dessen kann sich ein Mangel an Unternehmensführungs- und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen ergeben.<sup>151</sup> In Verbindung mit einer nicht selten anzutreffenden Selbstüberschätzung bzw. einem übertriebenen Optimismus<sup>152</sup> hält KOSMIDER mangelnde betriebswirtschaftliche Kenntnisse für einen wesentlichen Grund für ein unzureichend ausgebautes Führungssystem. In Konsequenz wäre ein Mangel an betriebswirtschaftlichen Kenntnissen als eine mögliche Ursache für ein gering ausgebautes Controlling anzusehen.

Die dargestellten „typischen“ Eigenschaften sind jedoch nicht für alle Unternehmer zutreffend. Vielmehr sind in mittelständischen Unternehmen sehr verschiedene Typen von Unternehmern anzutreffen, bei denen die angesprochenen Merkmale mehr oder weniger stark ausgeprägt sind. In der Literatur existiert eine Vielzahl von Systematisierungen von Unternehmern.<sup>153</sup> Die Mehrzahl dieser Ansätze versucht sich in einer Beschreibung von Typen von Unternehmern. Da die Abbildung des Unternehmers jedoch vielkriteriell ist, bietet sich, ähnlich wie zuvor bei den Führungsstiltypen, aus hier vertretener Sicht eine Darstellung auf einem Kontinuum an. Mit der Systematik von SEGBERS und SIEMES, die sich insbesondere an die Arbeit von SMITH<sup>154</sup> anlehnt,<sup>155</sup> soll ein solches Kontinuumsmodell beispielhaft dargestellt werden. Die Autoren unterscheiden Unternehmer, wie in Tabelle A-2 zusammenfassend dargestellt, nach der Ausprägung der Kriterien Motivation, Ziele, Bedeutung und Eigenschaften des Unternehmers und Produktlebenszyklus.<sup>156</sup> Daraus ergeben sich die Extrempole des Typs Selbstständiger und Entrepreneur. Der Typ des Selbständigen ist primär von seinem Wunsch nach Selbständigkeit getrieben, hat einen eher engen beruflichen Hintergrund mit einer wenig betriebswirtschaftlich aus-

---

risch zu, wenn Grundsätze und -werte des Unternehmens betroffen seien. Großen Spielraum und Partizipationsmöglichkeiten beobachtet er hingegen bei der Ausführung der Grundsatzentscheidungen. Die Reglungsdichte sei z.T. deutlich geringer als in Großunternehmen. Vgl. Simon (1997), S. 72.

<sup>150</sup> Vgl. Pfohl (1997), S. 19.

<sup>151</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Kosmider (1993), S. 41.

<sup>152</sup> Vgl. Palich/Bagby (1995), S. 432-434 und Arabsheibani et al. (2000) für entsprechende empirische Hinweise auf den übertriebenen Optimismus. Beide Untersuchungen liefern Hinweise dafür, dass Unternehmer die sich in ihrer Umwelt bietenden Chancen optimistischer einschätzen als angestellte Mitarbeiter und ihre höheren Ergebniserwartungen häufig enttäuscht werden.

<sup>153</sup> Für Übersichten über verschiedene Systematisierungsansätze vgl. Fueglistaller (2004), S. 29 und ausführlicher Mugler (1995), S. 24-28. Zusätzlich sei noch auf die Typenbildung der Studie MIND 04 – Mittelstand in Deutschland verwiesen. Diese wird auf Initiative des Wirtschaftsmagazins *impulse* und der Sparkassen Finanzgruppe vom Institut für Mittelstandsforschung in Bonn durchgeführt. Dort wurden auf Basis empirischer Erkenntnisse zu persönlichen Merkmalen, Zielsystem und Führungsverhalten mit den Gruppen „Stratege“, „Macher“, „Pragmatiker“ und „Patriarch“ vier Typen von Unternehmern gebildet. Vgl. MIND 04 (2005), S. 58-66. Zum Einfluss der Führung durch unterschiedliche Unternehmertypen auf die Unternehmensperformance vgl. Covin/Slevin (1988).

<sup>154</sup> Vgl. Smith (1967), S. 12-58.

<sup>155</sup> Vgl. dazu die Arbeit von Segbers (2006), S. 214-217.

<sup>156</sup> Vgl. Segbers/Siemes (2005), S. 231 und Segbers (2006), S. 216-218.

gerichteten Ausbildung und ist stark produktorientiert. Aus finanzieller Sicht verfolgt er primär das Ziel der Existenzsicherung. Im Gegensatz dazu wird der Entrepreneur von einer eigenen, oft innovativen, Geschäftsidee getrieben. Er besitzt einen breiten beruflichen Hintergrund mit einer (akademischen) betriebswirtschaftlich orientierten Ausbildung und ist stark an sich bietenden Chancen orientiert. Seine finanziellen Ziele gehen (deutlich) über eine reine Existenzsicherung hinaus. Je mehr die festgelegten Eigenschaften eines Pols erfüllt sind, desto eher ist ein Unternehmer in diese Richtung einzustufen. Abschließend ist zu bemerken, dass die charakteristischen Eigenschaften eines Unternehmers im Zeitablauf nicht stabil bleiben müssen, sondern sich im Zuge verschiedener Anlässe verändern können.<sup>157</sup>

	<b>Selbstständiger</b>	<b>Entrepreneur</b>
<b>Motivation</b>	Unabhängigkeit	Verfolgung einer Geschäftsidee
<b>Ziele</b>	Existenzsicherung; Autonomie; hohe Produktqualität	Wachstum; finanzieller Erfolg
<b>Bedeutung Unternehmerperson</b>	grundlegend; Unternehmen untrennbar mit Unternehmer verbunden	wichtig, aber nicht entscheidend; Unternehmen lebt von der "Geschäftsidee"
<b>Eigenschaften Unternehmerperson</b>	Leistungswille; hohe Arbeitsbelastung und Energie, Hingabe an die Arbeit und Ausdauer, interner Locus of Control, moderate Risikoübernahme	
	enger beruflicher Hintergrund (häufig handwerkliche Ausbildung); wenig unternehmerische Erfahrung; sehr produktorientiert; eher wenig offen für externe Anregungen	breiter beruflicher Hintergrund (häufig kaufmännische Ausbildung, Hochschulstudium); häufig bereits unternehmerische Erfahrung; markt- und chancenorientiert; kritikfähig und offen für externe Anregungen
<b>Produktlebenszyklus</b>	i.d.R. nicht existent; selbe Produktidee bereits häufig realisiert	existent; Marktphasen haben prägenden Charakter
<b>Unternehmensausprägung</b>	Handwerk, Einzelhandel, Kontakt-dienstleister	Industrie (technologieorientierte Produzenten), Großhandel, innovative Dienstleister

**Tabelle A-2: Ausprägungen von Unternehmertypen**<sup>158</sup>

Insgesamt bleibt festzustellen, dass an der Unternehmensführung Personen mit sehr heterogenen Eigenschaften beteiligt sein können. Die von einigen Autoren vorgenommene Definition *des* mittelständischen Unternehmers lässt sich dadurch schwerlich mit der Realität vereinbaren. Die in diesen Umschreibungen angeführten Eigenschaften können zwar des Öfteren beobachtet werden, treten jedoch in deutlich unterschiedlichen Formen auf. Daraus folgt, dass die Eigenschaften von (mittelständischen) Unternehmern erheblich variieren. Zudem kann der Charakter der institutionalen Unternehmensführung durch die Beteiligung verschiedener Unternehmertypen wie auch externer Manager beeinflusst werden.

<sup>157</sup> Vgl. Segbers (2006), S. 218. Eine ähnliche Unterscheidung in die Kategorien „Entrepreneur“ und „owner managers of small businesses“ findet sich bei Carland et al. (1984), S. 357 f., Wortman (1986) und Hodgetts/Kuratko (2001), S. 5 f.

<sup>158</sup> Quelle: Segbers/Siemes (2005), S. 231.

### 2.2.2 Besonderheiten aus funktionaler Perspektive

Die Aufgaben und Inhalte der mittelständischen Unternehmensführung unterscheiden sich vom Grundsatz her nicht von denen in Großunternehmen. Die Wahrnehmung dieser Aufgaben unterscheidet sich jedoch bedingt durch die mittelständischen Besonderheiten, insbesondere durch die geringere Unternehmensgröße und die Person des Unternehmers von der in Großunternehmen.

Die *Festlegung von Zielen* ist auch in mittelständischen Unternehmen eine zentrale Aufgabe der Unternehmensführung. Durch die meist geringe Zahl von an der Unternehmensführung beteiligten Personen ist der zur Abstimmung der zu verfolgenden Ziele notwendige Koordinationsaufwand geringer als in Großunternehmen, im Falle der Führung durch nur einen Unternehmer aufgrund des „einheitlichen Willenszentrums“<sup>159</sup> gar nicht existent.<sup>160</sup> Zuvor wurde bereits aufgezeigt, dass sich mittelständische Unternehmen nicht nur an ökonomischen, sondern auch an metaökonomischen Zielen orientieren. Es wird zudem darauf hingewiesen, dass die festgelegten Ziele oft nicht im Rahmen einer schriftlichen Dokumentation festgehalten und entsprechend auf ihre Erreichung hin überprüft werden.<sup>161</sup>

Die als Aufgabe angesprochene *Koordination betrieblicher Teilbereiche* ist aufgrund der geringeren Organisationsgröße weniger komplex und kann bei kleineren Unternehmen durch die Unternehmensführung allein übernommen und durch persönlichen Kontakt kaum formalisiert erledigt werden.<sup>162</sup> Mit steigender Unternehmensgröße nimmt der Anteil der Koordinationsaufgaben jedoch deutlich zu, so dass eine derartige Wahrnehmung der Koordinationsaufgaben erheblich erschwert wird. Auch die persönliche *Beseitigung von Störungen im laufenden Betriebsprozess* wird ebenfalls mit steigender Unternehmensgröße schwieriger möglich.<sup>163</sup>

Führungsentscheidungen sind auch in mittelständischen Unternehmen all jene, die von *besonderer wirtschaftlicher Bedeutung* für das Unternehmen sind. Anders als in Großunternehmen ist die Anzahl solcher Entscheidungen hingegen tendenziell geringer.<sup>164</sup> Aufgrund der geringeren finanziellen Ressourcen, insbesondere durch die oft geringe Liquiditätshaltung sowie Eigenkapitalausstattung und den damit verbundenen geringen Verlustpuffer, können „falsche“ Entscheidungen jedoch stärker als bei Großunternehmen von Existenz bedro-

---

<sup>159</sup> Kosmider (1993), S. 42.

<sup>160</sup> Vgl. Hamer (1990), S. 90 f. und Kosmider (1993), S. 42.

<sup>161</sup> Vgl. Behringer (2002), S. 17. Dieser weist darauf hin, dass strategische Planungen oft nur im Kopf des Unternehmers existieren und nicht expliziert werden. Daraus kann analog die mangelnde Dokumentation von Zielen abgeleitet werden.

<sup>162</sup> Vgl. Krämer (2003), S. 92 und Merker (1997), S. 200-202.

<sup>163</sup> Vgl. Hamer (1990), S. 90.

<sup>164</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Kosmider (1993), S. 42.

hender Bedeutung sein.<sup>165</sup> Nicht zuletzt, da der Unternehmer seine persönliche wirtschaftliche Existenz an das Unternehmen geknüpft hat und da die Existenzsicherung Voraussetzung für die eigene Selbstverwirklichung darstellt, betrachtet der Unternehmer eine nach den vorherigen Kriterien als führungsfern eingestufte Entscheidung im Zweifel dennoch als Führungsentscheidung.<sup>166</sup>

Dadurch erfolgt durch die Unternehmensführung oft nicht nur das Treffen strategischer Entscheidungen, vielmehr erfolgt auch eine wesentliche Beteiligung an operativen Entscheidungen und Aufgaben. Durch eine entsprechend mangelnde Delegationsbereitschaft kommt es oft zu einer starken Aufgabenzentralisierung in der Unternehmensführung.<sup>167</sup> In Verbindung mit einem gering ausgebauten Führungssystem kann diese in einer Überlastung und in einem permanenten Zeitmangel der Führungspersonen resultieren.<sup>168</sup> Durch die negativen Motivationsauswirkungen der fehlenden Delegation auf die Mitarbeiter können dann verstärkte Kontrollen notwendig werden, die die Aufgabenbelastung der Unternehmensführung wiederum erhöhen. Zur Verdeutlichung der vorherigen Argumentation stellt Abbildung A-5 den „Teufelskreis“ der mangelnden Delegation von Entscheidungen nach GROCHLA dar.

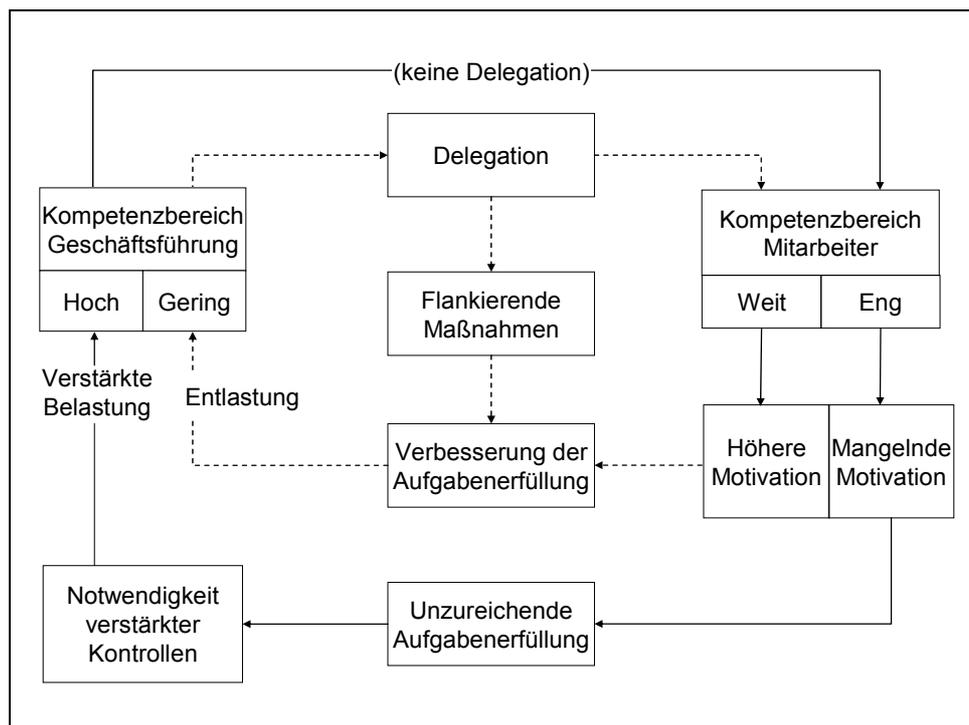


Abbildung A-5: Teufelskreis mangelnder Entscheidungsdelegation<sup>169</sup>

<sup>165</sup> Vgl. dazu auch Pfohl (1997), S. 19.

<sup>166</sup> Vgl. dazu und im Folgenden Merker (1997), S. 188-190.

<sup>167</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden auch Grochla (1981), S. 5 f.

<sup>168</sup> Vgl. dazu auch Fueglistaller (2004), S. 31. Hier kann auch der sich durchwühlende Autofahrer aus dem einführenden Zitat der Einleitung wieder in Erinnerung gerufen werden. Vgl. dazu Kapitel A.I.1.

<sup>169</sup> Quelle: Grochla (1981), S. 9.

Daneben stellt GROCHLA einen zweiten Teufelskreis dar, der die mangelnde Delegation von Routineaufgaben betrifft.<sup>170</sup> Dadurch ergibt sich eine mangelnde Entlastung der Unternehmensführung. Infolgedessen können eigentliche Führungsaufgaben nicht wahrgenommen werden. Dies führt wiederum dazu, dass die Führung nicht die Zeit findet, Delegation adäquat vorzubereiten.<sup>171</sup> Durch mangelnde Delegation von Entscheidungen und Routineaufgaben ist damit oft eine Vernachlässigung „echter“ Führungsentscheidungen, die auf die langfristige Planung und Ausrichtung des unternehmerischen Geschehens abzielen, zu beobachten.<sup>172</sup> Als Ergebnis ist die oft auszumachende kurz- bis mittelfristig angelegte Unternehmensführung und -planung in mittelständischen Unternehmen zu erklären.<sup>173</sup>

Auch für die funktionalen Besonderheiten gilt, dass die dargestellten Spezifika nicht pauschal gelten, sondern vielmehr nur im Einzelfall zu beobachten sind. Beeinflussende Faktoren sind insbesondere die persönlichen Eigenschaften der Führungspersonen und die Unternehmensgröße. Es ist insbesondere darauf hinzuweisen, dass die persönliche Koordination mit zunehmender Unternehmensgröße kaum noch zu bewältigen ist. Dadurch muss auch die Delegationsbereitschaft mit steigender Unternehmensgröße und den damit zwangsläufig wachsenden Führungsaufgaben zunehmen. Hier wird der Einsatz einer zur Entlastung geeigneten Führungsunterstützung dringlicher.<sup>174</sup>

### 2.2.3 Besonderheiten aus prozessualer Perspektive

Ein formalisierter Führungsprozess im Sinne der oben dargestellten Phasendreiteilung – Planung, Steuerung und Kontrolle – ist in mittelständischen Unternehmen oft nicht erkennbar.<sup>175</sup> Dort ist aufgrund der überschaubaren Organisationsgröße und des sehr kleinen, an der Unternehmensführung beteiligten Personenkreises, der häufig nur aus dem Unternehmer alleine besteht, eine schriftliche Fixierung von Entscheidungsvorgängen selten vorzufinden. Ein allgemein gültiges Zielsystem fehlt häufig gänzlich oder ist nur gering ausgeprägt. Die Prozessphase der *Planung*, die von GUTENBERG als Kern des Führungsprozesses angesehen wurde,<sup>176</sup> besitzt hier oft ein wesentlich geringeres Gewicht.<sup>177</sup> Die vorgenommene Planung ist i.d.R. operativ ausgerichtet. Strategische Planungen und ein strategisches Management insgesamt fehlen oft gänz-

---

<sup>170</sup> Vgl. dazu und im Folgenden Grochla (1981), S. 5 f.

<sup>171</sup> Zur empirischen Bestätigung der hohen Belastung der Unternehmensführung mit Routineaufgaben vgl. Bussiek (1980), S. 48.

<sup>172</sup> Vgl. Krämer (2003), S. 93. GROCHLA führt die Beispiele von Unternehmern in Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern an, die die monatliche Betriebsabrechnung persönlich durchführten bzw. regelmäßig in der Versandabteilung tätig wurden. Vgl. Grochla (1981), S. 5.

<sup>173</sup> Vgl. Hamer (1990), S. 91.

<sup>174</sup> Vgl. Kosmider (1993), S. 43.

<sup>175</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Kosmider (1993), S. 43 f., Pfohl (1997), S. 19 und Hamer (1990), S. 92 f.

<sup>176</sup> Vgl. Gutenberg (1983), S. 236 sowie Kapitel A.II.2.1.4., Fußnote 116.

<sup>177</sup> Vgl. Krämer (2003), S. 93.

lich.<sup>178</sup> Auch wird ein Bezug zu den Unternehmenszielen, wenn überhaupt explizit vorhanden, nicht hergestellt. Entscheidungsgrundlage ist stattdessen häufig die lange Erfahrung des Unternehmers und dessen Intuition und Improvisationsfähigkeit.<sup>179</sup> Als Ursache für diese mittelständische „Planungslücke“<sup>180</sup> wird auf mangelnde betriebswirtschaftliche Kenntnisse, den aus der Arbeitsüberlastung resultierenden Zeitmangel sowie mangelnde Offenheit gegenüber externen Beratern hingewiesen.<sup>181</sup>

Empirische Erkenntnisse, dass Unternehmen, die eine (strategische) Planung durchführen, erfolgreicher sind als solche, die nicht planen,<sup>182</sup> war wiederholt Anlass, ein entsprechendes Planungsverhalten aller mittelständischen Unternehmen anzuregen. Es ist jedoch festzustellen, dass auch mittelständische Unternehmen, die eine gering ausgeprägte Planung besitzen, erfolgreich sein können.<sup>183</sup> Als Ursache dafür werden die durch die mangelnde Planung gewonnene Flexibilität und die hohe Reaktionsgeschwindigkeit auf Umweltveränderungen angeführt. Offen bleibt jedoch die Frage, ob diese Unternehmen mit einer Planung nicht noch erfolgreicher sein könnten als ohne. Zudem weist BUSSIEK darauf hin, dass eine auf die Unternehmenssituation abgestimmte Planung die Flexibilität nicht reduziert, sondern im Gegenteil sogar erhöht, da sich dadurch aktivere Gestaltungsmöglichkeiten ergeben.<sup>184</sup> Vor dem Eintreten von Umweltveränderungen können alternative Entwicklungsszenarien und Handlungsopti-

---

<sup>178</sup> Vgl. z.B. Robinson/Pearce (1984), S. 129 und 131 für einen Überblick über Ergebnisse anderer Untersuchungen, Schwenk/Shrader (1993), S. 56 und die dort angegebene Literatur sowie Hamer (1990), S. 91. MARCH und SIMON begründen diesen Zusammenhang unter der Bezeichnung des Gresham's Law of Planning wie folgt: „we predict that when an individual is faced both with highly programmed and highly unprogrammed tasks, the former tend to take precedence over the latter even in the absence of strong over-all time pressure.“ March/Simon (1958), S. 185. Die Eigenschaft „unprogrammed“ der Aufgabe kann dabei bei strategischen Fragestellungen als höher angesehen werden als bei operativen Planungen, so dass die strategische stärker als die operative Planung von Gresham's Law of Planning betroffen sein wird.

<sup>179</sup> Vgl. Pföhl (1997), S. 19, Hamer (1990), S. 93, Kosmider (1993), S. 45 und Kayser (1997), S. 91.

<sup>180</sup> Vgl. dazu Behringer (2002), S. 16 und die dort angegebene Literatur.

<sup>181</sup> Vgl. d'Amboise/Muldowney (1988), S. 231 und Robinson/Pearce (1984), S. 129. Die Tatsache der Vernachlässigung der (strategischen) Planung aufgrund von Routinetätigkeiten fällt unter die Aussagen von Gresham's Law of Planning. Vgl. March/Simon (1958), S. 185.

<sup>182</sup> LYLES ET AL. sowie RUE und IBRAHIM zeigen jeweils an US-amerikanischen SMEs, dass Unternehmen, die eine formale Planung verfolgen, eine signifikant höhere Umsatzwachstumsrate aufweisen. Einen positiven Einfluss auf Renditegrößen können beide Studien jedoch nicht nachweisen. Vgl. Lyles et al. (1993), S. 47 f. und Rue/Ibrahim (1998), S. 28 f. SCHWENK und SHRADER schließen auf Basis einer Meta-Analyse auf einen positiven Einfluss strategischer Planung in SMEs. Vgl. Schwenk/Shrader (1993). BRACKER und PEARSON sowie KEATS finden signifikante Hinweise auf einen positiven Effekt der Nutzung von strategischen Planungsinstrumenten auf den Unternehmenserfolg sowohl in kleinen reifen Firmen wie auch in solchen in Wachstumsbranchen. Vgl. Bracker/Pearson (1986), S. 511-517 und Bracker/Keats/Pearson (1988), S. 597-601. PERRY kommt zudem zu dem Ergebnis, dass bankrott gegangene Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern signifikant weniger Planung in Form von schriftlichen Businessplänen durchgeführt haben als vergleichbare „überlebende“ Unternehmen. Vgl. Perry (2001), S. 203-205. Zur Auswirkung verschiedener Planungs- und Strategiearten auf den Unternehmenserfolg vgl. Frese/van Gelderen/Ombach (2000).

<sup>183</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Behringer (2002), S. 17 f.

<sup>184</sup> Vgl. Bussiek (2000), S. 58. BUSSIEK gesteht der Improvisation zwar eine Rolle im Rahmen der Bewältigung unvorhergesehener Problemstellungen zu, weist jedoch darauf hin, dass die Improvisation dann nur als Ergänzung, nicht aber als Alternative zur Planung verstanden werden dürfe.

onen im Rahmen strategischer Planung bereits durchdacht worden sein, so dass eine bessere und schnellere Anpassungsfähigkeit gegeben ist.<sup>185</sup> Insgesamt zeigt sich, dass weniger der Umfang der Planung als vielmehr die Durchdringung des Unternehmens mit strategischem Denken und Handeln von Bedeutung sind.<sup>186</sup> Zwar ist abschließend der Aussage zu folgen, dass in mittelständischen Unternehmen eine ebenso ausgeprägte und formalisierte Planung wie in Großunternehmen nicht zwingend notwendig ist. Mit Verweis auf die verloren gehende Flexibilität allerdings weitgehend auf eine (strategische) Planung zu verzichten, scheint aber insgesamt nicht vertretbar.

Im Falle einer fehlenden oder nur wenig ausgeprägten Planung entfällt auch die Grundlage für eine *Kontrolle* der Pläne und deren Planungsprämissen. Entsprechend wird der Kern des mittelständischen Planungsprozesses anders als in Großunternehmen eher durch die *Steuerung bzw. Organisation* gebildet.

Im Sinne der Willensphasen des personenbezogenen Führungsprozesses (vgl. Abbildung A-4) erfolgt damit eine wenig reflexive, sondern relativ stark intuitiv geprägte Willensbildung. Diese kann zum einen aus den mangelnden kognitiven Fähigkeiten der Führungspersonen (Einschränkungen des „Könnens“) resultieren. Zum anderen kann sich dies auch aus der Verfolgung eines intuitiven Entscheidungsverhaltens als Selbstzweck des Unternehmers oder aber aufgrund einer fehlenden Informationsgrundlage als Voraussetzung expliziten Wissens zur Ermöglichung einer reflexiven Willensbildung resultieren.

Ein zu geringer Umfang einer solchen Informationsbasis kann zum einen aus einem Mangel an Führungs- und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen resultieren.<sup>187</sup> Dadurch wird oft der Informationsbedarf nicht erkannt und es werden keine Maßnahmen zu dessen Deckung eingeleitet. Zudem muss seitens der Führung die Bereitschaft zum Rückgriff auf entscheidungsvorbereitende Informationen gegeben sein und dadurch Intuition und Improvisation in ihrer Bedeutung für Entscheidungen zurücktreten. Zum anderen kann hier auch die Aufgabenüberlastung der Führung zu einem Mangel an Reflexion in der Willensbildung führen.<sup>188</sup>

Durch die geringe Anzahl der an der Unternehmensführung direkt beteiligten Personen ist deren Kapazität zur Verarbeitung von Informationen gering.<sup>189</sup> Die begrenzte Verarbeitungskapazität in Verbindung mit einer unzureichenden Aufbereitung umfassender Informationen und deren nicht rechtzeitiger Bereitstellung durch die ohnehin gegebene Aufgabenüberlastung der Führung kann

<sup>185</sup> Vgl. Mugler (1995), S. 121, Unni (1981), S. 54, Risseeuw/Masurel (1994), S. 313 und Ihring (1986), S. 34.

<sup>186</sup> Vgl. Mugler (1995), S. 121 und die dort angegebenen weiterführenden Literaturangaben.

<sup>187</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Kosmider (1993), S. 46-48.

<sup>188</sup> Die angeführten Gründe spiegeln die zuvor für die mittelständische Planungslücke verantwortlichen Gründe wider.

<sup>189</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Kosmider (1993), S. 46-48. Zur Bedeutung einer entsprechenden Informationsversorgung der Unternehmensführung vgl. auch Lachnit/Ammann (1989), S. 29.

zu einem weitgehenden Verzicht der Nutzung von entscheidungsvorbereitenden Informationen führen.

Gerade eine zielsetzungsgerechte Informationsaufbereitung wäre jedoch in der Lage, eine geeignetere Informationsbasis von Führungsentscheidungen herzustellen, da dadurch die Belastung von Informationsverarbeitungskapazität und Arbeitszeit der Führungspersonen reduziert würden. Entsprechend wäre eine systematische Führungsunterstützung mit einem sonst oft fehlenden Einsatz betriebswirtschaftlicher Methoden auch für mittelständische Unternehmen von Bedeutung. Dazu müsste jedoch zunächst der Teufelskreis mangelnder Delegation durchbrochen werden,<sup>190</sup> da ansonsten die Zeit und Bereitschaft zur zielgerichteten Delegation von führungsunterstützenden Aufgaben nicht vorhanden sind.<sup>191</sup>

Ein in mittelständischen Unternehmen nicht unüblicher Willensbildungsprozess in der dargestellten Form führt zu einer Entscheidungsfindung auf wenig systematischer und faktenbezogener Entscheidungsgrundlage.<sup>192</sup> Eine der Entscheidungssituation angemessene Informationsbasis fehlt in einem solchen Fall. Die Wahrscheinlichkeit von Objektivität, Rationalität und Transparenz der Entscheidung ist entsprechend geringer. Zu der Einsicht in die Notwendigkeit der Nutzung eines entsprechenden Instrumentariums kann insbesondere die beratende Unterstützung von außerhalb des Unternehmens stehenden Fachleuten beitragen.<sup>193</sup> Im Folgenden wird mit dem Controlling eine Funktion dargestellt, deren ausdrückliches Ziel darin besteht, eine entsprechende Sicherung der Rationalität von Führungsentscheidungen nicht zuletzt durch das Generieren einer adäquaten Informationsbasis sicherzustellen. Abschließend fasst Abbildung A-6 einige Aspekte einer „typisch“ mittelständischen Unternehmensführung zusammen.<sup>194</sup>

---

<sup>190</sup> Zum Teufelskreis mangelnder Delegation von Routineaufgaben vgl. Kapitel A.II.2.2.2.

<sup>191</sup> Ein Lösungsansatz dieser Problematik wird zum Ende der Arbeit in Kapitel C.II.2 skizziert.

<sup>192</sup> Vgl. Bussiek (2000), S. 57 und Hamer (1990), S. 92 f.

<sup>193</sup> Vgl. Kosmider (1993), S. 48.

<sup>194</sup> Wie zuvor mehrfach erläutert gibt es *die* mittelständische Unternehmensführung nicht. Daher sind die in der Abbildung aufgeführten Aspekte exemplarisch und nicht verallgemeinernd zu verstehen.



Abbildung A-6: Exemplarische Merkmale der mittelständischen Unternehmensführung

### 3 Controlling zur Sicherung der Rationalität der Unternehmensführung in mittelständischen Unternehmen

#### 3.1 Begriffliche Abgrenzung des Controllings

Mehr noch als für die Begriffe mittelständisches Unternehmen und Unternehmensführung kann für den Begriff Controlling eine fehlende Eindeutigkeit des Begriffsverständnisses festgestellt werden. Da das Controlling mittelständischer Unternehmen jedoch den zentralen Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit darstellt, gilt es eine Klärung des Begriffs vorzunehmen. Das uneinheitliche Begriffsverständnis lässt sich dabei zu wesentlichen Teilen aus der Entstehungsgeschichte des Controllings erklären.

##### 3.1.1 Historische Entwicklung des Controllingbegriffs

Die begriffliche Bezeichnung für die Funktion eines Controllers kann in den staatlich administrativen Bereich zurückverfolgt werden.<sup>195</sup> Die Aufgaben des so genannten „counterroller“ bzw. „countre roullour“ bestand im Führen der „counter roll“ bzw. „contre rôle“, der „Gegenrolle“, eine zu Kontrollzwecke geführte zweite Aufzeichnung von Geschäftsvorgängen.<sup>196</sup> Die Funktion eines Counterrollers bestand am britischen Königshof bereits im 15. Jahrhundert.<sup>197</sup> Der amerikanische Kongress beschloss 1778 die Bestellung eines Comptrol-

<sup>195</sup> Vgl. dazu und im Folgenden Horváth (2006), S. 22.

<sup>196</sup> Der Begriff leitet sich aus dem lateinischen „contra rolatus“ ab. Vgl. Horváth (2006), S. 22. Im Englischen wird der Begriff erstmalig im Jahre 1292 erwähnt. Vgl. Jackson (1950), S. 22.

<sup>197</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Berens/Bertelsmann (2002), Sp. 280 f. und Horváth (2006), S. 22. Ausführlich zur historischen Entwicklung des Controllings vgl. auch Schuster (1991), S. 32-36.

lers<sup>198</sup>, der für die Kontrolle der Einhaltung der Ausgeglichenheit des Staatsbudgets zuständig sein sollte. Im nicht staatlichen Bereich findet sich die erste Stelle des Comptrollers 1880 bei der amerikanischen Atchison, Topeka & Santa Fé Railway Corporation sowie in einem ersten Industrieunternehmen 1882 bei der General Electric Company. Die dortigen Stellen waren jeweils sehr stark finanzwirtschaftlich ausgerichtet. Mit der Weltwirtschaftskrise in den 1920er Jahren erfolgte eine verstärkte Ausbreitung unter dem Begriff des Controllers in US-amerikanischen Unternehmen. Verbreitung und Aufgabenspektrum nahmen in den folgenden Jahrzehnten insbesondere getrieben von zunehmender interner und externer Komplexität deutlich zu. Die Etablierung des Controllings erfolgte in deutschen Unternehmen jedoch zeitlich deutlich nachgelagert.<sup>199</sup> Während in den späten 1950er Jahren eine erste, jedoch oft ablehnende Beschäftigung mit der Thematik erfolgte, begann eine zaghafte Schaffung von Controllerstellen in den 1960er Jahren, die sich in den 1970er Jahren hingegen flächendeckend ausdehnte. Insgesamt zeigt sich, dass das Controlling aus der betrieblichen Praxis hervorgegangen ist.

Die wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Themengebiet des Controllings erfolgte mit weiterem zeitlichem Nachlauf. Die betriebswirtschaftliche Wissenschaft im englisch-, insbesondere aber im deutschsprachigen Bereich ist seitdem nicht zuletzt mit der Frage beschäftigt, wie sich das aus der Praxis hervorgegangene Controlling begrifflich fassen und von anderen betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen abgrenzen lässt. Aufgrund der noch jungen Geschichte des Controllings ist diese Frage noch nicht abschließend und konsensfähig geklärt. Um für diese Arbeit dennoch ein einheitliches Verständnis herzustellen, soll im Folgenden ein tragfähiges Begriffsverständnis hergeleitet werden.

### 3.1.2 Controllingverständnis und integrative Controllingkonzeption

Bevor im Weiteren das Controllingverständnis geklärt werden kann, sollen zunächst die drei grundlegenden Begriffe „Controller“, „Controllership“ und „Controlling“ voneinander abgegrenzt werden. Ist ein Mitarbeiter per Stellenprofil hauptamtlich mit der Erbringung von Aufgaben, wie z.B. der Bereitstellung von Kosten- oder Ergebnisinformationen für das Management, also „typischen“ Controllingaufgaben, beauftragt, kann er als *Controller* bezeichnet werden.<sup>200</sup> Alle Aufgaben, die von Controllern wahrgenommen werden, können als *Controllership* bezeichnet werden.

Im Gegensatz dazu erfordert *Controlling* jedoch nicht, dass es von einem Controller durchgeführt wird. Vielmehr ist unabhängig von der institutionalen Zuordnung der Charakter der Aufgabe entscheidend. Im Gegensatz dazu wird im

<sup>198</sup> Die begriffliche Wandlung vom Counterroller zum Comptroller wird in England durch begriffliche Unklarheiten gesehen. Der Begriff des Comptrollers leitet sich aus dem französischen „compter“ für rechnen ab. Vgl. dazu Horváth (2006), S. 22.

<sup>199</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Weber (2004), S. 13 f.

<sup>200</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Weber (2004), S. 5 f.

betrieblichen Sprachgebrauch häufig auch eine institutionalisierte Controllingstelle, in der also ein oder mehrere Controller arbeiten, als Controlling bezeichnet. Ähnlich wie bei der Unternehmensführung der Fall, ist damit erkennbar, dass zwischen einem institutionalen und einem funktionalen Verständnis des Begriffs Controlling unterschieden werden kann. Im institutionalen Sinne muss geklärt werden, wer der bzw. die Träger von Controllingaufgaben ist bzw. sind. Die funktionale Sicht thematisiert hingegen die das Controlling ausmachenden Aufgaben.

Um die Durchführung von Controllingaufgaben zu gewährleisten, müssen die Aufgaben einem oder mehreren Mitarbeitern in einem Unternehmen zugeordnet werden. Die *organisatorische Einbindung* ist dabei in verschiedener Weise möglich und hängt von verschiedenen situativen Faktoren ab.<sup>201</sup> Die Trägererschaft des Controllings kann, muss aber nicht zwingend von einer institutionalisierten Controllingstelle übernommen werden.<sup>202</sup> Es kommen dafür auch Mitarbeiter anderer Abteilungen der Organisation, die Geschäftsführung selbst, aber auch externe Berater oder Dienstleister in Frage. Eine nicht vorhandene eigene Controllingabteilung sagt daher zunächst wenig über die Wahrnehmung von Controllingaufgaben aus.

Die Versuche der deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Wissenschaft, der Vielfältigkeit der in der Praxis vorzufindenden Aufgaben von Controllern durch ein einheitliches Begriffsverständnis gerecht zu werden, hat zum Aufbau verschiedener Controllingkonzeptionen geführt. Diese versuchen in Abhängigkeit des vorgegebenen Controllingziels, Zweck und Aufgaben des Controllings durch die Schaffung eines konzeptionellen Rahmens abzugrenzen.<sup>203</sup> Zur Systematisierung der Vielzahl der Konzeptionen sollen hier drei „klassische“ Typen von Controllingkonzeptionen kurz dargestellt werden,<sup>204</sup> bevor mit der Konzeption von WEBER und SCHÄFFER eine integrative Konzeption eingeführt wird.

---

<sup>201</sup> Zur Situativität der institutionalen Einbindung des Controllings vgl. Küpper (2005), S. 8 f.

<sup>202</sup> Zu einer Übersicht über potenzielle Träger des Controllings vgl. Weber (2000), S. 1932.

<sup>203</sup> Neben der konzeptionellen Herleitung wurde auch auf Basis empirischer Erhebungen versucht, das Begriffsverständnis und den Aufgabenumfang des Controllings abzugrenzen. Zu diesem Zweck wurde in einigen Studien durch den Blick in die betriebliche Praxis nach gemeinsamen und abweichenden Elementen von Begriffsverständnis und Aufgabenzuordnung gesucht. Für empirische Arbeiten mit entsprechender Zielsetzung vgl. z.B. Niedermayr (1994), Bauer (2002) oder Landsberg/Mayer (1988).

<sup>204</sup> Vgl. zur Systematisierung der Konzeptionen Weber (2004), S. 23-30 und Berens/Bertelsmann (2002), Sp. 282-284. Es sei darauf hingewiesen, dass die drei dargestellten Konzeptionen nicht als abschließende Systematisierung zu verstehen sind. So nennen andere Autoren mit der gewinnziel- bzw. rechnungswesenorientierten Konzeption eine vierte „klassische“ Controllingkonzeption. Vgl. dazu z.B. Küpper (2005), S. 15-17, Pietsch/Scherm (2001a), S. 207 oder Röhrig (2006), S. 56. Zudem finden sich die hier dargestellten Konzeptionen z.T. unter einer anderen Bezeichnung oder in einer weiter zusammenfassenden Systematisierung, unterscheiden sich inhaltlich jedoch nicht.

### *Klassische Controllingkonzeptionen*

Die *informationsorientierte Controllingkonzeption* sieht den Hauptzweck des Controllings in der Koordination von Informationsnachfrage und -angebot.<sup>205</sup> Dem Controlling obliegt somit die Schaffung einer adressatengerechten Informationsbasis und -kommunikation. Das Controlling kann so als „zentrale Einrichtung der betrieblichen Informationswirtschaft“<sup>206</sup> angesehen werden. Problematisch erscheint hier jedoch die fehlende Konkretisierung des Spektrums der Informationsversorgung, für die das Controlling verantwortlich zeichnet.<sup>207</sup> Streng genommen könnte so auch die EDV-Technologie in der Verantwortung des Controllings gesehen werden.

Die *planungs- und kontrollorientierte Controllingkonzeption* stellt auf die Aufgabe des Controllings zur ergebnisorientierten Koordination von Planung, Kontrolle und Informationsversorgungssystem ab.<sup>208</sup> Die Koordination muss dabei im jeweiligen Führungsteilsystem selbst erfolgen, aber auch die Teilsysteme untereinander abstimmen. So ist z.B. dafür Sorge zu tragen, dass die Erkenntnisse aus den Soll-Ist-Analysen mit der Planung rückgekoppelt werden und dadurch die Planung mit Blick auf das Ergebnisziel verbessert werden kann. Neben dieser Aufgabe der Kopplung von Führungsteilsystemen, kommt dem Controlling auch eine systembildende Aufgabe zu. Es hat z.B. für eine Organisation der Planungs- und Kontrollprozesse zu sorgen oder sollte an der Erstellung von Richtlinien, die Planung und Kontrolle regeln, beteiligt sein. Eine derartige Controllingkonzeption geht über die Inhalte der informationsorientierten Konzeption hinaus, umfasst diese jedoch. Der Koordinationsaspekt steht hingegen stärker im Fokus der Aufgaben des Controllings.

Der *koordinationsorientierte Ansatz* sieht den Kern des Controllings „in der Koordination des Führungsgesamtsystems zur Sicherstellung einer zielgerichteten Lenkung“<sup>209, 210</sup>. Durch die Wahrnehmung der Controllingfunktion sollen Defizite in der Koordination der Führungsteilsysteme verringert und so Effizienz und Effektivität der Unternehmensführung hinsichtlich der Erreichung der Unternehmensziele gesteigert werden. Das Spektrum der zu koordinierenden Führungsteilsysteme wird somit über die in der vorherigen Konzeption genannten auf alle Führungsteilsysteme, also auch auf Personalführung und Organisation, ausgedehnt. Controlling dient damit der Koordination der in Kapitel

<sup>205</sup> Vgl. hierzu im Folgenden Berens/Bertelsmann (2002), Sp. 282, Küpper (2005), S. 25 f. und Weber (2004), S. 23 f.

<sup>206</sup> Müller (1974), S. 683.

<sup>207</sup> Vgl. dazu und im Folgenden Pietsch/Scherm (2001a), S. 207. Kritisch vgl. auch Weber (2004), S. 24.

<sup>208</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Küpper (2005), S. 26 f., Weber (2004), S. 25-27, Berens/Bertelsmann (2002), Sp. 282 f. sowie Horváth (2006), S. 149-301.

<sup>209</sup> Küpper/Weber/Zünd (1990), S. 283.

<sup>210</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Weber (2004), S. 27-30, Berens/Bertelsmann (2002), Sp. 283 sowie Küpper (2005), S. 28-49.

A.II.2.1.4 dargestellten Phasen des Führungsprozesses.<sup>211</sup> Zudem wird Controlling dadurch selbst zu einem Teil des Führungssystems. Der koordinationsorientierte Ansatz umfasst damit sowohl die informationsorientierte wie die planungs- und kontrollorientierte Konzeption. Abbildung A-7 stellt die Systematisierung der Führungsteilsysteme grafisch dar.

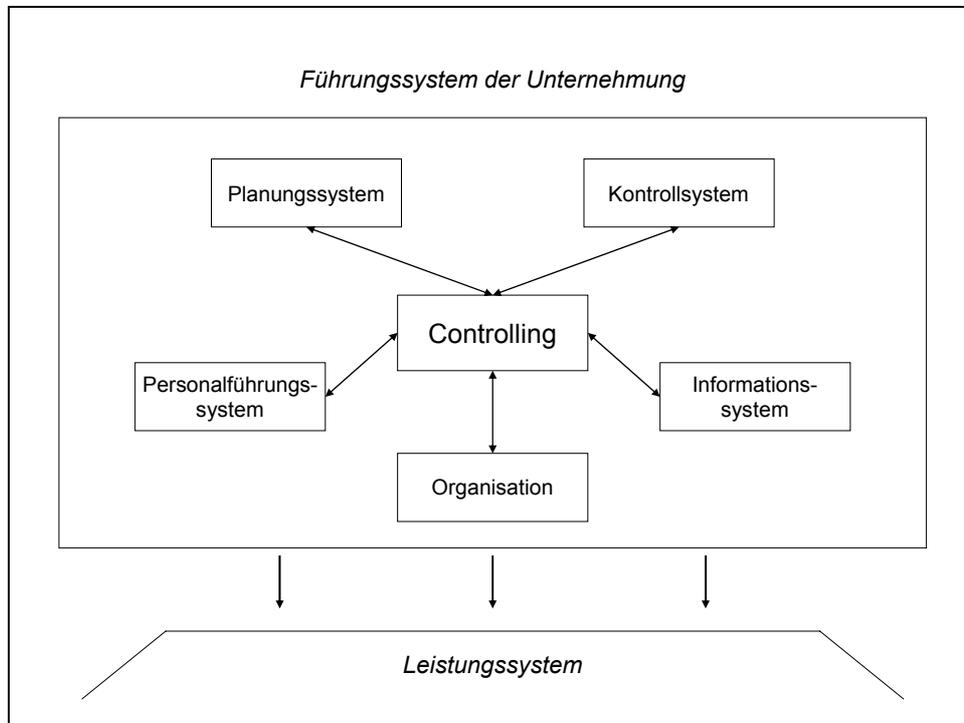


Abbildung A-7: Gliederung des Führungssystems der Unternehmung<sup>212</sup>

Im Koordinationsorientierten Ansatz lassen sich drei Funktionen des Controllings ableiten.<sup>213</sup> Dem Controlling kommt eine Anpassungs- und Innovationsfunktion zu, die der „Koordination der Unternehmensführung mit ihrer Umwelt“<sup>214</sup> dient. Auch hat das Controlling die Funktion der Zielausrichtung wahrzunehmen. Diese besteht darin, die Führungsteilsysteme so zu koordinieren, dass die Unternehmensführung am Zielsystem der Unternehmung ausgerichtet ist. Zuletzt besitzt das Controlling eine Servicefunktion. Diese ergibt sich aus der Aufgabe der Koordination der Führungsteilsysteme. Durch die Übernahme der Koordination durch das Controlling wird eine bessere Erfüllung der isolierten Wahrnehmung der Aufgaben in den jeweiligen Führungsteilsystemen ermöglicht. Die Koordination durch das Controlling stellt sich somit als Service für die anderen Führungsteilsysteme dar.

<sup>211</sup> Dabei wird zudem eine Betrachtung der Personalführung als eigenständiges Teilsystem der Unternehmensführung zugrunde gelegt. Vgl. dazu auch die Diskussion dieses Aspekts in Kapitel A.II.2.1.4, Fußnote 114.

<sup>212</sup> Quelle: Küpper (2005), S. 30.

<sup>213</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Küpper (2005), S. 32-35.

<sup>214</sup> Küpper (2005), S. 33.

### *Integratives Konzept von WEBER und SCHÄFFER*

WEBER und SCHÄFFER führen als einen Hauptgrund für die Vielfalt der existierenden Controllingkonzeptionen die Kontextabhängigkeit der vom Controlling wahrzunehmenden Aufgaben an.<sup>215</sup> Neben internen Einflüssen wie der Unternehmensgröße verweisen sie auf die zeitliche Abfolge der Entwicklung der Konzeptionen und deren Bedingtheit durch Veränderungen der betrieblichen Umwelt. Insgesamt sehen sie daher in den Konzeptionen keinen Widerspruch, sondern jeweilige Anpassungen an die situativen Veränderungen. Mit der von ihnen abgeleiteten Konzeption des *Controllings zur Sicherstellung der Rationalität der Unternehmensführung* können sie die drei dargestellten konzeptionellen Ansätze integrieren.<sup>216</sup>

Nach der Konzeption der Rationalitätssicherung muss das Controlling in verschiedenen Bereichen dafür Sorge tragen, dass das Führungshandeln rationalen Kriterien folgt. *Rationalität* wird dabei als „Zweckrationalität [verstanden], deren zentrale Eigenschaft, die Begründbarkeit, stets auf eine Handlungsträgermehrheit bezogen ist. Ist ihre Realisierung das grundsätzlich im wirtschaftlichen Handeln anzutreffende Prinzip, kommt der Rationalität der Führung eine zentrale Bedeutung zu.“<sup>217</sup> Dabei ist Zweckrationalität im Sinne der ökonomischen Theorie als eine an der Zweck-Mittel-Relation orientierte, effiziente Mittelverwendung zu verstehen. Als einziger für Unternehmen in Frage kommender übergeordneter Zweck wird dabei die Nutzenmaximierung orientiert an Gewinn oder Wert betrachtet.<sup>218</sup> Wesentlich für die Rationalität im Sinne der Definition ist die Begründbarkeit der Entscheidung und die Akzeptanz und Nachvollziehbarkeit durch eine Mehrheit von Fachleuten.<sup>219</sup> Im Falle einer Meinungsdivergenz muss sich die Mehrheitsmeinung auf Basis einer sachlichen

---

<sup>215</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Weber/Schäffer (1999a), S. 739-742. Zu einer kritischen Auseinandersetzung mit der Konzeption vgl. Pietsch/Scherm (2000), S. 399-402 und Küpper (2005), S. 18-20. Für die Diskussion zwischen PIETSCH und SCHERM mit WEBER und SCHÄFFER vgl. Weber/Schäffer (2001) und Pietsch/Scherm (2001b). PIETSCH und SCHERM legen zudem mit der Konzeption des Controllings als Führungs- und Führungsunterstützungsfunktion eine weitere eigenständige Controllingkonzeption vor. Vgl. Pietsch/Scherm (2000). Für eine weitere Modifikation der Konzeption vgl. Ahn/Dyckhoff (2004).

<sup>216</sup> Zwar sind auch im koordinationsorientierten Ansatz der informationsorientierte und der planungs- und kontrollorientierte Ansatz enthalten. Damit ist auch eine Art der Integration gegeben, hier geht jedoch jeweils eine Konzeption in der anderen auf. Im Gegensatz dazu integriert die Konzeption von WEBER und SCHÄFFER – wie im Folgenden gezeigt wird – die drei Konzeptionen so, dass sie in Teilbereichen quasi selbstständig weiter bestehen. Vgl. Weber/Schäffer (1999a), S. 739-742.

<sup>217</sup> Weber/Schäffer (1999a), S. 734.

<sup>218</sup> Vgl. Schäffer/Weber (2004), S. 462. Es wird jedoch kontrovers diskutiert, ob nicht auch andere Wertdimensionen, wie etwa ethische Werte in den Zweck der unternehmerischen Tätigkeit eingeschlossen sein können. Vgl. Pietsch/Scherm (2001b), S. 82 und die dort angegebene Literatur.

<sup>219</sup> Vgl. Weber (2004), S. 51. Das Problem der Abgrenzung der relevanten Fachleute wird von WEBER diskutiert und als lösbar erachtet, jedoch von anderen Autoren kritisiert. Vgl. Küpper (2005), S. 18. Nach hier verfolgtem Verständnis muss eine Abgrenzung im mittelständischen Kontext weit erfolgen. Die Zustimmung einer Mehrheit der im Unternehmen als Fachleute anerkannten Mitarbeiter zu einer Entscheidung kann nicht als Bestätigung der Rationalität aufgefasst werden. Vielmehr muss die Entscheidung auch einer Überprüfung durch unternehmensexterne (betriebswirtschaftliche) Fachleute standhalten können, um als rational angesehen zu werden.

Diskussion bilden können.<sup>220</sup> Rationalität ist also nur gegeben, wenn eine Entscheidung auf Basis allgemein anerkannter, intersubjektiv nachprüfbarer Entscheidungskriterien<sup>221</sup> hinsichtlich des verfolgten Zwecks erfolgt. Voraussetzung dafür ist das Vorhandensein von Wissen: „Die Rationalität einer Handlung hängt von der Zuverlässigkeit des in ihr verkörperten Wissens und von ihrer Begründbarkeit ab.“<sup>222</sup> Die für die Entscheidungssituation allgemein anerkannten Methoden müssen entsprechend mit relevanten Informationen gespeist werden, die zudem die Bedingung der zutreffenden Wiedergabe des von ihnen abgebildeten Sachverhaltes erfüllen müssen.

Das Controlling hat nun die Aufgabe, die Rationalität der Entscheidungen der Unternehmensführung sicherzustellen.<sup>223</sup> Dieses Konzept basiert insbesondere auf dem Führungsprozess im Sinne der Willensphasen.<sup>224</sup> Im Zuge dessen kommt dem Controlling zunächst in der Phase der Willensbildung die Aufgabe zu, für ein *Austarieren von Reflexion und Intuition* zu sorgen. Die Reflexion als bewusste Willensbildung auf Basis expliziten Wissens muss durch die Bereitstellung eines geeigneten *Mixes an Entscheidungsmethoden* in ihrer Bedeutung bei der Willensbildung unterstützt werden. Des Weiteren ist die *Sicherung der Datenbereitstellung*, die das explizite Wissen für die zu treffende Entscheidung speist, zu gewährleisten. Dabei ist die Rationalitätssicherung durch die Gewährleistung von Qualität, Umfang und Aufbereitung der benötigten Informationen zu unterstützen. In der Phase der Willensdurch- und -umsetzung, die die Kontrolle einschließt, ist dafür Sorge zu tragen, dass eine *Rückkopplung der Erkenntnisse aus der Umsetzungs- und Kontrollphase mit der Phase der Willensbildung* erfolgt, um so ein Lernen im Sinne der Bereitstellung von zukünftig entscheidungsrelevanten Informationen zu gewährleisten. Zuletzt zeichnet das Controlling auch für die *Verbindung aller Führungsteilsysteme* im Sinne der koordinationsorientierten Controllingkonzeption verantwortlich. Abbildung A-8 stellt den Ablauf der derartigen Willensbildung und -durchsetzung grafisch dar.

---

<sup>220</sup> Vgl. Weber (2004), S. 51.

<sup>221</sup> Dabei wird unter allgemein anerkannten Kriterien letztlich die Einschätzung einer Mehrheit von Fachleuten gesehen, die die Kriterien als geeignet ansehen, auf deren Basis eine Entscheidung über eine effiziente Mittelverwendung zu treffen. Vgl. Weber (2004), S. 51 und Küpper (2005), S. 18.

<sup>222</sup> Weber/Schäffer (1999a), S. 734. Rationalität ist somit nie absolut, sondern immer relativ. Vgl. Weber/Schäffer (1999a), S. 734.

<sup>223</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Weber/Schäffer (1999a), S. 736-740.

<sup>224</sup> Vgl. zum zugrunde liegenden Führungsprozess und den Willensphasen ausführlich Kapitel A.II.2.1.4.

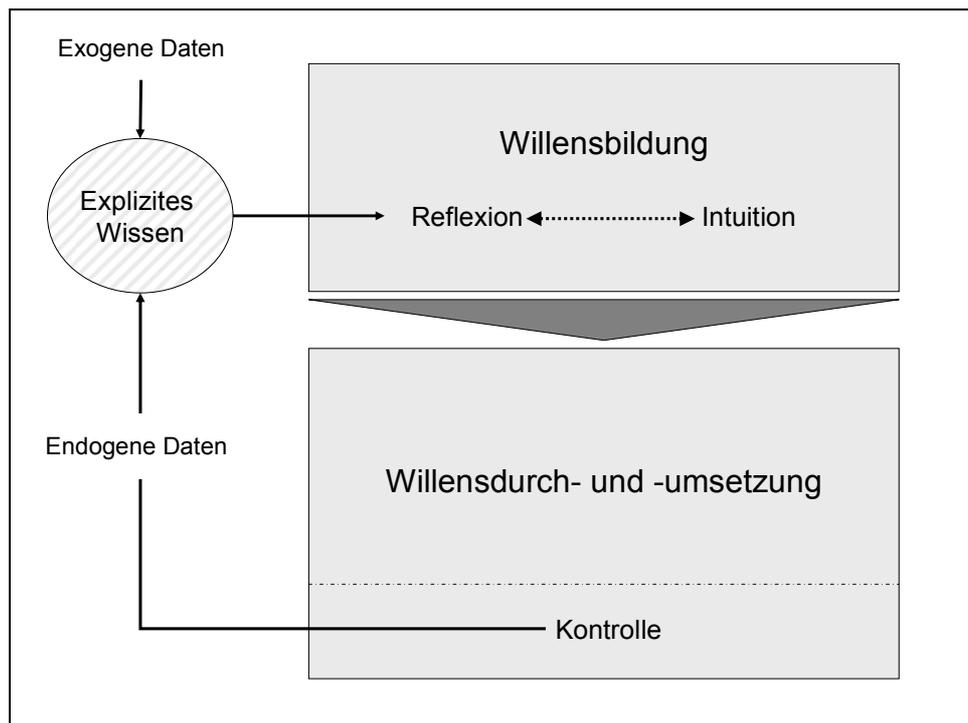


Abbildung A-8: Willensbildungsprozess als Ansatzpunkt des Controllings<sup>225</sup>

WEBER und SCHÄFFER sehen die Integration der drei klassischen Konzeptionen in der Sicherung der Datenbereitstellung (*informationsorientierte Konzeption*), der Sicherstellung, der Durchsetzung und Kontrolle (*planungs- und kontrollorientierte Konzeption*) sowie der Sicherstellung in Verbindung mit anderen Führungsteilsystemen (*koordinationsorientierte Konzeption*) als gegeben an.<sup>226</sup> Je nach situativem Kontext überwiege jeweils einer der drei Teilbereiche im Aufgabenspektrum des Controllings.<sup>227</sup>

Insgesamt zeigt sich, dass die Rationalitätssicherungsfunktion des Controllings im Wesentlichen durch die Beschaffung, Aufbereitung und Bereitstellung von entscheidungsrelevanten Informationen als Grundlage expliziten Wissens einer reflexiven Willensbildung stattfindet. Auch die koordinativen Aspekte der beiden letzten Teilaufgaben der Rationalitätssicherung lassen sich im Kern auf die Analyse und anschließende Kommunikation relevanter Informationen zurückführen. Der Kern des rationalitätssichernden Controllings lässt sich damit mit BERENS und BERTELSMANN<sup>228</sup> unter Ergänzung der Ausführungen von MOSIEK<sup>229</sup> als die „Beschaffung, Aufbereitung, Analyse und Kommunikation von Informationen zur Vorbereitung zielsetzungsgerechter Entscheidungen“<sup>230</sup> beschreiben. Eine zielsetzungsgerechte Entscheidung eines privatwirtschaftlichen Unternehmens soll sich dabei im Sinne der obigen Ausführungen im Endeffekt

<sup>225</sup> Quelle: Eigene Darstellung, vereinfachend in Anlehnung an Weber/Schäffer (1999a), S. 735.

<sup>226</sup> Vgl. Weber/Schäffer (1999a), S. 739 f.

<sup>227</sup> Vgl. Weber/Schäffer (1999a), S. 740 sowie Pietsch/Scherm (2001a), S. 209.

<sup>228</sup> Vgl. Berens/Bertelsmann (2002), Sp. 281.

<sup>229</sup> Vgl. Mosiek (2002), S. 18.

<sup>230</sup> Mosiek (2002), S. 18.

auf das Gewinn oder Wertziel beziehen. Das Rationalitätskriterium der intersubjektiven Nachprüfbarkeit auf Basis allgemein anerkannter Kriterien ist in der Zielsetzungsgerechtigkeit der Entscheidung implizit enthalten. Dadurch muss das Ziel bekannt sein, so dass Entscheidungen auf ihren Zielbezug überprüft werden können. Somit ist das Controlling letztlich verpflichtet, die Zielsetzungsgerechtigkeit und damit letztlich die Rationalität der Entscheidung zu sichern. Ein derart verstandenes Controlling kann somit für die Sicherung der Rationalität des Führungshandelns sorgen. Das hier dargestellte Controllingverständnis liegt allen folgenden Ausführungen zugrunde.

### 3.2 Systematisierung von Controllinginstrumenten

Die unterschiedliche Gestaltung von Controllingkonzeptionen und deren heterogenes Begriffsverständnis bedingen, dass die Frage nach betriebswirtschaftlichen Instrumenten, welche zur Erfüllung von Controllingaufgaben geeignet sind, jeweils zu unterschiedlichen Antworten führt. Dadurch werden einige Instrumente noch als Controllinginstrumente angesehen, während andere Autoren diese nicht mehr als solche bezeichnen.<sup>231</sup> Auch die Systematisierungen unterscheiden sich meist nach der zugrunde gelegten Controllingkonzeption. Da zuvor auf die Controllingkonzeption von WEBER und SCHÄFFER und das Begriffsverständnis nach BERENS, BERTELSMANN und MOSIEK abgestellt wurde, soll auf die Systematisierung von WEBER zurückgegriffen werden, die auch im Sinne der Begriffsdefinition nach BERENS ET AL. ausfällt.

Um die rationalitätssichernde Aufgabe des Controllings erfüllen zu können, müssen Instrumente eingesetzt werden, die eine Informationsversorgung als Grundlage des relevanten expliziten Wissens in problemadäquater Aufbereitung ermöglichen können. Diese sorgen für den Input einer reflexiven Willensbildung. Zudem muss die Durchführung der Planung als „Ausprägung von Willensbildung“<sup>232</sup> sichergestellt werden, so dass die Aufgabe des Austarierens von Reflexion und Intuition gewährleistet werden kann. Des Weiteren muss die Kontrolle als letzter Schritt der Willensumsetzung instrumentell begleitet werden, so dass durch einen Lernprozess die reflexive Willensbildung und die zukünftige Willensdurch- und -umsetzung zielsetzungsgerechter erfolgen können. Es muss zwar festgestellt werden, dass die Aufgabe der eigentlichen Planung nicht in den Aufgabenbereich des Controllings fällt.<sup>233</sup> Diese ist vielmehr aufgrund ihres Charakters als Ausprägung der Willensbildung in den Tätigkeitsbereich der Unternehmensführung einzuordnen. Dem Controlling kommt nichts desto trotz die Aufgabe zu, an Planentstehung und -kontrolle mitzuwirken. Zu diesem Zweck sind Instrumente bereitzustellen und einzusetzen.

<sup>231</sup> So kritisieren PIETSCH und SCHERM die instrumentelle Abgrenzung WEBERS als sehr weit. Vgl. Pietsch/Scherm (2001a), S. 209. Für andere Systematisierungen vgl. beispielsweise Ossadnik (2003), Küpper (2005), Brühl (2004) oder Lachnit/Müller (2006).

<sup>232</sup> Weber (2004), S. 312.

<sup>233</sup> Vgl. Horváth/Weber (1997), S. 338.

WEBER nimmt entsprechend eine Unterteilung nach Instrumenten zur Informationsversorgung und Planungs- und Kontrollinstrumenten vor.<sup>234</sup> Die Instrumente zur Planung und Kontrolle unterteilt er nach ihrem zeitlichen Horizont und dem Ausmaß der Weichenstellung für die zukünftige Unternehmensentwicklung<sup>235</sup> in die drei Ebenen operativ, taktisch und strategisch.<sup>236</sup>

Die *Informationsversorgung* stellt sicher, dass Entscheidungen auf Basis relevanter Informationen zielsetzungsgerecht getroffen werden können. Neben der Informationsbereitstellung muss auch die entsprechende Aufbereitung der Informationen gewährleistet werden. Zu den Instrumenten zur Informationsversorgung wird neben dem externen Rechnungswesen die *Kosten- und Leistungsrechnung* als Ausprägung eines internen Rechnungswesens gezählt.<sup>237</sup> Darunter fallen Systeme der Voll- wie auch der Teilkostenrechnung. Zu Letzteren zählt auch die Durchführung von *Deckungsbeitragsrechnungen*. Daneben wird auch die Verwendung von *Kennzahlen und Kennzahlensystemen* zu den Informationsversorgungsinstrumenten gezählt. Während die bis dato genannten Instrumente primär der Informationsbeschaffung, -aufbereitung und -analyse dienen, ist die Hauptaufgabe des *Berichtswesens* stärker in der Zusammenstellung und Kommunikation von Informationen zu sehen.

In der Systematisierung von WEBER wird keine weitere Differenzierung nach *Planungs- und Kontrollinstrumenten* vorgenommen. Eine genaue Unterscheidung ist auch nicht immer möglich, weil diese je nach zeitlicher Anwendung zur Planung (ex ante) oder zur Kontrolle (ex post) verwendet werden können. Andere Instrumente wie Soll-Ist-Abweichungsanalysen lassen sich hingegen als eine reine Kontrollinstrumente ansehen.

Die *strategische Planung* besitzt den längsten Planungshorizont und ist Maßgeblich für taktische und operative Planung.<sup>238</sup> Sie dient dazu, Erfolgs- und Fähigkeitenpotenziale im Rahmen einer gewählten Wettbewerbsstrategie zu identifizieren. Aufgrund der Langfristigkeit der Betrachtung ist die strategische Planung hoher Unsicherheit bezüglich zukünftiger Entwicklungen ausgesetzt. Unter der gegebenen Unsicherheit muss sie versuchen, die relevanten Erfolgs- und Fähigkeitenpotenziale zu identifizieren und durch Maßnahmen zu sichern bzw. diese für die Zukunft zu schaffen. Sie ist somit auf die Schaffung bzw. Sicherung zukünftiger Potenziale bedacht. Durch derartige Maßnahmen wird der Versuch unternommen, die Unsicherheit der zukünftigen Entwicklung zu

---

<sup>234</sup> Dies ergibt sich aus der Gliederung des zugrunde liegenden Lehrbuches. Vgl. Weber (2004), S. XVIII-XXIV.

<sup>235</sup> Vgl. zu diesen Abgrenzungskriterien Kapitel A.II.2.1.3.

<sup>236</sup> Im Gegensatz dazu findet sich häufig ein Verzicht auf eine explizite Zuordnung zur Kategorie der taktischen Instrumente. Vielmehr erfolgt hier nur die Differenzierung nach operativen und strategischen Instrumenten. Vgl. dazu z.B. Ossadnik (2003) oder Schuster (1991).

<sup>237</sup> Zur Zuordnung von Instrumentengruppen zu den Informationsversorgungsinstrumenten vgl. Weber (2004), S. XVIII-XXI.

<sup>238</sup> Zur strategischen Planung vgl. Weber (2004), S. 487-489.

reduzieren und für das Unternehmen positiv zu beeinflussen. Zu den strategischen Planungs- und Kontrollinstrumenten zählen zum einen die von anderen Autoren<sup>239</sup> als *strategische Controllinginstrumente* zusammengefassten Methoden wie z.B. *Portfolio- oder Stärken-Schwächen-Analysen*.<sup>240</sup> Zum anderen fasst WEBER darunter auch *Früherkennungssysteme*, die im Rahmen eines Risikomanagements für die rechtzeitige Identifizierung von Unternehmensrisiken genutzt werden.

Die *taktische Planung* dient als Bindeglied zwischen der eher qualitativ, unkonkret und sehr langfristig angelegten strategischen und der handlungsorientierten, kurzfristig ausgerichteten operativen Planung.<sup>241</sup> Durch sie muss die strategische Planung soweit konkretisiert werden, dass sie durch die operative Planung umsetzbar wird. Auch wenn sie durchaus in einem jährlichen Turnus durchgeführt wird, weist sie, anders als die operative Planung, mit drei bis fünf Jahren einen längeren Planungshorizont auf. Zur taktischen Planung zählt auch die Bewertung von Projekten und Maßnahmen mit einem über ein Geschäftsjahr hinausreichenden Zeithorizont. Instrumente, die den taktischen Planungs- und Kontrollinstrumenten zugerechnet werden können, sind Verfahren der *Investitionsrechnung*, das *Target Costing* oder *Kostenschätzmodelle*.<sup>242</sup>

Die *operative Planung* basiert auf der taktischen und strategischen Planung.<sup>243</sup> Anders als die strategische Planung geht sie von festen Potenzialen aus und plant bezogen auf Sachziele, die sich in physischen Größen wie Mengen ausdrücken und monetäre Formalziele. Ihr Zeithorizont bezieht sich i.d.R. auf ein Geschäftsjahr und sie wird für jedes Geschäftsjahr neu aufgestellt. Zu den operativen Planungs- und Kontrollinstrumenten zählen u.a. die klassische *Budgetierung*, *Absatz- bzw. Produktionsprogrammplanungen*, *Erlös- und Leistungsrechnungen* sowie *Abweichungsanalysen* als Beispiel für Kontrollinstrumente.<sup>244</sup> Abbildung A-9 fasst die aufgezeigte Systematik zusammen.<sup>245</sup>

<sup>239</sup> Vgl. dazu z.B. Baum/Coenenberg/Günther (2004), Ossadnik (2003) oder Schuster (1991).

<sup>240</sup> Zu einer Übersicht und Beschreibung ausgewählter zu den strategischen Planungs- und Kontrollinstrumenten gezählten Methoden vgl. Weber (2004), S. 509-530.

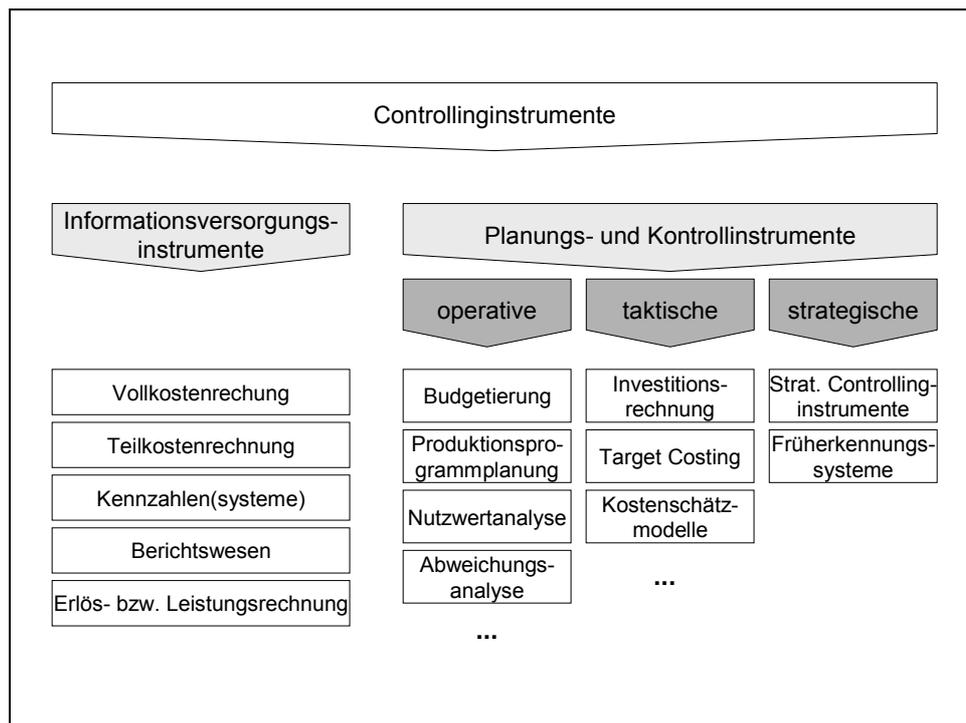
<sup>241</sup> Vgl. ausführlich Weber (2004), S. 423-428.

<sup>242</sup> Zu einer Übersicht ausgewählter, zu den taktischen Planungs- und Kontrollinstrumenten gezählten Methoden vgl. Weber (2004), S. 434, sowie ausführlich zu den Instrumenten S. 435-481. Dort wird auch das Benchmarking den taktischen Instrumenten zugeordnet. In der vorliegenden Arbeit wird das Benchmarking aufgrund seiner Bedeutung zur Schaffung langfristiger Potenziale und Wettbewerbsvorteile jedoch als strategisches Instrument eingestuft. Vgl. dazu Kapitel B.I.1.5.

<sup>243</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Weber (2004), S. 365 f.

<sup>244</sup> Für eine Übersicht über die als operativ eingeordneten Planungs- und Kontrollinstrumente vgl. Weber (2004), S. 383 f. sowie ausführlich zu den jeweiligen Instrumenten S. 384-416.

<sup>245</sup> Die in der Systematisierung aufgeführten Instrumente bzw. Instrumentengruppen sind nicht abschließend.



**Abbildung A-9: Systematisierung von Controllinginstrumenten**

Abschließend muss bemerkt werden, dass die aufgezeigte eine von verschiedenen möglichen Systematisierungen von Controllinginstrumenten darstellt. Wie sich auch bei der Operationalisierung der Controllinginstrumente in Kapitel B.I.1.5 noch zeigen wird, ist eine vollständige Überschneidungsfreiheit der Instrumentenzuordnung nicht gegeben. So wird z.B. das Instrument der Balanced Scorecard als Kennzahlensystem der Informationsversorgung zugeordnet. Aufgrund ihrer Fähigkeit der Früherkennung wie auch des hohen Bezugs zur Steuerung und Schaffung langfristiger (strategischer) Potenziale könnte sie jedoch auch zu den strategischen Planungs- und Kontrollinstrumenten gezählt werden.<sup>246</sup>

### 3.3 Besonderheiten des Controllingeinsatzes in mittelständischen Unternehmen

#### 3.3.1 Notwendigkeit eines Controllings in mittelständischen Unternehmen

Die Ergebnisse früherer empirischer Erhebungen weisen auf eine häufig geringe Wahrnehmung von Controllingaufgaben in mittelständischen Unternehmen hin.<sup>247</sup> Es ist jedoch in Frage zu stellen, ob diese oft geringe Controllingnutzung auf deren fehlende Notwendigkeit in mittelständischen Unternehmen zurückzuführen ist. Bei Betrachtung der in Kapitel A.II.2.2 dargestellten Besonderheiten einer „typischen“ mittelständischen Unternehmensführung wird deutlich, dass der Aufgabe der Rationalitätssicherung der Unternehmensführung eine beson-

<sup>246</sup> Ausführlich zur Balanced Scorecard und ihren Möglichkeiten vgl. Kaplan/Norton (1996) sowie für einen Kurzüberblick Baum/Coenenberg/Günther (2004), S. 345-357.

<sup>247</sup> Vgl. dazu Kapitel A.III.2 sowie zu den diesbezüglichen Erkenntnissen der eigenen Untersuchung Kapitel B.I.2.

dere Bedeutung zukommt. Die weite Verbreitung eines hohen Gewichts der Intuition des Unternehmers im Willensbildungsprozess<sup>248</sup> verdeutlicht die Bedeutung der Controllingaufgabe des *Ausbalancierens von Reflexion und Intuition*.<sup>249</sup> Zudem ist „eine hinreichende Informiertheit des Unternehmers als wichtiger Input der Willensbildung“<sup>250</sup> nicht immer gegeben. Auch der richtige Informationsmix und das kritische Hinterfragen unternehmerischer Entscheidungen fehlen häufig. Dem Controlling obliegt es nun, entscheidungsvorbereitende Informationen zu beschaffen, aufzubereiten, zu analysieren und, im Falle einer (teilweisen) Trägerschaft durch führungsfremde Mitarbeiter, an die Unternehmensführung zu kommunizieren. Dadurch kann der reflexive Anteil der Willensbildung gesteigert und das Ausmaß der Rationalität der Entscheidungsfindung erhöht werden.

Die *Trägerschaft des Controllings* ist dabei auch durch den Unternehmer selbst denkbar.<sup>251</sup> In diesem Fall wäre zwar eine Rationalitätssicherung durch die Methoden-anwendung und Informationsversorgung grundsätzlich möglich. Ein reflexiver Gegenpart zum oft primär intuitiv entscheidenden Unternehmer würde jedoch fehlen. Dieser Gegenpart könnte nur durch einen führungsfremden Träger oder durch ein anderes Mitglied der Unternehmensführung übernommen werden.<sup>252</sup> Eine solche personelle Trennung von Controlling und Führung könnte die Rationalitätssicherung durch ein entsprechendes Hinterfragen der „Ziele, Einsichten und Handlungen [des Unternehmers], die selektiv und in hohem Maße subjektiv sind“<sup>253</sup> fördern. Daher ist gerade im mittelständischen Kontext die rationalitätssichernde Funktion des Controllings von besonderer Bedeutung. Durch sie sollen die Intuition der Entscheidungsfindung und die Flexibilität der Führung als eine Stärke mittelständischer Unternehmen nicht unterdrückt werden.<sup>254</sup> Vielmehr geht es darum, Entscheidungen abzusichern und anhand nachvollziehbarer Kriterien auf ihre Zielsetzungsgerechtigkeit zu überprüfen.

Die Controllingträgerschaft durch führungsfremde Personen lässt sich auch aus der Perspektive der typischen Aufgabenüberlastung der Unternehmensführung im Sinne einer führungsunterstützenden Entlastung der Führung ableiten.<sup>255</sup>

<sup>248</sup> Zur Intuition als eine personelle Besonderheit der mittelständischen Unternehmensführung vgl. Kapitel A.II.2.2.1.

<sup>249</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Weber (2003), S. 186 f.

<sup>250</sup> Weber (2003), S. 186.

<sup>251</sup> Vgl. Horváth/Weber (1997), S. 338.

<sup>252</sup> WEBER weist zwar darauf hin, dass intrapersonell bereits ein Reifen der Entscheidung stattfindet. Vgl. dazu Weber (2000), S. 1932. Es ist jedoch zu bezweifeln, dass immer eine intrapersonelle „Rollenteilung“ möglich ist, die zu einem Kräftegleichgewicht zwischen Intuition und Reflexion der Willensbildung sorgen kann.

<sup>253</sup> Weber/Schäffer (1999a), S. 742.

<sup>254</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Kosmider (1993), S. 80 und Lück/Jahns (1997), S. 130.

<sup>255</sup> Zur Entlastungsaufgabe von Controllern vgl. Weber (2004), S. 41. Dort wird zwar explizit auf Controller abgestellt, jedoch ist nach hier vertretener Meinung die Entlastungsfunktion auch durch führungsfremde, nicht als Controller institutionalisierte Mitarbeiter möglich. Zur Entlastungsaufgabe im mittelständischen Kontext vgl. Kosmider (1993), S. 79 f.

Durch die Übernahme von Controllingaufgaben durch führungsfremde Personen kann sichergestellt werden, dass die Informationsversorgung der Unternehmensführung für Entscheidungen gewährleistet wird und so die Reflexion im Willensbildungsprozess eine angemessene Stellung gegenüber der Intuition erhalten würde. Ein Fehlen einer solchen Entlastung könnte ansonsten zur Folge haben, dass eine entsprechende Informationsbasis als reflexive Entscheidungsgrundlage aufgrund der Aufgabenüberlastung durch die Unternehmensführung selbst nicht geschaffen wird. Infolgedessen würde die Intuition weiter die dominierende Willensbildungsform darstellen und sich damit die Wahrscheinlichkeit einer nicht rationalen Entscheidung erhöhen. Die Entscheidungsvorbereitung durch führungsfremde Controllingträger wäre tendenziell in der Lage, „die Güte der zu treffenden Entscheidungen zu verbessern“<sup>256</sup>. Die Rationalität und damit die Orientierung an ökonomischen Zielen würden dadurch unterstützt. Insgesamt kann ein entsprechendes Controlling dazu beitragen, existenzbedrohende Fehlentscheidungen zu vermeiden und so den Bestand des Unternehmens sichern helfen. Diese Schlussfolgerung wird durch verschiedene empirische Untersuchungen unterstrichen, die zeigen konnten, dass „schlechte“ Managemententscheidungen und ein mangelndes Controlling wesentliche Insolvenzursachen darstellen.<sup>257</sup>

Der Bedarf der Nutzung eines Controllings wird auch durch die oft *geringe Markt- und Verhandlungsmacht* mittelständischer Unternehmen ausgelöst.<sup>258</sup> Dadurch sind sie stärker von der Dynamik und Komplexität der Unternehmensumwelt abhängig. Sie sind daher darauf angewiesen, Veränderungen und sich bietende Chancen und Risiken schnell zu erkennen, um darauf reagieren zu können. In Verbindung mit der Aufgabenüberlastung der Führung wäre hier ein Controlling von Bedeutung, das entsprechende Umfeldinformationen sammelt und analysiert, um so Veränderungen zu erkennen und der Unternehmensfüh-

---

<sup>256</sup> Kosmider (1993), S. 80.

<sup>257</sup> Wie bereits in der Einleitung angeführt wird in der von der EULER HERMES KREDITVERSICHERUNG initiierten Studie ein fehlendes Controlling in 79% der Fälle als wichtigste Insolvenzursache genannt. Auf den Plätzen vier, fünf und acht folgen unternehmensführungsbezogene Merkmale. Vgl. Euler (2006a), S. 3 und 6. HAUSCHILDT, GRAPE und SCHINDLER identifizieren Führungsmängel als die Hauptursache für das Eintreten von Unternehmenskrisen. Zudem finden sie ebenfalls Hinweise auf einen Einfluss von Mängeln im Informations-, Planungs- und Kontrollsystem. Vgl. Hauschildt/Grape/Schindler (2006), S. 15-17. FELDBAUER-DURSTMÜLLER und MITTER führen eine Untersuchung mit 393 insolventen österreichischen Unternehmen mit weniger als 180 Mitarbeitern durch. Sie nennen auf dieser Basis einen Anteil von über 60% der Unternehmen, in denen ein fehlendes oder fehlerhaftes betriebswirtschaftliches Instrumentarium eine Insolvenzursache darstellte. Vgl. Feldbauer-Durstmüller/Mitter (2006), S. 9 und 15. RICKETS GASKILL, VAN AUCKEN und MANNING finden Hinweise darauf, dass der wichtigste (empfundene) Grund für das Scheitern von KMU im Mangel an Managementfähigkeiten und dem Einsatz betriebswirtschaftlicher (Planungs-)Instrumente liegt. Vgl. Ricketts Gaskill/Van Aucken/Manning (1993), S. 24 f., 27. Dies drückt sich nicht zuletzt in schlechten Entscheidungen aus, die wiederum aus mangelnder Fähigkeit zum Treffen von Entscheidungen und einer mangelnden Entscheidungsvorbereitung resultieren. PERRY entdeckt Anhaltspunkte dafür auf, dass mangelnde Planung einen wesentlichen Grund für das Scheitern von KMU darstellt. Vgl. Perry (2001), S. 203-205. Einschränkend muss jedoch auf die grobe Operationalisierung der durchgeführten Planung hingewiesen werden.

<sup>258</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden ähnlich Lipowski/Männel (2000), S. 13 f.

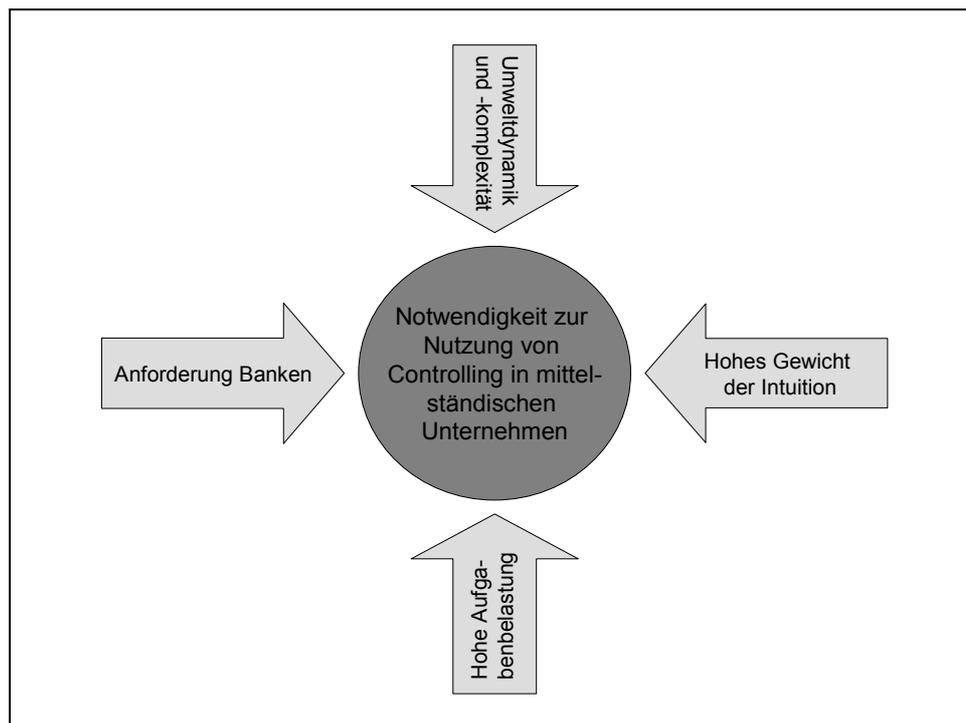
rung ein frühzeitiges und proaktives Handeln auf Basis der bereitgestellten Informationen zu ermöglichen.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist die Wahrnehmung der Controllingaufgabe somit auch für mittelständische Unternehmen sinnvoll und notwendig. Deren Einrichtung auf Basis dieser Notwendigkeit ist jedoch von der entsprechenden Einsicht des Unternehmers und seiner Bereitschaft zur Einführung und Nutzung abhängig. Aufgrund der in Kapitel A.II.2.2.1 dargestellten Charakteristika von mittelständischen Unternehmensführern ist es jedoch in einigen Fällen fraglich, ob der Unternehmer bereit ist, eine Beschränkung der Freiheit seines Entscheidungsstils durch die Einrichtung eines personellen Gegenparts hinzunehmen. Auch der Rückgriff auf eine entscheidungsrelevante Informationsgrundlage könnte einigen Unternehmern als Einengung ihrer erfahrungs- und intuitionsgestützte Entscheidungsfindung und damit ihrer persönlichen Unabhängigkeit erscheinen. Darüber hinaus ist fraglich, ob die Bereitschaft zur Delegation von führungsnahen Aufgaben vorhanden ist. Diese dürfte umso geringer sein, je autoritärer der Führungsstil geprägt ist.

Neben der dargestellten internen, entsteht jedoch zunehmend eine durch unternehmensexterne Entwicklungen forcierte Notwendigkeit zur Wahrnehmung von Controllingaufgaben. Hier hat sich vor dem Hintergrund von veränderten Finanzierungsrahmenbedingungen insbesondere *von Seiten der Banken*, welche i.d.R. die wichtigsten externen Kapitalgeber darstellen, der *Druck zur Einführung* bzw. zum Ausbau eines Controllings erhöht.<sup>259</sup> Auf eine nähere Diskussion wird an dieser Stelle verzichtet, da die Auswirkungen der unternehmensexternen Entwicklungen auf das Unternehmenscontrolling im Kapitel A.II.4.2 ausführlich behandelt werden. Abbildung A-10 fasst die Argumentation zusammen.

---

<sup>259</sup> Vgl. Flacke/Siemes (2005), S. 252 f.



**Abbildung A-10: Gründe für die Notwendigkeit der Controllingnutzung in mittelständischen Unternehmen**

Insgesamt lässt sich konstatieren, dass ein Controlling aufgrund der internen aber auch – wie sich im weiteren Verlauf der Untersuchung deutlich zeigen wird – der externen Umstände für alle mittelständischen Unternehmen relevant ist. Einer gegebenenfalls mangelnden Bereitschaft seitens des Unternehmers steht dabei zunehmend externer Druck seitens der Banken gegenüber, so dass auch dadurch die Notwendigkeit zur Controllingnutzung steigt. Das Argument, aufgrund der geringen Ressourcenausstattung sei dies nicht möglich,<sup>260</sup> kann nicht zu einer grundsätzlichen Ablehnung der Wahrnehmung von Controllingaufgaben führen. Es gilt jedoch, den Aspekt der größenbedingten Ressourcenknappheit bei der Frage nach der konkreten funktionalen, institutionalen und instrumentellen Ausgestaltung zu berücksichtigen.

### 3.3.2 Funktionale und institutionale Ausgestaltung

#### *Institutionale Ausgestaltung*

Controlling wird im Rahmen dieser Arbeit als Funktion verstanden. Daraus folgt, dass Controllingaufgaben grundsätzlich von jedem Mitarbeiter wahrgenommen werden können, der über die Qualifikation verfügt, die Aufgaben so wahrzunehmen, dass er den Grad der Rationalität der Unternehmensführung erhöhen kann.<sup>261</sup> Somit kommt grundsätzlich auch *der Unternehmer selbst für*

<sup>260</sup> So zeigt sich in der Untersuchung von LEGENHAUSEN, dass die Einführung von Controllinginstrumenten am häufigsten aufgrund des damit verbundenen Ressourcenverbrauchs in finanzieller und personeller Hinsicht zurückgestellt wird. Vgl. Legenhausen (1998), S. 133 f.

<sup>261</sup> Zu einem Überblick über Anforderungen an die Qualifikationen vgl. Jahns (2000), S. 1242 f.

die *Trägerschaft des Controllings* in Frage.<sup>262</sup> Daraus ergeben sich jedoch Probleme bei der Gewährleistung der Rationalitätssicherung, die sich zum einen durch die personelle Einheit von Entscheider und Controllingträger durch das Fehlen eines personellen Gegenparts und zum anderen aus der fehlenden Aufgabenentlastung ergeben.<sup>263</sup> Bei einer hauptsächlichen Zuordnung von Controllingaufgaben zur Geschäftsführung wäre zwar eine Trennung von entscheidendem und dem in diesem Fall als Controllingträger auftretenden Geschäftsführer grundsätzlich denkbar. Es ist jedoch zum einen anzuzweifeln, dass stets eine personelle Trennung von entscheidenden und nicht entscheidenden Geschäftsführern gegeben ist. Zum anderen scheint auch für einen solchen Fall der situative Wechsel der Controllingträgerschaft in der Geschäftsführung kaum sinnvoll und durchführbar zu sein. Zwar können Kommunikation und Diskussion innerhalb der Geschäftsführung zur Rationalitätssicherung beitragen.<sup>264</sup> Eine ausschließliche Controllingträgerschaft durch die Geschäftsführung selbst scheint vor dem Hintergrund der dem Controlling zuerkannten Ziele und Aufgaben jedoch problematisch.

Die *Trägerschaft durch führungsfremde Mitarbeiter* ist in vielen Konstellationen denkbar und stark von der Unternehmenssituation abhängig. Es ist davon auszugehen, dass die dem Controlling zufallenden Aufgaben mit steigender Unternehmensgröße zunehmen.<sup>265</sup> Bei kleinen mittelständischen Unternehmen ist es in den meisten Fällen aufgrund des Aufgabenumfanges wie auch der geringen Ressourcenausstattung kaum darstellbar und sinnvoll, einen ausschließlich mit Controllingaufgaben befassten Mitarbeiter zu installieren.<sup>266</sup> Vielmehr kommt hier die Controllingträgerschaft in Teilzeit durch *Mitarbeiter des Rechnungswesens*<sup>267</sup>, *Assistenten der Geschäftsführung* oder *anderer Fachabteilungen* bei entsprechender Qualifikation in Frage.<sup>268</sup> Dabei benötigen diese neben dem dazu relevanten betriebswirtschaftlichen Know-how persönliche Eigenschaften, die es ermöglichen, das geforderte Korrektiv zum intuitiven Entscheidungsstil der Führungsperson darzustellen. Gerade im Falle eines autoritär führenden Unternehmers ist es jedoch fraglich, ob Mitarbeiter mit entsprechenden persönlichen Fähigkeiten im Unternehmen erwünscht sind. Daneben ist es ebenso ungewiss, ob sich bei einem entsprechenden Unternehmensklima die nötigen persönlichen Eigenschaften bei ausreichend fachlich qualifizierten Mitarbeitern entwickeln können. In einem solchen Fall könnten die Aufgaben der

<sup>262</sup> Vgl. Horvath/Weber (1997), S. 338 und Weber (2000), S. 1932.

<sup>263</sup> Vgl. dazu Kapitel A.II.3.3.1. Vgl. ähnlich auch Jahns (2000), S. 1243.

<sup>264</sup> Vgl. Weber (2000), S. 1933.

<sup>265</sup> Vgl. Kosmider (1993), S. 78 f.

<sup>266</sup> Vgl. Lück/Jahns (1997), S. 130.

<sup>267</sup> Bei der Übernahme durch den Bereich des externen Rechnungswesens besteht jedoch die Gefahr einer durch die Aufgabe des externen Rechnungswesens begründeten Vergangenheitsorientierung, die sich dann auch auf die Art der Wahrnehmung von Controllingaufgaben niederschlagen könnte. Vgl. Kosmider (1993), S. 83 f.

<sup>268</sup> Zu den benötigten Qualifikationen vgl. Jahns (2000), S. 1242 f.

Beschaffung, Aufbereitung und z.T. Analyse der Informationen von internen Mitarbeitern übernommen werden. Der personenbezogene Gegenpart könnte – entsprechende Akzeptanz und Aufgeschlossenheit des Unternehmers vorausgesetzt – auch vom Steuerberater oder dem Firmenkundenbetreuer der (Haus-) Bank übernommen werden.<sup>269</sup> Diesem würde entsprechend teilweise die Analyse, insbesondere aber die Kommunikation von Informationen zufallen.<sup>270</sup> Durch diese Kombination könnte auch in einem solchen Fall der Reflexion im Willensbildungsprozess ein stärkeres Gewicht verschafft werden.

Bei einer Übernahme von Controllingaufgaben zusätzlich zu anderen Tätigkeiten ergibt sich aber auch für diese Träger des Controllings die Gefahr einer Aufgabenüberlastung mit der Folge einer Vernachlässigung der Controllingaufgaben.<sup>271</sup> Insgesamt ist für mittelständische Unternehmen auch fraglich, ob Mitarbeiter mit adäquaten fachlichen Fähigkeiten im Unternehmen vorhanden sind oder ob sich diese mit den begrenzten finanziellen Ressourcen engagieren lassen. Dies gilt auch dann, wenn vom Aufgabenumfang her die Einrichtung eigener Controllerstellen in Frage kommt. Da ein solcher Aufgabenzuwachs jedoch i.d.R. mit steigender Unternehmensgröße einhergeht, steigen tendenziell auch die finanziellen Ressourcen, die zur Beschäftigung von ausreichend qualifiziertem Personal benötigt würden.

Für kleinere mittelständische Unternehmen kommt auch noch eine rein externe Trägerschaft des Controllings in Frage, wenn diese aufgrund knapper personeller Ressourcen die Controllingaufgaben intern nicht übernehmen können oder aber die notwendigen fachlichen Qualifikationen nicht vorzufinden oder zu beschaffen sind. Die externe Trägerschaft kann vor allem in der Phase der Einführung eines Controllings sinnvoll sein.<sup>272</sup> Langfristig sollte aber eine interne Trägerschaft des Controllings erreicht werden.

### *Funktionale Ausgestaltung*

Wie bereits in Kapitel A.II.3.3.1 erläutert, umfasst Controlling im mittelständischen Kontext grundsätzlich alle Aufgaben der Rationalitätssicherung. In Unternehmen ohne plan- und kontrolldeterminierte Unternehmensführung stehen jedoch zunächst die Funktion der Informationsversorgung und Instrumentenbereitstellung im Vordergrund. Die Controllingaufgaben der Koordination des Planungs-, Kontroll- und Informationsversorgungssystems sind hier hingegen zunächst nicht wahrzunehmen.<sup>273</sup> Controlling hat dann durch die Schaffung und

---

<sup>269</sup> Vgl. dazu Weber/Schäffer (1999a), S. 742.

<sup>270</sup> Fraglich bleibt an dieser Stelle jedoch, inwieweit sich eine derartige Aufgabentrennung in der Realität umsetzen lässt.

<sup>271</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Kosmider (1993), S. 84.

<sup>272</sup> Vgl. Kosmider (1993), S. 84.

<sup>273</sup> In vielen mittelständischen Unternehmen ist die Unternehmensführung wenig formalisiert und sehr personorientiert und weist eine geringe Planungs- und Kontrolldeterminiertheit auf. Vgl. dazu Kapitel A.II.2.2. Dadurch ist ein Koordinationsbedarf von Planung- und Kontrolle zunächst nicht gegeben.

Betreibung eines Informationssystems dafür zu sorgen, dass die Versorgung mit entscheidungsrelevanten Informationen gewährleistet wird.<sup>274</sup> Diese sind zu beschaffen, aufzubereiten, zu analysieren und zu kommunizieren. So fällt dem Controlling z.B. im Rahmen des Treffens von Investitionsentscheidungen die Aufgabe zu, nach Investitionsalternativen zu suchen, diese zu bewerten sowie im Vorlauf der Bewertung die benötigten Daten zu beschaffen. Auf dieser Basis ist es dann Aufgabe der Unternehmensführung, eine Entscheidung zu treffen.

Insbesondere vor dem Hintergrund der Aufgabenüberlastung kommt der Aufbereitung und Analyse der Informationen und damit der Schaffung einer kompakten Informationsbasis im Falle einer führungsfernen Trägerschaft eine wesentliche Bedeutung zu. Durch eine solche Komprimierung der Informationen wird die zeitliche Kapazität der Entscheidungsträger geschont und dadurch die Wahrscheinlichkeit der Nutzung der relevanten Informationen erhöht. Dadurch kann die Rationalität der Entscheidungsfindung durch die entsprechende Erhöhung des reflexiven Anteils der Willensbildung gesteigert werden. Für den Fall eines Übergangs zu einer plandeterminierten Unternehmensführung hat das Controlling am Aufbau eines entsprechenden Führungssystems und -instrumentariums mitzuwirken und im Anschluss dessen Koordination zu übernehmen.<sup>275</sup>

### 3.3.3 Instrumentelle Ausgestaltung

Bevor die Besonderheiten der instrumentellen Ausgestaltung eines Controllings im mittelständischen Kontext diskutiert werden, muss festgestellt werden, dass eine allgemeingültige Aussage zu Umfang und Detailliertheit anzuwendender Instrumente nicht getroffen werden kann. Vielmehr ist hier eine stark situative Entscheidung und Beurteilung nötig. Zudem ist es nicht das Ziel der vorliegenden Arbeit abzuleiten, wie *das* mittelstandsgerechte Controlling gestaltet werden soll und eine Priorisierung der einzuführenden Instrumente vorzunehmen.<sup>276</sup> Es soll im empirischen Teil der Arbeit vielmehr analysiert werden, welche Kontextfaktoren auf die Nutzungsintensität der unterschiedlichen Controllinginstrumente einwirken. Daher soll im Folgenden verdeutlicht werden,

---

<sup>274</sup> In einem entsprechenden Kontext kommt somit überwiegend die informationsorientierte Controllingkonzeption zum Tragen. Dies verdeutlicht, wie in Kapitel A.II.3.1.2 angesprochen, die situative Bedingtheit, auf welcher der klassischen Konzeptionen, die in der Konzeption der Rationalitätssicherung enthalten sind, der Schwerpunkt des Unternehmenscontrollings liegt.

<sup>275</sup> Vgl. Kosmider (1993), S. 80-82. Ein solcher Wandel zu einer plandeterminierten Führung kann dabei vor allem durch die Zunahme an Komplexität und Dynamik oder durch einen Führungswechsel hervorgerufen werden. Auch die abnehmende Überschaubarkeit des Unternehmens in Folge von Größenwachstum steigert den Druck auf die Unternehmensführung zum Übergang auf eine plan- und kontrolldeterminierte Führung. Vgl. dazu Schuster (1991), S. 68.

<sup>276</sup> Für Arbeiten, die Vorschläge für umfangreiche instrumentelle Ausgestaltungen von Controllingssystemen für mittelständische Unternehmen vornehmen vgl. z.B. Legenhausen (1998), Seitz (2002), Witt/Witt (1996), Klett/Pivernetz/Hauke (1996), Horváth/Weber (1997), Schuster (1991) und Middermann (1987).

dass grundsätzlich Instrumente aus allen Teilbereichen<sup>277</sup> einsetzbar sind und auch sinnvoll zur Rationalitätssicherung der Unternehmensführung beitragen können.

Somit sind auch in mittelständischen Unternehmen all diejenigen Instrumente einzusetzen, um jene Informationen zu beschaffen, aufzubereiten, zu analysieren und zu kommunizieren, die zum Treffen zielsetzungsgerechter Entscheidungen notwendig sind. So sind grundsätzlich alle in Kapitel A.II.3.2 aufgezeigten Bereiche von Controllinginstrumenten auch im mittelständischen Kontext relevant. Der konkrete Umfang der sinnvoller Weise anzuwendenden Instrumente ist jedoch von den konkreten Informationsbedürfnissen abhängig. Die Informationsbedürfnisse ergeben sich wiederum aus dem Grad der Komplexität, Variabilität und Unstrukturiertheit der Entscheidungsprobleme.<sup>278</sup> Je höher diese ausfallen, desto höher fällt der Informationsbedarf aus, der zur Gewährleistung einer rationalen Entscheidungsfindung notwendig ist. Mit zunehmendem Informationsbedarf steigen auch der Umfang und die Detailliertheit der anzuwendenden Instrumente. Der Ausbau der Instrumentennutzung ist insgesamt an Kosten-Nutzen-Überlegungen auszurichten.<sup>279</sup> Die Informationsbereitstellung als Selbstzweck dient nicht den Zielen des Controllings.

Die Nutzung von *Instrumenten zur Informationsversorgung*, z.B. die Durchführung von Kostenrechnung und Kostenanalysen, Deckungsbeitragsrechnungen, die Ermittlung von Kennzahlen sowie die Kommunikation der Informationen sind mittels eines Berichtswesens unabhängig von der Plan- und Kontrollterminiertheit der Unternehmensführung von Bedeutung.<sup>280</sup>

Aufgrund der in Kapitel A.II.2.2.3 dargestellten erfolgs- und bestandskritischen Bedeutung einer Unternehmensplanung sollte diese auch in mittelständischen Unternehmen zur Anwendung kommen. Daraus ergäbe sich zwangsläufig die Notwendigkeit der Nutzung von *operativen, taktischen und strategischen Planungs- und Kontrollinstrumenten*. Im Falle einer rein personen- und nicht sachbezogenen Unternehmensführung und einer entsprechend fehlenden Bedeutung einer Unternehmensplanung ist es jedoch fraglich, ob die Führungspersonen auf die Nutzung dieser Instrumente zurückgreifen werden. In diesem Fall werden die Führungspersonen im Gefühl des „alles-überschauen-Könnens“ auf eine entsprechende Planung insbesondere im taktischen und strategischen Bereich verzichten. Die Informationen, die Instrumente der Investitionsrechnung, des strategischen Controllings oder des Risikocontrollings generieren, können jedoch auch unabhängig von einer vorhandenen Planung für einzelne Entscheidungen zur Generierung von Informationen für zielsetzungsgerechte, rationale

---

<sup>277</sup> Zur Systematisierung vgl. Kapitel A.II.3.2.

<sup>278</sup> Vgl. Kosmider (1993), S. 81.

<sup>279</sup> Vgl. Horváth/Weber (1997), S. 365.

<sup>280</sup> Vgl. dazu sinngemäß auch Kosmider (1993), S. 81.

Entscheidungen beitragen und besitzen somit auch in einem nicht plan- und kontrolldeterminierten Umfeld eine Bedeutung.<sup>281</sup>

Die obigen Feststellungen können unabhängig von der Unternehmensgröße getroffen werden.<sup>282</sup> Umfang und Komplexität der Instrumentennutzung sind hingegen situativ zu bestimmen. Aufgrund der besseren Überschaubarkeit der Informationslage werden dadurch in kleineren Unternehmen auch Umfang und Komplexität der Instrumentennutzung tendenziell deutlich geringer ausfallen als in größeren Unternehmen.<sup>283</sup> Insgesamt ergibt sich aus den vorherigen Ausführungen, dass die Anwendung von Instrumenten aus allen Controllingteilbereichen notwendig ist. Die durch geringere(n) Komplexität und Umfang der eingesetzten Instrumente niedrigere Ressourcenbeanspruchung macht die Instrumentennutzung auch für kleinere mittelständische Unternehmen möglich. Zudem muss angemerkt werden, dass bei der Auswahl der einzusetzenden Instrumente aufgrund des z.T. hohen methodischen Anspruchs der Instrumente eine unmodifizierte Übertragung der oft für Großunternehmen konzipierten Methoden in mittelständische Unternehmen schwer darstellbar und wohl auch wenig zielführend erscheint.<sup>284</sup> Vielmehr sollte nur gewährleistet werden, dass die Controllingaufgabe der Rationalitätssicherung unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten effizient erreicht wird. Dazu kann auch eine deutlich vereinfachte, sinngemäße Ausgestaltung komplexer Instrumente in Frage kommen.

Eine Bestimmung der Instrumente, die in mittelständischen Unternehmen auf jeden Fall genutzt werden müssen bzw., die nicht wichtig sind, ist somit insgesamt nicht möglich.<sup>285</sup> Vielmehr kann festgestellt werden, dass ein den Anforderungen der Rationalitätssicherung gerecht werdendes Controlling auch im mittelständischen Kontext auf Instrumente aus allen bei der Systematisierung dargestellten Teilbereichen zurückgreifen sollte. Die konkret sinnvolle Ausgestaltung ist situationsbezogen vorzunehmen. Insbesondere in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße sind Anpassungen des Umfangs und der Detailliertheit

---

<sup>281</sup> So wären z.B. auch die Informationen, die die isolierte Anwendung eines Investitionsrechnungsverfahrens zur Beurteilung einer Investitionsalternative liefern würde, unabhängig vom Vorhandensein einer Planung der Rationalitätssicherung förderlich.

<sup>282</sup> Zur größenunabhängigen Notwendigkeit zur Nutzung eines Controllings vgl. auch Schuster (1991), S. 65 und Lück/Jahns (1997), S. 129.

<sup>283</sup> Vgl. Schuster (1991), S. 65.

<sup>284</sup> Vgl. Legenhausen (1998), S. 133 f. und 136 f. Dieser nennt die hohen methodischen Anforderungen als einen der wesentlichen Gründe einer fehlenden oder wenig ausgeprägten Nutzung von Controllinginstrumenten.

<sup>285</sup> Alle vorherigen Aussagen beziehen sich auf den Zustand eines abschließend implementierten Controllings. Unternehmen, die noch nicht über ein Controlling verfügen bzw. nur eine partielle Nutzung von Controllinginstrumenten betreiben und ein Controlling in obigem Sinne einrichten wollen, müssen dies im Rahmen eines Implementierungsprozesses vornehmen. Dabei können nicht alle Instrumententeilbereiche gleichzeitig eingeführt werden, vielmehr bedarf es hier eines schrittweisen Vorgehens. Die hierzu in der Literatur empfohlenen Implementierungsreihenfolgen dürfen jedoch nicht als Priorisierung nach der Bedeutung der Teilbereiche verstanden werden. Zu praxisorientierten Vorschlägen der modularen Implementierung von Controllingssystemen in mittelständischen Unternehmen vgl. z.B. Witt/Witt (1996), S. 63-65 oder Lipowski/Männel (2000), S. 18 f.

der Instrumentennutzung vorzunehmen. Zudem kann der benötigte personelle Ressourcenaufwand durch die Unterstützung des Controllings durch Softwarelösungen reduziert werden.

Die Anforderungen an die Ausgestaltung und die Nutzung des Controllings in mittelständischen Unternehmen ist aktuell und in Zukunft von Veränderungen von deren Finanzierungsrahmenbedingungen betroffen. Die Ursachen der Betroffenheit, die Veränderungen der Rahmenbedingungen sowie die Auswirkungen auf das Controlling werden im folgenden Kapitel betrachtet.

## **4 Finanzierungverhalten mittelständischer Unternehmen**

### **4.1 Finanzierungsstruktur und deren Konsequenz für Finanzierungsquellen mittelständischer Unternehmen**

#### **4.1.1 Finanzierungsstruktur mittelständischer Unternehmen**

Die Finanzierungsstruktur von mittelständischen und Großunternehmen unterscheiden sich i.d.R. deutlich voneinander. Betrachtet man die in Tabelle A-3 dargestellte Zusammensetzung der Passivseite der Bilanzen deutscher Unternehmen, so wird deutlich, dass Großunternehmen gegenüber KMU<sup>286</sup> tendenziell über eine deutlich höhere Eigenkapitalquote und einen entsprechend geringeren Anteil aus der Summe von Verbindlichkeiten und Rückstellungen verfügen. Diese Tatsache ergibt sich z.T. auch aus dem persönlichen Zielsystem mittelständischer Unternehmer. Für diese ist häufig das Ziel der persönlichen und unternehmerischen Unabhängigkeit von wesentlicher Bedeutung.<sup>287</sup> Aus diesem Grund liegt es für Unternehmer näher, keine Finanzierung über externes Eigenkapital durchzuführen, da dadurch Verfügungsrechte an Dritte abzutreten wären.<sup>288</sup> Folglich müssten verstärkt Informationen an diese weitergegeben werden, der Unternehmer unterläge einer verstärkten Kontrolle und müsste ein Mitspracherecht des (externen) Anteilseigners erdulden, so dass die eigene Unabhängigkeit reduziert würde. Da der Finanzierungsbedarf jedoch nicht immer mit den Möglichkeiten der Eigen-Innenfinanzierung zu decken ist, muss die verbleibende Finanzierung im Wesentlichen über Fremdkapital vorgenommen werden. Bei der Finanzierung über Fremdkapital sind weniger Verfügungsrech-

---

<sup>286</sup> In Tabelle A-3 findet sich nur die Abgrenzung nach der Umsatzhöhe, nicht jedoch nach der Mitarbeiteranzahl. Zur Unterscheidung nach KMU und Großunternehmen wird daher nur auf die Differenzierung nach der Umsatzhöhe zurückgegriffen. Gemäß dem quantitativen Teil der in dieser Arbeit verwendeten Abgrenzung fallen entsprechend alle Unternehmen mit weniger als 50 Millionen Euro Umsatz in den Bereich der KMU und können damit näherungsweise als mittelständisch aufgefasst werden.

<sup>287</sup> Vgl. dazu Kapitel A.II.2.2.1. Zur Bedeutung des Ziels der Unabhängigkeit für die Finanzierungsstruktur vgl. auch Segbers/Siemes (2005), S. 235. Als Beleg für die sehr geringe Bedeutung von externem Eigenkapital sei auf die Ergebnisse einer von der KREDITANSTALT FÜR WIEDERAUFBAU (KfW) durchgeführten Studie verwiesen. Diese kommt zu dem Ergebnis, dass lediglich rund 5% der befragten Unternehmen die Aufnahme externen Eigenkapitals zur Stärkung der Eigenkapitalbasis in Erwägung ziehen. Vgl. KfW (2006), S. 66.

<sup>288</sup> Allgemein zur Theorie der Verfügungsrechte als Teil der Neuen Institutionenökonomik vgl. z.B. Richter/Furubotn (2003), S. 90-144.

te abzutreten als bei der Eigenfinanzierung, so dass die umfangreiche Fremdfinanzierung der Zielstruktur vieler Unternehmer folgt.<sup>289</sup> Des Weiteren verfügt die überwiegende Mehrheit der mittelständischen Unternehmen nicht über einen Kapitalmarktzugang.<sup>290</sup> Dies ergibt sich zum einen aus den relativ geringen Finanzierungsvolumina und zum anderen aus dem Abgrenzungskriterium der Einheit von Eigentum und Leitung. Das Kriterium einer fünfzigprozentigen Mindestbeteiligung der Unternehmensführung wird im Falle einer Eigenkapitalaufnahme über den Kapitalmarkt kaum noch zu erfüllen sein. Durch den fehlenden Kapitalmarktzugang ist zum einen die Möglichkeit der Zuführung externen Eigenkapitals erschwert, aber zum anderen auch eine Fremdfinanzierung mittels Kapitalmarktinstrumenten wie Anleihen unmöglich.

Unterscheidung nach Größe <sup>1,2</sup>	Eigenkapital	Verbindlichkeiten		Rückstellungen
		davon gegenüber		
		Banken	Lieferanten/ Kunden	
< 2,5 Mio. €	5,8	42,8	15	9,1
2,5 - 50 Mio. €	22,7	23,7	12,9	12,4
> 50 Mio. €	28,5	6,8	7,5	27,1

<sup>1</sup> alle Angaben in Prozent der Bilanzsumme  
<sup>2</sup> enthalten sind die Branchen Verarbeitendes Gewerbe, Baugewerbe, Handel sowie Bergbau, Verkehr und Energie- und Wasserversorgung

**Tabelle A-3: Durchschnittliche Finanzierungsstruktur deutscher Unternehmen<sup>291</sup>**

Die Finanzierungsstrukturdaten unterstützen obige Argumentation und verdeutlichen, dass der Bankkredit im Rahmen der Finanzierung über Verbindlichkeiten eine wesentliche Rolle spielt. Bei den als mittelständisch einzustufenden Unternehmen liegt der Anteil der Finanzierung über Bankkredite über der Eigenkapitalquote und stellt insgesamt den größten Anteil an der Fremdfinanzierung. Es zeigt sich, dass die anteilmäßige Bedeutung des Bankkredits mit steigender Unternehmensgröße abnimmt.<sup>292</sup> Nicht zuletzt der fehlende Kapitalmarktzugang sorgt dafür, dass die Fremdfinanzierung über Banken auch in der

<sup>289</sup> Das entsprechende Finanzierungsverhalten lässt sich theoretisch über die *pecking order theory* herleiten. Danach wählen Unternehmen ihre Finanzierungsquellen nach der Höhe der bestehenden Informationsasymmetrien und der daraus resultierenden (Risiko-)Kosten aus. Danach werden zunächst diejenigen Finanzierungsquellen genutzt, bei denen die Informationsasymmetrie und dadurch auch der Risikoaufschlag, der vom Kapitalgeber verlangt wird, am geringsten sind. Entsprechend wird zunächst auf die Innen- und erst im Anschluss auf die Außenfinanzierung zurückgegriffen. Im Rahmen der Außenfinanzierung erfährt dann die Fremdfinanzierung den Vorzug vor der Eigenfinanzierung, da die bei der Fremdfinanzierung erhobenen Risikoaufschläge aufgrund der geringeren Haftung niedriger ausfallen als bei der Eigenfinanzierung. Zur *pecking order theory* vgl. Myers/Majluf (1984) und Myers (1984). Die gleiche „Hackordnung“ der Finanzierungsalternativen würde sich analog zur vorherigen Argumentation in Bezug auf die Abtretung von Verfügungsrechten ergeben. Zu empirischen Erkenntnissen bezüglich der Auswirkungen der *pecking order theory* auf amerikanische SMEs vgl. Watson/Wilson (2002).

<sup>290</sup> Vgl. Segbers (2006), S. 64. Für einen empirischen Beleg vgl. Hommel/Schneider (2004), S. 580. Von 400 befragten Unternehmen mit weniger als 100 Millionen Euro Umsatz hatte kein Unternehmen einen Zugang zum anonymen Kapitalmarkt.

<sup>291</sup> Darstellung in Anlehnung an Segbers (2006), S. 64.

<sup>292</sup> Daneben zeigt SEGBERS Unterschiede der Finanzierungsstruktur in Abhängigkeit von Branche und Rechtsform auf. Vgl. Segbers (2006), S. 64. Diese Unterteilung ist an dieser Stelle jedoch nicht von Bedeutung.

Zukunft eine wesentliche und bedeutende Stellung in der Unternehmensfinanzierung einnehmen wird. Zwar gewinnen alternative Finanzierungsformen wie Factoring oder Leasing einer Studie der KfW zufolge an Bedeutung, die Bankfinanzierung behauptet jedoch unabhängig von der Größenklasse ihre Stellung als zweitwichtigste Finanzierungsform nach der Innenfinanzierung.<sup>293</sup>

Insgesamt zeigt sich, dass aktuell, aber auch zukünftig, die Finanzierung über Bankkredite eine wesentliche Rolle spielt.<sup>294</sup> Im Rahmen der Bankfinanzierung arbeiten mittelständische Unternehmen verstärkt mit *einer* Bank – der so genannten Hausbank – zusammen.<sup>295</sup> Die Besonderheiten dieser Finanzierungsbeziehungen werden im folgenden Kapitel betrachtet.

#### 4.1.2 Hausbankbeziehung als Wesensmerkmal der deutschen Mittelstandsfinanzierung

Bevor die Merkmale einer Hausbankbeziehung dargestellt werden, soll zunächst deren ökonomische Existenzberechtigung abgeleitet werden. Dazu müssen in einem ersten Schritt einige grundlegende Überlegungen angestellt werden.

Der Gewährung eines Kredites durch eine Bank an einen Kreditnehmer liegt ein Vertrag zugrunde, der die Bank verpflichtet, dem Kreditnehmer zu einem bestimmten Zeitpunkt die Kreditsumme zur Verfügung zu stellen und den Kreditnehmer verpflichtet, Kreditsumme und fällige Zinsen zu späteren Zeitpunkten an die Bank zu zahlen.<sup>296</sup> Die Kredit gebende Bank hat dabei ein Interesse daran, dass alle vertraglich vereinbarten Leistungen durch den Kreditnehmer termingerecht erbracht werden. Über die Kreditwürdigkeit bzw. Bonität des Kreditnehmers, die dessen Fähigkeit ausdrückt, seine vertraglich festgelegten Leistungen zu erfüllen, bestehen jedoch unterschiedliche Informationsstände.<sup>297</sup> Die handelnden Personen auf Seiten des Unternehmens besitzen mehr Informationen über die Unternehmenssituation und damit die Bonität als die Bank. Zudem stehen üblicher Weise nur sehr wenige Informationen über mittelständische und in aller Regel nicht börsennotierte Unternehmen öffentlich zur Verfü-

<sup>293</sup> Vgl. KfW (2006), S. 71-74. Zum gleichen Ergebnis kommen HOMMEL und SCHNEIDER in einer Untersuchung deutscher Unternehmen mit maximal 100 Millionen Euro Umsatz. Vgl. Hommel/Schneider (2004), S. 579 f.

<sup>294</sup> Vgl. dazu auch Segbers (2006), S. 63.

<sup>295</sup> Eine von der EULER HERMES KREDITVERSICHERUNG initiierte (repräsentative) Studie zur Finanzkommunikation im deutschen Mittelstand kommt zu dem Ergebnis, dass 50% der mittelständischen Unternehmen nur auf einen, weitere 30% nur auf zwei externe(n) Kapitalgeber zurückgreifen. Vgl. Euler (2005), S. 18. HOMMEL und SCHNEIDER kommen in einer Studie mit deutschen Unternehmen bis 100 Millionen Euro Umsatz zu dem Ergebnis, dass die Anzahl der Bankverbindungen größenabhängig zwischen 1,9 und 4,5 liegt. Vgl. Hommel/Schneider (2004), S. 579. Zu ähnlichen Ergebnissen für deutsche Unternehmen vgl. Harhoff/Körting (1998), S. 1332-1334. Zu einem Überblick über die Bedeutung der Hausbankfinanzierung in Deutschland vgl. auch Kley (2004).

<sup>296</sup> Vgl. Hartmann-Wendels/Pfingsten/Weber (2006), S. 166 f. Vgl. dort auch allgemein zu den Grundlagen des Kredits.

<sup>297</sup> Vgl. hierzu und folgend Hartmann-Wendels/Pfingsten/Weber (2006), S. 97.

gung, die entsprechend verifizierbar sind.<sup>298</sup> Dadurch wird bei einer Beziehung mit mittelständischen Unternehmen der ungleiche Informationsstand grundsätzlich noch verstärkt.

In der beschriebenen Situation besteht folglich im Sinne der Neuen Institutionenökonomik eine *asymmetrische Informationsverteilung* zwischen einem Agenten (Unternehmen) und einem schlechter informierten Prinzipal (Bank).<sup>299</sup> Im Rahmen der neoinstitutionellen Betrachtungsweise wird nun davon ausgegangen, dass jeder der Beteiligten versuchen wird, seinen eigenen Nutzen zu maximieren. Im Wissen darum hat die Bank zum einen vor Abschluss des Kreditgeschäfts (*ex ante*) die Bonität des Unternehmens einzuschätzen, da zunächst nicht von einer ehrlichen und zutreffenden Einschätzung durch den Agenten selbst auszugehen ist. Zum anderen besteht zusätzlich die Gefahr einer Ausnutzung von Verhaltensspielräumen zuungunsten der Bank durch das Unternehmen während und nach Ende der Vertragsdauer (*ex interim* und *ex post*).

Die genannten Schwierigkeiten für die Bank können zu unterschiedlichen Problemen in der Geschäftsbeziehung zwischen Bank und Unternehmen führen. Aus Sicht der Bank besteht im Falle der unsicheren Informationslage über die Qualität von Kreditnehmern vor Vertragsabschluss ein Anreiz, sich einen Sicherheitspuffer in Form höherer Zinsen zu schaffen.<sup>300</sup> Dieser durch die Informationsasymmetrie hervorgerufene Verhaltensanreiz kann dazu führen, dass die Bank Kreditinteressenten mit guter Bonität aufgrund der für sie zu hohen Zinsen nicht zu einem Geschäftsabschluss bewegen kann, diejenigen mit schlechter Qualität hingegen aufgrund der für sie günstigen Konditionen ein Kreditgeschäft eingehen. Diese *adverse Selektion* kann in schlussendlicher Konsequenz zu einem völligen Zusammenbruch des Kreditmarktes führen.<sup>301</sup> Nach Abschluss des Kreditvertrages besteht für die Bank zusätzlich die Gefahr einer für sie schädlichen Ausnutzung von Verhaltensspielräumen durch das Unternehmen. Diese Verhaltensweise kann durch den Agenten für den Prinzipal nicht beobachtbar (*moral hazard*) oder aber offen (*hold up*) vorgenommen werden. Die Gefahr von *moral hazard* und *hold up* resultieren daraus, dass nicht alle denkbaren Sachverhalte und Verhaltensweisen abschließend vertraglich zu

---

<sup>298</sup> Vgl. dazu Berger/Klapper/Udell (2001).

<sup>299</sup> Vgl. zur neoinstitutionenökonomischen Analyse der Kreditbeziehung zwischen Bank und Unternehmen Stiglitz/Weiss (1981). Ein allgemeiner Überblick zur Prinzipal-Agenten-Theorie findet sich z.B. bei Richter/Furubotn (2003), S. 173-182. Für eine Darstellung verschiedener spezifisch auf den Bankenkontext bezogenen Modelle auf Basis von Überlegungen der Prinzipal-Agenten-Theorie vgl. Hartmann-Wendels/Pfingsten/Weber (2006).

<sup>300</sup> Zu den folgenden Ausführungen vgl. grundlegend Stiglitz/Weiss (1981). Dort erfolgt eine Beschreibung und Modellierung der adversen Selektion und des *moral hazard* im Rahmen von Kredittransaktionen.

<sup>301</sup> Grundlegend zum Problem der adversen Selektion vgl. Akerlof (1970). Dieser veranschaulicht das Problem anhand des Marktes für Gebrauchtwagen. Dort zeigt er analog, dass die fehlende Beurteilungsmöglichkeit der Qualität der angebotenen Gebrauchtwagen durch die Bildung eines Durchschnittspreises zu einem vollständigen Zusammenbruch des Marktes führt.

regeln sind.<sup>302</sup> In Konsequenz könnte das Unternehmen z.B. bei einer jährlichen Überprüfung der Bonität die Mitarbeit verweigern und die Informationsbereitstellung nicht angemessen unterstützen (hold up) bzw. falsche Informationen zur Verfügung stellen oder aber durch die nicht beobachtbare Durchführung einer riskanten Maßnahme die Kreditwürdigkeit nachträglich belasten (moral hazard).<sup>303</sup>

Insbesondere aus Sicht des Prinzipals, im vorliegenden Fall der Bank, besteht nun ein Interesse daran, die bestehende und für ihn negative Informationsasymmetrie abzubauen oder deren Konsequenzen durch geeignete Maßnahmen abzuschwächen. Eine Möglichkeit dazu bietet der Aufbau einer Hausbankbeziehung zu einem Unternehmen.<sup>304</sup> Bei Geschäftsbeziehungen zur Gewährung von Krediten kann grundsätzlich zwischen den beiden Ansätzen der Transaktionsbankbeziehung (transaction banking) und der Hausbankbeziehung (relationship banking<sup>305</sup>) unterschieden werden.<sup>306</sup> Während sich die Transaktionsbankbeziehung auf die Durchführung einer einzelnen Transaktion bezieht, werden in der Hausbankbeziehung die Langfristigkeit der Bankbeziehung und damit das wiederholte Durchführen von Transaktionen betont.<sup>307</sup>

In einer Hausbankbeziehung kann die beschriebene Informationsasymmetrie nun durch die langfristige Ausrichtung abgeschwächt werden.<sup>308</sup> Durch die Langfristigkeit der Beziehung kann die Bank den Mangel an öffentlich über das Unternehmen verfügbaren Informationen durch den Aufbau einer Sammlung vertraulicher, nicht öffentlich verfügbarer Informationen (private Informationen) über das Unternehmen z.T. kompensieren.<sup>309</sup> Dies resultiert einerseits aus Lerneffekten der Bank bei wiederholten Transaktionen<sup>310</sup> und andererseits aus dem Aufbau von Vertrauen und bzw. oder von Reputation<sup>311</sup> in einer langfristig angelegten Beziehung. Die Langfristigkeit der Beziehung ist hier von Bedeutung, da sich Vertrauen und Reputation i.d.R. erst mit der Zeit der Zusammen-

---

<sup>302</sup> Zur Bedeutung unvollständiger Verträge im Rahmen der Analyse der ökonomischen Vorteilhaftigkeit der Hausbankbeziehung vgl. Aoki/Dinc (1997) und Rajan (1998). Zu einem allgemeinen Überblick zur Theorie unvollständiger Verträge vgl. Richter/Furubotn (2003), S. 301-305.

<sup>303</sup> Vgl. Segbers (2006), S. 29 f.

<sup>304</sup> Vgl. Hommel/Schneider (2004), S. 578 und Segbers (2006), S. 116-118.

<sup>305</sup> Für einen allgemeinen Überblick zum relationship banking vgl. Boot (2000) und Ongena/Smith (2000). Aufgrund der hohen inhaltlichen Ähnlichkeit des relationship bankings und der Hausbankbeziehung werden die Erkenntnisse aus dem relationship banking in den folgenden Ausführungen auf die Hausbankbeziehung übertragen. Zur Vertretbarkeit dieser Auffassung vgl. Segbers (2006), S. 118.

<sup>306</sup> Vgl. zur Abgrenzung von transaction und relationship banking ausführlich Segbers (2006), S. 133-136.

<sup>307</sup> An dieser Stelle muss jedoch angemerkt werden, dass eine solche Zweiteilung von real existierenden Bankbeziehungen schwer möglich ist. Vielmehr dürften auch Bankbeziehungen existieren, die mehr als eine Transaktion umfassen, jedoch nicht die Langfristigkeit der Hausbankbeziehung aufweisen.

<sup>308</sup> Vgl. hierzu Elsas (2001), S. 22. Ausführlich zu einer grundlegenden ökonomischen Analyse der Hausbankbeziehung vgl. Elsas (2001), S. 22-68.

<sup>309</sup> Vgl. dazu Hommel/Schneider (2004), S. 578 sowie Lehmann/Neuberger (2001), S. 343 f.

<sup>310</sup> Vgl. Hommel/Schneider (2004), S. 578.

<sup>311</sup> Zur Bedeutung der Reputation für den Abbau der Informationsasymmetrien in der Beziehung zwischen Bank und Unternehmen vgl. Diamond (1989) sowie Boot/Greenbaum/Thakor (1993).

arbeit entwickeln können. Hier besitzt insbesondere auch die persönliche Beziehung zwischen Firmenkundenbetreuer und Unternehmensvertreter einen besonderen Einfluss.<sup>312</sup> Insgesamt ist davon auszugehen, dass der Bank mit zunehmendem Vertrauen ein besserer Einblick in das Unternehmen gewährt wird und sie dadurch tendenziell mehr private Informationen über das Unternehmen erwerben kann.

Die Hausbank erhält dadurch einen Informationsvorsprung gegenüber anderen Banken oder potenziellen Kreditgebern und kann für eine deutliche Reduktion der Informationsasymmetrie und der daraus resultierenden Verhaltensanreize sorgen.<sup>313</sup> Neben den Vorteilen für die Bank resultiert aber auch für das Unternehmen der Vorteil z.B. in einer besseren Beurteilung der Ursachen möglicher zwischenzeitlich negativer Geschäftsentwicklungen.<sup>314</sup> Sind diese nicht durch eine Ausnutzung von Verhaltensspielräumen seitens des Unternehmens verursacht, ist dies im Rahmen einer langfristig bestehenden, vertrauensvollen Hausbankbeziehung für die Bank besser einzuschätzen als im Falle einer einmaligen Zusammenarbeit. Daher kann die Bank eher angemessen reagieren und z.B. eine unterstützende Haltung einnehmen als ohne tiefer gehende Informationen eine negative Verhaltensweise des Unternehmens zu unterstellen. Der Hausbank kommt in dieser Situation die Funktion der Liquiditätssicherung des Unternehmens zu.<sup>315</sup> Das aufgebaute Vertrauen kann somit in Verbindung mit den gesammelten privaten Informationen zu einer dauerhaften partnerschaftlichen Beziehung der Bank mit dem Unternehmen führen.

Unter einer Hausbank kann folglich mit dem SCHMALENBACH ARBEITSKREIS „FINANZIERUNG“ diejenige Bank verstanden werden, die den größten Anteil am Fremdfinanzierungsvolumen des Unternehmens besitzt, eine langfristige und vertrauensvolle Beziehung zum Unternehmen pflegt, einen Informationsvorteil gegenüber anderen (potenziellen) Fremdkapitalgebern besitzt und in Krisenzeiten zum Unternehmen steht.<sup>316</sup>

Die Hausbankbeziehung wird langfristig dadurch gestützt, dass beide Beteiligte ihrerseits spezifische Investition in die Zusammenarbeit geleistet haben.<sup>317</sup> Die Bank investiert durch Beratungsgespräche, wiederholte Kreditwürdigkeitsprüfungen oder die Hilfestellung in Krisensituationen in den Aufbau von Reputation und Vertrauen und den Aufbau einer Sammlung von privaten Informatio-

---

<sup>312</sup> Für die Bedeutung der persönlichen Beziehung zwischen Firmenkundenbetreuer und Unternehmer vgl. Diamond/Rajan (2001). Vgl. dazu auch Segbers (2006), S. 176.

<sup>313</sup> Vgl. Segbers (2006), S. 116.

<sup>314</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden ähnlich Segbers (2006), S. 117 f. Zur Unterstützung des Unternehmens durch die Bank im Rahmen einer Hausbankbeziehung vgl. auch Ongena/Smith (2000), S. 224. Vgl. zur Vorteilhaftigkeit der Hausbankbeziehungen im Falle von Problemen des Kreditnehmers, seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen zu können Elsas (2001), S. 23-49.

<sup>315</sup> Vgl. Rajan (1992).

<sup>316</sup> Vgl. AK Finanzierung (1988), S. 741. Vgl. ähnlich auch Elsas (2001), S. 12.

<sup>317</sup> Vgl. zum Aspekt des Tätigens spezifischer Investitionen Rajan (1998), S. 534.

nen.<sup>318</sup> Das Unternehmen seinerseits muss in die Beziehung investieren, indem es auf die Ausnutzung von Verhaltensspielräumen zuungunsten der Bank verzichtet. Bei einer Beendigung der Geschäftsbeziehung würde der Wert dieser Investitionen verfallen, der für die Bank in den aufgebauten privaten Informationen und für das Unternehmen im Vorhandensein eines Partners bei der Unternehmensfinanzierung und entsprechender Kreditverfügbarkeit besteht. Der Neuaufbau einer Beziehung mit einem anderen Partner würde durch die Notwendigkeit der erneuten Investitionen entsprechende Kosten verursachen, so dass der Anreiz für einen Wechsel verringert und die Beziehung so stabilisiert wird.<sup>319</sup>

Eine langfristig angelegte und auf gegenseitigem Vertrauen basierende Zusammenarbeit zwischen Bank und Unternehmen impliziert zusammenfassend ein Wohlverhalten beider Parteien. Der Anreiz zu einem entsprechenden Wohlverhalten nimmt dabei mit der Summe der beziehungsgebundenen spezifischen Investitionen zu.<sup>320</sup> Die Bank profitiert durch den Erwerb und Ausbau privater Informationen und durch einen daraus resultierenden Abbau von Informationsasymmetrien. Dadurch ergibt sich eine Risikoreduktion, die der Bank einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten verschafft. Dieser erhöhte Informationsstand der Bank führt für das Unternehmen tendenziell zu einer höheren Kreditverfügbarkeit.<sup>321</sup>

Ein enger persönlicher Kontakt zwischen Firmenkundenbetreuer und Unternehmer wird tendenziell zu einem *Aufbau eines Vertrauensverhältnisses* führen.<sup>322</sup> Mit erhöhtem Vertrauen wird auch eine Intensivierung des Informati-

---

<sup>318</sup> Für entsprechende und weitere Beispiele vgl. auch Segbers (2006), S. 118.

<sup>319</sup> Hier muss jedoch auch angemerkt werden, dass sich mit zunehmenden Investitionen in die Beziehung der Anreiz der Ausnutzung des Wissens um die Höhe der geleisteten spezifischen Investitionen der Gegenseite erhöht. So besitzt die Bank einen Anreiz, die hohe Bindungswirkung seitens des Unternehmens durch einen hold up auszunutzen. Dadurch könnten dann z.B. höhere Zinsen durchgesetzt werden. Da eine solche Verhaltensweise jedoch Vertrauen und Reputation (schwer) belasten würden und bei einem hohen Maß an gegenseitigem Vertrauen kaum denkbar wäre, sind eben wieder Vertrauen und Reputationsmaßnahmen um den drohenden hold up zu vermeiden. Vgl. dazu Segbers (2006), S. 118 und Hommel/Schneider (2004), S. 578.

<sup>320</sup> Zu einem gegenläufigen Argument vgl. die Anmerkungen in Fußnote 319 zum Aufbau des Anreizes eines hold ups.

<sup>321</sup> Zu empirischen Hinweisen auf die Vorteilhaftigkeit einer Hausbankbeziehung für die Kreditverfügbarkeit durch den höheren Informationsstand vgl. Petersen/Rajan (1994), Petersen/Rajan (1995), S. 428 f. und Angelini/Di Salvo/Ferri (1998), S. 946 f. sowie Cole (1998), S. 970 und 975 f. Es muss jedoch angemerkt werden, dass durch die Operationalisierungen in den Studien einige Interpretationsspielräume gegeben sind. So wird in den ersten drei Studien die Menge an verfügbaren privaten Informationen mittelbar über die Länge der Bankbeziehung modelliert. COLE hingegen stellt als Proxy für die Informationsverfügbarkeit auf die Anzahl anderer genutzter Finanziers und damit indirekt auf den Anteil an der (Fremd-)Finanzierung des Unternehmens ab. Hingegen zeigt sich in empirischen Studien zum Einfluss der Verfügbarkeit privater Informationen aus einer Hausbankbeziehung auf die Höhe der Kreditkonditionen kein eindeutiges Ergebnis, die Untersuchungen kommen vielmehr zu gemischten und z.T. widersprüchlichen Ergebnissen. Vgl. dazu Segbers (2006), S. 202 und zu einer Übersicht über entsprechende Untersuchungen S. 205.

<sup>322</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden ausführlich Segbers (2006), S. 245-292 zur Entstehung von Vertrauen sowie S. 339-345 zur ökonomischen Wirkung.

onsaustausches stattfinden, die wiederum tendenziell zunehmend zu einer erhöhten Kreditverfügbarkeit führt. Die Bereitschaft zur Kreditvergabe dürfte bei einer hohen Vertrauensbasis zwischen Firmenkundenbetreuer und Unternehmer zudem umso höher sein, je größer der Ermessensspielraum des Firmenkundenbetreuers bei der Kreditvergabe ausfällt. Auf Basis einer Vertrauensbeziehung kann ein Unternehmen im Rahmen einer vertrauensvollen persönlichen Zusammenarbeit mit dem Firmenkundenbetreuer von dessen Beratungsleistungen profitieren.<sup>323</sup> Entsprechende Beratungsleistungen können mit SEGBERS als Begeisterungsanforderungen im Rahmen des Vertrauensaufbaus bezeichnet werden. Sie werden grundsätzlich nicht erwartet und stellen dadurch eine Normübererfüllung dar. Durch entsprechende Leistungen kann der Firmenkundenbetreuer dadurch wiederum für eine Erhöhung der Vertrauensbasis sorgen.

Insgesamt spielt der *persönliche Kontakt* zwischen den beteiligten Personen auf beiden Seiten somit eine wesentliche Rolle in der Bankzusammenarbeit.<sup>324</sup> Die dargestellte personen- und vertrauensbasierte Beziehung von Bank und Unternehmen unterliegt durch in der jüngeren Vergangenheit angestoßene *Änderungen der Bankenregulierung* einigen strukturellen Veränderungen. Die relevanten Aspekte der veränderten Bankenregulierung werden in den ersten beiden Unterkapiteln des folgenden Abschnitts dargestellt. Im letzten Unterkapitel erfolgt dann die Diskussion der Auswirkungen auf die Bankzusammenarbeit.

## 4.2 Veränderung der Finanzierungsrahmenbedingungen<sup>325</sup>

### 4.2.1 Grundlegende Änderungen durch Basel II und MaK

Zu Beginn des Jahres 2007 wird die *neue Baseler Eigenkapitalvereinbarung*, besser bekannt als *Basel II*, in Kraft treten.<sup>326</sup> Dieses vom Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht<sup>327</sup> erarbeitete Regelwerk wird die bislang geltenden bank-

<sup>323</sup> Die Wahrnehmung einer solchen Ratgeberfunktion des Firmenkundenbetreuers durch das Unternehmen kann zu einem Transfer externen betriebswirtschaftlichen Know-hows in das Unternehmen führen. Davon würde das Unternehmen entsprechend profitieren.

<sup>324</sup> Zur Bedeutung der persönlichen Beziehung in der Bankbeziehung vgl. Diamond/Rajan (2001).

<sup>325</sup> Die Ausführungen des folgenden Kapitels lehnen sich eng an die Ausführungen von FLACKE und SIEMES und FLACKE und KROL an. Vgl. dazu für das gesamte folgende Kapitel Flacke/Siemes (2005), S. 251 f. und Flacke/Krol (2005), S. 150-152.

<sup>326</sup> Nach zwei vorhergehenden Entwürfen wurde mit dem dritten Konsultationspapier mit dem Titel „International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework“ im Juni 2004 die endgültige Fassung der neuen Regulierungsvorschriften geschaffen. Vgl. Cluse/Cremer (2006), S. 329. Für das dritte Konsultationspapier vgl. Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht (2004). Die Einführung Anfang 2007 ist zwar geplant, insbesondere durch Widerstände aus den USA bestehen jedoch letzte Zweifel am tatsächlichen Einföhrungstermin. Vgl. Handelsblatt vom 19.09.2006, S. 1 und 24. Für Überblicke über die Regelungen nach Basel II vgl. stellvertretend für Viele Übelhör/Warns (2004), Keiner (2002), S. 30-48 und Hartmann-Wendels/Pfingsten/Weber (2006), S. 387-391.

<sup>327</sup> Der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht setzt sich aus Vertretern von Zentralbanken und Finanzaufsichtsbehörden aus Belgien, Kanada, Frankreich, Deutschland, Italien, Japan, Luxemburg, Niederlande, Spanien, Schweden, Schweiz, Großbritannien sowie den USA zusammen. Er erarbeitet Vorschläge zur Bankenregulierung, die dann durch die Umsetzung in nationales Recht Verbindlichkeit erlangen. Vgl. Übelhör/Warns (2004), S. 16. Zum Prozess der Umsetzung von Basel II in deutsches Recht vgl. ausführlich Cluse/Cremer (2006).

aufsichtsrechtlichen Regelungen (Basel I) erweitern.<sup>328</sup> Ziel ist es, durch verbesserte aufsichtsrechtliche Vorschriften eine höhere Stabilität des internationalen Bankensektors zu erreichen. Bankkrisen oder gar -zusammenbrüche sollen dadurch von vornherein vermieden werden. Basel II umfasst aufsichtsrechtliche Regelungen in insgesamt drei Teilgebieten. Während die Vorschriften zum aufsichtsrechtlichen Überprüfungsprozess (Säule 2)<sup>329</sup> und zu Marktdisziplin und erweiterten Offenlegungspflichten (Säule 3)<sup>330</sup> lediglich den Bankensektor betreffen, ist der Unternehmensbereich mittelbar durch die Regelungen zur adäquaten Mindesteigenkapitalausstattung (Säule 1) der Banken betroffen.<sup>331</sup> Die Regelungen der ersten Säule betreffen u.a. die Behandlung von Risiken, die einer Bank durch die Vergabe von Krediten an Unternehmen entstehen.

Bislang waren Kreditrisiken, die einer Bank durch die Vergabe eines Kredits an einen Firmenkunden entstanden, unabhängig von der Ausfallwahrscheinlichkeit des vergebenen Kredits, die sich aus der Bonität des Unternehmens ergibt, mit acht Prozent bankaufsichtsrechtlich haftendem Eigenkapital zu unterlegen.<sup>332</sup> Eine solche Regelung trägt jedoch dem tatsächlichen Ausfallrisiko der vergebenen Kredite nur unzureichend Rechnung und führt damit zu einer *Fehlallokation von Kapital*.<sup>333</sup> Da das haftende Eigenkapital ein knappes Gut darstellt, lässt sich eine Bank einen Kredit in Form höherer Zinsen grundsätzlich höher vergüten als einen Kredit mit weniger vorzuhaltendem Eigenkapital. Durch die bonitätsunabhängige und damit nicht risikoadäquate Eigenkapitalunterlegung von Krediten werden nach Basel I Kredite an Schuldner mit guter Bonität zu hoch und solche an Kreditnehmer mit schlechter Bonität zu niedrig verzinst. Dies führt gemäß des bereits zuvor beschriebenen Grundgedankens der adwersen Selektion zu einer Abwanderung guter und zu einem Zustrom schlechter Bonitäten.<sup>334</sup> Dadurch verschlechtert sich die Risikostruktur des Kreditportfoli-

<sup>328</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden und für die Entwicklung von Basel I zu Basel II stellvertretend für Viele Keiner (2001), S. 22-30.

<sup>329</sup> Durch den aufsichtsrechtlichen Überprüfungsprozess soll eine qualitative Bankenaufsicht durch eine nationale Aufsichtsbehörde bewirkt werden. Diese soll die Fähigkeit eines Kreditinstituts beurteilen, ein permanentes Management der von ihm eingegangenen Risiken durchzuführen. Vgl. dazu Becker/Müller (2003), S. 536.

<sup>330</sup> Durch die dritte Säule sollen Banken zu einer erweiterten Offenlegung angehalten werden, um Marktteilnehmern eine erhöhte Transparenz über die Risiko- und Eigenkapitalsituation der Banken zu ermöglichen. Dadurch soll zusätzlich zu der durch die zweite Säule gewährleisteten Kontrolle durch die nationale Aufsichtsbehörde eine Disziplinierung der Banken über die Marktteilnehmer erreicht werden. Vgl. dazu Keiner (2001), S. 47 f.

<sup>331</sup> Neben der Regulierung der Eigenkapitalunterlegung von Kreditrisiken betrifft die erste Säule auch die Unterlegung von Marktpreis- und operationalen Risiken. Vgl. dazu Keiner (2001), S. 34.

<sup>332</sup> Vgl. Keiner (2001), S. 24-27 und Hartmann-Wendels/Pfingsten/Weber (2006), S. 539-542.

<sup>333</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden auch Übelhör/Warns (2004), S. 18 f.

<sup>334</sup> Vgl. dazu Stiglitz/Weiss (1981) sowie grundlegend zur adwersen Selektion vgl. Akerlof (1970). Die entsprechende Argumentation setzt voraus, dass die Unternehmen alternative Finanzierungsformen ausfindig machen können oder Banken existieren, die eine Kreditbepreisung nicht anhand des aufsichtsrechtlich vorzuhaltenden Eigenkapitals, sondern anhand des tatsächlichen ökonomischen Risikos vornehmen. Ist dies nicht gegeben entfällt die adverse Selektion aufgrund der mangelnden Ausweichmöglichkeiten. In diesem Fall ist

os der Bank und gefährdet damit zunehmend deren Bestandssicherheit. Somit kann eine aufsichtsrechtlich angestrebte Bestandssicherung von Banken nicht im gewünschten Ausmaß erreicht werden.

Aus diesen Gründen nimmt Basel II eine Änderung der Ermittlung des vorzuhaltenden Eigenkapitals vor. In Zukunft ist grundsätzlich für jeden Schuldner eine *systematische Einschätzung von dessen Bonität* vorzunehmen.<sup>335</sup> Zur Beurteilung der individuellen Bonität ist grundsätzlich<sup>336</sup> für jeden potenziellen Kreditnehmer eine systematische Einschätzung, das *Rating*, vorzunehmen.<sup>337</sup> Dieses stellt die Klassifikation eines Schuldners nach der voraussichtlichen Fähigkeit- und Willigkeit dar, zukünftigen, aus dem Kreditengagement entstehenden Zahlungsverpflichtungen nachzukommen. Ein Rating ist zum einen vor der Vergabe eines Kredites durchzuführen und zum anderen regelmäßig, i.d.R. jährlich zu aktualisieren.<sup>338</sup>

Die Vorhaltung von aufsichtsrechtlich haftendem Eigenkapital hat dann in Abhängigkeit von der konkreten Risikosituation des vergebenen Kredits, also in Abhängigkeit vom Ratingergebnis des Schuldners, zu erfolgen. Dadurch wird anders als vorher eine *risikoadäquate aufsichtsrechtliche Regelung der Eigenkapitalhinterlegung* geschaffen.<sup>339</sup> Aufgrund des zuvor dargelegten Zusammenhangs zwischen vorzuhaltendem haftendem Eigenkapital und der Zinshöhe ist unmittelbar ersichtlich, dass ein Kredit suchendes Unternehmen von der veränderten Regelung betroffen sein wird: Sowohl die Zinshöhe als auch die Kreditverfügbarkeit hängen von der individuellen Bonität ab.<sup>340</sup> Unternehmen mit guter Bonität werden tendenziell weniger, solche mit schlechter Bonität eher höhere Zinsen zu zahlen haben als bisher.<sup>341</sup> Somit besteht für kreditsu-

---

„nur“ eine Benachteiligung bonitätsmäßig guter und eine Bevorteilung schlechter Unternehmen festzustellen.

<sup>335</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden grundlegend Keiner (2001), S. 30-35 sowie Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht (2004).

<sup>336</sup> So können Kredite mit einer Kreditsumme bis zu einer Millionen Euro in das Retailportfolio der Bank übernommen werden. Vgl. Burckhardt/Gaumert (2006), S. 60. Dadurch ergäbe sich eine Befreiung von der Pflicht der Durchführung des Ratings, unabhängig davon würde jedoch auch dann eine Bonitätseinstufung durch die Bank vorgenommen.

<sup>337</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden z.B. Gleißner/Füser (2003), S. 16 f. Zwar wird bereits durch die MaK die Durchführung einer systematischen Kreditrisikoklassifizierung verlangt, die durch Basel II initiierte Klassifizierung geht jedoch deutlich über diese Anforderungen hinaus. Vgl. dazu Segbers/Siemes (2005), S. 233.

<sup>338</sup> Vgl. Gaumert/Coenen (2006), S. 49.

<sup>339</sup> Zur genauen Berechnung der Eigenkapitalunterlegung in Abhängigkeit von der individuellen Risikosituation vgl. z.B. Harbrecht/Kick (2006), S. 224-226.

<sup>340</sup> Unabhängig von den aufsichtsrechtlichen Vorschriften ist eine risikoabhängige Gestaltung der Kreditkonditionen aus ökonomischer Sicht zwingend notwendig, da gemäß den Grundüberlegungen der portfolio selection theory ein höheres Risiko eine höhere Verzinsung erfordert. Grundlegend zur portfolio selection theory vgl. Markowitz (1952).

<sup>341</sup> Vgl. Burckhardt/Gaumert (2006), S. 61. Zu einem ausführlichen Überblick über die Auswirkungen der veränderten aufsichtsrechtlichen Bedingungen auf die zu erwartenden Kreditzinsen in Abhängigkeit von deren Ausfallwahrscheinlichkeit vgl. Harbrecht/Kick (2006). Als Ergebnis zeigt sich, dass die Zinskonditionen in Abhängigkeit von der Bonität deutlich divergieren werden.

chende Unternehmen der Anreiz, ein möglichst gutes Ratingergebnis zu erreichen.

Hinsichtlich der personellen Zuständigkeit auf Seiten der Bank ist bereits durch die bankregulatorische Vorschrift der *Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft (MaK)*<sup>342</sup> eine strikte organisatorische Trennung zwischen dem den Geschäftsabschluss initiiierenden Mitarbeiter, i.d.R. dem Firmenkundenbetreuer und der für Kreditanalyse und Bearbeitung zuständigen Abteilung vorzunehmen.<sup>343</sup> Dadurch erfolgt eine Trennung zwischen Vertrieb („Markt“) und Kreditanalyse („Marktfolge“). Eine alleinige Entscheidung über die Kreditvergabe und die Bonitätsbeurteilung durch den Firmenkundenbetreuer ist damit nicht mehr möglich, vielmehr besteht nun ein „Vier-Augen-Prinzip“. Durch den fehlenden Kontakt zwischen Marktfolge und Unternehmer erfolgt eine teilweise Entpersonalisierung der Kreditvergabe- und Beurteilungsentscheidung; die Beurteilungsspielräume des Firmenkundenbetreuers im Beurteilungs- und Vergabeverfahren werden entsprechend reduziert.<sup>344</sup>

Nach der Darstellung der grundsätzlichen Veränderungen der Finanzierungsrahmenbedingungen gilt die Aufmerksamkeit im Folgenden dem konkreten Vorgehen der Bonitätseinschätzung. Hierbei ermöglicht Basel II zum einen, auf ein externes, von einer professionellen Ratingagentur<sup>345</sup> vorgenommenes Ratingurteil zurückzugreifen. Diese Möglichkeit wird als *Standardansatz* bezeichnet. Zum anderen kann eine Bank ein bankeigenes Ratingverfahren, das vorgegebene Anforderungen zu erfüllen hat,<sup>346</sup> (*Internal Ratings Based (IRB) Ansatz*) einsetzen.<sup>347</sup> Es ist absehbar, dass für die Beurteilung mittelständischer Unternehmen überwiegend der IRB-Ansatz Verwendung finden wird.<sup>348</sup> Daher wird dieser im Weiteren betrachtet. Zwar bestehen für die Banken unterschiedliche Möglichkeiten der genauen Ausgestaltung des Ratings, im Grundsatz folgen die Verfahren zur Einschätzung der Kreditwürdigkeit jedoch der gleichen

<sup>342</sup> Wie bereits in Kapitel A.I.1 erläutert, sind die MaK in den MaRisk aufgegangen.

<sup>343</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden sowie zu einer ausführlichen Übersicht über die Regelungen der MaK z.B. Becker/Gruber (2002) und Bosch/Weber (2003).

<sup>344</sup> Vgl. dazu Segbers (2006), S. 101.

<sup>345</sup> Eine Ratingagentur ist ein Unternehmen, das sich auf die entgeltliche Durchführung von Ratings zur Bonitätseinschätzung von Unternehmen spezialisiert hat. Die international bekanntesten Agenturen sind Standard & Poors, Moody's und FitchIBCA. Daneben existieren in Deutschland einige kleinere, z. T. auch auf das Rating von mittelständischen Unternehmen spezialisierte Ratingagenturen. Vgl. dazu Gleißner/Füser (2003), S. 46-57.

<sup>346</sup> Zu den Anforderungen an das bankinterne Rating vgl. Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht (2004), S. 92-99.

<sup>347</sup> Vgl. z.B. Keiner (2001), S. 36. Zu einer detaillierten Darstellung der beiden Verfahren vgl. Keiner (2001), S. 36-43.

<sup>348</sup> Vgl. Segbers (2006), S. 102. Zum einen haben fast alle deutschen Banken den Aufbau eigener Ratingverfahren initiiert, zum anderen verfügt so gut wie kein mittelständisches Unternehmen über ein externes Rating.

Systematik.<sup>349</sup> Die IRB-Ratings nach Basel II zugrunde liegende Systematik wird im Folgenden näher dargestellt.

#### 4.2.2 Ratingdurchführung als Voraussetzung der Kreditvergabe

Während bei der Kreditvergabepraxis deutscher Banken vor Basel II quantitative Beurteilungskriterien, insbesondere Bilanzkennzahlen, ein deutliches Übergewicht besaßen, wird im Basel II konformen IRB-Ansatz das Gewicht der qualitativen Beurteilungskriterien deutlich, auf dann etwa 40% erhöht.<sup>350</sup> Hier muss angemerkt werden, dass Basel II zwar erst Anfang 2007 offiziell Gültigkeit erlangen soll. Die zugrunde liegenden Kriterien fanden jedoch aufgrund der deutlich vorlaufenden Einführungsphase bereits in den vergangenen Jahren Anwendung im Rahmen der Kreditvergabe.<sup>351</sup> Aus den Ratings für beide Teilbereiche wird ein Gesamtrating für das Unternehmen gebildet. Dieses kommt schlussendlich zu einer Einstufung des beurteilten Unternehmens in eine Bonitätsklasse.<sup>352</sup> Die beiden Beurteilungskategorien werden im Folgenden kurz beschrieben.<sup>353</sup>

##### *Quantitative Beurteilungskriterien*

Im Bereich der quantitativen Ratingkriterien erfolgt eine kennzahlenbasierte Analyse der Jahresabschlussdaten des bewerteten Unternehmens.<sup>354</sup> Bei Personengesellschaften und Einzelunternehmen werden darüber hinaus z.T. auch Informationen über die privaten Vermögensverhältnisse herangezogen. Es erfolgt eine *Analyse der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage*.<sup>355</sup> Durch die Betrachtung der Vermögenslage wird versucht, die langfristige Bestandsfähigkeit des Unternehmens zu beurteilen. Von besonderer Bedeutung ist hier die Eigenkapitalquote. Ziel der Betrachtung der Finanzlage ist die Einschätzung der lang-

<sup>349</sup> Die Literatur zum Thema Rating und Mittelstand hat beginnend mit der Veröffentlichung von Basel II ein kaum noch zu überblickendes Ausmaß angenommen. Von daher sollen an dieser Stelle nur einige beispielhafte Arbeiten genannt werden, die einen Einblick in die in internen Ratings verwendeten Systematiken geben. Für die Systematik des Bundesverbandes der deutschen Volks- und Raiffeisenbanken (BVR) vgl. Kirmße/Jansen (2001) und Hückmann (2003), S. 79-98. Für die Systematik des Deutschen Sparkassen und Giroverbandes vgl. Trawny/Müller (2003), Böcker/Eckelmann (2002) und auch Pointl (2003). Für weitere Überblicke über Ratingverfahren vgl. z.B. Gleißner/Füser (2003), S. 92-123, Keiner (2001), S. 165-320 oder Hückmann (2003), S. 52-78. Die im folgenden Kapitel dargestellten Ratingkriterien leiten sich aus den entsprechenden Systematiken ab.

<sup>350</sup> Für eine entsprechende Einschätzung auf Basis des DSGV-Ratings vgl. Pointl (2003), S. 38.

<sup>351</sup> Dies ergibt sich u.a. daraus, dass Banken bei der Ratingeinführung zu Beginn 2007 je nach gewähltem Ansatz auf eine mehrjährige Datenhistorie zurückgreifen können müssen. Dementsprechend war die Erhebung ratingrelevanter Daten von Firmenkunden vorgezeichnet. Vgl. dazu Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht (2004), S. 66.

<sup>352</sup> Ausführlich zur Durchführungssystematik von Ratings vgl. Keiner (2001), S. 122-139. Allgemein zu Kriterien der ordnungsgemäßen Durchführung von Ratings vgl. Elsas/Krahen (2001) und Krahen/Weber (2001).

<sup>353</sup> Die im Folgenden dargestellten Ratingkriterien leiten sich aus den in Fußnote 349 angeführten Quellen ab.

<sup>354</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden stellvertretend für viele ausführlich Keiner (2001), S. 175-184 und Kirmße/Jansen (2001), S. 69 f. sowie die in Fußnote 346 genannten Quellen.

<sup>355</sup> Ausführlich zur Jahresabschlussanalyse vgl. Baetge/Kirsch/Thiele (2004) und Flacke/Kraft/Triska (2006), S. 341-355.

und kurzfristigen Finanzierungsstruktur, insbesondere durch die Beurteilung horizontaler Strukturkennzahlen, wie Anlagendeckungsgrad (langfristig) oder verschiedene Liquiditätsgrade (kurzfristig).<sup>356</sup> Um die zukünftige Ertragskraft abzuschätzen, werden Rentabilitätskennzahlen oder Cashflow Größen untersucht. Insgesamt ist es das Ziel, wenige, möglichst unabhängige und trennscharfe Kennzahlen zu identifizieren und in das Rating aufzunehmen.

Allen Kennzahlen ist gemein, dass sie versuchen, aus Vergangenheitsdaten Aussagen über die zukünftige Schuldentilgungsfähigkeit des Unternehmens zu tätigen. Aufgrund dieser Tatsache und den bekannten bilanziellen Gestaltungsmöglichkeiten<sup>357</sup> wird durch die Analyse von qualitativen Kriterien versucht, die retrospektive Beurteilung mittels Bilanzkennzahlen zu ergänzen.

### *Qualitative Beurteilungskriterien*

Ziel der höheren Gewichtung qualitativer Kriterien ist die von Basel II beabsichtigte stärkere Zukunftsorientierung der Bonitätseinschätzung.<sup>358</sup> Auch wenn sich die verschiedenen Ratingverfahren unterscheiden, lässt sich doch ausmachen, welche Bereiche insbesondere betrachtet werden. Ein Schwerpunkt liegt aufgrund der zentralen Stellung und Bedeutung für den Geschäftserfolg in der Beurteilung der *Unternehmensführung*.<sup>359</sup> Kriterien sind hier insbesondere das Vorhandensein und die Plausibilität der Unternehmensstrategie, die fachliche und persönliche Eignung des Unternehmers und z.T. eine mögliche Nachfolgeregelung. Weiterhin wird verstärkt auf die *Führungsunterstützung* geachtet. Hier wird auf eine Unterstützung einer angemessenen, aufeinander abgestimmten und plausiblen Planung Wert gelegt. Eine besondere Bedeutung besitzt dabei eine aussagekräftige Liquiditätsplanung, da diese für die jederzeitige Solvenz wesentlich ist. Ebenso werden aufgrund der Bedeutung für die langfristige Überlebenssicherung des Unternehmens abgestimmte Investitions- und Finanzierungspläne gefordert. Weiterhin wird positiv beurteilt, wenn sowohl Instrumente aus dem operativen Bereich als auch solche Instrumente, die einen stärker zukunftsorientierten Fokus haben, zielgerichtet eingesetzt werden. Nicht zuletzt wird auch der Einsatz eines Risikomanagements und von Früherkennungssystemen entsprechend honoriert.<sup>360</sup> Über die genannten Kriterien hinaus erfolgt eine Einschätzung der *Markt- und Branchenentwicklung* und der ent-

<sup>356</sup> Zur genauen Berechnung der genannten Kennzahlen vgl. Baetge/Kirsch/Thiele (2004), S. 260-265.

<sup>357</sup> Ausführlich zu bilanziellen Gestaltungsmöglichkeiten vgl. Baetge/Kirsch/Thiele (2005), Flacke/Kraft/Triska (2006), S. 299-302 und Keiner (2001), S. 218-240.

<sup>358</sup> Vgl. dazu neben den zuvor für die Ratingkriterien genannten Quellen auch Buchmann (2003), S. 53 f.

<sup>359</sup> Vgl. dazu Kapitel A.II.2.2.

<sup>360</sup> Sowohl die hohe Bedeutung der Unternehmensführung als auch ihrer Unterstützung durch ein entsprechendes Controlling im Rahmen des Ratings sind dabei vor dem Hintergrund der Erkenntnisse der Insolvenzforschung nur konsequent. Dort zeigt sich in empirischen Untersuchungen, dass Mängel in der Unternehmensführung wie auch der fehlende oder falsche Einsatz betriebswirtschaftlicher Instrumente wesentliche Einflussgrößen einer Unternehmensinsolvenz darstellen. Vgl. die Ausführungen zur hohen Bedeutung der Insolvenzrelevanz von Managementfehlern und mangelndem Controlling in Kapitel A.II.3.3.1, sowie die entsprechenden empirischen Untersuchungen in Fußnote 257.

sprechenden Marktposition sowie des *Produkt-, Kunden- und Lieferantenportfolios*. Darüber hinaus wird versucht, eine Einschätzung der Stärken und Schwächen entlang der *Wertschöpfungskette* vorzunehmen.

### 4.2.3 Auswirkungen auf Bankbeziehung und Informationsverhalten

Durch die sich verändernden Regulierungsrahmenbedingungen ist auch die klassische Hausbankbeziehung betroffen. Der persönliche Einfluss des Firmenkundenbetreuers bei der Einschätzung der Kreditwürdigkeit des potenziellen Kreditnehmers im Rahmen der Kreditvergabe wird durch die Trennung von Markt und Marktfolge (im Rahmen der MaK) deutlich verringert.<sup>361</sup> Zudem bedingt Basel II einen *Trend zur Härtung und Objektivierung* der von der Bank eingeforderten *Informationen*.<sup>362</sup> Mit PETERSEN können unter harten Informationen solche verstanden werden, die die folgenden Anforderungen erfüllen: „quantitative, easy to store and transmit in impersonal ways and its content is independent to the collection process“<sup>363</sup>.

Während zuvor noch stark auf den Informations- und Erfahrungsstand des Firmenkundenbetreuers aus dessen persönlicher Zusammenarbeit mit dem Unternehmen zurückgegriffen wurde, wird dessen Einschätzung durch Basel II und die stärkere Verwendung harter Informationen folglich an Bedeutung verlieren. So wird z.B. nicht mehr die individuelle Einschätzung des Firmenkundenbetreuers über die Unternehmensführungsfähigkeiten des Unternehmers in den systematischen Beurteilungsprozess einbezogen. Vielmehr wird versucht, durch quantifizierbare und objektive Größen, wie Alter, Berufserfahrung oder Ausbildung des Unternehmers mittelbar dessen Fähigkeiten zur Unternehmensführung abzuleiten.<sup>364</sup> Durch diese verstärkte *Objektivierung und Entpersonalisierung der Bonitätseinstufung* und der Kreditvergabeentscheidung reicht der durch das langjährig aufgebaute Vertrauensverhältnis zwischen Firmenkundenbetreuer und Unternehmen erarbeitete Bestand des Firmenkundenbetreuers an privaten Informationen i.d.R. nicht mehr aus.

Dadurch werden vom Unternehmen in Zukunft eine *erhöhte Transparenz gegenüber der Bank* und die direkte Weitergabe ratingrelevanter, harter Informationen erwartet.<sup>365</sup> Insbesondere die konkrete Auskunft über die qualitativen Rating-Informationen entspricht dabei nicht dem bislang üblichen Verhalten.<sup>366</sup> Dadurch erlangt die gezielte und planvolle Kommunikation mit der Bank eine zunehmende Wichtigkeit.

---

<sup>361</sup> Vgl. Segbers (2006), S. 101.

<sup>362</sup> Vgl. Segbers (2006), S. 94.

<sup>363</sup> Petersen (2004), S. 1.

<sup>364</sup> Vgl. dazu Segbers (2006), S. 360.

<sup>365</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Segbers/Siemes (2005), S. 233.

<sup>366</sup> Für eine empirische Bestätigung dazu vgl. auch Euler (2005), S. 24. Dort geben nur 31% der befragten Unternehmen an, qualitative Informationen an ihre Bank(en) zu kommunizieren.

Dabei hat die Kommunikation gegenüber der Bank deren konkrete Bedürfnisse zu berücksichtigen.<sup>367</sup> Seitens der Bank als Informationsempfänger besteht eine Nachfrage nach Informationen über das Unternehmen.<sup>368</sup> Darunter fallen alle Informationen, die die Bank zur Durchführung des Ratings benötigt. Dem stehen seitens des Unternehmens die Informationen gegenüber, die grundsätzlich im Unternehmen verfügbar sind. Da seitens der Bank als Informationsempfänger insbesondere Informationen über die Aufstellung sowie aktuelle und zukünftige wirtschaftliche Situation des Unternehmens erwartet werden, hängt der Umfang der Informationsbasis maßgeblich vom Aufbau von Rechnungswesen und Controlling ab. Die Informationsbasis bestimmt aber noch nicht, welche Informationen den Empfängern tatsächlich zur Verfügung gestellt werden. Vielmehr ist dies vom Informationsverhalten des Unternehmens abhängig. Diese Beziehung lässt sich wie in Abbildung A-11 als Informationstriade darstellen.

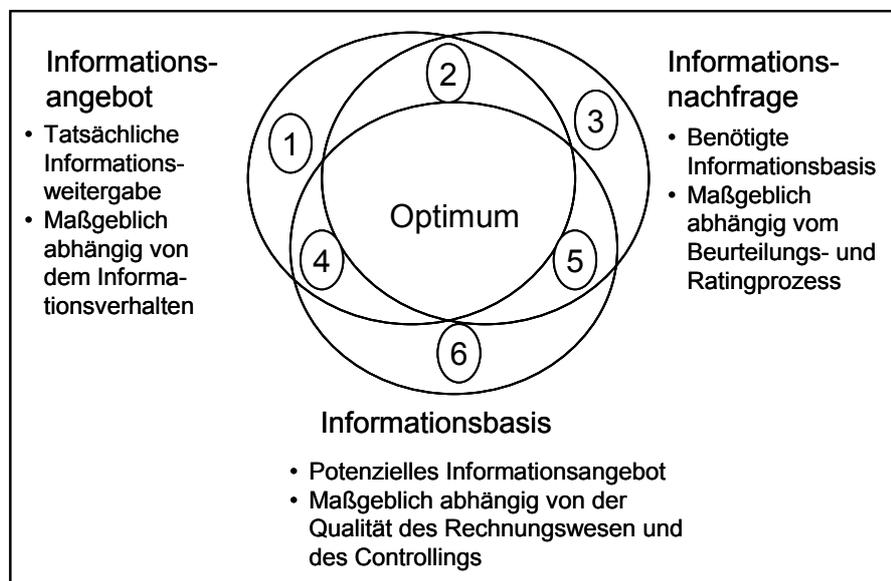


Abbildung A-11: Informationstriade<sup>369</sup>

Aus Sicht der Bank besteht das Ziel ihrer Aktivitäten in der Erstellung eines möglichst vollständigen und zutreffenden Bildes des Unternehmens. Ihr wird daher daran gelegen sein, dass ihre Informationsnachfrage möglichst umfassend abgedeckt wird. Fehlende Informationen führen in der Regel zu einem schlechteren Rating des Unternehmens, da dadurch die Unsicherheit über die Fähigkeit zur Erfüllung der Zahlungsverpflichtungen des Unternehmens für die Bank wächst.<sup>370</sup> Daher müsste auch dem Unternehmen an der Deckung des Informationsbedarfs gelegen sein.

<sup>367</sup> Die folgenden Ausführungen lehnen sich stark an die Arbeit von BERENS, FLACKE und SIEMES an. Vgl. dazu Berens/Flacke/Siemes (2006), S. 323-325.

<sup>368</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Siemes/Segbers (2005), S. 311 f.

<sup>369</sup> Quelle: Siemes/Segbers (2005), S. 311. Vgl. auch Weber (2004), S. 119.

<sup>370</sup> Vgl. dazu Burckhardt/Gaumert (2006), S. 61 und Gaumert/Coenen (2006), S. 49.

Die Informationsbasis sollte sich dabei allerdings nicht vordergründig an der „Abarbeitung“ potenzieller Fragestellungen von Banken orientieren. Vielmehr kann der Anspruch der Bank, sich ein eigenes Bild des Unternehmens zu machen, durch eine breite Informationsbasis erfüllt werden.<sup>371</sup> Daher sollten nach Möglichkeit *Informationsnachfrage, -angebot und -verfügbarkeit* zur Übereinstimmung gebracht werden. Es gilt insbesondere zu vermeiden, dass geforderte Informationen entweder nicht vorhanden sind (Feld 2 und 3 der Abbildung A-11) oder nicht kommuniziert werden (Feld 5).<sup>372</sup> Letzteres könnte zu einem nachhaltigen Vertrauensverlust seitens der Informationsempfänger führen.

Zudem spielt auch die *Regelmäßigkeit der Informationsversorgung* eine wichtige Rolle.<sup>373</sup> Im Bereich der Finanzkommunikation wird zukünftig die Einreichung von Jahresabschlüssen erst Monate nach Ende des Geschäftsjahres bei der Bank nicht mehr ausreichend sein. Vielmehr wird durch die Banken in Zukunft eine regelmäßiger, auch unterjährig und eine stärker *proaktive Kommunikation* erwartet.<sup>374</sup> Unternehmen, die an einer positiven Darstellung interessiert sind, sollten diesen Anforderungen durch ein entsprechendes Informationsverhalten möglichst gerecht werden. Insgesamt kann eine derartige Befriedigung der Informationsnachfrage zu einer Verbesserung der Kreditkonditionen, der Kreditverfügbarkeit, aber auch der durch die Bank angebotenen Unterstützung führen.<sup>375</sup>

Zwar können eine zunehmende Bedeutung der Kommunikation quantifizierbarer Daten an die Bank sowie eine Entpersonalisierung des Kreditprozesses konstatiert werden. Es darf jedoch nicht der Eindruck entstehen, dass die Beziehung zum Firmenkundenbetreuer ihre Bedeutung verliert. Zwar wird der Einfluss des Firmenkundenbetreuers im Rahmen der Bonitätsbeurteilung des Unternehmens und bei der Kreditvergabeentscheidung reduziert. Jedoch ist es in einer vertrauensvollen Zusammenarbeit durchaus möglich, dass der Firmenkundenbetreuer trotz einer Ratingverschlechterung das Zinsniveau nicht nega-

---

<sup>371</sup> Vgl. Segbers/Siemes (2005), S. 312. Die Situationen in den Feldern 1, 4 und 6 führen hingegen nicht zu einer Nichterfüllung der Informationsanforderungen der Bank. Optimal sind jedoch auch die Situationen 1 und 4 nicht, da der Bank dadurch Informationen zur Verfügung gestellt werden, die sie nicht benötigt und dadurch ihr Arbeitsaufwand erhöht wird. In Situation 6 liegt für die Bank hingegen kein Problem der Kommunikationsbeziehung vor. Für das Unternehmen ist der Zustand 6 dann nicht problematisch, wenn die generierten Informationen für interne Zwecke verwendet werden können.

<sup>372</sup> Vgl. Segbers/Siemes (2005), S. 312 und Gaumert/Coenen (2006), S. 50.

<sup>373</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden ähnlich auch Pyszny/Reichmann (2006), S. 399 f.

<sup>374</sup> Vgl. Gaumert/Coenen (2006), S. 49 f. Zu entsprechenden empirischen Erkenntnissen vgl. Euler (2005), S. 42.

<sup>375</sup> Vgl. dazu Euler (2005), S. 43-49. Die Verbesserung der Kreditkonditionen erfolgt durch eine gute Kommunikation dabei indirekt über die Zufriedenheit der Bank mit dem Unternehmen. Die Verbesserung der Kreditverfügbarkeit findet mittelbar über das Vertrauen in das Unternehmen statt, während die zur Verfügung gestellte Unterstützung indirekt über beide Komponenten beeinflusst wird. Es sei jedoch darauf hingewiesen, dass sich in einer Gesamtschau empirischer Untersuchungen keine Eindeutigen Ergebnisse zu einem positiven Einfluss einer Hausbankbeziehung auf die Kreditkonditionen ergeben. Vgl. dazu Segbers (2006), S. 202 und 205 sowie die entsprechenden Hinweise in Kapitel A.II.4.1.2, Fußnote 321.

tiv anpasst,<sup>376</sup> wenn dies aufgrund der langfristig angelegten Geschäftsbeziehung zu dem Unternehmen für die Bank sinnvoll ist.<sup>377</sup> Zudem können Bank und Unternehmen weiterhin von einer *vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Firmenkundenbetreuer und Unternehmer* profitieren.

Das Unternehmen kann diese nutzen, wenn auf den Erfahrungsschatz des Betreuers und dessen betriebswirtschaftliches Know-how sowie dessen Kenntnisse um potenzielle Stellschrauben der Unternehmensbonität zurückgegriffen wird.<sup>378</sup> Zeigt sich das Unternehmen dem Rat des Ansprechpartners gegenüber aufgeschlossen, kann es von einem *Know-how-Transfer* und der Initiierung von Maßnahmen, die das Gesamtunternehmen und damit die Unternehmensbonität verbessern, profitieren. Zudem kann der Firmenkundenbetreuer auch als *externer Gegenpart zur Sicherung der Führungsrationalität* beitragen.<sup>379</sup> Insgesamt würde mittel- bis langfristig auch die Bank aufgrund der wachsenden Bestandsicherheit, dem dadurch sinkenden Ausfallrisiko eines Geschäftskunden und der langfristigen Sicherung der Geschäftsbeziehung einen Vorteil haben.<sup>380</sup>

Neben Auswirkungen auf die Bankbeziehung und das Informationsverhalten wirken sich die Veränderungen in den Finanzierungsrahmenbedingungen, wie bereits angedeutet, auch auf das Controlling aus. Im Folgenden gilt es daher abzuleiten, wie sich die Änderungen im Informationsverhalten gegenüber Kreditgebern und der Kreditvergabe auf die Aufgaben und Implikationen für die Ausgestaltung des Controllings mittelständischer Unternehmen auswirken.

---

<sup>376</sup> Zwar würde eine solche Ratingverschlechterung eine Erhöhung des vorzuhaltenden haftenden Eigenkapitals erfordern, die Anpassung der Zinskonditionen ist jedoch aufsichtsrechtlich nicht vorgeschrieben, sondern folgt lediglich ökonomischen Überlegungen. Vgl. dazu auch Burckhardt/Gaumert (2006), S. 62.

<sup>377</sup> Vgl. Segbers (2006), S. 360 sowie ausführlich zur praktischen Bedeutung der Vertrauensbeziehung zwischen Unternehmer und Firmenkundenbetreuer vor dem Hintergrund der veränderten Rahmenbedingungen Segbers (2006), S. 359-376.

<sup>378</sup> Die Zufriedenheit mittelständischer Unternehmer mit ihrem Firmenkundenbetreuer ist in dieser Beziehung aktuelle jedoch nur eingeschränkt gegeben. So gaben in der Studie der EULER HERMES KREDITVERSICHERUNG nur 61% der befragten Unternehmen an, dass der Firmenkundenbetreuer in der Lage sei, dem Unternehmen bei geschäftlichen Problemen zu helfen. Vgl. Euler (2005), S. 21 f.

<sup>379</sup> Zur Bedeutung der Rolle von Beratern als externer Gegenpart vgl. auch Lachnit/Müller (1993), S. 1381. Diese zeigen im Rahmen einer empirischen Untersuchung, dass der Funktion einer neutralen Beurteilung von Entscheidungen durch Berater eine wesentliche Bedeutung seitens mittelständischer Unternehmen beigemessen wird.

<sup>380</sup> Zum Eigeninteresse der Bank an einer Profilierung des Firmenkundenbetreuers gegenüber dem Unternehmen zur Sicherung der Geschäftsbeziehung vgl. Segbers (2006), S. 360-362.

### 4.3 Bedeutung des Controllings im Rahmen des Ratingprozesses<sup>381</sup>

Wie sich aus den Ausführungen zu den qualitativen Ratingkriterien ergibt, werden Banken (und Ratingagenturen) unter anderem auch auf die Ausgestaltung des Controllings in von ihnen eingeschätzten Unternehmen achten. Daraus folgt, dass das Controlling im Rahmen des Ratings eine eigene (Prüfungs-)Relevanz besitzt. Die Rolle als *Gegenstand des Ratings*<sup>382</sup> ist aber nur eine von insgesamt vier Funktionen (vgl. Abbildung A-12), die dem Controlling im Rahmen des Ratingprozesses zukommt.<sup>383</sup> Neben der Tatsache, selbst begutachtet zu werden, spielt das Controlling eine wesentliche Rolle dabei, die für das Rating benötigten *Informationen und Daten zur Verfügung zu stellen* und aufzubereiten.<sup>384</sup> Ohne die Erfüllung dieser Aufgabe fehlt den Banken bzw. Ratingagenturen die Beurteilungsgrundlage, was von diesen negativ beurteilt würde.<sup>385</sup> Der dritte Bereich, in dem das Controlling von Bedeutung ist, besteht in der Unterstützung bei der Verfolgung einer *nachhaltigen Erreichung der Ratingziele*.<sup>386</sup> Das Controlling sollte die wesentlichen und ausschlaggebenden Ratinganforderungen und -kriterien in das interne Berichtswesen und auch in das bei der Unternehmenssteuerung betrachtete Kennzahlen- und Wertesystem integrieren. Eine letzte Funktion besitzt das Controlling zeitlich *mittelbar* dadurch, dass die beurteilten *anderen Unternehmensbereiche* bei den qualitativen Kriterien und die verschiedenen quantitativen Kriterien durch ein gutes und funktionsfähiges Controlling *positiv beeinflusst* werden können.

---

<sup>381</sup> Die Ausführungen des folgenden Kapitels lehnen sich eng an die Ausführungen von FLACKE und SIEMES und FLACKE und KROL an. Vgl. dazu für das gesamte folgende Kapitel Flacke/Siemes (2005), S. 252 f., Flacke/Krol (2005), S. 152-156.

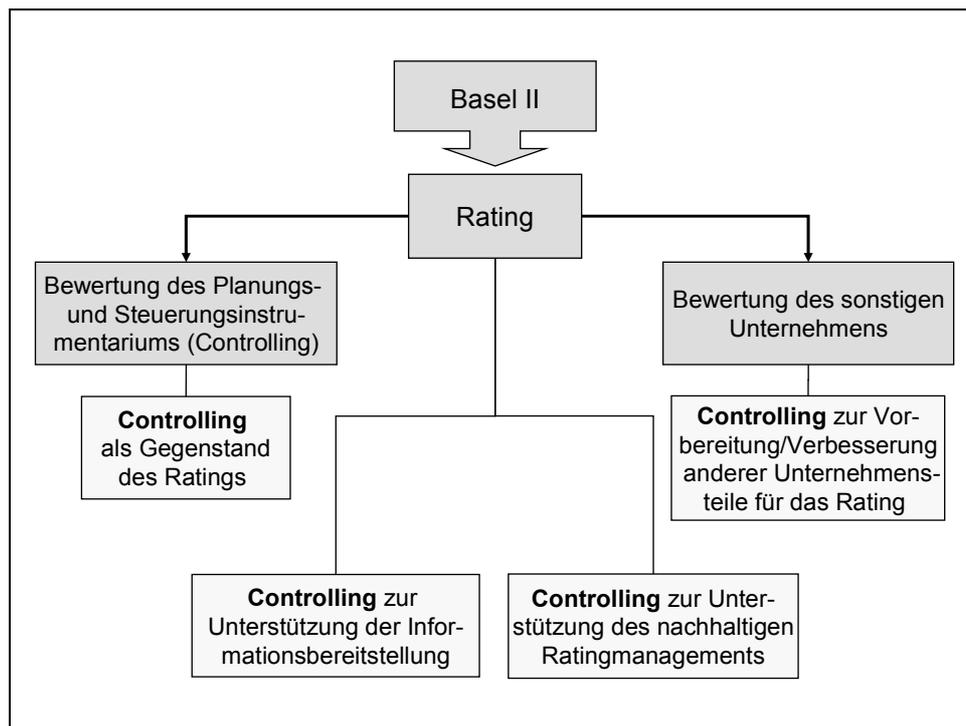
<sup>382</sup> Vgl. Wambach/Wunderlich (2002), S. 43 und Weber/Müller/Sorg (2004), S. 25.

<sup>383</sup> Zu Aufgaben des Controllings im Rahmen des Ratings vgl. auch Weber/Müller/Sorg (2004), S. 24-26, Jonen/Lingnau (2003), S. 15-26, Wambach/Wunderlich (2002), S. 40 f. und Pyszny/Reichmann (2006), S. 398-407. WEBER, MÜLLER und SORG behandeln mit Ausnahme der Rolle zur Verbesserung des Gesamtunternehmens die anderen drei genannten Aufgaben. JONEN und LINGNAU beziehen sich auf die Risikoorientierung und Informationsbereitstellung und erwähnen die Rollen als Gegenstand des Ratings, Verbesserung des Gesamtunternehmens und Rationalitätssicherung nicht explizit. WAMBACH und WUNDERLICH thematisieren explizit die Rollen der Informationsversorgung und des Controllings als Gegenstand des Ratings. PYSZNY und REICHMANN gehen auf die Informations- und Verbesserungsfunktion sowie die Rolle als Gegenstand des Ratings ein.

<sup>384</sup> Vgl. Wambach/Wunderlich (2002), S. 40 und Weber/Müller/Sorg (2004), S. 25.

<sup>385</sup> Vgl. dazu Burckhardt/Gaumert (2006), S. 61 und Gaumert/Coenen (2006), S. 49 sowie die entsprechenden Ausführungen im vorherigen Kapitel.

<sup>386</sup> Vgl. Weber/Müller/Sorg (2004), S. 43.



**Abbildung A-12: Rollen des Controllings im Ratingprozess**

Es ist zu konstatieren, dass die vier Funktionen, die dem Controlling im Ratingprozess zukommen, nicht überschneidungsfrei sind. Vielmehr gehen sie zum Teil ineinander über oder führen zu den gleichen Implikationen für die konkrete Ausgestaltung des Controllings. Jedoch scheint eine Unterscheidung nach den vier Rollen sinnvoll, da dadurch die z.T. unterschiedlichen Perspektiven der verschiedenen Anspruchsgruppen deutlich werden.

Im Folgenden sollen die vier Aufgaben näher dargestellt werden. Im Anschluss werden aus den unterschiedlichen Anforderungen konkrete Implikationen für eine Ausgestaltung eines Unternehmenscontrollings mittelständischer Unternehmen abgeleitet.

### *Controlling als Beurteilungsgegenstand*

Im Rahmen der qualitativen Ratingfaktoren untersuchen die Banken, ob das Controllingssystem der Unternehmensführung die relevanten Informationen derart zur Verfügung stellt, dass auf deren Basis Führungsentscheidungen getroffen werden können, welche die zukünftige Bonität und Solvenz des Unternehmens sichern.<sup>387</sup> Anders ausgedrückt wird überprüft, ob ein Controlling vorhanden ist, das in der Lage ist, die *Aufgabe der Rationalitätssicherung der Unternehmensführung* wahrzunehmen. Es muss der Bank dargelegt werden, dass ein geeigneter Mix aus Instrumenten bereitgestellt wird, um eine effiziente Planung und Kontrolle durchzuführen, eine Generierung entscheidungsvorbereitender, insbesondere operativer, aber auch strategischer Informationen zu ermöglichen, eine Datengrundlage für eine Risikosteuerung und Früherkennung

<sup>387</sup> Vgl. Wambach/Wunderlich (2002), S. 43.

und eine kurzfristige Sicherung der jederzeitigen Zahlungsfähigkeit zu schaffen.<sup>388</sup> Da die Basis für all dies ein leistungsfähiges Rechnungswesen darstellt, wird insbesondere auch der Aufbau der Kostenrechnung betrachtet.

Aufbau und Ausgestaltung des Controllings müssen entsprechend dokumentiert, aufbereitet und der Bank kommuniziert werden. Die Bereitstellung der benötigten Datengrundlage für die Kommunikation mit den Banken stellt eine weitere wichtige Aufgabe des Controllings im Ratingprozess dar. Diese Aufgabe wird im Folgenden näher dargestellt.

### *Controlling als Informationslieferant*

Eine wesentliche Rolle im Prozess des Bankenratings spielt das Informationsverhalten des beurteilten Unternehmens. Die Bereitstellung dieser im Ratingprozess benötigten Informationen gehört zum originären Aufgabenfeld des Controllers.<sup>389</sup> In seiner unterstützenden Rolle bei der Kommunikation mit Banken ist es die Aufgabe des Controllings, alle von den externen Informationsnachfragern erwarteten Informationen zu beschaffen, entsprechend aufzubereiten und wenn nötig zu analysieren. In Bezug auf das Rating dient das Controlling in Anlehnung an das Controllingverständnis von BERENS und BERTELSMANN und MOSIEK folglich der *Beschaffung, Aufbereitung, Analyse (und Kommunikation) von Daten zur Vorbereitung auf den Ratingprozess und zur Unterstützung desselben*.<sup>390</sup> Das Controlling muss durch den Einsatz geeigneter Instrumente und einer geeigneten Informationsverarbeitung alle benötigten Informationen zeitnah, flexibel und sachlich richtig zur Verfügung stellen.<sup>391</sup> Nach Möglichkeit sollten alle geforderten Informationen zur Verfügung gestellt werden können,<sup>392</sup> da fehlende Informationen neben den angesprochenen negativen Auswirkungen auch zu einer negativen Einschätzung des Controllings selbst führen können. Denn wie zuvor dargestellt, kommt der Beurteilung des Controllings seitens der Bank eine bedeutende Rolle zu. Ist das Controlling jedoch nicht in der Lage, die gewünschten Informationen bereitzustellen, wirft dies ein entsprechend negatives Bild auf das Controlling und führt mit abnehmender Befriedigung des Informationsbedürfnisses zu einer schlechteren Beurteilung.

Aus der in früheren Studien aufgezeigten geringen Verbreitung strategischer Controllinginstrumente und einer systematischen Risikoerhebung kann auf einen Mangel an verfügbaren Informationen insbesondere im Bereich von qualitativen, vor allem zukunftsorientierten strategischen und Risikoinformationen

---

<sup>388</sup> Vgl. dazu und im Folgenden Hanker (2003), 136-138.

<sup>389</sup> Vgl. Barth/Allmendinger (2001), S. 548.

<sup>390</sup> Vgl. Berens/Bertelsmann (2002), Sp. 281 und Mosiek (2002), S. 18.

<sup>391</sup> Vgl. ähnlich Pyszny/Reichmann (2006), S. 400.

<sup>392</sup> Vgl. Siemes/Segbers (2005), S. 312.

geschlossen werden.<sup>393</sup> Neben eher operativen Informationen sollte aber gerade auch versucht werden, *stärker zukunftsorientierte Informationen zu generieren und zur Verfügung zu stellen*. So sollten nach Möglichkeit zukünftige strategische Erfolgsfaktoren und Potenziale ebenso aufgezeigt werden, wie potenzielle Risiken und Maßnahmen zu deren Überwindung oder Abschwächung.<sup>394</sup> Diese Darstellungen sollten zudem quantitativ mit entsprechenden langfristigen Planungsrechnungen unterlegt werden.

Eine aus Bankensicht gute Kommunikation zeichnet sich aber ebenso durch die *Aufbereitung der Informationen* aus. So sollte die Bankkommunikation idealerweise über übersichtliche und aussagekräftige Berichte erfolgen.<sup>395</sup> Dadurch besteht für „gute“ Unternehmen auch die Möglichkeit, sich positiv darzustellen. Weniger gute Unternehmen sind aber durch einen entsprechend strukturierten und umfassenden Bericht zumindest in der Lage, ein gutes Informationssystem und dadurch eine gute Managementunterstützung glaubhaft zu machen.

Zudem besitzt eine solch breite Informationsbasis durch die dadurch mögliche Bereitstellung der betriebswirtschaftlich notwendigen Informationen eine besondere Bedeutung für die Qualität der Unternehmenssteuerung und damit des Gesamtunternehmens.<sup>396</sup>

#### *Controlling zur Unterstützung des nachhaltigen Ratingmanagements*

Aufgrund der oft großen Bedeutung des Bankkredits für die Unternehmensfinanzierung mittelständischer Unternehmen<sup>397</sup> ist in Zukunft das Erreichen eines Ratingurteils, das die Kreditversorgung zu akzeptablen Konditionen ermöglicht, von besonderer Bedeutung. Daher ist es wichtig, betriebliche Handlungen und Entscheidungen hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf ein zukünftiges Ratingurteil einzuschätzen.<sup>398</sup> Diese Aufgabe ist dem Controlling zuzuordnen. Das Rating sollte nicht als einmaliger Prozess zur Kreditgewährung verstanden werden. Vielmehr ist es sinnvoll, permanent und langfristig die Bonität des Unternehmens im Auge zu behalten, da die Kreditwürdigkeit i.d.R. nicht kurzfristig nachhaltig zu beeinflussen ist. Daher sollten die *Ratinganforderungen in der Unternehmensführung berücksichtigt werden*.

---

<sup>393</sup> Vgl. zur geringen Verbreitung der genannten Instrumente auch die empirische Auswertung in Kapitel B.I.2 sowie Flacke/Siemes (2005), S. 255-257, Flacke/Krol (2005), S. 158-164, Berens/Pütke/Siemes (2005), S. 190 f. sowie die in Kapitel A.III.2 aufgeführten Studien. Für die geringe Verbreitung der Kommunikation qualitativer Informationen vgl. Euler (2005), S. 24.

<sup>394</sup> Vgl. Gleißner/Füser (2003), S. 237 f.

<sup>395</sup> Vgl. Verband Deutscher Treasurer (2003), S. 164 f.

<sup>396</sup> Vgl. dazu auch die später folgenden Ausführungen zur Rolle des Controllings zur Verbesserung des Gesamtunternehmens.

<sup>397</sup> Vgl. dazu Kapitel A.II.4.1.1.

<sup>398</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Weber/Müller/Sorg (2004), S. 43-49. Zum nachhaltigen Ratingmanagement im Controlling vgl. auch Zimmermann (2003), S. 52-56.

Das Controlling muss nun für die Sicherstellung der (Zweck-)Rationalität, bezogen auf den Zweck der Ermöglichung eines für das Unternehmen mindestens akzeptablen Ratingergebnisses, Sorge tragen. Dazu müssen ratingrelevante Informationen der Unternehmensführung kommuniziert werden. Im Rahmen der Planung und Kontrolle sollten Entscheidungen, insbesondere aus dem Bereich der Finanzwirtschaft, unter der Nebenbedingung des Einhaltens eines bestimmten Mindestratings betrachtet werden. Zwar ist eine eigene Ratingeinschätzung nicht uneingeschränkt möglich, hier kann jedoch der Dialog mit dem Firmenkundenbetreuer im Einzelfall zu einer Verbesserung des Informationsstandes führen. Dazu sollten die wesentlichen und ausschlaggebenden Ratinganforderungen und -kriterien in das interne Berichtswesen und auch in das bei der Unternehmenssteuerung betrachtete Kennzahlen- und Wertesystem integriert werden. Dadurch kann verfolgt werden, wie sich *betriebliche Entscheidungen auf die Unternehmensbonität auswirken*.

#### *Controlling zur Verbesserung des Gesamtunternehmens*

Der Einsatz eines leistungsfähigen und Transparenz schaffenden Controllings dient der Vorbereitung von zu treffenden Entscheidungen.<sup>399</sup> Werden diese Entscheidungen auf Basis einer umfangreichen, gut aufbereiteten und analysierten Datenlage getroffen, ist die *Wahrscheinlichkeit einer rationalen Entscheidung* im Sinne der wirtschaftlichen Ziele des Unternehmens höher, als würde rein intuitiv entschieden.<sup>400</sup> Dadurch kann das Controlling mittelbar auf einige der anderen beurteilten unternehmerischen Teilbereiche, somit auf die wirtschaftliche Lage des Gesamtunternehmens und damit auch auf die betrachteten Bilanzkennzahlen Einfluss nehmen. Neben dem Gesamtunternehmen können sich die unterschiedlichen Teilbereiche des Unternehmens auch positiv in der Außerdarstellung entwickeln.

Langfristig kann ein an den Besonderheiten des jeweiligen Unternehmens ausgerichtetes Controlling, das in die Entscheidungsfindung eingebunden wird, damit zu einer Verbesserung der Beurteilung im Rahmen des Ratings nach Basel II führen. Dadurch kann indirekt ein besseres Bonitätsurteil erreicht werden. Unternehmen bekommen somit einen externen Impuls zum Aufbau eines unternehmensadäquaten Controllings, der umso stärker ausfällt, je wichtiger die Finanzierung über Bankkredite an der gesamten Finanzierung ist.

---

<sup>399</sup> Ähnlich zur Funktion des Controllings zur Ratingverbesserung durch die Beseitigung von internen Problemen vgl. Pyszny/Reichmann (2006), S. 401.

<sup>400</sup> Zur weiten Verbreitung der Erfahrung als wesentliches Entscheidungskriterium bei Investitionsentscheidungen mittelständischer Unternehmen vgl. Flacke/Siemes (2005) und S. 255, Flacke/Krol (2005), S. 155 sowie die Ergebnisse der deskriptiven Analyse in Kapitel B.1.2.4. Zur Intuition in der Entscheidungsfindung mittelständischer Unternehmen vgl. auch Kapitel A.II.2.2.3.

#### 4.4 Implikationen für die Ausgestaltung des Controllings<sup>401</sup>

Ein den Anforderungen von Basel II gerecht werdendes Mittelstandscontrolling sollte alle für die Bankkommunikation benötigten Informationen zeitnah und übersichtlich bereitstellen, die Ratingziele berücksichtigen, den Anforderungen der Banken genügen und nach Möglichkeit durch eine gute Entscheidungsvorbereitung und -koordination positiv auf das gesamte Unternehmen wirken. Die obigen Ausführungen haben gezeigt, dass neben dem bisher in mittelständischen Unternehmen vorherrschenden kontroll- und operativ orientierten Controlling<sup>402</sup> ein verstärkt zukunftsorientierter Fokus erforderlich wird. Vor diesem Hintergrund gewinnen Strategie- und Risikoorientierung und damit strategische Plan- und Kontrollinstrumente an Bedeutung.<sup>403</sup>

Im Bereich der *Informationsversorgungsinstrumente* sollte die Basis durch ein aussagekräftiges Rechnungswesen gebildet werden. Neben der Finanzbuchhaltung ist hier auch eine *Kostenrechnung* von Bedeutung, die entscheidungsrelevante Informationen liefern kann.<sup>404</sup> Daher sollte hier vor allem darauf geachtet werden, dass sowohl Teilkostenrechnungen, also auch *Deckungsbeitragsrechnung*, wie auch – aufgrund der Zukunftsorientierung – die Arbeit mit Plankosten gängige Praxis ist. Zur Unternehmenssteuerung, aber auch zur Verfolgung der Ratingziele, sollten *steuerungs- und ratingrelevante Kennzahlen* regelmäßig berechnet und zeitnah im Rahmen eines *Berichtswesens* kommuniziert werden. Eine adäquate *Kommunikation der Informationen* – intern wie extern – kann idealerweise durch schriftliche Dokumentation unterstützt und durch eine möglichst EDV-gestützte Datensammlung und -konsolidierung getragen werden.

Um in Zukunft die Sicherung und den Erfolg des Unternehmens zu gewährleisten, sollten, auch aufgrund der hohen Bedeutung aus Bankensicht, im Rahmen des Ratings *regelmäßig Pläne* aufgestellt und durch *Soll-Ist Vergleiche* kontrolliert werden.<sup>405</sup> Dabei ist eine Berücksichtigung sowohl der operativen, takti-

---

<sup>401</sup> Die Ausführungen des folgenden Kapitels lehnen sich eng an die Ausführungen von FLACKE und SIEMES und FLACKE und KROL an. Vgl. dazu für das gesamte folgende Kapitel Flacke/Siemes (2005), S. 253 f. und Flacke/Krol (2005), S. 156-158. Für eine Erweiterung des Aufgabenspektrums des Controllings im Rahmen eines Nachfolgeratings vgl. Berens/Flacke/Siemes (2006), S. 320-330.

<sup>402</sup> Vgl. dazu Kapitel A.III.2.

<sup>403</sup> Insgesamt können die Implikationen aus dem Rating auch als eine Wendung zu den Grundgedanken einer wertorientierten Unternehmensführung angesehen werden. Dadurch entsteht auch für das Controlling als die Unternehmensführung unterstützende Funktion die Notwendigkeit zu einer Orientierung an deren Grundsätzen. Vgl. zur Notwendigkeit der Wertorientierung Gleißner/Füser (2003), S. 314-319. Zu Umsetzungsmöglichkeiten einer wertorientierten Unternehmensführung in mittelständischen Unternehmen vgl. AK Wertorientierung (2003). FLACKE, HOFFJAN und PIONTKOWSKI untersuchen das Vorhandensein wertorientierter Führungsprinzipien in mittelständischen Unternehmen sowie Einflussfaktoren auf deren Nutzungsintensität. Vgl. Flacke/Hoffjan/Piontkowski (2006). Diese finden bei 20% der Unternehmen deutliche Hinweise auf eine wertorientierte Führung.

<sup>404</sup> Vgl. Gleißner/Füser (2003) S. 247-249.

<sup>405</sup> Zur Bedeutung der Planung vgl. Keiner (2001), S. 252 sowie zu Bedeutung und Aufbau der einzelnen Teilpläne S. 255-285.

schen als auch der strategischen Planung notwendig. Eine besondere Bedeutung besitzt an dieser Stelle die Liquiditätsplanung, da diese für die Gewährleistung der jederzeitigen Zahlungsfähigkeit unabdingbar ist.

*Investitionsentscheidungen* sollten nach Möglichkeit auf Basis sachlicher Kriterien, wie dem Kapitalwert oder zumindest Renditegrößen, getroffen werden und sowohl während als auch nach der Investitionslaufzeit durch entsprechende Wirtschaftlichkeitsrechnungen überprüft werden, um bedrohliche Fehlentscheidungen frühzeitig zu erkennen bzw. in der Zukunft zu vermeiden.<sup>406</sup>

Aufgrund der zunehmenden Bedeutung einer risikobewussten Unternehmensführung wird eine Ergänzung des Unternehmenscontrollings durch ein mittelstandsgerechtes *Risikocontrolling* bedeutsamer,<sup>407</sup> das in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße an Detailliertheit gewinnen sollte. Das *strategische Controlling* kann zum einen den Nachweis erbringen, dass das Unternehmen sich systematisch mit der Zukunft auseinandersetzt, zum anderen können die dort generierten Informationen zur Aufdeckung des zukünftigen Chancen- und Gefahrenpotenzials und zur Risikosteuerung herangezogen werden.<sup>408</sup> Hier sind Instrumente von Nutzen, die Marktpositionen aufzeigen, wie Portfolioanalysen, zukünftige Umweltsituationen analysieren, wie die Szenarioanalyse oder wettbewerberbezogene Instrumente, wie Benchmarking oder Konkurrenzanalysen. Aufgrund der Bedeutung des Vorhandenseins und der Umsetzung einer Unternehmensstrategie einerseits aus Bankensicht, aber auch wegen der Bedeutung zur Verbesserung der anderen Unternehmensbereiche, sollte die Nutzung einer Balanced Scorecard erwogen werden.<sup>409</sup> Diese ist zudem geeignet, verschiedene Risiken im Blick zu halten und auch aus Sicht der dritten Rolle des Controllings, der Unterstützung bei der nachhaltigen Erreichung der Ratingziele, bei entsprechender Anpassung geeignet, einen systematischen Überblick über die Vielzahl der quantitativen und qualitativen bonitätsrelevanten Faktoren zu behalten.<sup>410</sup>

Es bleibt anzumerken, dass Banken nicht verlangen werden, dass jedes mittelständische Unternehmen alle beschriebenen Controlling-Teilbereiche vollumfänglich abdeckt. Aufgrund der Heterogenität von mittelständischen Unternehmen, insbesondere hinsichtlich der Ressourcen und der den Informationsbedarf bestimmenden Unternehmensgröße, muss vor dem Hintergrund der jeweiligen unternehmensspezifischen Situation die adäquate Ausgestaltung des Controllings identifiziert und umgesetzt werden.<sup>411</sup> Insbesondere für Risiko-

<sup>406</sup> Vgl. Gleißner/Füser (2003), S. 241 f.

<sup>407</sup> Vgl. Henschel (2003), S. 331.

<sup>408</sup> Vgl. Wambach/Wunderlich (2002), S. 41.

<sup>409</sup> Vgl. Wehrmann/Schöneis (2004), S. 92-94.

<sup>410</sup> Zur Bedeutung der Balanced Scorecard im Zusammenhang mit dem Rating vgl. auch Leidig (2004), S. 228 und Gleißner/Füser (2003), S. 253-261.

<sup>411</sup> Vgl. dazu auch analog Kapitel A.II.3.3.3.

controlling und strategisches Controlling kommt ein umfassender Einsatz eher für relativ große Mittelständler in Frage. Dennoch sollte jedes Unternehmen ein Mindestmaß an strategischer Informationsgewinnung und Risikobewusstsein anstreben, so dass die mangelnde Unternehmensgröße nicht pauschal als Argument für einen gänzlichen Nichteinsatz genutzt werden kann. Als wesentliche Bestimmungsgröße dürften hier auch wieder die Eigenschaften des Unternehmers wirken, die sich in Abhängigkeit vom Unternehmertyp ergeben.<sup>412</sup>

## **5 Zwischenfazit und Ableitung des weiteren Untersuchungsverlaufs**

Die bisherigen Ausführungen konnten zeigen, dass mittelständische Unternehmen einige Besonderheiten im Vergleich zu Großunternehmen aufweisen. WELSH und WHITE bringen dies im Titel ihrer Arbeit „A little business is not a small big business“<sup>413</sup> zum Ausdruck. Die verschiedenen Besonderheiten manifestieren sich insbesondere im Bereich der Unternehmensführung. Dort ist häufig eine zentrale Stellung eines Unternehmers oder weniger Unternehmer festzustellen. Diese sind dadurch wesentlich für die Unternehmensstruktur und -abläufe und den Erfolg verantwortlich. Aufgrund der Einheit von Eigentum und Leitung können sie es sich erlauben, neben rein wirtschaftlichen auch meta-ökonomische, persönliche Interessen betreffende Ziele zu verfolgen. Nicht zuletzt aufgrund eines dieser Ziele, des persönlichen Unabhängigkeitsstrebens, ist oft ein autoritärer Führungsstil und eine geringe Aufgaben- und Entscheidungsdelegation vorzufinden. Zudem ist oft eine starke Stellung der Intuition im Rahmen der Entscheidungsfindung anzutreffen. Daraus konnte abgeleitet werden, dass die Berechtigung für eine Sicherstellung der Rationalität der Unternehmensführung durch ein Controlling gerade in mittelständischen Unternehmen eine hohe Berechtigung besitzt. Idealerweise dient dieses durch eine personelle Trennung von der Unternehmensführung im Sinne einer Führungsunterstützungsfunktion auch der Entlastung der Unternehmensführung.

Besonderheiten im Bereich der Finanzierung zeigen sich insbesondere durch die festgestellte große Bedeutung der Finanzierung durch Bankkredite. Die Bankfinanzierung wird häufig im Rahmen einer Hausbankbeziehung geregelt, in der durch eine langfristige Beziehung Vertrauen und Reputation aufgebaut werden und so Bank und Unternehmen einen Vorteil in der Finanzierungsbeziehung verschaffen. Diese auch stark persönlich geprägte Beziehung unterliegt aktuell und in Zukunft jedoch deutlichen Veränderungen durch die neuen Regulierungsvorschriften von Basel II und MaK. Die sich dadurch ergebende Entpersonalisierung der Kreditvergabe und Härtung der zu kommunizierenden Informationen bedingt eine Aufwertung der Bedeutung des Controllings für die Bankzusammenarbeit und Sicherstellung der Unternehmensfinanzierung. Daraus ergibt sich ein externer Impuls zur Nutzung eines adäquaten Controllings.

---

<sup>412</sup> Zu den Unternehmertypen vgl. Tabelle A-2 in Kapitel A.II.2.2.1.

<sup>413</sup> Welsh/White (1981).

Zusammengenommen besteht somit eine intern wie auch eine extern begründete Notwendigkeit zur Nutzung eines auf die jeweilige Unternehmenssituation abgestimmten Controllings. In früheren Untersuchungen war jedoch festzustellen, dass die Nutzung von Controllinginstrumenten oft als relativ gering und vor allem nur Teilbereiche abdeckend zu bezeichnen war. Vor diesem Hintergrund wird im Weiteren zum einen betrachtet, inwieweit die Nutzung von Controllinginstrumenten zurzeit verbreitet und die organisatorische Einbettung im Unternehmen einzuschätzen ist. Zum anderen wird untersucht, welche unternehmensinternen und -externen Faktoren in der Lage sind, zu einer Erklärung der vorzufindenden Unterschiede in der konkreten Ausgestaltung des Controllings beizutragen. Aufgrund der besonderen Bedeutung der Unternehmensführung und der Bankzusammenarbeit werden neben allgemeinen Erklärungsfaktoren insbesondere Faktoren aus diesen beiden Bereichen betrachtet. Zudem wird abschließend untersucht, inwieweit die Schaffung einer Informationsbasis durch das Controlling zu einer Intensivierung der Bankkommunikation führen kann. Bevor die empirische Untersuchung mit den entsprechenden Zielsetzungen dargestellt wird, erfolgt zunächst ein Überblick über bisherige Erkenntnisse zur Ausgestaltung des Controllings in mittelständischen Unternehmen.

### III Übersicht über empirische Erkenntnisse zur Ausgestaltung des Controllings und dessen Einflussfaktoren

#### 1 Grundlagen empirischer Controllingforschung

Wie in Kapitel A.II.3.1.1 ausgeführt, hat sich das Controlling aus der unternehmerischen Praxis entwickelt. Die Ursprünge des praktisch angewendeten Controllings liegen in nordamerikanischen Unternehmen, der Einsatz in europäischen Unternehmen begann erst mit einigem zeitlichen Abstand. Die theoretisch-wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Controlling erfolgte nachlaufend. Aufgrund des Ursprungs und der hohen Verankerung in der betrieblichen Praxis war es aus Sicht der Wissenschaft konsequent, das Controlling in der Praxis zu studieren, um unter anderem zu einem Verständnis des Aufbaus, der Nutzung und des Nutzens, der Gründe für die vorzufindenden unterschiedlichen Ausgestaltung sowie einer Begriffsabgrenzung zu gelangen. Von daher war es nahe liegend, dass die empirische Controllingforschung eine von Beginn der wissenschaftlichen Beschäftigung mit dem Controlling an hohe Bedeutung besaß.

Hier muss jedoch eine Differenzierung nach englischsprachiger, insbesondere amerikanischer, und deutschsprachiger Wissenschaft vorgenommen werden. Während aus dem anglophonen Raum eine sehr große Anzahl an empirischen Studien<sup>414</sup> vorliegt, fällt die empirische Untersuchung des Controllings im deutschsprachigen Raum vergleichsweise spärlich aus.<sup>415</sup> Im anglophonen Sprachraum finden sich Untersuchungen zum mit dem deutschen Controlling eng verwandten Management Accounting System (MAS) und Management Control System (MCS) bzw. zu deren Teilaspekten.<sup>416</sup> Obwohl somit nicht der exakt gleiche Untersuchungsgegenstand vorliegt, ist aufgrund der hohen Ähnlichkeit eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse durchaus gegeben. Im weiteren Verlauf der Arbeit werden daher Erkenntnisse aus englischsprachigen Studien auf das Controlling übertragen.

---

<sup>414</sup> Allein im Übersichtsartikel von LUFT und SHIELDS, der Studien zu Kontextfaktoren des management accountings und seiner Teilaspekte zusammenfasst, wurden 275 verschiedene empirische Controllingstudien aufgenommen. Dabei wurden nur theoretisch fundierte Studien aus sechs verschiedenen Zeitschriften aufgenommen. Vgl. Luft/ Shields (2003), S. 169.

<sup>415</sup> HAUSCHILDT kommt durch die Auswertung der zwischen 1997 und 2000 in deutschen und von 1999 bis 2000 in amerikanischen Top-Management-Zeitschriften veröffentlichten Beiträgen zu dem Ergebnis, dass durchschnittlich 32% der deutschen und 75% der amerikanischen Untersuchungen empirisch angelegt waren. Daraus schlussfolgert er, dass trotz schwieriger Vergleichbarkeit ein Nachholbedarf für die empirische betriebswirtschaftliche Forschung in Deutschland besteht. Vgl. Hauschildt (2003), S. 4-9. Die Ergebnisse beziehen sich zwar nicht speziell auf das Fachgebiet des Controllings. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass auch für die empirische Controllingforschung in Deutschland ein deutlicher Nachholbedarf besteht. Zu einer ähnlichen Einschätzung vgl. auch Kunz (2003), S. 3.

<sup>416</sup> Die Begriffe management accounting und management control unterscheiden sich grundsätzlich dahingehend, dass der Bereich des management control systems (MCS) weiter gefasst ist als der des management accounting systems (MAS): „MCS is a broader term that encompasses MAS and also includes other controls such as personal or clan controls.“ Chenhall (2003), S. 129.

Die deutschsprachige Controllingforschung beschäftigte sich, anders als die englischsprachige, zum größten Teil mit der Debatte über Abgrenzung und Begriff des Controllings und mit konzeptionellen Überlegungen, wie die Aufgaben und Funktionen des Controllings aus theoretischer Sicht wahrzunehmen sind.<sup>417</sup> Nicht zuletzt dadurch ist empirische Controllingforschung im deutschen bisher weit weniger verbreitet als im anglophonen Sprachraum.

Empirische Untersuchungen zur Ausgestaltung des Controllings lassen sich grundsätzlich grob in drei verschiedene Typen von Studien unterteilen. Eine Vielzahl von Untersuchungen beschäftigt sich mit der Frage, welche Formen, Ausgestaltungen und welches Verständnis von Controlling in realen Unternehmen vorzufinden sind. Diese Studien nehmen eine *Deskription des in der Praxis vorzufindenden Controllings* vor. Eine zweite Strömung von Studien geht der Frage nach, ob und inwieweit die unterschiedliche Ausgestaltung und Nutzung des Controllings und einzelner Controllinginstrumenten einen Einfluss auf verschiedene Outcome-Variablen, wie z.B. die Controllingeffizienz<sup>418</sup>, den Unternehmenswert<sup>419</sup> oder den Unternehmenserfolg<sup>420</sup> besitzt. In diesen Studien wird das Controlling somit statistisch gesehen *als unabhängige Variable* betrachtet. Hingegen wird das Controlling in der dritten Art von Untersuchungen *als abhängige Variable* betrachtet. Dabei wird untersucht, ob es Faktoren aus verschiedenen Bereichen gibt, die einen systematischen Einfluss auf Ausgestaltung und Nutzung des Controllings ausüben.

Insgesamt ist anzumerken, dass neben Studien, die ausschließlich eine der drei genannten Arten empirischer Controllingforschung betreiben, auch zahlreiche Untersuchungen existieren, in denen zwei oder auch alle drei Arten vorzufinden sind. Im Folgenden soll ein Überblick über entsprechende empirische Studien gegeben werden. Mit spezifischem Mittelstandsbezug wird zunächst ein Überblick über deutschsprachige deskriptive Studien zum Controlling gegeben. Danach soll für die beiden letztgenannten Strömungsrichtungen zunächst ein allgemeiner Überblick gegeben werden, der sich am Stand der Forschung im anglophonen Sprachraum orientiert. Dabei erfolgt zunächst keine Bezugnahme auf spezifisch mittelständisch ausgerichtete Untersuchungen. Im Anschluss erfolgt dann eine ausführliche Darstellung von Studien mit ex- oder implizitem mittelständischem Bezug, die eine Untersuchung von Einflussfaktoren auf das Controlling vornehmen. Hierbei werden auch drei Untersuchungen aus dem anglophonen Sprachraum einbezogen.

---

<sup>417</sup> Vgl. dazu Kapitel A.II.3.1.2.

<sup>418</sup> Vgl. dazu z.B. Amshoff (1993) oder Niedermayr (1994).

<sup>419</sup> GORDON und SILVESTER untersuchen z.B. den Effekt der Ankündigung der Einführung einer Prozesskostenrechnung auf den Börsenwert des betreffenden Unternehmens, finden jedoch keinen signifikanten Zusammenhang. Vgl. dazu z.B. Gordon/Silvester (1999).

<sup>420</sup> Vgl. dazu z.B. Kosmider (1993), S. 99-101.

## 2 Deskriptive empirische Erkenntnisse zur Controllingausgestaltung in mittelständischen Unternehmen

In den vergangenen 30 Jahren wurden im deutschen Sprachraum einige deskriptive Untersuchungen zum Controlling in mittelständischen Unternehmen durchgeführt. Dabei können solche Studien unterschieden werden, die nur einzelne Teilbereiche wie die Kostenrechnung zum Untersuchungsgegenstand gemacht haben und solche, die das Controlling im Ganzen betrachten. Einen Überblick über Studien der letzt genannten Art, die seit 1980 durchgeführt wurden, gibt Tabelle A-4.<sup>421</sup>

Quelle	Erhebung	N	Rücklaufquote	Konzern-töchter?	Abgrenzung (Anzahl MA)	Branche	Region
Bussiek (1981)	?	208	21,1%	?	< 1000	alle	?
Pohl/Rehkgugler (1986)	1984	217	13,9%	?	20-1000	alle	Bremen & Stade
Lachnit/Dey (1989)	1986	24	pers. Befragung	?	< 500	alle	IHK Oldenburg
Lanz (1990)	1986	420	13,7%	Nein	< 500	alle	Schweiz
Kosmider (1993)	1988	440	39,6%	Ja	20- über 500 (7% > 500)	Industrie	IHK Koblenz
Legenhausen (1998)	1992	139	13,1%	?	< 500	alle	IHK Bremen
Dintner/Schorcht (1999b)	1994	103	10,3%	?	< 500	Industrie	Thüringen
Dintner/Schorcht (1999a)	1996	128	13,2%	?	< 500	Industrie	Thüringen
Dintner/Schorcht (1999c)	1996	152	15,9%	?	< 500	Industrie	Thüringen
Zimmermann (2001)	2000	84	pers. Befragung	Nein	50-1000 & international	Industrie	Alte Bundesländer
Ossadnik/Barklage/van Lengerich (2003, 2004)	2002	155	11,8%	Ja	< 500	alle	Osnabrück-Emsland
Bischof/Benz/Maier (2004)	?	34	20,7%	?	< 750	Industrie & Handel	Vorarlberg (Österreich)
Rautenstrauch/Müller (2005, 2006)	2003	188	12,0%	?	20-500	Industrie	Ostwestfalen

**Tabelle A-4: Übersicht über deutschsprachige deskriptive Untersuchungen zum Controlling in mittelständischen Unternehmen**

Grundsätzlich sind frühere deskriptive Studien aufgrund ihrer z.T. deutlich voneinander abweichenden Zielsetzungen, der verwendeten Abgrenzungskriterien sowie der i.d.R. regionalen Fokussierung nur eingeschränkt vergleichbar.<sup>422</sup> Über alle Untersuchungen zeigen sich jedoch sehr ähnliche Erkenntnisse zum Stand der Ausgestaltung des Controllings.<sup>423</sup>

Hinsichtlich der institutionellen Ausgestaltung wird deutlich, dass ein Anteil von rund einem Viertel bis zu einem Drittel der Unternehmen ein *institutionalisiertes Controlling* aufweist. In den restlichen Unternehmen überwiegt die ne-

<sup>421</sup> Zu einer hinsichtlich der Abgrenzung mittelständischer Unternehmen wie des Untersuchungsgegenstandes deutlich weiter gefassten Übersicht über deskriptive Studien vgl. Legenhausen (1998), S. 50. Dort finden sich auch Studien von vor 1980.

<sup>422</sup> Vgl. zu einer ähnlichen Einschätzung auch Ossadnik/Barklage/van Lengerich (2003), S. 28, Legenhausen (1998), S. 49 und Rautenstrauch/Müller (2006), S. 101.

<sup>423</sup> Grundlage für die folgenden Ausführungen dieses Kapitels bilden die in Tabelle A-4 genannten Quellen.

benamtliche Wahrnehmung von Controllingaufgaben. Erkenntnisse zu externen Controllingträgern ergeben sich kaum.

Die *Zuordnung von Aufgaben* in den Bereich des eingesetzten Controllings zeigt, dass eine starke Orientierung an operativen Aufgaben gegeben ist. Es werden überwiegend Aufgaben aus dem Bereich der Kontrolle und einer eher kurzfristig orientierten Planung als wichtigste Controllingaufgaben genannt. Langfristig und strategisch ausgerichtete Aufgaben besitzen hingegen einen sehr geringen Stellenwert.

Dieses Ergebnis spiegelt sich auch in der *Instrumentennutzung* wider. Hier zeigt sich ein hoher Stellenwert quantitativ ausgerichteter, auf Basis von Kostenrechnungsdaten zu betreibender Instrumente. Es ist eine sehr kurzfristige Orientierung vorhanden, die oft einen Blick über die aktuelle Geschäftsperiode hinaus verhindert. Informationsversorgungs- und operative Planungs- und Kontrollinstrumente bilden den deutlichen Schwerpunkt der Instrumentennutzung. Instrumente aus dem Bereich der taktischen und strategischen Planung und Kontrolle finden sich hingegen deutlich weniger. Eher qualitativ-strategisch ausgerichtete Instrumente, wie die Balanced Scorecard oder Stärken-Schwächen-Analysen, kommen sehr wenig bis gar nicht zum Einsatz. Auch die Verfahren der Investitionsrechnung und -planung werden eher wenig genutzt. Somit ist insgesamt eine stark operative Ausrichtung des Instrumenteneinsatzes zu konstatieren.

Die in Kapitel A.II.4.4 abgeleitete notwendige Zukunftsorientierung des Controllings, aus der die Strategie- und Risikoorientierung folgt, zeigt sich somit in früheren Untersuchungen nur sehr eingeschränkt. Hinsichtlich der Entwicklung im Zeitablauf kann nur ein schwacher Trend hin zu einer Weiterentwicklung des genutzten Instrumentariums erkannt werden.<sup>424</sup> So ist eine leichte Zunahme des genutzten operativen Instrumentariums zu erkennen. Die Nutzung von strategisch-qualitativ orientierten Instrumenten verharrt jedoch insgesamt auf niedrigem Niveau.

---

<sup>424</sup> Zu einer ähnlichen Einschätzung für die Institutionalisierung des Controllings vgl. Rautenstrauch/Müller (2006), S. 194.

### 3 Untersuchung von Controlling als abhängige oder unabhängige Variable

Empirische Studien, die über die Gewinnung rein deskriptiver Erkenntnisse zum Controlling hinausgehen, basieren in der Regel auf theoretischen Ansätzen, deren Implikationen dann einer empirischen Überprüfung unterzogen werden.<sup>425</sup> Im Folgenden sollen drei der verbreitetsten Ansätze und ihre Grundüberlegungen sowie beispielhafte Untersuchungen kurz vorgestellt werden.<sup>426</sup> Da sich die vorliegende Arbeit an Überlegungen der Kontingenztheorie orientiert, wird deren Darstellung die größte Bedeutung zukommen. Die im Folgenden herangezogenen Untersuchungen entstammen alle dem anglophonen Sprachraum. Die dortigen Untersuchungen beziehen sich wie dargestellt auf das MAS oder das MCS bzw. Teilaspekte von diesen.

#### 3.1 Untersuchungen auf Basis der Agency-Theorie

Die Agency-Theorie stellt die Beziehung zwischen einem Auftraggeber (Prinzipal) und einem Auftragnehmer (Agent) in den Mittelpunkt ihrer Betrachtung. Bedingt durch die Tatsache, dass der Agent in der Regel einen besseren Zugang zu relevanten Informationen besitzt, entsteht in einer solchen Situation eine ungleiche Verteilung von Informationen (Informationsasymmetrie) zwischen Prinzipal und Agent.<sup>427</sup> Durch die Unterstellung unterschiedlicher Nutzenfunktionen und einer grundsätzlichen Bereitschaft zu opportunistischem Verhalten seitens des Agenten, entsteht für den Prinzipal die Gefahr, dass der Agent seinen eigenen Nutzen auf Kosten des Prinzipals maximiert und sich nicht im Sinne des Prinzipals verhält. Ein zentraler Aspekt der Agency-Theorie besteht daher in der Konstruktion anreizkompatibler Verträge. Bezogen auf Unternehmen besteht im Fall der Trennung von Eigentum und Management eine Prinzipal-Agent-Beziehung dahingehend, dass der Prinzipal (Eigentümer) einen Agenten (Management) einsetzt, um das Unternehmen nach seinen Maßgaben und Zielvorstellungen zu führen. Durch die größere Nähe zum betrieblichen Geschehen stehen dem Management aber bessere Informationen zur Verfügung als den Eigentümern. Durch diese Informationsasymmetrie besitzt der Agent nun verschiedene Möglichkeiten, sich entgegen der Interessen der Eigentümer zu verhalten. Um eine solche Verhaltensweise des Managements zu verhindern, kommen für den Prinzipal insbesondere im Rahmen der Vertragsgestaltung verschiedene Maßnahmen in Betracht, die dieser ergreifen kann, um sich gegen

---

<sup>425</sup> Neben der theoriegestützten Controllingforschung besteht eine weitere Möglichkeit in einem rein explorativen, Struktur aufdeckenden Untersuchungsdesign. Beispiele dafür sind u.a. die Studien von OSSADNIK, BARCKLAGE UND VAN LENGERICH oder DINTNER UND SCHORCHT. Vgl. Ossadnik/Barklage/van Lengerich (2003) und Dintner/Schorcht (1999b).

<sup>426</sup> Für einen ausführlichen Überblick über Theorien, die in der (empirischen) Controllingforschung Anwendung gefunden haben, vgl. z.B. Amshoff (1993), S. 53-70 oder Zimmermann (2001), S. 138-155. Vgl. auch Luft/Shields (2003) und Covaleski/Dirsmith/Samuel (1996).

<sup>427</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden grundlegend Jensen/Meckling (1976) und Fama (1980) sowie für einen Überblick über die Grundlagen der Principal-Agent-Theorie Richter/Furubotn (2003), S. 173-182. Vgl. dazu auch die Ausführungen im Kontext der Hausbankbeziehung in Kapitel A.II.4.1.2.

derartige Verhaltensweisen des Managements zu schützen und dessen Verhalten im Sinne des Prinzipals zu beeinflussen. Dabei kann er den Agenten zum einen kontrollieren oder zum anderen durch das Setzen von Anreizen zu Handlungen in seinem Sinne bewegen.

Eine solche anreizkompatible Vertragsgestaltung greift häufig auf Vertragsstrukturen zurück, die die Entlohnung des Managements von unterschiedlichen Erfolgsgrößen abhängig machen. Konsequenterweise finden sich diese Kennzahlen dann auch im internen Steuerungssystem wieder und beeinflussen damit auch die Ausgestaltung des Controllings.<sup>428</sup> Auf Basis agency-theoretischer Überlegungen wurde in früheren Studien z.B. untersucht, inwieweit verschiedene Kontextvariablen einen Einfluss auf die Gewichtung von nichtfinanziellen gegenüber finanziellen Performancekennzahlen<sup>429</sup> oder auf das Gewicht von „organizational accounting numbers“<sup>430</sup> bei der Ausgestaltung von leistungsabhängigen Entlohnungssystemen haben.

### 3.2 Verhaltensorientierte Untersuchungen

Unter den verhaltensorientierten Ansätzen werden hier unterschiedliche theoretische Leitlinien der Controllingforschung zusammengefasst, die primär das Verhalten und die wechselseitigen Beziehungen von Individuen und Gruppen innerhalb von Organisationen, aber auch über die Grenzen der Organisation hinaus, in den Mittelpunkt der Betrachtung stellen.<sup>431</sup> Die darauf basierenden Untersuchungen beziehen anders als Agency-Ansätze persönliche Einstellungen und Interessen, nicht-rationales Verhalten oder die Auswirkungen gruppendynamischer Prozesse in ihre Analysen ein.<sup>432</sup> Dabei stammen die herangezogenen Ansätze insbesondere aus den Bereichen der Psychologie und der Soziologie.<sup>433</sup> Die hier zusammengefassten Ansätze sind zwar insgesamt als recht heterogen anzusehen, haben aber gemein, dass sie versuchen, in der Realität zu beobachtende Verhaltensweisen, insbesondere der Mitglieder von Organisationen, einzubeziehen. Die dabei diskutierten Ansätze versuchen sowohl Einflüsse auf die Ausgestaltung und Nutzung des Controllings aber auch auf dessen Outcome zu analysieren. Aufgrund der umfangreichen theoretischen Basis sollen

---

<sup>428</sup> Neben der dargestellten Einwirkung über anreizkompatible Verträge kann das Controlling auch dadurch betroffen sein, dass ihm seitens des Prinzipals eine Rolle beim Abbau der Informationsasymmetrie z.B. durch die Gestaltung von entsprechenden Informationsprozessen zugemessen wird. Vgl. dazu Zimmermann (2001), S. 147. Vgl. zur Bedeutung der Agency-Theorie in der Controllingforschung auch Ossadnik (2003), S. 30-32 und Küpper (2005), S. 66-78.

<sup>429</sup> Vgl. Ittner/Larcker/Rajan (1997).

<sup>430</sup> Vgl. dazu z.B. Lambert/Larcker (1987), Keating (1997), Ittner/Larcker/Rajan (1997) sowie Ke/Petroni/Safieddine (1999).

<sup>431</sup> Zur Bedeutung verhaltenswissenschaftlicher Ansätze für die Controllingforschung vgl. auch Küpper (2005), S. 78-80.

<sup>432</sup> Vgl. ähnlich auch Küpper (2005), S. 78 f.

<sup>433</sup> Vgl. Luft/Shields (2003), S. 178.

an dieser Stelle stellvertretend nur einige Ansätze kurz umrissen werden, um die wesentlichen betrachteten Aspekte darzustellen.<sup>434</sup>

Basierend auf der „Human relations school“<sup>435</sup> und bzw. oder der Theorie der „Social psychology of organizations“<sup>436</sup> untersuchen einige Studien unter anderem die Wechselwirkungen von folgenden Aspekten: Budgetierung, Performance der Organisation, Zufriedenheit der einzelnen Mitarbeiter, Stress, Motivation oder Einstellungen der Mitarbeiter zu Organisation und Job.<sup>437</sup> Andere Untersuchungen wiederum greifen unter anderem auf soziologische Ansätze von BERGER und LUCKMANN<sup>438</sup>, MEYER und ROWAN<sup>439</sup> oder PFEFFER<sup>440</sup> zurück und untersuchen z.B., inwieweit die Nutzung und Einführung von Controlling auf die Erwartung und Meinung von anderen Gruppen zurückgeht und dadurch eher symbolischer Natur ist und dem Zweck dient, Rationalität in der betreffenden Organisation eher zu demonstrieren als tatsächlich zu leben.<sup>441</sup> Weitere Studien untersuchen die Nutzung von Controlling zur Ausübung von Macht und der Durchsetzung ihrer Interessen, was sich beispielsweise in der Nutzung von Controlling(-instrumenten) und der resultierenden Informationen zu politischen Zwecken niederschlägt.<sup>442</sup>

Insgesamt hat die empirische Controllingforschung auf Basis psychologischer und soziologischer Überlegungen im anglophonen Raum eine große Verbreitung gefunden. So identifizierten LUFT und SHIELDS deutlich mehr als 100 Untersuchungen, deren Analyse auf psychologischen oder soziologischen Überlegungen basieren.<sup>443</sup> Im Gegensatz dazu sind derartige Untersuchungen im Controllingkontext in der deutschsprachigen Forschung sehr wenig verbreitet.<sup>444</sup>

### 3.3 Kontingenztheoretisch basierte Arbeiten

Der in der empirischen Controllingforschung wohl am weitesten verbreitete theoretische Ansatz ist die Kontingenztheorie. Grundlegend für diese in der deutschen Literatur auch unter der Bezeichnung situativer Ansatz, Situations-

---

<sup>434</sup> Umfangreiche Überblicke über diverse genutzte theoretische Ansätze und die entsprechenden Untersuchungen finden sich u.a. bei COVALESKI, DIRSMITH und SAMUEL sowie bei LUFT und SHIELDS. Vgl. Covaleski/Dirsmith/Samuel (1996), S. 9-24 und Luft/Shields (2003), S. 177-183.

<sup>435</sup> Der Ansatz der human relations school geht auf die Arbeiten von MAYO und LEWIN zurück. Vgl. Mayo (1933) sowie Lewin (1948).

<sup>436</sup> Der entsprechende Ansatz basiert vor allem auf den Arbeiten von MCGREGOR, LIKERT sowie VROOM. Vgl. McGregor (1960), Likert (1961) und Vroom (1964).

<sup>437</sup> Zu einem Überblick über entsprechende Studien vgl. Luft/Shields (2003), S. 209-211.

<sup>438</sup> Vgl. Berger/Luckmann (1967).

<sup>439</sup> Vgl. Meyer/Rowan (1977).

<sup>440</sup> Vgl. Pfeffer (1981).

<sup>441</sup> Vgl. z.B. Ansari/Euske (1987) und Boland/Pondy (1983).

<sup>442</sup> Vgl. z.B. Covaleski/Dirsmith (1988).

<sup>443</sup> Vgl. Luft/Shields (2003), S. 209-211 und S. 224-234. Dies ergibt sich aus den Übersichtstabellen A und F bis H sowie den dort angegebenen Studien.

<sup>444</sup> Vgl. Zimmermann (2001), S. 147.

theorie oder Bedingtheitsansatz bekannten Theorie sind insbesondere frühe Arbeiten von BURNS und STALKER<sup>445</sup>, WOODWARD<sup>446</sup>, LAWRENCE und LORSCH<sup>447</sup> sowie THOMPSON<sup>448, 449</sup>. Die Kontingenztheorie geht davon aus, dass es keine optimale und damit allgemeingültige Form einer effizienten Organisation gibt, sondern die Ausgestaltung einer Organisation vielmehr von deren spezifischen Umfeldbedingungen abhängig (=kontingent) ist. Daraus folgt, dass interne und externe Kontextfaktoren existieren, die die konkrete Ausgestaltung und Form der Organisation bestimmen. „Die zentrale Forschungsfrage der Situationstheorie lautet: [...] Welche Kontextfaktoren vermögen die Existenz unterschiedlicher Gestaltungsformen zu erklären bzw. zu verstehen.“<sup>450</sup> Mitte der 1970er Jahre wurden diese organisationstheoretischen Überlegungen zunehmend von der Controllingforschung adaptiert. Dazu liefern insbesondere GORDON und MILLER einen wichtigen Beitrag.<sup>451</sup> Sie argumentieren, dass das Controlling<sup>452</sup> das zentrale Element einer Organisation sei und damit eine Objektivierung der Organisation bieten würde.<sup>453</sup> Auf Basis ihrer Ausführungen leiten sie ab, dass das Controlling zum einen von Kontingenzfaktoren beeinflusst werden kann und zum anderen selbst Auswirkungen auf andere Faktoren besitzen kann. Darauf aufbauend entstand eine Vielzahl an empirischen Untersuchungen, die sowohl den Einfluss von Kontingenzfaktoren auf das Controlling bzw. einzelne Elemente des Controllings analysierten wie auch Studien, die die Wirkung des Controllings und verschiedener Teilaspekte, also des Outcomes, untersuchten.<sup>454</sup>

Zunächst wurden als das Controlling beeinflussende Kontingenzfaktoren insbesondere die Faktoren aus den organisationsbezogenen kontingenztheoretischen Studien herangezogen. Dazu zählen vor allem die Unsicherheit und die Dynamik der externen Umwelt<sup>455</sup>, die Produktionstechnologie<sup>456</sup>, die Organisations-

---

<sup>445</sup> Vgl. Burns/Stalker (1961).

<sup>446</sup> Vgl. Woodward (1965).

<sup>447</sup> Vgl. Lawrence/Lorsch (1967).

<sup>448</sup> Vgl. Thompson (1967).

<sup>449</sup> Für eine frühe deutschsprachige Arbeit zur Kontingenztheorie vgl. Staehle (1973) und Staehle (1976). Für einen Überblick über die Kontingenztheorie in der Organisationslehre vgl. auch im Folgenden Macharzina/Wolf (2005), S. 74-76 und Kieser/Walgenbach (2003), S. 43-46. Zu einer frühen deutschen empirischen Arbeit zum Controlling in Großunternehmen auf Basis der Kontingenztheorie vgl. Uebele (1981).

<sup>450</sup> Macharzina/Wolf (2005), S. 75.

<sup>451</sup> Vgl. Reid/Smith (2000), S. 428.

<sup>452</sup> Die Ausführungen von GORDON und MILLER beziehen sich auf den Bereich des management accountings.

<sup>453</sup> Vgl. Gordon/ Miller (1976), S. 59. Vgl. dazu auch Reid/Smith (2000), S. 428. Für eine weitere frühe kontingenztheoretisch basierte Arbeit zum Controlling vgl. Hayes (1977).

<sup>454</sup> Die dargestellte Denkweise deckt sich mit den Ausführungen in Kapitel A.II.3.1.2 und A.II.3.3, in denen den Überlegungen WEBERS und SCHÄFFERS folgend die Notwendigkeit einer situativ bedingten Ausgestaltung des Controllings festgestellt wurde.

<sup>455</sup> So untersuchen z.B. GORDON UND NARAYANAN anhand von 34 US-Unternehmen den Einfluss der empfundenen Umweltunsicherheit auf die Bedeutung von externen historischen und internen zukunftsorientierten Informationen. Die Untersuchung zeigt, dass mit steigender empfundener Unsicherheit der Unternehmensumwelt die Bedeutung der verschiedenen Informationen und damit ihre Nutzung steigt. Daneben untersuchen die Autoren auch den Einfluss der Organisationsstruktur auf die Informationsnutzung. Hier zeigt sich

struktur<sup>457</sup> und die Unternehmensgröße<sup>458, 459</sup>. Die untersuchten Beziehungen wurden und werden darauf aufbauend immer mehr erweitert, so dass z.B. die strategische Ausrichtung des Unternehmens<sup>460</sup>, die Informationstechnologie<sup>461</sup> oder der internationale Wettbewerb<sup>462</sup> ins Blickfeld der kontingenztheoretischen Controllingforschung gerieten.<sup>463</sup> Aufgrund der Vielzahl der Untersuchungen und der im Studienvergleich meist variierenden Auswahl und Operationalisierung der Kontingenzzfaktoren wie auch der untersuchten Controllingaspekte, ist eine Ergebnisübersicht für jeden einzelnen Kontingenzzfaktor schwer möglich.<sup>464</sup> Vielmehr kann konstatiert werden, dass die Mehrzahl der Untersuchungen Kontingenzzfaktoren ausfindig machen können, die jeweils einen Ein-

---

jedoch nur eine Scheinkorrelation, die aus der gemeinsamen hohen Bedeutung der empfundenen Umweltunsicherheit resultiert (S. 41). Vgl. dazu Gordon/Narayanan (1984). ANDERSON findet anhand einer langjährigen Fallstudie bei General Motors unter Einbeziehung verschiedener Werke Hinweise, dass sich die Unsicherheit der Umwelt ähnlich wie der Konkurrenzdruck positiv auf die Motivation und Anstrengungen zur Implementierung einer Prozesskostenrechnung auswirkt. Vgl. Anderson (1995), S. 34 und 41 f. In einer anderen Untersuchung findet DAVILA u.a auf Grundlage der Befragung von elf Medizintechnikunternehmen Hinweise auf einen positiven Einfluss der Marktunsicherheit auf die Nutzung von Kundendaten im MCS sowie einen negativen Einfluss technologischer Unsicherheit auf die Informationsnutzung. Vgl. Davila (2000).

<sup>456</sup> In der Untersuchung von PERERA, HARRISON UND POOLE liegt ein Fokus u.a. darauf, inwieweit moderne Fertigungstechnologie und -managementpraktiken die Bedeutung von Kennzahlen zur nichtfinanziellen Performancemessung beeinflussen. Auf Basis von 104 Fragebögen kommt die Studie zu dem Ergebnis, dass das gemeinsame Vorhandensein der beiden Fertigungsaspekte zu einer höheren Bedeutung nichtfinanzieller Performancekennzahlen führt. Vgl. Perera/Harrison/Poole (1997). DAVILA macht die technische Unsicherheit zum Betrachtungsgegenstand und kann auf Basis von elf Medizintechnikunternehmen zeigen, dass technologische Unsicherheit einen negativen Einfluss auf die Nutzung von Zeit- und Budgetinformationen wie auch von Informationen über das Produktdesign ausübt. Vgl. Davila (2000).

<sup>457</sup> So kommt MERCHANT z.B. zu dem Ergebnis, dass funktional organisierte Unternehmen eine höhere Formalisierung ihres Budgetierungsprozesses aufweisen. Vgl. Merchant (1984).

<sup>458</sup> Zu einem Einfluss der Unternehmensgröße auf Aspekte des Budgetierungsprozesses vgl. Bruns und Waterhouse (1975). MERCHANT kann auf Basis von 19 großen Elektronikunternehmen einen eindeutigen Einfluss der Unternehmensgröße auf den Formalisierungsgrad der zu Steuerungszwecken verwendeten Budgetierung feststellen. Vgl. Merchant (1981), S. 821-826. HOQUE UND JAMES untersuchen in australischen Industrieunternehmen u.a. den Einfluss der Unternehmensgröße auf die Nutzung der Balanced Scorecard, für den sie einen signifikant positiven Einfluss finden können. Vgl. Hoque/James (2000), S. 9-11. Zu weiteren Studien, die die Unternehmensgröße als Einflussfaktor berücksichtigen vgl. Merchant (1984), Ezzamel (1990) und Libby/Waterhouse (1996).

<sup>459</sup> Für einen frühen Überblick über kontingenztheoretisch basierte Studien zu management accounting und bzw. oder control vgl. Waterhouse/Tiessen (1978) und Otley (1980).

<sup>460</sup> DAVILA betrachtet die Auswirkung, die die Verfolgung einer kundenorientierten Strategie auf die Nutzung von Kundeninformationen besitzt, findet jedoch keine signifikanten Zusammenhänge. Hingegen besteht in der Untersuchung ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Verfolgung einer Niedrigpreisstrategie und der Intensität der Nutzung von Kosteninformationen. Vgl. Davila (2000). Zum Einfluss der Unternehmensstrategie als Kontingenzzfaktor vgl. auch Langfield-Smith (1997), Govindarajan/Fisher (1990), Simons (1987), Chenhall/Langfield-Smith (1998) sowie Anderson/Lanen (1999).

<sup>461</sup> Vgl. dazu z.B. Xiao/Dyson/Powell (1996).

<sup>462</sup> Vgl. dazu Anderson/Lanen (1999).

<sup>463</sup> Die Aufzählung der untersuchten Einflussfaktoren ist hier aufgrund der Vielzahl der durchgeführten Untersuchungen nicht abschließend. Für eine ausführlichere Übersicht vgl. z.B. Chenhall (2003) und Luft/Shields (2003). Eine Systematisierung vergangener Studien auf Basis eines wertorientierten Analyserahmens findet sich bei ITTNER und LARCKER. Vgl. Ittner/Larcker (2001).

<sup>464</sup> Für detailliertere Überblicke über Ergebnisse der Einflussanalysen der jeweiligen Kontingenzzfaktoren vgl. insbesondere Luft/Shields (2003), S. 212-220 und die dort dargestellten grafischen Übersichtstabellen sowie Chenhall (2003).

fluss auf die untersuchten Teilbereiche<sup>465</sup> besitzen, so dass die Masse der Untersuchungen zusammengenommen die Annahme bestätigen, dass die Gestaltung des Controllings und seiner Teilelemente einer Kontextabhängigkeit unterliegt.

Neben der Untersuchung des Einflusses des Kontexts auf die Ausgestaltung des Controllings wird das Controlling auch als unabhängige Variable verwendet und deren Outcome analysiert. Dabei können die Studien grundsätzlich nach der Art des betrachteten Outcomes unterschieden werden. Es werden der Nutzen oder die Nutzung von Controlling, verhaltensorientierte Auswirkungen und organisationsbezogene Wirkungen betrachtet.<sup>466</sup> In der ersten Gruppe von Studien werden Aspekte wie der empfundene Nutzen der durch das Controlling produzierten Informationen<sup>467</sup> oder dessen Wichtigkeit beim Treffen von Entscheidungen<sup>468</sup> analysiert. Die zweite Studiengruppe hat die Untersuchung der Verhaltenswirkungen z.B. zum Gegenstand, inwieweit das Controlling einen Einfluss auf die Zufriedenheit mit dem eigenen Job<sup>469</sup> ausübt. Die dritte Kategorie von Studien betrachtet, inwieweit sich das Controlling auf die (oft subjektiv empfundene) Performance der Organisation oder ihrer Teileinheiten<sup>470</sup> oder in wenigen Fällen auf den Börsenwert<sup>471</sup> auswirkt.

Einem Großteil der kontingenztheoretischen Untersuchungen liegen jedoch Großunternehmen als Untersuchungsgegenstand zugrunde,<sup>472</sup> die sich von Besonderheiten und relevanten Kontextfaktoren von mittelständischen Unternehmen unterscheiden. Daher fehlt eine Untersuchung mittelstandsspezifischer Einflussgrößen in weiten Teilen der englischsprachigen Literatur, was sich z.B. auch in einer relativ wenig verbreiteten Einbeziehung der Unternehmensgröße<sup>473</sup> oder der Rolle des Unternehmers<sup>474</sup> als Kontingenzfaktor niederschlägt.

---

<sup>465</sup> Den wohl am meisten betrachteten Teilbereich stellt dabei die Budgetierung dar.

<sup>466</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Chenhall (2003), S. 132-136.

<sup>467</sup> Für eine Untersuchung des empfundenen Nutzens von Informationen in verschiedenen Kontexten vgl. Chenhall/Morris (1986).

<sup>468</sup> Zu einer Untersuchung von Teilaspekten des Controllings für das Treffen operativer Entscheidungen vgl. Bouwens/Abernethy (2000).

<sup>469</sup> So finden BANKER, POTTER und SCHROEDER in einer Studie mit 362 Arbeitern in 40 Fabriken, dass das management accounting durch das zur Verfügung Stellen operativer, produktionsbezogener Informationen die Arbeitsmoral der Arbeiter deutlich verbessern konnte. Vgl. Banker/Potter/Schroeder (1993).

<sup>470</sup> HOQUE UND JAMES finden z.B. Hinweise dafür, dass die Nutzung einer Balanced Scorecard zu einer besseren Unternehmensperformance führt. Vgl. Hoque/James (2000), S. 10-12. MERCHANT testet den Einfluss verschiedener Aspekte der Nutzung von Budgetierung auf die Unternehmensperformance, kann aber nur tendenziell einen Einfluss der Nutzung von Budgetierungspraktiken auf die selbst eingeschätzte Unternehmensperformance finden. Vgl. Merchant (1981), S. 823-826.

<sup>471</sup> Als Beispiele hierfür kann die Studie von Gordon/Silvester (1999) herangezogen werden.

<sup>472</sup> Vgl. Chenhall (2003), S. 149.

<sup>473</sup> Zur relativ geringen Anzahl an Untersuchungen zur Unternehmensgröße vgl. Chenhall (2003), S. 148.

<sup>474</sup> Lediglich mittelbar lassen sich hierzu Rückschlüsse ziehen. So untersuchen GORDON und SMITH den Einfluss von „inside ownership“, gemessen als Summe der Anteile, die in der Hand des oberen Managements liegen, auf die Nutzung von Nachkalkulationen von Investitionsentscheidungen. Vgl. Gordon/Smith (1992). Sie finden Hinweise, dass ein Anstieg der Nutzungsintensität zunächst mit wachsendem Anteil der inside

## 4 Untersuchungen zu Einflussfaktoren auf das Controlling mit mittelstandsspezifischem Hintergrund

Es kann konstatiert werden, dass eine große Anzahl von Studien, die sich mit dem Controlling bzw. einzelnen Instrumenten und Techniken sowie dessen Einflussfaktoren und Wirkungen beschäftigt, vorliegt. Jedoch sind solche Untersuchungen, die sich explizit mit mittelständischen bzw. kleinen und mittleren Unternehmen beschäftigen, vergleichsweise gering. Dies kann u.a. der Tatsache geschuldet sein, dass die wissenschaftliche Beschäftigung mit dieser Unternehmensgruppe im anglophonen wie auch im deutschen Sprachraum geringer verbreitet ist. Um einen Überblick über die Studien zu geben, die Einflussfaktoren der Ausgestaltung bzw. Nutzung des Controllings und einen ex- oder impliziten Bezug auf mittelständische oder kleine- und mittlere Unternehmen besitzen, werden diese im Folgenden jeweils separat dargestellt.<sup>475</sup> Dabei werden neben Erhebungsjahr, Stichprobengröße, untersuchten Controllingbereichen und den in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen insbesondere die verwendete statistische Methodik und die untersuchten Einflussfaktoren beschrieben. Ziel ist es, gemeinsame Erkenntnisse aber auch verbleibenden Untersuchungsbedarf aufzuzeigen. Es werden zunächst drei Studien aus dem anglophonen und im Anschluss sieben aus dem deutschen Sprachraum vorgestellt.<sup>476</sup>

### 4.1 Untersuchungen aus dem englischsprachigen Raum

#### 4.1.1 Studie von MATTHEWS und SCOTT 1995

MATTHEWS und SCOTT analysieren in ihrer Studie insbesondere den Einfluss der Unsicherheit der Umwelt auf das Planungsverhalten von US-Unternehmen mit weniger als 200 Mitarbeitern.<sup>477</sup> Sie nutzen dazu die Antworten von 130 Unternehmen auf schriftlich gestellte Fragen. Etwa die Hälfte der Unternehmen

---

ownership zunimmt, bei einem Anstieg auf höherem Niveau jedoch wieder abfällt. Vgl. Gordon/Smith (1992), S. 752 f.

<sup>475</sup> Zu den in Kapitel A.III.4.2 vorgestellten Untersuchungen kann grundsätzlich auch die Studie von FRANK gerechnet werden. Vgl. zu der Untersuchung Frank (2000). Diese untersucht u.a. auf Basis kontingenztheoretischer Überlegungen den Einfluss von Marktkomplexität, Unternehmensgröße, interner Dynamik, der Komplexität von Produktprogramm und Produktionsprozess sowie der Unternehmensstrategie auf die Komplexität und Dynamik der Kostenrechnung in mittelständischen Unternehmen. Da sich die Analyse jedoch ausschließlich auf die Kostenrechnung bezieht, wird keine separate Darstellung vorgenommen. Relevante Erkenntnisse der Untersuchung werden jedoch an entsprechender Stelle wieder aufgegriffen.

<sup>476</sup> Da die vorliegende Untersuchung auf deutsche Unternehmen bezieht, erfolgt eine abschließende Darstellung der relevanten Studien zum Controlling in deutschen mittelständischen Unternehmen. Für den anglophonen Sprachraum wird hingegen keine abschließende Darstellung vorgenommen. Hier wird jeweils eine Studie zu Unternehmen aus den USA, Großbritannien und Australien vorgestellt. Aufgrund der wenigen vorzufindenden anglophonen Studien zum Controlling mittelständischer Unternehmen, die eine ähnliche Zielsetzung wie die vorliegende Untersuchung verfolgen, werden auch zwei Studien zum verwandten Bereich des Planungsverhaltens berücksichtigt. Für weitere internationale Studien zu KMU mit ähnlicher oder verwandter Zielsetzung vgl. z.B. Perren/Grant (2000), Lybaert (1998), Gul (1991) und Davila (2005). Relevante Erkenntnisse dieser Studien werden im weiteren Verlauf der Untersuchung aufgegriffen.

<sup>477</sup> Vgl. Hierzu und im Folgenden Matthews/Scott (1995).

entstammt dem Dienstleistungssektor, der Rest verteilt sich über alle anderen Branchen. Aufgrund der Fokussierung auf die Umweltunsicherheit als Erklärungsvariable ist das Set an Einflussfaktoren in dieser Studie sehr begrenzt. Neben der *Umweltunsicherheit*, die durch vier aus 18 Einzelvariablen gewonnenen Faktoren abgebildet wurde, werden nur noch die Unterscheidung zwischen „*entrepreneurial ventures*“ und „*small business ventures*“<sup>478</sup> sowie die *Unternehmensgröße*, ausgedrückt in der Anzahl der Mitarbeiter, als unabhängige Variablen berücksichtigt. Die abhängige Variable *Planung* wird durch zwei Faktoren gebildet, die aus zwölf Einzelfragen extrahiert werden. Dabei repräsentiert der eine Faktor die strategische und der andere Faktor die operative Planung.

Mittels Korrelations- und schrittweiser Regressionsanalysen werden die zuvor abgeleiteten Hypothesen getestet. Es zeigt sich, dass sowohl die *Umweltunsicherheit* als auch die *Unternehmensgröße* einen Einfluss auf strategische und operative Planung besitzen. Während dieser bei der Unternehmensgröße positiv ausfällt, ist ein eindeutig negativer Zusammenhang von Umweltunsicherheit und den beiden Planungsfaktoren erkennbar. Die Autoren führen dies auf die Ressourcenbeschränkung kleinerer Unternehmen zurück, die im Falle steigender Unsicherheit dazu führt, dass eine Allokation dieser knappen Ressourcen stärker hin zur Veranlassung und Durchführung konkreter Maßnahmen und weniger hin zur Erhöhung des Aufwands für formelle Planungsaktivitäten vorgenommen wird. Schließlich ergibt sich auch, dass „*entrepreneurial ventures*“ sich signifikant mehr der Planung widmen als „*small business ventures*“. Darin zeigt sich auch ein Hinweis, dass die Unternehmer mit Eigenschaften, die nach der Systematisierung in Kapitel A.II.2.2.1 eher dem Typ des Entrepreneurs zuzuordnen sind, einen positiven Einfluss auf die Nutzungsintensität betriebswirtschaftlicher Instrumente ausüben.

Die Studie zeichnet sich durch eine hohe theoretische Fundierung und die differenzierte, insbesondere multivariate Analyse aus. Der Anteil der erklärbaren Varianz der abhängigen (Planungs-)Variablen beträgt in den Analysen zwischen 12% und 23%.

---

<sup>478</sup> Die Unterscheidung zwischen dem „*entrepreneurial venture*“ und dem „*small business venture*“ ergibt sich dabei insbesondere aus der Einstellung des Firmengründers und damit auch dem Unternehmensziel. So ist das „*entrepreneurial venture*“ ein sehr innovatives Unternehmen, dessen Gründer eine ausgeprägte Risikobereitschaft besitzt. Es zielt nicht nur auf die Sicherung eines Einkommens für den Gründer sondern vielmehr durch eine sehr hohe Wachstumsorientierung auf die Schaffung eines größeren Vermögens ab. Das „*small business venture*“ hingegen entsteht eher aus dem Wunsch seines Gründers nach Selbstständigkeit, Freiheit und Selbstverwirklichung. Zwar ist es als primäre Einkommensquelle angelegt, jedoch steht die Profiterzielung weniger stark im Vordergrund als beim „*entrepreneurial venture*“. Vgl. zur Differenzierung der beiden Unternehmensformen Carland et al. (1984), S. 357 f. Die Ausprägungen entsprechen zudem weitgehend der Unterscheidung der Unternehmertypen in Tabelle A-2 in Kapitel A.II.2.2.1.

#### 4.1.2 Studie von REID und SMITH 2000

Die Untersuchung von REID und SMITH analysiert, ob und inwieweit sich die auf Großunternehmen bezogenen theoretischen und empirischen Erkenntnisse der controllingbezogenen<sup>479</sup> Kontingenztheorie auch im Bereich von kleinen Start-Up Unternehmen wieder finden.<sup>480</sup> Die Analyse basiert auf einem Datensatz von 84 schottischen Unternehmen, die höchstens sechs Jahre vor der Befragung gegründet wurden und drei Jahre zuvor als „microfirm“ eingestuft waren.<sup>481</sup> Die Daten wurden 1997/98 durch persönliche Interviews erhoben. Die Auswahl der befragten Unternehmen erfolgte dabei durch die Leiter von zufällig ausgewählten gemeinnützigen Firmengründungsnetzwerken („enterprise trusts“), deren Rat die Unternehmen in Anspruch genommen hatten. Die Unternehmen stammen aus allen Branchen, wobei der Dienstleistungsbereich mit 62% den bei Weitem größten Anteil hat.

REID und SMITH verfolgen im Rahmen ihrer Untersuchung zwei controllingbezogene Zielsetzungen.<sup>482</sup> Zum einen testen sie mittels Korrelationsanalysen, ob und inwieweit das Auftreten dreier Kontingenzereignisse (*Cashflow Krise*, *Knappheit an Finanzmitteln zur Finanzierung strategischer Maßnahmen* und *Implementierung der wichtigsten Innovation der letzten drei Jahre*) zeitlich versetzt zur Einführung von Instrumenten aus dem Bereich des Investitionscontrollings und bzw. oder Kostenmanagements bzw. von controllingrelevanten EDV-Anwendungen führt. Hier zeigt sich, dass ein statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen Auftreten der drei Kontingenzereignisse und zeitlich nachgelagerter Einführung von mehreren Kostenmanagementinstrumenten zu beobachten ist. Ein solcher Zusammenhang ist für den Bereich des Investitionscontrollings hingegen nicht zu erkennen. Zudem zeigt sich, dass insbesondere die Einführung von Methoden zur EDV-gestützten Datenverwaltung auf alle Ereignisse folgt.

Zum anderen wurde mittels einer Regressionsanalyse untersucht, ob Kontingenzfaktoren aus den Bereichen *Marktdynamik*, *interne Arbeitsmethoden* und *Abhängigkeiten der Unternehmensteilbereiche* einen Einfluss auf die Komplexität des Controllings besitzen. Dabei greifen die Autoren auf die Systematik von HAYES<sup>483</sup> und die verwandte Arbeit von LIBBY und WATERHOUSE<sup>484</sup> zu-

<sup>479</sup> Die Untersuchung bezieht sich auf das „management accounting system“.

<sup>480</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Reid/Smith (2000).

<sup>481</sup> Die Befragung wurde ab 1994/95 jährlich durchgeführt. Selektionskriterium bei der ersten Befragung war, dass die Unternehmen Kleinunternehmen („microfirms“) waren. Vgl. Reid/Smith (2000), S. 431.

<sup>482</sup> Daneben erfolgt die Untersuchung, ob sich empirisch die drei in der Arbeit von GORDON und MILLER (vgl. Gordon/Miller (1976)) propagierten Kontingenztypen unter den befragten Unternehmen ausmachen lassen. Die Ergebnisse der durchgeführten Clusteranalyse deuten dabei darauf hin, dass sich die drei Kontingenztypen „adaptive“, „running blind“ und „stagnant“ auch auf die untersuchten Start-Up Unternehmen übertragen lassen. Daneben untersuchen die Autoren noch mittels Regressionsanalyse den Einfluss unterschiedlicher Kontingenzfaktoren auf die Organisationsform, operationalisiert durch die Mitarbeiterzahl, wobei jeder Mitarbeiter in Abhängigkeit von der Bedeutung der jeweiligen Mitarbeitergruppe gewichtet wird.

<sup>483</sup> Vgl. Hayes (1977)

rück, die jedoch jeweils Großunternehmen als Untersuchungsobjekt zugrunde legen. Die Controllingkomplexität wird von REID und SMITH durch die einfache Addition der Anzahl der vom Management zur Entscheidungsfindung herangezogenen Informationen operationalisiert. Die insgesamt zehn herangezogenen Kontingenzfaktoren können im Rahmen der Regressionsanalyse zusammen 34,8% der Gesamtvarianz der Controllingkomplexität erklären. Die Variable der Untergliederung von Berichtsinformationen nach verschiedenen Teilbereichen aus dem Bereich *Abhängigkeiten der Unternehmensteilbereiche* zeigt einen signifikanten (5% Niveau) und die der Entscheidungsmacht von Vorgesetzten aus der Kategorie *interne Arbeitsmethoden* einen hochsignifikanten (1% Niveau) Einfluss.

Die Untersuchung von zeitlichem Zusammenhang von Kontingenzereignissen und der (Weiter-)entwicklung des Controllings stellt einen sehr interessanten und im Bereich der mittelstandsbezogenen Forschung einzigartigen Ansatz dar. Zudem eröffnet die persönliche Befragung der Unternehmer tiefere und genauere Einblickmöglichkeiten als dies bei einer schriftlichen Befragung der Fall ist. Auch die multivariate Analyse der Einflüsse auf die Controllingkomplexität ist hervorzuheben. Jedoch ist die aufgrund des z.T. hohen Anteils fehlender Werte für die Untersuchung verbleibende Anzahl an Unternehmen (bedenklich) gering. So erfolgt die Regressionsanalyse zur Controllingkomplexität lediglich mit einer Stichprobengröße von 32 Unternehmen. Aufgrund der Beschränkung der Untersuchung auf kleine Start-Up Unternehmen ist die Vergleich- und Übertragbarkeit der Ergebnisse nur eingeschränkt gegeben. Dies ergibt sich zudem aus den mit allen anderen Untersuchungen nicht vergleichbaren Operationalisierungen und der Auswahl der untersuchten Kontextfaktoren.

### 4.1.3 Studie von GIBSON und CASSAR 2002

Die Studie von GIBSON und CASSAR baut auf einem zwischen 1994 und 1997 erhobenen Datensatz von 3.554 australischen und neuseeländischen Unternehmen mit weniger als 200 Mitarbeitern auf.<sup>485</sup> Es werden keine Aussagen zur Konzernzugehörigkeit der Unternehmen getroffen. In der Studie liegt für drei aufeinander folgende Jahre jeweils ein separater Datensatz der gleichen Unternehmen mit den gleichen Fragen vor.<sup>486</sup> Die Daten resultieren aus einer für die Unternehmen gesetzlich vorgeschriebenen statistischen Erhebung.<sup>487</sup> Ziel der Untersuchung ist die Aufdeckung von allgemeinen Unternehmensvariablen und Managementfaktoren, die einen systematischen Einfluss darauf haben, ob die betrachteten Unternehmen Planungen durchführen oder nicht. Die abhängige Variable „Planung“ ist dabei eine dichotome Variable mit den Ausprägungen

---

<sup>484</sup> Vgl. Libby/Waterhouse (1996).

<sup>485</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Gibson/Cassar (2002).

<sup>486</sup> Die Daten der einzelnen Jahre werden jeweils separat ausgewertet, ein Vergleich der einzelnen Zeitpunkte erfolgt somit nicht.

<sup>487</sup> Durch dieses Vorgehen lässt sich auch die vergleichsweise sehr große Stichprobe erklären.

„vorhanden“ bzw. „nicht vorhanden“. Ohne spezifischen theoretischen Hintergrund werden von den Autoren Hypothesen zum Einfluss der potenziellen Einflussvariablen *Unternehmensgröße*, *Unternehmensalter*, *Branche*, *Durchführung von Managementtraining*, *bevorstehende Änderungen des Geschäfts*, *Erfahrung des Unternehmers* und *Ausbildung des Geschäftsführers* abgeleitet.

Die statistische Untersuchung erfolgt auf Basis von  $\chi^2$ -Tests, bivariaten logistischen Regressionen und einer multivariaten logistischen Regression. Dabei werden die Daten der drei aufeinander folgenden Jahre jeweils separat analysiert, da eine Untersuchung des Planungsverhaltens und dessen Einflussgrößen im Zeitablauf nicht das Ziel der Arbeit ist.<sup>488</sup> Die Analyse zeigt einen in bi- und multivariater Untersuchung gleichermaßen hochsignifikanten positiven Zusammenhang von *Unternehmensgröße*, *Durchführung von Managementtraining*, *bevorstehende Änderungen des Geschäfts* und *Ausbildung des Geschäftsführers* auf die Durchführung von Planung auf. Ein schwach signifikanter negativer Einfluss scheint für die *Berufserfahrung des Unternehmers* zu existieren. Das *Unternehmensalter* zeigt einen, wenn auch nicht linearen, Zusammenhang zur Planung auf. Vielmehr scheinen junge und alte Unternehmen mehr zu planen als dies bei mittel-alten Unternehmen der Fall ist. Für die *Branche* ergeben sich dagegen keine klaren Ergebnisse.

Die Autoren nehmen eine multivariate Analyse des Einflusses der unabhängigen Variablen auf das Planungsverhalten vor. Dadurch kann der gemeinsame Einfluss der untersuchten Faktoren analysiert werden. Die Operationalisierung der abhängigen Variablen fällt jedoch aufgrund der rein dichotomen Ausprägung sehr undifferenziert aus.<sup>489</sup> Zudem muss bei den für nahezu alle untersuchten unabhängigen Variablen hochsignifikanten Ergebnissen der sehr große Stichprobenumfang berücksichtigt werden, da die Signifikanz c.p. mit steigender Stichprobengröße zunimmt.<sup>490</sup>

---

<sup>488</sup> Vgl. Gibson/Cassar (2002), S. 176.

<sup>489</sup> Hier ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Autoren auf Daten einer von Dritten durchgeführten Umfrage zurückgreifen, auf deren Aufbau sie keinen Einfluss hatten. Eine detailliertere Operationalisierung war daher nicht möglich. Vgl. Gibson/Cassar (2002), S. 184.

<sup>490</sup> Mit der Signifikanz wird die prozentuale Wahrscheinlichkeit bezeichnet, dass ein Zusammenhang tatsächlich in der Realität gegeben ist. Der angegebene Prozentwert bezeichnet dabei die Irrtumswahrscheinlichkeit. Je geringer diese Fehlerwahrscheinlichkeit ausfällt, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit eines tatsächlichen Zusammenhangs. Vgl. grundlegend zur Signifikanz Bortz (2005), S. 11. Vgl. zur allgemeinen Berechnung von Signifikanzen und zum positiven Einfluss der Stichprobengröße Bortz (2005), S. 115.

## 4.2 Untersuchungen aus dem deutschsprachigen Raum

### 4.2.1 Studie von POHL und REHKUGLER 1986

POHL und REHKUGLER führten im Rahmen eines seit 1977 laufenden Forschungsprojektes 1984 eine schriftliche Befragung aller Unternehmen in der Region Bremen und Stade mit einer Größe zwischen 20 und 1.000 Mitarbeitern durch.<sup>491</sup> Die Konzernzugehörigkeit wurde dabei nicht abgefragt, so dass davon ausgegangen werden kann, dass auch Tochterunternehmen in der Stichprobe enthalten sind. Ziel der Umfrage, die zu 217 verwertbaren Fragebögen führte, war es, Einflussfaktoren auf die Nutzung von Managementinstrumenten aus dem Bereich der Planung und Kontrolle zu identifizieren und zudem zu untersuchen, inwieweit diese Einflussfaktoren wie auch die Nutzung von Managementinstrumenten einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg<sup>492</sup> ausüben.<sup>493</sup>

Ohne spezifische theoretische Basis und ohne vorherige Hypothesenbildung wird mittels Kreuztabellierungen der Einfluss von *Unternehmensgröße* (Anzahl der Mitarbeiter), *Führungsstruktur* (Inhaberführung vs. externe Manager), *Branche* und *Vorhandensein von Akademikern* in der Geschäftsführung untersucht. Es zeigen sich für alle Faktoren bis auf die Branche Hinweise auf einen positiven Einfluss auf die untersuchten Managementinstrumente. Die zusätzlich durchgeführten paarweisen Tests von je zwei Faktoren zeigen jedoch auch, dass die Unternehmensgröße im Fall der Inhaberführung keinen bedeutenden oder bei einem Fehlen von Akademikern einen deutlich abgeschwächten Einfluss auf den Einsatz von Kontroll- und Planungsinstrumenten besitzt.<sup>494</sup> Die Bedeutung von Akademikern und Fremdmanagern zeigt sich auch bei der anschließenden Erfolgsfaktorenanalyse. Diese offenbart, dass einige der getesteten Instrumente nur bei Führung durch Fremdmanager oder in anderen Fällen bei Vorhandensein von Akademikern Erfolgswirksamkeit zeigen.<sup>495</sup>

Die simultane Berücksichtigung von zwei potenziell miteinander verbundenen Einflussfaktoren ist sinnvoll, kann allerdings vorhandene Wechselwirkungen nicht vollständig berücksichtigen. Das Vorgehen liefert jedoch vor allem durch den relativierten Einfluss der Unternehmensgröße eine wichtige Erkenntnis. Eine detaillierte Beurteilung von Stärke und Signifikanz der Einflussfaktoren lässt sich jedoch durch das reine Aufstellen von Kreuztabellen nicht vorneh-

<sup>491</sup> Vgl. im Folgenden Pohl/Rehkugler (1986).

<sup>492</sup> Der Unternehmenserfolg wurde als Eigenkapitalrendite und Umsatzwachstum relativ zur Branche gemessen.

<sup>493</sup> Zur Abbildung von Instrumenten aus dem Bereich Planung und Kontrolle werden jeweils dichotome Variablen (Nutzung vs. keine Nutzung) herangezogen. Im Bereich der Planung sind dies Instrumente der Plankostenrechnung, Investitionsrechnung, strategische Controllinginstrumente, Planbilanzen sowie Liquiditäts- und Finanzpläne. Im Bereich der Kontrolle stammen die Instrumente aus den Bereichen Kostenrechnung, Investitionskontrolle und Kennzahlensysteme. Für eine genaue Aufschlüsselung der Instrumente vgl. Pohl/Rehkugler (1986), S. 78 f.

<sup>494</sup> Vgl. Pohl/Rehkugler (1986), S. 133.

<sup>495</sup> Zu einer genaueren Übersicht über den Einfluss einzelner Instrumente unter Berücksichtigung des Einflusses von Fremdmanagern bzw. Akademikern vgl. Pohl/Rehkugler (1986), S. 161, 168, 173 und 181.

men. Zudem fällt die Betrachtung mit nur vier Einflussfaktoren und der nicht vorhandenen Abfrage der Nutzungsintensität der untersuchten Instrumente insgesamt recht knapp aus.

#### 4.2.2 Studie von KOSMIDER 1991

Die 1991 veröffentlichte Studie von KOSMIDER<sup>496</sup> hat das Ziel, Erkenntnisse hinsichtlich „Verbreitung, Aufgaben, Einflussfaktoren und Gestaltung des Controllings in mittelständischen Unternehmen“<sup>497</sup> zu gewinnen. Der im Rahmen einer 1988 durchgeführten schriftlichen Befragung erhobene Datensatz von 440 Unternehmen aus dem Raum Koblenz umfasst zu 93% Unternehmen mit zwischen 20 und 500 Mitarbeitern. Die restlichen 7% der Unternehmen überschreiten hingegen die 500 Mitarbeiter Grenze. Zudem sind knapp 17% Tochterunternehmen einer Konzernmutter. Damit decken sich die hier betrachteten Unternehmen in weiten Teilen, jedoch nicht vollständig, mit dem der vorliegenden Untersuchung zugrunde liegenden Mittelstandsverständnis.

Nach theoretischen Ausführungen zum Controlling im Allgemeinen und im speziellen mittelständischen Kontext werden Hypothesen abgeleitet, die zum einen die Verbreitung, Umsetzung und Erfolgswirkung des Controllings im Mittelstand zum Gegenstand haben und zum anderen den Einfluss verschiedener Kontextfaktoren betreffen. Zwar wird bei der Hypothesenbildung grundsätzlich kurz auf die Kontingenztheorie eingegangen, jedoch erfolgt die Ableitung der Hypothesen zu den Einflussfaktoren in weiten Teilen eher intuitiv bzw. besitzt eher explorativen Charakter.

Die zunächst vorgenommene Untersuchung der Erfolgswirksamkeit indiziert, dass die intensivere Benutzung von Instrumenten aus verschiedenen Bereichen einen positiven Einfluss auf die Veränderung des Gesamterfolgs in den fünf Jahren vor der Befragung ausübt.

Im Verlauf der Untersuchung des Einflusses von Kontextfaktoren wird jeweils deren Einfluss auf Aspekte bzw. Instrumente der Teilbereiche *Aufgaben des Controllings*, *Instrumenteneinsatz* sowie *Institutionalisierung des Controllings* betrachtet. Dabei wird jeweils der Einfluss der Kontextfaktoren auf alle Einzelvariablen getestet. Dazu erfolgt entweder eine grafische bzw. deskriptive Analyse, bei der die jeweiligen Ausprägungen der Controllingvariablen in verschiedenen Kategorien der Kontextvariablen miteinander verglichen werden (z.B. Vergleich der Instrumentennutzung der Unternehmen in fünf verschiedenen Größenklassen) oder es wird zusätzlich noch der Pearsonsche Kontingenzkoeffizient errechnet. Eine simultane Analyse mehrerer Kontextvariablen erfolgt jedoch nicht.

---

<sup>496</sup> Neben der 1991 veröffentlichten ersten Auflage, existiert eine 1993 erschienene zweite Auflage auf die im Folgenden Bezug genommen wird, obwohl sich diese von der ersten Auflage offenbar nur durch Formatänderungen unterscheidet. Vgl. im Folgenden Kosmider (1993).

<sup>497</sup> Kosmider (1993), S. 4.

Auf Basis dieser Verfahrensweise zeigen sich relativ deutliche positive Zusammenhänge zwischen instrumenteller bzw. institutioneller Ausgestaltung des Controllings und der *Unternehmensgröße*, der *Führung durch Fremdmanager* sowie der *Konzernzugehörigkeit*. Schwächere Zusammenhänge zeigen sich zwischen Controllingausgestaltung und der *Nutzung von Weiterbildungsmaßnahmen* und von *externen Beratern*, wobei hier eine detaillierte Darstellung der Ergebnisse fehlt, so dass keine Aussagen getroffen werden können, welche Schulungsmaßnahmen bzw. Berater konkret einen Einfluss haben. Zudem findet KOSMIDER Unterschiede im Controlling verschiedener *Branchen* ohne dass jedoch eine Gesetzmäßigkeit zu erkennen ist. Kein nennenswerter Einfluss lässt sich hingegen für die *Organisationsstruktur* und das *Unternehmensalter* nachweisen.<sup>498</sup>

Insgesamt stellt die Untersuchung von KOSMIDER eine der ersten (und bisher auch wenigen) ausführlichen Untersuchungen zu Einflussfaktoren des Controllings in deutschen mittelständischen Unternehmen dar. Sie muss daher als Grundlagenarbeit in diesem Bereich angesehen werden. Das statistische Vorgehen stellt jedoch ein nicht unerhebliches Defizit der Untersuchung dar. So reduziert zum einen die Beschränkung der Untersuchung auf den Einsatz von Kontingenzkoeffizienten zur Zusammenhangsmessung sowie die in vielen Bereichen rein grafisch und deskriptiv vergleichende Analyse die Aussagekraft der Ergebnisse. Weiterhin wirkt auch der Verzicht auf jegliche multivariate Auswertung deutlich einschränkend auf die Ergebnisse, da einige der Einflussfaktoren hohe Verbindungen aufweisen. Diese vom Autor z.T. direkt angesprochenen<sup>499</sup> Überlagerungseffekte können somit nicht berücksichtigt werden. Ebenso müssen die Ergebnisse zur Erfolgswirksamkeit des Controllings sehr vorsichtig interpretiert werden. Dies ergibt sich aufgrund der sehr vagen Operationalisierung des Unternehmenserfolges,<sup>500</sup> der ausschließlichen statistischen Messung über den Pearsonschen Kontingenzkoeffizienten<sup>501</sup> sowie der isolierten Untersuchung aller Instrumente und der Vernachlässigung aller anderen Kontextvariablen. Die Ergebnisse der Untersuchung können daher „nur“ als Anhaltspunkt für weitere Überlegungen genutzt werden.

---

<sup>498</sup> Zudem wird der Einfluss der *Nutzung von Software im Controlling* auf die Instrumentennutzung untersucht, wobei hier ein deutlich positiver Zusammenhang erkennbar ist. Hier muss jedoch die Sinnhaftigkeit der Untersuchung bezweifelt werden, da der Softwareeinsatz im Controlling wenn, dann als abhängige und nicht, wie in diesem Fall geschehen, als unabhängige (Kontext-)Variable zu untersuchen wäre.

<sup>499</sup> Vgl. z.B. Kosmider (1993), S. 168, Fußnote 195 oder S. 170, Fußnote 199.

<sup>500</sup> Der Unternehmenserfolg wird über die Einschätzung der Frage „Wie hat sich der Gesamterfolg Ihres Unternehmens in den vergangenen 5 Jahren entwickelt?“ auf einer fünfstufigen Skala gemessen. Vgl. Kosmider (1993), S. 99 f. und 220.

<sup>501</sup> Der Pearsonsche Kontingenzkoeffizient ermittelt den Zusammenhang zweier nominal skaliert Variablen. Vgl. Bortz (2005), S. 234 f.

### 4.2.3 Studie von NIEDERMAYR 1994

Ziel der Studie von NIEDERMAYR<sup>502</sup> ist es, die Entwicklung eines „Aussagensystems zur Messung und Diagnose des Entwicklungsstandes des Controlling in einem repräsentativen Querschnitt österreichischer Unternehmen [...] und die Effizienz der implementierten Controllingansätze zu beurteilen.“<sup>503</sup> Im Rahmen der Studie besteht ein zentraler Aspekt auch in der Suche nach Kontextfaktoren, die einen Einfluss auf Ausgestaltung und Nutzung des Controllings besitzen. Die Studie basiert auf einem 1992 in Österreich durch eine schriftliche Befragung erhobenen Datensatz von 292 Unternehmen. Die Stichprobe umfasst zu knapp 70% Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern wobei von diesen nur gut 20% weniger als 100 Mitarbeiter beschäftigen. 82% aller befragten Unternehmen sind Tochterunternehmen eines Konzernverbundes, so dass ein expliziter Mittelstandsbezug im Sinne des dieser Arbeit zugrunde liegenden Verständnisses nicht gegeben ist. Dieser Anspruch wird von der Autorin jedoch auch nicht (direkt) erhoben. Da jedoch zumindest die Mehrheit der Unternehmen dem Größenanspruch genügt, kann die Studie zumindest als der vorliegenden Arbeit verwandte Untersuchung betrachtet werden.

In der Untersuchung wird das Controlling auf Basis eines umfangreich theoretisch hergeleiteten Bezugsrahmens in vier Dimensionen operationalisiert. Diese umfassen die Organisation, die Funktionen, Systembausteine und Instrumente sowie den Einfluss des Controllings auf Entscheidungen. Mit Ausnahme der Dimension „Organisation“ bestehen die anderen drei Dimensionen jeweils aus zahlreichen Teilvariablen, die wiederum zu einem oder mehreren statistischen Faktoren aggregiert werden. In einem weiteren Schritt werden dann auf Basis dieser Faktoren mittels Clusteranalyse vier Gruppen von Unternehmen gebildet, die sich jeweils hinsichtlich ihres Entwicklungsstandes des Controllings unterscheiden.

Die in die Betrachtung einbezogenen Einflussfaktoren kommen aus dem Bereich des externen Kontextes (*Umfelddynamik, Umfeldkomplexität* und *Abhängigkeit*), des internen Kontextes (*Unternehmensgröße, Branchenzugehörigkeit, Organisationsstruktur* und *Entwicklungsstadium des Unternehmens*) sowie des Führungssystems (*Controllinggerechtigkeit des Führungsstils, Zielorientierung des Führungsstils* und *Führungsstruktur*). In den meisten Fällen bestehen diese Einflussfaktoren wiederum jeweils aus mehreren Teilvariablen, die mittels Faktorenanalyse zu einer Variablen verdichtet werden. Ähnlich wie zuvor im Controllingbereich geschehen, werden im Anschluss daran aus allen Kontextvariablen vier Cluster von Unternehmen gebildet, die sich hinsichtlich ihrer Kontextsituation ähnlich sind.

---

<sup>502</sup> Vgl. im Folgenden Niedermayr (1994).

<sup>503</sup> Niedermayr (1994), S. 340.

Nach der derartigen Operationalisierung wird eine mehrstufige Überprüfung der zuvor insbesondere auf Basis kontingenztheoretischer Überlegungen aufgestellten Hypothesen hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen Institutionalisierung bzw. Entwicklungsstand des Controllings und der verschiedenen Kontextfaktoren vorgenommen. Zunächst wird mittels  $\chi^2$ -Test der Zusammenhang zwischen den Kontext- und den Entwicklungsstandstypen des Controllings überprüft. Dies bestätigt einen hochsignifikanten (1% Niveau) Zusammenhang, wobei sich hier aufgrund der Aggregation der Kontextvariablen keine Aussagen zu den jeweiligen Einflussgrößen treffen lassen. In einem weiteren Schritt erfolgt dann mittels bivariater Testverfahren die Prüfung des Einflusses der einzelnen Kontextvariablen auf den Entwicklungsstand des Controllings. Dabei weisen *Umfeldkomplexität*, *Konzernabhängigkeit*, *controllinggerechte Führung*, *Kooperativität des Führungsstils* sowie die *Führung durch Fremdmanager* einen hochsignifikanten (1% Niveau) und die *Umfelddynamik*, *Unternehmensgröße* sowie die *Organisationsstruktur* einen signifikanten (5% Niveau) Zusammenhang mit dem Entwicklungsgrad des Unternehmenscontrollings auf. Die Hypothesen zum Einfluss der *Branchenzugehörigkeit*, der *Abhängigkeit von Kunden* und des *Entwicklungsstadiums des Unternehmens* werden jedoch mangels Signifikanz verworfen. Mit dem Grad der Institutionalisierung des Controllings weisen die *Konzernabhängigkeit*, die *Unternehmensgröße*, die *Organisationsstruktur* und die *Controllinggerechtigkeit der Führung* einen hochsignifikanten (1% Niveau) und die *Führung durch Fremdmanager* einen signifikanten (5% Niveau) Zusammenhang auf.

Im Anschluss folgt in einem dritten Schritt eine weitergehende Differenzierung. Alle Kontextfaktoren werden hinsichtlich ihrer statistischen Verbindung mit den einzelnen Faktoren bzw. z.T. noch weitergehend, den einzelnen faktorbildenden Controllingvariablen aus den vier Controllingdimensionen, untersucht. Hierdurch ergeben sich weitere Erkenntnisse für den Zusammenhang zwischen Kontextvariablen und Controllingteilbereichen, die i.d.R. jedoch die vorherigen Ergebnisse bestärken.<sup>504</sup>

In einem weiteren Schritt der Untersuchung wird das Controlling als unabhängige Variable betrachtet. Es wird betrachtet, inwieweit der Institutionalisierungsgrad und der Entwicklungsstand des Controllings einen Einfluss auf dessen Effizienz haben. Die durchgeführten Analysen deuten dabei auf einen stark positiven Einfluss der Ausgestaltung des Controllings auf seine Effizienz hin.

Insgesamt stellt die Studie von NIEDERMAYR eine der grundlegenden (kontingenztheoretisch basierten) Arbeiten in der empirischen Controllingforschung im deutschsprachigen Raum dar. Die detaillierte Operationalisierung von Controlling und Kontextfaktoren sowie die theoriegeleitete Konzeptionalisierung

---

<sup>504</sup> Aufgrund der Vielzahl der untersuchten und dargestellten (potenziellen) Zusammenhänge wird an dieser Stelle auf eine detaillierte Beschreibung der Ergebnisse verzichtet.

und Hypothesenbildung sind dabei hervorzuheben. Die Ergebnisse der Untersuchung müssen jedoch aufgrund des statistischen Aufbaus z.T. relativiert werden. Dadurch, dass alle Analysen lediglich bivariat durchgeführt werden, können die Wirkungen der einzelnen Kontextfaktoren in ihrem Zusammenspiel nicht beurteilt werden. Dies ist insbesondere für solche Faktoren kritisch, die offensichtlich einen hohen Zusammenhang aufweisen, wie dies z.B. zwischen der Führungsstruktur und der Konzernabhängigkeit der Fall ist.<sup>505</sup> Zudem kann die Untersuchung aufgrund der überwiegend in der Stichprobe enthaltenen Konzernunternehmen und der Größenstruktur nicht als direkt mittelstandsspezifisch eingestuft werden.

#### 4.2.4 Studie von LEGENHAUSEN 1998

Die 1998 publizierte Arbeit von LEGENHAUSEN setzt sich zum Ziel, ein auf mittelständische Bedürfnisse zugeschnittenes Set von Controllinginstrumenten zu entwickeln.<sup>506</sup> Zu diesem Zweck wird auf Erkenntnisse aus den Daten einer 1992 unter 139 Bremer Unternehmen durchgeführten schriftlichen Befragung zurückgegriffen. 95% der Unternehmen beschäftigen weniger als 500 Mitarbeiter, zur Konzernzugehörigkeit finden sich keine Angaben. Aus diesen Daten sollen Informationen zum Entwicklungsstand des Einsatzes von Controllinginstrumenten, der organisatorischen Verankerung und von spezifischen Faktoren und Hemmnissen, die auf Stand und Weiterentwicklung des Controllings wirken, gewonnen werden. Am Rande wird dabei auch die Auswirkung der *Unternehmensgröße*, der *Branche*, der *organisatorischen Verankerung* und der *Qualifikation der Träger des Controllings* auf die Einsatzintensität von Controllinginstrumenten untersucht.

Das Controlling wird dabei in den Bereichen Kostenrechnung, Finanz-, Investitions- und Kennzahlencontrolling betrachtet. LEGENHAUSEN nimmt jeweils eine Aggregation durch die Bildung eines Punktwertes vor, der sich aus der Be-punktung der eingesetzten Instrumente nach deren Komplexitätsgrad ergibt. Durch Kreuztabellierung<sup>507</sup> zeigt sich, dass sowohl die *Unternehmensgröße* wie auch die *Qualifikation der Träger von Controllingaufgaben* und der *Institutionalisierungsgrad* einen positiven Einfluss auf den Entwicklungsstand aller Controllingbereiche besitzen. Auch wird offenbar, dass Unternehmen des Handels, des verarbeitenden Gewerbes und der Nachrichten- und Verkehrsbranche relativ viele Instrumente nutzen, wohingegen Unternehmen der Baubranche ein durchgehend sehr gering entwickeltes Set an Controllinginstrumenten einsetzen.

---

<sup>505</sup> Diesen Zusammenhang räumt die Autorin auch selbst ein, ohne jedoch die Konsequenzen daraus zu ziehen. Vgl. Niedermayr (1994), S. 311.

<sup>506</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Legenhausen (1998).

<sup>507</sup> Es werden jedoch keine Tests auf Signifikanz oder Stärke des Zusammenhangs durchgeführt. Anders als LEGENHAUSEN bei der Beschreibung des statistischen Vorgehens auf S. 63 ankündigt, kommt auch keine Regressionsanalyse zum Einsatz.

Insgesamt zeichnet sich die Studie jedoch weniger durch die Untersuchung von Einflussfaktoren als vielmehr durch ihre umfangreiche deskriptive Analyse zum Stand des Controllings aus. Aufgrund der Zielsetzung der Untersuchung erfolgt die Analyse von Einflussfaktoren nicht gezielt und nur am Rande. Wegen der mangelnden statistischen Analyse der Zusammenhänge können die Ergebnisse nur Hinweise auf potenzielle weitere Untersuchungsgebiete geben.

#### 4.2.5 Studie von DINTNER und SCHORCHT 1999

Das erklärte Ziel der Studie von DINTNER und SCHORCHT<sup>508</sup> ist die Ableitung von Aussagen zur institutionalen, funktionalen und instrumentellen Ausgestaltung des Controllings in mittelständischen Unternehmen und der Kontextabhängigkeit. Zu diesem Zweck greifen die Autoren auf einen im Oktober 1996 in Thüringen im Rahmen einer schriftlichen Umfrage erhobenen Datensatz von 128 Unternehmen zurück. Auswahlkriterium war dabei, dass die Anzahl der Mitarbeiter 500 nicht übersteigt. Dieses Kriterium wird nur von sechs Unternehmen nicht erfüllt. Zum Kriterium der Konzernzugehörigkeit finden sich keine Angaben. Insgesamt kann trotzdem – auch aufgrund des expliziten Anspruchs – von einem direkten Mittelstandsbezug ausgegangen werden.

Zur Überprüfung der Kontextabhängigkeit des Entwicklungsstandes des Controllings werden insbesondere auf Basis der theoretischen und empirischen Vorüberlegungen von KOSMIDER<sup>509</sup>, AMSHOFF<sup>510</sup> und insbesondere NIEDERMAJR<sup>511</sup> Hypothesen zum Einfluss von sechs potenziellen Kontextfaktoren abgeleitet. Die Auswahl der Faktoren orientiert sich stark an der Untersuchung von NIEDERMAJR, enthält mit der *Unternehmensgröße*, *Branchenzugehörigkeit*, *Organisationsstruktur*, *Rechtsform*, *Umfeldkomplexität* und dem *Führungsstil* jedoch ein deutlich reduziertes Set an unabhängigen Variablen. Dadurch, dass die Organisationsstruktur und die Rechtsform aufgrund mangelnder Varianz der Antworten aus der weiteren Untersuchung wieder ausgeschlossen werden, reduziert sich dieses Set weiter. Die Prüfung der verbliebenen Hypothesen resultiert nur für die *Unternehmensgröße* in einem signifikanten Zusammenhang mit Ausgestaltung und Institutionalierungsgrad des Controllings.

Insgesamt fällt die Untersuchung der Kontextfaktoren damit sehr verkürzt aus, der Schwerpunkt liegt eher auf einer deskriptiven Zustandsbeschreibung. Kritisiert werden muss hier die sehr knappe, nur verbale und dadurch sehr intransparente Darstellung der Ergebnisse. Weder die Art der durchgeführten statistischen Analysen noch die konkreten Ergebnisse werden offen gelegt. Es erfolgen keine Angaben zur Stärke und Höhe der Signifikanz der ermittelten Einflüsse. Dadurch ist eine eigenständige Interpretation der Ergebnisse nicht mög-

---

<sup>508</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Dintner/Schorcht (1999b).

<sup>509</sup> Vgl. Kosmider (1993).

<sup>510</sup> Vgl. Amshoff (1993).

<sup>511</sup> Vgl. Niedermayr (1994).

lich. Auch der Hinweis, der aus der Verbindung von Unternehmensgröße und anderen Einflussgrößen resultierende Überlagerungseffekt der Unternehmensgröße könne nicht berücksichtigt werden,<sup>512</sup> muss kritisch gesehen werden. Hier hätte der Einsatz multivariater Analysemethoden zumindest zum Teil zur Problemlösung beitragen können.

#### 4.2.6 Studie von ZIMMERMANN 2001

Die Untersuchung von ZIMMERMANN verfolgt unter anderem das Ziel, Faktoren des Unternehmenskontextes auf ihren Einfluss auf verschiedene Teilbereiche des Controllings in international tätigen mittelständischen Unternehmen zu prüfen.<sup>513</sup> Dazu greift ZIMMERMANN auf eine im Jahr 2000 erhobene Stichprobe von 84 konzernfreien Unternehmen aus dem Industriebereich mit einer Größe bis zu 2.000 Mitarbeitern<sup>514</sup> zurück. Trotz der nicht gegebenen Berücksichtigung der Größenabgrenzung ist ein deutlicher Mittelstandsbezug durch den Ausschluss aller konzernabhängigen Unternehmen und den expliziten Anspruch gegeben.

Auf Basis eines umfangreich theoretisch hergeleiteten Bezugsrahmens werden in der empirischen Analyse insgesamt 88 Hypothesen getestet. Dabei wird u.a. der Einfluss von *Unternehmensgröße*, *Umweltdynamik*, *Individualitätsgrad der Fertigung*, *Alter des Unternehmens und des Controllings*, *Aspekte des Führungsstils*, *strategischer Grundorientierung und der Internationalität des Geschäfts* auf Teilaspekte der Ziele, Aufgaben, Instrumente und Organisation des Controllings untersucht. Schwerpunktmäßig erfolgt eine weitergehende Analyse des Einflusses der Unternehmenssituation sowie der Ausgestaltung des Controllings auf den Erfolg der Controllingimplementierung und -performance.

Die Überprüfung der Hypothesen erfolgt überwiegend mittels t-Tests und Varianzanalysen, so dass die meisten unabhängigen Variablen zuvor in zwei oder mehr Klassen eingeteilt werden.<sup>515</sup> In einem letzten explorativen Schritt werden dann – ähnlich wie bei NIEDERMAYR<sup>516</sup> – mittels Clusteranalysen drei Controlling-Konzepttypen<sup>517</sup> ermittelt, die hinsichtlich des Ausbaus des Controllings abgestuft werden. Abschließend findet eine Untersuchung der Unterschiede dieser Controllingtypen hinsichtlich der jeweiligen Kontextfaktoren mittels Varianzanalysen statt.

Aufgrund des hohen Differenzierungsgrades der zugrunde liegenden Hypothesen und der statistischen Analyse lassen sich die Ergebnisse der Untersuchung

<sup>512</sup> Vgl. Dintner/Schorcht (1999b), S. 202.

<sup>513</sup> Vgl. im Folgenden Zimmermann (2001).

<sup>514</sup> Gut 85% der befragten Unternehmen hatten dabei mehr als 50 Beschäftigte.

<sup>515</sup> Vereinzelt kommen noch Regressionsanalysen zum Einsatz. Zum Teil wurden auch Faktorenanalysen zur Verdichtung verschiedener Teilaspekte vorgenommen.

<sup>516</sup> Vgl. Niedermayr (1994).

<sup>517</sup> Dabei erfolgte zuvor eine Unterteilung in Unternehmen mit und ohne Institutionalisierung des Controllings.

für die verschiedenen Einflussfaktoren nicht in der gebotenen Kürze zusammenfassen, zumal sich dominante Faktoren nicht ausmachen lassen. Vielmehr sei hier auf den zusammenfassenden Überblick der Hypothesenprüfungen und der empirischen Analyse bei ZIMMERMANN verwiesen.<sup>518</sup> Relevante Aspekte der Untersuchung werden später bei der Ableitung der Untersuchungshypothesen herangezogen. Beispielhaft zeigt sich ein positiver Einfluss einer höheren *Strategieorientierung der Unternehmensführung* auf die Qualität der Datenbasis des Controllings sowie der Nutzung nach außen orientierter, strategischer Instrumente. Auch ergeben sich Hinweise auf einen positiven Einfluss der *Unternehmensgröße* auf die Institutionalisierung und den Grad der funktionalen Spezialisierung des Controllings.

Durch die sehr umfangreichen persönlichen Interviews ist ZIMMERMANN in der Lage, im Rahmen einer schriftlichen Umfrage sehr schwer greifbare Aspekte wie das Führungsverhalten genauer abzubilden. Dadurch ergibt sich ein sehr detailliertes Bild des Controllings in international tätigen Unternehmen. Der Schwerpunkt der Untersuchung liegt dabei jedoch nicht primär auf der Untersuchung von Einflussfaktoren auf die Controllingausgestaltung sondern verstärkt auf der Betrachtung von Implementierung und Performance des Controllings. Durch den hohen Grad der Differenzierung der Analyse sind Vergleiche mit anderen Untersuchungen zu Einflussfaktoren der Controllingausgestaltung schwierig. Kritisch kann bemerkt werden, dass eine integrierte Analyse des Einflusses potenzieller interner und externer Faktoren nur z.T. vorgenommen wird. Zudem ist der Datensatz kein rein mittelständischer im Sinne der vorliegenden Arbeit.

#### **4.2.7 Studie von OSSADNIK, BARKLAGE und VAN LENGERICH 2003**

Das Ziel der im Rahmen eines Forschungsprojektes durchgeführten empirischen Untersuchung von OSSADNIK, BARKLAGE und VAN LENGERICH ist es, Erkenntnisse zu Realisierung und Einflussfaktoren des Controllings zu erlangen.<sup>519</sup> Dazu wurde eine schriftliche Befragung von Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern aus der Region Osnabrück-Emsland durchgeführt, die zu einer Stichprobe von 155 Unternehmen führte, in der auch Konzerntöchter enthalten sind. Neben einer umfangreichen deskriptiven Auswertung erfolgt der Test von zuvor ohne spezifischen theoretischen Bezug aufgestellten Hypothesen zum Einfluss von Kontextfaktoren auf die Ausgestaltung des Controllings.

Dabei wird neben dem insbesondere untersuchten Controllingverständnis und -instrumenteneinsatz auch die Betrachtung der Institutionalisierung, Realisation des eigenen Controllingverständnisses und der Einschätzung der Wichtigkeit des Controllings betrachtet. Mittels Kontingenz- und Korrelationskoeffizienten wird die Verbindung von *Unternehmensgröße*, *Unternehmens-* und *Control-*

<sup>518</sup> Vgl. dazu Zimmermann (2001), S. 456-471.

<sup>519</sup> Vgl. Ossadnik/Barklage/van Lengerich (2003) sowie Ossadnik/Barklage/van Lengerich (2004).

*lingalter, Branche, Rechtsform, Organisations- und Führungsstruktur, Konzernzugehörigkeit, Diversifikationsgrad und Ausbildung des Hauptverantwortlichen für das Controlling* mit verschiedenen Aspekten des Controllings analysiert.

Dabei kann ein signifikanter Einfluss der *Unternehmensgröße* auf den Einsatz von 16 von 50 getesteten Controllinginstrumenten, auf die Institutionalisierung sowie auf Controllingwichtigkeit und die Reichweite des Controllingverständnisses beobachtet werden. Neben der *Unternehmensgröße* zeigen sich für die *Führungsstruktur (Manager- vs. Inhabergeführung)*, die *Organisationsstruktur* und die *Konzernzugehörigkeit* schwache, überwiegend nicht signifikante Einflüsse auf den Entwicklungsstand des Controllings. Für alle anderen Hypothesen findet sich hingegen keine Unterstützung.

Die Studie gibt einen umfangreichen Einblick in den Stand des Controllings der befragten Unternehmen. Hinsichtlich der Überprüfung potenzieller Einflussfaktoren muss zum einen der fehlende Einsatz multivariater Methoden festgestellt werden, so dass Wechselwirkungen nur unzureichend Berücksichtigung erfahren. Zum anderen ist die fragliche Anwendung von Kontingenztests zu bemerken. So erfolgt die Überprüfung des Einflusses der Unternehmensgröße nach Einteilung der Unternehmen in Größenklassen und in Folge auf Basis des Kontingenzkoeffizienten. Dadurch wird nominales Skalenniveau unterstellt, so dass nur die Unterschiede zwischen den Größengruppen hinsichtlich der getesteten (abhängigen) Controllingvariablen geprüft werden, nicht jedoch, wie in den Hypothesen unterstellt, die aufsteigende Größe der Klassen. Somit hätte vielmehr eine ordinale Skalierung der Unternehmensgröße unterstellt und entsprechend mittels Rangkorrelation getestet werden müssen. Bei Betrachtung der ausgewiesenen Kreuztabellen ist z.T. erkennbar, dass ein jeweiliger Anstieg von der einen zur nächst höheren Größenklasse nicht immer gegeben ist.<sup>520</sup> Die Gültigkeit der Aussagen muss daher eingeschränkt werden.

### 4.3 Zusammenfassung der Studienübersicht

Die zuvor dargestellten Studien sind übergreifend hinsichtlich ihrer Ergebnisse nur eingeschränkt vergleichbar. Es zeigt sich jedoch, dass insbesondere die *Unternehmensgröße* und z.T. auch die Unterscheidung nach *Fremdmanager- und Inhabergeführung* einen Einfluss auf Controllingaspekte zu besitzen scheinen. In einzelnen Studien zeigen sich zudem ein Einfluss von *externen Beratern (KOSMIDER)*, dem *Vorhandensein von Akademikern (POHL und REHKUGLER)* sowie vereinzelte Hinweise auf einen Einfluss der *Branchenzugehörigkeit*. Die

<sup>520</sup> Vgl. dazu Ossadnik/Barklage/van Lengerich (2003), S. 84, Tab. 29 und S. 86, Tab. 31. Bei Anwendung der Rangkorrelation nach Spearman in eigenen Berechnungen auf Basis der angegebenen Daten sinken Stärke und Signifikanz des Zusammenhangs deutlich. Für den Zusammenhang mit dem Ausmaß der Realisierung des Controllingverständnisses ergibt sich eine Korrelation von 0,148 (statt 0,344) bei einer Signifikanz von 0,201 (statt 0,023). Bei der Einschätzung der Bedeutung des Controllings für den Unternehmenserfolg errechnet sich eine Korrelation von 0,161 (statt 0,352) bei einer Signifikanz von 0,047 (statt 0,015).

Erkenntnisse zum Einfluss des externen Kontexts sind insgesamt gering ausgeprägt. Eigenschaften der Geschäftsführung wurden in den Studien insgesamt nur z.T. betrachtet. Bei ZIMMERMANN zeigte sich hier jedoch ein positiver Einfluss der *Strategieorientierung der Unternehmensführung* auf die Qualität der Datenbasis des Controllings und der Nutzung extern orientierter Instrumente. Variablen, die die *Zusammenarbeit mit und bzw. oder Abhängigkeit von der Bank* thematisieren, fehlen hingegen gänzlich. Einen Überblick über die in allen zuvor beschriebenen Studien berücksichtigten Einflussfaktoren auf das Controlling gibt abschließend Tabelle A-5.

Quelle	Kontingenzfaktoren							Unternehmerbezogen						
	Externe Unsicherheit	Externe Dynamik	Branche	Abhängigkeit	Unternehmensgröße	Organisationsstruktur	Strategie	Alter Unternehmer	Ausbildung Unternehmer	Externe Manager	Führungsstil	Strategieorientierung	Nutzung Berater	Sonstiges Unternehmer
Matthews/Scott (1995) <sup>1</sup>	X				X									X
Reid/Smith (2000) <sup>2</sup>		X		X										
Gibbson/Cassar (2002) <sup>1</sup>			X		X			O	X					
Pohl/Rehkugler (1986)			X		X				O	X				
Kosmider (1993)			X		X	X			O	X			X	
Niedermayr (1994)	X	X	X	X	X	X				X	X			
Legenhausen (1998)			X		X	X								
Dintner/Schorcht (1999b)	X		X		X						X			
Zimmermann (2001)		X			X						X	X		
Ossadnik et al. (2003, 2004)			X		X	X				X				

Legende:

X untersucht  
O in ähnlicher Form untersucht  
<sup>1</sup> Auswirkungen auf Planung betrachtet  
<sup>2</sup> Insbes. Betrachtung von Kontingenzereignissen

**Tabelle A-5: Übersicht über mittelstandsspezifische Studien zu Einflussfaktoren des Controllings**

Der Überblick über die vergangenen Studien hat gezeigt, dass es nur sehr wenige Studien gibt, die auf einen Datensatz zurückgreifen, der einen direkten und ausschließlichen Mittelstandsbezug aufweist. Am ehesten erfüllen den Anspruch einer Stichprobe, die nur konzernfreie Unternehmen umfasst, die auch einer gängigen quantitativen Abgrenzung genügen, die Studien von KOSMIDER, DINTNER und SCHORCHT, OSSADNIK, BARKLAGE und VAN LINGERICH und LEGENHAUSEN. Jedoch ergibt sich auch dort durch die explizite Berücksichtigung von Konzerntöchtern oder deren fehlenden expliziten Ausschluss bei der Erhebung eine mangelnde Vergleichbarkeit der Ergebnisse.

Eine weitere Einschränkung der meisten Studien liegt in der entweder sehr deskriptiv angelegten Auswertung oder der Beschränkung auf bivariate Testverfahren. Dadurch unterbleibt die gemeinsame Analyse von Einflussfaktoren, wodurch die Ergebnisse häufig mit Einschränkungen zu interpretieren sind. Da

insbesondere bei denjenigen Studien, die einen annähernd rein mittelständischen Datensatz nutzen, Abstriche bei der Untersuchungsmethodik gemacht werden müssen, muss konstatiert werden, dass keine deutschsprachige Studie zu mittelständischen Unternehmen vorliegt, die zugleich auf eine adäquate methodische Analyse zurückgreift.

Die vorliegende Untersuchung versucht zum einen, das Problem eines „gemischten“ Datensatzes zu vermeiden, der nicht nur aus mittelständischen Unternehmen besteht. Zum anderen soll durch die Struktur der statistischen Analyse der aufgestellten Hypothesen versucht werden, die aufgezeigten Defizite einiger vorheriger Studien zu vermeiden. Dadurch soll auch eine Berücksichtigung der Wechselwirkungen und der gemeinsamen Wirkung der Einflussfaktoren ermöglicht werden.

Die im Folgenden dargestellte empirische Untersuchung wird sich bei der Suche nach Einflussfaktoren an den Grundüberlegungen kontingenztheoretischer Untersuchungen anlehnen. Neben den dort gebräuchlichen Kontingenzfaktoren erfolgt aufgrund der aufgezeigten besonderen Bedeutung im mittelständischen Kontext eine Erweiterung des kontingenztheoretischen Rahmens um Aspekte der Unternehmensführung und der Bankzusammenarbeit. Mit der Nutzung externer Berater kommt zudem ein mit beiden Bereichen zusammenhängender Aspekt hinzu.

## **B Empirische Untersuchung zum Controlling in mittelständischen Unternehmen**

### **I Grundlagen der Untersuchung und deskriptive Erkenntnisse**

#### **1 Grundlagen der Untersuchung**

##### **1.1 Durchführung der Erhebung**

Die Erhebung des im Weiteren verwendeten Datensatzes erfolgte *im Rahmen eines Forschungsprojektes*, das der Lehrstuhl für BWL, insbes. Controlling der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster zusammen mit der BMS Consulting GmbH unter Förderung der Stiftung Industrieforschung und mit Unterstützung der WGZ-Bank durchführte. Ziel des Projektes war die Entwicklung einer Software für mittelständische Unternehmen, die diesen bei der Bewältigung der Anforderungen, die sich aus den verändernden Finanzierungsrahmenbedingungen ergeben, Unterstützung anbietet. Die im Rahmen des Projektes erstellte Software MinD<sup>®</sup> gibt den Unternehmen einerseits die Möglichkeit einer systematischen Selbstanalyse und bietet andererseits eine Unterstützung der Bankkommunikation durch die automatische Generierung eines standardisierten Bankenberichts.<sup>521</sup>

Insbesondere zur Unterstützung der Selbstanalyse war es notwendig, für die zu analysierenden Teilbereiche des Unternehmens Vergleichswerte von anderen Unternehmen zu erheben, um die Aussagekraft der Analyse im Sinne eines Benchmarkings zu erhöhen. Daher wurde zwischen Juni und August 2004 eine Unternehmensbefragung durchgeführt. Der *verwendete Fragebogen* umfasste insgesamt 114 Fragen, die i.d.R. wieder aus Unterfragen bestanden.<sup>522</sup> Ein wesentlicher Bestandteil der Erhebung waren dabei Aspekte der Unternehmensführung und des Controllings. Um die Beantwortung des durch die thematische Breite der Befragung sehr umfangreichen Fragebogens so wenig zeitaufwendig wie möglich zu gestalten, wurde für die Befragung ein elektronisches Fragebogenerfassungsprogramm erstellt. Insbesondere durch den Einbau von Filtern konnte dadurch gewährleistet werden, dass nur die für das jeweilige Unternehmen relevanten Fragen gestellt wurden.<sup>523</sup>

Im Rahmen der Erstellung des Fragebogens wurde ein *Pre-Test mit zwölf Unternehmen* unterschiedlicher Größe und aus verschiedenen Branchen durchgeführt. Auswahl und Kontaktierung der Unternehmen erfolgte in Zusammenar-

<sup>521</sup> Zu ausführlichen Informationen zur Software MinD vgl. Berens et al. (2005a), Berens et al. (2005b), Flacke/Siemes (2005), Segbers/Siemes (2005) sowie [www.min-d.de](http://www.min-d.de).

<sup>522</sup> Zu Details der Fragebogengestaltung vgl. Kapitel B.I.1.3.

<sup>523</sup> Neben dem Einbau von Filtern lag ein weiterer Vorteil des elektronischen Erfassungsprogramms darin, dass eine sehr detaillierte Branchenstruktur zur Auswahl gestellt werden konnte. Dabei wurde auf den WZ 2003 Branchenschlüssel des Statistischen Bundesamtes zurückgegriffen. Zu einer ausführlichen Darstellung des WZ 2003 Branchenschlüssels vgl. Statistisches Bundesamt (2003).

beit mit der WGZ-Bank. Durch den Pre-Test konnte insbesondere gewährleistet werden, dass der Aufbau des Fragebogens benutzerfreundlich und die Formulierung der Fragen verständlich waren. Da in mittelständischen Unternehmen zahlreiche Unternehmer und leitende Angestellte einen eher technischen Ausbildungshintergrund besitzen,<sup>524</sup> wurden insbesondere Anregungen und Bedenken der Beteiligten hinsichtlich der Verständlichkeit für Personen aufgenommen, die mit betriebswirtschaftlichem Fachvokabular wenig vertraut sind. Es wurde daher bei der Fragebogengestaltung zum einen darauf geachtet, betriebswirtschaftliche Fachbegriffe möglichst durch allgemeinverständliche Ausdrücke zu ersetzen und zum anderen an Stellen, an denen dies nicht möglich war, den Fachausdruck mit einer ausführlichen Erläuterung zu hinterlegen. Dies war wiederum durch die elektronische Form des eingesetzten Fragebogens problemlos und platz sparend möglich. Zudem wurden durch die Pre-Tests einige relevante Erkenntnisse hinsichtlich der Gestaltung der zur Erhebung genutzten Antwortskalen gewonnen und entsprechend berücksichtigt.<sup>525</sup>

Zur Selektion und *Ansprache der zu befragenden Unternehmen* wurde eine zweistufige Vorgehensweise gewählt. In den Prozess wurden die rund 250 Primärbanken, die in den Einzugsbereich der WGZ-Bank fallen, eingebunden. Diese wurden durch die WGZ-Bank postalisch und im Rahmen einer gesonderten Informationsveranstaltung<sup>526</sup> gebeten, aus ihrem Kreditportfolio Unternehmen mit einem Jahresumsatz zwischen 2 und 250 Mio. Euro anzusprechen und zu bitten, sich an der Befragung zu beteiligen. Die Auswahl sollte sich dabei an der Branchen- und Bonitätsstruktur des jeweiligen Kreditportfolios orientieren, um so eine Vergleichbarkeit mit der entsprechenden Grundgesamtheit an Unternehmen herzustellen. Obwohl die Auswahl grundsätzlich zufällig erfolgen sollte, ist davon auszugehen, dass die Auswahl seitens der Bank auch auf Basis der Motivation der Unternehmen und deren Verhältnis zur Bank getroffen wurde.<sup>527</sup> Die Rücksendung der ausgefüllten Fragebögen erfolgte anonym per Post oder elektronisch an den Lehrstuhl für Controlling. Das Vorgehen der Befragung ist in Abbildung B-1 dargestellt.

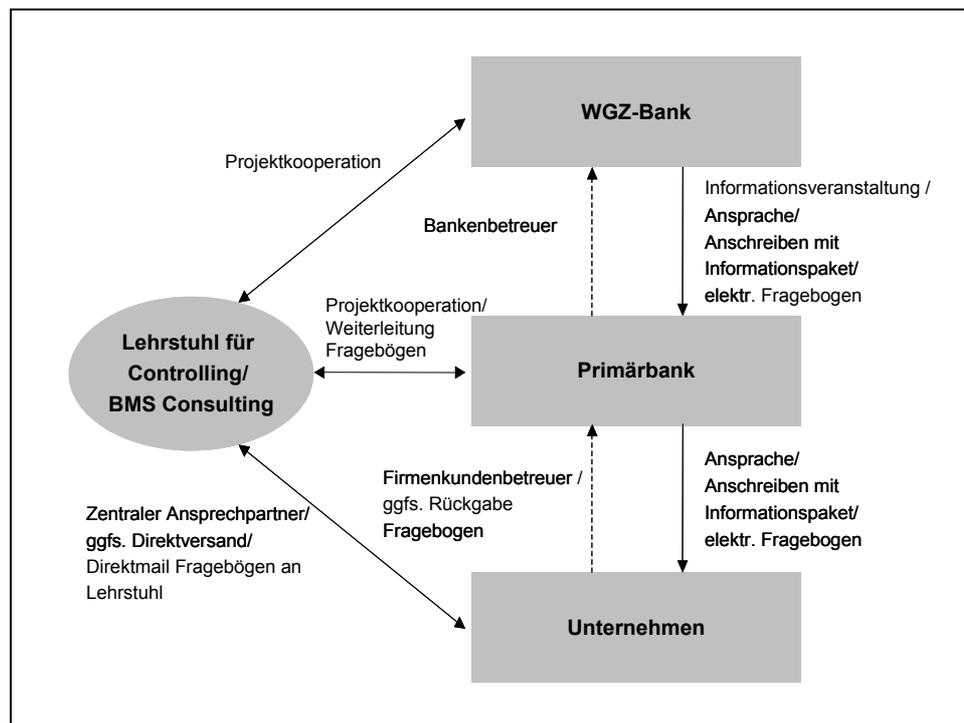
---

<sup>524</sup> Vgl. z.B. Pfohl (1997), S. 19 und Kapitel A.II.2.2.1.

<sup>525</sup> Zum Einfluss des Pre-Tests auf die Skalengestaltung vgl. Kapitel B.I.1.3.

<sup>526</sup> Auf der Informationsveranstaltung wurden durch Mitarbeiter des Lehrstuhls für Controlling umfassende Informationen zur Befragung präsentiert und bereitgestellt. Insgesamt nahmen an dieser Veranstaltung Vertreter von rund 90 Primärbanken teil.

<sup>527</sup> Dadurch ist davon auszugehen, dass hier eine gewisse Positivselektion stattgefunden hat, da die motivierten Unternehmen mutmaßlich eher den „besser geführten“ zuzurechnen sind.



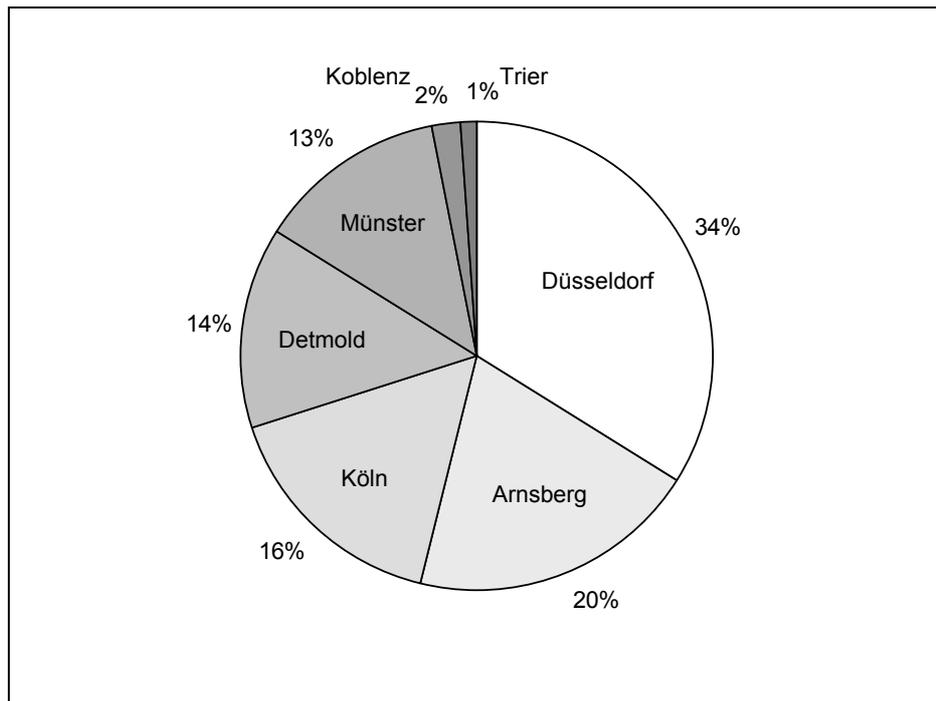
**Abbildung B-1: Vorgehensweise der empirischen Befragung**

Der *Rücklauf der Befragung* betrug insgesamt 211 Fragebögen. Eine genaue Rücklaufquote lässt sich aufgrund der zweistufigen Erhebungsstruktur nicht angeben. Aus einer Mitte des Erhebungszeitraums durchgeführten umfassenden telefonischen Nachfassaktion bei den angesprochenen Banken ließ sich jedoch überschlägig ableiten, dass sich rund ein Drittel der 250 Primärbanken beteiligten und von diesen zusammen rund 3.000 Unternehmen angesprochen wurden. Daraus ergäbe sich eine ungefähre Rücklaufquote von 7%, die verglichen mit anderen Studien zum Controlling eher gering ausfällt.<sup>528</sup> Ein wesentlicher Grund dafür liegt mutmaßlich in dem insgesamt sehr umfangreichen und damit zeitintensiv zu beantwortenden Fragebogen.<sup>529</sup>

Aufgrund des gewählten Verfahrens stammen die an der Befragung beteiligten Unternehmen ausschließlich aus dem Zuständigkeitsbereich der WGZ-Bank. Dieser erstreckt sich über ganz Nordrhein-Westfalen sowie Teile von Rheinland Pfalz. Die in Abbildung B-2 dargestellte regionale Verteilung der Standorte der beteiligten Unternehmen zeigt mit einem Anteil von zusammen über 50% einen Schwerpunkt in den Regierungsbezirken Düsseldorf und Arnsberg. Die weiteren Merkmale des verwendeten Datensatzes werden im folgenden Kapitel dargestellt.

<sup>528</sup> Vgl. zu den Rücklaufquoten älterer Studien Kapitel A.III.2.

<sup>529</sup> Nachfragen bei einigen Unternehmen ergaben, dass der Zeitaufwand der Beantwortung bei den meisten Unternehmen zwischen 1,5 und 3 Stunden lag. Auch daraus dürfte sich eine zusätzliche Positivselektion ergeben haben.



**Abbildung B-2: Regionale Verteilung der teilnehmenden Unternehmen nach Regierungsbezirken**

## 1.2 Beschreibung des Datensatzes

Ausgehend von den 211 zugesandten Fragebögen wurden *diejenigen Unternehmen ausgewählt*, die den Kriterien hinsichtlich des zuvor dargelegten Mittelstandsverständnisses und der Datenqualität gerecht wurden. Elf Fragebögen enthielten keine Antworten zum Controlling und wurden daher nicht berücksichtigt. Aufgrund des Mittelstandsverständnisses dieser Arbeit, das eine Unabhängigkeit des betrachteten Unternehmens unterstellt, wurden anschließend weitere 15 Unternehmen, die selbst Tochter einer Konzerngesellschaft sind, ebenfalls aus der Untersuchung ausgeschlossen. Auf Basis der verbleibenden Fragebögen erfolgte zunächst die Analyse und Behandlung der fehlenden Werte in den relevanten Variablen.<sup>530</sup> Anschließend wurden weitere zehn Unternehmen entfernt, bei denen mehr als ein Drittel der relevanten Antworten im Bereich Controlling oder Finanzkommunikation fehlten. Hier erfolgte der Ausschluss, da ansonsten die Gefahr einer Verzerrung der Ergebnisse durch einen zu hohen Anteil imputierter Antworten bestand.<sup>531</sup> Von den verbleibenden 175 Unternehmen wurden abschließend aufgrund der in Kapitel A.II.1.1.3 dargestellten Abgrenzung mittelständischer Unternehmen noch 16 Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitern ausgeschlossen. Zwei Unternehmen, die über 500 Mitarbeiter oder einen Jahresumsatz von mehr als 50 Mio. Euro aufwiesen, in denen zudem weniger als 90% des Kapitals im Besitz der Geschäftsführer

<sup>530</sup> Vgl. dazu ausführlich später Kapitel B.I.1.4.

<sup>531</sup> In der Literatur fanden sich keine Hinweise auf die Notwendigkeit eines solchen Vorgehens, jedoch schien ein Ausschluss dieser Unternehmen ratsam. Die Grenze von einem Drittel der Werte wurde aus pragmatischen Überlegungen heraus gewählt.

war, wurden ebenso entfernt. Der im Weiteren verwendete Datensatz umfasst somit nach den Bereinigungen 157 Unternehmen.

Die im Folgenden betrachteten Unternehmen bestehen im Schnitt seit 45 Jahren (Standardabweichung 36 Jahre). Das jüngste Unternehmen wurde erst in 2004, das älteste Unternehmen 1849 gegründet. Knapp die Hälfte der untersuchten Unternehmen stammt aus dem verarbeitenden Gewerbe, gut ein Viertel ist dem Handel zuzuordnen. Tabelle B-1 gibt einen Überblick über die Branchenstruktur der Stichprobe. Hier zeigt sich, dass vor allem der Dienstleistungsbereich unter- und das verarbeitende Gewerbe im Vergleich zur nordrhein-westfälischen und der deutschen Branchenstruktur überrepräsentiert sind.

	Häufigkeit	Anteil	NRW	Deutschland
Verarbeitendes Gewerbe (VG)	71	45,22%	28,55%	28,47%
Handel (HA)	44	28,03%	25,77%	24,56%
Baugewerbe (BA)	20	12,74%	13,28%	14,59%
Dienstleistungen (DL)	12	7,64%	25,51%	25,35%
Logistik (LO)	7	4,46%	6,90%	7,03%
Sonstiges	3	1,91%	--	--
Gesamt	157	100,00%	100,00%	100,00%

**Tabelle B-1: Branchenstruktur der Stichprobe<sup>532</sup>**

Aus Tabelle B-2 ist zu entnehmen, dass mit 80% die überwiegende Mehrheit der betrachteten Unternehmen als Kapitalgesellschaft firmiert. Lediglich 11% werden als Personengesellschaft geführt. Obwohl unter Ausschluss von Einzelunternehmen die GmbH und die GmbH & Co KG die vorherrschenden Rechtsformen in deutschen mittelständischen Unternehmen darstellen,<sup>533</sup> liegt im vorliegenden Datensatz eine Überrepräsentation dieser Rechtsformen zu Lasten der Personengesellschaften vor. Dies liegt z.T. am Ausschluss der Unternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern, da insbesondere hier Einzelunternehmen und Personengesellschaft die vorherrschende Rechtsform darstellt.

<sup>532</sup> Zu den Rohdaten der Vergleichswerte für NRW und Deutschland vgl. Statistisches Bundesamt (2006a, b). Aufgrund des Ausschlusses der Branchenschlüsselgruppen M und N des WZ 2003 Schlüssels sowie des nicht Vorhandenseins von Unternehmen der Branchen C, E, H und J, wurden diese aus der Berechnung ausgeschlossen. Die prozentuale Verteilung der Branchenklassen bezieht sich dadurch nur auf den Anteil der Unternehmen aus einer Branche an den aufgeführten Branchen. Die Zuordnung wurde wie folgt vorgenommen: Verarbeitendes Gewerbe (D), Baugewerbe (F), Handel (G), Dienstleistungen (K und O) sowie Logistik (I). Zudem muss festgestellt werden, dass auch nicht mittelständische Unternehmen in die Vergleichsstatistik einbezogen sind. Aufgrund der im Vergleich relativ geringen Anzahl von Großunternehmen, die in der Einleitung dargestellt wurde, dürfte diese Tatsache die Vergleichbarkeit jedoch nur sehr eingeschränkt beeinträchtigen.

<sup>533</sup> Vgl. Tabelle B-2.

Rechtsform	Anzahl Unternehmen	Anteil in %	Deutschland
GmbH	75	47,8%	53,8%
GmbH & Co. KG	48	30,6%	13,9%
AG	7	4,5%	0,9%
Personengesellschaft	18	11,5%	30,8%
Genossenschaft	9	5,7%	0,6%

**Tabelle B-2: Verteilung der Rechtsformen der Unternehmen**<sup>534</sup>

Die Unternehmen der Stichprobe verfügen über durchschnittlich 111 Mitarbeiter (Median 45, Standardabweichung 223 Stellen), erwirtschaften durchschnittlich 17,8 Mio. Euro Umsatz (Median 6,5, Standardabweichung 31 Mio. Euro) und weisen im Schnitt 9,8 Mio. Euro Bilanzsumme aus (Median 3,4, Standardabweichung 18,5 Mio. Euro). Betrachtet man die Verteilung der Unternehmen auf Größenklassen nach Mitarbeiterzahl in Tabelle B-3, so ist erkennbar, dass im Datensatz im Vergleich zu vorherigen empirischen Untersuchungen viele kleinere Unternehmen vorhanden sind. So beschäftigen knapp die Hälfte der Unternehmen weniger als 50 und drei Viertel weniger als 100 Mitarbeiter. Verglichen mit der Größenverteilung in NRW und Deutschland sind die Unternehmen unter 50 Mitarbeiter jedoch immer noch deutlich unterrepräsentiert. So ergibt sich aus den Daten des Statistischen Bundesamtes, dass für NRW und Deutschland jeweils rund 80% der Unternehmen mit mindestens zehn sozialversicherungspflichtigen Mitarbeitern weniger als 50 Mitarbeiter beschäftigen.<sup>535</sup>

Mitarbeiter	10-25	26-50	51-100	101-150	>151
Anzahl Unternehmen	48	40	32	15	22
Anteil in %	30,6	25,5	20,4	9,6	14
Arithmetisches Mittel	18,1	37,5	70,8	123,7	497,6

**Tabelle B-3: Verteilung der Unternehmen auf Größenklassen**

Insgesamt kann festgestellt werden, dass die Unternehmen des zugrunde liegende Datensatz sowohl den verbreitetsten quantitativen als auch qualitativen<sup>536</sup> Abgrenzungskriterien für mittelständische Unternehmen genügen. Somit liegt eine Stichprobe mit ausschließlich mittelständischen Unternehmen vor. Hinsichtlich der Repräsentativität müssen hingegen, sowohl in Bezug auf die Branchen- als auch die Größenstruktur, aufgrund der dargelegten Abweichungen Einschränkungen vorgenommen werden.

<sup>534</sup> Zur Datenquelle der Vergleichsdaten vgl. Statistisches Bundesamt (2006c), S. 25. Die angegebenen Vergleichsdaten unterliegen jedoch einigen Einschränkungen. So lagen keine Daten nur für Unternehmen mit mindestens zehn Mitarbeitern vor. Es wurden allerdings alle Einzelunternehmen aus der Betrachtung ausgeschlossen. Zudem waren in der Statistik KG und GmbH & Co KG zusammengefasst. Diese Kategorie wurde in der Auswertung komplett der Kategorie GmbH & Co KG zugeschlagen. Wie zuvor existiert für die Daten der Vergleichsstatistik auch bei der Rechtsform keine größenbezogene Obergrenze der einbezogenen Unternehmen.

<sup>535</sup> Vgl. zu den Ausgangsdaten der Berechnung Statistisches Bundesamt (2006a, b). So ergab sich für NRW ein Anteil von 79,7% und für Deutschland von 80,8%.

<sup>536</sup> Die qualitative Abgrenzung wird durch den Ausschluss von Konzerntöchtern und die Berücksichtigung der Beteiligungsverhältnisse der Unternehmensführung einbezogen.

### 1.3 Struktur des Fragebogens

Aufgrund des Anliegens der empirischen Erhebung im Rahmen des Forschungsprojektes umfasst der Fragebogen neben Fragen zu allgemeinen Aspekten wie Unternehmensgröße oder Rechtsform Fragen aus allen Unternehmensbereichen. Auf die allgemeinen Fragen folgte die Behandlung der Bereiche entlang der Wertschöpfungskette (Forschung & Entwicklung, Beschaffung, Produktion und Absatz) und danach die der dispositiven Funktionen (Organisation, Finanzierung, Unternehmensführung und Führungsunterstützung). Für Handels- und Dienstleistungsunternehmen wurden jeweils noch zusätzlich branchenspezifische Fragen gestellt. Dies bedingte einen sehr umfangreichen und zeitintensiv zu beantwortenden Fragebogen. Dadurch war es nicht möglich, alle Kontextfaktoren, die in vorherigen Untersuchungen betrachtet worden sind, mit einzubeziehen bzw. in der gewünschten Detailliertheit abzubilden.<sup>537</sup>

Für die vorliegende Untersuchung waren nur *diejenigen Fragen* relevant, die sich auf das *Controlling*, die *Finanzkommunikation* sowie auf die hier betrachteten *Kontextfaktoren* beziehen. Die Fragen zum Controlling umfassen alle Fragen aus dem Bereich Führungsunterstützung, die Variablen zur Finanzkommunikation stammen aus dem Bereich Unternehmensfinanzierung. Im Gegensatz dazu stammen die Variablen zu den Kontextfaktoren aus verschiedenen Teilbereichen der Befragung, insbesondere jedoch aus dem allgemeinen Teil und den Teilen Unternehmensführung, Organisation und Marketing.<sup>538</sup>

Über alle Bereiche hinweg bestand der Fragebogen weitestgehend aus *drei Typen von Fragestellungen*. Der *erste Fragetyp* gab keine Antwortmöglichkeiten vor, sondern forderte zur Angabe einer numerischen Antwort auf. Beispiele hierfür sind die Fragen nach der Anzahl der Mitarbeiter, dem Umsatz oder der Eigenkapitalquote.

Der *zweite Typ* forderte die Probanden dazu auf, eine These auf ihr Zutreffen für das eigene Unternehmen auf einer sechsstufigen Skala zu beantworten. Die Thesen waren so formuliert, dass sie entweder den linken (trifft voll zu) oder rechten Pol (trifft gar nicht zu) der Skala definierten. Um z.B. abzufragen, inwieweit Soll-Ist-Analysen für Pläne durchgeführt werden, wurde als These formuliert: „Für die aufgestellten Pläne werden nie Soll-Ist-Analysen durchgeführt.“ Hinsichtlich der im Fragebogen zu verwendenden Skala bestand hier die Wahl zwischen einer Skala mit ungerader und gerader Anzahl von Antwortmöglichkeiten. Insbesondere um eine tendenzielle Entscheidung herbeizufüh-

---

<sup>537</sup> Zu den Einschränkungen der Studie durch die fehlende Einbeziehung weiterer Kontextfaktoren vgl. ausführlich Kapitel B.III.4.

<sup>538</sup> Die für diese Untersuchung relevanten Fragen des Fragebogens finden sich in Anhang 1.

ren und so die häufig zu beobachtende Tendenz zur Mitte der Antworten zu verhindern, fiel die Wahl auf eine Skala ohne neutrale Kategorie.<sup>539</sup>

Der *dritte Fragetyp* kam insbesondere bei der Abfrage der Nutzungsintensität von (Controlling-)Instrumenten zum Einsatz. Bei diesen Fragen war die Einsatzhäufigkeit auf einer vierstufigen Skala anzugeben. Hier hatte der Pre-Test Auswirkungen auf die Stufenanzahl der letztlich verwendeten Skala. Dort zeigte sich, dass die Mehrheit der eingebundenen Testpersonen Probleme mit der von anderen Autoren<sup>540</sup> verwendeten fünfstufigen Skala hatten. Diese wurde als zu differenziert empfunden. Für geeigneter wurde für diesen Bereich der Einsatz einer nur vierstufigen Skala gehalten, da diese nach Angaben der Probanden der von ihnen für sinnvoll gehaltenen Abstufbarkeit entsprach. Dadurch wurde zu Lasten der in der Stichprobe zu erwartenden Antwortvarianz den Bedürfnissen der Probanden Rechnung getragen.<sup>541</sup> Bei Fragen zur Finanzkommunikation wurden z.T. andere Skalen verwendet, da hier die ansonsten speziell auf die Nutzungsintensität von Instrumenten abgestimmten Skalen nicht für die Fragestellungen adäquat gewesen wären.<sup>542</sup>

Zudem waren die Pre-Tests relevant, um das *Niveau der verwendeten Skalen* zu beurteilen. In den Gesprächen im Rahmen des Pre-Tests wurden alle verwendeten Skalen dahingehend einer kritischen Überprüfung unterzogen, ob die Gesprächspartner Abstände zwischen den Antwortstufen auf den verwendeten Skalen als äquidistant empfinden. Dabei wurde die grafische Darstellung, die Überschreibung der Skalenkategorien mit Symbolen als auch die gewählten Überschriften kritisch beurteilt. Die Abstände der durch dieses Verfahren verbesserten und im endgültigen Fragebogen verwendeten Skalen wurden von den beteiligten Unternehmern durchweg als äquidistant empfunden. Aufgrund dieser Einschätzung scheint es gerechtfertigt, Variablen, die auf vier-, fünf- oder sechsstufigen Skalen gemessen wurden, als intervallskaliert zu behandeln. Zwar liegt streng genommen bei einer Fragebeantwortung mittels einer Skala immer eine Ordinalskalierung vor. In weiten Teilen der sozialwissenschaftlichen Literatur besteht jedoch die Meinung, dass es unter den gegebenen Voraussetzungen gerechtfertigt ist, auf einer Ratingskala erhobene Antworten als

---

<sup>539</sup> Zur Frage der Anzahl der Skalenstufen und zum Problem einer Mitteltendenz bei Skalen mit neutraler Kategorie vgl. z.B. Bortz/Döring (2006), S. 180 f.

<sup>540</sup> Vgl. z.B. Kosmider (1993), S. 222 für die Verwendung einer fünfstufigen Skala. Z.T. kam in früheren Studien sogar eine sechs- oder siebenstufige Skala zum Einsatz. Vgl. dazu Niedermayr (1994), S. 405 und Amshoff (1993), S. 546-548.

<sup>541</sup> Zu Problemen im Falle einer überdifferenzierten Skala sowie zur Frage der Anzahl von Stufenzahlen von Skalen vgl. auch Bortz/Döring (2006), S. 180 f.

<sup>542</sup> Zudem wurde bei der Frage nach der Häufigkeit des Aufstellens von Plänen auf eine Skala zurückgegriffen, die konkrete Zeitabstände vorgab.

intervallskaliert zu betrachten und in den statistischen Auswertungen entsprechend zu behandeln.<sup>543</sup>

#### 1.4 Behandlung von fehlenden Werten

Ein in der empirischen Forschung weit verbreitetes Problem besteht im Fehlen von Variablenwerten und deren adäquater Behandlung. Auch in der im Rahmen dieser Untersuchung durchgeführten Befragung waren einige Fragebögen unvollständig ausgefüllt. Im Falle einer Befragung resultieren fehlende Werte dabei aus einer Nichtantwort (Nonresponse) der Probanden.<sup>544</sup> Diese Nichtantworten können auf unterschiedliche Gründe zurückgeführt werden. Im vorliegenden Fall sind die folgenden Ursachen für das Fehlen von Daten grundsätzlich denkbar:<sup>545</sup>

- Aufbau der Befragung
- Übersehen von Fragen
- Motivationsprobleme bei der Befragung
- Mangelndes Wissen des Befragten
- Bewusste Antwortverweigerung des Befragten

Der *Aufbau der Befragung* hat in der vorliegenden Untersuchung durch den Einbau von Filtern in einigen Fällen zum Überspringen von Fragen geführt. Da diese Fragen dann jedoch für die Befragten nicht relevant waren, sind diese Ausfälle vom Fragebogaufbau her gewollt und stellen von daher keine fehlenden Werte im eigentlichen Sinne dar. Ein *Übersehen von Fragen* sollte durch den elektronischen Fragebogen und dessen automatische Führung durch alle relevanten Fragen gering ausgefallen sein. *Motivationsprobleme* haben sich mutmaßlich nicht in einer teilweisen Antwortverweigerung, sondern vielmehr in einer völligen Antwortverweigerung ganzer Fragenblöcke oder des Abbruchs der Befragung an einem gewissen Punkt geäußert.

Die Möglichkeit der Antwortverweigerung aufgrund *fehlenden Wissens* muss hingegen in Betracht gezogen werden. Eine Beurteilung der Plausibilität dieses Grundes muss dabei jedoch in Abhängigkeit von der Frage und der Position und Funktion des Beantwortenden erfolgen. Aufgrund der hochrangigen Stel-

---

<sup>543</sup> Zur Diskussion um das Skalenniveau von Antworten auf Ratingskalen vgl. stellvertretend Bortz/Döring (2006), S. 181 f. und die dort angegebene Literatur.

<sup>544</sup> Hier kann dabei eine weitergehende Unterteilung in eine Antwortverweigerung bei nur einzelnen Fragen (Item-Nonresponse) oder des gesamten Fragebogens (Unit-Nonresponse) verstanden werden. Vgl. Rässler (2000), S. 65. Da wie zuvor erläutert Fragebögen mit komplett fehlenden Werten von vorneherein aus der Betrachtung ausgeschlossen wurden, erfolgt im Weiteren nur die Behandlung von fehlenden Daten in einzelnen Fragen.

<sup>545</sup> Vgl. dazu Bankhofer/Praxmarer (1998), S. 109.

lung der antwortenden Personen und der umfangreichen Hilfestellungen durch hinterlegte Definitionen und Erläuterungen ist davon auszugehen, dass der Anteil der derart begründeten Antwortverweigerungen als möglich, jedoch eher gering einzustufen ist.

Die *bewusste Antwortverweigerung* muss in der vorliegenden Untersuchung als der Hauptgrund für fehlende Werte angesehen werden. Dabei kann dies aus verschiedenen Überlegungen heraus geschehen sein. Zum einen kann eine bewusste Antwortverweigerung bei sensiblen Fragen vor dem Hintergrund der Beteiligung der eigenen Bank und einer möglicherweise vorhandenen Skepsis gegenüber der Zusicherung der Anonymität der Befragung gesehen werden. Zum anderen kann bei vielen Fragen zur Nutzungsintensität von Instrumenten, bei denen eine Nichtnutzung explizit hätte angegeben werden können, vermutet werden, dass dort die Nichtnutzung des Instruments nicht explizit gewählt wurde. Mögliche Gründe sind Zeitersparnis beim Ausfüllen des Fragebogens oder die „Scham“ vor der direkten Angabe von negativen Tatsachen.

Zum Umgang mit den fehlenden Daten bestehen grundsätzlich verschiedene Möglichkeiten.<sup>546</sup> Die Auswahl der Alternativen hängt dabei stark von dem ursächlichen Ausfallmechanismus ab. Es kann zunächst nach unsystematisch bzw. zufällig und systematisch bzw. nicht zufällig fehlenden Daten unterschieden werden. *Unsystematisch fehlende Daten* sind dadurch gekennzeichnet, dass sie durch Faktoren hervorgerufen werden, die „sich *nicht* eindeutig auf bestimmte Untersuchungseinheiten oder Merkmale konzentrieren.“<sup>547</sup> D.h., das Fehlen der Antwort ist nicht auf die Ausprägung des abgefragten Kriteriums zurückzuführen.<sup>548</sup> Vielmehr kann das unsystematische Fehlen vor allem auf ein Aufmerksamkeitsdefizit zurückgeführt werden. Unsystematisch fehlende Daten verfälschen aufgrund ihrer Zufälligkeit die Ergebnisse der Untersuchung nicht. *Systematisch fehlende Daten* liegen hingegen in der Ausprägung des abgefragten Kriteriums begründet. Daraus folgt, dass die Untersuchungsergebnisse bei ausschließlichem Rückgriff auf die vorhandenen Daten verzerrt werden können.

Zufällig fehlende Daten werden in der Regel weiter in zufällig fehlende Daten, die von der Ausprägung anderer vorhandener Merkmale abhängen (missing at random, MAR) und solchen, die sowohl unabhängig von der Ausprägung des fehlenden Kriteriums wie auch von der Ausprägung sonstiger Kriterien (missing completely at random, MCAR) sind, unterteilt.<sup>549</sup>

---

<sup>546</sup> Vgl. im Folgenden Bankhofer/Praxmarer (1998) und Wagner/Temme/Decker (1998), S. 402-412. Ein ausführlicher Überblick über die historische Entwicklung und aktuelle Entwicklungstendenzen von Imputationsverfahren findet sich bei Schafer/Graham (2002), S. 155-173.

<sup>547</sup> Bankhofer/Praxmarer (1998), S. 110.

<sup>548</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Bankhofer/Praxmarer (1998), S. 110 f.

<sup>549</sup> Vgl. zur Systematisierung sowie Definition von unsystematisch fehlenden Daten grundlegend Rubin (1976), S. 584 f. und Schafer/Graham (2002), S. 148-153.

Die Behandlung der fehlenden Daten beruht nun auf der Ursache des Fehlens ab.<sup>550</sup> Während für unsystematisch fehlende Daten verschiedene Imputationsverfahren zur Verfügung stehen, hängt die Möglichkeit der Behandlung von systematisch fehlenden Daten davon ab, ob der zugrunde liegende Ausfallmechanismus bekannt ist. Ist dies der Fall, so kann durch eine Modellierung des Mechanismus eine Imputation der fehlenden Daten vorgenommen werden. Kann der Ausfallmechanismus jedoch nicht ermittelt werden, so ist eine Behandlung der fehlenden Daten nicht möglich.

Im vorliegenden Datensatz werden die fehlenden Daten nun zunächst auf die Art des zugrunde liegenden Ausfallmechanismus überprüft. Dabei stellt sich heraus, dass für die fehlenden Daten im Bereich der abgefragten Instrumente ein unsystematisches Fehlen nicht bestätigt werden kann. Es ist hier vielmehr davon auszugehen, dass zumeist ein systematisches Fehlen der Daten vorliegt. Für die sonstigen fehlenden Daten kann hingegen kein systematisches Fehlen ausgemacht werden. Hier kann von einem zufälligen Fehlen ausgegangen werden. Im Folgenden wird differenziert dargestellt, wie mit den fehlenden Werten umgegangen wird.

Bei Fragen zum Einsatz von Controllinginstrumenten soll bei Vorliegen von mindestens einem der folgenden Fälle eine fehlende Antwort auf eine Frage als systematisches Fehlen interpretiert werden:

- In dem betroffenen Frageblock ist zur Einsatzintensität von Instrumenten mindestens eine Antwort gegeben worden.
- Der Frageblock unmittelbar vor *und* unmittelbar nach dem betroffenen Frageblock mit fehlenden Fragen ist ganz oder teilweise beantwortet.

Dadurch ist gewährleistet, dass nur eine Frage bzw. nur Teile davon ausgelassen wurden, so dass sowohl Übersehen und mangelnde Motivation ausgeschlossen werden können. Aufgrund der oben genannten Argumente sowie der engen inhaltlichen Verbindung der Fragen entfällt auch mangelndes Wissen als Grund. Dadurch bleibt ein bewusstes Auslassen als Ursache. Aufgrund der durchgehend gleichen Sensibilität der Fragen kann dies mutmaßlich nur auf das Nichtvorhandensein der thematisierten Instrumente zurückgeführt werden. Viele Befragte werden dies als „natürliches“ Verhalten angesehen haben, da nach der Einsatzintensität gefragt war und sie sich bei Nichteinsatz des betreffenden Instruments mutmaßlich nicht zur Beantwortung der Frage aufgefordert sahen.

Diese Vermutung wird auch durch die weitergehende Untersuchung von Fällen unterstützt, die in einem Frageblock entweder eine Frage zu einem Instrument nicht oder mit „nie“ beantwortet haben. In diesen Fällen wurde in der Regel (bei 90% oder mehr der Fälle) entweder nur keine Antwort gegeben oder mit

---

<sup>550</sup> Vgl. dazu und im Folgenden Bankhofer/Praxmarer (1998), S. 111.

„nie“ geantwortet.<sup>551</sup> Dies stützt die Annahme, dass viele der Befragten die Nichtbeantwortung der Frage zum Instrumenteneinsatz als gleichbedeutend mit der Auswahl des Nichteinsatzes gesehen haben. Dadurch kann davon ausgegangen werden, dass das Fehlen von Werten bei Vorliegen der beiden oben genannten Bedingungen durch die Ausprägung „nie“ des abgefragten Kriteriums „Instrumenteneinsatzintensität“ bedingt ist. Der Ausfallmechanismus ist dadurch bekannt, so dass die fehlenden Werte durch die Ausprägung „nie“ ersetzt werden können. Durch dieses Vorgehen können alle in diesem Bereich fehlenden Werte ersetzt werden.

In den Bereichen Kostenrechnung und Risikomanagement war im Fragebogen zur Antwortvereinfachung und Zeitersparnis ein Filter gesetzt worden. Diejenigen Befragten, die angegeben haben, dass sie über keine Kostenrechnung bzw. kein Risikomanagement verfügen, wurden nicht nach der Einsatzintensität der einzelnen Teilbereiche gefragt. Da eine Kostenrechnung bzw. ein Risikomanagement ohnehin nicht vorhanden ist, kann davon ausgegangen werden, dass die entsprechenden Instrumente auch nicht eingesetzt werden.<sup>552</sup> Die entsprechenden Kostenrechnungsinstrumente bzw. erhobenen Risiken werden folgerichtig auf die Ausprägung „nie“ gesetzt.

Neben dem dargestellten Verfahren wird für alle fehlenden Werte, die *nicht die Einsatzintensität von Instrumenten betreffen*, aufgrund der nicht durchgängigen Erfüllung des strengen Kriteriums MCAR auf ein einfaches Imputationsverfahren zurückgegriffen, das nur die Voraussetzung MAR benötigt.<sup>553</sup> Dabei werden fehlende Werte durch den Mittelwert<sup>554</sup> einer Gruppe von denjenigen Unternehmen ersetzt werden, die dem Unternehmen ähnlich sind, für das in der betrachteten Variablen ein Wert fehlt.<sup>555</sup> Die Ähnlichkeit der datenspendenden Unternehmen ergibt sich dabei aus der Nähe der Werte von maximal drei anderen Variablen.

---

<sup>551</sup> Lediglich in den Bereichen Strategisches Controlling (65%), Kostenmanagement (75%) und Kennzahlenermittlung (73%) wurden geringere Werte ermittelt. In diesen Fällen ist jedoch sehr auffällig, dass hier durchgängig die als betriebswirtschaftlich am anspruchvollsten und die insgesamt gering verbreiteten Instrumente mit Nichtantworten auffielen. Dies kann mutmaßlich auf einen relativ geringeren Bekanntheitsgrad zurückgeführt werden, so dass auch hier von einem Nichteinsatz der betroffenen Instrumente ausgegangen werden kann.

<sup>552</sup> Diese Vermutung wird auch maßgeblich durch die Auswertung der eingegangenen Printfragebögen gestützt. Obwohl hier kein (auch nicht verbaler) Filter gesetzt war, haben diejenigen Unternehmen, die angegeben hatten, keine Kostenrechnung einzusetzen, durchgehend keine Angaben zu den in den beiden Folgefragen thematisierten Kostenrechnungsinstrumenten gemacht.

<sup>553</sup> Das im Folgenden beschriebene Verfahren wird z.T. auch für Variablen aus dem Kommunikationsteil verwendet. Hier werden jedoch ausschließlich Variablen zur Distanzberechnung herangezogen, die ebenfalls aus dem Kommunikationsteil stammen.

<sup>554</sup> Je nach Frageart wird auf das arithmetische Mittel (Variablen mit frei einzugebenden, metrischen Werten) oder den Median (auf einer Skala erhobene Werte) zurückgegriffen.

<sup>555</sup> Zur Ersetzung fehlender Werte durch den Mittelwert einer Fallgruppe vgl. Schnell (1986), S. 106 f. und Bankhofer (1995), S. 112.

Dazu müssen zunächst Variablen identifiziert werden, die mit der Variablen, in der Werte fehlen, deutlich und signifikant korreliert sind und für deren Korrelation eine inhaltliche Plausibilität vorliegt. Z.B. kommt auf der Suche nach Unternehmen, die als *Spender für fehlende Werte* in der Variablen „Umsatz“ benötigt werden, die Variable „Anzahl der Mitarbeiter“ aufgrund der signifikant positiven Korrelation und der inhaltlichen Plausibilität als Variable zur Bestimmung der Spenderunternehmen in Frage. Zur Bestimmung derjenigen Variablen, die zur Distanzberechnung für Unternehmen mit fehlenden Werten heranzuziehen sind, werden zunächst alle Variablen, für die ein plausibler Zusammenhang angenommen werden kann, mittels Korrelationsanalysen auf einen Zusammenhang zu allen Variablen mit fehlenden Werten getestet. Dabei werden jedoch nur Variablen innerhalb der Variablengruppe Controlling, Kommunikationsverhalten und Kontextfaktoren untereinander auf Korrelation getestet. Eine Distanzberechnung mittels gruppenfremder Variablen wäre problematisch, da so eine Verzerrung späterer Auswertungen entstehen könnte. Denn da alle betroffenen Variablen später auf ihre gegenseitige Beziehung geprüft werden und zuvor auf Basis der nun getesteten Variablen fehlende Werte ersetzt würden, würde eine bestehende Korrelation verstärkt. Dadurch könnten auch die Gesamtergebnisse der Untersuchung zu fehlerhaften Schlussfolgerungen führen.

Diejenigen Variablen, für die der Zusammenhang nun signifikant (mindestens 5% Niveau) bestätigt werden kann und bei denen ein plausibler inhaltlicher Zusammenhang zu der betroffenen Variablen besteht, werden zur Distanzberechnung herangezogen.<sup>556</sup> Es wird daraufhin eine Gruppe mit den fünf am nächsten gelegenen Unternehmen als Datenspender verwendet.<sup>557</sup> In denjenigen Fällen, in denen zuvor ein signifikanter Zusammenhang zwischen den nominal skalierten Merkmalen Branchenzugehörigkeit oder Rechtsform nachgewiesen werden konnte, wird vorab eine Sortierung nach Branche bzw. Rechtsform vorgenommen und die Distanzberechnung nur mit Unternehmen der relevanten Gruppe durchgeführt. Durch die Verwendung von Gruppenmittelwerten kann auch die oft bei der Einsetzung des Gesamtmittelwerts kritisierte resultierende Unterschätzung der Schwankungsbreite der Antworten<sup>558</sup> vermieden werden.

Um eine Verfälschung durch fehlende Werte zu vermeiden, werden wie bereits zuvor erwähnt, 10 Unternehmen aus dem Datensatz entfernt, die entweder im

---

<sup>556</sup> Als Distanzmaß wird auf die Euklidische Distanz zurückgegriffen. Alle Werte werden zuvor z-transformiert. Liegen mehr als drei signifikant korrelierte Variablen vor, so werden die drei am höchsten korrelierten, inhaltlich plausiblen Variablen gewählt. Zudem werden keine untereinander korrelierten Variablen herangezogen, wenn außer diesen noch weitere Variablen zum Einsatz kommen. Die Zuordnung der jeweils für die Distanzmessung herangezogenen Variablen findet sich in Anhang 2 in Tabelle AN2-1.

<sup>557</sup> In Fällen, in denen weitere Unternehmen den gleichen Abstand wie das fünfte Unternehmen besitzen, werden diese Unternehmen zusätzlich mit einbezogen.

<sup>558</sup> Vgl. Rässler (2000), S. 71.

Teilbereich Controlling oder Kommunikation weniger als zwei Drittel der Fragen beantwortet hatten.

### 1.5 Inhaltliche Abgrenzung von Controllingteilbereichen

Wie die später vorzunehmende Beschreibung des Vorgehens der Hypothesenprüfung verdeutlichen wird,<sup>559</sup> soll neben der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Einzelinstrumenten und den potenziellen Einflussfaktoren vor allem der Einfluss auf Teilbereiche des Controllings analysiert werden. Dazu müssen die betrachteten Teilbereiche zunächst inhaltlich voneinander abgegrenzt und ihnen die sie ausmachenden Instrumente zugeordnet werden. Die Orientierung soll dabei an der in Kapitel A.II.3.2 vorgenommenen Systematisierung nach WEBER erfolgen. Diese führt weitgehend zu einer Zuordnung der einbezogenen Instrumente. Die Zuordnung ist jedoch nicht abschließend überschneidungsfrei möglich. Auf entsprechende Probleme wird im Folgenden näher eingegangen. Die im Rahmen der statistischen Analyse für die Variablenbezeichnung verwendeten Abkürzungen werden bei der Erläuterung der Zusammensetzung jeweils in Klammern aufgeführt. Die abgeleitete Systematisierung von Controllinginstrumenten wird auch zur Strukturierung der im folgenden Kapitel vorgenommenen deskriptiven Auswertung herangezogen.

Im Bereich der *Informationsversorgungsinstrumente* wird eine Untersuchung der Teilbereiche der „klassischen“ Kostenrechnungsverfahren, der Deckungsbeitragsrechnung, der Kennzahlenermittlung sowie des internen Berichtswesens vorgenommen.

Die *klassische Kostenrechnung* (KR) betrachtet die Nutzung von Betriebsabrechnungsbögen (KR\_BAB, Frage 83/1), die Produktkalkulation auf Vollkostenbasis (KR\_VKR, Frage 83/2), auf Teilkostenbasis (KR\_TKR, Frage 83/3) sowie die Betriebsergebnisrechnung (KR\_BER, Frage 83/4).

Der Bereich der Durchführung von *Deckungsbeitragsrechnungen* (DB) setzt sich aus der Ermittlung von Deckungsbeiträgen für Produkte (DB\_PRO, Frage 85/1), Produktgruppen (DB\_PG, Frage 85/2), betriebliche Teileinheiten (DB\_TEH, Frage 85/3), Kundengruppen (DB\_KG, Frage 85/4) und Kunden (DB\_KUN, Frage 85/5) zusammen.

Der Teilbereich der *Ermittlung von Kennzahlen* wird weiter in die Ermittlung von finanziell geprägten, bilanzanalytischen Kennzahlen und die Ermittlung nicht finanzieller Kennzahlen mit eher qualitativem Charakter unterteilt. Diese Unterscheidung wird zum einen vorgenommen, da sich daraus Rückschlüsse auf die Verbreitung der internen Verwendung von qualitativen Informationen ziehen lassen, die im Rahmen des Ratingverfahrens eine höhere Bedeutung erlangen. Zum anderen lässt diese Unterscheidung Rückschlüsse darauf zu, in-

---

<sup>559</sup> Vgl. dazu Kapitel B.III.1.

wieweit dem Controlling Aufgaben zukommen, die über monetär und quantitativ orientierte Aufgaben hinausgehen. Den *finanziellen, bilanzanalytischen Kennzahlen* (FK) wird die Ermittlung von Umsatzrentabilitäten (FK\_UR, Frage 89/1), Kapitalrentabilitäten (FK\_KR, Frage 89/2), Cashflow-Größen (FK\_CF, Frage 89/5) und von Liquiditätsgraden (FK\_LQG, Frage 89/3) zugeordnet.<sup>560</sup> Die *qualitativen, nicht-finanziellen Kennzahlen* (NFK) bestehen aus der Erhebung von Produktivitäten (NFK\_PRO, Frage 89/8), Marketingkennzahlen (NFK\_MKT, Frage 89/9) sowie Organisations- und Personalkennzahlen (NFK\_OP, Frage 89/10).

Zur Beurteilung des *internen Berichtswesens* wird betrachtet, welche Berichtsinhalte mit welcher Intensität an die Geschäftsführung kommuniziert werden. Auch für das interne Berichtswesen wird eine Zweiteilung vorgenommen. Hier wird nach der Kommunikation von eher operativen und eher strategischen Berichtsinhalten unterschieden. Ähnlich wie zuvor besteht die Absicht darin, zu ergründen, inwieweit eine über operative Inhalte hinausgehende Arbeit des Controllings stattfindet. Wie zuvor findet die Orientierung an Zeithorizont und zukünftiger Weichenstellung statt. Daher werden die Informationen, die einen kurzfristigeren und stärker in die Vergangenheit gerichteten Charakter besitzen, als operativ, die eher länger wirkenden, das zukünftige Unternehmenspotenzial betreffenden Inhalte als strategisch eingeordnet. Entsprechend wird die *Berichterstattung über operative Inhalte* (BOP) durch die Kommunikation von Kosten- und Budgetinformationen (BOP\_KO, Frage 96/1), Liquiditäts- (BOP\_LIQ, Frage 96/2) und Absatzinformationen (BOP\_KO, Frage 96/3) abgebildet. Die *Berichterstattung strategischer Inhalte* (BST) besteht aus der Kommunikation von Risiko- (BST\_RIS, Frage 96/4), Qualitäts- (BST\_RIS, Frage 96/5) sowie Markt- und Wettbewerbsinformationen (BST\_RIS, Frage 96/6).

Wie in Kapitel A.II.3.2 erwähnt, sieht die Systematisierung nach WEBER keine Trennung von Planungs- und Kontrollinstrumenten vor. Eine solche Trennung ist i.d.R. auch nicht möglich. Abweichend von der dargelegten Systematik sollen in der vorliegenden Systematik jedoch all jene Instrumente, die sich *ausschließlich Kontrollzwecken* zuordnen lassen, separat als die Kontrolle unterstützende *Abweichungsanalysen* (ABW) zusammengefasst werden. Hierbei erfolgt keine weitere Unterscheidung nach den drei Ebenen operativ, taktisch und strategisch. Vielmehr werden Soll-Ist-Vergleiche von durchgeführten Plänen (ABW\_SIP, Frage 81/1) sowie Nachkontrollen (ABW\_INK, Frage 88/1) und laufende bzw. permanente Kontrollen von Investitionsprojekten (ABW\_IPK, Frage 88/3) zusammengefasst.

---

<sup>560</sup> Zudem wird die Ermittlung von Aufwandsquoten (K\_AUF) und von Forderungsausfallquoten (K\_FAQ) betrachtet. Aus statistischen Gründen werden diese aber nicht zur später vorzunehmenden Verdichtung zur Teilbereichsvariable für den Bereich der Finanzkennzahlen herangezogen.

Im Bereich der *taktischen Planungs- und Kontrollinstrumente* wird die Nutzung von Investitionsrechnungsverfahren als Grundlage zum Treffen von Investitionsentscheidungen betrachtet. Zur Beurteilung solcher *Investitionsentscheidungen unterstützenden Verfahren* (IE) wird die Nutzung von Kapitalwerten oder Renditen (IE\_KAP, Frage 87/2), von Amortisationsdauern (IE\_AMO, Frage 87/3) und von Nutzwertanalysen (IE\_NUT, Frage 87/4) sowie die Berechnung projektindividueller Kalkulationszinssätze (IE\_KAL, Frage 88/2) herangezogen.<sup>561</sup>

Im Bereich der *strategischen Planungs- und Kontrollinstrumente* werden zum einen die i.d.R. als strategische Controllinginstrumente deklarierten Methoden zusammengefasst. Abweichend von der Zuordnung von WEBER wird in der vorliegenden Untersuchung jedoch die Balanced Scorecard hier und nicht bei den Kennzahlen(-systemen) zugeordnet. Zwar ist die Balanced Scorecard auch ein Kennzahlensystem, da sie jedoch aufgrund des starken Zukunfts- und Potenzialbezuges wesentlich zur Unterstützung der strategischen Planung und Kontrolle beitragen kann, wird sie analog zur Systematisierung anderer Autoren<sup>562</sup> als strategisches Controllinginstrument eingestuft. Zudem wird auch das Benchmarking nicht wie von WEBER vorgeschlagen als taktisches sondern als strategisches Instrument eingestuft, da auch hier eine wesentliche Aufgabe in der Unterstützung der Schaffung langfristiger Unternehmenspotenziale gesehen wird. Der Bereich der *strategischen Controllinginstrumente* (STR) setzt sich dadurch aus Konkurrenz- (STR\_KON, Frage 90/1), Portfolio- (STR\_PF, Frage 90/2), Szenario- (STR\_SZ, Frage 90/3) und SWOT-Analysen (STR\_SWT, Frage 90/4) sowie dem Benchmarking (STR\_BEN, Frage 90/5) und der Balanced Scorecard (STR\_BSC, Frage 90/6) zusammen. Neben den strategischen Controllinginstrumenten soll eine Betrachtung des Risikocontrollings erfolgen. Zwar ist ein Risikocontrolling bei WEBER nicht direkt aufgeführt, jedoch wird es in der Literatur auch dem Bereich der Controllinginstrumente zugeordnet.<sup>563</sup> Zudem nennt WEBER Früherkennungssysteme als Teil der strategischen Planungs- und Kontrollinstrumente. Ähnlich wie diese beabsichtigt auch ein Risikocontrolling durch die systematische Erhebung und Bewertung von Risiken verschiedener Kategorien das rechtzeitige Erkennen von Risiken zu ermöglichen und in der Folge steuerbar im Sinne eines Risikomanagements zu machen.<sup>564</sup> Daher wird für den Teilbereich des *Risikocontrollings* (RC) betrachtet, welche der folgenden Risiken erhoben und bewertet werden: Absatz-

---

<sup>561</sup> Die Nutzung der Erfahrung für Investitionsentscheidungen (IE\_ER) wird bei der Verdichtung nicht berücksichtigt. Während alle einbezogenen Instrumente auf eine methodengestützte, datengenerierende und damit die reflektive Willensbildung unterstützende Schaffung einer Informationsbasis zur Entscheidungsvorbereitung ausgerichtet sind, repräsentiert die Investitionsentscheidung auf Basis der Erfahrung den Gegenpart einer intuitiven Willensbildung.

<sup>562</sup> Vgl. dazu z.B. Ossadnik (2003) und Baum/Coenberg/Günther (2004).

<sup>563</sup> Vgl. dazu z.B. Lachnit/Müller (2006).

<sup>564</sup> Zum Risikocontrolling innerhalb des Risikomanagements vgl. ausführlich Lachnit/Müller (2006), S. 203-224.

(RC\_ABS, Frage 92/1), strategische- (RC\_STR, Frage 92/2), Geschäftsprozess- (RC\_GP, Frage 92/3) und Finanzierungsrisiken (RC\_FIN, Frage 92/4) sowie Ausfallrisiken im Forderungsbestand (RC\_FA, Frage 92/5).

Abweichend von der bisher verwendeten Systematisierung werden sechs Instrumente, die von WEBER den Informationsversorgungs-, den operativen oder den taktischen Planungs- und Kontrollinstrumenten zugeordnet werden, alternativ gruppiert. All diejenigen Instrumente, die sich auf die Analyse und das Management von Kosten beziehen und über den Bereich der klassischen Kosten- und Deckungsbeitragsrechnungsinstrumente hinausgehen, werden im Bereich Kostenmanagement und -analyse zusammengefasst. Dieser Bereich wird zudem weiter nach voll- und teilkostenbasierten Instrumenten unterteilt.<sup>565</sup> Dabei wird mit der Budgetierung auch ein Instrument aufgenommen, das über eine reine Kostenbetrachtung hinausgeht. Da jedoch die Planung der betrieblichen Kosten ein wesentlicher Bestandteil ist, ist die Budgetierung auch zur Analyse und z.T. auch zur Beeinflussung der Kostensituation des Unternehmens geeignet. Im Bereich von *Kostenmanagement und -analyse auf Vollkostenbasis* (KMV) sind die Budgetierung (KMV\_BUD, Frage 86/1), die Prozesskostenrechnung (KMV\_PKR, Frage 86/2) und die Gemeinkostenanalyse (KMV\_GKA, Frage 86/7) zusammengefasst. *Kostenmanagement und -analyse auf Teilkostenbasis* (KMT) besteht aus den Instrumenten stufenweise Fixkostendeckungsrechnung (KMT\_STU, Frage 86/3), Break-Even Analyse (KMT\_BE, Frage 86/4) und Preisuntergrenzenermittlung (KMT\_PUG, Frage 86/5). Aufgrund ihrer Nähe zum Bereich der Kostenrechnung werden die oben genannten Bereiche trotz der nicht gegebenen Eindeutigkeit der Zuordnung unter den Informationsversorgungsinstrumenten im Anschluss an die Deckungsbeitragsrechnung aufgeführt.

Zuletzt wird die *Anzahl der aufgestellten Pläne* betrachtet. Die Planung ist zwar eine originäre Aufgabe der Unternehmensführung.<sup>566</sup> Aufgabe des Controllings ist jedoch die Unterstützung der Planung, die Planentstehungskontrolle und das Planungsmanagement, zu dem auch die Gestaltung des Planungssystems gehört.<sup>567</sup> Bei einer personellen Trennung von Unternehmensführung und Controlling fällt den Trägern des Controllings im Rahmen der Planung zudem die Aufgabe zu, eher intuitiv handelnden Managern einen reflexiven Gegenpart zu bieten. Aus diesen Aufgaben des Controllings kann gefolgert werden, dass es zwar nicht in letzter Konsequenz für die Aufstellung der Pläne verantwortlich ist. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass es einen Einfluss auf die Formalisierung der Planung und damit letztlich auch auf Art und Anzahl aufgestellter Pläne besitzt.<sup>568</sup> Daher soll betrachtet werden, wie viele der fol-

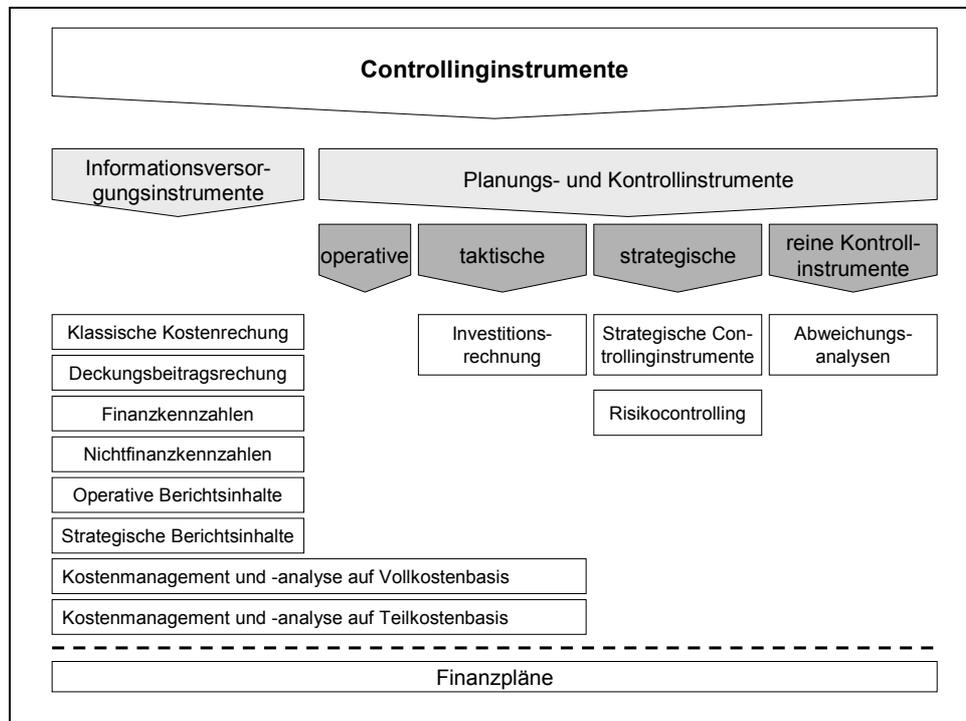
<sup>565</sup> Zu einer analogen Gliederung entsprechender Instrumente vgl. Coenenberg (2003).

<sup>566</sup> Vgl. Horváth/Weber (1997), S. 338.

<sup>567</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden ausführlich Weber (2004), S. 337-352.

<sup>568</sup> HORVÁTH und WEBER stellen fest, dass aufgrund der Besonderheiten mittelständischer Unternehmen das Controlling dort auch inhaltliche Planungsaufgaben übernimmt. Vgl. Horváth/Weber (1997), S. 338 f.

genden Pläne aufgestellt werden: Investitionsplan (Frage 80/1), Planbilanz (Frage 80/2), Plan-GuV (Frage 80/3), Kapitalbedarfsplan (Frage 80/7) und Liquiditätsplan (Frage 63/4). Da der vorliegende Datensatz keinen Branchenfokus aufweist, erfolgt eine Beschränkung auf die finanziell orientierten Pläne, da diese branchenübergreifende Relevanz besitzen. Abbildung B-3 fasst die Systematisierung abschließend zusammen.



**Abbildung B-3: Systematisierung von Controllingteilbereichen der vorliegenden Arbeit**

## 2 Deskriptive Auswertung

Bevor die Aufstellung und Überprüfung der Hypothesen vorgenommen wird, werden zunächst die Antworten zur Ausgestaltung des Controllings und Nutzung von Controllinginstrumenten deskriptiv ausgewertet. Ziel ist es, einen Überblick über den Stand insbesondere der Nutzung von Controllinginstrumenten in deutschen mittelständischen Unternehmen zu ermöglichen. Dabei wird auf eine in anderen deskriptiv empirischen Studien zum Controlling übliche Differenzierung der Auswertung nach Größenklassen und bzw. oder Branchen verzichtet, da dadurch den folgenden hypothesentestenden Auswertungen vorgegriffen würde.

Bei der Darstellung der Ergebnisse zur Nutzungsintensität der Controllinginstrumente wird in den Abbildungen in Klammern immer der Mittelwert der auf der vierstufigen Skala gemessenen Antworten angegeben.<sup>569</sup> Auch für die auf einer sechsstufigen Skala zu beurteilenden Thesen werden Mittelwerte ausgewiesen.

<sup>569</sup> Aufgrund der in Kapitel B.I.1.3 begründeten intervallskalierten Behandlung der jeweiligen Variablen wird hier auf den arithmetischen Mittelwert zurückgegriffen.

## 2.1 Organisatorische Ausgestaltung des Controllings

Auf die Frage, wer für die Erledigung von Controllingfragen zuständig ist, gaben rund drei Viertel der Befragten an, dass u.a. die Geschäftsführung mit dieser Aufgabe betraut ist. Die Geschäftsführung stellt damit verglichen mit den anderen möglichen Trägern des Controllings die verbreitetste Möglichkeit der organisatorischen Einbindung des Controllings dar. Gut ein Drittel vertraut die Durchführung von Controllingaufgaben dem Rechnungswesen bzw. der Finanzbuchhaltung an. Jeweils etwa ein Fünftel der Unternehmen greift auf eine eigene Controllingabteilung, den/die Assistenten der Geschäftsführung oder ein externes Controlling zurück. Abbildung B-4 gibt einen Überblick über die Ergebnisse.

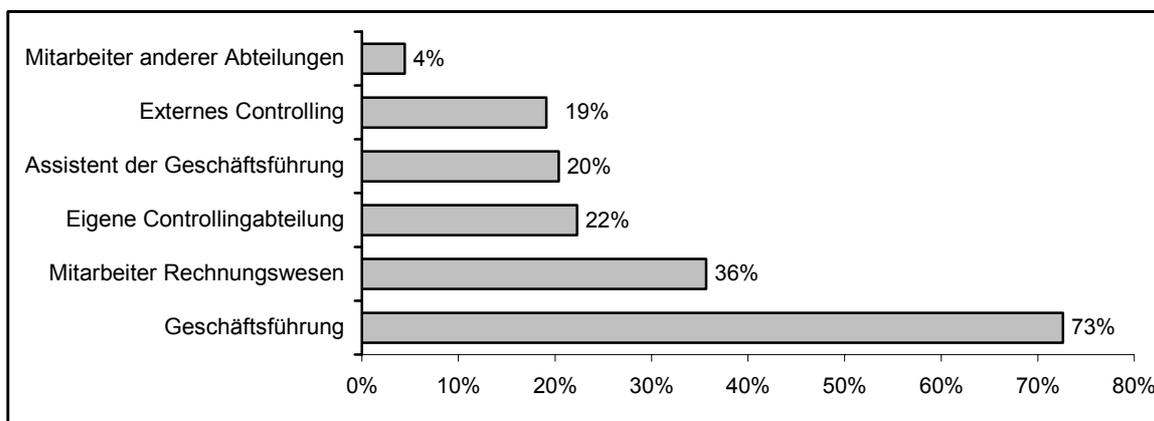
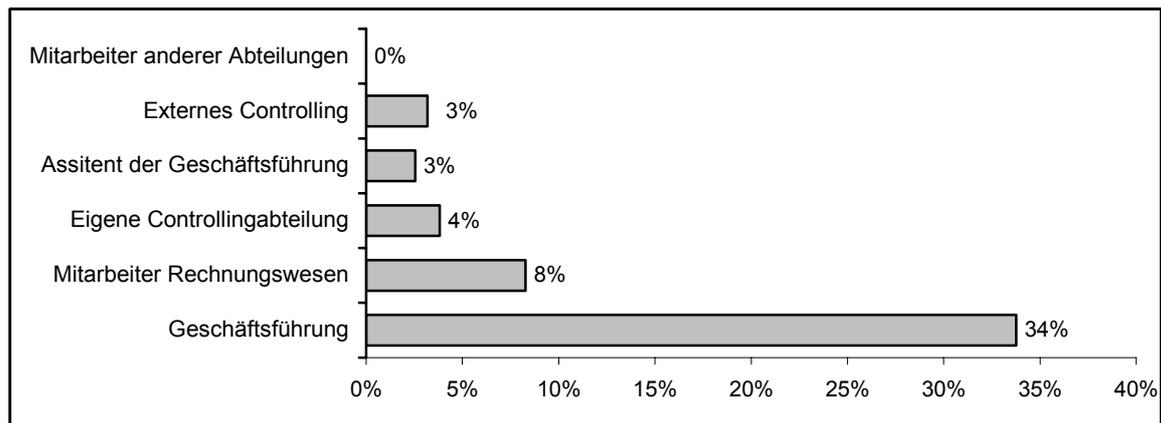


Abbildung B-4: Organisation des Controllings (N=157; 274 Nennungen)

Die Ergebnisse verdeutlichen zum einen den schon in vorherigen Studien festgestellten *geringen Verbreitungsgrad eines institutionalisierten Controllings*.<sup>570</sup> Der hier ermittelte Anteil von knapp einem Viertel liegt dabei am unteren Ende der sich in früheren Untersuchungen abzeichnenden Spanne. Aufgrund der Zulässigkeit von Mehrfachnennungen ist das Controlling zwar nicht in allen 73% der Unternehmen ausschließlich bei der Geschäftsführung angesiedelt. Jedoch zeigt die zusätzliche Betrachtung der Unternehmen, die nur einen der möglichen Träger des Controllings angaben, dass dies immerhin für gut ein Drittel aller betrachteten Unternehmen der Fall ist (Abbildung B-5).

<sup>570</sup> Vgl. dazu Kapitel A.III.2.



**Abbildung B-5: Träger des Controllings in Unternehmen mit nur einem Träger (N=157)<sup>571</sup>**

Die *sehr verbreitete Beteiligung der Geschäftsführung* unterstreicht die angesprochene Häufung von Aufgaben und die oft mangelnde Bereitschaft zur Aufgabendelegation.<sup>572</sup> Wie in Kapitel A.II.3.3.2 angesprochen ist eine reine Controllingträgerschaft durch die Unternehmensführung zwar grundsätzlich möglich. Es muss jedoch davon ausgegangen werden, dass in diesem Drittel der Unternehmen die mutmaßliche Aufgabenüberlastung zu einer Vernachlässigung von Controllingaufgaben führen kann. Zudem ist in diesen Fällen von Problemen bei der interpersonellen Rationalitätssicherung durch das fehlende oder sich problematisch gestaltende Ausfüllen der Rolle eines kritischen Gegenparts zu vermuten.

## 2.2 Informationsversorgungsinstrumente

### *Datenbeschaffung*

Die in Abbildung B-6 dargestellten Wege der Datenbeschaffung zeigen, dass die Finanzbuchhaltung die bei weitem verbreitetste Datenquelle für das Controlling ist. 91% der Unternehmen gaben an, „sehr häufig“ oder „des Öfteren“ Daten direkt aus der Finanzbuchhaltung zu beschaffen, lediglich 4% greifen darauf überhaupt nicht zurück. Ebenfalls relativ weit verbreitet ist der Rückgriff auf *Daten aus dezentralen Dateisystemen*, z.B. auf Basis der Standardanwendung Microsoft Excel<sup>®</sup>. Dieser Weg der Datenbeschaffung wird mit einer durchschnittlichen Intensität von 3,20 bei einem Maximum von 4 wesentlich stärker genutzt als die deutlich aufwändiger zu betreibenden *integrierten datenbankbasierten Systeme*, die einen durchschnittlichen Wert von 2,39 aufweisen.<sup>573</sup> Bei den datenbankbasierten Systemen zeigt sich in etwa eine hälftige Teilung der befragten Unternehmen. Während knapp die Hälfte (48%) angibt, ein solches System „sehr häufig“ oder „des Öfteren“ zu nutzen und damit ein

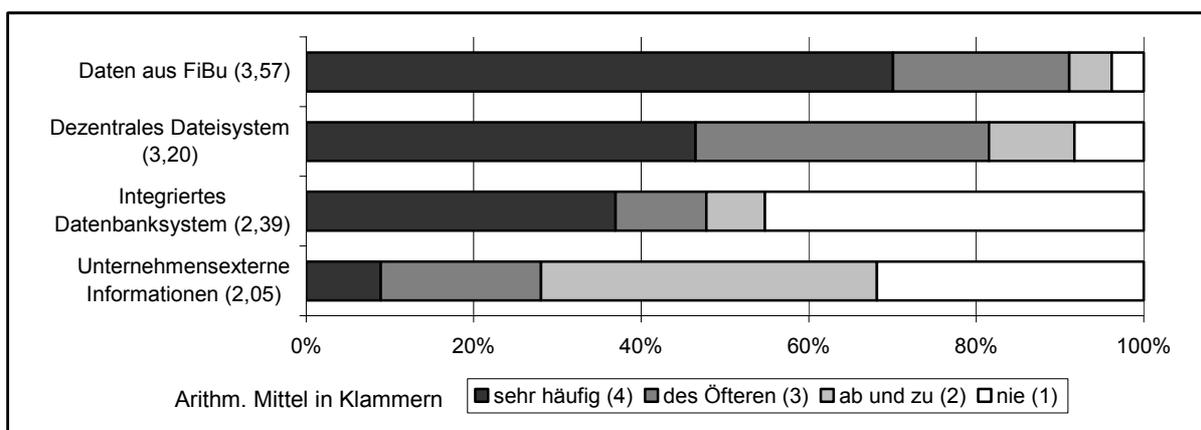
<sup>571</sup> Die Angaben summieren sich nicht zu 100%, da nur diejenigen Unternehmen berücksichtigt sind, bei denen nur ein Träger des Controllings existiert.

<sup>572</sup> Vgl. dazu Kapitel A.II.1.2.

<sup>573</sup> Die zugrunde liegende Skala reichte von „nie“ (1) bis „sehr häufig“ (4).

Vorhandensein einer entsprechenden Software indizieren, geben die restlichen 52% an, diese Art der Datenbeschaffung nur „ab und zu“ oder „nie“ zu nutzen.

Vor dem Hintergrund der steigenden Bedeutung strategischer Aspekte des Controllings überrascht die Angabe von einem Drittel der Unternehmen, die „nie“ auf *unternehmensexterne Informationen* zurückzugreifen. Der insgesamt geringe Durchschnittswert kann neben dieser Tatsache z.T. auch auf die höhere Fallbezogenheit der Nutzungsnotwendigkeit externer Daten zurückzuführen sein. Insgesamt deutet sich aber bereits hier die in anderen Studien zu beobachtende hohe Bedeutung quantitativ, eher vergangenheits- und intern orientierter Informationen und eine eher geringere Bedeutung qualitativer, extern orientierter Informationen an.<sup>574</sup>

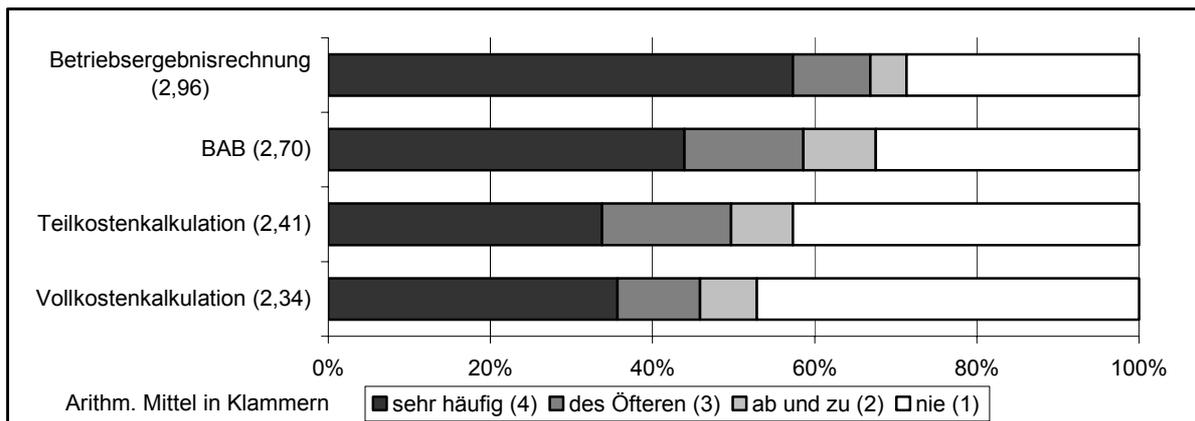


**Abbildung B-6: Nutzungsintensität von Wegen der Datenbeschaffung (N=157)**

### *Klassische Kostenrechnung*

Auf die Frage, ob eine Kostenrechnung durchgeführt wird, geben 35 Unternehmen (22,3%) an, dass eine solche nicht vorhanden ist. Hinsichtlich der in Abbildung B-7 dargestellten Nutzungsintensität der verschiedenen Teilbereiche der Kostenrechnung wird deutlich, dass die Betriebsergebnisrechnung gefolgt vom Betriebsabrechnungsbogen (BAB) als Verfahren der Kostenstellenrechnung am häufigsten genutzt werden. Kalkulationsverfahren auf Teil- und Vollkostenbasis kommen in etwa gleich intensiv zum Einsatz. Die Kalkulation auf Vollkostenbasis führen 47%, die Teilkostenkalkulation 42% nie durch.

<sup>574</sup> Vgl. dazu Kapitel A.III.2.



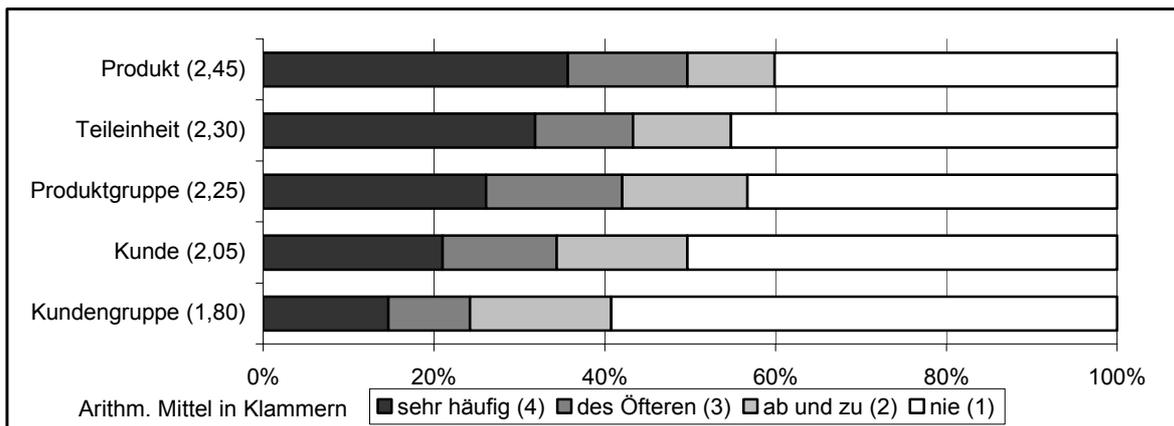
**Abbildung B-7: Nutzung von Kostenrechnungsfunktionen (N=157)**

Weniger als die Hälfte der befragten Unternehmen (46,5%) greift auf Plankosten zurück. Dadurch kann über die Hälfte der Unternehmen die Kostenrechnung nicht zu Planungszwecken nutzen. Daraus ergibt sich ein Hinweis auf eine geringe Zukunftsorientierung des Controllings in diesen Unternehmen.

### *Deckungsbeitragsrechnungen*

Die Durchführung von Deckungsbeitragsrechnungen gestaltet sich wiederum deutlich weniger intensiv als die Verwendung der anderen kostenrechnerischen Verfahren. Relativ am weitesten verbreitet ist die Kalkulation von Deckungsbeiträgen für Produkte sowie für Produktgruppen und betriebliche Teileinheiten. Jedoch liegt der Anteil der Nichtnutzer jeweils über 40%. Zusammen mit den Unternehmen, die Deckungsbeiträge nur „ab und zu“ ermitteln, nutzen damit über 50% der Unternehmen Deckungsbeiträge für diese Bezugsobjekte wenig regelmäßig. Daher scheint dieses auch für das Controlling mittelständischer Unternehmen grundlegende Instrumentarium<sup>575</sup> relativ gering verbreitet zu sein. Die Ermittlung von kundenspezifischen Deckungsbeiträgen ist zudem noch weniger verbreitet. Hier liegt die Quote der Nichtnutzer bei über 50%. Abbildung B-8 stellt die Aufteilung der Ermittlungsintensität von Deckungsbeiträgen für verschiedene Bezugsobjekte grafisch dar.

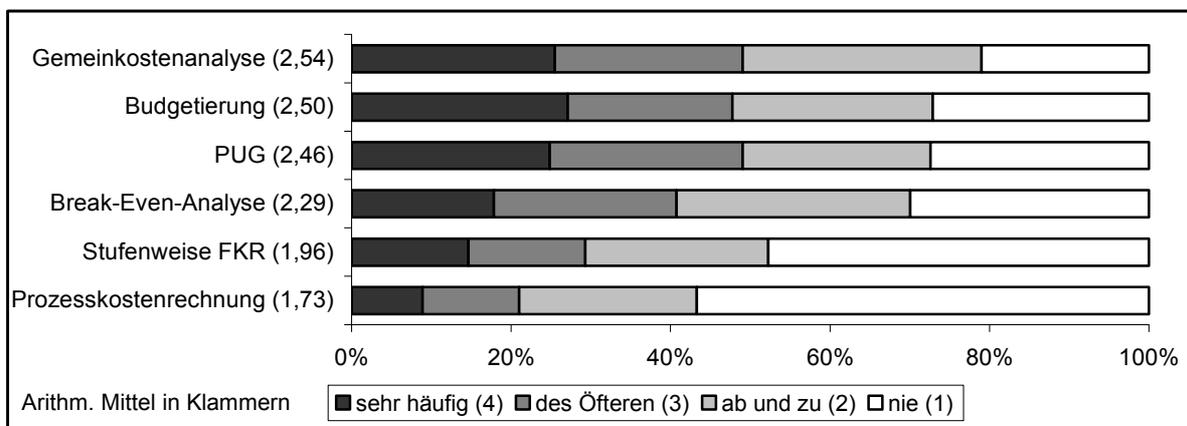
<sup>575</sup> Vgl. dazu Lipowski/Männel (2000), S. 17 f.



**Abbildung B-8: Durchführung von Deckungsbeitragsrechnungen mit verschiedenen Bezugsobjekten (N=157)**

### *Kostenmanagement und -analyse*

Die Ergebnisse der Frage nach Kostenanalyse- und -managementverfahren zeigt, dass mit der Gemeinkostenanalyse und der Budgetierung zwei vollkostenbasierte Verfahren am intensivsten genutzt werden (vgl. Abbildung B-9). Darauf folgen mit der Preisuntergrenzenberechnung (PUG), Break-Even-Analyse und der Stufenweisen Fixkostendeckungsrechnung drei Verfahren auf Grenzkostenbasis.



**Abbildung B-9: Nutzung weiterer Kostenanalyse- und -managementverfahren (N=157)**

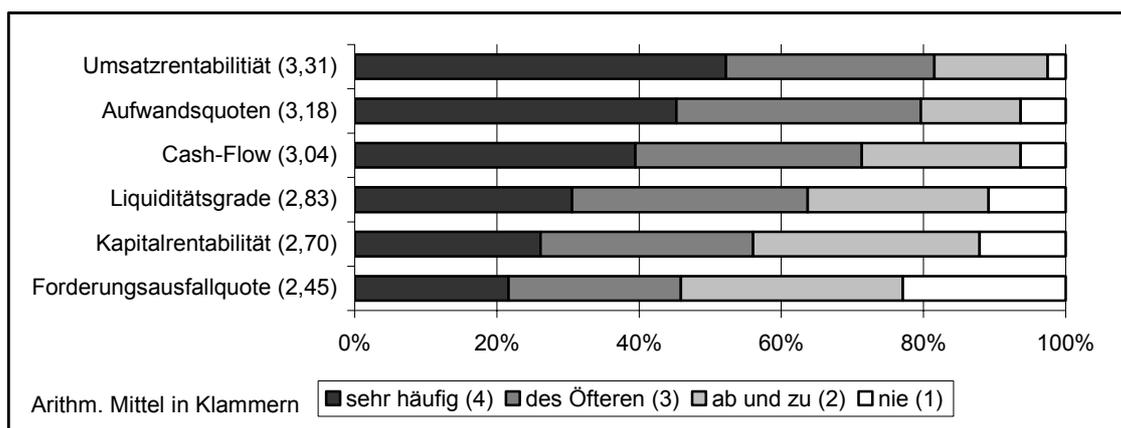
Der Anteil von 50% der Unternehmen, die nie eine stufenweise Fixkostendeckungsrechnung durchführen, unterstreicht dabei die zuvor beschriebenen Ergebnisse zur Nutzung von Deckungsbeitragsrechnungen. Die Prozesskostenrechnung kommt von den abgefragten Instrumenten am seltensten zum Einsatz. Knapp 60% der Unternehmen verzichten gänzlich auf deren Einsatz und nur bei den 20% der Unternehmen, die das Verfahren „sehr häufig“ oder „des Öfteren“ einsetzen, ist davon auszugehen, dass hier ein tatsächlicher Einsatz stattfindet, da eine Nutzung der Prozesskostenrechnung nur „ab und zu“ schwer vorstellbar ist. Eine geringe Verbreitung der Prozesskostenrechnung in mittelständischen Unternehmen ist nicht überraschend, da das Verfahren in größerem Ausmaß betriebswirtschaftliches Know-how erfordert und mit z.T. erheblichem

Implementierungsaufwand verbunden ist.<sup>576</sup> Die Verfahren auf Grenzkostenbasis sind hingegen i.d.R. mit geringerem Aufwand verbunden und weisen eine relativ einfach nachzuvollziehende Systematik auf.<sup>577</sup> Von daher ist hier ein Anteil zwischen einem Drittel und der Hälfte an Nichtnutzern und zwischen 50% und 70%, die die Verfahren „nie“ oder nur „ab und zu“ nutzen, nicht ausschließlich durch eine geringe Ressourcenausstattung zu begründen.

Zur Unterstützung der kostenrechnerischen und -analytischen Aktivitäten setzen 42% *spezielle* und weitere 56% nur *Standardsoftwarelösungen* wie Microsoft Excel<sup>®</sup> ein. Während ersterer Gruppe tendenziell die Möglichkeit eines stärker ausgebauten Kostenrechnungssystems zugesprochen werden kann, stellt sich bei letzterer die Frage, inwieweit auf Basis von Standardsoftware alle Anforderungen an ein ausgereiftes Kostenrechnungs- und -analysesystem erfüllt werden können.

### *Nutzung von Kennzahlen*

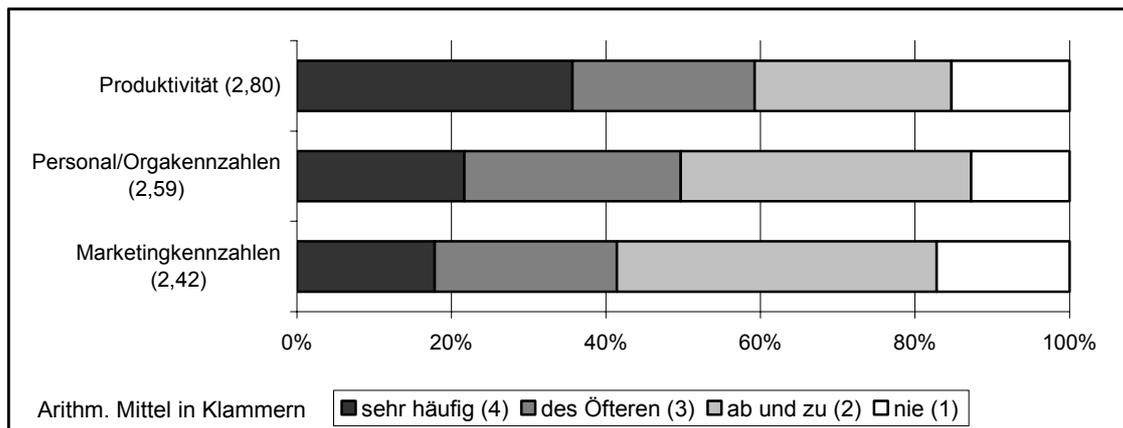
Bei der Betrachtung der Nutzungsintensität verschiedener finanzieller und nichtfinanzieller Kennzahlen zeigt sich im Vergleich zu den zuvor beschriebenen Instrumenten eine insgesamt stärkere Verbreitung. Dies wird zum einen in der durchschnittlichen Nutzungsintensität wie auch der vergleichsweise geringen Quote der Unternehmen deutlich, die die jeweiligen Kennzahlen nicht ermitteln (zwischen 3% (Umsatzrentabilität) und 23% (Forderungsausfallquoten)). Insgesamt werden Finanz- und Bilanzkennzahlen tendenziell intensiver genutzt als nichtfinanzielle Kennzahlen. Abbildung B-10 gibt einen Überblick über die Nutzung von Finanzkennzahlen, Abbildung B-11 stellt die Verwendung nichtfinanzieller, stärker qualitativer Kennzahlen dar.



**Abbildung B-10: Nutzungsintensität von Finanz- und Bilanzkennzahlen (N=157)**

<sup>576</sup> Grundlegend zur Anwendung und Funktionsweise der Prozesskostenrechnung vgl. z.B. Coenberg (2003), S. 205-230. Aus der Darstellung ergibt sich, dass die Implementierung und Anwendung der Prozesskostenrechnung einen höheren Aufwand verursacht und mehr betriebswirtschaftliches Know-how erfordert, als dies z.B. für die hier betrachteten grenzkostenbasierten Instrumente der Fall ist.

<sup>577</sup> Grundlegend zu den entsprechenden Verfahren vgl. Coenberg (2003).



**Abbildung B-11: Nutzungsintensität von nichtfinanziellen Kennzahlen (N=157)**

Im Bereich der Finanz- und Bilanzkennzahlen zeigt sich die *hohe Bedeutung der Liquiditätsperspektive* durch die weite Verbreitung von Liquiditätskennzahlen und des Cashflows. Die relativ geringe Bedeutung von Forderungsausfallquoten muss insbesondere für Unternehmen, die gänzlich auf deren Berechnung verzichten, kritisch gesehen werden, da Forderungsausfälle und mangelndes Forderungsmanagement gravierende Folgen für die Liquidität und den Bestand des Unternehmens zur Folge haben können.<sup>578</sup> Die geringe Verbreitung von Marketingkennzahlen deutet wiederum auf die *relativ geringe Ausrichtung an strategischen Überlegungen* hin. Die Ergebnisse unterstreichen insgesamt die sich abzeichnende *hohe quantitative Orientierung* sowie die geringere Bedeutung qualitativer, stärker strategische Informationen betreffender Aspekte.

### *Berichtswesen*

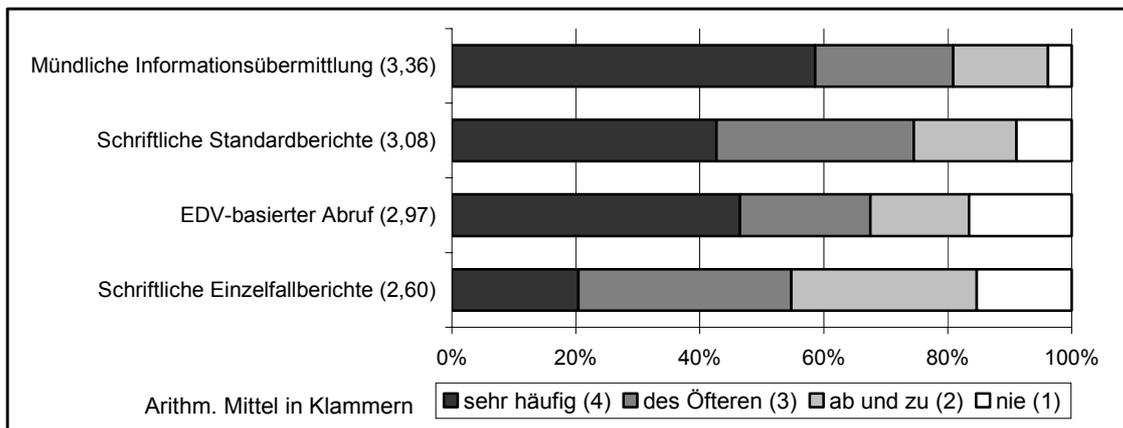
Bei der Betrachtung der in Abbildung B-12 dargestellten möglichen *Wege der internen Berichterstattung* an die Geschäftsführung ist ersichtlich, dass die Kommunikation von Informationen insgesamt sehr ausgeprägt durchgeführt wird. Zwar deckt sich die sehr hohe Bedeutung der mündlichen Informationsübermittlung mit den Ausführungen zu der großen Verbreitung einer persönlichen und informellen Unternehmensführung in mittelständischen Unternehmen.<sup>579</sup> Jedoch ist im Gegensatz dazu ein offenbar relativ hoher Grad der Standardisierung des Berichtswesens hervorzuheben, der sich in einer hohen Nutzungsintensität schriftlicher Standardberichte und der Möglichkeit des selbstständigen EDV-basierten Abrufs von Informationen durch die Geschäftsführung zeigt. Diese Erkenntnisse relativieren die vorherigen Aussagen.

Durch die Betrachtung der zur Unterstützung des Berichtswesens eingesetzten Software müssen die Ergebnisse jedoch differenziert werden. So setzen 27%

<sup>578</sup> So wird in der Studie der EULER HERMES KREDITVERSICHERUNG ein mangelndes Debitorenmanagement als dritt wichtigste Insolvenzursache identifiziert. Ein solches Problem konnte in 64% der betrachteten insolventen Unternehmen festgestellt werden. Vgl. Euler (2006a), S. 6. Eine Beschreibung der Studie findet sich in Kapitel A.II.3.3.1 in Fußnote 257.

<sup>579</sup> Vgl. entsprechend Kapitel A.II.2.2.

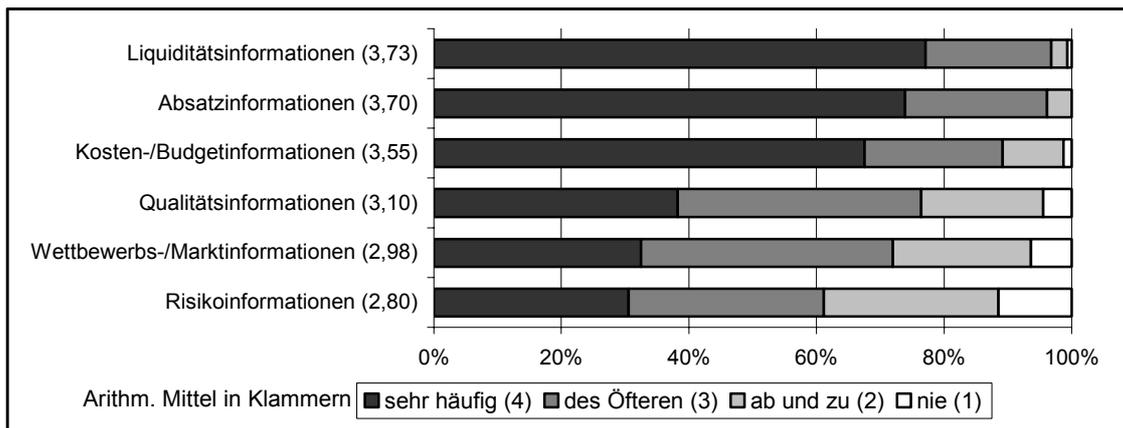
der Unternehmen spezielle Softwarelösungen und weitere 62% Standardsoftware ein. Bei den Unternehmen, die „nur“ auf Standardsoftware zurückgreifen ist jedoch fraglich, inwieweit ein bereichsübergreifender, dezentraler Abruf von Informationen möglich ist. Es muss daher davon ausgegangen werden, dass innerhalb der Kategorie des EDV-basierten Abrufs eine weitere Abstufung der Qualität der Informationsversorgung besteht.



**Abbildung B-12: Nutzung verschiedener Berichtswege (N=157)**

Die *kommunizierten Arten von Informationen* lassen sich sowohl nach ihrer Kommunikationsintensität als auch inhaltlich zweiteilen (vgl. Abbildung B-13). So werden am intensivsten operativ, quantitativ orientierte Informationen (Liquidität, Absatzzahlen und Kosten) an die Geschäftsführung berichtet. Weniger häufig erfolgt die Kommunikation qualitativer, strategischer Informationen (Qualität, Wettbewerb bzw. Markt und Risiken). Hier zeigt sich wiederum die zuvor bei der Informationsgewinnung deutlich werdende geringere Bedeutung qualitativer, strategischer, extern orientierter Informationen. Insgesamt gestaltet sich die Informationsvermittlung an die Geschäftsführung jedoch sehr umfangreich. So wird selbst die am wenigsten kommunizierte Informationskategorie der Risikoinformationen von 61% der Unternehmen „sehr häufig“ oder „des Öfteren“ berichtet und nur in 11% der Unternehmen wird die Geschäftsführung „nie“ über Risiken informiert. Aufgrund der zuvor und später noch dargestellten z.T. geringen Ausprägung der Nutzung verschiedener Controllinginstrumente bleibt jedoch fraglich, inwieweit die Qualität der kommunizierten Informationen zur Vorbereitung zielsetzungsgerechter Entscheidungen und damit zur Sicherung einer rationalen Unternehmensführung ausreichend ist.<sup>580</sup>

<sup>580</sup> So zeigt sich im weiteren Verlauf der Untersuchung eine sehr geringe Verbreitung eines systematischen Risikocontrollings. Diese Erkenntnis muss insbesondere für die Interpretation der dargestellten relativ hohen Einschätzungen zur Kommunikation von Risikoinformationen hinzugezogen werden.



**Abbildung B-13: Art der an die Geschäftsführung kommunizierten Informationen (N=157)**

Die offenbar *hohe Informationsverfügbarkeit* für die Geschäftsführung wird auch dadurch deutlich, dass der These „Die Geschäftsführung kann jederzeit problemlos alle gewünschten Informationen bzw. Auswertungen bekommen“ (Frage 97/1) 66% der Unternehmen „voll“, 28% „überwiegend“ und 4% „eher“ zustimmten; lediglich 3% stimmten „eher nicht“ zu. Einschränkend muss jedoch bemerkt werden, dass sich diese Aussage nur auf die vom Informationsempfänger gewünschten Informationen und nicht auf die zur Rationalitätssicherung notwendigen bezieht. Ein stark intuitiv entscheidender Geschäftsführer, der ein geringes Informationsbedürfnis hat, wird dieser These also leichter zustimmen können als ein stärker reflektiv entscheidender, der dadurch umfangreichere Informationen benötigt.

### 2.3 Abweichungsanalysen

Die in Tabelle B-4 dargestellten Zustimmungen zu drei Thesen zur Durchführung von Abweichungsanalysen im Bereich der Planung und der Investitionsrechnungen zeigen eine relativ breit vorhandene Nutzung dieser *Kontrollinstrumente*. Es wird deutlich, dass die Nutzung im Bereich der Kontrolle von aufgestellten Plänen offenbar verbreiteter ist als im Bereich von Investitionsprojekten. Während bei der Plankontrolle ein Viertel der Unternehmen eher keine Abweichungsanalysen durchführen, trifft dies im Bereich von Investitionsentscheidungen auf ein Drittel der Unternehmen zu. Zudem ist auffällig, dass der Anteil der Unternehmen, der „voll“ oder „überwiegend“ zustimmt, im Bereich der Pläne mit 60% wesentlich höher ausfällt als im Investitionsbereich (36% bzw. 32%). Das lässt zusammen mit dem Vergleich der Durchschnittswerte darauf schließen, dass Soll-Ist Analysen von aufgestellten Plänen regelmäßiger durchgeführt werden, als dies bei Wirtschaftlichkeitskontrollen von Investitionsprojekten der Fall ist. Insgesamt bestätigen diese Ergebnisse jedoch die in anderen Studien konstatierte hohe Bedeutung der Kontrollaufgaben des Controllings in mittelständischen Unternehmen.

	Stets Durchführung von Soll-Ist Analysen der aufgestellten Pläne	Stets Durchführung von Ex-Post Wirtschaftlichkeitskontrollen von Investitionen	Permanente Prüfung der Wirtschaftlichkeit größerer Investitionen während der Laufzeit
trifft voll zu (6)	31%	17%	15%
trifft überwiegend zu	29%	19%	17%
trifft eher zu	16%	31%	33%
trifft eher nicht zu	13%	20%	19%
trifft überwiegend nicht zu	8%	9%	8%
trifft gar nicht zu (1)	4%	3%	8%
Durchschnittswert	4,48	4,06	3,9

**Tabelle B-4: Zutreffen von Thesen zur Nutzung von Kontrollinstrumenten (N=157)**

## 2.4 Planungs- und Kontrollinstrumente

### *Taktische Planungs- und Kontrollinstrumente*

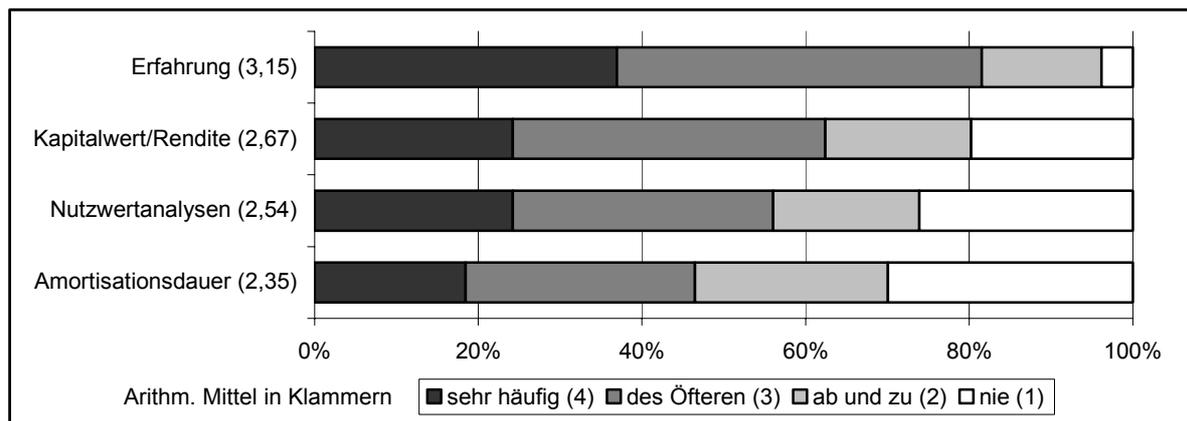
Bei der *Beurteilung von Investitionsmöglichkeiten* greifen die Unternehmen fast alle unter anderem auf Erfahrungswerte zurück. Lediglich sechs Unternehmen nutzen bei Investitionsentscheidungen „nie“, gut 80% jedoch „sehr häufig“ oder „des Öfteren“ ihre Erfahrungen. Immerhin zwölf Unternehmen (7,6%) greifen dabei ausschließlich auf Erfahrungswerte bei der Beurteilung von Investitionsentscheidungen zurück, was entweder auf das Fehlen von Investitionen in wesentlicher Höhe zurückzuführen sein kann oder aber überwiegend auf das Vertrauen in die eigenen intuitiven Entscheidungsfähigkeiten. Letzteres würde eine rationale Entscheidungsfindung in Frage stellen. Zusammen mit der dargestellten geringeren Anzahl wichtiger Entscheidungen kann hierin eine Gefährdung der Bestandssicherheit des Unternehmens liegen.<sup>581</sup> Mit deutlichem Abstand folgt die Nutzung von Renditen bzw. Kapitalwerten zur Investitionsbeurteilung. Diese Beurteilungskriterien kommen auch häufiger als das zweite abgefragte monetäre Investitionsentscheidungskriterium, die Amortisationsdauer, zum Einsatz.

Fraglich bleibt jedoch, wie differenziert ein Kapitalwert berechnet wird bzw. auf welche Art der berechneten Rendite zurückgegriffen wird. Dazu kann die Frage, ob für die Kalkulation von Investitionsobjekten stets auf einen projektindividuellen Kalkulationszinssatz zurückgegriffen wird, näheren Aufschluss geben. Dabei ergibt sich auf einer sechsstufigen Skala ein durchschnittlicher Einschätzungswert von 3,01, was der Kategorie „trifft eher nicht zu“ entspricht.<sup>582</sup> Lediglich 20% der Befragten gaben an, dass die Aussage „voll“ oder „überwiegend“ zutrifft, während insgesamt zwei Drittel der Aussage „eher nicht“ bis „überhaupt nicht“ zustimmen konnten. Daraus lässt sich schließen, dass in der Mehrzahl der Fälle eher auf einfache Renditegrößen oder wenig differenzierte Methoden der Kapitalwertberechnung zurückgegriffen wird. Neben den monetären Verfahren kommt in zahlreichen Unternehmen mit der Nutz-

<sup>581</sup> Zum Merkmal weniger wichtiger Entscheidungen vgl. Kapitel A.II.2.2.2. In der Studie der EULER HERMES KREDITVERSICHERUNG werden Investitionsfehler in 42% der Fälle als relevanter und damit sechstwichtigster Insolvenzgrund identifiziert. Vgl. Euler (2006a), S. 6.

<sup>582</sup> Die verwendete Skala reicht von „trifft gar nicht zu“ (1) bis „trifft voll zu“ (6).

wertanalyse auch ein Verfahren zum Einsatz, das Investitionsalternativen insbesondere auf Basis nichtmonetärer Größen beurteilt. Aufgrund der Hinterlegung mit einer vereinfachenden Definition<sup>583</sup> ist hier jedoch sehr fraglich, inwieweit das von den Unternehmen genutzte Verfahren tatsächlich dem in der Literatur beschriebenen strukturierten und differenzierten Vorgehen oder eher einer intuitiven Berücksichtigung weiterer Einflussgrößen entspricht. Eine detaillierte Übersicht über die Nutzungsintensität der Verfahren zur Beurteilung von Investitionsmöglichkeiten gibt Abbildung B-14.



**Abbildung B-14: Nutzungsintensität von Investitionsrechnungsverfahren (N=157)**

Insgesamt deuten die Ergebnisse an, dass im Bereich des Treffens von Investitionsentscheidungen die *Intuition eine wesentliche Rolle bei der Entscheidungsfindung* spielt. Eine reflexive Entscheidungskomponente scheint in vielen Fällen eine deutlich untergeordnete Rolle zu spielen. Dadurch muss bezweifelt werden, dass in diesen Fällen (zweck-)rationale (Investitions-)Entscheidungen getroffen werden. Hier müsste die Rolle des Controllings zur Sicherstellung der Rationalität der Unternehmensführung gestärkt werden.

### *Strategische Planungs- und Kontrollinstrumente*

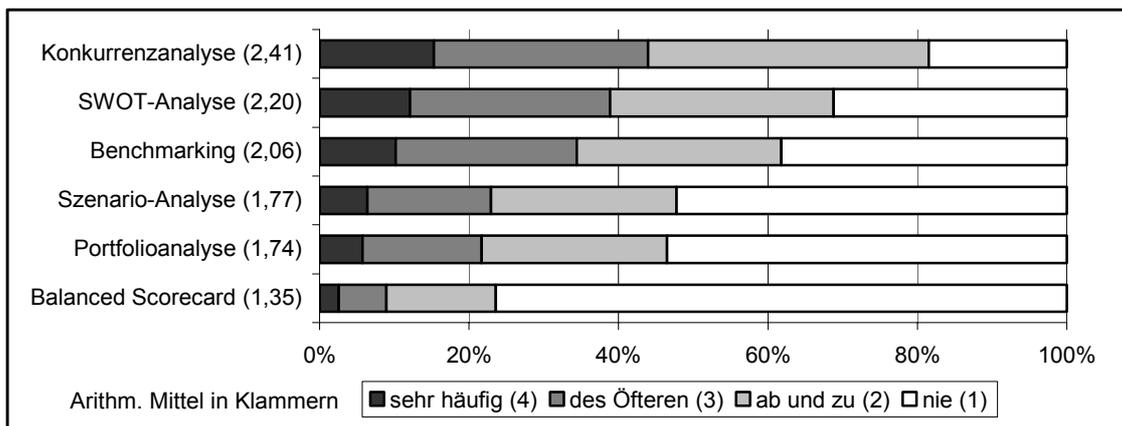
Der *Einsatz strategischer Controllinginstrumente* ist im Vergleich zu den eher operativ ausgerichteten Controllingbestandteilen sehr wenig verbreitet. Die Nutzungsintensität von Konkurrenz- und SWOT-Analyse fällt noch am Höchsten aus.<sup>584</sup> Die mit Abstand geringste Verbreitung der abgefragten Instrumente besitzt mit der Balanced Scorecard ein Instrument,<sup>585</sup> dem von einigen Autoren

<sup>583</sup> Die Hinterlegung in Frage 87/4 lautete: „Strukturierte Berücksichtigung weiterer Kriterien bei der Investitionsentscheidung, z.B. strategische Wichtigkeit.“

<sup>584</sup> Hier besteht jedoch die Möglichkeit, dass einige Unternehmen, die angeben, die Instrumente zu nutzen, aufgrund der Bezeichnung oder der hinterlegten Definition schon eine unformalisierte und unsystematisierte Konkurrenz- bzw. Stärken-Schwächen-Analyse als Instrumenteneinsatz werteten. Dadurch würde sich die tatsächliche Nutzung etwas geringer als angegeben darstellen.

<sup>585</sup> Nur 9% nutzen das Instrument „sehr häufig“ oder „des Öfteren“. Neben den 76% der Unternehmen, die nie eine Balanced Scorecard nutzen, muss auch bei den 15%, die das Instrument „ab und zu“ nutzen der tatsächliche Einsatz bezweifelt werden, da die Balanced Scorecard ein Performance-Measurement-Verfahren darstellt, das auf eine kontinuierliche Nutzung ausgelegt ist. Vgl. dazu z.B. Baum/Coenenberg/Günther (2004), S. 348 f.

die gute Implementierbarkeit auch in mittelständischen Unternehmen bescheinigt wird.<sup>586</sup> Deren Einsatz wäre gerade in mittelständischen Unternehmen geeignet, um einerseits der häufig bemängelten geringen Strategieorientierung<sup>587</sup> entgegenzuwirken und andererseits, um sie im Rahmen eines nachhaltigen Ratingmanagements durch das Controlling einzusetzen.<sup>588</sup> Abbildung B-15 gibt einen Überblick über die Nutzungsintensitäten der einzelnen strategischen Controllinginstrumente.



**Abbildung B-15: Einsatz strategischer Controllinginstrumente (N=157)**

Zur Unterstützung der strategischen Controllingaktivitäten nutzen nur 19% der Unternehmen spezialisierte *Softwareprodukte*, weitere 56% nutzen Standardsoftware wie Microsoft Excel<sup>®</sup>, die restlichen 25% setzen – wohl auch aufgrund der fehlenden Durchführung strategischer Controllingaktivitäten – keinerlei Software ein. Auf Basis der Ergebnisse der Befragung lässt sich zudem eine zukünftige Zunahme der Verbreitung und Durchführung strategischer Controllingmaßnahmen nicht annehmen. So äußern für die einzelnen Instrumente lediglich zwischen zwei (SWOT-Analyse) und sechs Unternehmen (Balanced Scorecard) die Absicht, diese in Zukunft einsetzen zu wollen.

Ein *Risikocontrolling* als Teil eines Risikomanagements ist ebenfalls sehr gering verbreitet. Lediglich 18,5% der in die Auswertung einbezogenen Unternehmen gaben an, auf ein *Risikomanagement* zurückzugreifen. Diese im Vergleich zu anderen Umfragen<sup>589</sup> geringe Quote kann mutmaßlich z.T. auf die Formulierung der Frage zurückgeführt werden, in der Risikomanagement als

<sup>586</sup> Zur Bescheinigung der Einsetzbarkeit der Balanced Scorecard in mittelständischen Unternehmen vgl. Gumbus/Lussier (2006), Schlüchtermann/Pointner (2004) sowie Neumann-Szyszka (2003).

<sup>587</sup> Zur geringen Strategieorientierung mittelständischer Unternehmen vgl. Kapitel A.II.2.2.3.

<sup>588</sup> Zur Einsetzbarkeit der Balanced Scorecard im Zuge des Ratingmanagements vgl. auch Kapitel A.II.4.4.

<sup>589</sup> So kommen ARNSFELD, BERKAU und FREY zu einem Anteil von 36% der Unternehmen, die ein systematisches Risikomanagement betreiben. Vgl. Arnsfeld/Berkau/Frey (2006), S. 6. HENSCHEL gibt keine direkte Quote von Unternehmen, die ein systematisches Risikomanagement betreiben an, jedoch kann davon ausgegangen werden, dass nur die 35%, die eine Verbindung des Risikomanagements mit der Unternehmensplanung herstellen, systematisch vorgehen. Vgl. Henschel (2003), S. 334. Beide Studien zeigen zudem auch auf, dass ein deutlich größerer Anteil der Unternehmen sich unsystematisch mit potenziellen Risiken beschäftigt.

die „schriftliche, regelmäßige und systematische Identifikation und Bewertung von Risiken“ (Frage 91) definiert wurde. Dadurch könnten diejenigen Unternehmen, die eine weniger formalisierte Erhebung, Bewertung und Steuerung von Risiken durchführen, die Existenz eines Risikomanagements verneint haben. Von den Unternehmen, die ein Risikomanagement einsetzen, nehmen 43% eine monatliche, 25% eine quartalsweise, 4% eine halbjährige und 29% eine jährliche Risikobewertung vor. 25% der Unternehmen beurteilen Risiken überwiegend über einen Zeitraum von drei Monaten, 7% über ein halbes Jahr, 46% über ein Jahr und weitere 21% über einen mehrjährigen Zeitraum. Bei der Art der erhobenen Risiken lässt sich hingegen kein wesentlicher Unterschied erkennen. Alle abgefragten Risikokategorien werden ähnlich intensiv bewertet.<sup>590</sup> Aufgrund der geringen Anzahl an Unternehmen, die Angaben zur Ausgestaltung ihres Risikomanagements machen konnten, sei für ausführlichere deskriptive Erkenntnisse zu Einsatz und Ausgestaltung eines Risikomanagements in mittelständischen Unternehmen auf HENSCHEL sowie ARNSFELD, BERKAU und FREY verwiesen.<sup>591</sup>

Zieht man zu den direkten Fragen zum Risikomanagement die Zustimmung zu der These „Bestandsgefährdende Risiken in Unternehmen und Umwelt werden sofort erkannt und an die Geschäftsführung berichtet“ (Frage 97/2) hinzu, so ergeben sich zusätzliche Erkenntnisse. Dieser Aussage stimmten 64% der Unternehmen „voll“, 28% „überwiegend“ und 8% „eher“ zu während nur ein einziges Unternehmen der Aussage „eher nicht“ zustimmt. Obwohl der tatsächliche Anteil der Unternehmen mit einem Risikomanagement, wie zuvor dargestellt, in der vorliegenden Befragung möglicherweise unterschätzt wird, scheint dennoch eine Diskrepanz zwischen der sehr positiven Einschätzung der eigenen Fähigkeit zur Risikoidentifikation und der geringen Verbreitung von Risikomanagementsystemen zu bestehen. Daraus kann geschlossen werden, dass in einigen Unternehmen offenbar eine Überschätzung der (intuitiven) Fähigkeiten der Risikowahrnehmung trotz des Fehlens entsprechender systematischer Unterstützung besteht.<sup>592</sup> Auch hier ist die Aufgabe des Controllings zur Erhöhung des expliziten Wissens zur Stärkung des reflexiven Anteils der Willensbildung zu unterstreichen.

---

<sup>590</sup> Abgefragt wurde, welche der folgenden Risiken wie intensiv erhoben werden: Absatzrisiken, strategische Risiken, Geschäftsprozessrisiken, Finanzierungsrisiken und Forderungsausfallrisiken.

<sup>591</sup> In beiden Studien werden die deskriptiven Ergebnisse jeweils einer empirischen Erhebung zum Risikomanagement im Mittelstand dargestellt. Vgl. Henschel (2003) und Arnsfeld/Berkau/Frey (2006).

<sup>592</sup> Vgl. Palich/Bagby (1995), S. 432-434 und Arabsheibani et al. (2000) für ähnliche empirische Erkenntnisse. Diese können zeigen, dass Unternehmer tendenziell zu übertriebenem Optimismus neigen und sich bietende Chancen optimistischer einschätzen als potenzielle Risiken.

## 2.5 Aufstellung von Plänen

Die in Tabelle B-5 dargestellten Angaben zur Aufstellung verschiedener Pläne zeigt eine relativ weite Verbreitung der meisten Pläne. Im Bereich der Finanzpläne liegt der Anteil der Unternehmen, die diese aufstellen, i.d.R. bei über 80%. Hier überrascht jedoch, dass die Aufstellung von Planbilanzen von über einem Viertel der Unternehmen nicht vorgenommen wird, obwohl dies ein grundlegendes Instrument einer mittelständischen Unternehmensführung und vor allem auch eine zentrale Information im Rahmen der Kommunikation mit Banken darstellt.<sup>593</sup> Bei den nichtfinanziellen Plänen zeigen mit dem Absatz- und Personalplan solche Pläne, die branchenübergreifende Relevanz besitzen, Nutzungsquoten von über 80%. Da für Händler und Dienstleister die Aufstellung von F&E- und Produktionsplänen grundsätzlich nicht in Frage kommt, werden diese von deutlich weniger Unternehmen genutzt. Bereinigt um Unternehmen dieser Branchen ergäben sich Nutzungsquoten von 84% (F&E-Plan) bzw. über 100% für den Produktionsplan, bei dem somit offenbar auch Unternehmen aus dem Dienstleistungsbereich und dem Handel Teile ihrer erbrachten Leistungen als Produktion auffassen oder neben ihrer Haupttätigkeit noch in produzierenden Nebengeschäftsfeldern tätig sind.

	Pläne	Plan wird aufgestellt	
		Ja	Nein
Finanzpläne	Planbilanz	73,7%	26,3%
	Plan-GuV	85,9%	14,1%
	Investitionsplan	86,5%	13,5%
	Liquiditätsplan <sup>1</sup>	86,6%	13,4%
	Kapitalbedarfsplan	82,7%	17,3%
Nichtfinanzielle Pläne	Absatzplan	85,3%	14,7%
	Personalplan	81,4%	18,6%
	F&E-Plan	48,1%	51,9%
	Produktionsplan	68,6%	31,4%

<sup>1</sup> N=157; zu den 13,5% Nichtnutzern gaben weitere 20% an, die Liquiditätsplanung nur „ab und zu“ zu nutzen.

**Tabelle B-5: Aufstellen von Plänen (N=156)**

Im Folgenden gilt es nun zu analysieren, wie häufig die jeweiligen Pläne aufgestellt bzw. überarbeitet werden und welchen zeitlichen Horizont die Pläne abdecken. Die in Tabelle B-6 dargestellten Frequenzen, mit denen die Pläne aufgestellt werden, zeigen deutlich, dass in der Mehrzahl der Fälle eine jährliche Aufstellung bzw. Überarbeitung der Pläne vorgenommen wird. Bei den *Finanzplänen* trifft dies für Planbilanz und Investitionspläne für rund zwei Drittel, für den Kapitalbedarfsplan und die Plan-GuV für rund die Hälfte der Unternehmen zu. Letztere werden über alle Unternehmen betrachtet tendenziell häufiger überarbeitet als Bilanz- und Investitionspläne. Dies könnte auf die direkte Indikation des Unternehmenserfolges (GuV) bzw. der erfolgskritischen Bedeutung der permanenten und adäquaten Finanzierung der Unternehmenstätigkeit hinweisen.

<sup>593</sup> Zur hohen Bedeutung der Kommunikation von Jahresabschlussdaten im Rahmen der Bankzusammenarbeit vgl. Euler (2005), S. 24.

tigkeit (Kapitalbedarfsplan) zurückzuführen sein. Insbesondere vor dem Hintergrund der häufig angespannten Finanzierungslage vieler mittelständischer Unternehmen<sup>594</sup> wäre eine Planung des Kapitalbedarfs und seiner Deckung in unterjährigen Intervallen nachvollziehbar und sinnvoll. Auch unter Berücksichtigung von Ratings besitzt eine laufende Kapitalbedarfsplanung eine entsprechend hohe Relevanz.

Pläne	N	Planungshäufigkeit				
		monatlich	1/4-jährlich	1/2-jährlich	jährlich	alle 2 Jahre
Planbilanz	115	8,7%	7,8%	14,8%	<b>67,8%</b>	0,9%
Plan-GuV	134	27,6%	9,7%	11,2%	<b>50,7%</b>	0,7%
Investitionsplan	135	3,7%	3,7%	20,0%	<b>65,2%</b>	7,4%
Kapitalbedarfsplan	129	22,5%	10,9%	17,8%	48,8%	0,0%
Absatzplan	133	21,1%	14,3%	18,8%	45,1%	0,8%
Personalplan	127	18,9%	16,5%	19,7%	43,3%	1,6%
F&E-Plan	75	6,7%	12,0%	10,7%	<b>58,7%</b>	12,0%
Produktionsplan	107	72,0%	7,5%	5,6%	14,0%	0,9%
	N		sehr häufig	des Öfteren	ab und zu	nie
Liquiditätsplan	157		40,1%	26,8%	19,7%	13,4%

**Tabelle B-6: Planungsfrequenzen**<sup>595</sup>

Die Aufstellung von Liquiditätsplänen wurde nicht im Kontext mit den anderen Plänen abgefragt, da die dort vorgegebenen Antwortmöglichkeiten hinsichtlich Frequenz und Horizont für die deutlich kurzfristiger angelegte Liquiditätsplanung nicht adäquat waren. Es wurde daher auf die bei allen anderen Instrumenten verwendete vierstufige Skala zurückgegriffen. Hier zeigt sich, dass zwar zwei Drittel der Unternehmen regelmäßig ihre Liquidität planen, das restliche Drittel jedoch gar nicht oder nur sporadisch auf dieses Instrument zurückgreift (Mittelwert 2,94). Angesichts der grundsätzlich hohen Gefahr einer Unternehmensinsolvenz durch eine Vernachlässigung der Liquidität und unterstrichen durch hohe Insolvenzzraten mittelständischer Unternehmen,<sup>596</sup> ist der hohe Anteil an Unternehmen, die ihre Liquidität offenbar nicht gezielt steuern, nicht nachvollziehbar. Diese Erkenntnis relativiert auch die Ergebnisse anderer Studien, in denen der Liquiditätsplanung die höchste<sup>597</sup> oder eine sehr hohe<sup>598</sup> Bedeutung unter den verwendeten Instrumenten beigemessen wurde. Hier besteht scheinbar ein Unterschied zwischen der dem Instrument zugemessenen Bedeutung und der tatsächlichen Nutzungsintensität. Bei den *nichtfinanziellen Plänen* zeigt sich auch eine, wenn auch nicht so deutliche, relative Mehrheit von Unternehmen, die auf jährlicher Basis planen. Eine Ausnahme stellt hingegen die

<sup>594</sup> Zu den relativ geringen Eigenkapitalquoten in mittelständischen Unternehmen vgl. Kapitel A.II.4.1.1.

<sup>595</sup> Wenn eine Planungshäufigkeit von mindestens der Hälfte der Unternehmen angegeben wurde, ist diese fett hervorgehoben.

<sup>596</sup> Im ersten Halbjahr 2006 wurde ein Rückgang der Unternehmensinsolvenzen um 12,8% auf 16.700 registriert. Das Gesamtniveau der Unternehmensinsolvenzen liegt dadurch zwar unter den rekordhohen Insolvenzzahlen der Jahre 2003 und 2004, bleibt jedoch historisch gesehen auf einem noch immer hohen Niveau. Vgl. Creditreform (2006).

<sup>597</sup> Vgl. Kosmider (1993), S. 97 f.

<sup>598</sup> Vgl. z.B. Zimmermann (2001), S. 273. Die dort befragten Unternehmen hielten die Liquiditätsplanung für das fünftwichtigste von insgesamt 31 thematisierten Instrumenten.

Produktionsplanung dar, bei der knapp drei Viertel der Unternehmen monatliche Planungen vornehmen.

Ähnlich wie bei der Planungsfrequenz ist auch beim zugrunde liegenden *Planungshorizont* eine deutliche Tendenz zu einer Jahresplanung zu erkennen (vgl. Tabelle B-7). Auch hier bildet die Produktionsplanung eine Ausnahme, die von der Mehrheit der Unternehmen mit wesentlich kürzerer Zeitperspektive angegangen wird. Von den Finanzplänen zeigt sich bei der Aufstellung von Investitionsplanungen eine Tendenz zu längerfristigen Überlegungen, die sich bei knapp der Hälfte der Unternehmen in einer mehrjährigen Planung zeigt. Umgekehrt bedeutet dies aber auch, dass die Mehrheit der Unternehmen nicht über einen einjährigen Planungshorizont hinaus blickt. Eine klare Tendenz zu kürzerem oder längerem Planungshorizont ist hingegen bei Kapitalbedarfsplänen nicht auszumachen, da hier ein Viertel der Unternehmen einen Zeitraum von weniger als einem Jahr und ein Drittel von mehr als einem Jahr überblickt. Eine detaillierte Darstellung der Antwortverteilungen findet sich in Tabelle B-7.

Pläne	N	Planungshorizont in Jahren					
		0,25	0,5	1	2	3	5
Planbilanz	115	2,6%	4,3%	<b>71,3%</b>	7,0%	11,3%	3,5%
Plan-GuV	134	3,7%	6,0%	<b>66,4%</b>	7,5%	11,9%	4,5%
Investitionsplan	135	1,5%	2,2%	<b>51,9%</b>	20,7%	14,1%	9,6%
Kapitalbedarfsplan	129	11,6%	14,0%	41,1%	17,1%	12,4%	3,9%
Absatzplan	133	5,3%	8,3%	<b>66,2%</b>	9,8%	6,8%	3,8%
Personalplan	127	9,4%	13,4%	<b>56,7%</b>	11,0%	4,7%	4,7%
F&E-Plan	75	4,0%	6,7%	<b>53,3%</b>	26,7%	4,0%	5,3%
Produktionsplan	107	<b>57,0%</b>	9,3%	23,4%	4,7%	4,7%	0,9%

Tabelle B-7: Planungshorizonte<sup>599</sup>

Bei rund 59% der Unternehmen werden die einzelnen Pläne offenbar nicht isoliert, sondern als *integriertes System von Plänen* eingesetzt. Sie stimmten der auf der sechsstufigen Skala gemessenen These, dass „alle Pläne aufeinander abgestimmt und integriert werden“ „voll“ (22,3%) oder „überwiegend“ zu (36,3%) (Durchschnittswert 4,54). Weitere 22,3% der Unternehmen stimmen der Aussage „eher“ zu und zeigen dadurch, dass eine konsequente Planintegration nur unzureichend vorhanden ist, während bei den 19,1%, die „eher nicht“ bis „gar nicht“ zustimmen, eine überwiegend fehlende Abstimmung angenommen werden muss. Insgesamt deuten die Antworten eine nur in Teilen gegebene Verbreitung der Planintegration an.

Zur Unterstützung der eigenen Planungsaktivitäten setzen nur 17% der Unternehmen speziell dafür konzipierte *Softwarelösungen* ein. Weitere 72% der Unternehmen greifen auf Standardsoftware zurück.<sup>600</sup> Bei diesen bleibt offen, in-

<sup>599</sup> Wenn ein Planungshorizont von mindestens der Hälfte der Unternehmen angegeben wurde, ist diese fett hervorgehoben.

<sup>600</sup> Dadurch verbleiben rund 11% Unternehmen, die keine Software einsetzen. Den Liquiditätsplan, der von allen Plänen am meisten eingesetzt wird, nutzen hingegen 13,4% der Unternehmen nicht. Daraus folgt, dass mindestens 2,4% der Unternehmen fälschlicherweise eine Softwarenutzung angegeben oder eine Plannutzung nicht angegeben haben.

wieweit eine integrierte und detaillierte, umfassende Planung softwaretechnisch unterstützt wird.

## 2.6 Übergreifende Fragen

Zum Ende der Befragung wurden die Unternehmen aufgefordert, die sieben im Rahmen der Befragung thematisierten *Teilbereiche des Controllings*<sup>601</sup> *nach ihrer Bedeutung im eigenen Controlling in eine Rangfolge zu bringen.*<sup>602</sup> Ordnet man die Teilbereiche nach den über alle Unternehmen zugewiesenen Rängen, so werden die Planung und Kostenrechnung mit durchschnittlich dem zweiten Rang als wichtigste Bereiche eingestuft (vgl. Tabelle B-8).<sup>603</sup> Die Arbeit mit Kennzahlen und das Berichtswesen folgen, jedoch mit deutlichem Abstand, mit einem durchschnittlich zugewiesenen vierten Rang. Dabei sind die dem Berichtswesen zugeordneten Ränge annähernd gleich verteilt, so dass hier eine sehr heterogene Einschätzung über alle Unternehmen hinweg festzustellen ist. Nach den Instrumenten aus dem Bereich der Informationsversorgung folgen mit strategischem Controlling und Risikomanagement diejenigen Teilbereiche, die eine stärkere Strategie- und Risikoorientierung aufweisen. In Anbetracht der Ergebnisse vorheriger Studien<sup>604</sup> überrascht die durchschnittlich geringe Einschätzung der Bedeutung dieser Teilbereiche weniger. Die aus Basel II resultierende stärkere Notwendigkeit einer Strategie- und Risikoorientierung<sup>605</sup> scheint sich auch mit Blick auf die zuvor dargestellten sehr geringen Nutzungsintensitäten der Bereiche in der Breite noch nicht entsprechend in den Unternehmen niedergeschlagen zu haben. Positiv ist jedoch zu bemerken, dass 26% der Unternehmen strategisches Controlling bzw. 35% Risikocontrolling<sup>606</sup> als einen der drei wichtigsten Bereiche des Controllings ansehen. Daraus ergeben sich Hinweise darauf, dass einige mittelständische Unternehmen durchaus eine deutliche Strategie- und bzw. oder Risikoorientierung des Controllings aufweisen. Die relativ geringe Bedeutung, die der Investitionsrechnung zugemessen wird, erstaunt gerade im mittelständischen Kontext, da hier größere Investitionen nicht selten ein im Verhältnis zu Umsatz und Unternehmensgröße großes

---

<sup>601</sup> Um eine Überforderung der Befragten durch eine zu starke Differenzierung zu vermeiden, wurden die Teilbereiche der klassischen Kostenrechnung, der Deckungsbeitragsrechnungen und von Kostenmanagement und -analyse zum Oberpunkt Kostenrechnung zusammengefasst. Auch die ansonsten zweiteilig betrachteten Bereiche Kennzahlenermittlung und Berichtswesen waren jeweils zusammen einzustufen.

<sup>602</sup> Es war hierbei zulässig einen Rang doppelt zu vergeben. Dadurch ergibt sich, dass die Ränge eins bis drei mehr als 150-mal und die Ränge vier bis sieben weniger als 150-mal vergeben wurden.

<sup>603</sup> Aufgrund des ordinalen Skalenniveaus der Antworten wurde der Median als Durchschnittsmaß herangezogen. Um bei denjenigen Teilbereichen mit gleichem Median dennoch eine Einschätzung der Reihenfolge in der zugeordneten Bedeutung zu erhalten, wurde zusätzlich das arithmetische Mittel berechnet. Die Ermittlung des arithmetischen Mittels ist für ordinal skalierte Daten zwar streng genommen unzulässig. Dementsprechend sind die Werte des arithmetischen Mittels in Tabelle B-8 kursiv ausgewiesen. Der Wert soll jedoch als eine Orientierungsgröße zur Einstufung der Bedeutung von Teilbereichen mit identischem Median herangezogen werden.

<sup>604</sup> Vgl. dazu Kapitel A.III.2.

<sup>605</sup> Vgl. dazu auch Kapitel A.II.4.3.

<sup>606</sup> Zwar war das Risikomanagement als einer der Teilbereiche einzustufen. Die Bedeutung des Risikocontrollings als Teil des Risikomanagements innerhalb des Controllings ergibt sich aber folgerichtig.

Volumen besitzen und rationale Investitionsentscheidungen dadurch eine wesentliche Bedeutung für Erfolg und insbesondere Fortbestand des Unternehmens haben.<sup>607</sup> Insgesamt zeigt sich somit, dass den taktischen und strategischen Planungs- und Kontrollinstrumenten wohl die geringste Bedeutung beigemessen wird.

Teilbereich	Median	(arithm. Mittel)	Zugeordneter Rang						
			1	2	3	4	5	6	7
Planung	2	2,33	41%	25%	13%	9%	6%	1%	4%
KoRe	2	2,44	42%	25%	7%	13%	5%	3%	5%
Kennzahlen	4	4,08	3%	17%	27%	11%	19%	15%	9%
Berichtswesen	4	4,11	9%	16%	17%	15%	13%	14%	15%
Strategisches Controlling	5	4,61	5%	10%	11%	18%	17%	23%	15%
Risikomanagement	5	4,61	3%	9%	23%	14%	14%	16%	21%
Investition	5	5,13	0%	5%	11%	18%	22%	21%	23%
Anzahl vergeben			156	160	163	148	144	140	140

**Tabelle B-8: Zuweisung von Rangplätzen nach Bedeutung der jeweiligen Controllingteilbereiche (N=150)<sup>608</sup>**

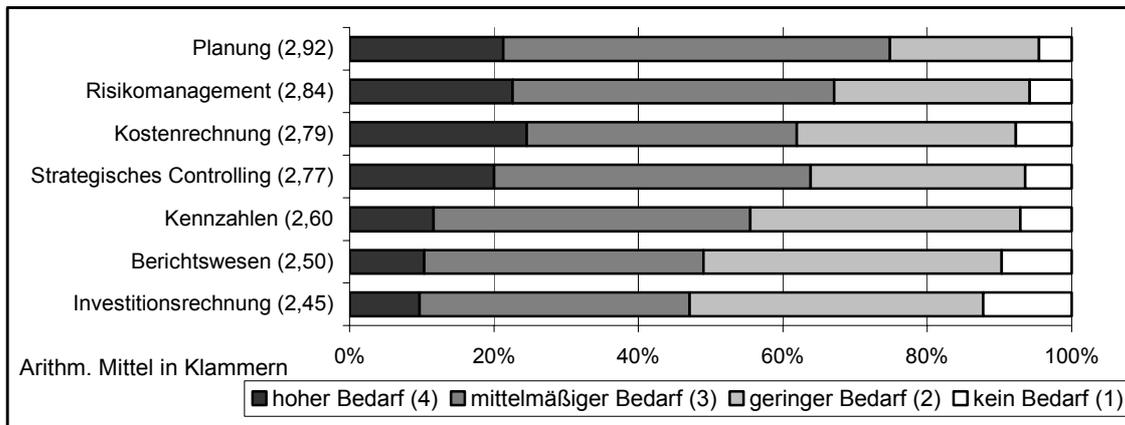
Betrachtet man die Einschätzung des *Weiterentwicklungsbedarfs* der sieben Controllingteilbereiche in Abbildung B-16, so ist erkennbar, dass die wenigsten Unternehmen keinen Weiterentwicklungsbedarf in den einzelnen Controllingbereichen sehen. Mit der Planung und der Kostenrechnung wird vor allem in den Bereichen ein hoher Weiterentwicklungsbedarf gesehen, die zuvor auch als die beiden wichtigsten eingestuft wurden. Der dort bestehende Bedarf scheint also insbesondere durch die relativ hohe Bedeutung indiziert zu sein. Hingegen scheint dies beim Risikomanagement und strategischen Controlling, für die ebenfalls relativ hoher Bedarf gesehen wird, trotz der relativ gering eingeschätzten Bedeutung eher aufgrund der zuvor deutlich gewordenen geringen Nutzungsintensität der Fall zu sein. Beim Investitionscontrolling wird dagegen gemäß der geringen Bedeutung am wenigsten Bedarf ausgemacht. Die geringe Nutzung von monetären, die reflexive Willensbildung unterstützenden Verfahren zur Beurteilung von Investitionsentscheidungen, ließe jedoch auf einen hohen Weiterentwicklungsbedarf schließen. Bemerkenswert scheint auch, dass zwar i.d.R. eine negative Korrelation zwischen Intensität der Instrumentennutzung und Weiterentwicklungsbedarf des entsprechenden Teilbereichs besteht, diese jedoch mit Ausnahme des Kostenrechnungsbereichs<sup>609</sup> stets sehr niedrig ( $<-0,1$ ) ausfällt und nie statistisch signifikant ist. Offenbar besteht nur in Einzelfällen ein Zusammenhang zwischen Nutzungsintensität und wahrgenommenem Weiterentwicklungsbedarf. Vielmehr scheint dies auf die individuellen

<sup>607</sup> Zum höheren Stellenwert von einzelnen Entscheidungen für die Unternehmenszukunft vgl. Kapitel A.II.2.2.2. Zur Bedeutung von Investitionsfehlern als Insolvenzursache vgl. Euler (2006a), S. 6.

<sup>608</sup> Sieben Unternehmen gaben keine Einschätzung der Rangfolge der Teilbereiche ab.

<sup>609</sup> Zwischen Kostenrechnungsinstrumenten und Weiterentwicklungsbedarf zeigen sich Korrelationen zwischen  $-0,2$  und  $-0,27$  nach Pearson bzw. zwischen  $-0,2$  und  $-0,29$  nach Spearman, die jeweils auf dem 5% bzw. 1% Niveau signifikant sind.

Bedürfnisse des Unternehmens und insbesondere seiner Verantwortlichen zurückzuführen zu sein.



**Abbildung B-16: Einschätzung des Weiterentwicklungsbedarfs der Controllingteilbereiche (N=157)**

Auf Frage 97/3, inwieweit die *Entscheidungsvorbereitung durch das Controlling eine wesentliche Grundlage für Managemententscheidungen* bildet, gaben gut 70% der Unternehmen an, dass dies in ihrem Fall zutreffend sei (vgl. Tabelle B-9). Auch unter Berücksichtigung des relativ hohen Durchschnittswerts der Antworten von 4,86 scheint dem Controlling in einem Großteil der Unternehmen eine wesentliche Bedeutung beigemessen zu werden. Für 12% der Unternehmen scheint dies jedoch nicht bzw. für 15% nur eingeschränkt zu gelten. Etwas schlechter fällt die Einschätzung zum *Kosten-Nutzen Verhältnis des Controllings* aus. Daraus folgt, dass einige Unternehmen zwar Controllinginformationen zur Entscheidungsvorbereitung nutzen, jedoch offenbar mit der Qualität der zur Verfügung gestellten Informationen nicht so zufrieden sind, als dass ihnen der durch das Controlling verursachte Aufwand gerechtfertigt erscheint. In diesen Fällen ist in Zukunft eher mit einer rückläufigen Entwicklung der Controllingnutzung zu rechnen.

	Entscheidungsvorbereitung durch Controlling ist wesentliche Grundlage für Managemententscheidungen	Nutzen der Controllingaktivitäten übersteigt die Kosten deutlich
trifft voll zu (6)	31%	27%
trifft überwiegend zu	41%	27%
trifft eher zu	15%	15%
trifft eher nicht zu	10%	15%
trifft überwiegend nicht zu	1%	5%
trifft gar nicht zu (1)	1%	10%
Durchschnittswert	4,86	4,28

**Tabelle B-9: Einschätzung von Thesen zur Bedeutung des Controllings (N=157)**

## 2.7 Zusammenfassung der deskriptiven Auswertung

Die zuvor dargestellten Ergebnisse der deskriptiven Auswertung bestätigen weitgehend die sich bereits in vorherigen Untersuchungen andeutenden Erkenntnisse zum Stand der Ausgestaltung des Controllings in deutschen mittelständischen Unternehmen. Es wird deutlich, dass überwiegend eine *Orientierung an quantitativ ausgerichteten Informationen* und Verfahren erfolgt. Stärker qualitativ ausgerichtete Daten und Instrumente besitzen hingegen einen deutlich geringeren Stellenwert. Zudem ist die *Informationsgenerierung eher nach innen gerichtet*, stärker extern orientierten Informationen wird hingegen vielfach eine deutlich geringere Bedeutung beigemessen. Zudem ist die zeitliche Orientierung überwiegend *auf einen eher kürzeren*, i.d.R. maximal ein Jahr umfassenden *Zeitraum ausgerichtet*. Nicht zuletzt diese Erkenntnis drückt eine eher *geringe strategische Orientierung* des Controllings aus. Gleiches kann auch für die *Risikoorientierung* festgestellt werden. Zudem muss eine geringe Stellung und wenig intensive Nutzung von Verfahren der Investitionsrechnung konstatiert werden. Insgesamt kann geschlussfolgert werden, dass *taktischen und strategischen Planungs- und Kontrollinstrumenten eine geringe Bedeutung* zukommt. Der Fokus des vorgefundenen Controllings liegt stärker auf den Instrumenten zur Informationsversorgung. Damit folgt das mittelständische Controlling – wohl auch aufgrund des geringeren Koordinationsbedarfs – *eher der informationsorientierten Controllingkonzeption*.<sup>610</sup> Insgesamt kann eine deutlich *operative Ausrichtung* und eine *Kontrollorientierung* aufgezeigt werden, die sich mit vorherigen Untersuchungen deckt. Dies ergibt sich nicht zuletzt aus der, trotz der hohen Bedeutung der Planung, geringen Nutzung und Stellung der taktischen und strategischen Planungs- und Kontrollinstrumente.

Es muss jedoch konstatiert werden, dass eine verallgemeinernde Schlussfolgerung für *das* mittelständische Controlling schwerlich möglich ist. Vielmehr zeigt sich nahezu in allen Teilbereichen, dass in etwa einem Drittel der befragten Unternehmen eine geringe bis sehr geringe Nutzungsintensität der thematisierten Instrumente festzustellen ist. Es bleibt jedoch fraglich, ob dies stets die gleichen Unternehmen waren, oder es sich jeweils um verschiedene, nur in dem jeweiligen Teilbereich schlecht aufgestellte Unternehmen handelt. Genauere Erkenntnisse dazu können durch die in Kapitel B.III.2.3.1 durchgeführte clustanalytische Betrachtung gewonnen werden.

---

<sup>610</sup> Zu den verschiedenen Controllingkonzeptionen vgl. Kapitel A.II.3.1.2.

Hinsichtlich der in Kapitel A.II.4.3 aus den veränderten Finanzierungsrahmenbedingungen abgeleiteten wachsenden Bedeutung der Strategie- und Risikoorientierung finden sich insgesamt wenige Hinweise.<sup>611</sup> Es scheint jedoch durchaus einige Unternehmen zu geben, in deren Controlling sich eine solche wieder findet. Zudem ist festzustellen, dass einige Unternehmen in diesen beiden Bereichen offenbar einen Weiterentwicklungsbedarf erkannt haben. Inwieweit daraus dann jedoch eine tatsächliche Weiterentwicklung folgen wird, bleibt abzuwarten. Vor dem Hintergrund des Bankenratings, aber auch im Allgemeinen, ist auch auf die insgesamt relativ niedrige Nutzungsintensität einer kurzfristigen Liquiditätsplanung hinzuweisen. Auch die Erkenntnis, dass die im Rahmen von Basel II bedeutsamer werdenden qualitativen Informationen intern wenig verwendet werden, kann z.T. die bislang geringe Verbreitung von deren Kommunikation an die Bank erklären.<sup>612</sup>

---

<sup>611</sup> Auch die daraus folgende, dem Rating letztlich zugrunde liegende Wertorientierung mittelständischer Unternehmen zeigt sich nur z.T. Vgl. dazu ausführlich Flacke/Hoffjan/Piontkowski (2006), S. 13 f. sowie zur Bedeutung der wertorientierten Unternehmensführung im Rahmen des Ratings Gleißner/Füser (2003), S. 314-319. FLACKE, HOFFJAN und PIONTKOWSKI können auf Basis des fast identischen Datensatzes Hinweise darauf finden, dass rund 20% der Unternehmen Anzeichen einer deutlichen Wertorientierung der Unternehmensführung aufweisen.

<sup>612</sup> Zur geringen Verbreitung vgl. Kapitel A.II.4.2.3, insbesondere Fußnote 366. Der Zusammenhang von Informationsverfügbarkeit und Kommunikation wird ausführlicher in Kapitel B.III.3 untersucht. Vgl. dazu auch Flacke/Segbers (2006).

## II Hypothesenbildung

Nach Abschluss der deskriptiven Auswertung gilt es nun, Hypothesen zu Einflussfaktoren auf das Controlling abzuleiten und im weiteren Verlauf der Arbeit zu testen. Zudem werden abschließend Hypothesen zu Einflussfaktoren der Intensität der Bankkommunikation hergeleitet. Mit der Informationsverfügbarkeit wird dabei insbesondere eine aus dem Controllingaufbau resultierende Einflussvariable betrachtet. Somit kommt dem Controlling und dessen Teilbereichen zunächst die Rolle als abhängige, im zweiten Teil der Untersuchung dann als unabhängige Variable zu.

### 1 Hypothesen zu Einflussfaktoren der Ausgestaltung des Controllings

Zur Ableitung von Hypothesen zu Einflussfaktoren der Controllingnutzung erfolgt eine *Anlehnung an kontingenztheoretische Überlegungen*. Dabei werden zunächst Hypothesen zu in vorherigen Untersuchungen verwendeten externen und internen Kontingenzfaktoren abgeleitet. Aufgrund der besonderen Bedeutung in mittelständischen Unternehmen wird der *kontingenztheoretische Rahmen* im Anschluss um Aspekte der Merkmale der Unternehmensführung *erweitert*. Auch die Betrachtung des Einflusses externer Berater entstammt nicht den in kontingenztheoretischen Untersuchungen vorzufindenden Grundüberlegungen, scheint jedoch im mittelständischen Kontext geboten zu sein. Zuletzt wird ebenfalls aufgrund der hohen Bedeutung im mittelständischen Kontext der Einfluss von Art und Weise der Zusammenarbeit mit kreditgebenden Banken thematisiert. Insgesamt lehnt sich die vorliegende Untersuchung somit an kontingenztheoretischen Überlegungen an, erweitert diese jedoch um mittelstandsspezifische Aspekte, so dass kein rein kontingenztheoretischer Bezugsrahmen gegeben ist. Die Ableitung aller Hypothesen, die im Folgenden empirisch zu überprüfen sind, baut jeweils auf einer theoretisch fundierten Argumentation auf.

#### 1.1 Allgemeine kontingenztheoretisch begründete Kontextfaktoren

##### 1.1.1 Externe Unternehmensumwelt

###### 1.1.1.1 Branche

Die Branche wird insbesondere in deutschsprachigen Untersuchungen zum Controlling als Kontextfaktor betrachtet. Die Literatur zum Controlling gibt jedoch keine abschließenden Hinweise darauf, wie sich die Branchenzugehörigkeit auf die Controllingausgestaltung auswirkt. Auch lassen sich in bisherigen empirischen Untersuchungen wenige Anhaltspunkte für einen systematischen Brancheneinfluss ausmachen.<sup>613</sup> Dies ergibt sich nicht zuletzt aus der

---

<sup>613</sup> Lediglich GAYDOUL findet Hinweise auf eine systematisch stärkere Nutzung von Controllingelementen einzelner Branchen. Vgl. Gaydoul (1980), S. 264-277.

i.d.R. unterschiedlichen Systematisierung des Merkmals Branche und der Branchenstrukturen der Untersuchungen. Einen Überblick über einige bisherige Studien unter Einbeziehung der Branchenzugehörigkeit gibt Tabelle B-10.

Quelle	Mittelstandsspezifisch?
Pohl/Rehkugler (1986)	Ja
Kosmider (1993)	Ja
Niedermayr (1994)	Ja
Legenhausen (1998)	Ja
Dintner/Schorcht (1999b)	Ja
Zimmermann (2001)	Ja
Gibson/Cassar (2002)	Ja
Ossadnik et al. (2003, 2004)	Ja
Gaydoul (1980)	Nein
Übele (1981)	Nein
Reichmann/Kleinschnittger (1987)	Nein
Amshoff (1993)	Nein

**Tabelle B-10: Studien zum Controlling unter Berücksichtigung der Branchenzugehörigkeit**

Dennoch kann die Branche als ein grober Indikator zur Abbildung des Umfelds des Unternehmens hinsichtlich Komplexität, Dynamik und Konkurrenzsituation unter der Voraussetzung aufgefasst werden, dass sich das Umfeld branchengleicher Unternehmen ähnelt. Es ist jedoch festzustellen, dass sich damit zum einen in der Variable Branche unterschiedliche Kontingenzfaktoren wieder finden und die Branche somit eher als eine Kombination externer Kontingenzfaktoren betrachtet werden muss. Zum anderen bestehen innerhalb einer Branche deutliche Unterschiede hinsichtlich des externen Umfelds. Dies ist umso mehr zutreffend, je größer die Zusammenfassung der Branchengruppe vorgenommen wird. Aufgrund der verschiedenen in der Branche gebündelten Kontingenzfaktoren sowie des Fehlens ausreichender empirischer Erkenntnisse zum systematischen Einfluss der Branche auf das Controlling wird eine explorative Untersuchung der folgenden Hypothese vorgenommen:

*H 1a: Es existieren signifikante Unterschiede in der Controllingnutzung branchenverschiedener Unternehmen. Diese Unterschiede lassen Schlüsse auf eine systematisch intensivere Nutzung einzelner Branchen zu.*

#### *Operationalisierung*

Die Branchenzugehörigkeit der beteiligten Unternehmen wird über die Selbsteinordnung über den WZ 2003 Branchenschlüssel vorgenommen (Frage 1). Um auf Basis der Fallzahl von 157 eine Besetzung aller Klassen mit Unternehmen zu erreichen, werden die Branchen zu den folgenden fünf Oberkategorien zusammengefasst:

- Verarbeitendes Gewerbe (Branchenschlüsselgruppe D)
- Baugewerbe (Branchenschlüsselgruppe F)
- Handel (Branchenschlüsselgruppe G)
- Dienstleistungen (Branchenschlüsselgruppe H und O)
- Logistik (Branchenschlüsselgruppe I)

Somit ergibt sich aus der Fallzahl und der branchenübergreifenden Stichprobe eine sehr grobe Brancheneinteilung, die zu einer deutlichen Ausprägung der oben genannten Einschränkung einer hohen Umfeldheterogenität innerhalb der Branchengruppen führt. Durch diese Operationalisierung besitzt die Variable **BRANCHE** nominales Skalenniveau.

### 1.1.1.2 Marktdynamik

Die *Umweltdynamik* stellt einen Kontingenzfaktor dar, der bereits in frühen kontingenztheoretischen Arbeiten in der Organisationstheorie untersucht wurde, aber auch im Zusammenhang mit dem Controlling Berücksichtigung fand.<sup>614</sup> Es kann angenommen werden, dass mit zunehmender Dynamik der Umwelt, die sich durch die Häufigkeit und Stärke der Änderung unternehmensspezifischer Umweltfaktoren ergibt, die Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung zunimmt.<sup>615</sup> Zur Handhabung dieser bietet sich eine stärkere Nutzung von Planung und Kontrolle an. Dadurch wird ebenso wie durch den erhöhten Bedarf nach Informationsbeschaffung -aufbereitung und -analyse die Notwendigkeit zur Wahrnehmung von Controllingaufgaben zunehmen. Frühere empirische Studien konnten tendenzielle Hinweise zur Bestätigung dieses Zusammenhangs finden.<sup>616</sup> In früheren Studien wurde die Umweltdynamik neben der Marktdynamik u.a. durch die Veränderung der verwendeten Technologie und der empfundenen Konkurrenzintensität abgebildet. In der vorliegenden Untersuchung erfolgt hingegen eine Beschränkung auf die Marktdynamik.<sup>617</sup> Zum einen war die Berücksichtigung der Veränderung der Fertigungstechnologie als

<sup>614</sup> Vgl. dazu Kapitel A.III.3.3.

<sup>615</sup> Vgl. dazu Vahs (1994), S. 83, Niedermayr (1994), S. 141 f. und Amshoff (1993), S. 342-344. Zur Bedeutung steigender Umweltdynamik auf die Nutzung von Controlling vgl. auch Weber/Schäffer (1999a), S. 736, 738 und 742.

<sup>616</sup> Für die Verwendung der Umweltdynamik als Kontingenzvariable vgl. z.B. Gordon/Narayanan (1984), Anderson (1995) und Davila (2000). Ausführlich zu diesen Studien vgl. Fußnote 455 in Kapitel A.III.3.3. Zur Berücksichtigung im mittelständischen Kontext vgl. Niedermayr (1994) und Zimmermann (2001). Bezogen auf die Unternehmensplanung in KMU berücksichtigen MATTHEWS und SCOTT ausführlich die Unsicherheit der Umwelt als Kontextfaktor und finden Hinweise für einen negativen Einfluss der Unsicherheit auf das Planungsverhalten. Vgl. Matthews/Scott (1995). Mit der Berücksichtigung anstehender deutlicher Veränderungen des Geschäfts findet sich bei GIBSON und CASSAR zudem eine der Umweltdynamik verwandte Kontextvariable. Vgl. Gibson/Cassar (2002). FRANK findet einen Hinweis auf einen positiven Einfluss der Marktkomplexität auf die Komplexität der eingesetzten Kostenrechnung in mittelständischen Unternehmen. Vgl. Frank (2000), S. 122 f.

<sup>617</sup> Auch AMSHOFF nimmt eine isolierte Betrachtung der Marktveränderung vor. Vgl. Amshoff (1993), S. 400 f.

verbreiteter Indikator vor dem Hintergrund der Branchenstruktur der verwendeten Stichprobe nicht sinnvoll möglich. Zum anderen zeigte sich, dass die empfundene Konkurrenzintensität in den Pre-Tests durchgehend als hoch eingestuft wurde. Aufgrund der dadurch zu erwartenden geringen Varianz unterblieb eine Berücksichtigung in der Erhebung. Ähnlich wie allgemein für die Umweltdynamik gilt auch für die Marktdynamik, dass eine Zunahme der Unsicherheit zu einer gesteigerten Notwendigkeit von Planung, Kontrolle und Informationsversorgung und damit auch des Controllings führt. Insgesamt folgt aus den Ausführungen die Hypothese 1b:

*H 1b: Je höher die erwartete Marktdynamik, desto intensiver die Nutzung von Controllinginstrumenten.*

### *Operationalisierung*

Zur Operationalisierung der Marktdynamik wird im Folgenden auf das Marktwachstum der wichtigsten Hauptproduktgruppe in den auf die Umfrage folgenden drei Jahren (Frage 31) zurückgegriffen. Hier ist nun die Frage zu diskutieren, ob das Ausmaß der Veränderung oder die Zunahme des Marktvolumens die potenzielle Controllingnutzung beeinflusst: Führt eine Marktschrumpfung zur gleichen Controllingnutzung wie ein gleich hohes Marktwachstum oder folgt aus einer Marktschrumpfung ein Weniger und aus einem Marktwachstum ein Mehr an Controllingnotwendigkeit? Hier wird der ersten Argumentation gefolgt. Es ist davon auszugehen, dass sowohl aus dem Fall eines positiven als auch negativen Marktwachstums die Notwendigkeit zur Verarbeitung eines Mehrs an externen Informationen erwächst. Bei positivem Wachstum gilt es z.B., nach Möglichkeiten zur Nutzung dieser positiven Dynamik zu suchen und sich neu ergebende Märkte zu erschließen.<sup>618</sup> Bei einem Rückgang des Marktvolumens besteht hingegen der Bedarf zu einer intensiveren Nutzung externer Informationen, um alternative Märkte oder Produkte auszumachen sowie ein höherer Bedarf zur internen Kostenanalyse, um bei rückläufigen Verkäufen durch gesteigerte Effizienz die Rentabilität des Unternehmens aufrechterhalten zu können. Zur Operationalisierung wird daher der Betrag der erwarteten Veränderung des Marktes angenommen. Die resultierende Variable **MARKT** besitzt dadurch die Ausprägungen 0 (unverändert), 1 (mäßiges Wachstum und mäßiger Rückgang) sowie 2 (starkes Wachstum und starker Rückgang). Die Variable ist somit ordinal skaliert.<sup>619</sup>

<sup>618</sup> Vgl. Amshoff (1993), S. 400.

<sup>619</sup> AMSHOFF nimmt hingegen eine nominale Betrachtung vor und analysiert Unterschiede in den drei Kategorien „rückläufig“, „unverändert“ und „wachsend“. Vgl. Amshoff (1993), S. 402 sowie die zugehörigen statistischen Analysen.

### 1.1.1.3 Externe Abhängigkeit

Durch den Umfeldaspekt der Abhängigkeit wird beschrieben, inwieweit ein Unternehmen von anderen unternehmensfremden Gruppen, durch die Ressourcen bezogen werden, abhängig ist.<sup>620</sup> Mit PUGH ET AL. kann dabei die externe Abhängigkeit in eine von einem Mutterkonzern und eine von anderen externen Organisationen unterschieden werden.<sup>621</sup> Da die Abhängigkeit von einer Muttergesellschaft per Definition in der vorliegenden Untersuchung ausgeschlossen ist, verbleibt nur die von externen Organisationen. Bei hoher Abhängigkeit steigt der Bedarf nach der Suche von Alternativen, um das Problem zu verringern und so die Flexibilität zu erhöhen.<sup>622</sup>

Dem Controlling kann dadurch die Aufgabe zugemessen werden, über die Generierung relevanter Informationen zum einen die Entscheidungsflexibilität zu erhöhen. Zum anderen müssen im Falle hoher Abhängigkeit bedrohliche Entwicklungen bei Kunden und bzw. oder Lieferanten und in der Zusammenarbeit mit diesen frühzeitig erkannt werden, um so wiederum den Entscheidungsspielraum erhöhen zu können. Dem steht das Argument von NIEDERMAYR gegenüber, die einwendet, dass durch den als geringer empfundenen Handlungsspielraum die Nutzung von Controllingsystemen niedriger ausfallen würde.<sup>623</sup> Diese Argumentation führt indirekt über die subjektive Wahrnehmung der Unternehmensführung, betrifft aber nicht die oben dargestellte objektive Notwendigkeit zur Controllingnutzung. Daher würde der Kontingenzfaktor Abhängigkeit vom Einflussfaktor Unternehmer überlagert, so dass der eigentliche Einfluss vielmehr dem Unternehmer zugeschrieben werden müsste. Diese Beeinflussung durch den Unternehmer gilt es in der statistischen Analyse separat zu berücksichtigen. Anders als von NIEDERMAYR vorgenommen,<sup>624</sup> wird hier daher ein positiver Einfluss der Abhängigkeit unterstellt.

Der Einfluss der Abhängigkeit von externen Organisationen auf das Controlling wurde bisher in wenigen empirischen Untersuchungen betrachtet.<sup>625</sup> Dabei konnte sich keine Tendenz hinsichtlich des Einflusses herausbilden. Bei AMSHOFF findet sich zwar ein genereller Einfluss, dessen Tendenz lässt sich jedoch insbesondere aufgrund des Untersuchungsdesigns nicht abschließend beurtei-

---

<sup>620</sup> Vgl. Niedermayr (1994), S. 146.

<sup>621</sup> Die Untersuchung von PUGH ET AL. ist zwar auf den Einfluss auf die Organisationsstruktur ausgerichtet. Vgl. Pugh et al. (1969). Die generelle Untergliederung und Systematik eignet sich jedoch auch für den vorliegenden Kontext. So beziehen sich auch NIEDERMAYR und AMSHOFF auf die entsprechenden Ausführungen. Vgl. Niedermayr (1994), S. 146 und Amshoff (1993), S. 401.

<sup>622</sup> Vgl. Amshoff (1993), S. 401 und Niedermayr (1994), S. 147.

<sup>623</sup> Vgl. Niedermayr (1994), S. 147.

<sup>624</sup> Vgl. dazu Niedermayr (1994), S. 147. Diese unterstellt einen negativen Zusammenhang.

<sup>625</sup> Die Berücksichtigung der Abhängigkeit bezieht sich überwiegend auf die Konzernabhängigkeit.

len.<sup>626</sup> In der Untersuchung von NIEDERMAYR findet sich hingegen fast kein Zusammenhang.<sup>627</sup>

Trotz der Annahmen in der Untersuchung von NIEDERMAYR und der unklaren Wirkrichtung bei AMSHOFF wird aufgrund der theoretischen Überlegungen die folgende Hypothese aufgestellt:

*H 1c: Je größer die Abhängigkeit von externen Organisationen, desto intensiver fällt die Nutzung von Controllinginstrumenten aus.*

### *Operationalisierung*

Als zu berücksichtigende externe Organisationen nennen PUGH ET AL. Kunden und Lieferanten sowie Gewerkschaften. Von den drei Gruppen kann im vorliegenden Kontext nur die Abhängigkeit von Lieferanten und Kunden einbezogen werden. Gewerkschaften spielen bei der geringen Größe der einbezogenen Unternehmen mutmaßlich eine sehr untergeordnete bis gar keine Rolle.<sup>628</sup> Die Operationalisierung wird daher über die Anzahl der Kunden bzw. Lieferanten vorgenommen, die 50% des Umsatzes (Frage 29) bzw. des Liefervolumens (Frage 22) ausmachen.<sup>629</sup> Je geringer dieser Wert ausfällt, desto höher ist die Abhängigkeit, da in diesem Fall die Anzahl wichtiger Kunden bzw. Lieferanten gering ist und entsprechend die Substituierbarkeit erschwert wird.

Bei der Beziehung zwischen Abhängigkeit und Controllingnutzung ist nicht von einem linearen Zusammenhang auszugehen. Vielmehr wird eine degressive Beziehung unterstellt. Es wird davon ausgegangen, dass der Grenzzuwachs an Unabhängigkeit z.B. durch einen Anstieg von einem auf zwei Lieferanten, die die Hälfte des Liefervolumens erbringen, höher ist als bei einem Anstieg von 30 auf 31 Lieferanten. Um die Degressivität der Beziehung adäquat berücksichtigen zu können, wurde hier in beiden Fällen der natürliche Logarithmus gebildet.<sup>630</sup> Da jedoch die absolute Anzahl der Lieferanten bzw. Kunden betrachtet

---

<sup>626</sup> Vgl. Amshoff (1993), S. 421-436. Dort wurde die Abhängigkeit in unterschiedlichen Kategorien ohne Rangfolge untersucht, so dass sich eine Wirkrichtung nicht feststellen lässt.

<sup>627</sup> Vgl. Niedermayr (1994), S. 200. Für eine Untersuchung des Einflusses der Abhängigkeit auf die Organisationsstruktur vgl. auch Bruns/Waterhouse (1975).

<sup>628</sup> AMSHOFF erweitert das Konzept noch um die Frage nach dem Anteil der auftragsbezogenen Einzelfertigung am Gesamtumsatz, wohl um die Abhängigkeit von Kunden weiter zu konkretisieren. Vgl. Amshoff (1993), S. 401. Aufgrund der Heterogenität der Branchenstruktur und des Vorhandenseins von nicht industriellen Unternehmen wurde auf die Erhebung dieser Variable verzichtet.

<sup>629</sup> AMSHOFF nimmt in ähnlicher Form die Operationalisierung durch die Abfrage des Umsatz- bzw. Liefervolumenanteils des größten Kunden bzw. Lieferanten vor. Vgl. Amshoff (1993), S. 401. Dieses Vorgehen wäre jedoch bei der gegebenen Branchenstruktur mit Problemen verbunden gewesen, da dadurch Branchen, die einen Massenmarkt bedienen bzw. viele Lieferanten haben, diese Frage kaum hätten beantworten können.

<sup>630</sup> Aufgrund der gleichen Argumentation findet sich bei LIBBY und WATERHOUSE sowie bei DAVILA eine Berechnung des natürlichen Logarithmus zur Abbildung der Unternehmensgröße. Vgl. dazu Libby/Waterhouse (1996), S. 141 und Davila (2005), S. 231 f. Dieses Vorgehen wird auch durch die spätere Anwendung von Regressionsanalysen notwendig. Dort können nur lineare Zusammenhänge abgebildet werden. Ist davon auszugehen, dass ein solcher nicht gegeben ist, gilt es, die betroffenen unabhängigen Variablen durch ent-

wurde, wird hierdurch die Unabhängigkeit und nicht die Abhängigkeit operationalisiert. Daher werden die beiden Variablen jeweils mit (-1) multipliziert. Als Resultat ergeben sich die Variablen zur Abbildung der Kunden- (**LNKUNDE-NABH**) und Lieferantenabhängigkeit (**LNLIEFERABH**).

## 1.1.2 Interne Einflussfaktoren

### 1.1.2.1 Unternehmensgröße

#### *Unternehmensgröße*

Während die Unternehmensgröße in Untersuchungen ohne mittelstandsspezifischen Hintergrund keine hohe Verbreitung besitzt,<sup>631</sup> stellt sie in mittelständisch orientierten Studien eine wesentliche Einflussgröße dar. Zur Begründung der Relevanz der Unternehmensgröße als Einflussfaktor kann auf das *Differenzierungs-Integrations-Paradigma* aus der Organisationstheorie zurückgegriffen werden.<sup>632</sup> Demnach steigen mit zunehmender Unternehmensgröße die Differenzierung der Unternehmensorganisation und der Spezialisierungsgrad der Stellen und Aufgaben. Je größer also das Unternehmen wird, desto unübersichtlicher wird es aus der Perspektive der Unternehmensführung. Somit steigt der Bedarf einer Koordination der spezialisierten Teilbereiche. Je differenzierter die Tätigkeiten im Unternehmen werden, desto größer wird der Bedarf einer Informationskonsolidierung, um der Unternehmensführung die Übersicht über das Unternehmen zu verschaffen. Zudem steigt der Bedarf nach einer plan- und kontrolldeterminierten Führung, da diese stärker als eine personenorientierte Unternehmensführung die Möglichkeit zur Koordination des unternehmerischen Gesamtgeschehens bildet. Insgesamt folgt daraus, dass mit zunehmender Unternehmensgröße und entsprechender Aufgabendifferenzierung eine rationale Unternehmensführung ohne eine entsprechend ausgestaltete Rationalitätssicherung schwieriger wird. Zusammengefasst steigt der Umfang der Aufgaben, die sich nach vorherigem Begriffsverständnis dem Controlling zuordnen lassen.<sup>633</sup>

Zusätzlich wirkt sich die Unternehmensgröße im mittelständischen Kontext auf zwei weitere relevante Größen aus.<sup>634</sup> Zum einen ist davon auszugehen, dass mit zunehmender Unternehmensgröße der *Aufgabenumfang der Unternehmensführung* zunimmt. Dadurch wird die Übernahme der Rationalitätssicherungsaufgabe durch die Unternehmensführung selber schwieriger möglich. Die Notwendigkeit einer Entlastung der Führung im Sinne einer Führungsunterstützung

---

sprechende Variablen vorher zu transformieren. Vgl. dazu sowie zur Eignung der Logarithmierung Backhaus et al. (2006), S. 80-83.

<sup>631</sup> Vgl. Chenhall (2003), S. 148.

<sup>632</sup> Vgl. zum Differenzierungs-Integrations-Paradigma Kieser/Kubicek (1983), S. 330 f. Zur Verwendung der Herleitung des positiven Einflusses der Unternehmensgröße auf den Umfang der Controllingausgestaltung vgl. Niedermayr (1994), S. 148 und Amshoff (1993), S. 372 f.

<sup>633</sup> Vgl. zur Bedeutung der Unternehmensgröße für das Controlling auch Kapitel A.II.3.1.2 und A.II.3.3.

<sup>634</sup> Grundlegend für die folgende Argumentation vgl. Kapitel A.II.1.2 und A.II.2.2.1.

nimmt zu. Zum anderen steigt mit wachsender Unternehmensgröße tendenziell auch der *zur Verfügung stehende Ressourcenumfang*. Dadurch wird die Zuordnung und Übernahme von Controllingaufgaben durch führungsfremde Mitarbeiter besser möglich. Auch die Bindung ausreichend qualifizierter Mitarbeiter an das Unternehmen wird dadurch tendenziell erleichtert.

Betrachtet man vorherige empirische Untersuchungen, so lässt sich grundsätzlich ein positiver Zusammenhang von Unternehmensgröße und unterschiedlichen Dimensionen des Controllings feststellen. Einen Überblick über Studien, die die Unternehmensgröße als Einflussfaktor auf das Controlling oder -teilbereiche berücksichtigen, gibt Tabelle B-11.<sup>635</sup>

Autoren	Mittelstandsspezifisch?	Abhängige Variable
Pohl/Rehkugler (1986)	Ja	Controlling
Kosmider (1993)	Ja	Controlling
Niedermayr (1994)	Ja	Controlling
Matthews/Scott (1995)	Ja	Planungsverhalten
Legenhausen (1998)	Ja	Controlling
Dintner/Schorcht (1999b)	Ja	Controlling
Zimmermann (2001)	Ja	Controlling
Gibson/Cassar (2002)	Ja	Planungsverhalten
Davila (2005)	Ja	MCS von human resources
Merchant (1981)	Nein	Budgetierung
Merchant (1984)	Nein	Budgetierung
Ezzamel (1990)	Nein	Budgetierung
Amshoff (1993)	Nein	Controlling
Vahs (1994)	Nein	Controlling
Libby/Waterhouse (1996)	Nein	MAS
Hoque/James (2000)	Nein	Balanced Scorecard

**Tabelle B-11: Ausgewählte Studien mit der Unternehmensgröße als Einflussfaktor**

Aus obigen Ausführungen lässt sich die folgende Hypothese ableiten:

*H 1d: Je größer ein Unternehmen ist, desto umfangreicher fällt die Nutzung von Controllinginstrumenten aus.*

### *Operationalisierung*

In Kapitel A.II.1.1.1 wurde bereits dargestellt, dass eine Quantifizierung der Unternehmensgröße nicht eindeutig möglich ist. In der vorliegenden Untersuchung werden daher drei alternative Operationalisierungen der Unternehmensgröße in die Betrachtung einbezogen. Mit der Anzahl der Vollzeitstellen (Frage 7), dem Umsatz (Frage 27) und der Bilanzsumme (Frage 6) des Jahres 2003 wird dabei auf die drei Größenquantifizierungen zurückgegriffen, die in den verbreitetsten quantitativen Mittelstandsabgrenzungen Verwendung finden. In die multivariaten Analyseverfahren kann jedoch nur eine der drei Variablen einbezogen werden.<sup>636</sup> Mit der Anzahl der Mitarbeiter wird dabei auf diejenige

<sup>635</sup> Zu weiteren Studien, die die Unternehmensgröße als Einflussgröße einbeziehen, vgl. die Übersicht bei Niedermayr (1994), S. 148.

<sup>636</sup> Vgl. dazu Kapitel B.III.2.2.2.

Operationalisierung zurückgegriffen, die die beste branchenübergreifende Größenabbildung zulässt, da sie anders als Umsatz und Bilanzsumme unabhängiger von Wertschöpfungstiefe und Kapitalintensität des Geschäftsmodells ausfällt. Des Weiteren wird davon ausgegangen, dass bei der Größenstruktur der analysierten Unternehmen, wie zuvor bei der Abhängigkeit, keine lineare Beziehung zwischen Unternehmensgröße und Controllingnutzung vorliegt. Denn es ist davon auszugehen, dass die Übersichtlichkeit des Unternehmens bei einem Größenanstieg von zehn auf 20 Mitarbeiter relativ stärker abnimmt als bei einem Anstieg von 290 auf 300 Mitarbeiter. Daher wird für die Beziehung ein degenerativer Verlauf unterstellt. Es wird auch hier jeweils der natürliche Logarithmus der Anzahl der Mitarbeiter (**LNMA**), des Umsatzes (**LNUMSATZ**) und der Bilanzsumme (**LNBILANZ**) in der Untersuchung berücksichtigt.<sup>637</sup>

### 1.1.2.2 Interne Koordinationskomplexität

In einigen früheren Untersuchungen wird die *Organisationsstruktur* als interner Kontingenzfaktor für das Controlling bzw. dessen Teilsysteme betrachtet.<sup>638</sup> Die hierbei übliche Differenzierung nach funktional und divisional aufgestellten Unternehmen gestaltet sich im mittelständischen Kontext problematisch, da sich in früheren Untersuchungen eine überwiegend funktionale Organisation der betrachteten Unternehmen zeigte.<sup>639</sup> Durch die entsprechend sehr geringe Besetzung der Kategorie der divisional organisierten Unternehmen wird eine statistisch aussagekräftige Untersuchung erschwert. Wohl nicht zuletzt daher zeigte sich im mittelständischen Kontext kein Einfluss des so abgebildeten Kontingenzfaktors Organisationsstruktur.<sup>640</sup> In dieser Untersuchung wird daher mit der internen Koordinationskomplexität auf einen anderen Aspekt der Organisationsstruktur zurückgegriffen.<sup>641</sup>

Wie auch bei den Ausführungen zum Kontingenzfaktor Unternehmensgröße ist davon auszugehen, dass ein zunehmender Koordinationsbedarf den möglichen Aufgabenumfang des Controllings erhöht.<sup>642</sup> Während die Unternehmensgröße bereits einen erheblichen Einfluss auf die Koordinationskomplexität ausübt, erhöht sich der Koordinationsbedarf zusätzlich mit der *Anzahl der Hierarchie-*

<sup>637</sup> Zur Verwendung des natürlichen Logarithmus zur Abbildung der Unternehmensgröße vgl. Davila (2005), S. 121 f. und Libby/Waterhouse (1996), S. 141 sowie die dort angegebene Literatur.

<sup>638</sup> Vgl. z.B. Merchant (1984), Amshoff (1993) oder Vahs (1994). Für den mittelständischen Kontext vgl. Niedermayr (1994), Kosmider (1993), Dintner/Schorcht (1999b) und Ossadnik/Barklage/van Lengerich (2003).

<sup>639</sup> Vgl. Dintner/Schorcht (1999b), S. 140. Entsprechend schließen DINTNER und SCHORCHT die Organisationsstruktur als Einflussvariable aus ihrer Untersuchung aus.

<sup>640</sup> Lediglich NIEDERMAYR kommt auf Basis einer anderen Operationalisierung zu dem Ergebnis, dass Unternehmen mit einer „marktnahen“ Organisation der ersten Führungsebene ein Mehr an Controllingnutzung aufweisen. Vgl. Niedermayr (1994), S. 272-275.

<sup>641</sup> Für eine ähnliche Verwendung vgl. Vahs (1994). Dieser argumentiert, dass die Beteiligung des Controllings am Entscheidungsprozess mit zunehmender Aufgabenkomplexität ansteigen müsse. Er findet jedoch keine empirische Bestätigung dieser Hypothese.

<sup>642</sup> Vgl. dazu Kapitel B.II.1.1.2.1. Zum Einfluss der Koordinationskomplexität auf das Controlling vgl. Weber/Schäffer (1999a), S. 742.

*ebenen*, die in einer Organisationsstruktur verankert sind. Diese determinieren den Abstimmungsbedarf zwischen einzelnen Hierarchieebenen. Während also die Unternehmensgröße den Koordinationsbedarf insgesamt betrifft, bezieht sich die Anzahl der hierarchischen Ebenen auf den vertikalen Koordinationsbedarf und stellt somit einen ergänzenden Aspekt der Koordinationskomplexität dar. Zudem bildet die Betrachtung der Anzahl hierarchischer Ebenen einen isolierten Aspekt des Koordinationsbedarfes ab, während über die Unternehmensgröße auch weitere Determinanten Berücksichtigung finden. Insgesamt leitet sich die folgende Hypothese ab:

*H 1e: Je größer die interne (vertikale) Koordinationskomplexität, desto ausgeprägter die Nutzung von Controllinginstrumenten.*

### *Operationalisierung*

Zur Abbildung der internen (vertikalen) Koordinationskomplexität wird auf die Anzahl der Hierarchiestufen (Frage 42) abgestellt. Die zugehörige Variable wird im weiteren Verlauf der Analyse mit **HIERARCH** bezeichnet. Hier ist bereits auf den Überlagerungseffekt mit der Unternehmensgröße hinzuweisen. Dieser wird in den statistischen Analysen jedoch entsprechend berücksichtigt und jeweils erläutert.

### **1.1.2.3 Strategische Ausrichtung**

Kontingenztheoretisch basierte Untersuchungen wurden verstärkt mit Beginn der 1990er Jahre um den Aspekt der strategischen Ausrichtung des Unternehmens als Determinante des Controllings erweitert. Dabei ist die Strategie ein eher indirekter Kontingenzfaktor, da sie letztlich das Instrument des Managements zur Handhabung der spezifischen Umweltbedingungen darstellt.<sup>643</sup> In den entsprechenden Untersuchungen wird argumentiert, dass die Umsetzung unterschiedlicher strategischer Ausrichtungen durch darauf ausgerichtete Controllingausgestaltungen unterstützt werden könnte und sollte. Die Abbildung der speziellen Strategie kann sich dabei an verschiedenen in der Literatur vorzufindenden Strategietypkonzepten orientieren. In Studien mit der Strategie als Kontingenzfaktor finden sich i.d.R. die Unterscheidungen nach PORTER (Differenzierung vs. Kostenführerschaft)<sup>644</sup>, nach MILES und SNOW (prospector vs. reactor)<sup>645</sup> oder MILLER und FRIESEN (unternehmerisch vs. konservativ)<sup>646</sup> wieder. Durch diese uneinheitliche Strategieabbildung ist es kaum möglich, allgemeingültige Untersuchungsergebnisse für den Kontingenzfaktor Strategie abzuleiten. Es kann jedoch auf Basis früherer Studien festgehalten werden, dass spezifi-

<sup>643</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Chenhall (2003), S. 150 f.

<sup>644</sup> Vgl. Porter (1980). Daneben nennt PORTER mit der Nischenstrategie noch eine weitere Strategie, die sich jedoch nicht in das Spektrum zwischen Kostenführerschaft und Differenzierungsstrategie einfügt.

<sup>645</sup> Vgl. Miles/Snow (1978). Diese bauen ein Kontinuum mit den Zwischenstufen prospector, analyzer, defender und reactor auf.

<sup>646</sup> Vgl. Miller/Friesen (1982).

sche strategische Ausprägungen durchaus einen Einfluss auf die konkrete Ausgestaltung des Controllings auszuüben scheinen.

Im mittelständischen Kontext fehlt bisher eine Untersuchung der Strategie als Kontingenzfaktor.<sup>647</sup> Dies könnte nicht zuletzt Resultat der dargestellten, oft wenig vorhandenen Verfolgung einer expliziten Strategie sein.<sup>648</sup> Dennoch soll in der vorliegenden Untersuchung die strategische Grundausrichtung in Anlehnung an die Systematik nach PORTER mit berücksichtigt werden. Aufgrund des Problems der geringen Verbreitung expliziter strategischer Vorgaben wird hier eine indirekte Erfassung der strategischen Ausrichtung vorgenommen. Es wird betrachtet, welche *Bedeutung dem Produktpreis für den Absatzerfolg* der eigenen Produkte beigemessen wird. Je höher dabei die Einschätzung ausfällt, desto höher dürfte auch die strategische Bedeutung der Kosten ausfallen, ohne dass explizit die Kostenführerschaft als strategisches Ziel angegeben wurde. Aufgrund der geringen Größe der beteiligten Unternehmen soll ohnehin vom Anstreben einer *Kostenführerschaft* abstrahiert werden, vielmehr soll auf eine hohe strategische Bedeutung geringer Kosten abgestellt werden.

Es ist davon auszugehen, dass bei einer höheren Bedeutung des Produktpreises Kosteninformationen einen höheren Stellenwert einnehmen werden, da sie zur Erreichung des strategischen Ziels geringer Kosten von besonderer Steuerungsrelevanz für die Unternehmensführung sein werden.<sup>649</sup> Dies bestätigt sich auch in früheren empirischen Analysen. Studien, die die Systematik nach PORTER zugrunde legten, konnten Hinweise darauf finden, dass die Bedeutung von Kostenkontrollen, die Orientierung an operativen Zielsetzungen oder formalen Erfolgsmessungen stärker ausgeprägt waren als im Falle der Verfolgung der generischen Gegenstrategie.<sup>650</sup> Bei der Verfolgung der Gegenstrategie war hingegen eine stärkere Langfristorientierung mit einer geringeren formalen und operativen Orientierung und einer breiteren Nutzung der Planung vorzufinden. Einen Überblick<sup>651</sup> über frühere Untersuchungen zum Einfluss der verfolgten Strategie gibt Tabelle B-12.

---

<sup>647</sup> Lediglich FRANK untersucht die Auswirkung der Strategie auf Komplexität und Dynamik der Kostenrechnung und auf die Nutzungsintensität von Kostenrechnungsinstrumenten. Dabei verwendet er die Systematisierung nach MILES und SNOW, findet jedoch keinerlei Hinweise für einen Einfluss. Vgl. dazu Frank (2000), S. 206-214.

<sup>648</sup> Vgl. dazu Kapitel A.II.2.2.3.

<sup>649</sup> Vgl. Davila (2000), S. 393.

<sup>650</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Chenhall (2003), S. 150 f.

<sup>651</sup> Die Untersuchung von FRANK besitzt einen explizit mittelständischen Bezug.

Quelle	Strategiedefinition	Abhängige Variable
Frank (2000) <sup>1</sup>	Miles & Snow	Kostenrechnung
Simons (1987)	Miles & Snow	MCS
Govindarajan/Fisher (1990)	Porter	MCS
Simons (1991)	Strategische Unsicherheit & eigene Systematisierung	MCS
Chenhall/Morris (1995)	Miller & Friesen	MAS
Chenhall/Langfield-Smith (1998)	Porter	MAS
Abernethy/Brownell (1999)	Miles & Snow	Budgetierung
Anderson/Lanen (1999)	Miles & Snow	MAS
Guinding (1999)	Miles & Snow	"Competitor-focused accounting"
Davila (2000)	Porter	MCS
Bouwens/Abernethy (2000)	Verfolgung von "Customization"	MAS

<sup>1</sup> Die Studie von Frank hat einen expliziten Mittelstandsbezug

**Tabelle B-12: Studien mit Berücksichtigung der Strategie als Kontingenzzfaktor**

Aus den obigen Überlegungen und den bisherigen Erkenntnissen zum Einfluss der Verfolgung einer Kostenführerstrategie wird Hypothese 1f abgeleitet:

*H 1f: Je wichtiger die strategische Bedeutung des Produktpreises, desto eher werden kosten- und operativ orientierte Controllingaufgaben relevant (KR, DB, KMT, KMV, ABW, BOP, FK, FP). Strategischer ausgerichtete Aufgaben (STR, RC, BST, IE, NFK) besitzen hingegen einen geringeren Stellenwert und sind entsprechend geringer ausgeprägt.*

### Operationalisierung

Zur Operationalisierung der strategischen Ausrichtung wird auf Frage 36 zurückgegriffen. Hier wurden die Befragten aufgefordert, die fünf Kategorien Produktpreis, Produktqualität, Servicequalität, Markenimage und Sortiments-/Variantenvielfalt hinsichtlich ihrer Bedeutung für den Absatzerfolg einzustufen. Dabei musste den fünf Kategorien jeweils ein Prozentwert zugeordnet werden. In der Summe musste sich ein Wert von 100% ergeben, ansonsten konnte die Befragung nicht fortgesetzt werden. Zur Abbildung der strategischen Bedeutung des Preises wurde nun der Prozentwert verwendet, der dem Produktpreis zugeordnet wurde. Dieser bildet die Variable **PREIS**.

Die bisherigen Hypothesen werden in Abbildung B-17 dargestellt. Im weiteren Verlauf wird die Abbildung sukzessive um die Hypothesen der weiteren Teilbereiche ergänzt, bis zum Abschluss der Hypothesenbildung die Gesamtstruktur der Untersuchungshypothesen deutlich wird. Die in der jeweiligen Hypothese unterstellte Wirkungsrichtung ist durch das entsprechende Vorzeichen angegeben. Zur Wahrung der Übersichtlichkeit der Darstellung wird dabei auf eine weitere Unterteilung des Controllings in seine einzelnen Teilbereiche verzichtet.

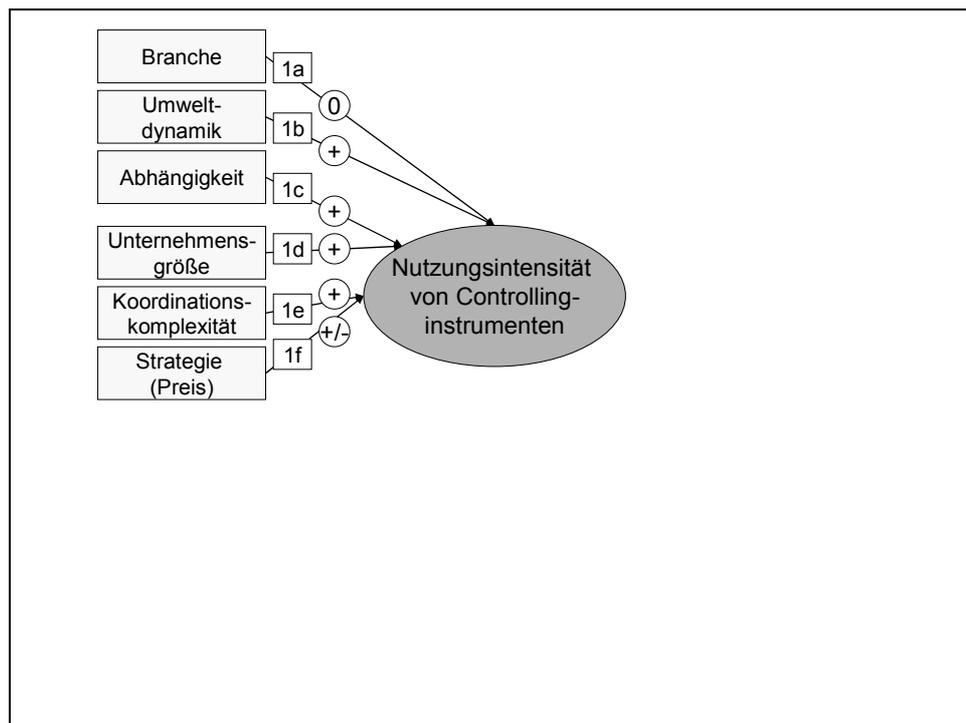


Abbildung B-17: Übersicht über die Untersuchungshypothesen (I)

## 1.2 Mittelstandsspezifische Kontextfaktoren

### 1.2.1 Merkmale der Unternehmensführung

Die Annahme eines direkten Einflusses der Unternehmensführung auf die konkrete Controllingausgestaltung kann insbesondere im mittelständischen Untersuchungskontext gerechtfertigt werden. Durch die zentrale Stellung und besondere Bedeutung der Unternehmensführung im Mittelstand ist ein unmittelbarer Einfluss auf das Controlling einsichtig. VAHS argumentiert, dass „eine personenbezogene Einflussnahme auf die Gestaltung des Controlling dann gegeben [ist], wenn es einer oder mehreren durchsetzungsfähigen Persönlichkeiten innerhalb der Unternehmensführung [...] gelingt, ihre Vorstellungen von dieser Konzeption zu realisieren. [...] Besonders stark ist dieses Bestreben in Unternehmen, die von den Eigentümern selbst geleitet werden.“<sup>652</sup> Diese Argumentation trifft somit insbesondere im mittelständischen Kontext zu. Auch PERREN und GRANT stellen auf der Basis von vier Fallstudien in kleinen Unternehmen zum Einfluss des Unternehmers fest: „owner managers will not always block the entry of objectified management accounting innovations from outside their ‚micro-worlds‘, rather they will act as a critical filter.“<sup>653</sup> Die dargestellten Besonderheiten mittelständischer Unternehmer lassen vermuten, dass diese, stärker als bei Großunternehmen, eigene Vorstellungen verwirklichen und nicht

<sup>652</sup> Vahs (1994), S. 81.

<sup>653</sup> Perren/Grant (2000), S. 406. Die Fallstudien wurden in vier Unternehmen mit zwischen elf und 22 Mitarbeitern durchgeführt. Vgl. Perren/Grant (2000), S. 398.

zwangsläufig betriebswirtschaftlichen und situativen Erfordernissen folgen werden.<sup>654</sup>

Während die Grundüberlegungen kontingenztheoretischer Ansätze von einem direkten Einfluss der Kontingenzfaktoren auf die konkrete Controllingausgestaltung ausgehen, setzt sich der so genannte *handlungsorientierte Ansatz* mit der Rolle der für die Gestaltung des Controlling legitimierten Manager, denen unter den situativen Umständen Entscheidungsspielräume zugestanden werden, auseinander.<sup>655</sup> Dabei wird davon ausgegangen, „dass zwischen den relevanten, zu berücksichtigenden Situationsfaktoren und dem zu gestaltenden Controlling-system zusätzlich Wahrnehmungs-, Interpretations-, Gestaltungs- bzw. Entscheidungsspielräume des Managements intervenieren.“ „Somit entscheidet letztlich nicht die Situation, sondern die dafür legitimierten Manager.“<sup>656</sup> Ginge man von einem streng deterministischen Verhältnis von Kontingenzfaktoren und Controlling aus, so müsste eine Berücksichtigung von Eigenschaften der Unternehmensführung nicht vorgenommen werden, da diese dann nur die situativ notwendige Controllingausgestaltung vornehmen würde. Ein derart strenger Determinismus ist jedoch mutmaßlich nicht vorzufinden. Daher müssen bei der Suche nach die Nutzung von Controllinginstrumenten beeinflussenden Faktoren die beteiligten entscheidungsbefugten Personen und deren Eigenschaften mit berücksichtigt werden. Im vorliegenden Untersuchungskontext stellen die Mitglieder der Unternehmensführung die relevanten Personen dar. Deren Eigenschaften beeinflussen die Controllinggestaltung somit zum einen direkt und besitzen zum anderen eine vermittelnde Wirkung auf den Einfluss der anderen Kontingenzfaktoren.<sup>657</sup>

Auch in vorherigen Studien wurde der Einfluss der Unternehmensführung betrachtet. Es wurden dabei verschiedene Variablen aus dem Bereich der Unternehmensführung getestet. Tabelle B-13 gibt einen Überblick über relevante Studien und die in ihnen verwendeten unternehmensführungsspezifischen Einflussvariablen.

---

<sup>654</sup> Zu den Besonderheiten vgl. Kapitel A.II.2.2.1.

<sup>655</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Amshoff (1993), S. 57-59. Der handlungsorientierte Ansatz stammt wie schon das Grundmodell der Kontingenztheorie aus der Organisationsforschung. Zu einem Überblick über den handlungsorientierten Ansatz in der Organisationsforschung vgl. Kieser/Kubicek (1983), S. 63-68.

<sup>656</sup> Amshoff (1993), S. 59. Zu dieser Annahme gelangen auch PERREN und GRANT auf Basis von Fallstudien. Vgl. dazu Perren/Grant (2000), S. 398.

<sup>657</sup> Vgl. zu letzterem Niedermayr (1994), S. 160.

Quelle	Führungs- stil	Aus- bildung	Alter	externe Manager	Strategie- orientierung	Abhängige Variable
Pohl/Rehkugler (1986)		O		X		Controlling
Kosmider (1993)				X		Controlling
Niedermayr (1994)	X			X		Controlling
Lybaert (1998)	X	O			X	Nutzung von F&E und Wettbewerbs- informationen
Dintner/Schorcht (1999b)	X					Controlling
Zimmermann (2001)	X				X	Controlling
Gibson/Cassar (2002)		X	O			Alter indirekt über Berufserfahrung
Ossadnik et al. (2003)				X		Controlling
Davila (2005)				O		MCS von human ressources
Legende:						
X untersucht						
O in ähnlicher Form untersucht						

**Tabelle B-13: Unternehmerbezogene Einflussfaktoren in mittelstandsspezifischen Controlling Studien**

Insgesamt ist erkennbar, dass Variablen aus dem Bereich der Unternehmensführung überwiegend im Kontext mittelständischer Unternehmen aufgegriffen wurden. Dies resultiert mutmaßlich aus dem – verglichen mit Großunternehmen – höheren direkten Gestaltungseinfluss der Unternehmensführung in kleineren Unternehmen. In der vorliegenden Untersuchung wurde auf den Versuch, einen Führungsstil als Ausdruck der Art der Unternehmensführung<sup>658</sup> direkt zu messen, verzichtet. Im Rahmen einer schriftlichen Befragung schien ein solches Vorgehen schwierig präzise und wenn, nur über eine Vielzahl an Fragen möglich zu sein.<sup>659</sup> Aufgrund der dargestellten Restriktionen war eine Berücksichtigung eines notwendigen umfangreichen Fragenblocks nicht möglich. Es wurde daher auf die Erhebung relativ objektiver, quantifizierbarer Variablen zur Abbildung von Aspekten der Charakteristika der Unternehmensführung abgestellt. Im Folgenden werden nun Hypothesen zur Wirkung verschiedener Eigenschaften der Unternehmensführung auf die Nutzung des Controllings abgeleitet.

### 1.2.1.1 Ausbildung der Unternehmensführung

Wie in Kapitel A.II.3.1.2 dargestellt wurde stellt das *Können eines Entscheiders* die Voraussetzung für eine stark reflektiv geprägte Entscheidungsfindung dar. Ohne ein entsprechendes Können fehlt die Fähigkeit zur Verarbeitung entsprechender Informationen, so dass der Informationsbedarf gering ist. Zudem wurde in Kapitel A.II.2.2.1 auf die Bedeutung mangelnden Könnens, insbeson-

<sup>658</sup> Zur Bedeutung des Führungsstils vgl. Kapitel A.II.2.1.2 und A.II.2.2.1.

<sup>659</sup> Zur Verdeutlichung des benötigten Fragenumfangs, der zur adäquaten Abbildung des Führungsstils benötigt wird, vgl. Schaper/Lieberei (2001). Diese stellen einen umfangreichen Fragenkatalog, den so genannten Führungsstilfragebogen, dar. Zudem scheint bei der Erfassung des Führungsstils über eine schriftliche Befragung auch die subjektive Einschätzung problematisch. Es ist fraglich, ob so ein zutreffendes Bild des Führungsstils herzustellen ist.

dere in Form betriebswirtschaftlicher Kenntnisse, für ein gering ausgebautes Führungssystem und infolgedessen eines adäquaten Controllingeinsatzes hingewiesen. Insgesamt determiniert das Können eines Entscheiders somit das Ausmaß einer möglichen reflexiven Entscheidungsfindung und darum den Informationsbedarf. Daraus ergibt sich eine Auswirkung auf den als notwendig erachteten Nutzen von Instrumenten, die entscheidungsvorbereitende Informationen zur Verfügung stellen können. Zudem ist auf Basis des fachlichen Know-hows von einem besseren Kenntnisstand über die Funktionsweisen verschiedener relevanter Instrumente auszugehen. Das benötigte Können kann dabei insgesamt in den Bereich des betriebswirtschaftlichen Know-hows eingeordnet werden. Das Können ergibt sich nun nicht zuletzt aus der Ausbildung des Entscheiders.

In *früheren empirischen Untersuchungen* wird der Einfluss der Ausbildung der Unternehmensführung auf die Controllingausgestaltung kaum berücksichtigt. GIBSON und CASSAR untersuchen jedoch den Einfluss der Ausbildung der Geschäftsführung auf die Durchführung von Planungen.<sup>660</sup> Sie können einen statistisch signifikanten positiven Einfluss der Ausbildung auf das Planungsverhalten nachweisen. POHL und REHKUGLER finden Hinweise darauf, dass das Mitwirken von Akademikern im Unternehmen einen positiven Einfluss auf die Nutzung von Plänen hat.<sup>661</sup> LYBAERT kann hingegen keine Unterstützung ihrer Vermutung finden, dass Weiterbildungsmaßnahmen die Informationsnutzung positiv beeinflussen.<sup>662</sup> Aus einem anderen Blickwinkel kann ENGLAND einen Zusammenhang zwischen der Ausbildung und der Verfolgung des Ziels einer hohen Stabilität der Organisation aufzeigen.<sup>663</sup>

Auf der Grundlage dieser Erkenntnisse und der vorherigen Ausführungen kann angenommen werden, dass betriebswirtschaftlich höher qualifizierte Personen in der Unternehmensführung eher den Nutzen und die Notwendigkeit einer Nutzung adäquater Controllinginstrumente erkennen. Entsprechend weist auch KOSMIDER auf die Bedeutung von betriebswirtschaftlichen Fachkenntnissen für den Ausbau eines Führungssystems hin.<sup>664</sup>

Im Folgenden wird davon ausgegangen, dass es von Bedeutung ist, ob überhaupt ein Mitglied der Unternehmensführung über entsprechende Kenntnisse verfügt, da dann die Voraussetzung des Wissens um die betriebswirtschaftliche Sinnhaftigkeit der Nutzung von Controllinginstrumenten gegeben ist. Benötig-

<sup>660</sup> Vgl. dazu und im Folgenden Gibson/Cassar (2002), S. 175-184. Zu Einschränkungen der Ergebnisse in dieser Studie vgl. die ausführliche Darstellung in Kapitel A.III.4.1.3.

<sup>661</sup> Vgl. Pohl/Rehkugler (1986). Dort finden sich jedoch keine Angaben zur Position, in der die Akademiker zum Einsatz kommen. Somit kann nicht davon ausgegangen werden, dass die Untersuchung Erkenntnisse zur Ausbildung der Mitglieder der Unternehmensführung bietet.

<sup>662</sup> Vgl. Lybaert (1998), S. 172 und 185. Die Erkenntnisse basieren auf einer Untersuchung von 208 belgischen Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern.

<sup>663</sup> Vgl. England (1967), S. 112 und 115.

<sup>664</sup> Vgl. Kosmider (1993), S. 41.

tes Methodenwissen könnte also auch an andere Mitglieder der Unternehmensführung weitergegeben werden.

### *Operationalisierung*

Zur Operationalisierung der Ausbildung wird daher nicht auf den Durchschnitt der Ausbildung abgestellt. Vielmehr wird die nominale Variable **AUSBWL** gebildet. Diese wird auf „1“ gesetzt, wenn in der Unternehmensführung eine Person mit einem betriebswirtschaftlichen Hochschulstudium mitwirkt (Frage 66/2). In allen anderen Fällen ist der Wert „0“. Durch die Verwendung des betriebswirtschaftlichen Hochschulstudiums wird ein objektiv messbares Kriterium herangezogen. Aus allen Ausführungen folgt Hypothese H 2a:

*H 2a: Im Falle des Mitwirkens einer Person mit betriebswirtschaftlichem Hochschulstudium an der Unternehmensführung wird die Nutzungsintensität von Controllinginstrumenten höher ausfallen, als wenn dies nicht der Fall wäre.*

Hier soll aber bereits auf ein Problem der Operationalisierung hingewiesen werden. Da nichts über den Einfluss des oder der Unternehmer(s) mit wirtschaftswissenschaftlichem Hochschulabschluss auf die Controllingausgestaltung und die Stellung in der Unternehmensführung bekannt ist, wird die Aussagekraft der Ergebnisse zu Hypothese 2a eingeschränkt.

#### **1.2.1.2 Alter der Geschäftsführer**

Eine direkte Untersuchung des Einflusses des Alters von Unternehmensführern auf das Controlling fehlt weitgehend *in bisherigen Studien*.<sup>665</sup> Es lassen sich jedoch außerhalb des Controllingkontextes Studien finden, die einen Einfluss des Alters des Unternehmers auf andere unternehmerische Aspekte konstatieren. Daraus kann im Weiteren auch die Berechtigung der Annahme eines Einflusses auf die Controllingnutzung geschlossen werden. So findet ENGLAND Hinweise darauf, dass jüngere Manager dem Unternehmenswachstum mehr Bedeutung beimessen als ältere.<sup>666</sup> WILLIAMS findet empirische Hinweise dafür, dass der Konkurs eines Unternehmens mit abnehmendem Alter des Unternehmers wahrscheinlicher wird.<sup>667</sup> BLACKMAN unterstellt, dass jüngere Manager andere Werte haben und anders ausgebildet sind als ältere. In einem weiteren Schritt untersucht er den Einfluss der persönlichen Werte auf die Management-Praxis, die sich u.a. in der Nutzung formalisierter Pläne widerspiegelt. Zwar findet er für den vermuteten Einfluss des Alters in einer Studie mit australischen Unternehmen keine statistisch signifikanten Hinweise, doch unter-

<sup>665</sup> Mit der Berücksichtigung der Berufserfahrung von Entscheidungsträgern findet sich bei GIBSON und CASSAR lediglich eine verwandte Variable. Vgl. dazu z.B. Gibson/Cassar (2002).

<sup>666</sup> Vgl. England (1967), S. 115.

<sup>667</sup> Vgl. dazu Williams (1987), S. 228 [Zitiert nach Blackman (2004), S. 147].

stellt er durch den Test einen indirekten Einfluss des Alters auf die angewandte Managementpraxis.<sup>668</sup>

Insgesamt zeigt sich, dass das Alter des Unternehmers in unterschiedlicher Weise dessen Werte und Handlungen beeinflussen kann. Durch deren Einfluss auf die Managementhandlungen kann somit auf einen *Einfluss des Alters* geschlossen werden. Da das Controlling direkt oder indirekt Teil der Managementpraktiken eines Unternehmers ist, kann somit auch davon ausgegangen werden, dass das Alter bei der Entscheidung über die Ausgestaltung und Nutzung des Controllings eine – wenn auch indirekt – mitentscheidende Rolle spielt. So könnte z.B. die Aufgeschlossenheit gegenüber Neuerungen bzw. die Bereitschaft zur Adaption aktueller Managementpraktiken bei jüngeren Managern ausgeprägter sein. Wie zuvor bei der Ausbildung soll dabei nicht der Durchschnitt der Unternehmensführung betrachtet werden. Vielmehr soll auf das jüngste Mitglied der Geschäftsführung abgestellt werden. Es wird davon ausgegangen, dass dieses relevant ist, da es, wie zuvor dargestellt, prinzipiell ausreicht, dass ein Mitglied der Unternehmensführung den Bedarf zur Nutzung und bzw. oder zum Ausbau des Controllings erkennt und entsprechende Impulse gibt. Aus allen Ausführungen folgt Hypothese 2b:

*H 2b: Die Nutzung von Controllinginstrumenten ist umso stärker ausgeprägt, je jünger das jüngste Mitglied der Unternehmensführung ist.*

### *Operationalisierung*

In Frage 66/1 sollten alle Geschäftsführer verschiedenen Altersklassen zugeordnet werden. Die Variable **GFALTJÜNGST** wird gebildet, indem diejenige Antwortkategorie herangezogen wird, in die das jüngste Mitglied der Unternehmensführung eingeordnet wurde. Dabei wird in der Variablen jeweils der Mittelwert der relevanten Antwortkategorie (z.B. in der Kategorie 26-35 Jahre entsprechend der Wert 30,5) angesetzt.<sup>669</sup>

Ähnlich wie bei der Ausbildung ist auch hier wieder fraglich, welchen Einfluss der jüngste Geschäftsführer auf die Controllingausgestaltung. Dies gilt hier mutmaßlich umso mehr, da auch die Durchsetzungsfähigkeit eines Geschäftsführers innerhalb der Unternehmensführung mit dem Alter zunehmen dürfte.

### **1.2.1.3 Mitwirken externer Manager**

Der Vergleich der Zielsetzungen und Handlungsweisen „typischer“ *mittelständischer Unternehmer* und externer, nicht am Unternehmen beteiligter Manager zeigt einige Unterschiede auf, die auch für die Ausgestaltung des Controllings relevant sein können. Die in Kapitel A.II.2.2 dargestellten Besonderheiten einer

<sup>668</sup> Vgl. Blackman (2004), S. 147. Zum indirekten Einfluss der persönlichen Eigenschaften auf das Verhalten des Managers vgl. auch Pleitner (1996), S. 517.

<sup>669</sup> Für die vorliegende Operationalisierung wurde intervallskaliertes Niveau angenommen.

mittelständischen Unternehmensführung weisen darauf hin, dass Eigentümermanager nicht selten über rein wirtschaftliche Ziele hinausgehende metaökonomische Ziele verfolgen.<sup>670</sup> Zu nennen ist z.B. ein Streben nach persönlicher und unternehmerischer Unabhängigkeit und nach Selbstverwirklichung. Daraus kann folgen, dass ein die Entscheidungsrationalität sicherndes System wie ein Controlling als Einschränkung der eigenen Unabhängigkeit und Möglichkeit der Selbstverwirklichung gesehen wird. Zudem kann ein oft vorzufindender autoritärer Führungsstil einen Mangel an Delegationsbereitschaft von führungsnahen Aufgaben mit sich bringen und so eine führungsunterstützende Controllingfunktion verhindern.

Nicht am Unternehmen beteiligte *externe Manager* werden hingegen mutmaßlich durch ein höheres Professionalitätsniveau<sup>671</sup> eine geringere Emotionalität aufweisen, als dies bei internen Managern der Fall ist.<sup>672</sup> Auch werden sie eine stärkere Orientierung an rein wirtschaftlichen Zielsetzungen verfolgen.<sup>673</sup> Zudem dürfte dadurch eine größere Bereitschaft zur Delegation führungsnaher Aufgaben gegeben sein. Ebenso bestehen für sie ein Rechtfertigungsdruck und eine Informationsnotwendigkeit gegenüber den Unternehmenseigentümern. Zu diesem Zweck müssen Entscheidungen objektiv begründbar sein und Informationen in ausreichendem Maße zur Verfügung stehen. Daraus ergibt sich ein erhöhter Bedarf zur Nutzung von Controllinginstrumenten. Zudem ist davon auszugehen, dass eine mit dem Anteil der externen Manager in der Unternehmensführung zunehmende Professionalisierung zu einer verstärkten plan- und kontrolldeterminierten Führung und infolgedessen auch zu einer verstärkten Wahrnehmung von Controllingaufgaben führen wird.

Der dargestellte vermutete Zusammenhang zwischen dem Mitwirken externer Manager und dem Controlling bestätigte sich dabei in *mittelstandsspezifischen Untersuchungen*, die diesen Aspekt berücksichtigten.<sup>674</sup> Es zeigt sich ein positiver Einfluss auf den Umfang der dem Controlling zugeordneten Aufgaben, auf die Intensität der Instrumentennutzung als auch auf den Grad der Institutionalisierung des Controllings. Insgesamt kann die folgende Hypothese abgeleitet werden:

*H 2c: Je höher der Anteil der externen Manager an der Geschäftsführung, desto intensiver wird die Nutzung von Controllinginstrumenten ausfallen.*

---

<sup>670</sup> Die Ausführungen in Kapitel A.II.2.2, insbesondere A.II.2.2.1 sind Grundlage der folgenden Ausführungen.

<sup>671</sup> Vgl. Niedermayr (1994), S. 161.

<sup>672</sup> Zu einer analogen Argumentation im Falle eines Neueintritts eines externen Managers in die Geschäftsführung vgl. Davila (2005), S. 228.

<sup>673</sup> Vgl. Hamer (1990), S. 89 f.

<sup>674</sup> Vgl. zu den relevanten Untersuchungen Tabelle B-13. Bei DAVILA ergibt sich nur eine indirekte Schlussfolgerung. Dieser zeigt einen positiven Einfluss des Ereignisses der Ersetzung des Gründungsunternehmers durch einen neuen, externen Geschäftsführer. Vgl. Davila (2005), S. 228 f. und 243.

### *Operationalisierung*

Zur Abbildung des Anteils externer Manager wird auf die Fragen 65 und 8 zurückgegriffen. Dabei wird die Anzahl der nach Frage 65 am Unternehmen beteiligten Geschäftsführer von der in Frage 8 genannten Anzahl der Mitglieder der Geschäftsführung abgezogen. Das Ergebnis wird dann durch die Anzahl der Mitglieder der Geschäftsführung geteilt. Die resultierende Variable **EXTMAN** bildet somit den Anteil der Mitglieder der Geschäftsführung ohne Beteiligung am Unternehmen ab. Es wurde hierbei bewusst auf den prozentualen Anteil abgestellt, um den ohnehin gegebenen Größeneinfluss im Vergleich zu der Verwendung der absoluten Anzahl externer Manager zu verringern.

#### **1.2.1.4 Entscheidungsstil**

Wie zuvor angesprochen, wurde in der vorliegenden Untersuchung auf die Abbildung eines *Führungsstils* verzichtet. Anders als in anderen vorherigen Untersuchungen wurde stattdessen auf die Operationalisierung des Entscheidungsstils als eine die Controllingnutzung beeinflussende Größe zurückgegriffen. In Kapitel A.II.2.1.4 und A.II.3.1.2 wurde dargestellt, dass in der Willensbildungsphase Entscheidungen auf Basis eines *Zusammenspiels von Reflexion und Intuition* getroffen werden. Die Reflexion basiert dabei auf dem Vorhandensein expliziten Wissens. Im Falle einer reflexiven Willensbildung besteht entsprechend ein größerer Bedarf an entscheidungsvorbereitenden Informationen, die eine zielsetzungsgerechte und rationale Entscheidung zu treffen helfen. Je stärker die Rolle der Intuition hingegen ausgeprägt ist, desto weniger wird der Entscheidungsträger auf entsprechende Informationen zurückgreifen wollen. Der subjektiv empfundene Informationsbedarf eines Entscheiders wird somit durch das Verhältnis von Reflexion und Intuition in der Entscheidungsfindung bestimmt. Je höher nun dieser Informationsbedarf ausfällt, desto größer wird der Bedarf werden, ein adäquates System zu dessen Generierung und Kommunikation und damit auch zur Sicherstellung der Führungsrationalität bereitzustellen. Die entsprechende Aufgabe kann durch die Nutzung eines auf das Ausmaß der benötigten Informationen abgestimmten Controllings erfüllt werden.

Das Zusammenspiel von Reflexion und Intuition in der Willensbildung wird in der vorliegenden Untersuchung aufgrund der in Kapitel A.II.2.2.3 aufgezeigten Besonderheit der mittelständischen Unternehmensführungen berücksichtigt. Dort ist oft eine sehr intuitiv geprägte Entscheidungsfindung anzutreffen. Dadurch wird mutmaßlich eine stärkere Variation der Art der Entscheidungsfindung als in Großunternehmen vorzufinden sein. Daher soll das Ausmaß, zu dem Entscheidungen in Unternehmen auf reflektiver Basis getroffen werden, als Einflussgröße des Ausmaßes der Controllingnutzung herangezogen werden. Es ergibt sich die folgende Hypothese:

*H 2d: Je höher das Gewicht der Reflexion im Rahmen der Entscheidungsfindung, desto intensiver fällt die Nutzung von Controllinginstrumenten aus.*

### *Operationalisierung*

Die Abbildung des Entscheidungsstils erfolgt über Frage 73, in der die Befragten einzuordnen hatten, inwieweit ihre Entscheidungen auf Basis von Intuition oder Fakten als Ausprägung einer reflexiven Willensbildung getroffen werden. Die Einschätzung erfolgte auf einer sechsstufigen Skala von „ausschließlich Intuition“ (Wert 1) bis „ausschließlich Fakten“ (Wert 6). Die Antwortwerte der Frage bilden die Variable **ENTSCHEID**.

Hier ergibt sich ein ähnliches Problem wie bei Ausbildung und Alter der Geschäftsführer. Dieses resultiert hier daraus, dass der Fragebogen von einer Person beantwortet wurde. Die Einschätzung des Entscheidungsstils bezieht sich im Falle mehrerer Personen in der Unternehmensführung nur auf die Selbsteinschätzung der antwortenden Person. Über deren Einfluss auf die Controllingausgestaltung und die Einstellung der anderen Mitglieder der Unternehmensführung ist wiederum nichts bekannt, so dass auch die Aussagekraft der Ergebnisse zu Hypothese 2d eingeschränkt sind.

#### **1.2.1.5 Strategieorientierung**

Wie in Kapitel A.II.2.2.1 und A.II.2.2.3 dargestellt, ist die Unternehmensführung in mittelständischen Unternehmen häufig nicht zuletzt aufgrund von Aufgabenüberlastung stark auf operative Tätigkeiten fokussiert und vernachlässigt eine *Orientierung an strategischen Aufgabenstellungen*.<sup>675</sup> Eine strategische Planung und ein strategisches Management fehlen oft. Ebenso ist der Bezug zu den Unternehmenszielen nicht immer gegeben. Eine explizite Unternehmensstrategie ist in vielen Fällen nicht vorhanden. Daraus ergibt sich, dass eine Orientierung der Unternehmensführung an einer fest definierten Unternehmensstrategie nicht oder nur in sehr geringem Ausmaß vorhanden ist.

Daraus lassen sich Schlussfolgerungen auf die *Einstellung der Unternehmensführung* ableiten. Im zuvor beschriebenen Fall kann davon ausgegangen werden, dass ein langfristiges und strategisches Denken eher unbewusst und damit intuitiv verfolgt wird. Eine Orientierung an einer plan- und kontrolldeterminierten Unternehmensführungsphilosophie dürfte eher gering ausgeprägt sein. Entsprechend ist auch der Hang zur Formalisierung des Führungsprozesses als gering einzustufen. Insgesamt werden somit folgerichtig wenige Informationen – insbesondere für taktische und strategische Planungen und Kontrollen – benötigt. Auch ist davon auszugehen, dass die durch ein Controlling zu übernehmende Aufgabe der Koordination von Führungsteilsystemen nicht in größerem Umfang anfallen dürfte, da die fehlende Plan- und Kontrolldeterminierung we-

<sup>675</sup> Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf die im Text angegebenen Kapitel.

nig Koordinationsbedarf schafft. Damit wird die Nachfrage nach der Wahrnehmung von Controllingaufgaben insgesamt durch die Personen der Unternehmensführung in Unternehmen, deren Unternehmensführung eine geringe Strategieorientierung aufweist, eher niedrig ausfallen.

ZIMMERMANN argumentiert zudem, dass eine mangelnde strategische Grundorientierung der Unternehmensführung zu einem geringen Controlling-Bewusstsein führt, das das Wissen um die Notwendigkeit eines adäquaten Controllings für die dauerhaft erfolgreiche Unternehmensführung darstellt.<sup>676</sup> Daraus folgert er, dass eine geringere strategische Grundorientierung in einer geringeren Nutzung nach außen gewandter, strategisch orientierter Instrumente resultiert. Auch nimmt er einen Einfluss auf das Controllingbewusstsein als auch auf die Qualität der dem Controlling zur Verfügung stehenden Daten- und Informationsbasis an. Für alle drei Hypothesen finden sich bestätigende Ergebnisse.<sup>677</sup> Die Erkenntnisse können auch durch Ergebnisse der Studie von LYBAERT unterstützt werden. Diese deckt einen positiven Einfluss der Strategieorientierung der Unternehmensführung auf die Informationsnutzung auf.<sup>678</sup> Insgesamt lassen diese Ergebnisse auf einen positiven Einfluss der strategischen Grundorientierung des Unternehmers und auf Nutzung und Datenqualität des Controllings schließen. Alle Ausführungen führen zur folgenden Hypothese:

*H 2e: Je stärker die Strategieorientierung der Unternehmensführung ausgeprägt ist, desto intensiver wird die Nutzung von Controllinginstrumenten ausfallen. Insbesondere die Nutzung nach außen gewandter, strategischer Bereiche (STR, RC, BST) wird davon profitieren.*

### *Operationalisierung*

Zur Operationalisierung der Strategieorientierung werden drei alternative Variablen herangezogen. Die Variable **STRATSCHR** beinhaltet den Wert, den die Unternehmen auf einer sechsstufigen Skala<sup>679</sup> abgegeben haben (Frage 74/1), um die These einzuschätzen, dass die Unternehmenstätigkeit einer schriftlichen Strategie folgt. Die Variable **STRATANPASS** gibt den Wert zur Beurteilung

---

<sup>676</sup> Vgl. dazu und im Folgenden Zimmermann (2001), S. 202-204. Zum Einfluss der Strategieorientierung führt er die Studien von RAFFÉE, EFFENBERGER und FRITZ sowie von GOTTSCHLICH an, die diesen Zusammenhang empirisch unterstützen können. So zeigt die erste Studie einen Zusammenhang zwischen der Strategieorientierung des Unternehmers und dem Unternehmenserfolg der Unternehmen auf. Vgl. Raffée/Effenberger/Fritz (1994), S. 394. Die zweite Studie zeigt den Einfluss einer konsequenten Umsetzung der entwickelten Strategien für unternehmerische Teilbereiche auf den Unternehmenserfolg auf. Vgl. Gottschlich (1989), S. 287 f.

<sup>677</sup> Vgl. Zimmermann (2001), S. 326-331 und 364-370.

<sup>678</sup> Vgl. Lybaert (1998), S. 182-185.

<sup>679</sup> Dabei bedeutet ein Wert von „1“ „trifft gar nicht zu“ und von „6“ „trifft voll zu“. Es muss beachtet werden, dass die Hypothese das Gegenteil, nämlich keine Nutzung einer schriftlichen Strategie unterstellt. Die gegebenen Antworten wurden jedoch so umkodiert, dass ein hoher Wert eine intensive Strategienutzung wiedergibt.

des Zutreffens der These wieder, dass die Unternehmensstrategie ständig überprüft und bei Bedarf angepasst wird (Frage 74/2).<sup>680</sup> Diese beiden Aspekte der Strategieorientierung werden ähnlich auch von ZIMMERMANN berücksichtigt.<sup>681</sup> Ergänzt wird die Abbildung durch eine dritte Variable. Diese bezieht sich auf die Anzahl der ganztägigen Strategiemeetings, die im Unternehmen abgehalten werden (Frage 75). Auch diese gibt Hinweise auf die Strategieorientierung der Unternehmensführung. Mit der gleichen Argumentation wie zuvor bei Unternehmensgröße und Abhängigkeit von Lieferanten wird auch hier der natürliche Logarithmus berechnet. Das Mehr an Strategieorientierung dürfte bei einem Unterschied von keinem und einem Meeting größer sein als zwischen 13 und 14 Meetings. Um die Variable auch für Unternehmen mit keinem abgehaltenen Strategiemeeting berechnen zu können, wurde zu allen Antworten der Wert „1“ addiert. Aus der Berechnung resultiert die Variable **LNSTRATTREFF**. Im Rahmen der multivariaten Analysen wird wie bei der Unternehmensgröße nur auf eine der drei Variablen zurückgegriffen. Mit STRATSCHR wird dabei diejenige Variable gewählt, die am direktesten die Orientierung an einer Strategie repräsentiert.

Insgesamt kann argumentiert werden, dass diese drei Variablen Ausdruck der Strategieorientierung des Unternehmers sind. Aufgrund dessen zentraler Stellung ist davon auszugehen, dass die Explikation und Anpassung einer Unternehmensstrategie ebenso wie die Beschäftigung mit dieser im Rahmen von Strategiemeetings direkte Schlüsse auf die Einstellung des Unternehmers zulassen. Ohne eine entsprechend strategieorientierte Grundeinstellung des Unternehmers ist kaum vorstellbar, dass es zu einer intensiven Nutzung bzw. Beschäftigung mit diesen drei strategischen Elementen käme. Die Hypothesen zum Einfluss der Unternehmensführung werden in Abbildung B-18 ergänzt.

---

<sup>680</sup> Die Beantwortung war ebenfalls auf der dargestellten sechsstufigen Skala vorzunehmen.

<sup>681</sup> Vgl. Zimmermann (2001), S. 325.

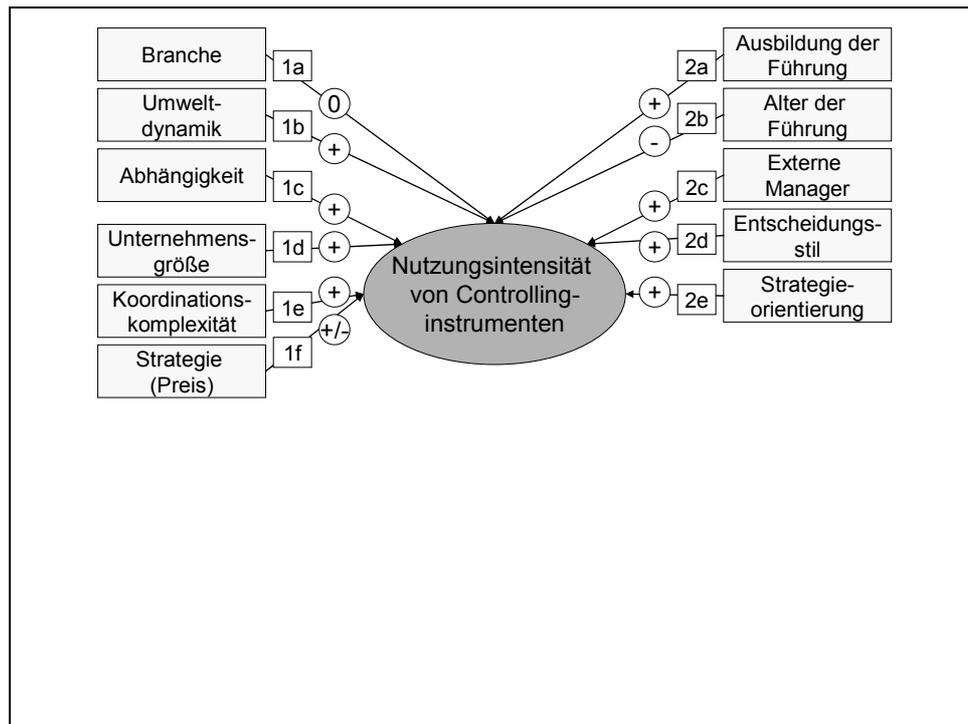


Abbildung B-18: Übersicht über die Untersuchungshypothesen (II)

## 1.2.2 Nutzung externer Berater

Bei der Darstellung der *Besonderheiten der mittelständischen Unternehmensführung* in Kapitel A.II.2.2 wurde deutlich, dass diese häufig durch mangelndes betriebswirtschaftliches und führungsrelevantes Know-how gekennzeichnet ist. Zudem verfolgen die Eigentümermanager bzw. der einzelne Unternehmer oft über rein ökonomische hinausgehende metaökonomische Ziele und weisen eine hohe Emotionalität auf. Schließlich fehlen ihnen aufgrund der Aufgabenüberlastung häufig der Weitblick und die Zeit, um einen langfristig wirkenden und einen die Struktur des Unternehmens betreffenden Handlungsbedarf zu erkennen und entsprechende Maßnahmen einzuleiten.

Nicht zuletzt führen diese Besonderheiten, wie in Kapitel A.II.3.3 gekennzeichnet, dazu, dass eine *Rationalitätssicherung* durch ein für die spezifische Unternehmenssituation adäquates Controlling *wenig intensiv wahrgenommen* wird. Dies liegt neben den somit oft nicht ausreichenden Fachkenntnissen auch zu wesentlichen Teilen am fehlenden Willen, der sich aus der mangelnden Bereitschaft zur Delegation führungsnahe Aufgaben und der Unwilligkeit der Einschränkung der eigenen Entscheidungsfreiheit ergibt. Zudem wird oft die Einschränkung der eigenen Flexibilität als Grund für ein fehlendes oder wenig ausgebautes Controlling angeführt, da die Flexibilität als wesentliche eigene Stärke angesehen wird.<sup>682</sup>

<sup>682</sup> Vgl. zur verbreiteten Nennung dieser Gründe für eine geringe Controllingnutzung Niedermayr (1994), S. 160 f.

Die Zusammenarbeit mit unternehmensexternen Beratern kann sowohl zur Überwindung des Wissens- wie auch des Willensengpasses beitragen. Als externe Berater im mittelständischen Kontext kommen dabei vor allem *Steuerberater* und *Firmenkundenbetreuer* der (Haus-)Bank sowie unter Umständen auch *Unternehmensberater* in Frage.<sup>683</sup> Durch die Nutzung der Dienstleistungen dieser externen Berater wird zusätzliches betriebswirtschaftliches Know-how in das Unternehmen transferiert, das dort *nicht ausreichend vorhandenes Know-how kompensieren* kann.<sup>684</sup> Der Berater bietet in der Phase einer Einführung Hilfestellungen und ist in der Lage, bei der Auswahl geeigneter Instrumente mitzuwirken. In einer solchen Einführungsphase kann er, wie in Kapitel A.II.3.3.2 angesprochen, unter Umständen vorübergehend auch Teile der Controllingaufgabe übernehmen.<sup>685</sup>

Als noch wesentlicher als der Know-how Transfer ist jedoch die Möglichkeit der *Überwindung des Willensengpasses* durch Berater anzusehen.<sup>686</sup> Durch den externen Blick und die weniger emotionale und stärker an ökonomischen Zielsetzungen orientierte Sichtweise sind externe Berater potenziell besser in der Lage, die Notwendigkeit eines adäquaten Controllings zu erkennen und den Unternehmer in ihrer Rolle als Ratgeber von dessen Notwendigkeit zu überzeugen. Dadurch wird diesem zumindest ein Denkanstoß gegeben, der die durch die Aufgabenüberlastung verursachte geringe Weitsicht und Besinnung auf strukturelle Maßnahmen z.T. kompensieren kann.<sup>687</sup>

Der dargestellte Zusammenhang bestätigt sich tendenziell in der Untersuchung von KOSMIDER, die als bislang *einzigste Studie den Einfluss externer Berater auf das Controlling in mittelständischen Unternehmen untersucht*. Dort zeigt sich ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Zusammenarbeit mit Beratern

---

<sup>683</sup> Vgl. dazu auch Kosmider (1993), S. 170. Zu verschiedenen Trägern von Unternehmensberatungsleistungen vgl. Lachnit/Müller (1993), S. 1383-1386. In der vorliegenden Untersuchung werden jedoch Steuerberater und Firmenkundenbetreuer – wie dargestellt – separat betrachtet, fallen also hier nicht unter die Gruppe der Unternehmensberater. Fraglich dürfte sein inwieweit die finanziellen Ressourcen vorhanden sind, Unternehmensberater zu engagieren. Vgl. dazu auch Marriott/Marriott (2000), S. 486. Auf Basis von Fallstudien kommen diese zu der Erkenntnis, dass die Angst vor zu hohen Honoraren aus Sicht von kleinen Unternehmen das größte Hemmnis der Beauftragung von Unternehmensberatern darstellt. Daher ist davon auszugehen, dass die Möglichkeit, Unternehmensberater zu beschäftigen, mit steigender Unternehmensgröße zunehmen dürfte.

<sup>684</sup> Vgl. Lachnit/Müller (1993), S. 1381.

<sup>685</sup> Vgl. dazu auch Weber/Schäffer (1999a), S. 742.

<sup>686</sup> Vgl. zur Möglichkeit externer Berater, Unternehmen von der Notwendigkeit eines Controllings zu überzeugen, auch Kosmider (1993), S. 48.

<sup>687</sup> Als problematisch könnte sich hier eine fehlende Bereitschaft des Unternehmers zur Zusammenarbeit mit externen Beratern erweisen. Eine solche Offenheit stellt jedoch die Voraussetzung dar, dass der Berater überhaupt tätig werden und den Willensengpass des Unternehmers beheben kann. Es ist aber nun davon auszugehen, dass auch eine solche Offenheit tendenziell förderlich auf eine stärkere Controllingnutzung wirkt. Von daher ist es fraglich, ob insbesondere die Unternehmer, für die die Behebung des Willensengpasses durch Berater am nötigsten wäre, überhaupt mit Beratern zusammenarbeiten wollen. Am ehesten kommt hier wohl der Firmenkundenbetreuer in Frage, da die Zusammenarbeit mit diesem auch durch Druck seitens der Bank zustande kommen kann.

und der Nutzung von Controllinginstrumenten.<sup>688</sup> Indirekte Schlüsse lassen sich auch aus der Studie von DAVILA ziehen. Dieser findet Bestätigung für seine Vermutung, dass die Beteiligung von Venture Capital Gebern über einen Transfer von Management Know-how zu einer positiven Beeinflussung der Nutzung von Teilaspekten des MCS führt.<sup>689</sup>

Betrachtet man die *drei genannten Typen von externen Beratern*, so unterscheiden sich diese hinsichtlich ihres Handlungsantriebes. Während Steuerberater und insbesondere Unternehmensberater auf Honorarbasis arbeiten und vom Unternehmen für die von ihnen erbrachten Dienstleistungen bezahlt werden, erbringt der Firmenkundenbetreuer eine nicht direkt vergütete Serviceleistung im Rahmen der Bankbeziehung.<sup>690</sup> Er handelt zum einen, um die Beziehung zum Firmenkunden und damit die (langfristige) Geschäftsbeziehung zu pflegen. Im Sinne der Ausführungen zur Hausbankbeziehung tätig er dadurch aus Bankensicht eine spezifische Investition.<sup>691</sup> Zum anderen ist das nachdrückliche Hinweisen auf Defizite in der Controllingausgestaltung und die Unterstützung bei einer Verbesserung auch als Eigeninteresse der Bank anzusehen.

Mit RENKER muss in diesem Sinne ein (handlungskompetenter) *Firmenkundenbetreuer* in der Lage sein, eigeninitiativ die bereits vorhandenen oder latenten Probleme eines Unternehmens zu erkennen.<sup>692</sup> Er sollte selbstverantwortlich auf diese reagieren und nachhaltige Lösungen erarbeiten, die auch den Ansprüchen der Bank im Hinblick auf die zukünftigen Verdienstmöglichkeiten an dem Kunden gerecht werden. Auch ein unzureichendes oder fehlendes Controlling stellt in diesem Sinne ein Problem dar. Insofern fällt unter Berücksichtigung der Ausführungen in Kapitel A.II.4.2.2 und A.II.4.3 auch das Hinwirken auf ein angemessenes Controlling und unter Umständen auch eine Unterstützung bei Ausbau bzw. Einführung in den Tätigkeitsbereich des Firmenkundenbetreuers. Daraus folgt, dass eine stärkere Zusammenarbeit mit dem Firmenkundenbetreuer zu einer tendenziell besseren Nutzung des Controllings führen sollte.

Neben der dargestellten direkten Auswirkung der Zusammenarbeit mit externen Beratern auf die Controllingausgestaltung können die herangezogenen Variablen auch indirekt auf eine weitere Facette der Eigenschaften der Unternehmensführung Rückschlüsse zulassen. So gibt eine stärkere Zusammenarbeit Hinweise auf eine *größere Offenheit des Unternehmers* gegenüber der Meinung anderer Personen. Eine solche Offenheit lässt auch eine größere Bereitschaft zur

---

<sup>688</sup> Vgl. Kosmider (1993), S. 170. Dort wird zwar die Beratung durch Fachverbände und Kammern, Steuer- und Unternehmensberater und Banken genannt, eine weitergehende Aufschlüsselung der Ergebnisse nach den einzelnen Beratern findet sich hingegen nicht.

<sup>689</sup> Vgl. dazu Davila (2005), S. 229 und 244.

<sup>690</sup> Aufgrund der Bedeutung der Bankzusammenarbeit im Rahmen dieser Arbeit soll der Einfluss des Firmenkundenbetreuers im Folgenden näher betrachtet werden.

<sup>691</sup> Vgl. dazu Kapitel A.II.4.1.2.

<sup>692</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Renker (2006), S. 18.

Delegation führungsnahe Aufgaben schließen.<sup>693</sup> Dadurch würde diese Eigenschaft des Unternehmers das Umfeld für ein Controlling verbessern und so zu einer intensiveren Controllingnutzung führen. Im Weiteren soll der Einfluss des Firmenkundenbetreuers separat betrachtet werden. Daher ergeben sich die zwei folgenden Hypothesen:

*H 3a: Je intensiver die Zusammenarbeit mit Steuerberatern oder Unternehmensberatern und die daraus folgende Offenheit der Unternehmensführung, desto intensiver die Nutzung von Controllinginstrumenten.*

*H 3b: Je intensiver Unternehmen mit dem Firmenkundenbetreuer der (Haus-)Bank zusammenarbeiten, desto stärker wird dieser das Interesse der Bank an einem adäquaten Controlling geltend machen und dadurch zu einer intensiveren Nutzung von Controllinginstrumenten beitragen.*

### *Operationalisierung*

Es wurde für alle drei Beratertypen die Intensität der Nutzung der jeweiligen Beratungsleistungen auf einer vierstufigen Skala abgefragt. Aus den Antworten auf die entsprechenden Fragen ergeben sich die Variablen für die Zusammenarbeit mit Steuerberatern (**STUEURBER**, Frage 76/1), Unternehmensberatern (**UNTERBER**, Frage 76/4) sowie Firmenkundenbetreuern der Bank (**BANKBER**, Frage 76/2).

### **1.2.3 Bankzusammenarbeit und -abhängigkeit**

*Mängel in der Unternehmensführung* stellen, wie in Kapitel A.II.4.2.2 ausgeführt, eine der *wichtigsten Insolvenzursachen* mittelständischer Unternehmen dar.<sup>694</sup> Diese Mängel resultieren nicht zuletzt aus der geringen Nutzung betriebswirtschaftlicher Instrumente zur Vorbereitung von Entscheidungen. Aufgrund einer fehlenden Nutzung kann es zu unzureichend durch Daten fundierten Entscheidungen kommen. Die mangelnde Versorgung mit entscheidungsvorbereitenden Informationen kann so zu nicht rationalen Entschlüssen führen und in der Folge zu einer wesentlichen Insolvenzursache werden. Da die Durchführung eines Ratings letztlich in der Abschätzung der Wahrscheinlichkeit einer zukünftigen Unternehmensinsolvenz und daraus folgend der Ausfallwahrscheinlichkeit eines Kredits mündet, ist die besondere Bedeutung von Aufbau und Nutzung eines Controllings die logische Folge. Neben dem Interesse, das das Unternehmen folglich an einem guten Controlling haben sollte, um ein seinen Vorstellungen entsprechendes Ratingergebnis zu erzielen, besitzt auch die Bank ein Interesse an einem entsprechenden Unternehmenscontrolling. Zwar kann ein aus einer hohen Insolvenzgefahr resultierendes höheres Ausfallrisiko grundsätzlich mittels höherer Zinsen vergütet werden, jedoch

<sup>693</sup> So nennen ROBINSON und PEARCE die fehlende Offenheit, auch gegenüber externen Beratern, als einen wesentlichen Grund für die fehlende Nutzung strategischer Planungen. Vgl. Robinson/Pearce (1984), S. 129.

<sup>694</sup> Kapitel A.II.4.2.2 ist auch für die folgenden Ausführungen maßgeblich.

würde ein tatsächlicher Ausfall eines Schuldners dennoch zu einem Verlust für die Bank führen. Zudem würden im Sinne der in Kapitel A.II.4.1.2 dargestellten Überlegungen zur Hausbankbeziehung die von der Bank in die Beziehung geleisteten spezifischen Investitionen verloren gehen.<sup>695</sup> Folglich hat die Bank ein vitales Interesse daran, dass ein Firmenkunde weiter fortbesteht und nicht in die Gefahr einer Insolvenz kommt. Entsprechend besitzt die Bank ein Eigeninteresse an einem adäquaten Controlling ihrer Firmenkunden.

Die Möglichkeit, dieses Interesse durchzusetzen, hängt nun von der konkreten Beziehung zu einem Firmenkunden ab. Tendenziell kann davon ausgegangen werden, dass sie ihr Interesse umso besser durchsetzen kann, je höher die Einwirkungsmöglichkeit auf Entscheidungen des Unternehmens ist. Mit der *Abhängigkeit von der Bank* und der vom Unternehmen angestrebten *Dauer der Bankbeziehung* soll im Folgenden auf zwei Kriterien zurückgegriffen werden, die einen Hinweis auf die Durchsetzungsmöglichkeiten der Bank liefern können. Zur Begründung wird wiederum auf die Ausführungen aus Kapitel A.II.4.1.2 zur Hausbankbeziehung zurückgegriffen.

#### *Abhängigkeit von einer Bankfinanzierung*

Unternehmen, die stärker auf Fremdkapital im Allgemeinen und Bankkredite im Speziellen angewiesen sind, besitzen einen höheren Anreiz, Banken als Finanzierungsquelle für die Zukunft zu erhalten bzw. neu zu schaffen. Im Sinne der *Bedeutung von gegenseitigem Wohlverhalten* im Rahmen einer Hausbankbeziehung entsteht somit für Unternehmen, die auf die Bank als Finanzier angewiesen sind, ein entsprechend höherer Anreiz, diese Beziehung durch entsprechendes Wohlverhaltens zu erhalten und zu verbessern. Dies ergibt sich nicht zuletzt aus der erhöhten Kreditverfügbarkeit. Aufgrund des dargestellten Interesses der Bank an Aufbau und Nutzung eines Controllings bei ihren Firmenkunden kann eine diesen Vorstellungen entsprechende Controllingimplementierung und Nutzung auch als Wohlverhalten im Sinne der Bank angesehen werden. Das Unternehmen sieht sich einer Erwartungshaltung der Bank ausgesetzt, der es sich tendenziell mit zunehmender Abhängigkeit von Fremdkapital und damit Angewiesenheit auf Banken weniger widersetzen kann, ohne seine Finanzierung zu gefährden.

Der resultierende *Druck durch die Bank* zur Controllingnutzung wird wegen der Bedeutung aller Bausteine für eine gute Unternehmensführung alle Elemente des Controllings betreffen. Aufgrund der sich durch Basel II erhöhenden Bedeutung einer Risiko- und Strategieorientierung ist zusätzlich davon auszugehen, dass Banken – wenn möglich – die zunehmende Bedeutung von strategischen Controllinginstrumenten und einer systematischen Erfassung und Behandlung von Risiken betonen werden. Hinzu kommt, dass ein Unternehmen, das stark von einer Bankfinanzierung abhängig ist, an einer guten Kreditver-

---

<sup>695</sup> Die folgende Argumentation baut auf den Ausführungen in Kapitel A.II.4.1.2 auf.

füßbarkeit und guten Kreditkonditionen interessiert ist. Da dem Controlling, wie in Kapitel A.II.4.3 aufgezeigt, eine erhebliche Bedeutung im Ratingprozess zukommt, besitzt es somit über das Ratingergebnis einen Einfluss auf Kreditverfügbarkeit und -konditionen. Damit besteht auch ein *Eigeninteresse des Unternehmens* an einem entsprechenden Controlling. Zusammengenommen ergibt sich daraus die folgende Hypothese:

*H 4a: Je größer die Abhängigkeit eines Unternehmens von der Finanzierung durch Banken ist, desto intensiver wird es Controllinginstrumente nutzen. Vor allem die Nutzungsintensität in strategisch orientierten Bereichen (STR, RC, BST) und der Planung (FP) nehmen mit wachsender Abhängigkeit von Banken zu.*

#### *Operationalisierung der Abhängigkeit von einer Bankfinanzierung*

Zur Operationalisierung der Abhängigkeit von einer Bankfinanzierung werden zwei Variablen herangezogen. Als erste Variable wird auf die *Fremdkapitalquote* des Unternehmens zurückgegriffen (Frage 52, Variable: **FKQ**)<sup>696</sup>. Diese sagt zwar zunächst nicht direkt etwas über den genauen Anteil der Bankverbindlichkeiten aus. Da aber die Finanzierung über Bankkredit zurzeit und in Zukunft die wichtigste Fremdfinanzierungsquelle darstellt, indiziert eine höhere Fremdkapitalquote bei gleich bleibendem Anteil der zukünftigen Fremdfinanzierung zugleich einen tendenziell höheren Bedarf an Finanzierung über Bankkredite. Somit kann bei einer höheren Fremdkapitalquote von einer tendenziell höheren Abhängigkeit von der Bankfinanzierung ausgegangen werden.

Die zweite Variable zur Abbildung der Abhängigkeit von der Bankfinanzierung ermittelt sich aus der Einschätzung der Unternehmen über die zukünftige Bedeutung von Bankkrediten für ihre Unternehmensfinanzierung. Diese Einschätzung wurde für bestehende Bankbeziehungen wie auch für potenziell neue abgefragt (Frage 55/1 und 55/2). Der höhere der beiden resultierenden Werte wurde als der relevante für die Einschätzung der zukünftigen Angewiesenheit auf Bankfinanzierung erachtet, da letztlich in beiden Fällen eine Bankfinanzierung vorliegt. Dieser bildet entsprechend den Wert der Variablen **FKBANK**.

Im Rahmen der multivariaten Analysen wird wiederum nur eine der Variablen herangezogen. Dabei wird mit **FKBANK** diejenige der beiden Variablen gewählt, die einen direkteren Bezug zur Finanzierung über Bankkredite aufweist.

#### *Langfristigkeit der Bankzusammenarbeit*

Losgelöst von der Höhe der Abhängigkeit von einer Finanzierung über Banken spielt die *Art der Beziehung zur Bank* eine Rolle. Es kann davon ausgegangen werden, dass Unternehmen, die ihre Beziehung zu einer Bank langfristig ausge-

<sup>696</sup> In Frage 52 wird die Eigenkapitalquote abgefragt. Die Fremdkapitalquote ergibt sich durch die folgende Berechnung:  $100\% - \text{Eigenkapitalquote} = \text{Fremdkapitalquote}$ .

richtet haben, auf die Erreichung von Vorteilen einer Hausbankbeziehung abzielen. Daraus kann gefolgert werden, dass diese analog zur obigen Argumentation ein Wohlverhalten gegenüber der Bank zeigen werden, nicht zuletzt um ein Vertrauensverhältnis aufzubauen. Entsprechend kann auch hier wiederum die Nutzung eines den Vorstellungen der Bank entsprechenden Controllings als Wohlverhalten im Sinne der Bank angesehen werden. Daraus ergibt sich die folgende Hypothese:

*H 4b: Je stärker ein Unternehmen seine Beziehung zu Banken auf Langfristigkeit ausgerichtet hat, desto intensiver wird die Nutzung von Controllinginstrumenten erfolgen. Vor allem die Nutzungsintensität in strategisch orientierten Bereichen (STR, RC, BST) und der Planung (FP) nimmt mit wachsender Langfristigkeit der Bankzusammenarbeit zu.*

#### *Operationalisierung der Langfristigkeit der Bankbeziehung*

Die *Langfristigkeit der Bankzusammenarbeit* wird über die Zustimmung zu der These: „Die Geschäftsbeziehung zu unserer Bank ist auf eine langfristige Zusammenarbeit ausgerichtet“ auf einer sechsstufigen Skala (Frage 59, These 4) operationalisiert. Die zugehörige Variable ist **BANKLANG**.

Obwohl der Einfluss der Zusammenarbeit mit dem Firmenkundenbetreuer (BANKBER) unter den Hypothesen zur Nutzung externer Berater eingeordnet wurde, muss die Auswirkung der Zusammenarbeit mit diesen auch bei der Beurteilung des Einflusses der Bankkooperation betrachtet werden. Entsprechend wird diese Kreuzbeziehung auch bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt. Die Hypothesen zu externen Beratern und der Bankzusammenarbeit werden abschließend in Abbildung B-19 integriert.

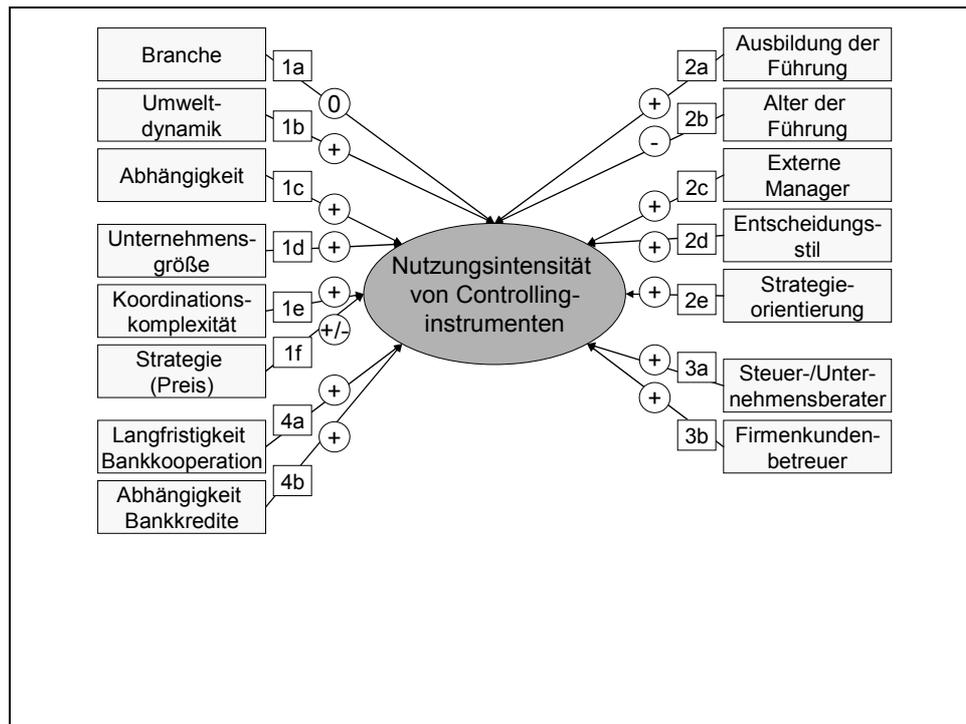


Abbildung B-19: Übersicht über die Untersuchungshypothesen (III)

## 2 Hypothesen zu Einflussfaktoren auf die Intensität der Bankkommunikation

Nach der Ableitung der Hypothesen zu Einflussfaktoren der Nutzungsintensität des Controllings wird im Folgenden der Einfluss der tatsächlichen Verfügbarkeit von Informationen auf die Intensität der Kommunikation mit der Bank betrachtet. Die Hypothese zum Einfluss der Informationsverfügbarkeit wird dabei im folgenden Kapitel ausführlich hergeleitet. Hingegen erfolgt keine ausführliche Ableitung der im sich daran anschließenden Kapitel dargestellten Annahmen zum Einfluss der in der Analyse verwendeten weiteren Variablen. Vielmehr sei hierzu auf die Darstellung in der verwandten Untersuchung von FLACKE und SEGBERS verwiesen.<sup>697</sup> Dort werden für alle hier verwendeten Variablen, die auch in der vorliegenden Untersuchung verwendet werden, Hypothesen mit entsprechenden Begründungen abgeleitet. Lediglich die Variable zur Bedeutung des Vertrauens in der Bankzusammenarbeit (TRUST) wird in der vorliegenden Untersuchung zur Wahrung der Konsistenz mit den Analysen zum Einfluss auf die Controllingnutzung durch die Variable BANKLANG ersetzt. Auf Basis der vorherigen Argumentation bildet auch diese Variable in Teilen die vertrauensvolle Bankzusammenarbeit ab. Die Argumentation in der Untersuchung von FLACKE und SEGBERS gilt entsprechend. In der vorliegenden Untersuchung werden jedoch nur diejenigen Variablen mit einbezogen, die in der Untersuchung von FLACKE und SEGBERS einen signifikanten Zusammenhang zur Kommunikationsintensität aufweisen. Als einzige Ausnahme wird der Anteil der mitwirkenden externen Manager aufgenommen, da dort eine andere

<sup>697</sup> Vgl. dazu Flacke/Segbers (2006), S. 9-11.

Operationalisierung als in der vorliegenden Untersuchung vorgenommen wurde. Daher soll überprüft werden, ob die fehlende Signifikanz des Einflusses bei FLACKE und SEGBERS aus dieser unterschiedlichen Operationalisierung resultiert.

## 2.1 Einfluss der Informationsverfügbarkeit auf die Finanzkommunikation

Wie in Kapitel A.II.4.2.3 dargestellt, ergibt sich durch die *Anpassungen der Bankenregulierung eine Veränderung der Bankbeziehung*. Der Trend zur Entpersonalisierung der Bankbeziehung, zur Härtung der von der Bank eingeforderten Informationen und der Objektivierung der Bonitätseinschätzung bedingt auch Änderungen in der Art der erforderlichen Kommunikation mit der Bank. Vom Unternehmen wird die regelmäßige Weitergabe von (ratingrelevanten) harten Informationen<sup>698</sup> an die Bank verlangt. Dabei wird verstärkt die Information über qualitative Gegebenheiten gefordert, die nicht den Jahresabschluss betreffen. Im Sinne der in Kapitel A.II.4.2.3 dargestellten Informationstriade ist die Voraussetzung dafür eine Informationsbasis, die die angeforderten Informationen umfasst. Den in Kapitel A.II.4.3 dargestellten Funktionen des Controllings im Rahmen des Ratingprozesses entsprechend fällt die Aufgabe der Bereitstellung der benötigten Informationen in den Zuständigkeitsbereich des Controllings. Für das Unternehmen besteht ein Anreiz zu einer aus Bankensicht hinsichtlich Umfang und Proaktivität guten Kommunikation aufgrund der empirisch nachweisbaren positiven Auswirkungen auf Kreditverfügbarkeit, Kreditkonditionen und Hilfestellung durch die Bank.<sup>699</sup>

Zwar kann die *Verfügbarkeit der Informationen* eine entsprechende Kommunikation nicht gewährleisten, da diese neben der Verfügbarkeit auch den Willen des Unternehmens zur Weitergabe an die Bank erfordert. Umgekehrt ist jedoch eine Kommunikation ohne das Vorhandensein der Informationen trotz des entsprechenden Willens unmöglich. Die Verfügbarkeit kann somit als notwendige Voraussetzung der Kommunikation gesehen werden. Je höher die Verfügbarkeit der Informationen hinsichtlich Umfang und Regelmäßigkeit der Erhebung ist, desto eher besteht die Möglichkeit, die Kommunikation im Sinne der Bank zu gestalten. Sie ist somit insgesamt umso besser, je mehr das Controlling seine Funktion als Bereitsteller von Informationen für die Bankkommunikation erfüllt.

Dabei stellt sich abschließend die Frage, *wie die Informationsbasis gespeist wird*. Zum einen besteht die Möglichkeit, die Informationen im Rahmen von Einzelfallerhebungen zu beschaffen. Zum anderen können die benötigten Informationen aus der laufenden Nutzung standardmäßig im Controlling eingesetzter Instrumente resultieren. Im ersten Fall wäre die Sicherstellung einer um-

<sup>698</sup> Zur Definition des Begriffs harte Informationen vgl. Kapitel A.II.4.2.3.

<sup>699</sup> Vgl. dazu Euler (2005), S. 43-49 sowie die Ausführungen in Kapitel A.II.4.2.3.

fangreichen, mehr noch einer regelmäßigen und proaktiven Kommunikation mit einem deutlich höheren Aufwand als im zweiten Fall verbunden. Nicht zuletzt aufgrund der in Kapitel A.II.1.2 dargestellten charakteristischen Ressourcenknappheit mittelständischer Unternehmen ist davon auszugehen, dass der durch die Einzelfallerhebung bedingte Aufwand insbesondere die Regelmäßigkeit, aber auch den Umfang der Kommunikation deutlich einschränken würde. Daher ist die Nutzungsintensität der Controllinginstrumente, die die für die Bankkommunikation relevanten Informationen generieren, von Bedeutung für Umfang und Proaktivität der Bankkommunikation.

Auf Basis des auch in dieser Untersuchung verwendeten Datensatzes, jedoch mit einer abweichenden Selektion der einbezogenen Unternehmen, finden SEGBERS und SIEMES Hinweise für das Vorhandensein des zuvor unterstellten Zusammenhangs.<sup>700</sup> Durch die Clusterung nach Informationsverfügbarkeit und Kommunikationsverhalten gelangen sie zu jeweils drei Clustern, die nach Datenverfügbarkeit bzw. Kommunikationsintensität abstufbar sind. In der resultierenden Neun-Felder-Matrix befinden sich rund 53% der Unternehmen auf der Diagonalen von der Kombination „geringe Verfügbarkeit“ und „geringe Kommunikation“ bis „hohe Verfügbarkeit“ und „hohe Kommunikation“. Bei einer rein zufälligen Zuordnung der Unternehmen zu den neun Matrixfeldern wären hingegen nur 33% der Unternehmen in diesen drei Feldern zu erwarten gewesen. Entsprechend ergeben sich hieraus Hinweise auf einen Einfluss der Datenverfügbarkeit auf die Kommunikationsintensität. Weitergehende statistische Analysen unterbleiben in der Untersuchung jedoch. Aus allen Ausführungen begründet sich Hypothese I:

*H I: Je besser die durch den entsprechenden Ausbau des Controllings bedingte standardisierte Verfügbarkeit von kommunikationsrelevanten Informationen ausfällt, desto intensiver ist die Bankkommunikation.*

#### *Operationalisierung der Kommunikationsintensität*

Zur Beurteilung der Intensität der Bankkommunikation im Sinne von *Proaktivität und Umfang der bereitgestellten Informationen* wird auf die Kommunikation von sieben verschiedenen Informationsarten abgestellt. Für diese wurde in Frage 57 jeweils abgefragt, ob diese der Bank „nie“, „auf Anfrage“ oder „regelmäßig“ zur Verfügung gestellt werden. Durch die Abstufung der regelmäßigen Informationsweitergabe oder des zur Verfügung Stellens auf Anfrage lassen sich dabei Schlussfolgerungen über die Proaktivität der Kommunikation ableiten. Eine Kommunikation nur auf Anfrage zeugt von einer passiven, eine regelmäßige unaufgeforderte Information der Bank hingegen von einer proakti-

---

<sup>700</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Siemes/Segbers (2005), S. 312-318.

ven Kommunikation. Hinweise auf den Umfang der Kommunikation ergeben sich hingegen aus der Anzahl der bereitgestellten Informationen.<sup>701</sup>

Obwohl in der Befragung insgesamt neun verschiedene Informationskategorien abgefragt wurden, werden die Kommunikation von Jahresabschlussdaten und von „Betriebswirtschaftlichen Auswertungen“ (BWA) nicht in die Betrachtung eingeschlossen, da diese Informationen eine so hohe Verbreitung besitzen, dass sie nicht zur Unterscheidung der Unternehmen hinsichtlich ihrer Kommunikation beitragen können. Daraus folgt, dass diese beiden Informationen den Standard der Bankkommunikation darstellen.<sup>702</sup> Diese Erkenntnis deckt sich mit den Ausführungen in Kapitel A.II.4.2.3, wo darauf hingewiesen wurde, dass, anders als Jahresabschlussdaten, die Kommunikation von qualitativen Informationen nicht dem bisherigen Verhalten mittelständischer Unternehmen entspricht. Da jedoch die Finanzkommunikation auch über die Standardinformationen hinausgehende Informationsinhalte erfordert, werden zur Operationalisierung der Kommunikationsintensität daher die folgenden Informationskategorien herangezogen:

- Liquiditätsplanungen
- Investitionsplanungen
- Kapitalbedarfsrechnungen
- Darstellung des Geschäftsmodells
- Brancheninformationen
- Strategische Kennzahlen
- Operative Kennzahlen

Die sieben Informationskategorien werden als Input-Variablen einer Clusteranalyse verwendet, auf deren Basis die Unternehmen des Datensatzes hinsichtlich der Art ihrer Bankkommunikation klassifiziert werden. Die Clusterung und deren Ergebnisse sind in Kapitel B.III.3.1 dargestellt. Aus dem Prozess resultiert die ordinal skalierte Variable **KOMMINT**, in der jedem Unternehmen in Abhängigkeit von seiner Kommunikationsintensität ein Wert zwischen 1 und 3 zugewiesen wird.

---

<sup>701</sup> Aussagen über die Qualität der bereitgestellten Informationen lassen sich auf dieser Basis zwar nicht treffen. Dennoch können aus den herangezogenen Daten Rückschlüsse auf die Kommunikationsintensität gezogen werden.

<sup>702</sup> Zu ähnlichen Erkenntnissen vgl. auch Euler (2005), S. 24. Dort gaben 99% der Unternehmen an, Jahresabschlussdaten an die Bank zu berichten. Vgl. auch Gaumert/Coenen (2006), S. 50.

### *Operationalisierung der Informationsverfügbarkeit*

Die Operationalisierung der Informationsverfügbarkeit resultiert aus der Auswahl der zuvor einbezogenen Informationskategorien. Um zu beurteilen, ob eine Information so erhoben wird, dass sie standardmäßig verfügbar ist, werden jeder der sieben Informationsarten diejenigen Instrumente oder Pläne gegenübergestellt, die in der Lage sind, die entsprechende Information zu generieren. Wird mindestens eines der zugeordneten Instrumente regelmäßig genutzt, wird von einer regelmäßigen Informationsgenerierung ausgegangen. Der entsprechenden Kategorie wird dann für die Verfügbarkeit eine 1, ansonsten eine 0 zugeordnet. Dieses Vorgehen erfolgt für alle sieben Kategorien. Die Zuordnung und Festlegung, wann ein Instrument regelmäßig genutzt wird, ist in Tabelle B-14 dargestellt. Im Anschluss erfolgt zur Bestimmung der Informationsverfügbarkeit eine Addition der Werte der sieben Kategorien. Der resultierende Wert bildet die Variable **INFOVERF** und stellt die Operationalisierung der Informationsverfügbarkeit dar. Dem gewählten Vorgehen entsprechend kann die Ausprägung der Werte von INFOVERF zwischen 0 und 7 liegen.

Kommunikationsinhalt	Als vorhanden eingestuft, wenn...	Fragen
Liquiditätsplanung	Liquiditätsplanung > „gelegentlich“	63/4
Investitionsplanung	Existenz Investitionsplan	80/1
Kapitalbedarfsrechnungen	Existenz Kapitalbedarfsplan	80/7
Geschäftsmodell	Zustimmung zu Thesen zur Verfolgung einer schriftlichen Strategie und zur Strategieanpassung > „trifft eher nicht zu“ <sup>1</sup>	74/1, 74/2
Brancheninformationen	Erhebung externer Informationen > „ab und zu“	79/4
operative Kennzahlen	FK_UR, FK_KR oder K_AQ > „ab und zu“	89/1, 89/2, 89/7
strategische Kennzahlen	NFK_MKT oder NFK_ORG > „ab und zu“	89/9, 89/10

<sup>1</sup> Die Strategieraufstellung und -anpassung fallen nicht in den Bereich des Controllings, sondern sind der Unternehmensführung zuzuordnen.

**Tabelle B-14: Zuordnung von Instrumenten zu Kommunikationsinhalten**

## 2.2 Weitere Einflussvariablen

In enger Anlehnung an die Ausführungen bei FLACKE und SEGBERS werden in der Untersuchung zur Kommunikationsintensität neben der Informationsverfügbarkeit der Einfluss der Bereiche Unternehmensgröße, Anteil externer Manager, Strategieorientierung, Zusammenarbeit mit Beratern, Bankabhängigkeit und Langfristigkeit der Bankzusammenarbeit in die Betrachtung einbezogen.<sup>703</sup>

In der Arbeit von FLACKE und SEGBERS wurde noch eine explorative Untersuchung der *Unternehmensgröße* vorgenommen, da hier konterkarierende Effekte, wie die Ressourcenverfügbarkeit auf der einen und die größeren alternativen Finanzierungsmöglichkeiten auf der anderen Seite, gesehen wurden. In dieser Untersuchung, wie auch bei SEGBERS und SIEMES, zeigte sich jedoch ein positi-

<sup>703</sup> Vgl. dazu sowie zu den folgenden Ausführungen zur Hypothesenableitung jeweils auch Flacke/Segbers (2006).

ver Zusammenhang, so dass in der vorliegenden Untersuchung die folgende Hypothese aufgestellt wird:

*H IIa: Je größer ein Unternehmen, desto intensiver wird seine Bankkommunikation ausfallen.*

Wie auch für den Einfluss auf die Nutzung von Controllinginstrumenten angenommen kann für die Finanzkommunikation unterstellt werden, dass sich hier eine größere Rationalität der Unternehmensführung positiv auf die Kommunikation auswirken wird. So wird angenommen, dass stärker an ökonomischen Zielen orientierte und weniger emotional handelnde *externe Manager* eher die positiven Effekte einer höheren Transparenz gegenüber der Bank erkennen als der Unternehmer. Dieser wird in Folge seines Strebens nach Unabhängigkeit tendenziell eine erhöhte Transparenz als seinen metaökonomischen Zielen entgegenstehend empfinden. Ebenso kann bei einer höheren *Strategieorientierung* der Unternehmensführung davon ausgegangen werden, dass die Führung in diesem Fall die strategische Bedeutung einer proaktiven Kommunikation erkennen wird. Daraus ergeben sich die beiden folgenden Hypothesen:

*H IIb: Je höher der Anteil externer Manager an der Unternehmensführung, desto intensiver die Finanzkommunikation.*

*H IIc: Je höher die Strategieorientierung der Unternehmensführung, desto intensiver die Finanzkommunikation.*

Auch kann davon ausgegangen werden, dass der Rat von *Steuer- und Unternehmensberatern* dazu führen wird, dass dem Unternehmer die Bedeutung einer im Sinne der Bank guten Finanzkommunikation deutlich gemacht werden kann, so dass auch hier der Einfluss dieser externen Berater zu einer intensiveren Kommunikation führen sollte. Hieraus ergibt sich folgende Hypothese:

*H II d: Je intensiver die Zusammenarbeit mit Steuer- oder Unternehmensberatern ausfällt, desto intensiver gestaltet sich die Bankkommunikation.*

Abschließend gilt es, den in diesem Fall naheliegendsten Einflussfaktor, die *Zusammenarbeit mit der Bank* zu betrachten. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Bank versuchen wird, darauf Einfluss zu nehmen, wie ihre Firmenkunden die Kommunikation ihr gegenüber gestalten werden. In besonderem Maße dürfte sich daher die Zusammenarbeit mit dem *Firmenkundenbetreuer* der Bank positiv auf das Kommunikationsverhalten auswirken. Der Firmenkundenbetreuer wird mehr noch als die beiden zuvor thematisierten Beratertypen auch im Sinne der von ihm vertretenen Bank auf eine adäquate Kommunikation drängen. Zudem wird er auch besser die zu kommunizierenden Inhalte und die Art der Kommunikation vermitteln können. Aus den Ausführungen folgt Hypothese H IIe.

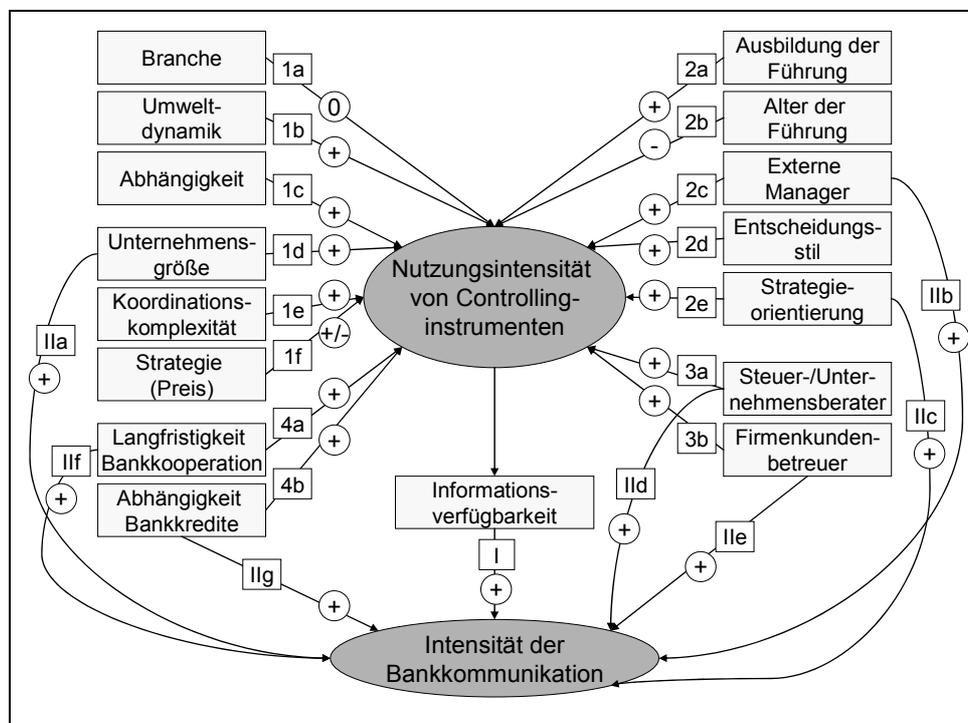
*H IIe: Je intensiver ein Unternehmen mit Firmenkundenbetreuern zusammenarbeitet, desto intensiver wird die Finanzkommunikation ausfallen.*

Auch kann davon ausgegangen werden, dass ein Unternehmen sich bei einer höheren *Abhängigkeit von der Bank* in ihrem Sinne verhalten wird. Ebenso ist anzunehmen, dass bei einer *langfristig angelegten Bankbeziehung* das Unternehmen im Sinne einer Hausbankbeziehung einen Anreiz für ein Wohlverhalten als eine spezifische Investition besitzt. Daher kann auch bei der Art der Finanzkommunikation, wie auch zuvor beim Controlling, abgeleitet werden, dass in einer langfristigen und vertrauensvollen Bankzusammenarbeit das Kommunikationsverhalten des Unternehmens den Anforderungen der Bank stärker genügen wird. Aus den Ausführungen ergeben sich die drei folgenden Hypothesen:

*H IIf: Je höher die Abhängigkeit des Unternehmens von der Bank ist, desto intensiver fällt die Finanzkommunikation aus.*

*H IIg: Je langfristiger die Bankbeziehung eines Unternehmens angelegt ist, desto intensiver gestaltet sich die Finanzkommunikation.*

Abschließend werden alle zuvor aufgestellten Hypothesen in Abbildung B-20 zusammengefasst. Eine Darstellung der später noch erläuterten Beziehungen der unabhängigen Variablen untereinander wird zur Wahrung der Übersichtlichkeit vernachlässigt.



**Abbildung B-20: Zusammenfassende Übersicht aller Hypothesen**

### III Statistische Überprüfung der Hypothesen

#### 1 Methodisches Vorgehen der Hypothesenprüfung

Die vorliegende Untersuchung folgt einer dreiteiligen Zielsetzung. Nachdem in der deskriptiven Analyse bereits ein Einblick in den aktuellen *Stand der Praxis* des Einsatzes von Controllinginstrumenten und der Organisation des Controllings in mittelständischen Unternehmen gegeben wurde, ist es das zweite Ziel der Arbeit zu prüfen, ob es statistische Anhaltspunkte dafür gibt, dass systematische *unternehmensinterne und -externe Faktoren* existieren, die einen Einfluss auf die Nutzung von Controllinginstrumenten besitzen. Hier stellt das Controlling die abhängige Variable der Analyse dar. Abschließend wird untersucht, ob die durch das Controlling zu gewährleistende Informationsverfügbarkeit einen Einfluss darauf ausübt, in welcher Form und Intensität Unternehmen im Rahmen der *Finanzkommunikation* ihrer Bank Informationen zur Verfügung stellen. In diesem Fall wird die Informationsverfügbarkeit als Aspekt des Controllings als unabhängige Variable in die Analyse einbezogen. Um den Zielen gerecht werden zu können, wird eine mehrstufige statistische Analyse des Datensatzes vorgenommen.

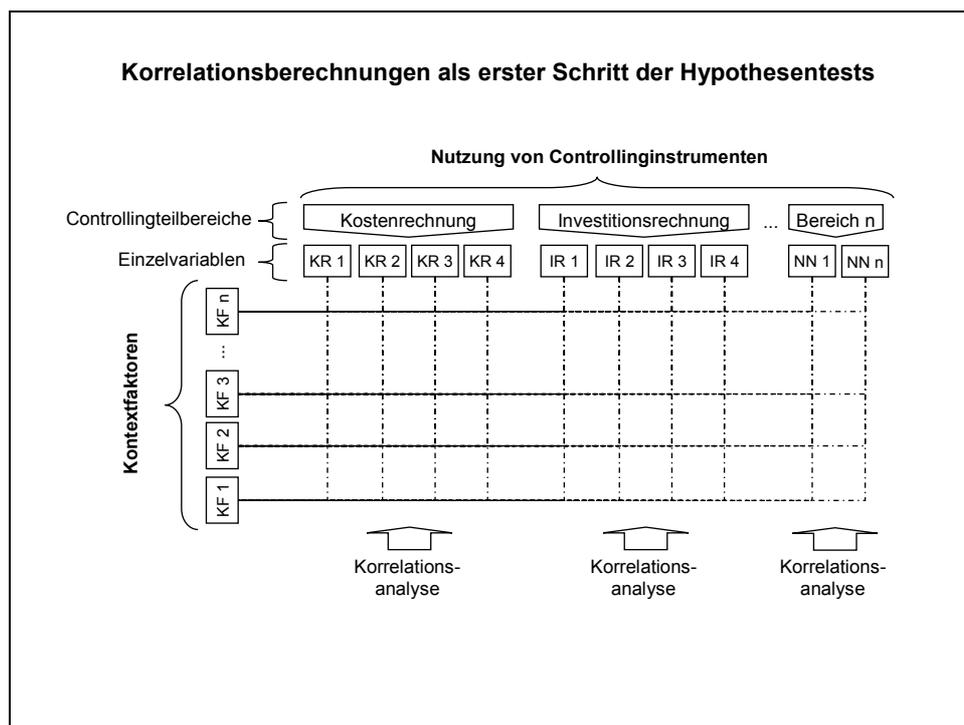
Zur Überprüfung der Hypothesen<sup>704</sup> zu systematischen Einflussfaktoren auf die Gestaltung der einzelnen Teilbereiche des Controllings wird in einem ersten Schritt eine umfängliche *Korrelationsanalyse* aller potenziellen Einflussfaktoren mit allen in die Betrachtung einbezogenen Controllinginstrumenten vorgenommen. In Abhängigkeit vom Skalenniveau der getesteten Variablen wird das verwendete Korrelationsmaß ausgewählt. Für den Fall von zwei metrisch skalierten Variablen wird der *Pearsonsche Korrelationskoeffizient* berechnet.<sup>705</sup> Ist wenigstens eine der beiden Variablen nicht metrisch, sind beide Variablen jedoch mindestens ordinal skaliert, wird der *Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman* berechnet. Im Falle nominal skalierten Kontextfaktoren wird ein *Mann-Whitney-U Test*, für multinominal skalierte Kontextfaktoren (Branchenzugehörigkeit) ein *Kruskal-Wallis-H Test* durchgeführt.<sup>706</sup> Abbildung B-21 fasst die Ausführungen zusammen.

---

<sup>704</sup> An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass die Hypothesen in dieser Arbeit Forschungshypothesen darstellen. Zu ihrer Überprüfung werden zahlreiche statistische Testverfahren angewendet, in denen jeweils eine Nullhypothese getestet wird. Insofern stellen die in Kapitel B.II aufgestellten Hypothesen nicht die in den jeweiligen statistischen Verfahren direkt getesteten Hypothesen dar. Vielmehr ergibt sich die Beurteilung der Forschungshypothesen durch die Überprüfung der verschiedenen Nullhypothesen, die in den jeweiligen Forschungshypothesen implizit enthalten sind. Ausführlich zur statistischen Tests zugrunde liegenden Abgrenzung von Null- und Alternativhypothesen vgl. Bortz (2005), S. 107-110.

<sup>705</sup> Zur Auswahl des Korrelationsmaßes in Abhängigkeit vom Skalenniveau der einbezogenen Variablen und deren Berechnung vgl. Bortz (2005), S. 204-206, 224-234.

<sup>706</sup> Beide Testverfahren stellen nichtparametrische Tests dar. Diese Verfahren werden herangezogen, da eine Einsatzvoraussetzung für parametrische Verfahren (t-Test, Varianzanalyse), die Annahme homogener Varianzen in den Untergruppen, in zahlreichen Fällen nicht oder nur eingeschränkt erfüllt ist. Diese Voraussetzungsverletzung ergab sich aus den Ergebnissen des Levene-Tests. Vgl. zu Voraussetzungen von t-Test und Varianzanalyse Bortz (2005), S. 141, 284-287 sowie zum Levene-Tests Brosius (2004), S. 405 f. Um eine



**Abbildung B-21: Erster Schritt der statistischen Analyse**

Zwar können durch dieses Vorgehen erste Zusammenhänge zwischen Kontextfaktoren und Einzelinstrumenten bzw. Controllingaspekten aufgezeigt werden. Es besteht jedoch ein weitergehendes Interesse daran, zu analysieren, ob die Kontextfaktoren auch einen Einfluss auf die inhaltlich abgegrenzten Teilbereiche des Controllings ausüben. Aus diesem Grund werden die Variablen in den einzelnen Controllingteilbereichen in einem weiteren Schritt zu jeweils einer Variablen verdichtet. Durch diese Verdichtung erfolgt die *Bildung eines Konstruktes*.<sup>707</sup> Hier gilt es nun zu unterscheiden, ob die zur Konstruktbildung herangezogenen Variablen Ausdruck der Ausprägung einer gemeinsamen, nicht-beobachtbaren Variablen sind und damit reflektive Indikatoren darstellen, oder ob umgekehrt das resultierende Konstrukt Funktion der Indikatoren ist und damit die Indikatoren einen Einfluss auf den Faktor besitzen (formative Indikatoren).<sup>708</sup> Im ersten Fall würde die Verdichtung mittels einer (konfirmatorischen) Faktorenanalyse erfolgen, im zweiten Fall würde ein Indexwert gebildet.<sup>709</sup> Zudem beeinflusst die Klassifizierung der Konstrukte wie deren Güte getestet werden kann. Während für Konstrukte aus reflektiven Indikatoren verschiedene

Vergleichbarkeit der Testergebnisse zu ermöglichen, wird daher für alle Analysen auf die nichtparametrischen Verfahren zurückgegriffen. Zum Mann-Whitney-U Test sowie den Einsatzvoraussetzungen für nicht-parametrische Testverfahren vgl. Bortz (2005), S. 150-153. Zum Kruskal-Wallis-H Test vgl. Brosius (2004), S. 867 f.

<sup>707</sup> Vgl. allgemein zur Bildung und Verwendung von Konstrukten Homburg/Giering (1996).

<sup>708</sup> Zur Abgrenzung reflektiver und formativer Indikatoren vgl. z.B. Eberl (2004), S. 2-8 und Homburg/Giering (1996), S. 6.

<sup>709</sup> Vgl. Eberl (2004), S. 7.

statistische Güteprüfungen zwingend erforderlich sind, ist die statistische Güteprüfung von Konstrukten aus formativen Indikatoren schwierig möglich.<sup>710</sup>

Im vorliegenden Fall kann eine eindeutige Entscheidung über die Spezifikation nicht abschließend getroffen werden. So ist es zwar z.B. möglich, dass das aus den vier Variablen zur Vorbereitung von Investitionsentscheidungen resultierende Konstrukt Funktion dieser Variablen ist und die Indikatoren damit formativen Charakter besitzen. Es kann jedoch ebenso davon ausgegangen werden, dass die vier Variablen Ausdruck einer latenten Variablen „Rationalitätssicherung des Treffens von Investitionsentscheidungen“ darstellen und damit als reflektiv einzustufen sind.<sup>711</sup> Zielsetzung dieser Arbeit ist es, einen Einblick in die Nutzungsintensität verschiedener Controllingteilbereiche und sie beeinflussender Faktoren zu bieten. Diese Zielsetzung ist bestmöglich durch die Verwendung von Konstrukten auf Basis reflektiver Indikatoren zu erreichen. Dadurch kann ein Einblick in die Nutzung dieses Teilbereichs auf Basis einiger ausgewählter Instrumente erfolgen. Eine Bildung von Konstrukten auf Basis formativer Indikatoren hätte hingegen eine Vollerhebung aller das Konstrukt bestimmender Variablen erfordert.<sup>712</sup> Ein solches Vorgehen wäre aufgrund der Vielzahl verschiedener Controllinginstrumente in jeweils unterschiedlichen Ausgestaltungen kaum möglich gewesen.

In Anlehnung an die Studien von ZIMMERMANN und NIEDERMAYR erfolgt die weitere Analyse unter der *Annahme reflektiver Indikatoren*. Auch in den beiden genannten Studien wird auf die Faktorenanalyse zur Verdichtung einzelner Instrumente in Teilbereichen zurückgegriffen.<sup>713</sup> Im weiteren Untersuchungsverlauf

---

<sup>710</sup> Zur Güteprüfung theoretischer Konstrukte aus reflektiven Indikatoren vgl. z.B. Homburg/Gierung (1996) und Kapitel B.III.2.1.1. Zur Problematik der Güteprüfung von Konstrukten aus formativen Indikatoren vgl. Eberl/Schweiger (2004), S. 15.

<sup>711</sup> Auch die bei EBERL zusammengestellten, von verschiedenen Autoren vorgeschlagenen Fragen, die der Spezifikation der Indikatorart dienen sollen, lassen sich nicht in der nötigen Eindeutigkeit beantworten. Vgl. zu den vorgeschlagenen Fragen Eberl (2004), S. 18. Auch die Methode der Prüfung anhand der Korrelationsstruktur der Daten scheint im vorliegenden Fall ungeeignet. Eine hohe Korrelation der Indikatoren der jeweiligen Konstrukte, die im vorliegenden Fall durchweg gegeben ist, ist lediglich die Voraussetzung für das Vorliegen reflektiver Indikatoren, kann jedoch die Formativität der Indikatoren nicht ausschließen. Zur Prüfung der Korrelationsstruktur durch den TETRAD-Test vgl. Bollen/Ting (2000) sowie Eberl (2004), S. 19-21. Zur Korrelation der Teilindikatoren vgl. Kapitel B.III.2.1.2. Dass die richtige Spezifikation offenbar häufig Schwierigkeiten bereitet, zeigen auch verschiedene Meta-Analysen. So bestimmen JARVIS, MACKENZIE und PODSAKOFF bei einer Analyse von Artikeln aus drei führenden amerikanischen Marketingjournals eine Fehlspezifikationsrate der verwendeten Indikatoren von 29%. Vgl. Jarvis/Mackenzie/Podsakoff (2003), S. 207. EGGERT/FASSOT ermitteln in ihrer Analyse von Studien in der Zeitschrift Marketing ZFP sogar eine Fehlspezifikationsrate von 79,3%. Vgl. Eggert/Fassot (2003) [Zitiert nach Eberl (2004), S. 23]. EBERL stuft in Studien aus dem Journal of Marketing hingegen nur 11% der verwendeten Indikatoren als falsch spezifiziert ein. Vgl. Eberl (2004), S. 23.

<sup>712</sup> Vgl. Eberl (2004), S. 6.

<sup>713</sup> Vgl. Zimmermann (2001), S. 345-347 und Niedermayr (1994), S. 233-236. Zwar wird nicht abschließend deutlich, ob NIEDERMAYR eine Faktorenanalyse mit allen Instrumenten durchführt und die resultierenden Faktoren interpretiert oder nach vorheriger inhaltlicher Abgrenzung Faktorenanalysen für verschiedene Bereiche durchführt. Von der Ergebnisdarstellung zu urteilen, kann jedoch auf letzteres Vorgehen geschlossen werden. So werden lediglich die Eigenwerte der einzelnen Faktoren ausgewiesen. Ohne die Angabe der insgesamt in die Faktorenanalyse eingegangenen Variablen ist eine Bestimmung der erklärten Varianz jedoch

wird die Faktorenanalyse als Instrument zur Konstruktbildung genutzt. Um jedoch das Risiko, dass die Analyseergebnisse aufgrund einer Fehlspezifikation der Indikatoren zu falschen Aussagen führen, zu verringern, werden parallel alle Tests auch mit auf einer ungewichteten Indexbildung und damit unter der Annahme eines auf *formativen Indikatoren* basierenden Konstruktes durchgeführt.<sup>714</sup> Die Ergebnisse dieser Tests werden nicht im Text, sondern nur im Anhang ausgewiesen und bei Bedarf im Text erläutert.<sup>715</sup> Es kann bereits vorweggenommen werden, dass sich die Ergebnisse der beiden Verfahren nur sehr geringfügig voneinander unterscheiden, so dass bei beiden Spezifikationsarten die gleichen inhaltlichen Ergebnisse resultieren. Die Güteprüfung wird im Folgenden für Konstrukte aus reflektiven Indikatoren vorgenommen.<sup>716</sup> Abweichend von dem dargestellten Vorgehen wird für den Teilbereich des Aufstellens von Finanzplänen aufgrund der verwendeten Skalenart<sup>717</sup> keine Faktorenanalyse durchgeführt. Vielmehr erfolgt hier ein einfaches Zählen der aufgestellten Pläne. Entsprechend erfolgt auch keine separate Prüfung der statistischen Güte der resultierenden Variablen.

In der Folge werden dann wieder alle Kontextfaktoren auf Verbindungen zu den jeweiligen Teilbereichen getestet, indem zunächst die in Abhängigkeit vom Skalenniveau zu wählenden *Korrelationskoeffizienten* zu den Faktoren berechnet werden. In einem weitergehenden Schritt gilt das Interesse dann der Frage, wie sich der Einfluss der Kontextfaktoren in einem multivariaten Umfeld verhält. Für jeden Controllingteilbereich wird eine *Regressionsanalyse* durchgeführt, um zu untersuchen, welchen Anteil der Varianz der abhängigen Variablen die Kontextfaktoren zusammen erklären können und welchen Regressionskoeffizienten die einzelnen Kontextvariablen besitzen. Dazu wird jeweils eine Regression mit allen Kontextfaktoren durchgeführt. Anschließend wird für jede abhängige Variable eine *schrittweise Regression* berechnet, um zu analysieren, welche die zur Erklärung der abhängigen Variablen wesentlichen Kontextvari-

---

nicht möglich. Daher stellen die ausgewiesenen Teilvariablen die insgesamt für die Faktorenanalyse herangezogenen Variablen dar. Auch die inhaltliche Interpretation und das sehr hohe Niveau der einzelnen Faktorladungen stützen diese Vermutung. ZIMMERMANN nimmt hingegen zunächst eine explorative Faktorenanalyse vor. In den identifizierten drei Teilbereichen nimmt er dann im Anschluss jedoch eindeutig eine konfirmatorische Faktorenanalyse zur Verdichtung der jeweiligen Einzelvariablen zu den Bereichen Systembildung in Planung, Kontrolle und Steuerung sowie in der Informationsversorgung vor.

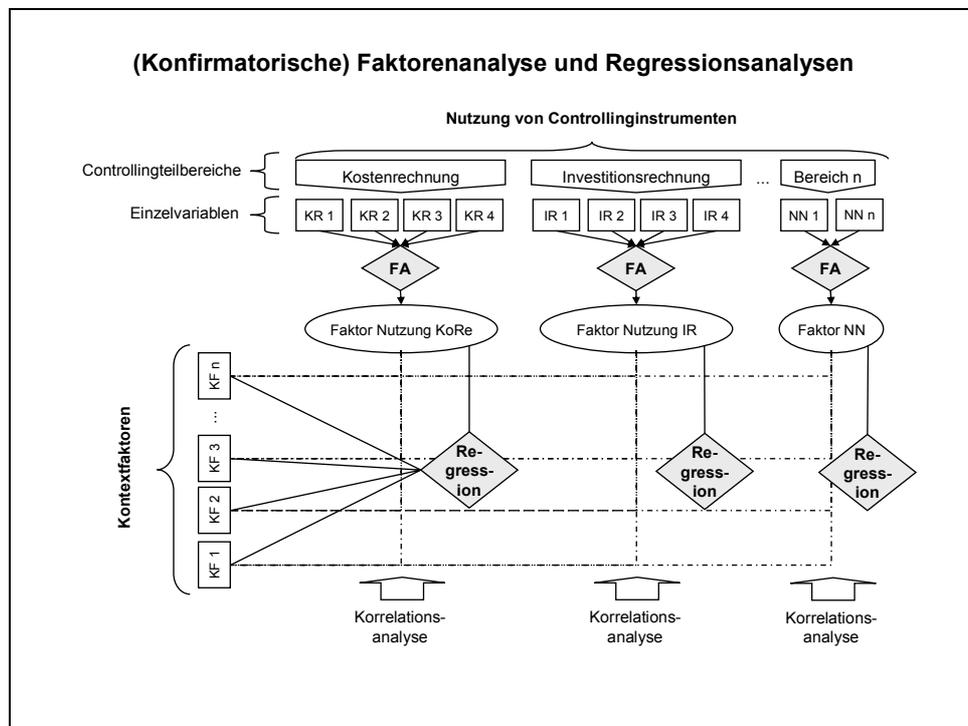
<sup>714</sup> Zwar ist eine abschließende Vollständigkeit aller einen Teilbereich ausmachender Variablen nicht gegeben. Dennoch sollte auch eine solche Analyse deutliche spezifikationsbedingte Ergebnisunterschiede aufdecken können.

<sup>715</sup> Zu den Ergebnissen vgl. Anhang 6, Tabellen AN6-1 bis AN6-3.

<sup>716</sup> Eine Fehlspezifikation eines Konstruktes aus formativen Indikatoren als reflektiv hätte im vorliegenden Fall insbesondere dann eine negative Auswirkung auf die Validität, wenn im Rahmen der Güteprüfung zur Verbesserung der Gütemaße eine Bereinigung um Indikatoren erfolgen würde. Vgl. dazu Eberl (2004), S. 13 f. Da eine solche Bereinigung im vorliegenden Fall nicht vorgenommen wird, ist somit auch die Gefahr nicht gegeben, dass aufgrund einer Fehlspezifikation inhaltlich bedeutende formative Indikatoren fälschlicherweise eliminiert würden.

<sup>717</sup> Für die Finanzpläne wurden Planungshorizont und -frequenz abgefragt. Auf dieser Basis waren keine Skalen vorhanden, auf deren Basis die Nutzungsintensität intervallskaliert hätte abgebildet werden können.

ablen sind.<sup>718</sup> Die Darstellung der Ergebnisse von Korrelations- und Regressionsanalysen erfolgt dabei jeweils für die einzelnen Teilbereiche zusammen. Abbildung B-22 verdeutlicht das Vorgehen.



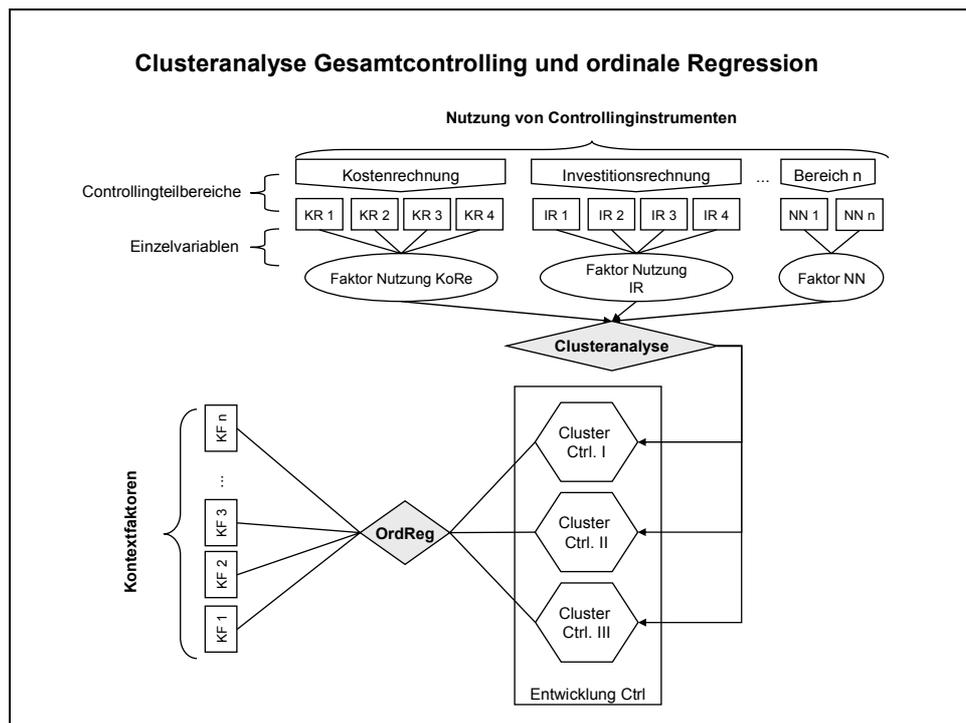
**Abbildung B-22: Zweiter Schritt der statistischen Analyse**

Im Anschluss wird dann versucht, durch eine *Clusteranalyse*, in die die zuvor gebildeten Konstrukte eingehen, Unternehmen mit ähnlicher Controllingausgestaltung zu identifizieren.<sup>719</sup> Aufgrund der inhaltlich gerechtfertigten Rangordnung der resultierenden drei Cluster<sup>720</sup> wird dann durch die Durchführung einer *ordinalen Regression* ermittelt, inwieweit sich einzelne der Kontextfaktoren dafür eignen, eine Erklärung des Entwicklungsstandes des Controllings zu ermöglichen (vgl. Abbildung B-23).

<sup>718</sup> Da im Folgenden die Grenze für noch gegebene Signifikanz bei 10% liegt, wurde die Einstellung der schrittweisen Regression jeweils so gewählt, dass die Grenzen für Aufnahme und Ausschluss bei 10% bzw. 9,9% liegen.

<sup>719</sup> Zur inhaltlichen Interpretation der Cluster werden neben den Konstrukten zum Instrumenteneinsatz auch die ordinal skalierten Variablen der institutionellen Ausgestaltung des Controllings und der Wege der internen Berichterstattung sowie die Frage zur Bedeutung des Controllings beim Treffen wichtiger Entscheidungen einbezogen.

<sup>720</sup> Vgl. zum entsprechenden Vorgehen Kapitel B.III.2.3.1.



**Abbildung B-23: Dritter Schritt der statistischen Analyse**

Nach Abschluss des letzten Schrittes der Analyse der Zusammenhänge zwischen potenziellen Einflussfaktoren und der Controllingnutzung werden die entsprechenden Hypothesen in einer *Gesamtschau der statistischen Ergebnisse* beurteilt. Dabei wird aufgezeigt, für welche Kontextfaktoren sich Hinweise für kausale Zusammenhänge ergeben haben.

Nach Abschluss der Prüfung der Hypothesen, in denen das Controlling die abhängige Variable darstellt, soll in einer weiteren Analyse die Hypothese geprüft werden, dass die *Kommunikation* verschiedener Informationen *an die Bank* durch die Generierung dieser Informationen im Controlling gefördert wird. Der Teilaspekt der *Informationsverfügbarkeit* stellt damit neben anderen Variablen, anders als zuvor, eine unabhängige Variable dar. Die unabhängige Variable Informationsverfügbarkeit wird durch Addition der potenziellen Kommunikation sinhalte ermittelt, für die Informationen verfügbar sind.

Auch für die Kommunikationsintensität wird eine eigene Variable errechnet. Aufgrund des ordinalen Skalenniveaus der einzelnen Variablen, die die Kommunikation von Informationen betreffen, wird zur Datenverdichtung eine *Clusteranalyse* durchgeführt. Die drei aus der Clusteranalyse mit den Variablen der Finanzkommunikation resultierenden Cluster können hinsichtlich der Intensität der Bankkommunikation in eine Reihenfolge gebracht werden. Daher wird eine ordinal skalierte Variable zur Intensität der Finanzkommunikation gebildet. Jedem Unternehmen wird entsprechend seiner Clusterzugehörigkeit ein Wert zwischen eins (niedrige Intensität) und drei (hohe Intensität) zugewiesen.

Um nun den Einfluss der Informationsverfügbarkeit und der Kontrollvariablen auf die Kommunikationsintensität zu ermitteln, werden zunächst alle unabhängigen Variablen auf ihre *Rangkorrelation* mit der abhängigen Variable Kommunikationsintensität untersucht. Im Anschluss wird dann analog zum vorherigen Vorgehen eine multivariate Analyse durchgeführt. Aufgrund des ordinalen Skalenniveaus der abhängigen Variablen wird dazu eine *ordinale Regression* durchgeführt, um zu prüfen, inwieweit Informationsverfügbarkeit und weitere Variablen eine Erklärung der Schwankungsbreite der Kommunikationsintensität ermöglichen. Das Vorgehen wird in Abbildung B-24 grafisch dargestellt.

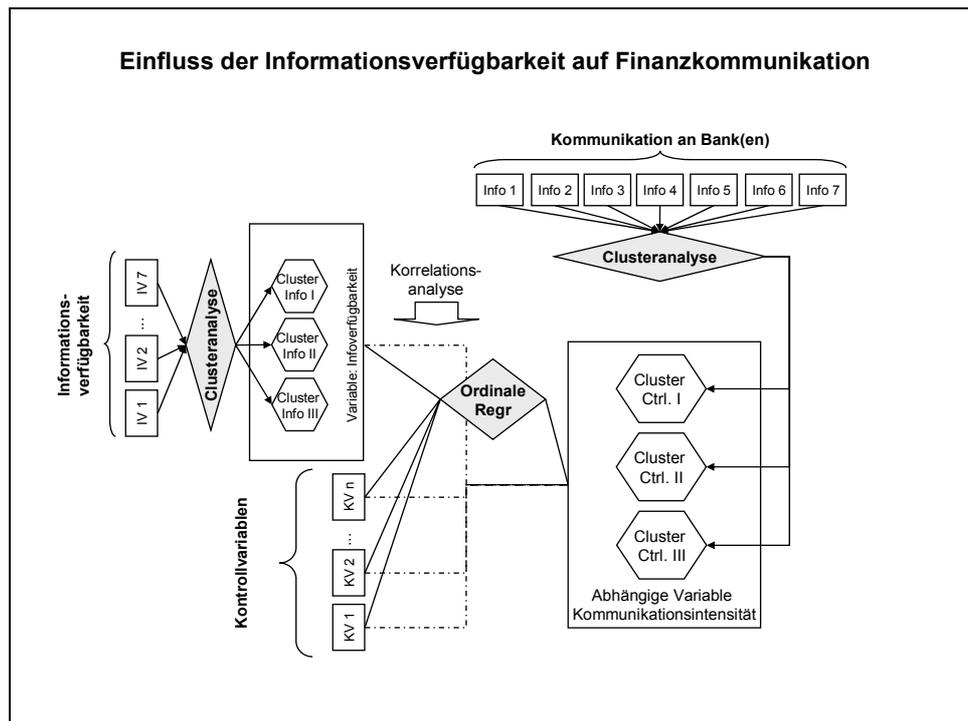


Abbildung B-24: Statistische Analyse zur Prüfung der Einflüsse auf die Finanzkommunikation

## 2 Hypothesen zu Einflussfaktoren der Controllingausgestaltung

### 2.1 Statistische Operationalisierung von Controllingteilbereichen

#### 2.1.1 Beurteilung der Güte statistischer Konstrukte

Im Rahmen der Hypothesenprüfung wird der Versuch unternommen, die hinter dem Instrumenteneinsatz in den einzelnen Teilbereichen liegenden Einflussvariablen mit Hilfe von Faktorenanalysen aufzudecken.<sup>721</sup> Die dadurch gebildeten Konstrukte, wie auch die zu ihrer Bildung herangezogenen Daten, müssen einer Güteprüfung unterzogen werden, bevor sie sinnvoll zur Hypothesenprüfung genutzt werden können. Hierbei soll insbesondere auf Erkenntnisse aus dem

<sup>721</sup> Vgl. dazu Kapitel B.III.1.

Bereich der Marketingforschung zurückgegriffen werden, in der die Bildung von Konstrukten auf Basis empirischer Erhebungen weit verbreitet ist.<sup>722</sup>

Um die Güte der Daten und der Konstrukte beurteilen zu können, wird auf die drei Gütedimensionen Objektivität, Reliabilität und Validität zurückgegriffen. Das Kriterium der *Objektivität* bezieht sich dabei weniger auf die Bildung der Konstrukte, sondern vielmehr auf die Erhebung der Daten, im vorliegenden Fall folglich auf die Durchführung der Befragung. Zur Erfüllung des Kriteriums der Objektivität muss die Durchführung der Befragung unabhängig von den beteiligten Personen zu den gleichen Ergebnissen führen.<sup>723</sup> Die Objektivität wird in die drei Teilkriterien der Durchführungs-, der Auswertungs- und der Interpretationsobjektivität unterteilt.<sup>724</sup>

*Durchführungsobjektivität* liegt vor, wenn die Befragungsergebnisse unabhängig von der Person des Untersuchungsleiters ausfallen, der die Daten vom Probanden erhebt. Das Vorliegen von Durchführungsobjektivität ist umso wahrscheinlicher, je stärker die Befragung und die enthaltenen Anweisungen standardisiert sind und je geringer die soziale Interaktion zwischen Datenerhebendem und Probanden ausfällt. In der vorliegenden Untersuchung kann von einer hohen Durchführungsobjektivität ausgegangen werden, da die Datenerhebung über einen schriftlichen Fragebogen mit standardisierten Instruktionen vorgenommen und ohne die Beteiligung eines Interviewers vom Probanden selbst ausgefüllt wurde. Inwiefern in Einzelfällen ein Firmenkundenbetreuer am Ausfüllen des Fragebogens beteiligt war, lässt sich nicht beurteilen. Daraus könnte jedoch ebenso wie aus der Kontaktaufnahme und Motivation zur Teilnahme an der Befragung durch den Firmenkundenbetreuer eine leichte Einschränkung der Objektivität der Antworten resultieren.<sup>725</sup>

*Auswertungsobjektivität* gilt umso eher als gegeben, je weniger der Auswertende vorhandene Freiheitsgrade ausnutzen kann. Daraus folgt, dass die Vergabe von „Punktwerten“ für die jeweiligen Antworten unabhängig von der Person des Auswertenden sein muss. Da im vorliegenden Fall ausschließlich geschlossene Fragen auf Ratingskalen oder mittels der Angabe eines numerischen Wertes zu beantworten waren, existierten keine Freiheitsgrade in der Auswertung, so dass die Auswertungsobjektivität als gegeben angesehen werden kann.

---

<sup>722</sup> Zur Bedeutung des Einsatzes von Konstruktmessungen in der Marketingforschung vgl. z.B. Homburg/Giering (1996), S. 5.

<sup>723</sup> Vgl. Lienert/Raatz (1998), S. 7 und Bortz/Döring (2006), S. 195.

<sup>724</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Lienert/Raatz (1998), S. 7-9 und Bortz/Döring (2006), S. 195 f. BORTZ und DÖRING führen an, dass die Prüfung der Objektivität im Falle der Nutzung standardisierter quantitativer Verfahren i.d.R. als unproblematisch anzusehen ist. Da im vorliegenden Fall mit dem schriftlichen Fragebogen auf ein solches Verfahren zurückgegriffen wurde, erfolgt lediglich eine qualitative, plausibilitätsorientierte Überprüfung der Objektivitätskriterien.

<sup>725</sup> Zu Einschränkungen der Ergebnisse durch das Erhebungsdesign vgl. ausführlicher Kapitel B.III.4.

Schließlich stellt die *Interpretationsobjektivität* auf vorhandene Freiheitsgrade in der Interpretation der Antworten ab. Im Fall quantitativer Antwortdaten ist der Interpretationsspielraum jedoch sehr gering, so dass auch die Interpretationsobjektivität als gegeben angesehen werden kann.

Neben der Objektivität der Erhebung gilt es, insbesondere die zu bildenden Konstrukte für die Controllingteilbereiche auf Reliabilität und Validität zu prüfen. Die *Reliabilität* eines Messinstruments stellt auf dessen Messzuverlässigkeit ab, während die *Validität* die Gültigkeit einer Messung betrachtet und damit auf die Frage abstellt, ob auch das gemessen wird, was gemessen werden soll.<sup>726</sup> Die Messung eines „wahren“ Wertes wird in der Realität häufig durch einen Messfehler verzerrt.<sup>727</sup> Beim *Messfehler* wird weiter zwischen systematischem und Zufallsfehler unterschieden. Während der systematische Fehler bei jeder Wiederholung der Messung unter gleichen Bedingungen wieder und in gleicher Höhe auftritt, resultiert der Zufallsfehler aus zufälligen Störeinflüssen, so dass dessen Auftreten über alle Messungen schwankt. Für das Vorliegen einer reliablen Messung muss nur der Zufallsfehler gleich Null sein. Eine Messung kann demnach dann als reliabel angesehen werden, wenn sie bei wiederholter Messung unter konstanten Bedingungen immer zum gleichen Ergebnis kommt. Soll darüber hinaus eine vollständig valide Messung vorliegen, muss jedoch zusätzlich auch der systematische Fehler Null sein. Die Validität stellt somit auf die konzeptionelle Richtigkeit der Messung ab.

Zur Messung der *Reliabilität* haben sich die drei Verfahren Retest-Reliabilität, Paralleltest-Reliabilität<sup>728</sup> und Interne Konsistenz-Reliabilität etabliert.<sup>729</sup> Zur Ermittlung der *Retest-Reliabilität* wird die gleiche Befragung mit zeitlichem Abstand den Probanden erneut vorgelegt. Je stärker sich die beiden Testergebnisse entsprechen, desto mehr ist Reliabilität gegeben. Bei der Berechnung der *Paralleltest-Reliabilität* werden der gleichen Probandengruppe zwei stark vergleichbare Testversionen vorgelegt. Je ähnlicher die Ergebnisse der beiden Versionen ausfallen, desto höher ist die Testreliabilität. Die *interne Konsistenz-Reliabilität* ergibt sich, indem die zur Bildung eines Konstrukts herangezogenen Indikatoren in zwei Hälften aufgeteilt werden und die Korrelation zwischen der Summe der Indikatorwerte der beiden Hälften gebildet wird. Dieses Vorgehen wird wiederholt bis Korrelationen für alle möglichen Kombinationen der Aufteilung der Indikatoren gebildet wurden. Die interne Konsistenz-Reliabilität ist umso höher, je größer die mittlere Korrelation zwischen den Indikatorhälften ausfällt. Da die ersten beiden Verfahren der Reliabilitätsbeurteilung mit ei-

---

<sup>726</sup> Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 196 und S. 200, Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2001), S. 87-89 und Homburg/Giering (1996), S. 6 f.

<sup>727</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Homburg/Giering (1996), S. 6 f.

<sup>728</sup> Zudem kann als Sonderform der Paralleltest-Reliabilität noch die Testhalbierungsreliabilität zur Anwendung kommen. Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 198.

<sup>729</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2001), S. 87, Lienert/Raatz (1998), S. 9 f. und Pepels (1995), S. 278 f.

nem erheblichen und im Rahmen der vorliegenden Untersuchung nicht darstellbarem Aufwand verbunden sind, wird zur Reliabilitätsmessung im Folgenden auf Verfahren der internen Konsistenz-Reliabilität zurückgegriffen.

Wie die Reliabilität lässt sich auch die *Validität* nach verschiedenen Arten unterscheiden. Im vorliegenden Fall ist eine Differenzierung nach Inhalts- und Konstruktvalidität geboten.<sup>730</sup> Die *Inhaltsvalidität* bezeichnet den Grad, zu dem das zu messende Konstrukt durch die verwendeten Indikatoren in allen wesentlichen Bedeutungsinhalten und Aspekten umfänglich erfasst wird. Die *Konstruktvalidität* lässt sich wiederum in Konvergenz-, Diskriminanz- und nomologische Validität unterscheiden. Nach BAGOZZI und PHILLIPS ist „Convergent validity [...] the degree to which two or more attempts to measure the same concept [...] are in agreement.“<sup>731</sup> Die *Konvergenzvalidität* stellt auf die Beziehung der Indikatoren untereinander ab. Je höher die Korrelation der verwendeten Indikatoren, desto höher ist die Konvergenzvalidität des Konstrukts. Die *Diskriminanzvalidität* fordert hingegen, dass die Indikatoren eines Konstrukts untereinander stärker verbunden sind als mit den Indikatoren eines anderen Konstrukts. Die *nomologische Validität* schließlich verlangt, dass die zu messenden Konstrukte in einen theoretischen Bezugsrahmen eingeordnet sind und sich in einem zuvor hypothetisierten Sinne zu anderen Konstrukten oder direkt messbaren Größen verhalten. Hier ergibt sich jedoch das Problem, dass ein Zurückweisen der zuvor hinsichtlich eines Konstrukts aufgestellten Hypothesen entweder auf mangelnde nomologische Validität des Konstrukts oder aber auf eine fehlende Unterstützung der Hypothesen zurückzuführen sein kann. Aufgrund dieser Problematik der Testbarkeit soll als qualitatives Prüfkriterium das Vorliegen der Einordnung in einen theoretischen Bezugsrahmen als ausreichend angesehen werden.

Die drei Kriterien der Güteprüfung stehen derart zueinander in einer Beziehung, dass die Objektivität Voraussetzung für das Vorliegen von Reliabilität ist, ohne die wiederum Validität nicht gegeben sein kann.<sup>732</sup> Dementsprechend gilt es, die im Folgenden zu bildenden Konstrukte auf die drei Gütekriterien zu prüfen.

Während die Objektivität aufgrund des Erhebungsdesigns, wie oben beschrieben, als gegeben betrachtet werden kann, müssen für Reliabilität und Validität

---

<sup>730</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Bortz/Döring (2006), S. 200-202, Homburg/Giering (1996), S. 7 f. und Liernert/Raatz (1998), S. 10 f. Die Validitätsarten sind im Falle der Güteprüfung von Konstrukten auf Basis reflektiver Indikatoren zu betrachten. In davon abweichenden Fällen kann auch noch die Kriteriumsvalidität betrachtet werden. Diese liegt vor, wenn das gemessene Merkmal mit einem korrespondierenden, direkt messbaren, oft zeitlich nachgelagert erhobenem Merkmal übereinstimmt. BORTZ und DÖRING nennen als Beispiele den Zusammenhang zwischen der als Konstrukt gemessenen Parteienpräferenz und dem Wahlverhalten als direkt messbare Größe sowie zwischen Berufseignung und beruflichem Erfolg. Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 200.

<sup>731</sup> Bagozzi/Phillips (1982), S. 468.

<sup>732</sup> Vgl. Homburg/Giering (1996), S. 7.

Prüfkriterien und kritische Werte für die Kriterien festgelegt werden. Zur Prüfung der (internen Konsistenz-) *Reliabilität* wird zunächst mit *Cronbach's Alpha* auf das wohl verbreitetste Reliabilitätsmaß zurückgegriffen.<sup>733</sup> Dieses Gütemaß misst gemäß der Intention der internen Konsistenz-Reliabilität die mittlere Korrelation aller möglichen hälftigen Aufteilungen der verwendeten Indikatoren.<sup>734</sup> Der Wert ist auf einen Bereich zwischen 0 und 1 normiert, wobei ein größerer Wert auf eine höhere Reliabilität hindeutet. Am häufigsten wird der von NUNNALLY vorgeschlagene Grenzwert von 0,7 herangezogen.<sup>735</sup> Dieser Grenzwert soll auch in der vorliegenden Untersuchung grundsätzlich zur Anwendung kommen. Da Cronbach's Alpha jedoch mit höherer Anzahl der herangezogenen Indikatoren tendenziell zunimmt, soll hier bei nur drei zur Konstruktbildung verwendeten Indikatoren analog zu den Ausführungen von PETER, UNTERREITMEIER sowie UNTERREITMEIER und SCHWINGHAMMER ein Grenzwert von 0,4 als ausreichend betrachtet werden.<sup>736</sup>

Während Cronbach's Alpha ein Reliabilitätskriterium der ersten Generation darstellt, sind die Indikatorreliabilität, die Faktorreliabilität und die durchschnittlich erfasste Varianz eines Faktors (DEV) Kriterien der zweiten Generation, die einige der in der ersten Generation noch vorhandenen Nachteile abschwächen können.<sup>737</sup> Die *Indikatorreliabilität* weist den Anteil der Varianz des getesteten Indikators aus, der durch das betreffende Konstrukt erklärt werden kann. Hier wird gemeinhin ein Wert von 0,4 als hinreichend hoch angesehen.<sup>738</sup> Wichtiger als die so gemessene Reliabilität eines einzelnen Indikators ist jedoch die Reliabilität des gemessenen Konstruktes. Darauf stellen die *Faktorreliabilität* und die *DEV* ab, die ein Ausdruck dafür sind, „wie gut der Faktor durch alle ihm zugeordneten Indikatoren gemeinsam gemessen wird“<sup>739</sup>. Für die Faktorreliabilität wird ein Grenzwert von 0,6, für die DEV von 0,5 als kritischer Wert herangezogen.<sup>740</sup> Wie Cronbach's Alpha sind alle Kennzahlen auf einen Wertebereich von 0 bis 1 normiert, wobei ein höherer Wert wiederum eine höhere Reliabilität indiziert.

Während für die Inhaltsvalidität ebenso wie für die nomologische Validität eine ausschließlich qualitative Prüfung vorgenommen werden kann, werden zur Prüfung der Konvergenzvalidität wiederum die Faktorreliabilität und die DEV herangezogen. Zusätzlich sollten die *Faktorladungen* der Indikatoren ein Niveau

<sup>733</sup> Zur Verbreitung als Reliabilitätsmaß vgl. Cortina (1993), S. 101.

<sup>734</sup> Zur formalen Berechnungsvorschrift von Cronbach's Alpha sowie der im Folgenden angeführten Kriterien vgl. Homburg/Giering (1996), S. 8-11.

<sup>735</sup> Vgl. Nunnally (1978), S. 245.

<sup>736</sup> Vgl. Peter (1997), S. 180, Unterreitmeier (2004), S. 118 f. und Unterreitmeier/Schwinghammer (2004), S. 16 f.

<sup>737</sup> Vgl. dazu und zu Nachteilen von Kriterien der ersten und zur Überlegenheit von Kriterien der zweiten Generation Homburg/Giering (1996), S. 9.

<sup>738</sup> Vgl. Bagozzi/Baumgartner (1994), S. 402.

<sup>739</sup> Homburg/Giering (1996), S. 10.

<sup>740</sup> Vgl. Bagozzi/Yi (1988), S. 82.

von mindestens 0,5 erreichen.<sup>741</sup> Zur Beurteilung der Diskriminanzvalidität wird mit dem *Fornell/Larcker-Kriterium* auf das strengst mögliche Kriterium zurückgegriffen.<sup>742</sup> Dieses verlangt, dass die DEV größer ist als die größte der mit jedem anderen Konstrukt bestehenden quadrierten Korrelationen.<sup>743</sup> Einen abschließenden Überblick über die verschiedenen Gütedimensionen, die verwendeten Prüfkriterien und das verwendete Anspruchsniveau gibt Tabelle B-15.

Gütedimension	Teilaspekt	Prüfkriterium	Anspruchsniveau
Objektivität	Durchführungsobjektivität	Qualitative Prüfung	
	Auswertungsobjektivität		
	Interpretationsobjektivität		
Reliabilität	Interne Konsistenz-Reliabilität	Cronbach's Alpha	0,4/0,7
		Indikatorreliabilität	0,4
		Faktorreliabilität	0,6
		DEV	0,5
Validität	Inhaltsvalidität	Qualitative Prüfung	
	Konvergenzvalidität	Faktorreliabilität	0,6
		DEV	0,5
		Faktorladung	0,5
	Diskriminanzvalidität	Fornell/Larcker-Kriterium	DEV > Korrel <sup>2</sup> max
Nomologische Validität	Qualitative Prüfung		

**Tabelle B-15: Verwendete Gütekriterien zur Konstruktbeurteilung**

### 2.1.2 Berechnung von Konstrukten für die Controllingteilbereiche

Bevor die Korrelationen zwischen Kontextfaktoren und Controllingteilbereichen getestet werden können, müssen zunächst entsprechend des in Kapitel B.III.1 dargestellten Vorgehens Konstrukte für alle Teilbereiche gebildet werden. Dazu wird jeweils eine *Faktorenanalyse* durchgeführt. Die resultierenden Faktorwerte werden dann im Weiteren in den Korrelations- und Regressionsanalysen und der abschließenden Clusteranalyse verwendet.

Bei der Faktorenanalyse wird auf die Extraktionsmethode der Hauptkomponentenanalyse zurückgegriffen.<sup>744</sup> Da in allen Fällen alle Indikatoren auf nur einen Faktor laden, ist eine Rotation der Faktoren nicht nötig. Es wird für jedes Konstrukt für jedes Unternehmen ein Faktorwert berechnet, der dann in den folgenden Analysen jeweils die abhängige Variable darstellt. Die Ergebnisse der Faktorenanalysen und der Güteprüfungen<sup>745</sup> werden im Folgenden dargestellt.

<sup>741</sup> Vgl. Backhaus et al. (2006), S. 331.

<sup>742</sup> Eine Prüfung der Diskriminanzvalidität ist im vorliegenden Fall grundsätzlich nicht erforderlich, da kein umfassendes Strukturmodell aufgestellt wird. In einem solchen Modell würden auch die Beziehungen unter den abhängigen Variablen untersucht. Die Diskriminanzvalidität wird jedoch geprüft, um sicherzustellen, dass die gebildeten Konstrukte tatsächlich einen eigenen Teilbereich abbilden. Dadurch lässt sich die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass die Aufteilung der Indikatoren in der vorliegenden Form inhaltlich gerechtfertigt ist.

<sup>743</sup> Vgl. Fornell/Larcker (1981), S. 46.

<sup>744</sup> Zu einer ausführlichen und grundlegenden Darstellung der Faktorenanalyse vgl. Backhaus et al. (2006), S. 259-336.

<sup>745</sup> Die Güteprüfung erfolgt unter der Annahme von reflektiven Indikatoren zur Konstruktbildung. Zur Frage der Spezifikation der Indikatoren vgl. Kapitel B.III.1.

Gütemaß		Faktor- ladung	Erklärte Varianz	Cronbach's Alpha	Indikator- reliabilität	Faktor- reliabilität	DEV	KorrelMax	Fornell/ Larcker
<i>Anspruchsniveau</i>		>0,5	>50%	>0,7/0,4	>0,4	>0,6	>0,5		
Konstrukt	Item								
KR_Faktor	KR_BAB	0,834	61,8%	0,787	0,696	0,865	0,618	0,486	OK
	KR_VKR	0,635			0,403				
	KR_TKR	0,768			0,590				
	KR_BER	0,886			0,785				
DB_Faktor	DB_PRO	0,747	58,0%	0,813	0,557	0,873	0,580	0,486	OK
	DB_PG	0,782			0,611				
	DB_TEH	0,664			0,441				
	DB_KG	0,815			0,664				
	DB_KUN	0,791			0,626				
KMV_Faktor	KMV_BUD	0,648	47,9%	0,449	0,420	0,732	0,479	0,203	OK
	KMV_PKR	0,622			0,387				
	KMV_GKR	0,794			0,630				
KMT_Faktor	KMT_STU	0,811	57,5%	0,625	0,658	0,801	0,575	0,254	OK
	KMT_BE	0,783			0,613				
	KMT_PUG	0,673			0,453				
FK_Faktor	FK_UR	0,718	53,5%	0,708	0,515	0,821	0,535	0,325	OK
	FK_KR	0,795			0,631				
	FK_CF	0,704			0,496				
	FK_LQG	0,705			0,497				
NFK_Faktor	NFK_PRO	0,761	64,4%	0,718	0,579	0,844	0,643	0,325	OK
	NFK_MKT	0,816			0,666				
	NFK_OP	0,828			0,686				
BOP_Faktor	BOP_KO	0,768	63,5%	0,696	0,590	0,839	0,635	0,170	OK
	BOP_LIQ	0,843			0,711				
	BOP_ABS	0,777			0,604				
BST_Faktor	BST_RIS	0,849	64,2%	0,720	0,722	0,843	0,642	0,280	OK
	BST_QU	0,718			0,515				
	BST_WET	0,831			0,690				
ABW_Faktor	ABW_SIP	0,625	51,7%	0,511	0,391	0,759	0,517	0,233	OK
	ABW_INK	0,854			0,730				
	ABW_IPK	0,655			0,429				
IE_Faktor	IE_KAP	0,760	52,3%	0,676	0,577	0,813	0,523	0,233	OK
	IE_AMO	0,794			0,631				
	IE_NUT	0,633			0,401				
	IE_KAL	0,695			0,483				
STR_Faktor	STR_KON	0,685	49,2%	0,791	0,470	0,853	0,492	0,280	OK
	STR_PF	0,742			0,551				
	STR_SZ	0,776			0,603				
	STR_SWT	0,701			0,492				
	STR_BEN	0,679			0,461				
	STR_BSC	0,613			0,376				
RC_Faktor	RC_ABS	0,970	90,5%	0,973	0,941	0,979	0,905	0,189	OK
	RC_STR	0,967			0,936				
	RC_GP	0,956			0,914				
	RC_FIN	0,956			0,915				
	RC_FA	0,904			0,817				

**Tabelle B-16: Resultate der Faktorenbildung und Güteprüfungen**

Die Ergebnisse der Güteprüfung indizieren für annähernd alle gebildeten Konstrukte eine *Erfüllung der geforderten Werte der Gütekriterien*. Lediglich für die Nutzung von Kostenmanagement- und -analyseinstrumenten auf Vollkostenbasis (KMV) und für die Nutzung von strategischen Controllinginstrumenten werden die geforderten Werte für die erklärte Varianz und die DEV knapp verfehlt. Da jedoch jeweils das geforderte Güteniveau von Cronbach's Alpha und der Faktorreliabilität erfüllt wird, werden die gebildeten Konstrukte im Weiteren in die Analysen mit einbezogen. Somit konnte gezeigt werden, dass alle Konstrukte die Gütekriterien weitestgehend erfüllen.

Eine Einstufung als *Konstrukt auf Basis formativer Indikatoren* hätte zur Folge gehabt, dass die Konstruktbildung lediglich aufgrund inhaltlich-theoretischer Überlegungen erfolgen würde, eine weitere statistische Güteprüfung wäre jedoch schwer möglich gewesen wäre. Da jedoch, wie angekündigt, parallel eine Untersuchung mit Konstrukten auf Basis formativer Indikatoren vorgenommen wird,<sup>746</sup> wird versucht, eine entsprechende Güteprüfung durchzuführen. Zur Validierung von Konstrukten auf Basis formativer Indikatoren wird vorgeschlagen, eine vorherige Abklärung der Zuordnung und Auswahl der Indikatoren durch Experteneinschätzungen vorzunehmen.<sup>747</sup> Die Voraussetzung einer solchen Güteprüfung kann aufgrund der Pre-Tests des Fragebogens sowie der Beteiligung von acht wissenschaftlichen Mitarbeitern des Lehrstuhls für BWL, insbesondere Controlling der Universität Münster, als teilweise gegeben angesehen werden. Die Voraussetzung der Validität der Konstrukte kann daher für beide Spezifikationsarten als erfüllt betrachtet werden.

## 2.2 Durchführung von Korrelations- und Regressionsanalysen

### 2.2.1 Übersicht über die unabhängigen Variablen

Bevor im Folgenden der Zusammenhang der potenziellen Einflussfaktoren mit den Controllingbereichen analysiert wird, erfolgt zunächst in Tabelle B-17 eine Übersicht über die zuvor bei der Hypothesenbildung dargestellten unabhängigen Variablen, deren Bezeichnung und Operationalisierung sowie deren Ausprägung im verwendeten Datensatz. Für die logarithmierten Variablen wird dabei jeweils der Wert vor deren Logarithmierung angegeben.

---

<sup>746</sup> Die Ergebnisse sind nicht im Text, sondern nur im Anhang ausgewiesen. Vgl. Anhang 6, Tabellen AN6-1 bis AN6-3.

<sup>747</sup> Vgl. Eberl (2004), S. 9 f.

Bereich	Variablenlabel	Definition	Skala	MW	StAbw
Externe Kontingenzfaktoren	BRANCHE	Branche des Unternehmens	Verteilung s. Kap. B.I.2		
	MARKT	Betrag der erwarteten Marktveränderungen der nächsten drei Jahre	0-2	0:29,3%/ 1:52,2%/ 2:18,5%	
	LN LIEFERABH	-(Natürlicher Logarithmus (Anzahl der Lieferanten, die die Hälfte des Volumens liefern))	keine	14,14	18,77
	LN KUNDENABH	-(Natürlicher Logarithmus (Anzahl der Kunden, die die Hälfte des Umsatzes ausmachen))	keine	93,89	337,51
Interne Kontingenzfaktoren	LN BILANZ	Natürlicher Logarithmus der Bilanzsumme 2003 in Mio. €	keine	9,77	18,50
	LN MA	Natürlicher Logarithmus der Mitarbeiteranzahl 2003	keine	111,07	223,46
	LN UMSATZ	Natürlicher Logarithmus des Jahresumsatzes 2003 in Mio. €	keine	17,82	31,02
	HIERARCH	Anzahl der Hierarchiestufen	keine	2,87	0,91
	PREIS	Strategische Bedeutung des Produktpreises (in Prozent von fünf Kriterien)	keine	39,39%	21,32%
Merkmale der Unternehmensführung	GFALTJÜNGST	Alter des jüngsten Geschäftsführers	keine	41,46	9,26
	AUSBWL	Geschäftsführer mit betriebswirtschaftlichem Hochschulstudium vorhanden?	Anteil: 40,8%		
	EXTMAN	Anteil nicht am Unternehmen beteiligter Manager in der Geschäftsführung	keine	11,44%	26,09%
	ENTSCHEID	Bedeutung von Fakten bei Entscheidungsfindung	1-6	4,15	0,88
	STRATSCHRIFT	Unternehmen wird konsequent nach schriftlicher Strategie geführt	1-6	3,48	1,55
	STRATANPASS	Unternehmensstrategie wird regelmäßig überprüft und angepasst	1-6	4,42	1,30
	LN STRATTREFF	Natürlicher Logarithmus (Anzahl ganztägiger Strategietreffen+1)	keine	5,17	7,21
Nutzung externer Berater	STEUERBER	Nutzung von Steuerberatern	1-4	3,34	0,68
	UNTERBER	Nutzung von Unternehmensberatern	1-4	1,76	0,94
	BANKBER	Nutzung von Firmenkundenbetreueren der Bank	1-4	2,28	0,76
Bankzusammenarbeit	FKQ	Fremdkapitalquote	keine	72,23%	21,39%
	FKBANK	zukünftige Bedeutung von Bankkrediten zur Finanzierung	1-6	5,08	1,25
	BANKLANG	Langfristige Ausrichtung der Bankkooperation	1-6	5,76	0,57

Tabelle B-17: Übersicht über die unabhängigen Variablen

### 2.2.2 Allgemeines Vorgehen der Korrelations- und Regressionsanalysen

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Korrelationsberechnungen sowie der Regressionsanalysen dargestellt. Dabei werden die Ergebnisse von beiden Verfahren jeweils für die einzelnen Controllingteilbereiche separat erläutert und interpretiert. Die Ergebnisse werden am Ende in einem zusammenfassenden Überblick konsolidiert. Um die folgenden Ausführungen verständlicher und nachvollziehbarer gestalten zu können, wird zunächst das methodische Vorgehen für beide Analyseverfahren erläutert. Als Grundlage dafür wird zuvor auf mögliche Interaktionsbeziehungen der unabhängigen Variablen eingegangen.

#### *Abgrenzung mediierender und moderierender Effekte*

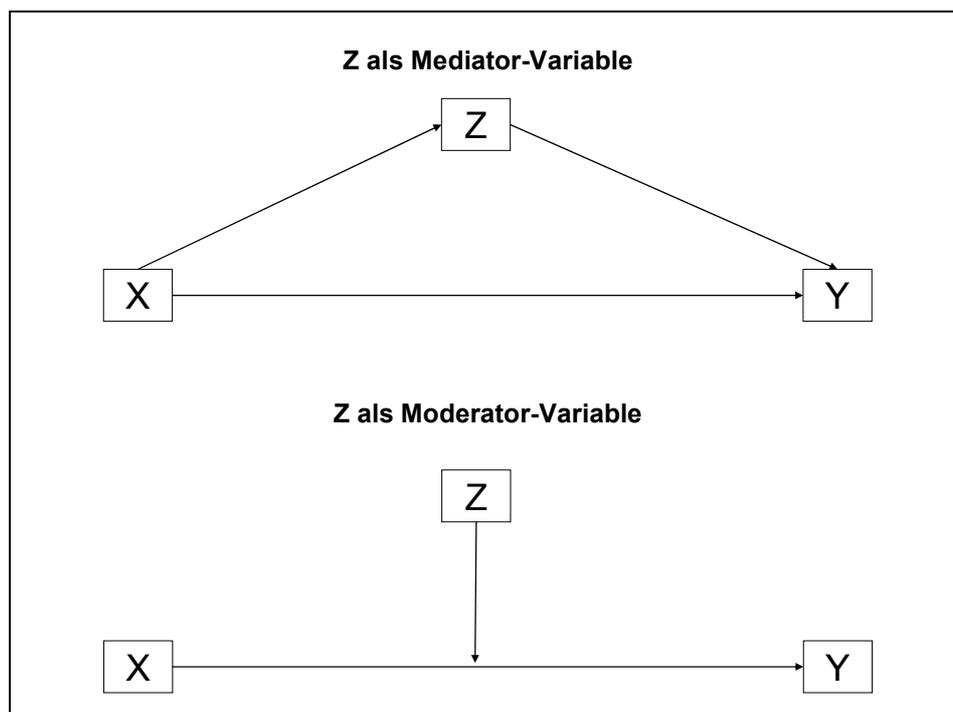
In der vorliegenden Untersuchung werden mehrere unabhängige Variable und die Analyse ihres Einflusses auf die abhängigen Variablen, die einzelnen Controllingteilbereiche bzw. Instrumente betrachtet. Wie sich in Tabelle B-18 zeigt und auch zu erwarten war, sind die Einflussvariablen nicht statistisch unabhängig voneinander. Dies kann z.T. auf inhaltlich zu begründende *Interaktionseffekte* zwischen den Variablen zurückgeführt werden. Zum einen kann dabei ein mediierender und zum anderen ein moderierender Effekt der Beziehung einer Einflussvariablen auf den Einfluss einer anderen Einflussvariablen auf die abhängige Variable bestehen. Da beide Effekte auch in der vorliegenden Untersuchung vorzufinden sind, sollen sie kurz dargestellt und voneinander abgegrenzt werden. Im weiteren Verlauf der Beschreibung des Vorgehens von Korrelations- und Regressionsanalysen wird dann jeweils dargestellt, wie mit den beiden Effekten umgegangen wird.

Ein *mediierender Einfluss* ist gegeben, wenn sich ein Einfluss der Variablen X auf die Variable Y statistisch nachweisen lässt, jedoch zusätzlich eine Variable Z existiert, die wiederum einen Einfluss auf Y ausübt, selbst aber von X beeinflusst wird.<sup>748</sup> X besitzt damit neben einem direkten über Z auch einen indirekten Einfluss auf Y. Der Variablen Z kommt in diesem Fall die Rolle einer Mediatorvariablen zu. Der durch Z originär zu verantwortende Einfluss auf Y ist entsprechend geringer, als sich dies auf den ersten Blick darstellt.

Ein *moderierender Einfluss* ist gegeben, wenn eine Variable Z (Moderator) den Einfluss einer Variablen X auf die unabhängige Variable Y interveniert. Der Einfluss von X auf Y wird somit durch die Ausprägung der Variablen Z moderiert. Unter Berücksichtigung der Ausprägung der Moderatorvariablen verstärkt oder verringert sich der Einfluss der Variablen X auf Y. Anders als beim Mediatoreffekt muss Z dabei nicht selbst einen direkten Effekt auf Y ausüben. Die beiden Effekte werden in Abbildung B-25 dargestellt.

---

<sup>748</sup> Grundlegend zur Abgrenzung von mediierenden und moderierenden Variablen vgl. Baron/Kenny (1986). Vgl. auch Urban/Mayerl (2006a), S. 293 f. und Urban/Mayerl (2006b), S. 1 f.



**Abbildung B-25: Abgrenzung Mediator- und Moderator-Variablen**

Um im vorliegenden Fall festzulegen, für welche Variablen eine mediierte Beziehung unterstellt wird, hat neben einer plausiblen inhaltlichen Überlegung die Berechnung bivariater Korrelationen zwischen den unabhängigen Variablen zu erfolgen. Die Korrelationsmatrix aller unabhängigen Variablen wird in Tabelle B-18 dargestellt.

	MARKT <sup>1</sup>	LN LIEFERABH	LN KUNDENABH	LN MA	LN BILANZ	LN UMSATZ	HIERARCH	PREIS	GFALTJÜNGST	EXTMAN
MARKT <sup>1</sup>	1,000	-0,004	0,058	-0,030	0,073	-0,064	-0,093	0,009	0,040	-0,005
LN LIEFERABH	-0,004	1	0,279***	-0,277***	-0,238**	-0,200**	-0,137*	-0,094	-0,035	-0,196**
LN KUNDENABH	0,058	0,279***	1	-0,144	-0,151*	-0,152*	-0,004	0,154*	-0,024	-0,156*
LN MA	-0,030	-0,277***	-0,144	1	0,787***	0,803***	0,474***	0,069	-0,172**	0,364***
LN BILANZ	0,073	-0,238**	-0,151*	0,787***	1	0,877***	0,344***	0,141*	-0,137*	0,340***
LN UMSATZ	-0,064	-0,200**	-0,152*	0,803***	0,877***	1	0,365***	0,089	-0,104	0,342***
HIERARCH	-0,093	-0,137*	-0,004	0,474***	0,344***	0,365***	1	0,027	-0,121	0,171**
PREIS	0,009	-0,094	0,154*	0,069	0,141*	0,089	0,027	1	-0,005	0,069
GFALTJÜNGST	0,040	-0,035	-0,024	-0,172**	-0,137*	-0,104	-0,121	-0,005	1	-0,047
EXTMAN	-0,005	-0,196**	-0,156*	0,364***	0,340***	0,342***	0,171**	0,069	-0,047	1
ENTSCHEID	0,002	0,057	0,089	-0,022	0,017	0,053	-0,031	0,016	-0,003	0,025
STRATSCHR	0,060	0,095	0,001	0,137*	0,098	0,064	0,082	-0,154*	0,031	0,055
STRATANPASS	0,087	0,164**	-0,002	-0,012	0,012	0,024	-0,022	-0,148*	-0,051	0,048
LNSTRATTREFF	0,049	0,102	-0,081	0,154*	0,103	0,096	0,067	-0,012	-0,027	0,211***
STEUERBER	-0,079	-0,107	-0,076	0,148*	0,165**	0,125	0,052	0,007	-0,018	0,060
UNTERBER	0,046	-0,034	-0,012	0,220***	0,191**	0,219***	0,141*	-0,068	0,070	0,190**
BANKBER	-0,074	-0,061	-0,045	0,049	0,125	0,023	0,064	0,166**	0,023	-0,003
FKQ	-0,146	0,061	0,001	-0,027	0,044	0,018	-0,008	0,143*	-0,087	-0,019
FKBANK	0,055	0,046	0,012	-0,064	-0,067	-0,028	0,021	-0,039	-0,061	0,026
BANKLANG	-0,058	0,142*	0,003	-0,177**	-0,135*	-0,118	-0,038	-0,122	0,007	-0,150*
	ENTSCHEID	STRATSCHR	STRATANPASS	LNSTRATTREFF	STEUERBER	UNTERBER	BANKBER	FKQ	FKBANK	BANKLANG
MARKT <sup>1</sup>	0,002	0,060	0,087	0,049	-0,079	0,046	-0,074	-0,146	0,055	-0,058
LN LIEFERABH	0,057	0,095	0,164**	0,102	-0,107	-0,034	-0,061	0,061	0,046	0,142*
LN KUNDENABH	0,089	0,001	-0,002	-0,081	-0,076	-0,012	-0,045	0,001	0,012	0,003
LN MA	-0,022	0,137*	-0,012	0,154*	0,148*	0,220***	0,049	-0,027	-0,064	-0,177**
LN BILANZ	0,017	0,098	0,012	0,103	0,165**	0,191**	0,125	0,044	-0,067	-0,135*
LN UMSATZ	0,053	0,064	0,024	0,096	0,125	0,219***	0,023	0,018	-0,028	-0,118
HIERARCH	-0,031	0,082	-0,022	0,067	0,052	0,141*	0,064	-0,008	0,021	-0,038
PREIS	0,016	-0,154*	-0,148*	-0,012	0,007	-0,068	0,166**	0,143*	-0,039	-0,122
GFALTJÜNGST	-0,003	0,031	-0,051	-0,027	-0,018	0,070	0,023	-0,087	-0,061	0,007
EXTMAN	0,025	0,055	0,048	0,211***	0,060	0,190**	-0,003	-0,019	0,026	-0,150*
ENTSCHEID	1	0,230**	0,193**	0,088	0,056	-0,112	0,034	0,072	-0,176**	-0,006
STRATSCHR	0,230**	1	0,178**	0,313***	0,002	0,155*	0,161**	0,087	-0,087	0,053
STRATANPASS	0,193**	0,178**	1	0,168**	-0,045	-0,152*	0,049	0,049	0,085	0,147*
LNSTRATTREFF	0,088	0,313***	0,168**	1	0,110	0,060	0,135*	0,076	0,000	-0,032
STEUERBER	0,056	0,002	-0,045	0,110	1	0,187**	0,348***	0,114	0,163**	-0,052
UNTERBER	-0,112	0,155*	-0,152*	0,060	0,187**	1	0,060	0,101	0,115	-0,038
BANKBER	0,034	0,161**	0,049	0,135*	0,348***	0,060	1	0,082	0,145*	0,099
FKQ	0,072	0,087	0,049	0,076	0,114	0,101	0,082	1	0,246***	-0,098
FKBANK	-0,176**	-0,087	0,085	0,000	0,163**	0,115	0,145*	0,246***	1	0,119
BANKLANG	-0,006	0,053	0,147*	-0,032	-0,052	-0,038	0,099	-0,098	0,119	1

<sup>1</sup> Für MARKT sind aufgrund deren ordinalen Skalenniveaus Rangkorrelationen nach Spearman angegeben

**Tabelle B-18: Korrelationsmatrix der unabhängigen Variablen**

Anhand der Ergebnisse zeigt sich ein statistisch signifikant positiver Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße (LNMA)<sup>749</sup> und der Anzahl der Hierarchiestufen (HIERARCH), dem Anteil externer Manager (EXTMAN) und der Zusammenarbeit mit Unternehmensberatern (UNTERBER) sowie ein negativer Zusammenhang mit dem Alter des jüngsten Geschäftsführers (GFALT-JÜNGST), der Lieferantenabhängigkeit (LNLIEFERABH) und der Langfristigkeit der Bankzusammenarbeit (BANKLANG), der jeweils inhaltlich einfach erklärbar ist.<sup>750</sup> So wird ein Unternehmen mit zunehmender Größe tendenziell zusätzliche *Hierarchiestufen* einführen. Da in der Regel erst ab einer gewissen Größe ein Unternehmen über mehr als einen Geschäftsführer verfügt, steigt auch mit der Größe des Unternehmens die Anzahl der Geschäftsführer und damit die Wahrscheinlichkeit, dass einer der *Geschäftsführer nicht am Unternehmen beteiligt* ist. Zudem erhöht sich auch die Wahrscheinlichkeit, dass sich unter den *Geschäftsführern ein jüngerer* befindet. Auch scheint es plausibel, dass der Einsatz von *Unternehmensberatern* aufgrund des damit verbundenen finanziellen Aufwands erst für Unternehmen ab einer gewissen Größe relevant und möglich ist.<sup>751</sup> Zudem ist nachvollziehbar, dass die Anzahl der Lieferanten, die die Hälfte des Umsatzes ausmachen, mit der Unternehmensgröße steigt, da bei größeren Unternehmen das Gesamtliefervolumen höher ist, so dass die Möglichkeit der Verteilung auf mehrere Lieferanten zunimmt. Dadurch würde entsprechend mit steigender Unternehmensgröße die *Lieferantenabhängigkeit* abnehmen. Schließlich stehen größeren Unternehmen weitergehende Finanzierungsmöglichkeiten als kleineren offen, so dass kleinere Unternehmen stärker auf Bankkredite angewiesen sind,<sup>752</sup> wodurch sich wiederum eine *langfristig angelegte Bankbeziehung* im Sinne einer Hausbankbeziehung eher lohnt als für größere Unternehmen. Im Folgenden wird daher für die sechs genannten Variablen ein medierender Einfluss auf die Unternehmensgröße (LNMA) angenommen.

Es zeigt sich auch ein statistischer Zusammenhang zwischen der zukünftigen Bedeutung von Bankkrediten (FKBANK) und der Nutzungsintensität der Beratungsleistung des Firmenkundenbetreuers (BANKBER). Dieser kann inhaltlich so erklärt werden, dass mit zunehmender *Bankabhängigkeit* (FKBANK) der Einfluss der Bank auf das Unternehmen zunimmt, den diese direkt über ihren *Firmenkundenbetreuer* ausübt, so dass dadurch die Zusammenarbeit mit dem

---

<sup>749</sup> Für die Einflussgrößen, für die mehr als eine Abbildungsvariable herangezogen wurde, wird jeweils diejenige Variable berücksichtigt, die im Rahmen der multivariaten Analysen zum Einsatz kommt. Dies betrifft den Bereich Unternehmensgröße (Auswahl: LNMA), Strategieorientierung (Auswahl: STRATSCHRIFT) und Bankabhängigkeit (Auswahl: FKBANK). Vgl. dazu jeweils die Ausführungen zur Hypothesenbildung in Kapitel B.II.1.

<sup>750</sup> Im Folgenden wird auf alle inhaltlich relevanten Korrelationen eingegangen, die mindestens auf dem 5% Niveau signifikant ausfallen.

<sup>751</sup> Vgl. dazu auch Marriott/Marriott (2000), S. 486. Auf Basis von Fallstudien australischer Unternehmen zeigt sich dort, dass der finanzielle Aufwand das größte Hindernis einer Beschäftigung von Unternehmensberatern darstellt.

<sup>752</sup> Vgl. Segbers (2006), S. 64.

Firmenkundenbetreuer zunimmt. Zuletzt wird auch eine mediierende Wirkung der Strategieorientierung (STRATSCHRIFT) auf die Zusammenarbeit mit dem Firmenkundenbetreuer angenommen. Die sich hier offenbarende statistische Verbindung erklärt sich mutmaßlich so, dass der Einfluss des *Firmenkundenbetreuers* zu einer verstärkten Nutzung und Orientierung an einer *schriftlichen Strategie* führt.

Die Vermutung des Vorhandenseins eines *moderierenden Einflusses* in der vorliegenden Untersuchung ergibt sich aus den Ausführungen zum *handlungsorientierten Ansatz der Kontingenztheorie* in Kapitel B.II.1.2.1. Dort wird unterstellt, dass die einzelnen Kontingenzfaktoren keinen streng deterministischen direkten Einfluss auf das Controlling ausüben, sondern dass deren Einfluss vielmehr durch die Person des Unternehmers interveniert wird. Im Sinne der vorherigen Ausführungen würde die Unternehmensführung somit einen moderierenden Einfluss auf die Wirkungsstärke der allgemeinen internen und externen Kontingenzfaktoren ausüben. So würde beispielsweise der unterstellte Einfluss der Abhängigkeit nicht auf das Controlling wirken, wenn der Unternehmer in einem Unternehmen eine reine Orientierung nach Innen besitzt. Externe Impulse würden gar nicht wahrgenommen und bzw. oder eine sehr stark intuitiv geprägte Entscheidungsfindung verfolgt und von daher ohnehin kaum Wert auf Controllinginformationen gelegt.

Bei der *Modellierung der* entsprechenden *moderierenden Wirkung* des Unternehmers ergibt sich jedoch das Problem der schlechten Greifbarkeit des Unternehmers und der für den moderierenden Einfluss relevanten Aspekte. Im vorliegenden Fall wurde zur Modellierung des moderierenden Einflusses mit der Strategieorientierung auf diejenige Facette des Unternehmers zurückgegriffen, die zum einen die Außenorientierung und zum anderen auch die Orientierung an einer formalisierten und dadurch auch reflexiven Willensbildung am ehesten widerspiegelt.<sup>753</sup> Es muss jedoch bereits an dieser Stelle konstatiert werden, dass eine derartige Modellierung nur einen unzureichenden Einblick in das tatsächliche Ausmaß des moderierenden Einflusses des Unternehmers geben kann.

### *Allgemeines Vorgehen der Korrelationsanalysen*

Im Rahmen der Korrelationsanalysen werden die Korrelationen zwischen den unabhängigen Variablen und den Einzelinstrumenten der jeweiligen Controllingteilbereiche und zwischen dem jeweiligen Konstrukt dargestellt. Dabei werden zunächst jeweils die bivariaten Korrelationen nach Pearson und im An-

---

<sup>753</sup> Grundsätzlich wäre hier eine Abbildung des Unternehmers über ein Konstrukt sinnvoll gewesen. Auf Basis der vorhandenen unternehmerbezogenen Variablen war eine solche Konstruktbildung jedoch nicht möglich, da dieses nicht den in Kapitel B.III.2.1.1 dargestellten Gütekriterien entsprach. Daher wurde nur auf eine Variable zurückgegriffen. Alternativ zur Strategieorientierung wäre auch der Entscheidungsstil zur Modellierung in Frage gekommen. Diese bildet jedoch weniger eine Außenorientierung ab als die Strategieorientierung.

schluss die partiellen Korrelationen für ausgewählte unabhängige Variablen tabellarisch dargestellt. Für die ordinal skalierte Variable MARKT (Marktdynamik) wird die Rangkorrelation nach Spearman berechnet. Für die nominal skalierten Variablen zur Ausbildung (AUSBWL) und zur Branche (BRANCHE) werden die dargestellten nichtparametrischen Verfahren durchgeführt. Zur übersichtlicheren Darstellung sollen hier jeweils nur diejenigen unabhängigen Variablen aufgeführt werden, die wenigstens eine bivariate oder partielle Korrelation mit einem der Instrumente oder dem Konstrukt aufweisen, die mindestens auf dem 10% Niveau signifikant ist. Neben dem Wert der Korrelation wird gekennzeichnet, ob eine Signifikanz auf dem 1% (\*\*\*) , 5% (\*\*) oder 10% Niveau (\*) gegeben ist. Eine ausführliche Darstellung der Ergebnisse aller Variablen und der genauen Signifikanzen findet sich im Anhang.<sup>754</sup>

Im Gegensatz zu bivariaten Korrelationen erfolgt bei der Berechnung der *partiellen Korrelation* die Bereinigung des Zusammenhangs zweier Variablen um den Einfluss einer oder mehrerer zusätzlicher Variablen.<sup>755</sup> Partielle Korrelationen werden für all die Fälle berechnet, in denen zuvor eine mediiierende Beziehung zweier unabhängiger Variablen (X und Z) unterstellt wurde. Um nun zu ermitteln, ob tatsächlich ein Zusammenhang zwischen Z und Y besteht oder dieser Zusammenhang sich letztlich nur aus dem Einfluss von X ergibt und sich somit als „Scheinkorrelation“ herausstellt, ist der eigenständige Anteil der Variablen Z an der Korrelation mit Y durch die Bereinigung des Einflusses von X zu ermitteln. Diese Bereinigung wird durch die Berechnung der partiellen Korrelation vorgenommen.

#### *Allgemeines Vorgehen der Regressionsanalysen*

Neben der Durchführung der bivariaten und partiellen Korrelationsberechnungen wird für jeden Teilbereich eine Regressionsanalyse vorgenommen. Dieses Vorgehen dient dazu, zu beobachten, wie sich der Einfluss der unabhängigen Variablen in einem multivariaten Kontext verhält. Zudem besteht ein Interesse daran, zu ermitteln, zu welchem Anteil die unabhängigen Variablen in der Lage sind, die insgesamt auftretenden Schwankungen der abhängigen Variablen, hier also des für jedes Teilgebiet gebildeten Konstrukts, zu erklären. Es wird dabei jeweils eine „blockweise“ Regressionsgleichung mit allen möglichen unabhängigen Variablen und im Anschluss eine schrittweise Regression ausgewiesen.

Bei der *schrittweisen Regression* erfolgt eine Berechnung mehrerer Regressionen.<sup>756</sup> Es wird zunächst eine Regression mit derjenigen unabhängigen Variablen durchgeführt, die am stärksten mit der abhängigen Variablen korreliert. In einem zweiten Schritt wird diejenige unabhängige Variable in die Regression

<sup>754</sup> Vgl. dazu Anhang 3, Tabellen AN3-1 bis AN3-16.

<sup>755</sup> Vgl. im Folgenden und zur formalen Berechnung der partiellen Korrelation Bortz (2005), S. 443-448.

<sup>756</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden sowie ausführlich zur schrittweisen Regression Urban/Mayerl (2006a), S. 112-114.

aufgenommen, die nach Bereinigung um den Einfluss der bereits aufgenommenen Variablen am stärksten mit der abhängigen Variablen korreliert. Dieses Verfahren wird so lange fortgesetzt, wie der Anstieg des Bestimmtheitsmaßes  $R^2$  signifikant ausfällt.<sup>757</sup> Die schrittweise Regression soll hier dazu genutzt werden, weitere Anhaltspunkte dafür zu erhalten, welche der analysierten unabhängigen Variablen den größten Einfluss auf die Nutzung der Instrumente des jeweiligen Teilbereichs besitzen.<sup>758</sup>

In die Regressionsberechnungen wird die Branchenzugehörigkeit (BRANCHE) ebenso nicht aufgenommen wie die Marktdynamik (MARKT) und die Kundenabhängigkeit (LNKUNDENABH). Für alle drei Variablen zeigt sich in den Korrelationsanalysen, dass ein Einfluss nicht bzw. annähernd nicht nachweisbar ist. Zudem gilt es, bei der *Variablenauswahl für die Regressionen* das potenzielle Problem der Multikollinearität zu berücksichtigen. Als Multikollinearität wird „die wechselseitige lineare Abhängigkeit von Variablen im Kontext multivariater Verfahren“<sup>759</sup> verstanden. Dabei ist ein gewisses Maß an Multikollinearität in annähernd jeder Untersuchung mit „realen“ Daten vorhanden.<sup>760</sup> Problematisch wirkt sich ein steigendes Maß an Multikollinearität jedoch auf die Genauigkeit der Regressionsschätzer aus, was im vorliegenden Kontext zu einer Über- bzw. Unterschätzung des Einflusses der jeweiligen Kontextvariablen führen würde. Die Multikollinearität wird tendenziell umso höher, je mehr miteinander korrelierte Variablen in einer Regression enthalten sind.

Um die *Multikollinearität* von vornherein möglichst gering zu halten, fließt aus den Bereichen Unternehmensgröße und Strategieorientierung aufgrund des hohen statistischen wie inhaltlichen Zusammenhangs nur jeweils eine Variable in die Analysen ein.<sup>761</sup> Dadurch wird von den drei Variablen STRATSCHRIFT, STRATANPASS und LNSTRATTREFF nur erstere in die weiteren Berechnungen eingehen. Wie in Kapitel B.II.1.2.1.5 bereits ausgeführt, stellt diese diejenige der drei Variablen dar, die die Orientierung an einer Strategie am direktesten misst. Ebenso wird von den drei Größenvariablen nur LNMA berücksichtigt. Zudem wird aus dem Bereich der Bankabhängigkeit nur die zukünftige Bedeutung von Bankkrediten (FKBANK) berücksichtigt. Von den drei zuvor betrachteten externen Beratern wird STEUERBER aus der weiteren Analyse

---

<sup>757</sup> In der vorliegenden Untersuchung wird dabei ein Signifikanzniveau von 10% als Grenzwert für den erforderlichen Anstieg von  $R^2$  gewählt.

<sup>758</sup> Es ist jedoch möglich, dass durch das Vorgehen der schrittweisen Regression eine unabhängige Variable trotz einer hohen Bedeutung nicht in die Gleichung aufgenommen wird, wenn größere Teile ihres Einflusses auch in anderen unabhängigen Variablen gebunden sind. Vgl. dazu sowie zu weiteren Kritikpunkten der schrittweisen Regression Urban/Mayerl (2006a), S. 114. Diesem Einwand soll in der vorliegenden Untersuchung dadurch begegnet werden, dass für die Unternehmensgröße, die von diesem Problem am stärksten betroffen ist, jeweils eine schrittweise Regression ohne die sie mediiierenden Variablen berechnet wird, um eine Unterschätzung ihres Einflusses zu vermeiden.

<sup>759</sup> Bortz (2005), S. 453.

<sup>760</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Backhaus et al. (2006), S. 89-92.

<sup>761</sup> Vgl. dazu auch Kapitel B.II.1.1.2.1, B.II.1.2.1.5 und B.II.1.2.3.

entfernt. Dieses Vorgehen ergibt sich aus der hohen positiven Korrelation mit BANKBER und der Überlegung, dass im Untersuchungskontext der Einfluss des Bankberaters von größerem Interesse ist. Zudem ist Hypothese 3a durch die Berücksichtigung des Unternehmensberaters nach wie vor berücksichtigt. Die Höhe der in den jeweiligen Regressionen enthaltenen Multikollinearität und die Betroffenheit der einzelnen unabhängigen Variablen werden statistisch kontrolliert. Es kann jedoch vorweggenommen werden, dass die Multikollinearität in keinem Fall über den Grenzwerten liegt, die üblicherweise für zulässig gehalten werden.<sup>762</sup>

Neben der Multikollinearität werden auch die *Regressionsprämissen der Normalverteilung sowie der Homoskedastizität der Regressionsresiduen*<sup>763</sup> überprüft.<sup>764</sup> Im Falle nicht normalverteilter Residuen ist die Berechnung der Signifikanz der Regressionskoeffizienten der unabhängigen Variablen verzerrt und damit nicht mehr gültig.<sup>765</sup> Bei fehlender Homoskedastizität der Residuen<sup>766</sup> ist zum einen die Effizienz der Modellschätzung nicht mehr gewährleistet, zum anderen besteht auch hier die Gefahr verzerrter Signifikanzschätzungen.<sup>767</sup> Die Einhaltung beider Prämissen wird durch eine visuelle Prüfung der Residuen vorgenommen.<sup>768</sup>

Auch die Variablen LNMA, LNLIEFERABH, HIERARCH, GFALTJÜNGST, EXTMAN, UNTERBER und BANKLANG sind ebenso statistisch zusammenhängend wie FKBANK und BANKBER sowie BANKBER und STRATSCHRIFT. Anders als zuvor drücken alle Variablen jedoch etwas

---

<sup>762</sup> Zu Maßen für Multikollinearität vgl. Backhaus et al. (2006), S. 91 f. Für noch als zulässig erachtete Grenzwerte vgl. Brosius (2004), S. 589.

<sup>763</sup> Die Residuen der Regression stellen die Abweichungen der tatsächlichen Ausprägung der abhängigen Variablen und der durch die Regression geschätzten Ausprägung dar. Vgl. dazu Urban/Mayerl (2006a), S. 43 f. Die Residuen sind somit die Manifestierung der in der Regressionsgleichung enthaltenen nicht beobachtbaren Störgröße. Vgl. Backhaus et al. (2006), S. 69.

<sup>764</sup> Zu den Prämissen der Regressionsanalyse vgl. Backhaus et al. (2006), S. 78-94. Die Prämisse der Autokorrelation ist hier irrelevant, da diese nur für Zeitreihendaten von Belang ist. Der Prämisse der Linearität wurde bereits durch die Transformation der nicht linear mit den abhängigen Variablen verbundenen unabhängigen Variablen Rechnung getragen. Die letzte Prämisse der Vollständigkeit der unabhängigen Variablen wurde durch die Aufnahme der meisten in anderen Untersuchungen getesteten Variablen berücksichtigt. Aufgrund des insgesamt sehr weiten Feldes der möglichen Einflüsse auf die hier betrachteten abhängigen Variablen lässt sich die Prämisse der Vollständigkeit jedoch schwerlich erfüllen. Zum Problem der fehlenden Vollständigkeit und dessen oft gegebener Unvermeidlichkeit vgl. Backhaus et al. (2006), S. 84.

<sup>765</sup> Vgl. hierzu ausführlich Backhaus et al. (2006), S. 91 f., Urban/Mayerl (2006a), S. 193-201 und Brosius (2004), S. 580. Zwar hat sich gezeigt, dass die Gültigkeit von Signifikanztests gegen eine Verletzung der Prämisse normalverteilter Residuen bei Stichproben größer 40 i.d.R. robust reagiert. Vgl. dazu Backhaus et al. (2006), S. 92 und Urban/Mayerl (2006a), S. 200. Die Übertragung auf konkrete Regressionsanalysen ist jedoch an zahlreiche Bedingungen gebunden, so dass eine Interpretation der Signifikanzergebnisse hier sehr vorsichtig vorzunehmen ist. Vgl. Urban/Mayerl (2006a), S. 200.

<sup>766</sup> Die Annahme der Homoskedastizität unterstellt die Streuungsgleichheit der Residuen. Vgl. Urban/Mayerl (2006a), S. 242.

<sup>767</sup> Vgl. ausführlich Urban/Mayerl (2006a), S. 242-244.

<sup>768</sup> Vgl. zu diesem Vorgehen Urban/Mayerl (2006a), S. 194-200 und 244-246 sowie Brosius (2004), S. 580-583.

grundsätzlich anderes aus. Zudem ist der Zusammenhang Ausdruck einer mediierten Verbindung. Daher werden die Variablen gemeinsam in die Regressionsanalyse einbezogen. Aufgrund des inhaltlichen Zusammenhangs wird jedoch jeweils der indirekte Effekt berechnet, den LNMA mittelbar über die anderen sechs Variablen, FKBANK über BANKBER sowie BANKBER über STRATSCHRIFT ausübt.<sup>769</sup> Signifikante indirekte Effekte werden jeweils verbal erläutert. Ausführlich werden die Ergebnisse der Berechnung der jeweiligen indirekten Effekte im Anhang dargestellt.<sup>770</sup> Zusätzlich wird jeweils eine Regressionsanalyse durchgeführt, die nur LNMA, nicht jedoch die sechs LNMA mediiierenden Variablen enthält, um die Unterdrückung des Einflusses der Unternehmensgröße durch die potenziell mediiierenden Variablen auszuschalten. Diese wird jedoch nicht separat ausgewiesen, vielmehr werden auffällige Ergebnisse verbal erläutert.<sup>771</sup>

Die Berücksichtigung des oben beschriebenen moderierenden Einflusses ist grundsätzlich durch die Durchführung einer „moderierten“ *Regressionsanalyse* möglich.<sup>772</sup> Dazu wird zu den unabhängigen Variablen der „normalen“ Regressionsgleichung für alle moderierten unabhängigen Variablen jeweils eine Interaktionsvariable zur Regressionsgleichung hinzugefügt, die sich aus der Multiplikation der Moderatorvariablen mit der moderierten unabhängigen Variablen ergibt. Im oben angesprochenen Beispiel würde zusätzlich eine Variable, die sich aus der Multiplikation von STRATSCHRIFT und LNLIEFERABH ergibt, in die Regression einbezogen, um den durch den Unternehmer moderierten Einfluss der Lieferantenabhängigkeit zu messen.

In der vorliegenden Untersuchung soll eine derartige Spezifizierung der Regression jedoch aus zwei Gründen nicht als Hauptanalyse durchgeführt werden. Zunächst ist durch die oben angesprochene Unschärfe der Abbildung des intervenierenden Einflusses des Unternehmers von vornherein die Aussagekraft der Ergebnisse deutlich eingeschränkt. Zudem stellen die allgemeinen Kontingenzfaktoren in der vorliegenden Untersuchung nicht die zu betrachtenden zentralen Einflussvariablen dar. Vielmehr liegt das Hauptaugenmerk auf dem Einfluss von Unternehmensführung, externen Beratern und der Bankzusammenarbeit. Durch die notwendige Integration der Interaktionsvariablen in die Regressionsgleichung in einer moderierten Regression käme es jedoch zwangsläufig zu einer Veränderung der Regressionskoeffizienten auch der nicht moderierten Einflussfaktoren und dadurch zu einer Verzerrung der (interessierenden) Ergebnis-

---

<sup>769</sup> Zur Berechnung indirekter Effekte in Regressionsanalysen vgl. ausführlich Urban/Mayerl (2006b). Hier wird jeweils geprüft, ob dieser indirekte Effekt signifikant ist.

<sup>770</sup> Vgl. dazu Anhang 5, Tabellen AN5-1 bis AN5-5.

<sup>771</sup> Eine separate Darstellung erfolgt im Anhang. Vgl. Anhang 7, Tabellen AN7-1 bis AN7-3.

<sup>772</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden sowie ausführlich zur Berücksichtigung moderierender Effekte in der Regressionsanalyse Urban/Mayerl (2006a), S. 293-300 sowie Baltes-Götz (2006).

se.<sup>773</sup> Aus diesem Grund wird zwar für alle Controllingteilbereiche eine moderierte Regression durchgeführt, in der STRATSCHRIFT als Moderator zum Einsatz kommt. Dabei wird eine moderierende Wirkung auf die allgemeinen Kontingenzzfaktoren Lieferantenabhängigkeit (LNLIEFERABH), Unternehmensgröße (LNMA), interne Koordinationskomplexität (HIERARCH) und strategische Ausrichtung (PREIS) modelliert. Die Ergebnisse der jeweiligen Analysen werden jedoch nur im Anhang dargestellt.<sup>774</sup> Für den Fall, dass diese moderierten Regressionen einen statistischen Hinweis auf eine Moderationswirkung liefern, werden diese bei der Ergebnisdarstellung und -interpretation der jeweiligen Controllingteilbereiche erläutert. Für eine ausführliche Darstellung sei auf die Darstellung im Anhang verwiesen.

Bei der *Darstellung der Regressionsergebnisse* werden neben den unstandardisierten jeweils auch die standardisierten Regressionskoeffizienten angegeben. Während die Höhe der unstandardisierten Koeffizienten von der Maßeinheit der jeweiligen unabhängigen Variablen beeinflusst ist, sind die standardisierten Koeffizienten von der Maßeinheit nicht betroffen, so dass eine Vergleichbarkeit der Einflussstärke der unabhängigen Variablen ermöglicht wird.<sup>775</sup> Bei der schrittweisen Regression wird jeweils angegeben, in welchem Schritt die jeweilige Variable in die Gleichung aufgenommen wurde. Informell wird zudem diejenige Variable gekennzeichnet, die gerade nicht mehr aufgenommen wurde. Hier wird der Rang in Klammern angegeben.

Für die Regressionsberechnungen wird jeweils die *multiple Korrelation R*, das *Bestimmtheitsmaß R<sup>2</sup>*, das den erklärten Anteil der Varianz der abhängigen Variablen angibt, wie auch das *korrigierte R<sup>2</sup>* angegeben.<sup>776</sup> Da R<sup>2</sup> mit jeder zusätzlich berücksichtigten unabhängigen Variablen ansteigt, nimmt letzteres Maß eine Korrektur um die Anzahl der berücksichtigten Variablen vor und gewährleistet dadurch die Vergleichbarkeit der Aussagekraft von Regressionsmodellen mit unterschiedlich vielen unabhängigen Variablen. Zudem wird die *Signifikanz des F-Tests* des Regressionsmodells angegeben, mit dem überprüft wird, ob der durch das Regressionsmodell unterstellte Zusammenhang zwischen den berücksichtigten unabhängigen Variablen und der abhängigen Variablen tatsächlich gegeben ist.<sup>777</sup> Nach Abschluss der Darstellung des Vorge-

---

<sup>773</sup> Zwar kann durch vorherige Transformation der Variablen das Problem der relativ hohen Multikollinearität zwischen der Interaktionsvariablen und den sie bildenden Einzelvariablen beseitigt werden. Nichts desto trotz verändern sich die Regressionskoeffizienten der unabhängigen Variablen bei Integration der Interaktionsvariablen. Zur notwendigen Transformation der Variablen vor der Durchführung der moderierten Regression vgl. Urban/Mayerl (2006a), S. 295 und 239-241 sowie Baltés-Götz (2006), S. 22-23. In der vorliegenden Untersuchung werden die Variablen vor der Durchführung der Regressionsanalyse zentriert.

<sup>774</sup> Zu einer ausführlichen Übersicht über die Ergebnisse der moderierten Regressionsanalysen vgl. Anhang 4, Tabellen AN4-1 bis AN4-3.

<sup>775</sup> Vgl. Backhaus et al. (2006), S. 62 und Urban/Mayerl (2006a), S. 73 f.

<sup>776</sup> Zu den jeweiligen Maßen vgl. Backhaus et al. (2006), S. 63-68.

<sup>777</sup> Vgl. dazu Backhaus et al. (2006), S. 68-72.

hens der Hypothesenprüfung wird dieses beginnend mit dem folgenden Kapitel angewendet.

### 2.2.3 Korrelations- und Regressionsanalysen der Teilbereiche

#### 2.2.3.1 Informationsversorgungsinstrumente

##### *Kostenrechnungssysteme*

Bei der Korrelationsanalyse mit den vier Instrumenten aus dem Bereich der Kostenrechnung zeigt sich, dass die *Unternehmensgröße* den wichtigsten Einflussfaktor darstellt (vgl. Tabelle B-19). Alle drei Maße der Unternehmensgröße zeigen signifikant positive Korrelationen zu drei der vier Instrumente sowie dem gebildeten Konstrukt. Daraus kann abgeleitet werden, dass die betreffenden Instrumente/Systeme mit zunehmender Unternehmensgröße verstärkt eingesetzt werden. Die Anzahl der *Hierarchiestufen* scheint einen Einfluss auf alle vier Bereiche zu haben. Nach Bereinigung des indirekten Einflusses von LNMA verbleibt ein signifikanter Zusammenhang mit dem Einsatz des Betriebsabrechnungsbogens (BAB) und der Betriebsergebnisrechnung. Es ist jedoch auch ein signifikant positiver Zusammenhang mit dem Kostenrechnungskonstrukt vorzufinden. Insbesondere der positive Einfluss auf die Nutzung des BABs unterstützt die Vermutung einer positiven Wirkung der Koordinationskomplexität auf die Nutzung von Instrumenten mit stark koordinativem Charakter. Die in Tabelle B-20 dargestellten Regressionsanalysen bestätigen den Einfluss der Hierarchiestufen eines Unternehmens. In der Blockregression zeigt sich hingegen kein signifikanter Einfluss der Unternehmensgröße, auch erfolgt keine Aufnahme bei der schrittweisen Regression. Diese Ergebnisse müssen jedoch vor dem Hintergrund des direkten Zusammenhangs von HIERARCH und LNMA gesehen werden. Dieser führt dazu, dass insbesondere HIERARCH einen Teil des Erklärungsanteils von LNMA auf sich zieht. In einer zweiten schrittweisen Regression ohne HIERARCH wird dieser Zusammenhang deutlich, da in diesem Fall die Unternehmensgröße zum wichtigsten Einflussfaktor wird. Der Zusammenhang wird auch dadurch untermauert, dass der indirekte Effekt von LNMA über HIERARCH auf dem 5% Niveau signifikant ist.<sup>778</sup> Insgesamt kann daraus gefolgert werden, dass sowohl die vertikale Koordinationskomplexität wie auch die Unternehmensgröße zu einer verstärkten Nutzung von Instrumenten der Kostenrechnung führen.

Anders als erwartet übt die *strategische Bedeutung des Preises* keinen Einfluss auf die Nutzung der Kostenrechnung aus. Dieses Ergebnis lässt sich nicht plausibel begründen. Vielmehr hätte hier annahmegemäß aufgrund der höheren Bedeutung von Kosteninformationen bei einer preisorientierten Strategie die Einsatzintensität stärker ausfallen müssen. Auch die Berücksichtigung des moderierenden Einflusses von STRATSCHRIFT liefert keine Hinweise auf einen

---

<sup>778</sup> Vgl. dazu Tabelle AN5-1 in Anhang 5.

Einfluss der Strategie.<sup>779</sup> Der schwach signifikant negative Zusammenhang des Alters des *jüngsten Geschäftsführers* mit der Nutzungsintensität der Kostenrechnung deutet darauf hin, dass das Mitwirken jüngerer Manager zu einer zunehmenden Nutzung führt. Da die Absolvierung eines *wirtschaftswissenschaftlichen Hochschulstudiums* jedoch keinen Einfluss zu haben scheint, geht der Einfluss der jüngeren Geschäftsführer wohl weniger auf deren fachliche Qualifikation als vielmehr auf deren Aufgeschlossenheit zurück. Der Einfluss der *Strategieorientierung* tritt nur für die Nutzungsintensität einer schriftlichen Strategie, was sich auch in den Regressionsanalysen bestätigt, und eingeschränkt für die Überprüfung und Erneuerung der Strategie in Erscheinung. Mit hoher Signifikanz zeigt sich insbesondere ein positiver Zusammenhang zwischen der Nutzung einer Teilkostenrechnung und STRATSCHRIFT. Daraus ergibt sich ein Hinweis für einen Zusammenhang zwischen der Strategieorientierung und der Nutzung entscheidungsorientierter Controllinginstrumente.

Der Einfluss *externer Berater* auf die Nutzung der Kostenrechnung fällt insgesamt gering aus, da sich nach der Bereinigung um den Größeneffekt der positive Einfluss der Nutzung von Unternehmensberatern weitgehend nicht bestätigt. Nur durch die Aufnahme der Zusammenarbeit mit Unternehmensberatern (UNTERBER) als letzte Variable in der schrittweisen Regression ergibt sich ein entsprechender schwacher Hinweis.

Während die *Langfristigkeit der Bankzusammenarbeit* bei den bivariaten Korrelationen annähernd keinen signifikanten Einfluss aufweist, wird nach der Bereinigung um den negativen Einfluss von LNMA deutlich, dass mit Ausnahme der Vollkostenrechnung ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen den Kostenrechnungssystemen sowie dem entsprechenden Konstrukt und BANKLANG besteht.<sup>780</sup> Dieses Ergebnis wird auch durch den signifikant positiven Regressionskoeffizienten sowie die Aufnahme im Rahmen der schrittweisen Regression bestätigt. Die Ergebnisse deuten wie erwartet darauf hin, dass sich eine langfristig angelegte Bankbeziehung positiv auf die Nutzung von Kostenrechnungsinstrumenten auswirkt, da davon ausgegangen werden kann, dass die Bank im Rahmen der Zusammenarbeit auf die Notwendigkeit des Aufbaus und der Nutzung einer Kostenrechnung hinweisen und drängen wird.

---

<sup>779</sup> Vgl. dazu Tabelle AN4-3 in Anhang 4.

<sup>780</sup> Hier zeigt sich die Bedeutung der Berechnung partieller Korrelationen.

Bivariate Korrelationen					
<i>Einflussvariable</i>	KR Faktor	KR BAB	KR VKR	KR TKR	KR BER
BRANCHE	n.s.	n.s.	VG, BA***	n.s.	BA, HA*
MARKT	-0,053	-0,026	0,033	-0,149*	-0,055
LNLIEFERABH	-0,035	0,086	-0,152*	-0,078	-0,003
LNBIlanz	0,284***	0,274***	0,117	0,203**	0,276***
LNMA	0,254***	0,248***	0,125	0,184**	0,228***
LNUMSATZ	0,245***	0,221***	0,039	0,214***	0,264***
HIERARCH	0,289***	0,285***	0,175**	0,171**	0,264***
PREIS	0,039	0,133*	0,113	-0,126	0,011
GFALTJÜNGST	-0,173**	-0,121	-0,130	-0,126	-0,166*
EXTMAN	0,102	0,078	-0,053	0,106	0,156*
STRATSCHRIFT	0,189**	0,136*	0,039	0,213***	0,187**
STRATANPASS	0,144*	0,062	0,101	0,130	0,159**
UNABHÄNGIG	-0,065	-0,117	0,147*	-0,067	-0,119
UNTERBER	0,169**	0,209***	0,089	0,089	0,134*
BANKLANG	0,132*	0,150*	0,033	0,097	0,121
Partielle Korrelationen					
<i>Einflussvariable</i>	KR Faktor	KR BAB	KR VKR	KR TKR	KR BER
LNLIEFERABH	0,038	0,166**	-0,124	-0,029	0,064
HIERARCH	0,197**	0,196**	0,132	0,097	0,182**
GFALTJÜNGST	-0,136*	-0,082	-0,112	-0,098	-0,133*
EXTMAN	0,010	-0,013	-0,106	0,043	0,080
UNTERBER	0,120	0,163**	0,064	0,051	0,088
BANKLANG	0,186**	0,203**	0,057	0,134*	0,168**
STRATSCHRIFT	0,192**	0,125	0,031	0,220***	0,207***

**Tabelle B-19: Korrelationen klassische Kostenrechnung**

Die in die Regression einbezogenen *unabhängigen Variablen erklären* zusammen gut 20% der Varianz von KR\_Faktor. Insgesamt bedingen die hier berücksichtigten unabhängigen Variablen das Ausmaß der Nutzung von Kostenrechnungsinstrumenten somit nur zum Teil.

Einflussgröße	Abhängige Variable: KR Faktor							
	Blockregression		Schrittweise Regression			Schrittweise Regression II		
	Beta	Beta stand.	Beta	Beta stand.	Aufnahme Nr.	Beta	Beta stand.	Aufnahme Nr.
(Konstante)	-3,309		-2,037			-2,293		
LN LIEFERABH	-0,026	-0,027			(6)	0,223	0,239***	1
LN MA	0,130	0,140			1			
HIERARCH	0,216	0,197**	0,268	0,245***				
PREIS	0,005	0,097						
AUSBWL	-0,144	-0,071						
GFALTJÜNGST	-0,017	-0,156*	-0,017	-0,158**	3	-0,015	-0,138*	4
EXTMAN	-0,030	-0,008						
ENTSCHEID	0,107	0,094						
STRATSCHRIFT	0,102	0,159*	0,094	0,147*	2	0,097	0,151**	3
UNTERBER	0,128	0,120	0,136	0,128*	5			(5)
BANKBER	-0,143	-0,108						
FKBANK	0,046	0,057						
BANKLANG	0,306	0,175**	0,245	0,140*	4	0,294	0,168**	2
R		0,448		0,407			0,368	
R <sup>2</sup>		0,201		0,166			0,136	
R <sup>2</sup> korr.		0,128		0,138			0,113	
Signifikanz F-Test		0,002		0,000			0,000	

**Tabelle B-20: Regressionen Kostenrechnungssysteme**

*Deckungsbeitragsrechnungen*

Auch im Bereich der Durchführung von Deckungsbeitragsrechnungen stellt die *Unternehmensgröße* wieder einen wichtigen Einflussfaktor dar (vgl. Tabelle B-21). Alle drei Größenindikatoren besitzen offenbar einen positiven Einfluss auf die Nutzungsintensität von Deckungsbeitragsrechnungen (DB\_Faktor). Betrachtet man jedoch die Korrelationen mit den Einzelinstrumenten, so ist festzustellen, dass der Einfluss insbesondere für Deckungsbeiträge für Produktgruppen (DB\_PG), betriebliche Teileinheiten (DB\_TEH) und Kundengruppen (DB\_KG) vorzufinden ist. Kleinere Unternehmen werden mutmaßlich nur einige wenige Produkte anbieten. Somit ist die Möglichkeit der Zusammenfassung zu Produktgruppen bei kleineren Unternehmen geringer. Ähnlich ergibt sich, dass sie keine Teileinheiten gebildet haben und wenige, nicht zu Gruppen zusammenfassbare Kunden haben. Daher scheint sich die Möglichkeit und Relevanz der Berechnung von Deckungsbeiträgen für diese Bereiche erst mit steigender Unternehmensgröße zu ergeben. Die Nutzungsintensität von Deckungsbeiträgen für (Einzel-)Produkte (DB\_PRO) und (Einzel-)Kunden (DB\_KUN) scheint hingegen weitgehend unabhängig von der Unternehmensgröße zu sein. In der Regressionsanalyse (vgl. Tabelle B-22) scheint LNMA zunächst keinen Einfluss zu besitzen, jedoch zeigt sich ein auf dem 5% Niveau signifikanter indirekter Effekt der Unternehmensgröße über den Anteil externer Manager (EXTMAN).<sup>781</sup> Der Einfluss der Unternehmensgröße wird wiederum insgesamt durch mit LNMA medierte Variablen überlagert. Dies zeigt sich auch darin, dass LNMA in einer Regression unter Ausschluss der sechs medierenden Va-

<sup>781</sup> Vgl. dazu Tabelle AN5-1 in Anhang 5.

riablen auf dem 5% Niveau signifikant ist. Daraus ergibt sich, dass ein positiver Einfluss der Unternehmensgröße besteht, dessen Höhe jedoch offenbar etwas geringer ausfällt als bei der Nutzung von Kostenrechnungssystemen.

Der signifikante Einfluss der *Hierarchiestufen* bei der bivariaten Korrelation ist bei den Deckungsbeitragsrechnungen offenbar zu größeren Teilen auf den Größeneffekt zurückzuführen, so dass HIERARCH in keinem Bereich eine signifikante partielle Korrelation besitzt und auch im Rahmen der Regressionsanalysen keine signifikanten Zusammenhänge aufweist. Ein deutlicher Zusammenhang ist hingegen zwischen der *Beteiligung externer Manager* und Deckungsbeitragsrechnungen gegeben, der auch nach der Bereinigung um den Größeneffekt auf dem 5% Niveau signifikant ist. Der signifikante Zusammenhang von EXTMAN in den Regressionen beruht zwar ebenso z.T. auf dem indirekten, auf dem 5% Niveau signifikanten Größeneffekt. Insgesamt scheint sich hier jedoch eine Unterstützung von Hypothese 2c zu ergeben.

Stärker als zuvor scheint sich die *Strategieorientierung* des Managements auf die Nutzung von Deckungsbeiträgen auszuwirken, da hier alle drei Indikatoren einen signifikant positiven Zusammenhang aufweisen, wobei STRATANPASS im Vergleich zu den anderen beiden Variablen geringer korreliert ist. Der Zusammenhang zeigt sich auch an der großen Bedeutung von STRATSCHR in den Regressionsanalysen.

Für den Bereich der Bankbeziehung ergeben sich wie zuvor Hinweise, dass die *Langfristigkeit der Bankbeziehung* wiederum positiv auf die Nutzungsintensität von Deckungsbeitragsrechnungen wirkt. Bemerkenswert scheint auch, dass die *strategische Wichtigkeit des Produktpreises* zwar keinen statistisch signifikanten Zusammenhang zeigt, dieser jedoch i.d.R. tendenziell negativ ausfällt. Dadurch findet Hypothese 1f hier keine Bestätigung. Zudem zeigt sich ein signifikant negativer Zusammenhang mit der *Marktdynamik*, der andeutet, dass Deckungsbeitragsrechnungen umso intensiver genutzt werden, je geringer die Marktdynamik ausfällt. Dieses Ergebnis fällt entgegen der in Hypothese 1b formulierten erwarteten Beziehungsrichtung aus und spricht daher gegen ein Zutreffen der Hypothese.<sup>782</sup>

---

<sup>782</sup> Der negative Zusammenhang ähnelt jedoch den Ergebnissen der Studie von MATTHEWS und SCOTT, die Hinweise auf einen negativen Zusammenhang zwischen Umweltunsicherheit und Planungsverhalten finden. Vgl. dazu Matthews/Scott (1995), S. 48 f.

Bivariate Korrelationen						
Einflussvariable	DB Faktor	DB PRO	DB PG	DB TEH	DB KG	DB KUN
BRANCHE	n.s.	n.s.	HA**	HA*	n.s.	n.s.
MARKT	-0,162**	-0,144*	-0,142*	-0,092	-0,143*	-0,123
LNLIEFERABH	0,044	0,051	0,074	0,112	0,009	-0,063
LNKUNDENABH	0,009	0,141	-0,155*	-0,063	0,008	0,095
LNBIILANZ	0,185**	0,083	0,203**	0,219***	0,189**	0,022
LNMA	0,179**	0,057	0,202**	0,209***	0,198**	0,024
LNUMSATZ	0,211***	0,089	0,229***	0,222***	0,225***	0,045
HIERARCH	0,167**	0,113	0,129	0,128	0,206***	0,058
PREIS	-0,058	-0,007	-0,162**	-0,056	-0,046	0,049
GFALTJÜNGST	-0,157**	-0,111	-0,147*	-0,172**	-0,033	-0,149*
EXTMAN	0,235***	0,075	0,269***	0,234***	0,205***	0,118
STRATSCHRIFT	0,214***	0,120	0,200**	0,203**	0,194**	0,102
STRATANPASS	0,149*	0,134*	0,155**	0,064	0,135*	0,075
LNSTRATTREFF	0,230***	0,090	0,178**	0,262***	0,240***	0,116
STEUERBER	0,059	0,014	-0,016	-0,041	0,175*	0,071
UNTERBER	-0,054	0,011	0,164*	0,191**	0,075	0,005
BANKLANG	0,145*	0,027	0,209***	0,071	0,134*	0,101
Partielle Korrelationen						
Einflussvariable	DB Faktor	DB PRO	DB PG	DB TEH	DB KG	DB KUN
LNLIEFERABH	0,099	0,070	0,138*	0,180**	0,067	-0,058
HIERARCH	0,095	0,098	0,039	0,034	0,130	0,053
GFALTJÜNGST	-0,131	-0,103	-0,116	-0,141*	0,001	-0,147*
EXTMAN	0,186**	0,058	0,215***	0,173**	0,146*	0,118
UNTERBER	0,077	-0,002	0,125	0,152*	0,033	0,000
BANKLANG	0,182**	0,038	0,254***	0,112	0,175**	0,107
STRATSCHRIFT	0,226***	0,137*	0,208***	0,214***	0,193**	0,113

**Tabelle B-21: Korrelationen Deckungsbeitragsrechnungen**

Auffällig ist, dass sich die aufgezeigten Verbindungen nur für die Deckungsbeitragsberechnung für Produkt- und Kundengruppen sowie betriebliche Teileinheiten nachweisen lassen. Für Berechnungen auf Produkt- bzw. Kundenbasis ist diese nur selten signifikant gegeben. Eine mögliche inhaltliche Erklärung könnte darin liegen, dass die Berechnung von Produkt- und Kundendeckungsbeiträgen üblicher ist als bei den anderen drei Bezugsgrößen. Deckungsbeitragsrechnungen für Produktgruppen, betriebliche Teileinheiten und Kundengruppen stellen damit eher weitergehende Berechnungen dar und bieten daher eine stärkere Differenzierung. Während sich diese Vermutung anhand der deskriptiven Auswertungen (vgl. Abbildung B-8 in Kapitel B.I.2.2) für Produktdeckungsbeiträge noch ansatzweise rechtfertigen lässt, muss dieser Ansatz für Kundendeckungsbeiträge verworfen werden, da diese mit einer mittleren Nutzungsintensität von 2,05 sehr gering ausfällt und noch hinter den Deckungsbeiträgen für Teileinheiten und Produktgruppen liegt. Eine Erklärung für diese Auffälligkeit kann daher nicht angeboten werden. Der *Erklärungsbeitrag der Regression* von DB\_Faktor auf die unabhängigen Variablen fällt mit insgesamt knapp 19% ähnlich wie zuvor bei der klassischen Kostenrechnung aus.

Einflussgröße	Abhängige Variable: DB_Faktor				
	Blockregression		Schrittweise Regression		
	Beta	Beta stand.	Beta	Beta stand.	Aufnahme Nr.
(Konstante)	-1,777		-1,592		
LN LIEFERABH	0,048	0,049			
LNMA	0,081	0,087			
HIERARCH	0,103	0,094			(5)
PREIS	0,000	0,006			
AUSBWL	-0,243	-0,120			
GFALTJÜNGST	-0,018	-0,163**	-0,017	-0,153**	4
EXTMAN	0,784	0,204**	0,933	0,243***	1
ENTSCHEID	0,004	0,004			
STRATSCHRIFT	0,132	0,205**	0,126	0,196**	2
UNTERBER	0,041	0,039			
BANKBER	-0,168	-0,127			
FKBANK	-0,004	-0,005			
BANKLANG	0,321	0,183**	0,301	0,172**	3
R		0,432		0,385	
R <sup>2</sup>		0,187		0,148	
R <sup>2</sup> korr.		0,113		0,126	
Signifikanz F-Test		0,004		0,000	

**Tabelle B-22: Regressionen Deckungsbeitragsrechnungen**

*Kostenmanagement und -analyse auf Vollkostenbasis*

Die Nutzung von Kostenmanagement- und -analyseinstrumenten auf Vollkostenbasis nimmt mit steigender *Unternehmensgröße* zu (vgl. Tabelle B-23). Zwar ist diese Beziehung in der blockweisen Regression nicht direkt ersichtlich (vgl. Tabelle B-24), jedoch besteht ein signifikant positiver indirekter Effekt über EXTMAN (5% Niveau),<sup>783</sup> zudem wird LNMA in einer separaten Regression ohne die mit LNMA korrelierten Variablen auf dem 1% Niveau signifikant.<sup>784</sup> Der Zusammenhang resultiert jedoch überwiegend aus der Korrelation mit der Nutzungsintensität der Budgetierung (KMV\_BUD), die mit zunehmender Unternehmensgröße signifikant ansteigt. Dieser Zusammenhang entspricht den Erwartungen, da die Budgetierung u.a. zur Koordination verschiedener unternehmerischer Teileinheiten geeignet ist, so dass ihr Nutzen und ihre Einsatznotwendigkeit in größeren Unternehmen größer ist als in kleineren.<sup>785</sup> Die Begründung des Zusammenhangs über die Komplexität kann durch die Betrachtung der *Anzahl der Hierarchieebenen* nicht bestätigt werden, jedoch stellt dieser Indikator in diesem Zusammenhang ein eher ungeeignetes Maß dar, da die Anzahl der Hierarchiestufen die vertikale Koordinationskomplexität abbildet, während die Budgetierung insbesondere auch ein Instrument zur „horizontalen“ Koordination darstellt. Da die horizontale Koordinationskomplexität jedoch unausweichlich mit zunehmender Unternehmensgröße steigt, ist die Begründung des Zusammenhangs mit der Koordinationskomplexität plausibel. Der Einsatz ressourcen- und know-how-intensiverer Instrumente wie der Prozess-

<sup>783</sup> Vgl. dazu Tabelle AN5-1 in Anhang 5.

<sup>784</sup> Vgl. dazu Tabelle AN7-1 in Anhang 7.

<sup>785</sup> Allgemein und grundlegend zur Budgetierung vgl. z.B. Weber (2004), S. 367-380.

kostenrechnung (KMV\_PKR) oder der Gemeinkostenanalyse (KMV\_GKA) erfolgt jedoch scheinbar, anders als hier zu erwarten gewesen wäre, weitgehend unabhängig von der Größe der Unternehmen.

Die Präsenz *jüngerer Geschäftsführer* wirkt sich hingegen tendenziell positiv auf die Nutzung dieser beiden Instrumente und die Nutzungsintensität vollkostenbasierter Kostenmanagementinstrumente aus. Da die Absolvierung eines *wirtschaftswissenschaftlichen Hochschulstudiums* nicht maßgebend für den Einsatz der Instrumente ist, scheint der Einfluss des jüngsten Geschäftsführers weniger auf das vorhandene Fachwissen als vielmehr auf die Aufgeschlossenheit der Geschäftsführung neuen Instrumenten und Konzepten gegenüber zurückzugehen. Die *Strategieorientierung* der Geschäftsführung wirkt sich insgesamt wiederum positiv auf die Nutzung von vollkostenbasierten Kostenmanagement- und -analyseinstrumenten aus. Dieser Einfluss bestätigt sich über alle Instrumente hinweg, so dass auch für strategieorientiertere Manager ein zunehmender Einsatz komplexerer Instrumente verzeichnet werden kann. Hier ist davon auszugehen, dass diese Manager tendenziell eher erkennen, dass die durch die entsprechenden Instrumente generierten Informationen die Strategieumsetzung unterstützen. Auch zeigt sich, dass eben diese Instrumente von *faktenorientierten Managern* verstärkt eingesetzt werden, da auch diese offenbar den Nutzen der resultierenden Informationen für eine rationale Entscheidungsfindung schätzen.

Ebenso entspricht die insgesamt verstärkte Nutzung durch Unternehmen mit einem größeren Anteil *externer Manager* den Erwartungen. Offenbar scheint auch der *Firmenkundenbetreuer* positiv auf die Nutzung vollkostenbasierter Instrumente einzuwirken. Dem steht hingegen der signifikant negative Zusammenhang der Nutzung einer Prozesskostenrechnung (KMV\_PKR) mit der Nutzung von *Unternehmensberatern* entgegen, der der Erwartung deutlich widerspricht. Eine plausible inhaltliche Begründung für diesen Zusammenhang lässt sich jedoch nicht ausmachen. Schließlich weisen die Ergebnisse auch darauf hin, dass die langfristige *Zusammenarbeit mit und Abhängigkeit von der Bank* ebenso eine intensivere Nutzung von vollkostenbasierten Kostenmanagement- und -analyseinstrumenten bewirkt. Die Bank scheint ihren Einfluss nicht zuletzt über den Firmenkundenbetreuer dazu zu nutzen, die Unternehmen auf den Nutzen des Einsatzes entsprechender Instrumente hinzuweisen.

Bivariate Korrelationen				
Einflussvariable	KMV Faktor	KMV_BUD	KMV_PKR	KMV_GKA
BRANCHE	n.s.	n.s.	DL, VG*	n.s.
LN_BILANZ	0,188**	0,230***	0,014	0,141*
LN_MA	0,211***	0,278***	0,042	0,122
LN_UMSATZ	0,154*	0,267***	-0,011	0,070
HIERARCH	0,200**	0,124	0,116	0,169**
GFALTJÜNGST	-0,223***	-0,122	-0,174**	-0,167**
AUSBWL	positiv	positiv**	neutral	neutral
EXTMAN	0,266***	0,271***	0,041	0,229***
ENTSCHEID	0,211***	0,116	0,164**	0,159**
STRATSCHRIFT	0,237***	0,212***	0,122	0,160**
STRATANPASS	0,260***	-0,026	0,168**	0,360***
LNSTRATTREFF	0,181**	0,150*	0,062	0,157**
STEUERBER	0,093	0,123	-0,074	0,126
UNTERBER	0,056	0,199**	-0,152*	0,058
BANKBER	0,184**	0,057	0,212***	0,120
FKBANK	0,181**	0,130	0,070	0,166**
BANKLANG	0,120	0,040	0,100	0,107
Partielle Korrelationen				
Einflussvariable	KMV Faktor	KMV_BUD	KMV_PKR	KMV_GKA
HIERARCH	0,116	-0,009	0,109	0,127
GFALTJÜNGST	-0,194**	-0,079	-0,169**	-0,150*
EXTMAN	0,208***	0,190**	0,027	0,200**
UNTERBER	0,010	0,147*	-0,166**	0,032
BANKLANG	0,164**	0,094	0,110	0,131
BANKBER	0,162**	0,039	0,204**	0,098
STRATSCHRIFT	0,214***	0,205**	0,091	0,144*

**Tabelle B-23: Korrelationen Kostenmanagement und -analyse auf Vollkostenbasis**

Der aus der Regressionsanalyse resultierende *Erklärungsbeitrag* der unabhängigen Variablen fällt mit knapp 29% deutlich höher als in den vorherigen Teilbereichen aus. Eine mögliche Erklärung könnte in der stärkeren Schwankungsbreite der Nutzungsintensität vollkostenbasierter Instrumente liegen, die mutmaßlich aus dem höheren Ressourcen- und Know-how-Bedarf resultiert. In der *moderierten Regression* zeigt sich ein auf dem 10% Niveau signifikanter Regressionskoeffizient der Interaktionsvariablen der Unternehmensgröße.  $R^2$  steigt auf 0,322, während auch das korrigierte  $R^2$  auf 0,239 ansteigt. Hieraus ergibt sich ein sehr schwacher Hinweis auf einen moderierenden Einfluss von STRATSCHRIFT.<sup>786</sup>

<sup>786</sup> Vgl. dazu Tabelle AN4-1 in Anhang 4.

Einflussgröße	Abhängige Variable: KMV Faktor				
	Blockregression		Schrittweise Regression		
	Beta	Beta stand.	Beta	Beta stand.	Aufnahme Nr.
(Konstante)	-3,263		-3,131		
LNLIEFERABH	0,051	0,052			
LNMA	0,092	0,099			
HIERARCH	0,109	0,100	0,141	0,129*	7
PREIS	-0,002	-0,037			
AUSBWL	-0,085	-0,042			
GFALTJÜNGST	-0,020	-0,188**	-0,021	-0,190***	3
EXTMAN	0,867	0,226***	0,900	0,235***	1
ENTSCHEID	0,231	0,203***	0,231	0,202***	5
STRATSCHRIFT	0,099	0,154*	0,118	0,183**	2
UNTERBER	-0,037	-0,035			
BANKBER	0,149	0,113			(8)
FKBANK	0,148	0,185**	0,158	0,196***	4
BANKLANG	0,210	0,120	0,227	0,130*	6
R		0,537		0,517	
R <sup>2</sup>		0,288		0,268	
R <sup>2</sup> korr.		0,223		0,233	
Signifikanz F-Test		0,000		0,000	

**Tabelle B-24: Regressionen Kostenmanagement und -analyse auf Vollkostenbasis**

*Kostenmanagement und -analyse auf Teilkostenbasis*

Anders als bei den Kostenmanagementinstrumenten auf Vollkostenbasis, spielt die *Unternehmensgröße* für die Nutzung von Instrumenten auf Teilkostenbasis offenbar keine Rolle. Weder in den Korrelations- (vgl. Tabelle B-25) noch den Regressionsanalysen (vgl. Tabelle B-26) ergeben sich Hinweise auf einen signifikanten Zusammenhang. Insgesamt zeigt sich, dass die Entscheidung über die Nutzung dieser Instrumente deutlich weniger von den hier geprüften Kontextfaktoren abhängig ist als bei den vollkostenbasierten Instrumenten. Dies zeigt sich nicht zuletzt an dem mit gut 16% geringeren *Erklärungsbeitrag der unabhängigen Variablen in der Regression*. Eine Erklärung dafür und den fehlenden Einfluss der Unternehmensgröße könnte darin liegen, dass die hier betrachteten Teilkosteninstrumente von der Komplexität und dem benötigten betriebswirtschaftlichen Know-how einfacher anzuwenden sind als die vollkostenbasierten Instrumente.

Es ergeben sich hingegen wie zuvor schwache Hinweise auf einen positiven Einfluss der *Beteiligung jüngerer Geschäftsführer* sowie deutlichere Hinweise auf einen positiven Einfluss der *Strategieorientierung* der Geschäftsführung, was auch durch die Aufnahme der entsprechenden Indikatoren in der schrittweisen Regression deutlich wird. Zudem kann auf Basis der Ergebnisse aus Korrelations- und Regressionsanalysen auf einen positiven Einfluss einer langfristig angelegten *Bankzusammenarbeit* sowie der *Abhängigkeit von der Bank* geschlossen werden. Hier zeigt sich wiederum, dass Banken bei entsprechender Einflussmöglichkeit diese offenbar dazu nutzen, ihre Firmenkunden zu einem Einsatz betriebswirtschaftlicher Instrumente zu bewegen.

Bivariate Korrelationen				
Einflussvariable	KMT_Faktor	KMT_STU	KMT_BE	KMT_PUG
BRANCHE	n.s.	n.s.	n.s.	VG**
LNLIEFERABH	0,117	0,097	0,060	0,114
HIERARCH	0,142*	0,141*	0,111	0,066
GFALTJÜNGST	-0,153*	-0,195**	-0,126	-0,010
EXTMAN	0,114	0,004	0,145*	0,119
STRATSCHRIFT	0,233	0,142*	0,234***	0,154*
STRATANPASS	0,219***	0,127	0,178**	0,200**
LNSTRATTREFF	0,232***	0,209***	0,258***	0,043
STEUERBER	0,107	0,179**	0,111	-0,071
BANKBER	0,133*	0,136*	0,105	0,056
FKBANK	0,154**	0,194**	0,097	0,049
BANKLANG	0,157**	0,128	0,124	0,105
Partielle Korrelationen				
Einflussvariable	KMT_Faktor	KMT_STU	KMT_BE	KMT_PUG
LNLIEFERABH	0,140*	0,123	0,083	0,114
HIERARCH	0,129	0,119	0,088	0,084
GFALTJÜNGST	-0,145*	-0,185**	-0,116	-0,013
EXTMAN	0,099	-0,026	0,129	0,134*
BANKLANG	0,171**	0,144*	0,139*	0,104
BANKBER	0,113	0,111	0,092	0,049
STRATSCHRIFT	0,216***	0,123	0,221***	0,147*

**Tabelle B-25: Korrelationsanalysen Kostenmanagement und -analyse auf Teilkostenbasis**

Die Ergebnisse der Regressionsanalysen zeigen, dass die unabhängigen Variablen nur sehr eingeschränkt in der Lage sind, die Varianz von KMT\_Faktor zu erklären. Zudem zeigt die Signifikanz des F-Tests der Regressionsgleichung, die nur auf dem 5% Niveau liegt, dass die Anpassungsgüte der Regression wesentlich weniger gut ausfällt als in den zuvor analysierten Teilbereichen.

Einflussgröße	Abhängige Variable: KMT_Faktor				
	Blockregression		Schrittweise Regression		
	Beta	Beta stand.	Beta	Beta stand.	Aufnahme Nr.
(Konstante)	-2,271		-1,767		
LNLIEFERABH	0,105	0,108			
LNMA	-0,050	-0,054			
HIERARCH	0,124	0,113			
PREIS	0,002	0,043			
AUSBWL	0,101	0,050			
GFALTJÜNGST	-0,014	-0,127	-0,016	-0,152**	3
EXTMAN	0,472	0,123			(5)
ENTSCHEID	0,033	0,029			
STRATSCHRIFT	0,127	0,198**	0,157	0,244***	1
UNTERBER	0,036	0,034			
BANKBER	0,094	0,071			
FKBANK	0,103	0,128	0,121	0,151*	2
BANKLANG	0,235	0,134*	0,223	0,127*	4
R		0,406		0,351	
R <sup>2</sup>		0,165		0,123	
R <sup>2</sup> korr.		0,089		0,100	
Signifikanz F-Test		0,000		0,000	

**Tabelle B-26: Regressionen Kostenmanagement und -analyse auf Teilkostenbasis**

### *Berechnung von Kennzahlen: Finanzkennzahlen*

Die *Unternehmensgröße* besitzt einen positiven Einfluss auf die Nutzung von Finanzkennzahlen, dessen Höhe jedoch von dem betrachteten Indikator abhängt (vgl. Tabelle B-27).<sup>787</sup> Während die Bilanzsumme auf dem 1% Niveau signifikant mit dem gebildeten Faktor und auch signifikant mit einigen Einzelkennzahlen korreliert ist, besteht zwischen der Nutzung von Finanzkennzahlen und der Mitarbeiterzahl nur ein schwacher, wenn auch positiver Zusammenhang. Auffällig ist jedoch, dass der Zusammenhang für alle drei Größenmaße am stärksten mit der Nutzung des Cashflows (FK\_CF) als Kennzahl ausgeprägt ist. In den Regressionsanalysen bestätigt sich der geringe Einfluss der durch die Zahl der Mitarbeiter ausgedrückten Unternehmensgröße (vgl. Tabelle B-28). Für diese kann lediglich ein schwach signifikanter (10% Niveau) indirekter Effekt über EXTMAN festgestellt werden.<sup>788</sup> Aufgrund der hohen Bedeutung des Cashflows als Kenngröße für eine nachhaltige Unternehmenssteuerung und die zunehmende Bedeutung im Rahmen der bankseitigen Ratingeinschätzungen sollte diese Kennzahl für Unternehmen jeder Unternehmensgröße von besonderer Bedeutung sein. Dies gilt nicht zuletzt, weil der Aufwand für die Berechnung der Größe insbesondere bei kleineren Unternehmen sehr gering ist und die ansonsten angeführte mangelnde Ressourcenverfügbarkeit keine Begründung für eine Vernachlässigung darstellt.

Der Anteil *externer Manager* hat ebenfalls einen signifikant positiven Einfluss auf die Nutzung von Finanzkennzahlen. Dieser sinkt zwar auf das 10%-Niveau, wenn der indirekte Größeneffekt herausgerechnet wird. Der Zusammenhang bestätigt sich aber auch in den Regressionen. Während die *Faktenorientierung des Entscheidungsstils* einen nur schwach signifikanten Zusammenhang aufweist, ist der Zusammenhang zwischen Nutzung von Finanzkennzahlen und *Strategieorientierung* deutlich stärker ausgeprägt. So besteht in den Korrelationsanalysen ein signifikant positiver Zusammenhang für alle drei Indikatoren, der sich auch mit der Nutzung des Cashflows ergibt. Dies deutet darauf hin, dass stärker an einer Strategie orientierte Manager eher die Bedeutung dieser für eine erfolgreiche und nachhaltige Unternehmensführung bedeutsamen Kenngröße erkennen und umsetzen. Jedoch müssen die Ergebnisse der Strategieorientierung durch die Regressionsanalysen relativiert werden, da sich hier kein signifikanter Zusammenhang zeigt. Dies resultiert offenbar im Fall der Finanzkennzahlen mit Blick auf die multivariate partielle Korrelation<sup>789</sup> daraus, dass der überwiegende Teil des Erklärungsbeitrags von STRATSCHR auch in anderen unabhängigen Variablen enthalten ist.

---

<sup>787</sup> Neben den vier Finanzkennzahlen, die in die Bildung des Konstruktes eingegangen sind, werden auch die Nutzung von Forderungsausfallquoten und Aufwandsquoten in Tabelle B-27 dargestellt.

<sup>788</sup> Vgl. dazu Tabelle AN5-2 in Anhang 5.

<sup>789</sup> Die multivariate partielle Korrelation ist in Tabelle B-28 nicht ausgewiesen.

Die Zusammenarbeit mit *externen Beratern* wirkt sich offenbar stärker als in den zuvor dargestellten Controllingteilbereichen positiv auf die Nutzung von Finanzkennzahlen aus. Die Nutzungsintensität aller drei abgefragten Berater ist deutlich signifikant positiv mit der Nutzung von Finanzkennzahlen korreliert. Dies bestätigt sich auch durch die Wichtigkeit von BANKBER und UNTERBER in den Regressionsanalysen. Zudem gilt der Zusammenhang – wie zuvor bei der Strategieorientierung – auch für die Nutzung des Cashflows. Insgesamt werden die Hypothesen 3a und b damit im Bereich der Finanzkennzahlen unterstützt.

Die Bedeutung der Nutzung von Finanzkennzahlen aus Sicht Kredit gebender Banken zeigt sich neben dem relativ hohen Einfluss des Firmenkundenbetreuers auch im signifikanten Zusammenhang mit der *Langfristigkeit der Bankzusammenarbeit*, der sich auch in den Regressionsanalysen wieder findet. Hier wird offensichtlich, dass eine langfristig angelegte Beziehung offenbar ein entsprechendes Eingehen auf deren Bedürfnisse zur Folge hat. Die Abhängigkeit von der Bank führt zudem scheinbar zu einer besonderen Relevanz liquiditätsbezogener Kennzahlen (Cashflow und Liquiditätsgrade (FK\_LQG)), was sich im positiven Zusammenhang mit der zukünftigen *Bedeutung von Bankkrediten* für die Finanzierung ausdrückt. Dieser Einfluss dürfte vor allem daraus resultieren, dass die Liquidität von hoher Bedeutung für die zukünftige Kapitaldienstfähigkeit des Kreditnehmers ist.

Bivariate Korrelationen							
Einflussvariable	FK_Faktor	FK_UR	FK_KR	FK_LQG	FK_CF	K_FA	K_AQ
BRANCHE	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	BA**	n.s.
LNKUNDENABH	0,004	-0,081	0,041	-0,022	0,071	-0,152*	-0,013
LNBIANZ	0,209***	0,134*	0,144*	0,103	0,235***	0,189**	0,091
LNMA	0,123	0,117	0,043	0,053	0,152*	0,082	0,119
LNUMSATZ	0,148*	0,114	0,102	-0,007	0,227***	0,171**	0,110
HIERARCH	0,113	0,114	0,062	0,068	0,089	0,153*	0,123
GFALTJÜNGST	-0,096	-0,026	0,034	-0,149*	-0,156*	-0,008	-0,010
EXTMAN	0,170**	0,101	0,155*	0,110	0,129	0,119	0,048
ENTSCHEID	0,155*	0,069	0,206***	0,065	0,101	0,121	0,095
STRATSCHRIFT	0,214***	0,135*	0,232***	0,044	0,205***	0,128	0,114
STRATANPASS	0,266***	0,222***	0,198**	0,194**	0,163**	0,159**	0,157**
LNSTRATTREFF	0,186**	0,149**	0,094	0,164**	0,143*	0,073	0,111
STEUERBER	0,273***	0,185**	0,245***	0,188**	0,177**	0,169**	0,064
UNTERBER	0,187**	0,162**	0,107	0,081	0,201**	0,057	0,180**
BANKBER	0,316***	0,155*	0,309***	0,217***	0,235***	0,200**	0,092
FKQ	0,128	0,038	0,012	0,127	0,209***	0,074	0,063
FKBANK	0,117	-0,038	0,067	0,173**	0,145*	0,131	0,140*
BANKLANG	0,186**	0,120	0,223***	0,088	0,104	0,115	0,211***
Partielle Korrelationen							
Einflussvariable	FK_Faktor	FK_UR	FK_KR	FK_LQG	FK_CF	K_FA	K_AQ
HIERARCH	0,063	0,067	0,047	0,048	0,020	0,130	0,076
GFALTJÜNGST	-0,077	-0,006	0,042	-0,142*	-0,133*	0,006	0,011
EXTMAN	0,136*	0,063	0,150	0,097	0,080	0,096	0,006
UNTERBER	0,165**	0,141*	0,100	0,071	0,174**	0,040	0,159**
BANKLANG	0,213***	0,144*	0,234***	0,099	0,135*	0,132	0,238***
BANKBER	0,304***	0,163**	0,303***	0,197**	0,219***	0,185**	0,073
STRATSCHRIFT	0,174**	0,113	0,194**	0,010	0,174**	0,098	0,101

Tabelle B-27: Korrelationen Finanzkennzahlen

Mit einem *Varianzerklärungsanteil* von 24,8% können die unabhängigen Variablen im Falle der Finanzkennzahlen eine bessere Voraussage treffen als in den meisten vorherigen Teilbereichen. In der schrittweisen Regressionsanalyse erhöht sich das korrigierte  $R^2$  im Vergleich zur blockweisen auf 0,194 und unterstreicht dadurch die Bedeutung der sechs aufgenommenen Kontextfaktoren.

Einflussgröße	Abhängige Variable: FK_Faktor				
	Blockregression		Schrittweise Regression		
	Beta	Beta stand.	Beta	Beta stand.	Aufnahme Nr.
(Konstante)	-3,730		-4,074		
LN LIEFERABH	0,086	0,088			(7)
LNMA	0,010	0,011			
HIERARCH	0,032	0,030			
PREIS	-0,001	-0,017			
AUSBWL	0,216	0,106	0,274	0,135*	4
GFALTJÜNGST	-0,007	-0,065			
EXTMAN	0,619	0,162**	0,608	0,159**	2
ENTSCHEID	0,155	0,136*	0,165	0,145**	6
STRATSCHRIFT	0,047	0,073			
UNTERBER	0,152	0,144*	0,174	0,164**	5
BANKBER	0,379	0,287***	0,396	0,300***	1
FKBANK	0,048	0,059			
BANKLANG	0,306	0,175*	0,347	0,198***	3
R		0,498		0,475	
R <sup>2</sup>		0,248		0,225	
R <sup>2</sup> korr.		0,180		0,194	
Signifikanz F-Test		0,000		0,000	

**Tabelle B-28: Regressionen Finanzkennzahlen**

### *Ermittlung von Kennzahlen: Nichtfinanzkennzahlen*

Die *Unternehmensgröße* wirkt sich offenbar stärker positiv auf die Nutzung von Nichtfinanz- als von Finanzkennzahlen aus. Alle drei Größenindikatoren sind signifikant mit der Nutzung von Nichtfinanzkennzahlen verbunden. Auch in den Regressionen zeigt sich dieser Zusammenhang (vgl. Tabelle B-29),<sup>790</sup> der besonders für die Nutzung von Produktivitäts- (NFK\_PRO) sowie Organisations- und Personalkennzahlen (NFK\_OP) besteht. Die Nutzung von Produktivitätskennzahlen sollte grundsätzlich unabhängig von der Unternehmensgröße relevant sein, so dass deren geringere Nutzung durch kleinere Unternehmen nicht erwartet wurde. Dagegen war die zunehmende Bedeutung von Organisations- und Personalkennzahlen zu erwarten, da mit zunehmender Unternehmensgröße der Koordinationsbedarf innerhalb der Organisation steigt und auch die Anzahl des zu steuernden und kontrollierenden Personalbestandes zunimmt. Daher gewinnen Organisations- und Personalkennzahlen mit steigender Unternehmensgröße offenbar eine zunehmende Bedeutung.

Vor diesem Hintergrund ist auch die Korrelation der Nutzung von Organisations- und Personalkennzahlen mit der Anzahl der *Hierarchieebenen* zu sehen.

<sup>790</sup> Zudem besteht zusätzlich ein signifikanter indirekter Effekt von LNMA über EXTMAN (5% Niveau).

Sie entspricht von der Zusammenhangsrichtung damit der erwarteten Beziehung, fällt jedoch eher gering aus. Die strategische *Bedeutung des Preises* weist in Korrelations- und Regressionsanalysen einen signifikant negativen Zusammenhang zur Nutzungsintensität von Nichtfinanzkennzahlen auf, d.h. je wichtiger der Preis ist, desto (tendenziell) weniger werden Nichtfinanzkennzahlen genutzt. Dieser Zusammenhang resultiert offenbar überwiegend aus der negativen Korrelation mit der Nutzung von Marketingkennzahlen, die bei geringerer Bedeutung des Preises und damit höherer Bedeutung von z.B. Qualitäts- und bzw. oder Serviceaspekten offenbar einen höheren Stellenwert besitzen. Der negative Zusammenhang mit der Nutzungsintensität von Nichtfinanzkennzahlen wurde erwartet und unterstützt entsprechend den zweiten Teil der Hypothese 1f.

Positiv korreliert ist die Nutzungsintensität von nichtfinanziellen, insbesondere die von Marketingkennzahlen, mit dem *Anteil externer Manager*. Dieser Zusammenhang ergibt sich auch nach der Bereinigung um den Größeneffekt, so dass auch hier wiederum ein Hinweis darauf besteht, dass externe Manager einen positiven Einfluss auf die Nutzung weitergehender, weniger operativer, qualitativer betriebswirtschaftlicher Verfahren ausüben. Ebenso zeigt sich dieser Zusammenhang mit der *Strategieorientierung* des Managements, die für alle drei Indikatoren offensichtlich wird und auch in den Regressionen zum Tragen kommt.

Auch die Nutzung des Rates *externer Berater* scheint sich erwartungsgemäß positiv auf die Nutzung nichtfinanzieller Kennzahlen auszuwirken. Neben dem positiven Einfluss der Zusammenarbeit mit dem Firmenkundenbetreuer der Bank zeigt sich auch ein positiver Einfluss einer *langfristig angelegten Bankzusammenarbeit*. Ein Zusammenhang mit der *Fremdkapitalquote* ist hingegen nicht und mit der zukünftigen *Bedeutung von Bankkrediten* fast nicht signifikant gegeben. Diese Konstellation kann als ein Hinweis darauf gedeutet werden, dass sich der freiwillige Rückgriff auf die Ratschläge der kooperierenden Banken, anders als die Abhängigkeit von diesen, positiv auf das Wissen um die Bedeutung nichtfinanzieller Kennzahlen auswirkt. Ein signifikanter Einfluss der *Branche* ergibt sich nur für die Nutzung von Produktivitätskennzahlen. Diese werden in Handelsunternehmen wie erwartet deutlich weniger eingesetzt als in allen anderen Unternehmen.

Bivariate Korrelationen				
Einflussvariable	NFK Faktor	NFK PRO	NFK MKT	NFK OP
BRANCHE	n.s.	HA (-)***	n.s.	n.s.
LNLIEFERABH	0,049	0,045	0,123	-0,048
LNKUNDENABH	0,095	0,227***	-0,019	0,034
LNBIANZ	0,266***	0,221***	0,140*	0,278***
LNMA	0,305***	0,287***	0,144*	0,306***
LNUMSATZ	0,181**	0,165**	0,105	0,166**
HIERARCH	0,246***	0,230***	0,107	0,256***
PREIS	-0,202**	-0,064	-0,322***	-0,095
EXTMAN	0,257***	0,158**	0,248***	0,209***
STRATSCHRIFT	0,312***	0,251***	0,207***	0,292***
STRATANPASS	0,206***	0,165**	0,229***	0,103
LNSTRATTREFF	0,268***	0,136*	0,265***	0,237***
STEUERBER	0,190**	0,153*	0,132*	0,174**
UNTERBER	0,224***	0,189**	0,139*	0,213***
BANKBER	0,181**	0,077	0,169**	0,185**
FKBANK	0,100	0,140*	0,114	-0,009
BANKLANG	0,098	0,034	0,115	0,084
Partielle Korrelationen				
Einflussvariable	NFK Faktor	NFK PRO	NFK MKT	NFK OP
LNLIEFERABH	0,146*	0,135*	0,171**	0,040
HIERARCH	0,120	0,111	0,044	0,132*
EXTMAN	0,164**	0,060	0,212**	0,110
UNTERBER	0,169**	0,134*	0,111	0,156*
BANKLANG	0,163**	0,090	0,144*	0,148*
BANKBER	0,170**	0,058	0,155*	0,189**
STRATSCHRIFT	0,291***	0,243***	0,185**	0,270***

Tabelle B-29: Korrelationen Nichtfinanzkennzahlen

Mit über 31% *erklärter Varianz* können die unabhängigen Variablen im Falle von Nichtfinanzkennzahlen deutlich mehr zur Erklärung der Nutzungsintensität beitragen, als dies in den zuvor betrachteten Teilbereichen der Fall war.

Einflussgröße	Abhängige Variable: NFK_Faktor				
	Blockregression		Schrittweise Regression		
	Beta	Beta stand.	Beta	Beta stand.	Aufnahme Nr.
(Konstante)	-3,388		-1,303		
LNLIEFERABH	0,108	0,111	0,126	0,129*	6
LNMA	0,199	0,213**	0,233	0,250***	2
HIERARCH	0,116	0,106			
PREIS	-0,009	-0,201***	-0,010	-0,222***	3
AUSBWL	-0,023	-0,011			
GFALTJÜNGST	0,000	0,004			
EXTMAN	0,696	0,182**	0,753	0,196**	5
ENTSCHEID	0,119	0,104			
STRATSCHRIFT	0,106	0,165**	0,123	0,191**	1
UNTERBER	0,095	0,089			
BANKBER	0,193	0,146*	0,243	0,184**	4
FKBANK	0,067	0,083			
BANKLANG	0,170	0,097			(7)
R		0,558		0,520	
R <sup>2</sup>		0,311		0,271	
R <sup>2</sup> korr.		0,249		0,242	
Signifikanz F-Test		0,000		0,000	

Tabelle B-30: Regressionsanalysen Nichtfinanzkennzahlen

*Berichtswesen: Berichtswege*

Für die Intensität der Nutzung verschiedener Berichtswege wurde kein Konstrukt gebildet, da die einzelnen Möglichkeiten zusammengenommen nicht wie in den anderen Bereichen Ausdruck der Nutzungsintensität eines Teilbereichs sind, sondern vielmehr als abstufbarer Ausdruck der Entwicklungsstufe des Berichtswesens zu sehen sind. So kann die Nutzung eines EDV-basierten Management Informationssystems (BW\_EDV) als in der Entwicklung weiter fortgeschritten angesehen werden als die mündliche Informationsübermittlung (BW\_MÜ). Aufgrund der daher nicht erfolgten Verdichtung der Einzelvariablen werden in Tabelle B-31 nur die Zusammenhänge zwischen Kontextfaktoren und einzelnen Berichtsarten dargestellt und auch keine Regressionsanalysen durchgeführt.

Es zeigt sich, dass die zunehmende *Unternehmensgröße* offenbar zu einem formalisierteren Berichtswesen führt. Während die mündliche Informationsübermittlung eine (nicht signifikante) negative Korrelation mit den Größenindikatoren aufweist, zeigt sich für die schriftlichen Standard- (BW\_STS) und Einzelfallberichte (BW\_ES) ein deutlich signifikanter positiver Zusammenhang, der auf eine Zunahme des Einsatzes schriftlicher Berichte hindeutet. Die Entwicklung hin zur Nutzung EDV-basierter Management-Informationssysteme wird jedoch offenbar nur in geringem Maße von der Unternehmensgröße beeinflusst.

Die bei Betrachtung der bivariaten Korrelation entstehende Vermutung, dass sich die Zunahme der Formalisierung des Berichtswesens auf die zunehmende Anzahl der *Hierarchiestufen* bezieht, wird nach der Bereinigung um den Größeneffekt nur unzureichend gestützt. Letztlich kann aber davon ausgegangen werden, dass die Koordinationskomplexität bei der zunehmenden Bedeutung formalisierter Berichte durchaus eine Rolle spielt. Da die Anzahl der Hierarchiestufen lediglich die vertikale Koordinationskomplexität abbildet, kann die Koordinationskomplexität nicht vollends greifbar gemacht werden. Wie zuvor gilt aber, dass die sich mit steigender Unternehmensgröße automatisch ergebende Zunahme der horizontalen Koordinationskomplexität durch die Untersuchung der Unternehmensgröße mitberücksichtigt wird.

Auch der Einfluss der Merkmale des Managements weist eine ähnliche Tendenz auf. So zeigt sich, dass Unternehmen mit *akademisch wirtschaftswissenschaftlich ausgebildeten Managern* weniger auf mündliche Berichterstattung, dafür jedoch verstärkt auf standardisierte Berichte zurückgreifen. Zusammen mit dem ähnlichen Einfluss der *Faktenorientierung der Entscheidungsfindung* kann hieraus (tendenziell) geschlossen werden, dass entsprechend ausgebildeten und auch faktenorientierten Managern an einer regelmäßigen und standardisierten Berichterstattung gelegen ist, um auf Basis der berichteten Daten die Unternehmensführung zu gestalten. Vergleichbar stellt sich die Situation wohl

auch für *externe und strategieorientiertere Manager* dar. Hier scheint sich die stärkere Orientierung an einer reflexiven Willensbildung in einem höheren Informationsbedarf auszudrücken.

Auch die Zusammenarbeit mit Beratern wirkt sich positiv auf die Verwendung schriftlicher Berichte, für Unternehmensberater jedoch auch positiv auf die mündliche Berichterstattung aus. Die Kooperation, insbesondere mit *Unternehmensberatern* und *Firmenkundenbetreuern*, scheint daher einen insgesamt positiven Einfluss auf die Verwendung eines Berichtswesens auszuüben. Für den Firmenkundenbetreuer zeigt sich dies auch in der signifikant positiven Korrelation mit der Nutzung von Management-Informationen-Systemen. Für diese ist auffällig, dass sich ein signifikanter Zusammenhang darüber hinaus nur mit der Anzahl der Strategietreffen ergibt. Eine eher technische Ursache, wie das Vorliegen geringer Varianz in den Antworten der beteiligten Unternehmen, kann jedoch nicht ausgemacht werden.<sup>791</sup> Von daher scheint für die in die Untersuchung einbezogenen Kontextfaktoren ein insgesamt geringer Einfluss auf die Nutzung EDV-basierter Systeme zu bestehen. Der Zusammenhang mit den Indikatoren der *Bankzusammenarbeit* fällt eher niedrig aus, so dass sich über den Einfluss des Firmenkundenbetreuers hinaus keine Hinweise auf einen Einfluss durch die Verbindung zur Bank ergeben.

Bivariate Korrelationen				
Einflussvariable	BW MÜ	BW STS	BW ES	BW EDV
BRANCHE	n.s.	n.s.	n.s.	HA*
LNBIANZ	0,000	0,314***	0,349***	0,050
LNMA	-0,021	0,295***	0,324***	-0,004
LNUMSATZ	-0,083	0,341***	0,335***	0,078
HIERARCH	0,044	0,207***	0,248***	-0,059
GFALTJÜNGST	0,022	-0,191**	-0,020	-0,112
AUSBWL	negativ***	positiv**	positiv	negativ
EXTMAN	0,085	0,273***	0,171**	0,069
ENTSCHEID	-0,027	0,181**	0,121	0,126
STRATSCHRIFT	0,032	0,177**	0,179**	0,098
LNSTRATTREFF	-0,121	0,114	0,225***	0,161**
STEUERBER	0,076	0,054	0,193**	0,028
UNTERBER	0,136*	0,189**	0,234***	-0,083
BANKBER	0,138*	0,133*	0,161**	0,142*
FKQ	0,047	0,171**	-0,030	-0,078
FKBANK	0,119	0,142*	0,101	-0,053
Partielle Korrelationen				
Einflussvariable	BW MÜ	BW STS	BW ES	BW EDV
HIERARCH	0,061	0,080	0,113	-0,065
GFALTJÜNGST	0,019	-0,150*	0,039	-0,115
EXTMAN	0,100	0,186**	0,061	0,075
UNTERBER	0,144*	0,134*	0,176**	-0,085
BANKBER	0,123	0,115	0,149*	0,152*
STRATSCHRIFT	0,010	0,159**	0,157*	0,076

Tabelle B-31: Korrelationen Berichtswege

<sup>791</sup> Vgl. dazu auch Abbildung B-12 in Kapitel B.I.2.2.

*Berichtswesen: Kommunikation operativer Berichtsinhalte*

Von den operativen Berichtsinhalten Kosten- (BOP\_KO), Liquiditäts- (BOP\_LIQ) und Absatzinformationen (BOP\_ABS) werden offenbar nur letztere in Abhängigkeit von der *Unternehmensgröße* an die Geschäftsführung berichtet (vgl. Tabelle B-32). Insgesamt scheint der Einfluss der Unternehmensgröße auch unter Betrachtung der Regressionsergebnisse (vgl. Tabelle B-33) relativ gering auszufallen. Die Erkenntnis eines weniger starken Einflusses der Unternehmensgröße kann dadurch erklärt werden, dass, anders als bei anderen Controllinginstrumenten, die Ressourcenverfügbarkeit für die Frage der Auswahl der kommunizierten Informationen weniger entscheidend ist.

Hingegen war anzunehmen, dass sich die zunehmende *Koordinationskomplexität* auf die Nutzung verschiedener Berichtsinhalte auswirkt, da es für die Geschäftsführung mit zunehmender Koordinationskomplexität schwieriger möglich ist, das Unternehmen ohne verstärkte Aufgabendelegation zu führen, so dass der Informationsaustausch mit der Geschäftsführung an Bedeutung gewinnt. Diese Annahme wird durch den nach der Bereinigung um den Größeneffekt schwach signifikanten Zusammenhang der Nutzungsintensität operativer Berichtsinhalte und der Anzahl der *Hierarchiestufen* tendenziell unterstützt. Dieser deutet sich auch in den Regressionsanalysen an.

Da die an die Geschäftsführung zu berichtenden Informationen vornehmlich von den Informationsbedürfnissen der Geschäftsführer abhängen, entspricht es den Erwartungen, dass sich *faktenorientierte* ebenso wie *externe Manager* tendenziell mehr operative Informationen berichten lassen. Beides bestätigt sich schwach in Korrelations- und Regressionsanalysen. Auch der ebenfalls (jedoch nur schwach) positive Zusammenhang mit den Indikatoren der *Strategieorientierung* überrascht nicht. Einschränkend muss hier erwähnt werden, dass alle drei operativen Berichtsinhalte insgesamt sehr intensiv von den befragten Unternehmen genutzt werden, so dass die Varianz in den Antworten sehr gering ausfällt, was die Wahrscheinlichkeit hoher Korrelationen mit den deutlich stärker variierenden Kontextvariablen automatisch reduziert. Dadurch kann in Teilen auch die geringe Anzahl an signifikant mit den operativen Berichtsinhalten korrelierten Einflussfaktoren erklärt werden.

Bivariate Korrelationen				
Einflussvariable	BOP Faktor	BOP_KO	BOP_LIQ	BOP_ABS
BRANCHE	n.s.	n.s.	n.s.	HA*
LN_BILANZ	0,100	0,070	-0,002	0,178**
LN_MA	0,076	0,009	0,005	0,172**
LN_UMSATZ	0,163**	0,112	0,022	0,264***
HIERARCH	0,165**	0,084	0,057	0,258***
EXTMAN	0,189**	0,140	0,129	0,185**
ENTSCHEID	0,141*	0,176**	0,098	0,067
STRATSCHRIFT	0,147*	0,125	0,141*	0,083
STRATANPASS	0,157**	0,112	0,144*	0,117
LN_STRATTREFF	0,182**	0,103	0,182**	0,147*
UNTERBER	0,127	0,057	0,099	0,147*
Partielle Korrelationen				
Einflussvariable	BOP Faktor	BOP_KO	BOP_LIQ	BOP_ABS
HIERARCH	0,146*	0,091	0,063	0,203**
EXTMAN	0,174**	0,147*	0,137*	0,133*
UNTERBER	0,113	0,057	0,101	0,114
STRATSCHRIFT	0,141*	0,118	0,138*	0,078

**Tabelle B-32: Korrelationen operative Berichtsinhalte**

Aus dem insgesamt sehr geringen Erklärungsanteil der unabhängigen Variablen, der sehr hohen Verbreitung und der daraus resultierenden Schiefe der Verteilung könnte auch die hier gegebene *Verletzung der Regressionsprämissen* normalverteilter Residuen und deren Homoskedastizität resultieren.<sup>792</sup> Es zeigt sich hier ein deutliches Muster und eine nicht vorhandene Normalverteilung der Regressionsresiduen.<sup>793</sup> Entsprechend ist hier die Gültigkeit der Regressionsergebnisse deutlich eingeschränkt. Daneben fällt als Konsequenz, wie sich zuvor bei den geringen Korrelationswerten andeutete, der *Erklärungsbeitrag* der unabhängigen Variablen mit 11% relativ gering aus.<sup>794</sup>

<sup>792</sup> Zur Möglichkeit der Ursache fehlender Erklärungskraft der unabhängigen Variablen sowie der Verteilungsschiefe der abhängigen Variablen für die Verletzung der Regressionsprämissen vgl. Urban/Mayerl (2006a), S. 199 f. Der Ausschluss von Ausreißern (mehr als drei Standardabweichungen) konnte das Problem im vorliegenden Fall nicht lösen.

<sup>793</sup> Zwar hat sich gezeigt, dass die Gültigkeit von Signifikanztests gegen eine Verletzung der Prämisse normalverteilter Residuen bei Stichproben größer 40 i.d.R. robust reagieren. Vgl. dazu Backhaus et al. (2006), S. 92 und Urban/Mayerl (2006a), S. 200. Die Übertragung auf konkrete Regressionsverfahren ist jedoch an zahlreiche Bedingungen gebunden, so dass eine Interpretation der Signifikanzergebnisse hier sehr vorsichtig vorzunehmen ist. Vgl. Urban/Mayerl (2006a), S. 200.

<sup>794</sup> In der moderierten Regression steigt  $R^2$  zwar auf 0,155 und das korrigierte  $R^2$  auf 0,052 an. Auch wird der Regressionskoeffizient der moderierten Lieferantenabhängigkeit auf dem 10% Niveau signifikant. Da jedoch auch hier wieder ein Muster und eine fehlende Normalverteilung der Residuen ersichtlich ist, soll auf ein weiteres Einbeziehen dieser Ergebnisse verzichtet werden.

Einflussgröße	Abhängige Variable: BOP_Faktor				
	Blockregression		Schrittweise Regression		
	Beta	Beta stand.	Beta	Beta stand.	Aufnahme Nr.
(Konstante)	-2,382		-1,185		
LN LIEFERABH	-0,063	-0,065			
LNMA	-0,083	-0,090			
HIERARCH	0,168	0,154*	0,155	0,141*	3
PREIS	-0,002	-0,046			
AUSBWL	0,038	0,019			
GFALTJÜNGST	0,001	0,005			
EXTMAN	0,650	0,170*	0,619	0,162**	1
ENTSCHEID	0,165	0,144*	0,162	0,142*	2
STRATSCHRIFT	0,057	0,089			(4)
UNTERBER	0,089	0,084			
BANKBER	0,010	0,008			
FKBANK	0,058	0,072			
BANKLANG	0,123	0,070			
R		0,335		0,272	
R <sup>2</sup>		0,112		0,074	
R <sup>2</sup> korr.		0,031		0,056	
Signifikanz F-Test		0,172		0,008	

**Tabelle B-33: Regressionen operative Berichtsinhalte**

*Berichtswesen: Kommunikation strategischer Berichtsinhalte*

Deutlich mehr variieren hingegen die Antworten zur internen Kommunikation eher strategischer Informationen, da die Nutzung dieser Informationen weniger stark verbreitet ist. Die *Unternehmensgröße* spielt für deren Nutzung aber offenbar keine Rolle (vgl. Tabelle B-34 und Tabelle B-35).<sup>795</sup> Hingegen beeinflusst die *strategische Bedeutung des Preises* die Nutzung strategischer Informationen negativ. Dies deutet darauf hin, dass sich Unternehmen, die Produkte bzw. Dienstleistungen anbieten, bei denen der Preis eine wesentliche Rolle für deren Absatz spielt, offenbar tendenziell weniger für qualitativ-strategische Informationen wie Qualitäts- (BST\_QU) oder Wettbewerbsinformationen (BST\_WET) interessieren. Die Ergebnisse entsprechen damit dem zweiten Teil von Hypothese 1f.

Aus dem Bereich der Variablen der persönlichen Eigenschaften der Unternehmer weist neben der *Faktenorientierung*<sup>796</sup> auch das *Alter des jüngsten Geschäftsführers* einen schwach signifikanten Zusammenhang mit der Nutzung strategischer Informationen auf. Zwischen der Kommunikation strategischer Informationen und der Faktenorientierung wurde ein stärkerer Zusammenhang erwartet, da bei einem faktenorientierten Entscheidungsstil und entsprechend hoher Bedeutung einer reflexiven Willensbildung eine stärkere Nutzung von Risiko-, Qualitäts- und Wettbewerbsinformationen ebenfalls von wesentlicher Bedeutung ist. Auch deuten die Ergebnisse in geringem Ausmaß darauf hin, dass jüngere Manager die Bedeutung strategischer Informationen eher erken-

<sup>795</sup> Es zeigt sich lediglich ein auf dem 10% Niveau signifikanter indirekter Effekt von LNMA über BANKLANG.

<sup>796</sup> Dieser Zusammenhang bestätigt sich jedoch in den Regressionsanalysen nicht.

nen. Der deutlich signifikant positive Zusammenhang zwischen der Kommunikation von Risikoinformationen (BST\_RIS) und dem *Anteil externer Manager* weist darauf hin, dass externe Manager in einem Unternehmen offenbar einen positiven Einfluss auf die Risikoorientierung des Controllings besitzen.<sup>797</sup> Dieser Effekt könnte auch in einer größeren Risikoaversion externer Manager begründet liegen, die aus einer Angst vor dem Verlust des eigenen Arbeitsplatzes resultiert. Insgesamt unterstützen die Ergebnisse die Vermutung, dass externe Manager sich unternehmerische Risiken stärker und insbesondere formalisierter bewusst machen. Ebenso zu erwarten war der positive Einfluss der Indikatoren der *Strategieorientierung* auf die Nutzung strategischer Informationen.

Im Vergleich zu den anderen getesteten Kontextvariablen weisen einige Variablen der Bankzusammenarbeit sowie der Zusammenarbeit mit Firmenkundenbetreuern einen größeren Zusammenhang mit den strategischen Berichtsinhalten auf. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Beratungen mit dem *Firmenkundenbetreuer*, die *langfristige Bankzusammenarbeit* und zusätzlich die zukünftige *Notwendigkeit von Bankkrediten* dazu führen, dass über die Nutzung operativer Informationen hinaus weitergehende strategische Informationen eine höhere Bedeutung erlangen. Die Banken scheinen somit ihren Kunden, insbesondere über den Firmenkundenbetreuer, die Bedeutung strategischer Informationen zu verdeutlichen. Dies entspricht vor allem den Erwartungen, die sich aus der steigenden Relevanz solcher Informationen im Rahmen der Einführung von Ratings nach Basel II ergeben.

Bivariate Korrelationen				
Einflussvariable	BST_Faktor	BST_RIS	BST_QU	BST_WET
BRANCHE	n.s.	n.s.	VG*	n.s.
LNLIEFERABH	0,101	0,021	0,106	0,122
PREIS	-0,177**	-0,076	-0,150*	-0,204**
GFALTJÜNGST	-0,148*	-0,121	-0,107	-0,128
EXTMAN	0,099	0,184*	0,025	0,020
ENTSCHEID	0,138*	0,135*	0,150*	0,053
STRATSCHRIFT	0,256***	0,181**	0,264***	0,182**
STRATANPASS	0,223***	0,167**	0,207***	0,167**
LNSTRATTREFF	0,152*	0,156*	0,134*	0,076
BANKBER	0,273***	0,267***	0,201**	0,187**
FKBANK	0,157*	0,208***	0,159**	0,013
BANKLANG	0,318***	0,174**	0,323***	0,280***
Partielle Korrelationen				
Einflussvariable	BST_Faktor	BST_RIS	BST_QU	BST_WET
LNLIEFERABH	0,113	0,020	0,145*	0,118
GFALTJÜNGST	-0,146*	-0,123	-0,089	-0,136*
EXTMAN	0,096	0,200**	-0,019	0,034
BANKLANG	0,323***	0,175**	0,352***	0,279***
BANKBER	0,257***	0,245***	0,182**	0,188**
STRATSCHRIFT	0,224***	0,145*	0,239***	0,156*

Tabelle B-34: Korrelationen strategische Berichtsinhalte

<sup>797</sup> Zu den Ergebnissen des Bereichs Risikocontrolling vgl. Tabelle B-42.

Anders als zuvor bei den operativen Berichtsinhalten hängt die Kommunikationsintensität strategischer Berichtsinhalte offenbar deutlich mehr von der Ausprägung der herangezogenen Kontextvariablen ab. Diese sind in der Lage, gut 30% der *Schwankung der Antworten* dieses Teilbereichs zu erklären.

Einflussgröße	Abhängige Variable: BST_Faktor				
	Blockregression		Schrittweise Regression		
	Beta	Beta stand.	Beta	Beta stand.	Aufnahme Nr.
(Konstante)	-3,640		-3,067		
LNLIEFERABH	0,047	0,048			
LNMA	0,042	0,045			
HIERARCH	-0,002	-0,002			
PREIS	-0,007	-0,155**	-0,008	-0,168**	5
AUSBWL	-0,261	-0,129			(7)
GFALTJÜNGST	-0,019	-0,176**	-0,017	-0,156**	4
EXTMAN	0,503	0,132*	0,528	0,134*	6
ENTSCHEID	0,138	0,120			
STRATSCHRIFT	0,112	0,174**	0,111	0,172**	3
UNTERBER	-0,021	-0,020			
BANKBER	0,282	0,214***	0,329	0,249***	2
FKBANK	0,087	0,109			
BANKLANG	0,468	0,267***	0,500	0,285***	1
R		0,551		0,519	
R <sup>2</sup>		0,304		0,270	
R <sup>2</sup> korr.		0,241		0,240	
Signifikanz F-Test		0,000		0,000	

Tabelle B-35: Regressionen strategische Berichtsinhalte

### 2.2.3.2 Abweichungsanalysen

Für den Bereich der Durchführung von Abweichungsanalysen als *reine Kontrollinstrumente* ergeben sich weniger Hinweise für systematische Einflussfaktoren als bei den meisten vorherigen Teilbereichen (vgl. Tabelle B-36). So zeigt sich bei der *Unternehmensgröße* nur für den Bereich der Soll-Ist-Vergleiche von Plänen (ABW\_SIP) ein deutlich signifikant positiver Zusammenhang. Jedoch nehmen weder die Durchführung von Nachkontrollen von Investitionen (ABW\_INK) noch deren permanente Kontrolle (ABW\_IPK) mit der Unternehmensgröße spürbar zu.

Ein signifikant negativer Zusammenhang besteht entgegen den Erwartungen zwischen dem Vorhandensein von *Managern mit wirtschaftswissenschaftlichem Hochschulstudium* und der Durchführung von laufenden Investitionskontrollen. D.h., dass bei Vorhandensein eines Managers mit wirtschaftswissenschaftlichem Hochschulstudium eine geringere Nutzungsintensität von laufenden Investitionskontrollen vorzufinden ist als bei Unternehmen ohne solche Manager. Eine plausible Erklärung für diesen Unterschied kann jedoch nicht gegeben werden. Dagegen entspricht der signifikant positive Zusammenhang zwischen *Faktenorientierung* der Entscheidungen und Durchführungsintensität von Abweichungskontrollen ebenso den Erwartungen wie der offenbar positive Einfluss der *Strategieorientierung*, der in diesem Bereich mit Korrelationswer-

ten von z.T. über 0,3 relativ stark ausfällt und sich auch für alle drei Teilinstrumente zeigt.

Anders als die kaum signifikanten Zusammenhänge von *Steuer- und Unternehmensberater* mit der Controllingnutzung weist die Nutzung des Rates von *Firmenkundenbetreuern der Bank* einen positiven Zusammenhang mit der Durchführung von Abweichungsanalysen auf, der sich offenbar überwiegend aus der Korrelation mit der Investitionsnachkontrolle ergibt.<sup>798</sup> Zusammen mit den sich ähnlich darstellenden Ergebnissen der zukünftigen *Bedeutung von Bankkrediten* für die Finanzierung deuten diese Ergebnisse darauf hin, dass seitens der Bank erwartungsgemäß auf die Bedeutung von Investitionskontrollen gedrängt wird, die zur Sicherung der Rationalität getroffener Investitionsentscheidungen dienen. Dadurch kann in Teilen auch eine Verringerung des Moral Hazard Problems der Wahl von Investitionsprojekten, die aus Sicht der Bank als (zu) riskant eingestuft werden, erreicht werden.

Bivariate Korrelationen				
Einflussvariable	ABW_Faktor	ABW_SIP	ABW_INK	ABW_IPK
LNLIEFERABH	0,069	0,003	0,122	0,001
LNBIANZ	0,117	0,232***	0,036	0,008
LNMA	0,093	0,209***	0,028	-0,015
LNUMSATZ	0,083	0,211***	-0,014	0,014
HIERARCH	0,105	0,179**	0,097	-0,050
PREIS	-0,141*	-0,145*	-0,098	-0,067
GFALTJÜNGST	0,058	-0,039	0,030	0,134*
AUSBWL	negativ	positiv	negativ	negativ**
EXTMAN	0,156*	0,166**	0,076	0,113
ENTSCHEID	0,238***	0,220***	0,182**	0,116
STRATSCHRIFT	0,317***	0,346***	0,180**	0,186**
STRATANPASS	0,359***	0,085	0,319***	0,352***
STEUERBER	0,122	0,150*	0,071	0,054
UNTERBER	0,088	0,156*	-0,030	0,099
BANKBER	0,199**	0,109	0,221***	0,080
FKQ	0,093	0,145*	-0,010	0,095
FKBANK	0,214***	0,119	0,228***	0,096
Partielle Korrelationen				
Einflussvariable	ABW_Faktor	ABW_SIP	ABW_INK	ABW_IPK
LNLIEFERABH	0,099	0,065	0,135*	-0,003
HIERARCH	0,069	0,093	0,095	-0,049
GFALTJÜNGST	0,075	-0,003	0,035	0,134*
EXTMAN	0,132	0,098	0,070	0,128
UNTERBER	0,069	0,115	-0,037	0,105
BANKBER	0,174**	0,093	0,196**	0,067
STRATSCHRIFT	0,295***	0,335***	0,150*	0,176***

Tabelle B-36: Korrelationen Abweichungsanalyse

Die Ergebnisse der Korrelationsanalysen bestätigen sich auch in den Regressionsanalysen weitgehend. Hier sind die fünf in die schrittweise Regression aufgenommenen Variablen in der Lage, 24,3% der Gesamtvarianz von

<sup>798</sup> Zudem zeigt sich für BANKBER ein auf dem 10% Niveau signifikanter indirekter Effekt über STRATSCHRIFT.

ABW\_Faktor und damit nur gut 3,6% weniger zu erklären, als mit allen unabhängigen Variablen möglich ist. Auch das korrigierte R<sup>2</sup> der schrittweisen Regression fällt leicht höher aus. Fakten- und Strategieorientierung der Entscheidungen und die zukünftige Bedeutung von Bankkrediten scheinen die wesentlichen Einflussfaktoren für die Nutzung von Abweichungsanalysen darzustellen. Der insgesamt durch die unabhängigen Variablen gelieferte *Erklärungsbeitrag* fällt mit knapp 28% relativ hoch aus.

Einflussgröße	Abhängige Variable: ABW_Faktor				
	Blockregression		Schrittweise Regression		
	Beta	Beta stand.	Beta	Beta stand.	Aufnahme Nr.
(Konstante)	-3,162		-2,812		
LNLIEFERABH	0,057	0,058			
LNMA	0,077	0,083			
HIERARCH	0,073	0,067			
PREIS	-0,006	-0,124*			(6)
AUSBWL	-0,284	-0,140*	-0,304	-0,150**	4
GFALTJÜNGST	0,006	0,053			
EXTMAN	0,464	0,121	0,519	0,135*	5
ENTSCHEID	0,270	0,237***	0,263	0,230***	3
STRATSCHRIFT	0,155	0,242***	0,194	0,302***	1
UNTERBER	-0,023	-0,022			
BANKBER	0,150	0,114			
FKBANK	0,206	0,257***	0,219	0,272***	2
BANKLANG	-0,032	-0,018			
R		0,527		0,492	
R <sup>2</sup>		0,278		0,243	
R <sup>2</sup> korr.		0,212		0,217	
Signifikanz F-Test		0,000		0,000	

Tabelle B-37: Regressionen Abweichungsanalysen

### 2.2.3.3 Taktische Planungs- und Kontrollinstrumente

Im Bereich der taktischen Planungs- und Kontrollinstrumente werden Verfahren zum *Treffen von Investitionsentscheidungen* betrachtet. Anders als in den meisten vorherigen Teilbereichen ergeben sich durch die Korrelationsanalysen kaum Hinweise eines positiven Einflusses der *Unternehmensgröße* auf die zur Beurteilung von Investitionen herangezogenen Verfahren (vgl. Tabelle B-38). Während LNBILANZ und LNUMSATZ z.T. schwach signifikante Zusammenhänge mit wenigen Einzelinstrumenten aufweisen, fehlt für LNMA jeglicher signifikanter Zusammenhang.<sup>799</sup> Der geringe Einfluss der Unternehmensgröße spiegelt sich auch in den Regressionsergebnissen wieder (vgl. Tabelle B-39). Hier kann lediglich ein signifikant positiver (5% Niveau) indirekter Effekt von LNMA über LNLIEFERABH festgestellt werden.<sup>800</sup> Insgesamt decken sich die Erkenntnisse zum Einfluss der Unternehmensgröße auf die Nutzung von Investitionsrechnungsverfahren mit denen zur Durchführung von Investitionskontrollen.

<sup>799</sup> Auch ohne vorherige Logarithmierung der drei Variablen kann ein Zusammenhang nur zu wenigen Einzelinstrumenten gezeigt werden.

<sup>800</sup> Vgl. dazu Tabelle AN5-4 in Anhang 5.

Die Abhängigkeit von Lieferanten zeigt jedoch einen Zusammenhang in der Form, dass eine geringere *Lieferantenabhängigkeit*, also eine größere Anzahl an Lieferanten, die für die Hälfte des Gesamtliefervolumens verantwortlich zeichnen, sich positiv auf die Nutzung von Verfahren zur Vorbereitung von Investitionsentscheidungen auswirkt. Auf Einzelinstrumentenebene besteht neben einem signifikanten Einfluss auf die Nutzung von Renditegrößen und Kapitalwerten (IE\_KAP) vor allem ein signifikant positiver Einfluss auf die Nutzung von individuellen Kalkulationszinssätzen (IE\_KAL). Diese Zusammenhänge bestehen nahezu unverändert auch nach der Bereinigung um den Größeneffekt. Auch in den Regressionen besteht ein wesentlicher Zusammenhang. Der direkte Effekt der Lieferantenabhängigkeit ist jedoch aufgrund des angesprochenen indirekten Effektes von LNMA weniger stark, als es sich in den Ergebnissen dargestellt. Dieses Ergebnis unterstützt den von NIEDERMAYR unterstellten negativen Einfluss einer höheren Abhängigkeit aufgrund der als gering empfundenen Entscheidungsmöglichkeiten.<sup>801</sup> Es fällt jedoch gegensätzlich zu Hypothese 1c aus.

Aus dem Bereich der Merkmale der Geschäftsführung findet sich ein Hinweis auf die Bedeutung der *Strategieorientierung* für alle drei Indikatoren, der sich nicht zuletzt auch im positiven Einfluss auf die Nutzung individueller Kalkulationszinssätze zeigt und damit Hypothese 2e unterstützt. Es zeigt sich wiederum der positive Einfluss der Strategieorientierung auf die Nutzung rationalitätssichernder Instrumente. Neben der Strategieorientierung ergibt sich auch ein positiver Einfluss des Grades, zu dem die Geschäftsführer ihre Entscheidungen auf Faktenbasis treffen. Dies ist konsistent mit der Vermutung, dass eine solche *Faktenorientierung* insbesondere die Nutzung entscheidungsvorbereitender Verfahren, wie der Investitionsrechnung, positiv beeinflusst. Auch ist auffällig, dass insbesondere Faktoren der Eigenschaften der Geschäftsführer einen negativ signifikanten Zusammenhang mit der *Nutzung von Erfahrung* (IE\_ER) als Entscheidungsgrundlage besitzen. Daraus folgt, dass die Bedeutung von Erfahrung bei Investitionsentscheidungen tendenziell bei solchen Unternehmen geringer ist, die mindestens einen Geschäftsführer mit *betriebswirtschaftlichem Studium* und *externe Manager* beschäftigen und eine größere *Faktenorientierung* aufweisen. Unternehmen mit solchen Managern treffen Investitionsentscheidungen offenbar stärker auf Basis einer systematischen betriebswirtschaftlichen Bewertung und damit im Rahmen einer reflexiven Willensbildung, was sich auch im deutlich signifikant positiven Zusammenhang von EXTMAN mit der Nutzung projektindividueller Kalkulationszinssätze widerspiegelt.

Während keine der Variablen aus dem *Bereich der Bankzusammenarbeit* eine nennenswerte Korrelation zeigt, ist eine signifikant positive Korrelation der Zusammenarbeit mit *Firmenkundenbetreuern* und der Nutzungsintensität von Verfahren der Investitionsrechnung erkennbar. Daraus ergibt sich ein Hinweis

---

<sup>801</sup> Vgl. Niedermayr (1994), S. 147.

auf einen positiven Einfluss auf das Erkennen der Bedeutung einer detaillierten Vorbereitung von Investitionsentscheidungen. Zusammen mit den Ergebnissen zur Durchführung von Investitionskontrollen deutet dies stark auf einen Einfluss der Bank auf die Art des Treffens von Investitionsentscheidungen und deren Kontrollen hin. Dies dürfte sich nicht zuletzt aus der hohen Relevanz von Investitionsfehlern als Insolvenzursache und der daher wesentlichen Bedeutung rationaler Investitionsentscheidungen aus Bankensicht ergeben.<sup>802</sup>

Bivariate Korrelationen						
Einflussvariable	IE_Faktor	IE_KAP	IE_AMO	IE_NUT	IE_KAL	IE_ER
BRANCHE	n.s.	n.s.	VG, BA*	n.s.	n.s.	n.s.
LNLIEFERABH	-0,191**	-0,179**	-0,079	-0,047	-0,245***	-0,031
LNBI LANZ	0,13	0,146*	0,152*	-0,026	0,080	-0,107
LNUMSATZ	0,072	0,114	0,108	n.s.	0,032	-0,154*
HIERARCH	0,075	-0,006	0,073	0,140*	0,023	-0,043
PREIS	-0,048	0,127	-0,158**	-0,115	0,002	0,040
AUSBWL	positiv	neutral	positiv	negativ**	positiv	negativ*
EXTMAN	0,114	-0,019	0,040	0,107	0,222***	-0,162**
ENTSCHEID	0,258***	0,206***	0,247***	0,134*	0,147*	-0,167**
STRATSCHRIFT	0,251***	0,122	0,238***	0,146*	0,217***	-0,098
STRATANPASS	0,203**	0,093	0,246***	0,102	0,136*	-0,059
LNSTRATTREFF	0,193**	0,125	0,073	0,192**	0,187**	-0,134*
STEUERBER	0,094	0,183**	0,140*	-0,089	0,004	0,038
BANKBER	0,213***	0,213***	0,174**	0,137*	0,084	0,037
BANKLANG	0,082	0,068	0,116	0,166**	-0,112	-0,117
Partielle Korrelationen						
Einflussvariable	IE_Faktor	IE_KAP	IE_AMO	IE_NUT	IE_KAL	IE_ER
LNLIEFERABH	-0,176**	-0,163**	-0,070	-0,054	-0,223***	-0,065
HIERARCH	0,042	-0,052	0,059	0,168**	-0,037	0,012
EXTMAN	0,092	-0,052	0,026	0,121	0,194**	-0,131
BANKLANG	0,098	0,085	0,126	0,165**	-0,093	-0,140*
BANKBER	0,207***	0,209***	0,171**	0,124	0,086	0,047
STRATSCHRIFT	0,225***	0,091	0,216***	0,127	0,207***	-0,105

Tabelle B-38: Korrelationen Investitionsentscheidungen

Der *Erklärungsbeitrag* der herangezogenen unabhängigen Variablen beträgt knapp 22%. Es kann jedoch festgestellt werden, dass durch die vier in die schrittweise Regression aufgenommenen Variablen ein nur um 3% geringerer Erklärungsbeitrag geliefert wird, was die Bedeutung von Lieferantenabhängigkeit, Fakten- und Strategieorientierung des Managements und die Zusammenarbeit mit Firmenkundenbetreuern für die Nutzung von Investitionsrechnungsverfahren zeigt. Dieser wird auch daran deutlich, dass die Regression mit diesen Variablen ein höheres korrigiertes Bestimmtheitsmaß aufweist als die Regression mit allen Variablen. Das korrigierte  $R^2$  der *moderierten Regression* fällt mit 0,165 bei einem  $R^2$  von 0,256 noch höher aus. Zudem zeigt sich ein auf dem 10% Niveau signifikanter negativer Regressionskoeffizient der Interaktionsvariablen von PREIS. Daraus ergibt sich ein – wenn auch schwacher – Hin-

<sup>802</sup> Zur Bedeutung von Investitionsfehlern als Insolvenzursache vgl. Euler (2006a), S. 6.

weis auf eine moderierende Wirkung des Unternehmers auf den Einfluss der verfolgten Strategie.

Einflussgröße	Abhängige Variable: IE Faktor				
	Blockregression		Schrittweise Regression		
	Beta	Beta stand.	Beta	Beta stand.	Aufnahme Nr.
(Konstante)	-3,117		-2,407		
LN LIEFER ABH	-0,233	-0,239***	-0,207	-0,212***	2
LN MA	-0,012	-0,012			
HIERARCH	0,033	0,030			
PREIS	-0,002	-0,052			
AUSBWL	-0,202	-0,100			
GFALTJÜNGST	-0,011	-0,101			
EXTMAN	0,246	0,064			
ENTSCHEID	0,282	0,247***	0,251	0,220***	1
STRATSCHRIFT	0,132	0,205**	0,125	0,195**	3
UNTERBER	-0,004	-0,004			
BANKBER	0,175	0,132	0,212	0,161**	4
FKBANK	0,073	0,091			(5)
BANKLANG	0,135	0,077			
R		0,468		0,425	
R <sup>2</sup>		0,219		0,180	
R <sup>2</sup> korr.		0,148		0,159	
Signifikanz F-Test		0,000		0,000	

Tabelle B-39: Regressionen Investitionsentscheidungen

### 2.2.3.4 Strategische Planungs- und Kontrollinstrumente

#### *Strategische Controllinginstrumente*

Die *Unternehmensgröße* spielt bei der Frage der Nutzungsintensität strategischer Controllinginstrumente eine entscheidende Rolle (vgl. Tabelle B-40). Die Nutzung nimmt tendenziell mit zunehmender Unternehmensgröße zu, wobei nur die Nutzung der Balanced Scorecard (STR\_BSC) weitestgehend und der Einsatz von SWOT-Analysen (STR\_SWT) völlig unabhängig von der Größe des Unternehmens vorgenommen wird. Im Rahmen der Regressionsanalyse scheint der Einfluss zunächst geringer auszufallen als vermutet. Die Durchführung einer Regression ohne die LNMA mediierenden Variablen verdeutlicht aber den Zusammenhang von der Unternehmensgröße und dem Einsatz strategischer Instrumente, da sich in diesem Fall ein auf dem 1% Niveau signifikant positiver Zusammenhang zeigt. Zudem besteht ein signifikanter (5% Niveau) indirekter Effekt von LNMA über den Anteil von externen Managern sowie über GFALTJÜNGST (10% Niveau).<sup>803</sup> Die Ergebnisse bestätigen insgesamt (tendenziell) die Vermutung, dass die durch den Einsatz strategischer Controllinginstrumente benötigten Ressourcen eher von größeren Unternehmen aufgebracht werden können und diese durch die höhere Komplexität dazu zudem eher bereit sind.

<sup>803</sup> Vgl. dazu Tabelle AN5-4 in Anhang 5.

Unternehmen, die größeren Wert auf den *Preis als strategischen Faktor* legen, nutzen hingegen strategische Controllinginstrumente tendenziell weniger. Dieses Ergebnis zeigt sich über alle sechs Instrumente und entspricht der im zweiten Teil von Hypothese 1f aufgestellten Annahme. Insgesamt kann somit festgestellt werden, dass preisorientiertere Unternehmen strategische Überlegungen tendenziell vernachlässigen.

Den Erwartungen entsprechend fallen auch die Ergebnisse der Korrelationen zwischen strategischen Controllinginstrumenten und dem *Alter des jüngsten Geschäftsführers* und des *Anteils externer Manager* aus. Auch die Regressionsanalysen unterstützen diesen Befund. Die Ergebnisse signalisieren, dass sowohl die Beteiligung jüngerer als auch externer Manager tendenziell zu einer verstärkten Nutzung strategischer Controllinginstrumente führt. Gerade im Bereich von eher neueren Instrumenten wie der Portfolioanalyse (STR\_PF) und der Balanced Scorecard zeigt sich ein deutlich signifikanter Zusammenhang mit der Nutzungsintensität. Auch die Erwartung, dass externe Manager durch eine rationalere Verhaltensweise als beteiligte Manager die Notwendigkeit der Nutzung strategischer Controllinginstrumente erkennen und umsetzen, findet auch nach der Bereinigung um den Größeneffekt Unterstützung. Erstaunlich ist jedoch, dass sich in den nichtparametrischen Tests keine Hinweise auf einen positiven Einfluss des durch ein *wirtschaftswissenschaftliches Hochschulstudium* erworbenen Wissens auf die Nutzung strategischer Instrumente ergeben. Insbesondere im Fall der strategischen Controllinginstrumente hätte hingegen ein positiver Einfluss der Beteiligung eines Geschäftsführers mit wirtschaftswissenschaftlichem Studium erwartet werden können.

Die drei Indikatoren der *Strategieorientierung* zeigen bis auf wenige Ausnahmen durchgängig einen signifikant positiven Zusammenhang mit der Nutzungsintensität strategischer Controllinginstrumente. Im Bereich der strategischen Controllinginstrumente muss dieser Zusammenhang jedoch differenziert betrachtet werden, da die Nutzung strategischer Controllinginstrumente selbst ein Indiz der Strategieorientierung der Unternehmensführung darstellt. So ist z.B. die hochsignifikant positive Korrelation zwischen der Ausrichtung an einer schriftlichen Strategie und der Nutzung einer Balanced Scorecard dahingehend nicht überraschend, als dass die Balanced Scorecard der Umsetzung einer eben solchen Strategie dient.<sup>804</sup> Folglich muss in jedem Unternehmen, das eine Balanced Scorecard sinnvoll einsetzt, auf der Basis einer schriftlichen Strategie geführt werden. Die Ergebnisse stellen in diesem Sinne somit letztlich auch eine Bestätigung der Konsistenz der Maßnahmen zur strategischen Unternehmensführung dar. Nichts desto trotz ist eine intensivere Nutzung strategischer Controllinginstrumente von stärker strategieorientierten Unternehmern zu konstatieren.

---

<sup>804</sup> Vgl. dazu und allgemein zur Balanced Scorecard Baum/Coenenberg/Günther (2004), S. 345-357.

Der Einfluss externer Berater ist scheinbar deutlich geringer als erwartet. Bereinigt um den Größeneffekt verbleibt für den *Einsatz von Unternehmensberatern* nur ein signifikanter Zusammenhang mit der Nutzung der Szenarioanalyse (STR\_SZ). Die Inanspruchnahme des *Rats von Firmenkundenbetreuern* weist einen nur geringen Zusammenhang mit der Nutzung des Benchmarkings (STR\_BEN) auf. Hier ergibt sich jedoch ein schwach signifikanter (10% Niveau) indirekter Effekt über STRATSCHRIFT.<sup>805</sup>

Die Indikatoren für die *Zusammenarbeit mit Banken* zeigen bis auf die Langfristigkeit der Bankzusammenarbeit einen eher geringen Bezug zur Nutzungsintensität strategischer Controllinginstrumente. Einzig auffällig ist, dass sich, anders als für die Unternehmensgröße, ein signifikanter Zusammenhang mit der Nutzung von SWOT-Analysen zeigt. Daraus ergibt sich ein Hinweis darauf, dass die Unternehmen von ihrer Bank z.B. im Zuge einer Ratingvorbereitung eher zu einer Selbsteinschätzung angehalten werden. Insgesamt kann sich die in den Hypothesen 4a und 4b aufgestellte Vermutung eines Einflusses auf die Strategieorientierung des Controllings in diesem Punkt nicht bestätigen.

Einschränkend muss darauf hingewiesen werden, dass die Nutzung der strategischen Controllinginstrumente über alle im Datensatz enthaltenen Unternehmen als relativ gering anzusehen ist.<sup>806</sup> Die beschriebenen Hinweise auf Einflüsse der einzelnen Kontextfaktoren stellen daher i.d.R. *Einflüsse auf „niedrigem Niveau“* dar.

---

<sup>805</sup> Vgl. dazu Tabelle AN5-4 in Anhang 5.

<sup>806</sup> Vgl. dazu Kapitel B.1.2.4.

Bivariate Korrelationen							
Einflussvariable	STR_Faktor	STR_KON	STR_PF	STR_SZ	STR_SWT	STR_BEN	STR_BSC
BRANCHE	n.s.	VG (-)*	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	DL*
MARKT	-0,086	0,039	-0,145*	-0,072	0,027	-0,113	-0,082
LNLIEFERABH	0,072	0,035	0,067	-0,049	0,073	0,103	0,092
LNBIANZ	0,197**	0,198**	0,122	0,188**	-0,001	0,262***	0,053
LNMA	0,220***	0,225***	0,159**	0,184**	0,010	0,210***	0,136*
LNUMSATZ	0,225***	0,171**	0,140*	0,223***	-0,004	0,299***	0,112
HIERARCH	0,152*	0,172**	0,201**	0,098	0,049	0,064	0,043
PREIS	-0,184**	-0,118	-0,133*	-0,142*	-0,098	-0,129	-0,158**
GFALTJÜNGST	-0,192**	-0,183**	-0,172**	-0,020	-0,133*	-0,153*	-0,165**
EXTMAN	0,254***	0,221***	0,207***	0,233***	0,158**	0,198**	0,029
ENTSCHEID	0,141*	0,134*	0,063	0,087	0,090	0,162**	0,061
STRATSCHRIFT	0,335***	0,155*	0,221***	0,228***	0,235***	0,288***	0,296***
STRATANPASS	0,304***	0,308***	0,091	0,250***	0,344***	0,159**	0,123
LNSTRATTREFF	0,200**	0,200**	0,074	0,068	0,201**	0,135*	0,184**
UNTERBER	0,112	0,046	-0,021	0,196**	-0,010	0,163**	0,098
BANKBER	0,113	0,027	0,059	0,108	0,028	0,135*	0,125
FKBANK	-0,004	-0,103	-0,075	0,054	0,149*	-0,055	0,010
BANKLANG	0,142*	0,123	0,098	0,063	0,183**	0,093	0,036
Partielle Korrelationen							
Einflussvariable	STR_Faktor	STR_KON	STR_PF	STR_SZ	STR_SWT	STR_BEN	STR_BSC
LNLIEFERABH	0,142*	0,104	0,117	0,002	0,079	0,171**	0,136*
HIERARCH	0,055	0,076	0,144*	0,012	0,050	-0,041	-0,025
GFALTJÜNGST	-0,161**	-0,150*	-0,148*	0,012	-0,133*	-0,121	-0,145*
EXTMAN	0,191**	0,154*	0,162**	0,181**	0,166**	0,133*	-0,022
UNTERBER	0,067	-0,004	-0,059	0,162**	-0,013	0,122	0,071
BANKLANG	0,188**	0,170**	0,130	0,099	0,187**	0,135*	0,062
BANKBER	0,115	0,043	0,071	0,101	0,006	0,144*	0,125
STRATSCHRIFT	0,323***	0,152*	0,215***	0,215***	0,234***	0,273***	0,282***

**Tabelle B-40: Korrelationen strategisches Controlling**

Der *Erklärungsbeitrag der Regression* fällt mit 29% relativ hoch aus. Aufgrund der besonderen Rolle der Indikatoren der Strategieorientierung des Managements wurde zusätzlich zu der Regression mit allen unabhängigen Variablen eine Regression ohne STRATSCHR durchgeführt. Es zeigt sich, dass der Gesamterklärungsbeitrag durch die Eliminierung der Variablen um 5% geringer ausfällt, mit 24% jedoch immer noch im Bereich des in den vorherigen Analysen geleisteten Erklärungsbeitrags liegt.

Einflussgröße	Abhängige Variable: STR_Faktor				
	Blockregression		Schrittweise Regression		
	Beta	Beta stand.	Beta	Beta stand.	Aufnahme Nr.
(Konstante)	-1,948		-1,180		
LN LIEFERABH	0,079	0,081			(6)
LN MA	0,135	0,145			
HIERARCH	0,045	0,041			
PREIS	-0,007	-0,155**	-0,007	-0,139***	5
AUSBWL	-0,239	-0,118			
GFALTJÜNGST	-0,021	-0,197**	-0,021	-0,191***	3
EXTMAN	0,852	0,222***	0,999	0,261***	2
ENTSCHEID	0,103	0,091			
STRATSCHRIFT	0,160	0,248***	0,191	0,298***	1
UNTERBER	0,014	0,013			
BANKBER	0,089	0,067			
FKBANK	-0,014	-0,018			
BANKLANG	0,258	0,147**	0,262	0,150**	4
R		0,539		0,499	
R <sup>2</sup>		0,291		0,249	
R <sup>2</sup> korr.		0,226		0,224	
Signifikanz F-Test		0,000		0,000	

**Tabelle B-41: Regressionen strategisches Controlling**

*Risikocontrolling*

Bevor auf die Ergebnisse der Korrelationsanalysen mit den im Rahmen des Risikocontrollings erhobenen Risiken eingegangen wird, muss die Aussagekraft der Ergebnisse eingeschränkt werden. Dies ergibt sich aus dem Anteil von nur 18,5% der Unternehmen, die angaben, ein Risikomanagement einzusetzen. Daraus resultierte im Sinne der Fragebogensystematik, dass für die restlichen Unternehmen davon ausgegangen wurde, dass sie die abgefragten Risiken „nie“ erheben. Von daher ist im vorliegenden Fall eine nähere Betrachtung der fünf abgefragten Einzelrisiken weniger sinnvoll, vielmehr soll im Folgenden auf die Korrelationen mit dem Konstrukt zum Risikocontrolling (RC\_Faktor) abgestellt werden. Aufgrund der relativ restriktiv formulierten Fragestellung zur Existenz eines Risikomanagements kann davon ausgegangen werden, dass in einigen Unternehmen eine Erhebung im Rahmen eines weniger systematischen Risikomanagements erfolgt. Die folgenden Ausführungen zu Korrelationsanalysen, ebenso wie zu den Regressionsanalysen mit dem Konstrukt zum Risikocontrolling, beziehen sich damit lediglich auf die Erhebung von Risiken im Rahmen eines Risikomanagements im Sinne einer „schriftlichen, regelmäßigen und systematischen Identifikation und Bewertung von Risiken“ (Frage 91).

Wie zuvor scheinen die Nutzung eines formalisierten Risikomanagements und die einhergehende Erhebung der verschiedenen Risiken tendenziell mit der Unternehmensgröße zuzunehmen (vgl. Tabelle B-42). Dieser Eindruck wird auch durch die Ergebnisse der Regressionsanalysen unterstrichen (vgl. Tabelle B-43). Hier besteht neben dem direkt ersichtlichen Effekt noch ein signifikant

positiver indirekter Effekt von LNMA über EXTMAN (5% Niveau).<sup>807</sup> Diese Erkenntnis deckt sich mit der Erwartung, dass der Bedarf zur Nutzung eines formalisierten Risikomanagements aufgrund der zunehmenden Größe der Organisation und der dadurch steigenden Komplexität und in der Folge auch des Risikopotenzials und dessen abnehmender Überschaubarkeit zunimmt. Da in größeren Unternehmen zudem tendenziell auch die benötigten Ressourcen eher vorhanden sind, entsprechen die Ergebnisse den Erwartungen.

Ähnlich wie bei der Nutzung strategischer Controllinginstrumente scheint sich der Einfluss *externer Manager* positiv auf die Nutzung eines formalisierten Risikocontrollings auszuwirken. Auch die *Faktenorientierung* des Managements begünstigt offenbar die Nutzung von Risikomanagementsystemen. Dies ist mutmaßlich darauf zurückzuführen, dass hier eher die Bereitschaft gegeben ist, in den Aufbau eines Risikomanagements zu investieren, um die damit generierbaren Risikoinformationen für eine faktenbasierte Entscheidungsfindung nutzen zu können. Auch die *Strategieorientierung* des Managements scheint sich positiv auf die Nutzung eines systematischen Risikomanagements auszuwirken. Es war zu erwarten, dass diejenigen Unternehmer, die sich nach einer laufend angepassten schriftlichen Strategie richten, tendenziell eher die Notwendigkeit der systematischen Erhebung und Bewertung von Risiken als Voraussetzung für deren Steuerung erkennen würden. Hypothese 2e erfährt durch das Ergebnis Unterstützung.

Ebenso besteht ein schwacher Hinweis auf einen positiven Einfluss von herangezogenen *Steuerberatern*, die nicht zuletzt aufgrund ihrer fachlichen Nähe zu der in den vergangenen Jahren geführten Diskussion um das KonTraG um die Bedeutung eines Risikomanagements wissen.<sup>808</sup> Dieser positive Einfluss war ebenso wie der jedoch deutlich stärker ausfallende Zusammenhang mit der Beratung durch *Firmenkundenbetreuer* zu erwarten. Der Einfluss des Firmenkundenbetreuers bleibt jedoch der einzige Hinweis auf einen positiven *Einfluss der Bankzusammenarbeit* auf die Nutzung eines systematischen Risikomanagements. Keine Hinweise finden sich hingegen für einen Einfluss von *Unternehmensberatern*. Es war hingegen zu erwarten, dass sie aufgrund ihres Fachwissens und des Wissens um die Bedeutung eines systematischen Risikomanagements auf den Aufbau eines solchen hinwirken. Wie zuvor erwähnt müssen die dargestellten Ergebnisse jedoch mit Vorsicht interpretiert werden.

---

<sup>807</sup> Vgl. dazu Tabelle AN5-5 in Anhang 5.

<sup>808</sup> Zu KonTraG und zum Risikomanagement vgl. z.B. Lück (1998). Zur Ausstrahlungswirkung des KonTraG auf mittelständische GmbHs vgl. Gampenrieder/Greiner (2002), S. 287.

Bivariate Korrelationen						
Einflussvariable	RC_Faktor	RC_ABS	RC_STR	RC_GP	RC_FIN	RC_FA
LN_LIEFERABH	-0,115	-0,080	-0,099	-0,089	-0,126	-0,159**
LN_BILANZ	0,259***	0,235***	0,241***	0,218***	0,282***	0,260***
LN_MA	0,310***	0,270***	0,311***	0,269***	0,340***	0,284***
LN_UMSATZ	0,246***	0,228***	0,235***	0,209***	0,270***	0,230***
HIERARCH	0,185**	0,201**	0,229***	0,1881**	0,150*	0,115
EXTMAN	0,314***	0,279***	0,307***	0,292***	0,333***	0,284***
ENTSCHEID	0,197**	0,202**	0,189**	0,195**	0,167**	0,181**
STRATSCHRIFT	0,182**	0,214***	0,168**	0,173**	0,190**	0,117
STRATANPASS	0,166**	0,176**	0,136*	0,183**	0,132*	0,165**
STEUERBER	0,138*	0,115	0,128	0,095	0,155*	0,165**
BANKBER	0,209***	0,147*	0,189**	0,205***	0,202**	0,257***
FKQ	0,077	0,047	0,046	0,020	0,105	0,153*
Partielle Korrelationen						
Einflussvariable	RC_Faktor	RC_ABS	RC_STR	RC_GP	RC_FIN	RC_FA
LN_LIEFERABH	-0,033	-0,006	-0,014	-0,016	-0,035	-0,088
HIERARCH	0,045	0,086	0,097	0,063	-0,013	-0,023
EXTMAN	0,227***	0,201**	0,218***	0,216***	0,239***	0,202**
BANKBER	0,203**	0,140*	0,183**	0,202**	0,195**	0,248***
STRATSCHRIFT	0,153*	0,195**	0,142*	0,145*	0,163**	0,079

Tabelle B-42: Korrelationen Risikocontrolling

Die Regressionsanalyse zeigt, dass die unabhängigen Variablen in der Lage sind, ein *Viertel der Gesamtvarianz* von RC\_Faktor zu erklären. Die Betrachtung der *Residuen* zeigt jedoch, dass hier eindeutig *keine Normalverteilung* gegeben ist und die Regressionsergebnisse damit eine deutlich eingeschränkte Gültigkeit besitzen.<sup>809</sup> Die fehlende Normalverteilung resultiert zu einem großen Teil aus der hohen Anzahl (81,5%) der Unternehmen, die kein Risikomanagement besitzen. RC\_Faktor hat dadurch bei all diesen Unternehmen den gleichen Wert, so dass eine mangelnde Varianz gegeben ist und die Verteilung somit eine deutliche Schiefe aufweist. Folglich war es auch unwahrscheinlich, dass die Regressionsresiduen normalverteilt sind.

<sup>809</sup> Entsprechendes zeigt sich auch in der moderierten Regression, in der die moderierte Lieferantenabhängigkeit einen auf dem 10% Niveau signifikanten positiven Regressionskoeffizienten besitzt. Wie zuvor bei der Kommunikation operativer Berichtsinhalte (BOP) soll hier aufgrund der deutlichen Verletzung der Regressionsprämissen eine weitergehende Interpretation unterbleiben.

Einflussgröße	Abhängige Variable: RC_Faktor				
	Blockregression		Schrittweise Regression		
	Beta	Beta stand.	Beta	Beta stand.	Aufnahme Nr.
(Konstante)	-2,907		-2,388		
LN LIEFERABH	-0,029	-0,030			
LNMA	0,224	0,240**	0,206	0,221***	3
HIERARCH	0,050	0,046			
PREIS	-0,001	-0,017			
AUSBWL	-0,156	-0,077			
GFALTJÜNGST	0,000	-0,004			
EXTMAN	0,888	0,232***	0,880	0,230***	1
ENTSCHEID	0,208	0,182**	0,216	0,189***	4
STRATSCHRIFT	0,068	0,105			
UNTERBER	-0,136	-0,128			(5)
BANKBER	0,204	0,155*	0,254	0,193***	2
FKBANK	0,081	0,101			
BANKLANG	0,016	0,009			
R		0,500		0,467	
R <sup>2</sup>		0,250		0,218	
R <sup>2</sup> korr.		0,181		0,198	
Signifikanz F-Test		0,000		0,000	

Tabelle B-43: Regressionen Risikocontrolling

### 2.2.3.5 Aufstellen von Finanzplänen

Die Anzahl der aufgestellten Finanzpläne hängt offenbar nur unwesentlich von der *Größe der Unternehmen* ab. So zeigt sich im Rahmen der Korrelationsanalysen (vgl. Tabelle B-44) nur für die Bilanzsumme ein schwach signifikant positiver Zusammenhang. Auch in den Regressionsanalysen zeigt sich kein signifikanter Einfluss der Größenvariable LNMA (vgl. Tabelle B-45).<sup>810</sup> Diese Ergebnisse widersprechen der Annahme, dass die Planung als Ausdruck einer plandeterminierten Führung mit zunehmender Unternehmensgröße an Bedeutung gewinnt und entsprechend mehr genutzt wird.

Hingegen zeigt sich in Korrelations- und Regressionsanalysen, dass Unternehmen, die einer *schriftlichen Strategie* folgen, tendenziell mehr Finanzpläne aufstellen. Daraus kann gefolgert werden, dass die Grundeinstellung der Geschäftsführung sich auch auf die im Controlling durchgeführten Aktivitäten auswirkt. Zudem zeigt sich, dass offenbar auch die Beratung mit dem *Firmenkundenbetreuer* der Bank wie auch mit *externen Unternehmensberatern* zu einer vermehrten Nutzung von Finanzplänen führt. Hier ist davon auszugehen, dass das Einbringen von methodischem Know-how und dem Wissen um die Notwendigkeit der Durchführung einer Unternehmensplanung zu einem stärkeren Einsatz einer solchen führt.

<sup>810</sup> Diese mangelnde Signifikanz resultiert offenbar nicht aus der Korrelation mit anderen Variablen, was aus den zusätzlichen Regressionsberechnungen folgt, in denen LNMA auch unter Eliminierung der sechs korrelierten Variablen nicht signifikant ist. Auch bei einer schrittweisen Regression ohne diese Variablen erfolgt keine Aufnahme. Die berechneten indirekten Effekte von LNMA weisen zudem keine Signifikanz auf.

Die Aufstellung von (Finanz-)Plänen besitzt aufgrund der wesentlichen Bedeutung für die Gewährleistung der Bestandssicherheit des Unternehmens eine hohe Priorität aus Sicht kreditgebender Banken. Neben dem Einfluss des Firmenkundenbetreuers deutet auch der signifikant positive Zusammenhang der Anzahl aufgestellter Pläne und der zukünftigen *Bedeutung von Bankkrediten* als Indikator für die Abhängigkeit von Banken darauf hin, dass Banken dieses Interesse den Unternehmen nahebringen, wenn sie eine Einflussmöglichkeit besitzen.

Bivariate Korrelationen	
<i>Einflussvariable</i>	Finanzpläne
LNBILANZ	0,136*
ENTSCHEID	0,143*
STRATSCHRIFT	0,213***
LNSTRATTREFF	0,140*
UNABHÄNGIG	-0,141*
BANKBER	0,225***
UNTERBER	0,192**
FKBANK	0,189**
Partielle Korrelationen	
<i>Einflussvariable</i>	Finanzpläne
UNTERBER	0,172**
BANKBER	0,203**
STRATSCHRIFT	0,184**

**Tabelle B-44: Korrelationen Finanzpläne**

Der durch die Regressionsanalyse *erklärte Varianzanteil* der Anzahl aufgestellter Finanzpläne liegt bei knapp 19%. Die Regressionsanalysen zeigen, ebenso wie die Korrelationsanalysen, dass die relevanten Einflussvariablen vorwiegend aus dem Bereich der Unternehmermerkmale und der Bankabhängigkeit stammen. Es muss jedoch bemerkt werden, dass die Operationalisierung der Finanzplanung zu einer Einschränkung der Ergebnisse führt. Aufgrund der im Fragebogen verwendeten Skalen konnte lediglich die Anzahl der von den jeweiligen Unternehmen aufgestellten Pläne als abhängige Variable herangezogen werden. Über den Einfluss der einzelnen Kontextfaktoren auf die Intensität und den Umfang der Planerstellung lassen sich somit keine Aussagen treffen. Die in den durchgeführten Regressionen ausgewiesenen Signifikanzen besitzen zudem nur eine eingeschränkte Gültigkeit, da eine *Normalverteilung der Residuen* offenbar *nicht ansatzweise gegeben* ist.<sup>811</sup> Auch hier ist wieder aufgrund der relativ weiten Verbreitung der meisten Pläne eine deutliche Schiefe der Verteilung zu konstatieren. Darin kann ein wesentlicher Grund der Prämissenverletzung gesehen werden.

<sup>811</sup> In der moderierten Regression erhöht sich der Erklärungsanteil auf 27,2%, das korrigierte  $R^2$  steigt auf 0,183. Die Interaktionsvariablen von LNMA und PREIS weisen einen auf dem 10% Niveau, die von HIERARCHIE sogar einen auf dem 1% Niveau signifikanten Regressionskoeffizienten auf. Da jedoch auch in der moderierten Regression die Regressionsprämissen, wenn auch weniger stark als zuvor, verletzt werden, werden diese Ergebnisse nicht weiter interpretiert.

Einflussgröße	Abhängige Variable: Finanzpläne				
	Blockregression		Schrittweise Regression		
	Beta	Beta stand.	Beta	Beta stand.	Aufnahme Nr.
(Konstante)	-2,306		-1,969		
LNLIEFERABH	0,004	0,004			
LNMA	0,032	0,034			
HIERARCH	0,004	0,004			
PREIS	-0,004	-0,084			(7)
AUSBWL	0,015	0,007			
GFALTJÜNGST	-0,014	-0,125	-0,015	-0,137*	6
EXTMAN	0,273	0,071			
ENTSCHEID	0,177	0,154*	0,176	0,153*	5
STRATSCHRIFT	0,077	0,120	0,094	0,145*	2
UNTERBER	0,153	0,144*	0,177	0,166**	4
BANKBER	0,238	0,180**	0,216	0,164**	1
FKBANK	0,136	0,169**	0,143	0,177**	3
BANKLANG	0,060	0,034			
R		0,431		0,416	
R <sup>2</sup>		0,186		0,173	
R <sup>2</sup> korr.		0,112		0,140	
Signifikanz F-Test		0,004		0,000	

Tabelle B-45: Regressionen Finanzpläne

## 2.3 Einfluss der Kontextfaktoren auf den Entwicklungsstand des Controllings

### 2.3.1 Clusteranalyse zur Bildung von Controllingtypen

Nach der Analyse der verschiedenen Controllingteilbereiche wird in einem abschließenden Schritt eine gemeinsame Analyse aller Teilbereiche vorgenommen. Dazu wird eine Clusteranalyse durchgeführt, um eine Gruppierung der Unternehmen nach dem Entwicklungsstand der Controllingausgestaltung vorzunehmen.<sup>812</sup> Das Ziel einer Clusteranalyse ist die Bildung von Gruppen, deren Gruppenmitglieder hinsichtlich der betrachteten Kriterien möglichst homogen, die Gruppen untereinander jedoch möglichst heterogen sind.<sup>813</sup> Im Clusteringprozess werden dabei alle Konstrukte der jeweiligen Teilbereiche und die Anzahl der Finanzpläne einbezogen. Bei der Beschreibung der Cluster werden dann zusätzlich auch die Ausprägung der organisatorischen Einbindung des Controllings und die Art der internen Berichtswege ebenso wie die Bedeutung des Controllings bei der Entscheidungsfindung (ENT\_CTRL, Frage 97/3) mit herangezogen.

Im Fall der *organisatorischen Ausgestaltung* (ORG) erfolgt dabei eine Einteilung in die ordinal abgestuften Kategorien: „Intern institutionalisiert“ (eigene Controllingabteilung vorhanden, ORG\_INS), „Intern nicht institutionalisiert“ (internes Controlling ohne eigene Controllingabteilung, ORG\_NIN) und „externes Controlling“ (ORG\_EXT). Im Fall einer Angabe mehrerer Träger des Controllings durch ein Unternehmen erfolgt eine Zuweisung zu der jeweils

<sup>812</sup> Dieses Vorgehen folgt der Systematik von NIEDERMAYR. Vgl. Niedermayr (1994), S. 237-239.

<sup>813</sup> Vgl. dazu Backhaus et al. (2006), S. 490.

höchsten Kategorie. Die *Art der internen Berichtswege* (IBW) wird ebenso in drei ordinal abgestufte Kategorien eingeteilt. Die Möglichkeit eines EDV-basierten Abrufes von Informationen (z.B. über ein Management-Informationssystem) durch die Geschäftsführung (IBW\_MIS) stellt die oberste Kategorie dar. Die Nutzung schriftlicher Berichte (schriftliche Standard und bzw. oder Einzelfallberichte) (IBW\_SCH) folgt vor der Nutzung mündlicher Berichte (IBW\_MÜ). Ein Unternehmen wird dabei in die jeweils höchste Kategorie eingeordnet, in der ein jeweiliger Berichtsweg mindestens „des Öfteren“ genutzt wird.

Zur Clusterung wurde neben hierarchischen Verfahren auch die im Statistikprogramm SPSS 12.0 angebotene Two-Step Clusterung herangezogen.<sup>814</sup> Die am besten zu interpretierende Lösung ergab sich über alle Verfahren durch die Two-Step Clusterung mit einer Drei-Cluster-Lösung,<sup>815</sup> die im Folgenden und in Tabelle B-46 dargestellt wird.<sup>816</sup>

		relativer Entwicklungsstand Controlling		
		Hoch	Mittel	Niedrig
Bereich	N	53	65	39
KR		ständig	des Öfteren/gelegentlich	gelegentlich
DB		des Öfteren	gelegentlich	nie/gelegentlich
KMV		des Öfteren	gelegentlich	gelegentlich/nie
KMT		des Öfteren	gelegentlich	gelegentlich/nie
FK		ständig	des Öfteren	gelegentlich
NFK		des Öfteren	des Öfteren/gelegentlich	gelegentlich
BOP		ständig	ständig/des Öfteren	des Öfteren
BST		ständig	des Öfteren	gelegentlich
ABW		ständig/des Öfteren	des Öfteren	gelegentlich
IE		des Öfteren	gelegentlich/des Öfteren	gelegentlich
STR		des Öfteren/gelegentlich	gelegentlich	nie
RC		gelegentlich	nie	nie
FP		umfänglich	umfänglich	teilweise
ORG <sup>2</sup>	ORG_INS	32,1%	20,0%	12,8%
	ORG_NIN	66,0%	75,4%	84,6%
	ORG_EXT	1,9%	4,6%	2,6%
IBW <sup>1</sup>	IBW_MIS	83,0%	66,2%	48,7%
	IBW_SCH	15,1%	29,2%	23,1%
	IBW_MÜ	1,9%	4,6%	28,2%
ENT_Ctrl <sup>1</sup>	Mittelwert	5,340	4,877	4,179

<sup>1</sup> Der Gruppenunterschied ist auf dem 1% Niveau signifikant  
<sup>2</sup> Der Gruppenunterschied ist auf dem 10% Niveau signifikant

**Tabelle B-46: Details der Entwicklungsstandscluster**

<sup>814</sup> Ausführlich zum Verfahren der Two-Step Clusterung vgl. Brosius (2004), S. 701-725.

<sup>815</sup> Die Ergebnisse einer Two-Step Clusteranalyse können z.T. mit der Ausgangssortierung der Datensätze variieren. Vgl. dazu Brosius (2004), S. 710. Die hier verwendete Lösung reagiert jedoch stabil auf Veränderungen der Sortierung des Datensatzes.

<sup>816</sup> Die Güte der Clusterlösungen wurde durch Berechnung und Vergleich von t- und F-Werten beurteilt. Vgl. zu dieser Vorgehensweise Backhaus et al. (2006), S. 545-547. Eine Darstellung der Clusterlösungen mit den exakten Mittelwerten und Standardabweichungen der verwendeten Faktoren findet sich in Anhang 8 in Tabelle AN8-1. Da eine solche Darstellung jedoch nur eine relative Interpretation der Cluster untereinander zugelassen hätte, wird die in Tabelle B-46 verwendete Darstellung durch die Errechnung der Mittelwerte der Instrumente der jeweiligen Teilbereiche erstellt.

Das *erste Cluster* umfasst 53 Unternehmen, die über einen relativ hohen Entwicklungsstand des Controllings verfügen. Die Unternehmen setzen in fast allen Bereichen relativ intensiv Controllinginstrumente ein, lediglich die Nutzung von Instrumenten des strategischen Controllings und eines Risikocontrollings bleibt hinter der Nutzungsintensität der anderen Teilbereiche deutlicher zurück. Dieses Ergebnis bestätigt die Erkenntnis aus der deskriptiven Analyse, dass der Einsatz strategischer Controllinginstrumente und eines systematischen Risikomanagements noch keine starke Verbreitung aufweisen. Ein Drittel der enthaltenen Unternehmen und damit deutlich mehr als in den anderen beiden Clustern hat ihr Controlling in einer eigenständigen Abteilung organisiert. Mit 83% fällt der Anteil der Unternehmen, die auf ein EDV-gestütztes Management-Informationssystem zurückgreift, sehr hoch aus. Zudem scheint das Controlling eine wesentliche Rolle bei der Vorbereitung wichtiger Entscheidungen zu spielen. Insgesamt scheinen die 53 Unternehmen dieses Clusters über ein gut ausgebautes und recht umfangreiches Controlling zu verfügen. Ein institutionalisiertes Controlling ist jedoch bei den Unternehmen dieses Clusters nicht die Regel.

Das *zweite* der drei *Cluster* ist mit 65 Unternehmen das größte. Die hier enthaltenen Unternehmen nutzen in deutlich geringerem Umfang Instrumente aus allen Teilbereichen als die 53 Unternehmen des zuvor beschriebenen Clusters. Es wird deutlich, dass ein Einsatz strategischer Instrumente und eine Risikoerhebung fast gar nicht vorhanden sind. Das eher operativ orientierte Controlling wird hingegen stärker genutzt, ist jedoch auch im Vergleich zum vorherigen Cluster offenbar geringer ausgebaut. In nur einem Fünftel der Unternehmen werden die Controllingaufgaben institutionalisiert wahrgenommen. Insgesamt wird deutlich, dass die Unternehmen dieses Clusters wohl über ein grundlegendes, wenn auch ausbaufähiges, operativ orientiertes Controlling verfügen. Instrumente aus dem Bereich der Informationsversorgung kommen zwar zum Einsatz, strategische Plan- und Kontrollinstrumente werden hingegen fast gar nicht genutzt. Die Strategie und Risikoorientierung scheint hier nur sehr eingeschränkt vorhanden zu sein. Auch scheinen die durch das Controlling generierten Informationen eine geringere Bedeutung für die Entscheidungsfindung zu besitzen als bei den Unternehmen des ersten Clusters.

Das *dritte Cluster* umfasst 39 Unternehmen mit einem gering entwickelten Controlling. Die Nutzung von Controllinginstrumenten aus allen Teilbereichen scheint wenig ausgeprägt zu sein, eine Nutzung von strategischen Instrumenten und eine Risikoerhebung erfolgt offenbar nicht. Entsprechend ist es nicht verwunderlich, dass ein institutionalisiertes Controlling die Ausnahme darstellt. Für die Unternehmen dieses Clusters besteht mutmaßlich ein hoher Bedarf der Weiterentwicklung bzw. des Ausbaus der vorhandenen Controllingansätze.

Die Ausführungen verdeutlichen, dass die drei Cluster nach dem Entwicklungsstand des Controllings abgestuft werden können. Dadurch kann in der

weiteren Analyse der Entwicklungsstand des Controllings als ordinale Variable verwendet werden. Dazu wird die Variable **CTRLNTW** gebildet, in der jedem Unternehmen in Abhängigkeit von seiner Clusterzugehörigkeit ein Wert zwischen drei (hoher Entwicklungsstand) und eins (niedriger Entwicklungsstand) zugewiesen wird.

### 2.3.2 Korrelationsberechnungen und ordinale Regression

Nach der Clusterbildung und Ableitung einer ordinalen Variablen für den relativen Entwicklungsstand des Controllings gilt es im Folgenden wiederum die auch zuvor betrachteten unabhängigen Variablen auf ihren Einfluss zu untersuchen

In einem ersten Schritt wird durch die *Berechnung der Rangkorrelation* nach Spearman für jeden potenziellen Einflussfaktor analysiert, inwieweit eine Korrelation mit dem Entwicklungsstand des Controllings gegeben ist. Im Anschluss wird dann durch die Berechnung einer ordinalen Regression analysiert, wie sich der Einfluss im multivariaten Kontext verhält und inwieweit die Einflussvariablen zusammen in der Lage sind, die Schwankungsbreite des Entwicklungsstandes zu erklären.<sup>817</sup> Aufgrund der fehlenden Intervallskalierung der abhängigen Variablen kommt die Anwendung der „normalen“ multiplen Regression nicht in Frage. Um jedoch die Information der Rangreihung der Kategorien der abhängigen Variablen berücksichtigen zu können, wird nicht auf eine multinomiale logistische Regression, sondern auf das verwendete Verfahren der *ordinalen Regression* zurückgegriffen.<sup>818</sup> Diese behandelt die abhängige Variable nicht als nominal, sondern als ordinal skaliert und kann so die Rangreihung berücksichtigen. Wie in der normalen Regression werden für alle unabhängigen Variablen Regressionskoeffizienten, die so genannten Lageschätzer, berechnet, die Aussagen über Stärke und Signifikanz des Einflusses der unabhängigen Variablen zulassen. Mit dem Pseudo- $R^2$  nach Nagelkerke kann zudem, ähnlich wie zuvor, eine Maßgröße für den durch die unabhängigen Variablen erklärten Anteil der Schwankung der abhängigen Variablen angegeben werden. Zudem wird bei den Ergebnissen angegeben, zu wie viel Prozent die durch die Regression vorhergesagte Kategorie der abhängigen Variablen mit der tatsächlichen Ausprägung übereinstimmt. Zuletzt wird der Signifikanzwert des  $\chi^2$ -Tests angegeben, der die Anpassungsgüte des aufgestellten Modells beurteilt.

---

<sup>817</sup> Dazu wird Nagelkerkes Pseudo- $R^2$  berechnet, welches wie das  $R^2$  einer Regressionsanalyse den Anteil der Varianz der abhängigen Variablen ermittelt, der durch die unabhängigen Variablen zusammen erklärt werden kann. Vgl. dazu Bühl/Zöfel (2005), S. 375 sowie Backhaus et al. (2006), S. 448-450.

<sup>818</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden sowie ausführlich zur ordinalen Regression Bühl/Zöfel (2005), S. 370-378 und Gerpott/Mahmudova (2006). Grundlegend für das Verfahren der ordinalen Regression vgl. McCullagh (1980). Zum verwandten Verfahren der logistischen Regression vgl. Backhaus et al. (2006), S. 417-477. Die ordinale Regression ist Teil der so genannten „ordered logit“ Verfahren. Vgl. zu diesen ausführlich z.B. Borooah (2002).

Die in Tabelle B-47 dargestellten Korrelationsberechnungen sowie die in Tabelle B-48 abgebildete ordinale Regressionsanalyse bestätigen weitgehend die vorherigen Erkenntnisse zum Zusammenhang von Entwicklungsstand des Controllings und den potenziellen Einflussfaktoren. Die hier durchgeführten Analysen weisen jedoch auf einen geringeren Einfluss der *Unternehmensgröße* hin. Die Anzahl der Mitarbeiter als Größenindikator zeigt in Korrelations- wie auch Regressionsanalyse keinen signifikanten Zusammenhang zum Entwicklungsstand auf. Nach Ausschluss der sechs LNMA mediierenden Variablen zeigt sich jedoch ein auf dem 5% Niveau signifikanter positiver Regressionskoeffizient. Hingegen fällt der Einfluss der *Hierarchieebenen* tendenziell größer aus, wenn auch hier davon auszugehen ist, dass wiederum ein Teil der positiven Korrelation aus einem indirekten Größeneffekt resultiert. Der negative Einfluss der *strategischen Bedeutung des Produktpreises* kann bestätigt werden. Auch die Hinweise auf einen Einfluss von Eigenschaften der Unternehmensführung werden nachdrücklich bestätigt.

In beiden Analyseformen wird insbesondere der Zusammenhang zwischen dem Mitwirken *externer Manager* und der Nutzung von Controllinginstrumenten offensichtlich. Neben dem relativ starken Einfluss der *Strategie- und Faktenorientierung* der Geschäftsführung wird auch die Vermutung, dass die Beteiligung *jüngerer Manager* einen positiven Einfluss auf den Entwicklungsstand des Controllings ausübt, unterstützt. Von den herangezogenen Beratern scheint wiederum der *Firmenkundenbetreuer* der Bank den größten Einfluss zu besitzen. Zusammen mit der Betrachtung der Variablen zur *Bankzusammenarbeit und -abhängigkeit* wird deutlich, dass die kooperierenden Banken offenbar einen deutlich positiven Einfluss auf die Entwicklung des Controllings besitzen.

Bivariate Korrelationen	
Einflussvariable	CTRLENTW
LNBIANZ	0,164**
LNUMSATZ	0,155*
HIERARCH	0,173**
PREIS	-0,164**
GFALTJÜNGST	-0,218***
EXTMAN	0,303***
ENTSCHEID	0,295***
STRATSCHRIFT	0,326***
STRATANPASS	0,354***
LNSTRATTREFF	0,281***
STEUERBER	0,148*
UNTERBER	0,176**
BANKBER	0,206***
FKBANK	0,167**
BANKLANG	0,187**

**Tabelle B-47: Rangkorrelationen mit Controllingentwicklungsstand**

Die unabhängigen Variablen sind zusammen in der Lage, rund 45% der *Varianz des Entwicklungsstandes des Controllings zu erklären*. Eine *Vorhersage der Clusterzugehörigkeit* auf Basis der in der Regressionsfunktion enthaltenen

unabhängigen Variablen würde in 57% der Fälle zu einer korrekten Zuordnung führen und damit wesentlich genauer sein als eine zufällige Zuordnung, die in nur einem Drittel der Fälle korrekt ausfallen würde. Insgesamt können die unabhängigen Variablen für den Entwicklungsstand des Controllings somit einen deutlich größeren Anteil der Gesamtvarianz erklären, als dies bei den Regressionen der einzelnen Teilbereiche der Fall war.

<b>Abhängige Variable: CTRLNTW</b>		
<i>Einflussgröße</i>	Schätzer	Signifikanz
LNLIEFERABH	0,145	0,432
LNMA	0,136	0,543
HIERARCH	0,252	0,180
PREIS	-0,419**	0,018
AUSBWL	0,280	0,467
GFALTJÜNGST	-0,433**	0,016
EXTMAN	0,833***	0,000
ENTSCHEID	0,724***	0,000
STRATSCHRIFT	0,528***	0,005
UNTERBER	0,134	0,453
BANKBER	0,398**	0,034
FKBANK	0,385**	0,034
BANKLANG	0,387**	0,027
Pseudo-R <sup>2</sup> (Nagelkerke)		0,448
Richtige Clustervorhersage		56,69%
Signifikanz $\chi^2$		0,000

**Tabelle B-48: Ordinale Regression mit Controllingentwicklungsstand**

## 2.4 Fazit zum Test der Hypothesen zu Einflussfaktoren der Controllingnutzung

Die Ergebnisse der zuvor durchgeführten Korrelationsberechnungen und Regressionsanalysen werden im Folgenden zusammengefasst. Die tendenziellen Ergebnisse sind für alle Controllingteilbereiche und Kontextfaktoren in Tabelle B-49 aufgeführt. Auf Basis der Ergebnisse wird jeweils eine Beurteilung der Hypothesen zu den Einflussfaktoren auf die Ausgestaltung des Controllings vorgenommen.

Insgesamt ist ersichtlich, dass für einige Einflussgrößen signifikante Zusammenhänge mit zahlreichen Teilbereichen des Controllings bestehen. Es muss jedoch festgestellt werden, dass sich die Höhe der Korrelationen auf einem insgesamt eher niedrigen Niveau bewegen. So fällt keiner der errechneten Korrelationskoeffizienten größer als 0,4 aus. Die unabhängigen Variablen können zudem in den Regressionsanalysen zusammen maximal ein Drittel der Varianz des jeweiligen Konstruktes der Teilbereiche erklären. Daraus folgt, dass die hier berücksichtigten Kontextfaktoren nur einen Teil der die Nutzungsintensität beeinflussenden Faktoren darstellen. Aus einer geringen Zusammenhangsstärke folgt jedoch nicht, dass in der Realität keine Zusammenhänge bestehen.<sup>819</sup> Vielmehr muss lediglich die Einflussstärke der jeweiligen Einflussgrößen rela-

<sup>819</sup> Vgl. zu einer analogen Argumentation hierzu und im Folgenden Brosius (2004), S. 531.

tiviert werden. Aufgrund der in der Realität offenbar existierenden Vielzahl an Erklärungsfaktoren wären sehr hohe Korrelations- und Regressionskoeffizienten der jeweiligen Kontextfaktoren jedoch auch sehr überraschend gewesen. Im Anschluss an die Ergebniszusammenfassung in Tabelle B-49 werden die getesteten Einflussvariablen und die damit operationalisierten Hypothesen entsprechend der Systematisierung der Hypothesenbildung betrachtet.

Einflussgröße	Hyp.	Teilbereich															
		KR	DB	KMV	KMT	FK	NFK	BW	BOP	BST	ABW	IE	STR	RC	FP	CTRL ENTW	Σ
BRANCHE	1a	*	*	0	0	*	*	0	0	0	0	0	*	0	0	0	0
MARKT	1b	(-)	-	(+)	0	0	(+)	0	(-)	0	0	0	(-)	(-)	(+)	0	0
LN LIEFERABH	1c	+	+	0	(+)	(+)	+	0	(-)	+	+	--	+	(-)	0	0	+
LN KUNDENABH		(+)	0	(-)	0	0	(+)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LN BILANZ	1d	+++	++	++	(+)	++	+++	++	+	(+)	+	+	++	+++	+	++	++
LN MA		+++	++	++	(+)	+	+++	++	+	0	+	(+)	++	+++	(+)	+	++
LN UMSATZ		+++	++	+	0	+	++	++	++	(+)	+	(+)	++	+++	(+)	+	++
HIERARCH		1e	++	(+)	+	(+)	(+)	+	(+)	+	0	(+)	(+)	(+)	(+)	+	(+)
PREIS	1f	0	-	0	0	0	--	(+)	(-)	--	-	-	-	(+)	0	--	-
GFALTJÜNGST	2a	-	-	--	-	(-)	0	(-)	0	-	(+)	(-)	--	0	(-)	--	-
AUSBWL	2b	(+)	0	(+)	(+)	(+)	(+)	+	0	(-)	-	0	(+)	0	(+)	(+)	(+)
EXTMAN	2c	0	++	++	(+)	+	++	+	++	(+)	(+)	+	++	+++	(+)	+++	++
ENTSCHEID	2d	(+)	0	++	(+)	+	(+)	+	++	+	++	+++	+	++	+	+++	++
STRATSCHRIFT	2e	++	++	++	++	++	+++	++	+	+++	+++	+++	+++	+	+++	+++	+++
STRATANPASS		+	+	+++	++	+++	++	(+)	+	+++	+++	++	+++	++	(+)	+++	++
LN STRAT TREFF		(+)	++	++	+++	++	+++	++	++	+	(+)	++	++	++	+	+++	++
STEUERBER	3a	(+)	(+)	0	(+)	+++	++	+	(+)	(+)	+	+	(+)	+	(+)	+	+
UNTERBER		(+)	(+)	0	(+)	++	++	+	(+)	(+)	(+)	0	(+)	(-)	++	+	+
BANKBER	3b	0	0	+	(+)	+++	++	+	(+)	+++	++	++	(+)	++	++	++	++
FKQ	4a	(+)	(+)	0	0	+	(+)	0	(+)	0	+	(+)	0	(+)	0	0	(+)
FKBANK		R	0	++	+	+	(+)	(+)	(+)	++	++	(+)	0	(+)	++	++	+
BANKLANG		4b	++	++	(+)	+	++	+	(+)	(+)	+++	(+)	+	++	(+)	(+)	++
<b>Legende</b>	0	kein Zusammenhang															
	*	Unsystematischer signifikanter Zusammenhang															
	(+/-)	Zusammenhangsrichtung ohne Signifikanz															
	+/-	positiver/negativer Zusammenhang auf 10% Signifikanzniveau															
	++/--	positiver/negativer Zusammenhang auf 5% Signifikanzniveau															
	+++/--	positiver/negativer Zusammenhang auf 1% Signifikanzniveau															

**Tabelle B-49: Zusammenfassung der Korrelations- und Regressionsergebnisse**

*Allgemeine externe Kontingenzfaktoren*

Die *Branche* spielt offenbar eine geringe Rolle bei der Erklärung der Nutzungsintensität von Controllinginstrumenten. Zwar ergeben sich z.T. (schwach) signifikante Unterschiede in der Nutzungsintensität verschiedener Instrumente zwischen den einzelnen Branchen, jedoch lässt sich weitgehend kein systematischer Einfluss der Branchenzugehörigkeit erkennen. Damit kann auch die vorliegende Untersuchung, ähnlich wie die meisten vorherigen Untersuchungen,<sup>820</sup> keinen systematischen Einfluss der Branchenzugehörigkeit aufdecken. Ein Grund dafür könnte in der deutlichen Unschärfe der Abbildung liegen, die aus der groben Branchenklassifizierung resultiert. Auf Basis der gewählten Operationalisierung ergibt sich jedoch insgesamt keine Unterstützung für *Hypothese 1a*.

<sup>820</sup> Vgl. dazu Kapitel B.II.1.1.1.1.

Auch zeigt sich kein signifikanter Zusammenhang zwischen der erwarteten Veränderung des Marktvolumens und dem Einsatz von Controllinginstrumenten. Es ergeben sich auch keine eindeutigen Hinweise auf die Richtung eines möglichen Zusammenhangs. Hier bleibt jedoch die Frage, ob die Ergebnisse auf einen nicht vorhandenen Zusammenhang schließen lassen oder ob die *Marktdynamik* durch den gewählten Indikator unzureichend operationalisiert wurde.<sup>821</sup> Somit wird *Hypothese 1b* in keiner Weise unterstützt. Zukünftige Untersuchungen im mittelständischen Kontext sollten versuchen die Marktdynamik, deren Einfluss sich im Kontext mit Großunternehmen feststellen ließ,<sup>822</sup> durch eine differenziertere Operationalisierung abzubilden.

Die Beurteilung der Abhängigkeit von externen Organisationen muss zweigeteilt vorgenommen werden. Während sich kein Zusammenhang zwischen der *Kundenabhängigkeit* und der Controllingnutzung zeigt, bestehen schwache Hinweise auf einen positiven Einfluss der *Lieferantenabhängigkeit* auf das Nutzungsverhalten von Controllinginstrumenten. Während somit die Ergebnisse zur Kundenabhängigkeit keine Unterstützung für *Hypothese 1c* bietet, ergibt sich eine geringe Unterstützung bezogen auf die Lieferanten. Vor dem Hintergrund der in Kapitel B.II.1.1.1.3 diskutierten Einflussrichtung der Abhängigkeit ist hier besonders der tendenziell positive Zusammenhang von Interesse. Lediglich für den Bereich der Investitionsrechnungsverfahren ergibt sich ein Hinweis auf den von NIEDERMAYR unterstellten negativen Zusammenhang. Hier scheint die Abhängigkeit dazu zu führen, dass Investitionsentscheidungen noch weniger als im Unternehmensdurchschnitt auf Basis entsprechender Instrumente getroffen werden. In einigen anderen Teilbereichen scheint jedoch die gegenteilige und in *Hypothese 1c* postulierte Wirkung zu bestehen. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass aufgrund erhöhter Abhängigkeit eher mehr auf Controllinginstrumente zurückgegriffen wird, um so insbesondere die Entscheidungsflexibilität zu erhöhen.

#### *Allgemeine interne Kontingenzfaktoren*

Über alle Analysen hinweg kann konstatiert werden, dass eindeutige Hinweise für einen deutlich positiven Zusammenhang zwischen *Unternehmensgröße* und Nutzung der meisten Controllinginstrumente existieren. Offenbar nimmt die Nutzung dieser Instrumente erwartungsgemäß mit steigender Unternehmensgröße zu. Damit bestätigt sich der in vorherigen mittelstandsspezifischen Untersuchungen beobachtete wesentliche Einfluss der Unternehmensgröße.<sup>823</sup> Die Vermutung, dass der aus einem zunehmenden Koordinationsbedürfnis und abnehmender Übersichtlichkeit resultierende erhöhte Informationsbedarf eine stärkere Controllingnutzung fördert, scheint sich damit zu bestätigen. Ebenso wird die Annahme unterstrichen, dass die zunehmende Ressourcenverfügbar-

<sup>821</sup> Vgl. zu der entsprechenden Einschränkung auch Kapitel B.II.1.1.1.2.

<sup>822</sup> Vgl. dazu Kapitel A.III.3.3 und B.II.1.1.1.2.

<sup>823</sup> Vgl. dazu Kapitel B.II.1.1.2.1 und A.III.4.3.

keit zu einem Mehr an Controllingnutzung führt. Insgesamt stützen die Ergebnisse *Hypothese 1d* somit deutlich.

Für einen Einfluss der (vertikalen) Koordinationskomplexität, ausgedrückt durch die Anzahl der im Unternehmen vorhandenen *Hierarchiestufen*, ergeben sich über alle Teilbereiche betrachtet hingegen deutlich schwächere Hinweise. Bei einigen wenigen Instrumenten, die besonders zur internen Koordination einsetzbar sind (BAB, operatives Berichtswesen), besteht jedoch offenbar ein verstärkter Einfluss. Zudem muss die Koordinationskomplexität im Zusammenhang mit den Ergebnissen zur Unternehmensgröße gesehen werden, da diese ebenso in wesentlicher Form die Anforderungen an die interne Koordination und damit die Sicherstellung der Führungsrationalität beeinflusst. Zusammen mit den entsprechenden Ergebnissen kann *Hypothese 1e* insgesamt unterstützt werden. Der zusätzliche Erklärungsgehalt einer Betrachtung der ausschließlich vertikalen Koordinationskomplexität fällt hingegen eher gering aus, entspricht aber durchgehend der erwarteten positiven Zusammenhangsrichtung.

Die *strategische Bedeutung des Produktpreises* scheint, wie in Hypothese 1f unterstellt, eine uneinheitliche Wirkung auszuüben. Für die Annahme, dass Unternehmen, deren Produktabsatz in stärkerem Maße vom Preis abhängt, stärker auf Instrumente im Bereich der Kosten- und Deckungsbeitragsrechnung zurückgreifen sowie stärker operative Berichtsinhalte kommunizieren, konnten keine Hinweise gefunden werden. Bei der Deckungsbeitragsrechnung offenbarte sich im Gegenteil sogar ein negativer Zusammenhang. Dieser besteht insgesamt für die meisten Teilbereiche. Hier findet sich vor allem eine deutliche Unterstützung des zweiten Teils von *Hypothese 1f*. Der in vorherigen Studien im Kontext von Großunternehmen festgestellte negative Einfluss einer kostenorientierten Strategie<sup>824</sup> zeigt sich auch in der vorliegenden Untersuchung für den mittelständischen Kontext. Dieser offenbart sich insbesondere im deutlich negativen Zusammenhang mit den Bereichen eher qualitativer Kennzahlen (NFK) und der Kommunikation strategischer Informationen (BST) wie auch den strategischen Controllinginstrumenten (STR). Unternehmen mit einem stärkeren Fokus auf dem Produktpreis vernachlässigen somit offenbar tendenziell über eher operative Inhalte hinausgehende Aspekte des Controllings. Die Strategieorientierung des Controllings scheint mit zunehmender Bedeutung des Preises und in der Folge der Kosten abzunehmen. Obwohl dieser Zusammenhang auf Basis vorheriger empirischer Erkenntnisse erwartet wurde, ist dennoch in Frage zu stellen, ob strategische Fragen und Aspekte der Unternehmensführung im Falle des Verfolgens einer preis- bzw. kostenorientierten Strategie weniger wichtig sind als bei einer anderen verfolgten Strategie.

Aus dem *Bereich der allgemeinen Kontingenzfaktoren* ergeben sich somit deutliche Hinweise auf einen positiven Einfluss der Unternehmensgröße, ein gerin-

---

<sup>824</sup> Vgl. dazu Kapitel B.II.1.1.2.3.

ger Hinweis auf einen positiven Einfluss der Abhängigkeit von Lieferanten sowie ein Hinweis auf einen negativen Einfluss einer preisorientierten Strategie auf strategisch bzw. qualitativ orientierte Controllingteilbereiche. Ebenso zeigen sich Hinweise auf einen geringen positiven Einfluss der vertikalen Koordinationskomplexität. Der vermutete Einfluss der Branche und der Marktdynamik lässt sich auf Basis der Ergebnisse hingegen nicht stützen.

### *Merkmale der Unternehmensführung*

Die Ergebnisse der Indikatoren aus dem Bereich der *Merkmale der Unternehmer* weisen z.T. deutlich auf deren Einfluss hin. Obwohl die Zusammenhänge zwischen dem *Alter des jüngsten Geschäftsführers* und der Nutzung von Controllinginstrumenten nicht in allen Teilbereichen signifikant sind, so bestätigt sich jedoch mit nur einer Ausnahme (ABW) der vermutete negative Zusammenhang. Es ergeben sich damit Hinweise darauf, dass sich, wie vermutet, die Aufgeschlossenheit gegenüber neueren Konzepten und die zeitlich weniger weit zurückliegende Ausbildung positiv auf die Instrumentennutzung auswirken. Diese Vermutung wird zudem dadurch unterstützt, dass die Zusammenhänge der Altersvariablen mit den Variablen des strategischen Controllings, des Kostenmanagements und der Kommunikation strategischer Inhalte und damit mit eher neueren und weitergehenden Teilbereichen signifikant ausfallen. Insgesamt wird *Hypothese 2a* somit unterstützt.

Für die vermutete positive Auswirkung der Beteiligung eines Managers mit einem *betriebswirtschaftlichen Hochschulstudium* auf die Verwendung von Controllinginstrumenten finden sich hingegen nur sehr schwache Hinweise. In den meisten Fällen ist keine Signifikanz im Rahmen der statistischen Prüfung gegeben. Die angenommene Wirkungsrichtung bestätigt sich zudem nur in den bivariaten Testverfahren. *Hypothese 2b* wird somit nicht unterstützt. Einschränkung muss hier jedoch auf die angesprochene grobe Operationalisierung der Ausbildung hingewiesen werden. Hier wäre eine detailliertere Einstufung des betriebswirtschaftlichen Fachwissens der an der Unternehmensführung beteiligten Personen aufschlussreich gewesen.

Eine deutliche Bestätigung ergibt sich hingegen für den unterstellten positiven Einfluss *externer Manager* auf die Nutzung von Controllinginstrumenten. Damit können die Ergebnisse vorheriger Untersuchungen auch unter Berücksichtigung des indirekten Größeneinflusses bestätigt werden.<sup>825</sup> Über die einzelnen Teilbereiche ergeben sich hier, auch nach der Bereinigung um den indirekten Effekt der Unternehmensgröße, oft signifikant positive Zusammenhänge. Somit findet sich Unterstützung für die Vermutung, dass externe Manager durch eine stärker reflexive Entscheidungsfindung eine rationalere Unternehmensführung fördern und zu diesem Zweck auch mit der stärkeren Nutzung von Controllinginstrumenten eine Rationalitätssichernde Funktion unterstützen. Aufgrund des

---

<sup>825</sup> Vgl. dazu BIII.2.1.3.

deutlich positiven Zusammenhangs mit Plan- und Kontrollinstrumenten kann auch davon ausgegangen werden, dass externe Manager insgesamt die Plan- und Kontroll determiniertheit der Unternehmensführung vorantreiben. *Hypothese 2c* wird somit insgesamt deutlich gestützt.

Auch ein *faktenorientierter Entscheidungsstil* wirkt sich tendenziell positiv auf die Nutzung von Instrumenten aus. Unternehmer, die ihre Entscheidungen eher auf Basis von Fakten und damit stärker reflektiv treffen, scheint diese Einstellung dazu zu bewegen, Einfluss auf die Schaffung bzw. Erhaltung einer Daten- und Informationsgrundlage für Entscheidungen durch das Controlling zu nehmen. Das höhere Gewicht der Reflexion im Willensbildungsprozess bewirkt somit, wie unterstellt, eine intensivere Nutzung von Controllinginstrumenten. Aufgrund des ebenfalls deutlich positiven Zusammenhangs mit Plan- und Kontrollinstrumenten scheint sich auch die Vermutung zu bestätigen, dass eine stärkere Gewichtung der Reflexion in einer stärkeren Plan- und Kontroll determiniertheit der Unternehmensführung resultiert. *Hypothese 2d* findet somit insgesamt eine deutliche Unterstützung.

Zudem scheint in Unternehmen, die sich verstärkt an einer (*formalen*) *Unternehmensstrategie orientieren* und ein offenbar größeres strategisches Bewusstsein besitzen, verstärkt auf die Nutzung von Controllinginstrumenten zurückgegriffen zu werden. Dabei zeigt sich dieser positive Einfluss zwar auch, wie vermutet, sehr deutlich für eher strategisch ausgerichtete Controllingbestandteile. Die positive Wirkung ist jedoch über alle Teilbereiche hinweg vorhanden. Insofern scheint der Effekt neben der aus der Strategieorientierung abgeleiteten höheren Plan- und Kontroll determinierung der Führung insbesondere auf das von ZIMMERMANN aus der strategischen Grundorientierung abgeleitete höhere Controllingbewusstsein<sup>826</sup> zu folgen. Dieses Controllingbewusstsein dürfte zudem Ausdruck einer höheren Gewichtung der reflexiven Willensbildung im Führungsprozess sein. Auch ergibt sich daraus eine stärkere Formalisierung der Unternehmensführung, die sich nicht zuletzt in der Verwendung formalisierter strategischer Methoden und Maßnahmen ausdrückt. Neben der Strategieorientierung selbst bilden die Variablen der Strategieorientierung somit auch die Formalisierung der Unternehmensführung ab. Insgesamt zeigt sich, dass die Strategieorientierung mit der bedeutendsten der im Rahmen dieser Untersuchung betrachteten Kontextfaktoren ist. *Hypothese 2e* findet somit eindeutige Unterstützung und unterstreicht damit auch die Befunde der Untersuchung von ZIMMERMANN.<sup>827</sup>

Zusammengenommen finden sich somit sehr deutliche Hinweise auf den Einfluss der *Eigenschaften der Mitglieder der Unternehmensführung* auf die Controllingnutzung. Insbesondere konnte immer wieder auf die Bedeutung der Re-

<sup>826</sup> Vgl. dazu Zimmermann (2001), S. 202-204.

<sup>827</sup> Vgl. zu den Ergebnissen Kapitel B.II.1.2.1.5.

flexion im Rahmen der Willensbildung bezüglich der Nutzung von Controllinginstrumenten geschlussfolgert werden. Einschränkend ist fraglich, ob der höhere Anteil der reflektiven Willensbildung den Ausbau des verwendeten Controllinginstrumentariums und dessen Nutzung forciert oder ob aber umgekehrt die Rationalitätssichernde Aufgabe des Controllings im Zeitablauf zu einer höheren Gewichtung der Reflexion geführt hat. Diese Frage ist abschließend nicht zu klären. Für den moderierenden Einfluss des Unternehmers auf die Beziehung zwischen allgemeinen Kontingenzfaktoren und Controllingnutzung finden sich im Verlauf der Analyse kaum Hinweise. Hier muss jedoch relativierend auf die dargestellten Probleme der Greifbarkeit dieser Beziehung hingewiesen werden.

#### *Zusammenarbeit mit externen Beratern*

Die Analysen zur Nutzung *externer Berater* weisen auf einen positiven Einfluss hin. Für *Steuer- und Unternehmensberater* fällt der Zusammenhang jedoch vergleichsweise gering aus, ist aber stets positiv. Neben dem positiven Einfluss des Know-how-Transfers und der positiven Beeinflussung des Controllingbewusstseins kann dadurch auch auf einen positiven Einfluss der Offenheit des Unternehmers geschlussfolgert werden. Insgesamt findet sich somit eine schwache Unterstützung für *Hypothese 3a*.

Deutlich stärker scheint sich allerdings die Zusammenarbeit mit *Firmenkundenbetreuern von Banken* positiv auf die Nutzung von Controllinginstrumenten auszuwirken. Hier ist auch auffällig, dass sich die Zusammenarbeit insbesondere positiv auf solche Bereiche auswirkt, die auch im Rahmen eines Ratings nach Basel II von besonderer Bedeutung sind. So ergibt sich ein deutlich positiver Zusammenhang mit der Berechnung von Finanzkennzahlen, der Vorbereitung von Investitionsentscheidungen, der Verwendung eines formalisierten Risikocontrollings sowie der Kommunikation strategischer Berichtsinhalte. Letzterer Aspekt liefert auch einen deutlichen Hinweis auf die Förderung der Strategieorientierung des Controllings. Die entsprechende Vermutung bestätigt sich hingegen nicht in Bezug auf die Verwendung strategischer Controllinginstrumente. Insgesamt finden sich durch die Ergebnisse jedoch deutliche Hinweise darauf, dass der Firmenkundenbetreuer das Interesse der Bank an einem adäquaten Unternehmenscontrolling nachdrücklich kommuniziert und zudem die Notwendigkeit eines Controllings für das Unternehmen klarmacht. *Hypothese 3b* wird somit deutlich unterstützt.

#### *Bankzusammenarbeit*

Auch die abschließend betrachteten Indikatoren für die *Abhängigkeit von und die Zusammenarbeit mit Banken* weisen auf einen positiven Einfluss der Banken auf die Nutzung von Controllinginstrumenten hin. So nutzen Unternehmen, die der Bankenfinanzierung in der Zukunft eine höhere Bedeutung beimessen und damit tendenziell *abhängiger von Banken* sind, intensiver Controllinginstrumente. Ein deutlicherer Zusammenhang zeigt sich mit der *Langfristigkeit*

der Bankzusammenarbeit der Unternehmen. Unternehmen, die angaben, ihre Bankzusammenarbeit langfristiger angelegt zu haben, setzen in den meisten Teilbereichen signifikant intensiver Controllinginstrumente ein. Ähnlich wie die Zusammenarbeit mit Firmenkundenbetreuern scheinen auch Bankabhängigkeit und -zusammenarbeit einen positiven Einfluss auf die Berechnung von Finanzkennzahlen und die Kommunikation strategischer Inhalte zu besitzen. Der Zusammenhang mit der Nutzung des Risikocontrollings ist hingegen nicht signifikant, jedoch tendenziell auch positiv. Die Langfristigkeit der Bankbeziehung wirkt sich zudem positiv auf die Nutzung strategischer Controllinginstrumente aus. Insgesamt scheint sich der Bankeneinfluss somit positiv auf die Strategie- und Risikoorientierung des Controllings mittelständischer Unternehmen auszuwirken, deren Bedeutung für die zukünftige Kreditvergabe in Kapitel A.II.4.4 deutlich herausgestellt wurde. Zudem kann festgestellt werden, dass sich Hinweise auf einen größeren Einfluss der Langfristigkeit der Bankzusammenarbeit als der Abhängigkeit ergeben. Dies kann als Hinweis darauf interpretiert werden, dass eine freiwillige, vertrauensvolle und partnerschaftliche Zusammenarbeit eher zu einer intensiveren Controllingnutzung führt als ein aus der Finanzierungsnotwendigkeit folgender Zwangsanreiz. Zusammen unterstützen die Ergebnisse somit *Hypothese 4a*, deutlicher jedoch noch *Hypothese 4b*.

Abschließend kann konstatiert werden, dass ein dominierender Einflussfaktor nicht festgestellt werden kann. Die Strategieorientierung weist über alle Teilbereiche hinweg den stärksten Zusammenhang auf. Die Unternehmensgröße, das Mitwirken externer Manager, die Faktenorientierung des Entscheidungsstils, die Zusammenarbeit mit dem Firmenkundenbetreuer und die Langfristigkeit der Bankzusammenarbeit bilden die weiteren Einflussfaktoren, für die sich deutliche Hinweise auf einen tatsächlich gegebenen Einfluss auf die Nutzung von Controllinginstrumenten ergeben. Nach Abschluss der Prüfung der Hypothesen zu den Einflussfaktoren der Controllingnutzung folgt im Weiteren die Untersuchung der Hypothesen zu beeinflussenden Faktoren der Bankkommunikation.

### **3 Hypothesen zum Einfluss der Informationsverfügbarkeit und weiterer Faktoren auf die Kommunikationsintensität**

#### **3.1 Operationalisierung von Kommunikationsintensität und Informationsverfügbarkeit**

##### *Kommunikationsintensität*

Zur Operationalisierung der Intensität der Kommunikation mit Banken wurde auf die im Fragebogen gestellte Frage zurückgegriffen, welche Inhalte mit welcher Proaktivität („gar nicht“, „auf Anfrage“, „regelmäßig“) an die jeweiligen Banken kommuniziert werden. Diese Frage sollte für neun *verschiedene Berichtsinhalte* beantwortet werden. Zur Beurteilung der Intensität der Kommuni-

kation der einzelnen Unternehmen wird die Weitergabe von Bilanz- bzw. GuV-Informationen und von BWAs aus der Betrachtung ausgeschlossen. Bei diesen war eine regelmäßige Kommunikation so verbreitet,<sup>828</sup> dass diese beiden Berichtsinhalte nicht zu einer Diskriminierung der Unternehmen beitragen können. Vielmehr wird im Weiteren auf die über diese beiden, i.d.R. standardmäßig an Banken kommunizierten, Inhalte hinausgehenden Informationen abgestellt. Die sieben verbliebenen Informationsarten werden zur Klassifikation der Unternehmen mittels einer Clusteranalyse herangezogen. Die verwendete dreistufige Skala wird als ordinal skaliert hinsichtlich der Proaktivität der Informationsbereitstellung behandelt. Wie zuvor bringt auch hier der Einsatz einer Two-Step Clusterung mit einer drei Cluster Lösung das beste Ergebnis. Die Häufigkeitsverteilung der Unternehmen in den drei Clustern ist in Tabelle B-50 dargestellt.

Kommunizierter Inhalt		relative Kommunikationsintensität		
		Hoch	Mittel	Niedrig
N		33	66	58
Liquiditätsplanung	regelmäßig	75,76%	42,42%	18,97%
	auf Anfrage	12,12%	54,55%	36,21%
	gar nicht	12,12%	3,03%	44,83%
Investitionsplanung	regelmäßig	69,70%	28,79%	8,62%
	auf Anfrage	9,09%	69,70%	41,38%
	gar nicht	21,21%	1,52%	50,00%
Kapitalbedarfsrechnungen	regelmäßig	54,55%	10,61%	1,72%
	auf Anfrage	18,18%	87,88%	22,41%
	gar nicht	27,27%	1,52%	75,86%
Geschäftsmodell	regelmäßig	75,76%	6,06%	5,17%
	auf Anfrage	3,03%	90,91%	27,59%
	gar nicht	21,21%	3,03%	67,24%
Brancheninformationen	regelmäßig	60,61%	9,09%	0,00%
	auf Anfrage	27,27%	89,39%	18,97%
	gar nicht	12,12%	1,52%	81,03%
operative Kennzahlen	regelmäßig	84,85%	9,09%	0,00%
	auf Anfrage	9,09%	83,33%	39,66%
	gar nicht	6,06%	7,58%	60,34%
strategische Kennzahlen	regelmäßig	93,94%	27,27%	3,45%
	auf Anfrage	6,06%	68,18%	44,83%
	gar nicht	9,09%	0,00%	51,72%

**Tabelle B-50: Häufigkeitsverteilung der Kommunikationsintensität in den Clustern**

Hinsichtlich der Proaktivität der Bankkommunikation kann eine Abstufung der drei Cluster vorgenommen werden. Während die 33 Unternehmen des *ersten Clusters* die Informationen überwiegend regelmäßig und ohne Anfrage kommunizieren, ist die Vollständigkeit der kommunizierten Inhalte bei den 66 Unternehmen des *zweiten Clusters* zwar etwas ausgeprägter als im ersten, jedoch erfolgt die Weitergabe an die Bank vorwiegend auf Anfrage. Im Gegensatz zu den ersten beiden Clustern mangelt es bei den 58 Unternehmen des *dritten Clusters* neben der Proaktivität des Kommunikationsverhaltens auch an der

<sup>828</sup> Dieses Ergebnis bestätigt die Aussagen anderer Untersuchungen, dass insbesondere Jahresabschlussdaten standardmäßig an die Bank kommuniziert werden. Vgl. dazu z.B. Euler (2005), S. 24.

Vollständigkeit der Kommunikation. Für fast alle Inhalte gilt, dass die Mehrzahl der Unternehmen diese gar nicht kommunizieren. Inwieweit dies jedoch auf die mangelnde Bereitschaft der Unternehmen oder aber die nicht gegebene Anforderung dieser Informationen durch die jeweilige Bank zurückzuführen ist, kann zunächst nicht geklärt werden.<sup>829</sup>

Aufgrund des dargestellten Verhältnisses der drei Cluster zueinander wird dem Vorgehen bei der Operationalisierung des Entwicklungsstandes des Controlling folgend eine *ordinale Abstufung* für vertretbar gehalten und die Variable Kommunikationsintensität (**KOMMINT**) gebildet.<sup>830</sup> In dieser wird jedem Unternehmen in Abhängigkeit von der Clusterzugehörigkeit ein Wert zwischen drei (hohe Intensität) und eins (niedrige Intensität) zugewiesen.

### 3.2 Korrelationsberechnungen und ordinale Regression

Nach der Operationalisierung erfolgt im Folgenden die Überprüfung der Hypothese, dass die Informationsverfügbarkeit sowie die weiteren betrachteten Faktoren einen Einfluss auf die Kommunikationsintensität besitzen.

#### *Informationsverfügbarkeit*

Es zeigt sich, dass die *Informationsverfügbarkeit* einen positiven Einfluss auf die Kommunikationsintensität zu besitzen scheint.<sup>831</sup> Dies ergibt sich sowohl aus der Korrelationsanalyse (vgl. Tabelle B-51) wie auch aus der ordinalen Regressionsanalyse (vgl. Tabelle B-52). Im multivariaten Kontext fällt die Signifikanz des Schätzers von INFOVERF jedoch geringer aus als in der Korrelationsanalyse. Dies folgt aus der Tatsache, dass die anderen beteiligten Variablen in den vorherigen Analysen jeweils einen positiven Zusammenhang mit der Nutzung von Controllingteilbereichen aufweisen. Dadurch üben sie auch selbst einen positiven Einfluss auf die Höhe der Informationsverfügbarkeit aus. Dies zeigt sich in den z.T. hohen Korrelationen mit der Variablen INFOVERF (vgl. dazu Tabelle B-51). Daraus folgt, dass Teile der Erklärungskraft dieser Variablen auch in INFOVERF gebunden sind. Im multivariaten Kontext reduziert sich dadurch die Einflussstärke der Informationsverfügbarkeit. Dies zeigt sich auch darin, dass eine Regression ausschließlich mit INFOVERF einen Erklärungsgehalt von 14% besitzt, der zusätzlich zu den anderen Variablen von INFO-

<sup>829</sup> Zum Verhältnis von Informationsangebot, -nachfrage und -verfügbarkeit vgl. Abbildung A-11 und die entsprechenden Ausführungen in Kapitel A.II.4.2.3.

<sup>830</sup> Zwar werden über alle sieben Inhalte betrachtet im mittleren Cluster etwas mehr Informationen kommuniziert. Aufgrund des im ersten Cluster jedoch wesentlich höheren Anteils an Unternehmen, die die Informationen regelmäßig kommunizieren, wird dieses Cluster hinsichtlich der Proaktivität der Kommunikation höher eingestuft. Aufgrund der dargestellten wesentlichen Bedeutung der Proaktivität der Kommunikation wird die Kommunikationsintensität bei diesem etwas höher eingestuft als im mittleren Cluster.

<sup>831</sup> Die zugehörige Variable INFOVERF wird gebildet, indem allen potenziellen Kommunikationsinhalten Controllinginstrumente zugeordnet werden, die die entsprechende Information generieren kann. Bei einer regelmäßigen Nutzung der Instrumente wird vom standardmäßigen Vorhandensein der Information ausgegangen. INFOVERF ergibt sich aus der Summe der verfügbaren Informationen. Vgl. zur ausführlichen Beschreibung des Vorgehens der Operationalisierung Kapitel B.II.2.1.

VERF erbrachte Erklärungsbeitrag jedoch nur bei 2,1% liegt. Insgesamt scheint sich jedoch zu bestätigen, dass eine Informationsbasis, die eine Kommunikation ohne ein permanentes Erheben der zu kommunizierenden Informationen im Einzelfall ermöglicht, zu einem deutlich proaktiveren Kommunikationsverhalten gegenüber der Bank führt. *Hypothese I* wird durch die Ergebnisse damit insgesamt unterstützt.

#### *Weitere Einflussfaktoren*

Der direkte Einfluss der *Unternehmensgröße* scheint hingegen sehr gering auszufallen. Während in der Korrelationsanalyse noch schwach signifikant positive Korrelationen für Bilanzsumme und Umsatz bestehen, findet sich in der Regression kein Hinweis mehr auf einen Zusammenhang. Hingegen ergeben sich deutliche Hinweise auf einen indirekten Einfluss über die Informationsverfügbarkeit, die durch die Unternehmensgröße beeinflusst wird. Insgesamt kann *Hypothese IIa* durch die Ergebnisse somit nur z.T. unterstützt werden. Für den Anteil der mitwirkenden *externen Manager* ergibt sich trotz einer anderen Operationalisierung als in der Untersuchung von FLACKE und SEGBERS kaum ein Hinweis auf den vermuteten positiven Einfluss. Die entsprechende *Hypothese IIb* wird dadurch nur sehr geringfügig unterstützt.

Deutliche Unterstützung ergibt sich hingegen für *Hypothese IIc* zum positiven Einfluss der *Strategieorientierung*. Diese ergibt sich aus den deutlich signifikant positiven bivariaten Korrelationen von STRATSCHRIFT und LNSTRATTREFF. Die nicht gegebene Signifikanz in der Regression kann durch den hohen Zusammenhang mit der Informationsverfügbarkeit erklärt werden. Dadurch teilen die beiden Variablen den ihnen gemeinsamen Erklärungsanteil, so dass die Regressionsschätzer entsprechend abgeschwächt werden. Die Strategieorientierung wirkt somit tendenziell indirekt durch den Aufbau einer adäquaten Informationsbasis. Für einen positiven Einfluss *externer Berater* ergibt sich nur im bivariaten Kontext für den Unternehmensberater ein Hinweis. Auch hier gilt, dass neben dem direkten Einfluss ein Teil der Wirkung indirekt über den Aufbau der Informationsbasis erfolgt. *Hypothese IId* findet somit nur teilweise Unterstützung.

Wie erwartet finden sich deutliche Hinweise auf einen positiven Einfluss der Bank auf die Finanzkommunikation von Unternehmen. So scheint der *Firmenkundenbetreuer* sowohl einen direkten Einfluss auf die Kommunikationsintensität wie auch einen indirekten Einfluss über die Informationsbasis auszuüben. *Hypothese IIe* wird somit insgesamt deutlich unterstützt. Für einen positiven Einfluss einer höheren *Abhängigkeit von der Bank* finden sich ebenfalls Hinweise. Die Abhängigkeit scheint jedoch weniger über die zur Verfügung stehende Informationsbasis, als vielmehr direkt auf das Kommunikationsverhalten zu wirken. Für die *Langfristigkeit der Bankzusammenarbeit* ergeben sich hin-

gegen wieder Hinweise für einen direkten wie auch einen indirekten Einfluss. Zusammengenommen werden somit die *Hypothesen IIf und IIg* unterstützt.

Bivariate Korrelationen		
Einflussvariable	KOMMINT	INFOVERF
INFOVERF	0,344***	1,000
LNBIANZ	0,143*	0,240***
LNMA	0,066	0,216***
LNUMSATZ	0,139*	0,138*
EXTMAN	0,152*	0,182**
STRATSCHRIFT	0,254***	0,512***
STRATANPASS	0,126	0,218***
LNSTRATTREFF	0,272***	0,277***
STEUERBER	0,061	0,104
UNTERBER	0,182**	0,329***
BANKBER	0,284***	0,275***
FKQ	0,134*	0,113
FKBANK	0,159**	0,101
BANKLANG	0,178**	0,159**

**Tabelle B-51: Rangkorrelationen mit Kommunikationsintensität und Informationsverfügbarkeit**

Die acht unabhängigen Variablen sind gemeinsam in der Lage, rund ein Viertel der *Varianz der Kommunikationsintensität zu erklären*. Dadurch würde eine *Vorhersagegenauigkeit* der Kommunikationsintensität der Unternehmen von rund 53% erreicht. Der Rangkorrelationskoeffizient der tatsächlichen und der vorhergesagten Kommunikationsintensität beträgt 0,401 bei einer Signifikanz auf dem 1% Niveau. Damit ergibt sich eine Erklärung eines Teils der Kommunikationsintensität.

Bei Betrachtung der in Kapitel A.II.4.2.3 dargestellten *Informationstriade* wird jedoch deutlich, dass in der vorgenommenen Analyse zwar die Informationsverfügbarkeit und die Informationsbereitstellung direkt abgebildet werden. Die Dimension der Informationsnachfrage wird jedoch unabhängig von den Anforderungen der Bank im Einzelfall in die Untersuchung einbezogen, da losgelöst von den tatsächlichen Anforderungen der Bank ein relativ umfangreicher Anforderungskatalog unterstellt wurde. Zudem wird die Bereitschaft des Unternehmers zur Weitergabe von Informationen vermutlich maßgeblich durch seine persönlichen Werte und Einstellungen abgebildet. Diese können jedoch mit der Strategieorientierung und mittelbar durch den Anteil externer Manager nur sehr grob abgebildet werden. Eine detailliertere Abbildung des persönlichen Einflusses des Unternehmers könnte vermutlich zu einer deutlich höheren Erklärungsgenauigkeit führen.

Abhängige Variable: KOMMINT		
Einflussgröße	Schätzer	Signifikanz
INFOVERF	0,385*	0,057
LNMA	0,044	0,800
EXTMAN	0,187	0,266
STRATSCHR	0,216	0,238
UNTERBER	0,170	0,306
BANKBER	0,386**	0,019
FKQ	0,432**	0,010
BANKLANG	0,257	0,130
Pseudo R <sup>2</sup> (Nagelkerke)		0,249
Richtige Clustervorhersage		52,87%
Signifikanz $\chi^2$		0,000

Tabelle B-52: Ordinale Regression mit der Kommunikationsintensität

Abschließend werden in Abbildung B-26 alle Ergebnisse der vorherigen Hypothesenprüfungen grafisch zusammengefasst. Die Stärke der Unterstützung der jeweiligen Hypothese durch die Untersuchungsergebnisse wird dabei durch die jeweilige Pfeilstärke wiedergegeben. Zudem findet sich die festgestellte Wirkungsrichtung in der Abbildung wieder.

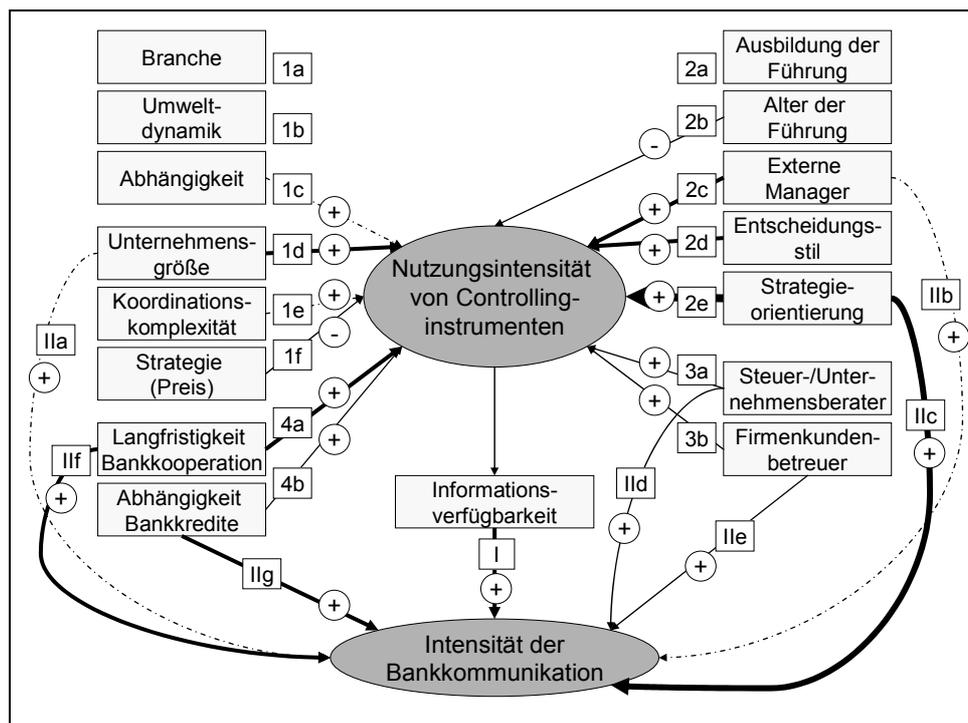


Abbildung B-26: Grafische Zusammenfassung der Hypothesentests

## 4 Limitationen der Untersuchung

Die vorgestellten Ergebnisse der Studie lassen Schlussfolgerungen auf die Ausgestaltung des Unternehmenscontrollings und dessen Kontextfaktoren sowie Einflussfaktoren der Bankkommunikation zu. Die Art der durchgeführten Untersuchung beinhaltet jedoch einige Limitationen, die die Aussagekraft und die Möglichkeit der Verallgemeinerung einschränken. Diese Limitationen werden im Folgenden dargestellt.

### *Behandlung von fehlenden Werten*

Wie in Kapitel B.I.1.4 dargestellt waren nicht alle Fragebögen der in diese Untersuchung einbezogenen Unternehmen vollständig ausgefüllt. Um jedoch die verwendeten multivariaten Analyseverfahren uneingeschränkt durchführen zu können, wurde eine *Imputation der fehlenden Werte* vorgenommen. Durch die Imputation wurden die fehlenden Werte durch Imputationswerte ersetzt. Eine Datenimputation ist jedoch immer mit einer Manipulation des Datensatzes verbunden und verfälscht dadurch die Analyseergebnisse. Zwar wurde bei der Imputation versucht, das Verfahren so zu gestalten, dass der imputierte Wert möglichst nahe an der tatsächlichen Ausprägung liegt. Auch war die Anzahl der fehlenden Werte nicht zuletzt durch das gewählte Vorgehen beim Ausschluss von Unternehmen insgesamt gering.<sup>832</sup> Dennoch müssen leichte Abstriche bei der Aussagekraft der Ergebnisse gemacht werden.

### *Statistisches Untersuchungsdesign*

Das gewählte Design der statistischen Analyse beinhaltet Limitationen in zweierlei Hinsicht. Zum einen besteht, wie in Kapitel B.III.1 dargestellt, eine mangelnde Klarheit über die *Spezifikation der zur Konstruktbildung herangezogenen Indikatoren*. Eine fehlerhafte Spezifikation würde zu einem fehlerhaften Auswertungsdesign und in der Folge vermutlich zu fehlerhaften Ergebnissen führen. Wie dargestellt wurde jedoch eine parallele Analyse mit Konstrukten auf Basis formativer Indikatoren durchgeführt. Da die Ergebnisse der beiden Untersuchungen fast identisch ausfallen, führt die dargestellte Limitation nicht zu einer Ergebnisverzerrung. Bei den Tests auf Basis einer Spezifikation mit der Annahme formativer Indikatoren verbleibt der Einwand einer möglicherweise nicht vollständigen Erhebung aller relevanten Instrumente.

Im letzten Teil der Untersuchung der Kontextfaktoren der Controllingausgestaltung sowie bei der Analyse von Einflussfaktoren der Bankkommunikation folgt aus der Wahl der Clusteranalyse zur Verdichtung der Daten, dass die gebildeten *Variablen ordinales Skalenniveau* aufweisen. Durch die resultierende Verwendung der ordinalen Regression als Analyseinstrument können zwischen abhängigen Variablen und potenziellen Einflussfaktoren *nur diskrete, nicht je-*

---

<sup>832</sup> Zu einer Übersicht über das Ausmaß fehlender Werte in den einzelnen Variablen vgl. Anhang 2, Tabelle AN2-1.

*doch stetige Verbindungen untersucht werden.* Eine zweite Limitation entsteht dadurch, dass Unternehmen mit der gleichen Clusterzugehörigkeit der gleiche Wert in der ordinalen abhängigen Variablen zugewiesen wird. Da die Clusteranalyse zwar hinsichtlich der betrachteten Variablen ähnliche Unternehmen zusammenfasst, innerhalb der Cluster jedoch eine Bandbreite der Variableausprägungen verbleibt, führt dieses Vorgehen zu einer gewissen Unschärfe. Daher können die Ergebnisse nur einen tendenziellen Einblick in die Zusammenhänge gewähren.

### *Auswahl und Operationalisierung der Kontextvariablen*

Der in den Kapiteln B.I.1.1 und B.I.1.3 dargestellte Kontext der Untersuchung, deren Durchführung sowie der resultierende Aufbau des Fragebogens bedingen einige Einschränkungen, die die Auswahl und die Operationalisierung der unabhängigen Kontextvariablen betreffen. Die Breite der abzufragenden Themenbereiche führte zu einem sehr langen Fragebogen und begrenzte die Möglichkeit, über die Zielsetzung des eigentlichen Forschungsprojektes hinausgehende Variablen abzufragen. Dadurch fehlen in der Untersuchung einige in anderen kontingenztheoretisch basierten Studien betrachtete Variablen wie z.B. die Umweltunsicherheit. Das *Fehlen weiterer typischer Variablen*, wie der Fertigungstechnologie, des technologischen Wandels oder des Diversifikationsgrads, erklärt sich hingegen aus der Heterogenität der Branchenstruktur, die zu einer bewussten Nichtberücksichtigung dieser Variablen führte. Des Weiteren konnten einige der *Kontextvariablen* nicht so detailliert *operationalisiert* werden, wie dies im Sinne einer möglichst genauen Abbildung wünschenswert gewesen wäre. So stellte die Operationalisierung der Umweltdynamik über das zukünftige Marktwachstum nur eine ungenaue Wiedergabe der abzubildenden Umweltdynamik dar. Ähnliches gilt auch für andere Kontextvariablen.

Die *unvollständige Variablenauswahl* führt zu einer Einschränkung der Erklärungskraft der betrachteten Variablen. Diese macht sich u.a. in den jeweiligen Werten des  $R^2$  bzw. Pseudo- $R^2$  in den Regressionsanalysen bemerkbar. Sie schränkt jedoch nicht die Aussagekraft der Analyseergebnisse zu den betrachteten Kontextfaktoren ein. Die Mängel in der Operationalisierung von Kontextfaktoren reduzieren jedoch die *Aussagekraft der Ergebnisse der entsprechenden Kontextvariablen*. Je besser der zur Operationalisierung verwendete Indikator den Kontextfaktor abbilden kann, desto genauer kann dessen Einfluss auf das Controlling gemessen werden. Im Umkehrschluss wird die Messung aber umso ungenauer, je weniger zutreffend der Kontextfaktor durch die Variable abgebildet wird. Umso ungenauer die Abbildung ausfällt, je größer ist auch die Unschärfe der Messung und entsprechend geringer die Möglichkeit, die Ergebnisse genau dem Kontextfaktor zuzuordnen. Es müssen daher insbesondere die Ergebnisse für die Marktdynamik, die Abhängigkeit von externen Gruppen aufgrund der eindimensionalen und die Ausbildung der Geschäftsführung aufgrund der dichotomen Abbildung kritisch gesehen werden. Die Variablen aus

dem Bereich der Merkmale der Unternehmensführung lassen zwar einige Schlüsse auf deren Zusammensetzung und Einstellungen zu, können jedoch letztlich nicht den tatsächlichen Charakter und Führungsstil abbilden. Hier verbleiben entsprechende Unschärfen. Zudem ist bei den Variablen Vorhandensein eines Geschäftsführers mit betriebswirtschaftlichem Hochschulstudium, Alter des jüngsten Geschäftsführers und dem Entscheidungsstil nichts über den Einfluss des jeweils betroffenen Geschäftsführers bekannt. Die Kenntnis des Einflusses wäre jedoch relevant, da eine hinreichende Möglichkeit, einen Einfluss auf die Controllingausgestaltung zu nehmen, Voraussetzung für einen Einfluss dieser Variablen wäre.

Bereits zuvor wurde auch aufgezeigt, dass auf Basis der verwendeten Variablen zur Abbildung der Person des Unternehmers eine realitätsnahe Abbildung des *moderierenden Einflusses des Unternehmers* nicht möglich ist. Die entsprechenden Ergebnisse müssen somit eingeschränkt werden.

#### *Antwortverhalten der Studienteilnehmer*

Die Aussagekraft der Ergebnisse von statistischen Analysen auf der Basis einer Umfrage müssen grundsätzlich in Frage gestellt werden. Dies resultiert aus dem (allgemeingültigen) Problem, dass *Befragte* unter Umständen *nicht der Wahrheit entsprechende Antworten geben*.<sup>833</sup> Ein solches Antwortverhalten kann zum einen unbewusst, z.B. aufgrund einer nicht zutreffenden Selbsteinschätzung, aber zum anderen auch bewusst aufgrund des Bestrebens nach einer möglichst positiven Eigendarstellung entstehen. Beide Arten nicht zutreffender Antworten verfälschen das durch die Analyse gezeichnete Bild. Während die erste Art der nicht zutreffenden Antwort nicht durch die Art der Studie zu beeinflussen ist, kann sich die zweite in Abhängigkeit von Aufbau und Struktur der Datenerhebung unterscheiden. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Verfälschung der Analyse durch ein an der sozialen Erwünschtheit orientiertes Antwortverhalten von zwei Faktoren beeinflusst wird. Zum einen ist die Anfälligkeit für Antwortverfälschungen davon abhängig, ob der Befragte der Meinung ist, dass eine im Sinne sozialer Erwünschtheit negative Fragebeantwortung negative Konsequenzen für ihn haben könnte. Je eher eine Frage als kritisch angesehen wird, desto eher wird der Befragte dazu neigen, die Antwort im erwarteten Sinne zu korrigieren.<sup>834</sup> Zum anderen ist von Bedeutung, ob der Befragte davon ausgeht, dass seine Antworten zu ihm zurückverfolgt werden können. Ist für den Befragten eine absolute Sicherheit gegeben, dass die Antworten nicht ihm selbst zugeordnet werden können, ist der Anreiz einer nicht zutreffenden Antwort nicht gegeben. In einer solchen Situation ist auch unerheblich, inwieweit er die Frage als kritisch betrachtet. Neben der Antwort im

<sup>833</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden sowie ausführlich zu Testverfälschungen Bortz/Döring (2006), S. 231-233.

<sup>834</sup> Darüber hinaus besteht hier der Anreiz, die Antwort zu verweigern. In diesem Fall läge ein fehlender Wert vor. Zu den Konsequenzen der Behandlung fehlender Werte vgl. die entsprechenden Ausführungen in diesem Kapitel.

Sinne sozialer Erwünschtheit kann jedoch auch eine bewusste Selbsttäuschung im Sinne eines „sich-nicht-eingestehen-Wollens“ zu einer Antwortverfälschung führen. In diesem Fall wäre die fehlende Zurückverfolgbarkeit kein Kriterium, das ein solches Verhalten verhindern würde.

In der vorliegenden Untersuchung wurde versucht, den Beteiligten die *Sicherheit einer völligen Unmöglichkeit der Zurückverfolgung* zu geben. Zum einen wurden die Antworten anonym an den Lehrstuhl für Controlling der Universität Münster zurückgesendet. Zum anderen fand ein durch den Befragten selbst auszufüllender Fragebogen Verwendung, der einen persönlichen Kontakt zu einem Interviewer unnötig machte. Aufgrund der *Distribution der Fragebögen durch die Bank* und deren offen kommunizierter Beteiligung an dem Forschungsprojekt muss jedoch davon ausgegangen werden, dass viele Teilnehmer eine Weiterleitung ihrer individuellen Antworten an die Bank für möglich gehalten haben. In diesem Fall wäre ein positiv korrigiertes Antwortverhalten nicht auszuschließen. Es wäre dann die Vermutung der Rückverfolgbarkeit gegeben gewesen. Zudem wären die Informationen für das Unternehmen aufgrund der Relevanz für die Bonitätsbeurteilung und daher für Kreditverfügbarkeit und -konditionen (erfolgs-)kritisch gewesen. Antworten könnten somit im Sinne der Erwünschtheit aus Sicht der Bank beeinflusst sein. Zudem ist auch eine „Positivkorrektur“ der Fragebeantwortung aufgrund einer bewusst, aber auch unbewusst verzerrten Wahrnehmung des eigenen Unternehmens und damit einer antwortverfälschenden Selbsteinschätzung nicht auszuschließen.<sup>835</sup> Alle genannten Einschränkungen hätten zu einer Antwortverzerrung geführt. Aufgrund der dargestellten Erwartungshaltung der Bank hinsichtlich der Nutzung von Controllinginstrumenten muss davon ausgegangen werden, dass die Antwortverzerrung zu dem Bild einer intensiveren Nutzung von Controllinginstrumenten führen würde, als dies tatsächlich der Fall ist.

Für die Variable des *Entscheidungsstils der Unternehmensführung* muss zudem einschränkend bemerkt werden, dass nicht abschließend sicher ist, dass die entsprechende Frage tatsächlich von einem Mitglied der Unternehmensführung beantwortet wurde. Es füllten jedoch zu rund 80% Mitglieder der Geschäftsführung den Fragebogen aus. Zudem wurde darauf hingewiesen, dass die Fragen zur Unternehmensführung von Mitgliedern der Geschäftsführung zu beantworten seien. Insofern ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass die entsprechende Frage von einem Geschäftsführer beantwortet wurde. Es bleibt jedoch die Möglichkeit, dass dies nicht der Fall war. Daraus ergäbe sich eine (leichte) Einschränkung der Ergebnisse zum Einfluss des Entscheidungsstils.

---

<sup>835</sup> Als ein Hinweis auf das Vorliegen einer solchen Wahrnehmungsverzerrung kann das bereits in Kapitel B.I.2.4 angeführte Beispiel aus dem Bereich der Risikoerhebung herangezogen werden. Dort gaben rund 92% der Befragten an, alle das Unternehmen gefährdenden Entwicklungen für das Unternehmen unmittelbar erkennen zu können, obwohl nur 18% der Befragten eine systematische Risikoerhebung betreiben.

### *Repräsentativität der Erhebung*

Die Repräsentativität der Ergebnisse wird auf zwei Arten eingeschränkt. Die erste Einschränkung entsteht aus dem *Vergleich der Branchen- und Größenverteilung* der Stichprobe und der Erhebungsgesamtheit. Wie in Kapitel B.I.1.2 dargestellt zeigt sich sowohl für die Branchen- als auch die Größenverteilung eine deutliche Abweichung der Stichprobe von der Grundgesamtheit bezogen auf Nordrhein-Westfalen wie auch auf das gesamte Bundesgebiet. Während die Branchenabweichung aufgrund des aufgezeigten geringen Einflusses der Branche auf die Nutzung von Controllinginstrumenten wohl einen geringen Einfluss auf die Ergebnisse hat, führt die Unternehmensgrößenverteilung zu einer gewissen Einschränkung der Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse.

Die zweite Einschränkung der Repräsentativität der Ergebnisse entsteht aus der *Art der Auswahl der Befragungsteilnehmer*. Die Distribution der Fragebögen folgte einem zweistufigen Vorgehen.<sup>836</sup> Über die WGZ-Bank wurden Volks- und Raiffeisenbanken aus dem Zuständigkeitsgebiet der WGZ-Bank dazu aufgefordert, Teile ihrer Firmenkunden zu bitten, an der Befragung teilzunehmen. Die Primärbanken wählten dann selbstständig aus ihrem Firmenkundenportfolio potenzielle Befragungsteilnehmer aus. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass Unternehmen aller Bonitätsklassen ausgewählt wurden. Aufgrund der durchgeführten telefonischen Nachfassaktion bei den Banken während des für die Befragung vorgegebene Zeitfensters ist aus dem Vergleich der Anzahlen angesprochener Unternehmen und ausgefüllter Fragebögen bekannt, dass nicht alle angesprochenen Unternehmen an der Befragung teilgenommen haben.

Durch das Vorgehen kann nun mutmaßlich von einer *doppelten Positivselektion* der Befragungsteilnehmer ausgegangen werden. Zum einen kann es auch aufgrund von Gesprächen mit beteiligten Banken als wahrscheinlich angesehen werden, dass die Banken diejenigen Unternehmen ausgewählt haben, die sie als kooperativ und motiviert erachtet haben. Es kann weiter vermutet werden, dass kooperativere und motiviertere Unternehmen auch eher „zu den Besseren“ im Sinne eines gut geführten und erfolgreichen Unternehmens zählen. Dadurch würden sich mutmaßlich auch die Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Controllinginstrumenten intensiver darstellen, als dies für den Unternehmensdurchschnitt der Fall ist. Zum anderen muss davon ausgegangen werden, dass von den durch die Banken angesprochenen Unternehmen wiederum die kooperativeren und motivierteren mit den oben dargestellten Konsequenzen teilgenommen haben. Zudem könnte die Positivselektion auf Unternehmensebene weiter dadurch befördert worden sein, dass diejenigen Unternehmen, die keine oder nur geringe Antwortkorrekturen im Sinne der sozialen Erwünschtheit vorzunehmen hatten, eher zu einer Befragung bereit waren. Auch dadurch würden

---

<sup>836</sup> Vgl. dazu ausführlich Kapitel B.I.1.1.

sich die Ergebnisse positiver darstellen, als dies über alle Unternehmen der Fall wäre.

### *Fehlende Abbildbarkeit von zeitlichen Verzögerungseffekten*

Eine letzte Einschränkung der Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung liegt in der *Durchführung einer Zeitpunkterhebung* begründet. Dadurch werden die Werte aller Variablen zum Zeitpunkt der Erhebung gemessen. Es muss jedoch davon ausgegangen werden, dass die Nutzungsintensivierung von Controllinginstrumenten und die Intensivierung der Bankkommunikation einen gewissen zeitlichen Vorlauf benötigen. Dies führt dazu, dass ein Impuls, der sich für die beiden abhängigen Größen aus einem der Kontextfaktoren ergibt, erst mit zeitlichem Nachlauf zu einer Nutzungsveränderung des Controllings oder der Kommunikation führt. Solange nun das Ausprägungsniveau der Kontextvariablen im Zeitraum vor dem Erhebungszeitpunkt (nahezu) unverändert geblieben ist, kann davon ausgegangen werden, dass der aus diesem Bereich gegebene Impuls sich bereits im Nutzungsniveau niedergeschlagen hat. Ist es hier jedoch im Zeitraum vor der Erhebung zu einer spürbaren Veränderung gekommen, besteht die Möglichkeit, dass der entsprechende Impuls noch nicht umgesetzt wurde. Da in der vorliegenden Untersuchung solche zeitlichen Verzögerungseffekte nicht abgebildet wurden, kann es dadurch zu einer Unschärfe der Einschätzung des tatsächlichen Zusammenhangs kommen. Insbesondere für den Bereich der Bankzusammenarbeit und Abhängigkeit ist aufgrund der beschriebenen aktuellen Entwicklungen<sup>837</sup> davon auszugehen, dass sich hier für viele Unternehmen rund um den Erhebungszeitpunkt Impulse ergeben haben. Da die Entwicklungen jedoch, wie beschrieben, Impulse für eine zunehmende Nutzung von Controlling und eine Intensivierung der Bankkommunikation darstellen,<sup>838</sup> kann tendenziell von einer Unterschätzung des Zusammenhangs ausgegangen werden.

Trotz der dargestellten Limitationen kann die vorliegende Untersuchung dazu beitragen, auf mögliche Gründe für die große Heterogenität im Nutzungsverhalten von Controllinginstrumenten mittelständischer Unternehmen zu schließen. Auf dieser Basis ist es Ziel des folgenden Hauptkapitels C, Möglichkeiten aufzuzeigen, wie zukünftige Studien dieses Verständnis weiter verbessern können. Zudem wird auf Basis der Ergebnisse eine mögliche Konsequenz für die Zusammenarbeit von mittelständischen Unternehmen mit dem Firmenkundenbetreuer der Bank und bzw. oder anderen externen Beratern skizziert.

---

<sup>837</sup> Vgl. dazu Kapitel A.II.4.2.

<sup>838</sup> Vgl. dazu Kapitel A.II.4.3 und A.II.4.2.3.

## C Schlussfolgerungen

Nach dem Abschluss der Überprüfung und der Beurteilung aller aufgestellten Hypothesen werden im Folgenden aus den Ergebnissen einige Schlussfolgerungen abgeleitet. Dabei gilt die Aufmerksamkeit zunächst der Frage, welche Implikationen die Ergebnisse für zukünftige Forschungsbemühungen besitzen. Zwar wurde bei der Beschreibung der Untersuchungsziele festgestellt, dass es nicht Ziel der Arbeit ist, einen Katalog normativer Empfehlungen abzuleiten. Dennoch werden auf Basis der Ergebnisse im Anschluss einige Implikationen für die Praxis von mittelständischen Unternehmen, deren Berater sowie insbesondere ihrer Banken skizziert. Abschließend wird der Verlauf der Gesamtuntersuchung zusammenfassend dargestellt und mit einem kurzen Ausblick abgeschlossen.

## I Zukünftiger Forschungsbedarf

Die Implikationen für zukünftige Untersuchungen zu Einflussfaktoren auf das Controlling in mittelständischen Unternehmen sowie z.T. des Finanzkommunikationsverhaltens ergeben sich einerseits aus den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung und andererseits aus den aufgezeigten Limitationen. Im Folgenden soll skizziert werden, wie die Erkenntnisse zu Einflussfaktoren der Controllingnutzung in mittelständischen Unternehmen weiter ausgebaut werden können.

Als ein zentrales Ergebnis der Untersuchung hat sich der hohe unmittelbare Einfluss der Personen der Unternehmensführung auf die Controllingnutzung herausgestellt. Gemäß der zentralen Stellung im Unternehmen nimmt der Unternehmer, wie erwartet, auf die Nutzungsintensität von Controllinginstrumenten Einfluss. Zudem hat sich gezeigt, dass externe Berater, insbesondere Firmenkundenbetreuer der Bank, eine Rolle bei der Festlegung der Nutzungsintensität spielen. Zwar ergaben sich auf Basis der Ergebnisse der Untersuchung Hinweise für entsprechende Einflüsse. Aufgrund der Einschränkungen einer schriftlichen Erhebung im Allgemeinen und der speziellen Limitationen der vorliegenden Untersuchung wurden diese stark personenbezogenen Einflüsse jedoch durch vereinfachende Indikatoren operationalisiert, die zu einigen Unschärfen in der Abbildung führen. Um eine weitere Konkretisierung der sich andeutenden Zusammenhänge vornehmen zu können, bietet es sich an, *tiefergehende Analysen der personenbezogenen Einflüsse* vorzunehmen. Entsprechende Ansätze werden in Kapitel C.I.1 aufgezeigt. Insbesondere in diesem Kontext wird auch die in den Limitationen angesprochene *Abbildung von zeitlichen Verzögerungseffekten* relevant. In Kapitel C.I.2 werden daher die Notwendigkeit und die Möglichkeiten der Abbildung solcher Wirkungsverzögerungen erläutert. In Kapitel C.I.3 wird dann skizziert, wie die konkretisierten Erkenntnisse hinsichtlich der personenbezogenen, zusammen mit den allgemeinen kontingenztheoretischen, Einflussfaktoren in einem *konkretisierten und integrierten Wirkmodell* abgebildet und gemessen werden könnten.

## 1 Konkretisierung personenbezogener Einflussfaktoren

Das Ziel einer Konkretisierung personenbezogener Einflüsse muss zum einen darin bestehen, die relevanten Einflussfaktoren zutreffender und detaillierter abbilden zu können. Zum anderen gilt es, die bislang nur skizzierten Wirkungsbeziehungen besser zu verstehen und Kausalzusammenhänge genauer zu beschreiben. Zudem ist von Interesse, wie die Wirkungsmechanismen der Zusammenarbeit von Unternehmen und externen Beratern aussehen und wie sich diese auf die Controllingnutzung auswirken. Solche tiefergehenden Einblicke in die Wirkungszusammenhänge bilden die Voraussetzung, um darauf aufbauend ein Modell der Determinanten der Controllingnutzung in mittelständischen Unternehmen aufstellen und auch validieren zu können. Hieraus ergeben sich einerseits Implikationen für die in zukünftigen Untersuchungen *zu stellenden Forschungsfragen* und andererseits für das *zu verwendende Untersuchungsdesign*. Beide Arten der Implikationen werden im Folgenden dargestellt.

### 1.1 Auswirkungen auf relevante Forschungsfragen

Um im weiteren Verlauf der mittelstandsbezogenen Controllingforschung zu einem umfassenden Modell der Gestaltungseinflüsse zu gelangen, müssen zunächst angenommene *Kausalitätsbeziehungen näher untersucht* werden. So ergab sich z.B. ein Hinweis darauf, dass Unternehmen mit stärker reflektiv entscheidenden Unternehmern eine intensivere Nutzung von Controllinginstrumenten aufweisen. Neben der in Hypothese 2d unterstellten Kausalbeziehung wäre es auch denkbar, dass die *Stellung der Reflexion in der Willensbildung* durch ein stärker ausgebautes Controlling und eine entsprechend umfangreichere Informationsbereitstellung gestärkt wird. Das Controlling würde in diesem Fall seiner Rationalitätssicherungsfunktion nachhaltig nachkommen.<sup>839</sup> Dies würde einen Kausalzusammenhang bedeuten, der die entgegengesetzte Richtung aufweist. Ähnliches gilt auch für den Zusammenhang zwischen Controllingnutzung und Strategieorientierung und somit insgesamt für Eigenschaften des Unternehmers. Hier wäre eine Beobachtung über einen Zeitraum nützlich, um entsprechende Entwicklungsprozesse untersuchen zu können.

Des Weiteren könnte eine tiefergehende Untersuchung des *Einflusses der Bank* zu einem besseren Verständnis der Zusammenhänge führen. Im Sinne verhaltensorientierter Forschungsansätze gilt es die Frage zu stellen, inwieweit sich der von kreditgebenden Banken ausgehende Druck auf die Controllingnutzung auswirkt.<sup>840</sup> Zwar konnten in der vorliegenden Untersuchung Hinweise dafür gefunden werden, dass eine höhere Abhängigkeit und der folgende größere Druck zu einer intensiveren Controllingnutzung führt. Fraglich bleibt jedoch, inwieweit die Instrumentennutzung tatsächlich stattfindet bzw. inwieweit die generierten Informationen wirklich genutzt werden. Vielmehr wäre es stattdes-

<sup>839</sup> Zur Rationalitätssicherungsfunktion des Controllings vgl. Weber/Schäffer (1999a) sowie Kapitel A.II.3.1.2 und A.II.3.3.

<sup>840</sup> Zu einem Überblick über verhaltensorientierte Studien zum Controlling vgl. Kapitel A.III.3.2.

sen auch denkbar, dass nur ein „Attrappencontrolling“ aufgebaut wird. Ein solches Vorgehen des Unternehmens wäre vorstellbar, um der Bank ein Erfüllen ihrer Wünsche zu suggerieren bzw. Ratingkriterien zu erfüllen, ohne jedoch das nötige Bewusstsein für eine sinnvolle Controllingnutzung zu zeigen.<sup>841</sup> Daraus könnten sich Erkenntnisse dafür ergeben, ob ein solcher Druck einen Einflussfaktor für eine *wirkliche* Controllingnutzung darstellt oder ob diese sich nur über den „Umweg“ der Schaffung eines entsprechenden Controllingbewusstseins beim Unternehmer erreichen lässt.<sup>842</sup> Ähnlich wäre es auch denkbar, dass ein Unternehmen in einer Hausbankbeziehung durch ein entsprechendes Attrappencontrolling ein Wohlverhalten vortäuscht, um dadurch einen Vorteil zu erlangen.<sup>843</sup> Aus entsprechenden Analysen könnten sich einerseits Erkenntnisse für die weitere wissenschaftliche Untersuchung ergeben. Andererseits lassen sich daraus jedoch auch praxisrelevante Schlussfolgerungen für die Zusammenarbeit von Bank und Unternehmen im Rahmen der (Haus-)Bankbeziehung ableiten. So würde der Bank durch die Ableitung von Wirkzusammenhängen für die Controllingnutzung im Speziellen, aber auch für ein insgesamt „betriebswirtschaftlicheres“ Verhalten des Unternehmers im Allgemeinen, aufgezeigt werden, wie sie diesbezüglich positiv beeinflussend tätig werden kann.<sup>844</sup>

Eine weitere Forschungsfrage, die sich aus den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung ergibt, betrifft den *Einfluss externer Berater*. Hier wurde bereits in Hypothese 3a die Vermutung geäußert, dass neben dem durch Berater geleisteten Know-how Transfer und der Überzeugung von der Notwendigkeit eines Controllings die intensive Zusammenarbeit mit Beratern auch ein Indiz für die *Offenheit des Unternehmers* darstellt. Hier ist eine tiefergehende Analyse des Zusammenwirkens dieser beiden Faktoren von Interesse. Es kann analysiert werden, zu welchen Teilen der Berater die Controllingnutzung tatsächlich beeinflusst und wie stark sie auf persönliche Eigenschaften des Unternehmers zurückzuführen ist. Dazu könnte auch eine Zeitraumbetrachtung Erkenntnisse hervorbringen. Sollte sich beispielsweise herausstellen, dass die Controllingnutzung bereits vor der Zusammenarbeit mit Beratern relativ hoch war, sich im Nachgang jedoch nicht verändert, würde dies dafür sprechen, dass weniger der

---

<sup>841</sup> Vgl. dazu beispielhaft auch die Studie von ANSARI und EUSKE. Diese betrachten in ihrer Untersuchung das Nutzungsverhalten eines Kosteninformationssystems in Einrichtungen des US-Militärs. Sie schlussfolgern, dass sich die Nutzung z.T. auch auf die Demonstration rationalen Verhaltens Organisationsexternen gegenüber und weniger auf die tatsächliche Nützlichkeit der Informationen zurückführen ließ. Vgl. Ansari/Euske (1987), S. 562 f. Ähnlich nimmt MOSIEK eine Unterteilung nach einer symbolischen, konzeptionellen und instrumentellen Informationsnutzung vor. Bei instrumenteller Nutzung werden Informationen zur Entscheidungsvorbereitung und bei konzeptioneller Nutzung zum allgemeinen Geschäftsverständnis genutzt. Hingegen dienen Informationen bei der symbolischen Nutzung nur einer nachträglichen Entscheidungsrechtfertigung. Vgl. Mosiek (2002), S. 181 f.

<sup>842</sup> Zur Argumentation, dass eine Controllingnutzung ein entsprechendes Controllingbewusstsein der Unternehmensführung voraussetzt, vgl. Zimmermann (2001), S. 202-207. Ausführlich zum Controllingbewusstsein vgl. auch Ihring (1986), S. 31-36.

<sup>843</sup> Zur Controllingnutzung als spezifische Investition im Rahmen einer Hausbankbeziehung vgl. Kapitel B.II.1.2.3.

<sup>844</sup> Dieser Gedanke wird in Kapitel C.II zu den praxisrelevanten Schlussfolgerungen wieder aufgegriffen.

Berater, als vielmehr der Unternehmer den relevanten Einflussfaktor darstellt. Umgekehrt wäre ein signifikanter Nutzungszuwachs ein Hinweis auf den Berater als Ursache der Nutzungsintensivierung. Im Bereich des Einflusses von Beratern könnte auch versucht werden, Beratern bzw. Firmenkundenbetreuer zu verschiedenen Typen zusammenzufassen und deren Einfluss auf Controllingnutzung und Kommunikationsverhalten zu untersuchen.

Auch muss ein Interesse daran bestehen, näher zu untersuchen, inwieweit die im *handlungsorientierten Ansatz der Kontingenztheorie* unterstellte *Moderationswirkung des Unternehmers* auf allgemeine Kontingenzfaktoren tatsächlich vorzufinden ist und wie genau sie sich vollzieht. Hier wären tiefere Einblicke in die für die Moderation relevanten Faktoren des Unternehmers von Bedeutung für zukünftige Untersuchungen.

Zudem wären *weitergehende und detailliertere Untersuchungen zum Einfluss des Unternehmers* von Interesse. Dies bezieht sich zum einen auf eine nähere und genauere Beobachtung der entsprechenden Eigenschaften. Zwar wurden in der vorliegenden Arbeit wie auch in früheren Untersuchungen bereits Hinweise auf relevante Eigenschaften gefunden. In der vorliegenden Untersuchung wurden diese jedoch sehr grob operationalisiert. In einigen anderen Untersuchungen erfolgt eine detailliertere Abbildung von führungsstilbezogenen Einflussfaktoren.<sup>845</sup> Jedoch basieren diese jeweils auf Studien, die diese Eigenschaften über eine Selbsteinschätzung der handelnden Personen erhoben haben. Daraus folgen die zuvor beschriebenen Unschärfen durch die verzerrende Wirkung von unzutreffenden Selbsteinschätzungen. Zudem beziehen alle Erhebungen bisher nur einen Ausschnitt aus dem Spektrum möglicher Einflüsse ein.

## 1.2 Auswirkungen auf das Untersuchungsdesign

Um die aufgeworfenen Forschungsfragen beantworten zu können, ist ein geeignetes Untersuchungsdesign auszuwählen. Im Folgenden werden mögliche Untersuchungsformen umrissen, die dazu geeignet erscheinen. Die Auswahl erfolgt dabei zunächst unabhängig von Überlegungen zu Durchführungshindernissen. Entsprechende Einschränkungen werden dann aber jeweils aufgezeigt.

*Einfache Befragungen* sind zwar grundsätzlich in der Lage, Eigenschaften der relevanten Personen abzubilden und messbar zu machen. Jedoch ist ein solches Vorgehen stets auf die Selbsteinschätzung der Personen angewiesen, deren Eigenschaften abgebildet werden sollen. Hier liegt ein relativ hohes Potenzial der Ergebnisverfälschung durch die üblichen antwortverzerrenden Effekte, insbesondere jedoch durch eine unzutreffende Selbsteinschätzung. Hier kann zwar grundsätzlich eine bessere Erhebung durch die Abfrage verschiedener Indikatoren erreicht werden, auf deren Basis anschließend eine Konstruktbildung zur

---

<sup>845</sup> Zu Studien mit einer detaillierteren Berücksichtigung unternehmerbezogener Aspekte vgl. Niedermayr (1994) und Zimmermann (2001). Zu einer Darstellung der Studien vgl. Kapitel A.III.4.2.3 und A.III.4.2.6.

Messung nicht direkt beobachtbarer Eigenschaften der Unternehmensführung erfolgt.<sup>846</sup> Aufgrund der bislang noch wenig ausgeprägten Wissensbasis zum Einfluss des Unternehmers auf das Controlling und das Zusammenwirken mit Einflüssen externer Berater und der Bank sind zunächst auch andere Vorgehensweisen denkbar.

So könnte es sich vielmehr anbieten, auf andere Formen des Untersuchungsvorgehens zurückzugreifen.<sup>847</sup> Eine Möglichkeit zur Untersuchung der personenbezogenen Einflüsse bietet sich durch die Durchführung von *Fallstudien*.<sup>848</sup> Fallstudien als Forschungsmethode können nach Yi wie folgt definiert werden: „A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident.“<sup>849</sup> Im Rahmen einer oder mehrerer Fallstudien wird somit eine Beobachtung direkt am Ort des interessierenden Geschehens vorgenommen. Der Rückgriff auf Fallstudien als Untersuchungsmethode kann sich insbesondere dann anbieten, wenn sich vermutete Kausalbeziehungen in der Realität zu komplex gestalten, um sie adäquat über Umfragen abzubilden.<sup>850</sup> Sie eignen sich u.a. besonders zur en detail Untersuchung des „wie und warum“ von Entscheidungen und Prozessen.

Die aus einer Selbsteinschätzung resultierenden Einschränkungen könnten umgangen werden, indem diese durch die *Einschätzung seitens des Forschers selbst* ersetzt wird. Die Basis für diese Einschätzung müsste durch die Präsenz im untersuchten Unternehmen gebildet werden. Dadurch wird eine Einschätzung von Außen möglich, wie die relevanten Eigenschaften des Unternehmers zu beurteilen sind. Auch könnte beobachtet werden, wie sich das Zusammenspiel der verschiedenen Mitglieder der Unternehmensführung darstellt. Dieses Vorgehen wäre wohl am Besten in der Lage, alle personenbezogenen Einflüsse im Einzelfall abzuschätzen. Fallstudien wären prinzipiell in der Lage, die oben abgeleiteten Forschungsfragen zu beantworten. Dadurch ließen sich detaillierte Erkenntnisse zu den personenbezogenen Einflussvariablen erarbeiten. In Abhängigkeit vom Zeitraum der Beobachtung wäre es auch möglich, Antworten auf Fragen zu Entwicklungsprozessen zu finden. So könnte in Unternehmen, die ein Controlling neu einführen, beobachtet werden, wie bzw. ob sich das Entscheidungsverhalten des Unternehmers verändert. Dadurch kann die oben

---

<sup>846</sup> Entsprechende Vorgehensweisen werden später auch in Kapitel C.I.3 aufgegriffen.

<sup>847</sup> Zu einem Beispiel für die Verwendung von Fallstudien zur Untersuchung des Zusammenspiels des Zusammenwirkens des Unternehmers und der Controllingnutzung vgl. Perren/Grant (2000). Durch die Beobachtung von Unternehmen mit zwischen elf und 22 Mitarbeitern erhalten sie ein sehr differenziertes Bild der Controllingnutzung in diesen Unternehmen. MARRIOTT und MARRIOTT untersuchen anhand von Fallstudien in 15 australischen Kleinstunternehmen die Möglichkeit der Zusammenarbeit von externen Beratern und Unternehmern zur Unterstützung der Controllingnutzung. Vgl. Marriott/Marriott (2000).

<sup>848</sup> Zu einer Einführung in die Verwendung von Fallstudien als Forschungsmethode in der Sozialwissenschaft vgl. Yi (2003).

<sup>849</sup> Yi (2003), S. 13.

<sup>850</sup> Vgl. dazu und im Folgenden Yi (2003), S. 12-14.

aufgeworfene Frage nach der Wirkrichtung des Entscheidungsstils untersucht werden. Ähnliches ist für Unternehmen denkbar, in denen Berater tätig werden. Hier kann beobachtet werden, inwieweit deren Einfluss ursächlich zu einer Veränderung der Controllingnutzung führt. Auch kann durch längerfristig angelegte Beobachtungen ein besserer Einblick in den Zusammenhang von Hausbankbeziehung und Controllingnutzung gewonnen werden. Ähnlich würden sich auch Beobachtungen zum Verhältnis der drei in der Informationstriade abgebildeten Dimensionen von Informationsnachfrage, -verfügbarkeit und -angebot machen lassen.<sup>851</sup> Daraus ergäben sich weitere Erkenntnisse zum Kommunikationsverhalten von mittelständischen Unternehmen. Die Nutzung von Fallstudien bringt jedoch neben den aufgezeigten Vorteilen auch einige Nachteile mit sich.

*So ist einschränkend festzustellen*, dass sich ein solches Vorgehen zum einen nur mit einem sehr hohen Aufwand bewerkstelligen lässt, da die Beobachtung vor Ort stattfinden muss und zudem über einen längeren Zeitraum vorgenommen werden muss. Zudem ist fraglich, inwieweit Unternehmer bereit sind, eine solche Befragung zuzulassen. Hier ist wiederum die Gefahr einer Positivselektion gegeben. Auch ist aufgrund des hohen Aufwands eine repräsentative Erhebung auf Basis von Fallstudien (fast) ausgeschlossen. Eine weitere Erkenntnis kann sich bei direkter Beobachtung daraus ergeben, dass sich Personen dann anders verhalten als ohne Beobachtung. Erkenntnisse aus Fallstudien würden somit zwar „nur“ Einzelerkenntnisse darstellen. Aufgrund des sehr tiefen Einblicks in die Wirkungszusammenhänge und die detailliertere und präzisere Greifbarkeit der personenbezogenen Einflussfaktoren würden sie jedoch mutmaßlich wertvolle Erkenntnisse zum Einfluss von personenbezogenen Faktoren hervorbringen können.

Eine alternative Möglichkeit, die personenbezogenen Einflüsse zu konkretisieren, könnte in der Nutzung von *dyadischen Erhebungen* liegen.<sup>852</sup> In solchen würde nicht nur eine Befragung des Unternehmers vorgenommen. Vielmehr würde(n) neben dem Unternehmer eine oder mehrere weitere Personen befragt. So könnte zu einer zutreffenden Abbildung personenbezogener Eigenschaften wie dem Führungsstil auch eine Einschätzung von Mitarbeitern eingeholt werden, um so das Problem der Verzerrung durch eine falsche Selbsteinschätzung zu umgehen. Dazu, aber auch um konkretere Einblicke in den Einfluss der Bankzusammenarbeit zu erhalten, könnte eine dyadische Untersuchung unter Einbeziehung des Unternehmers und des Firmenkundenbetreuers durchgeführt werden. Dadurch ließe sich z.B. auch die Frage näher untersuchen, inwieweit sich Druck auf die tatsächliche Controllingnutzung auswirkt. Eine ähnliche Un-

---

<sup>851</sup> Vgl. zur Informationstriade Abbildung A-11 in Kapitel A.II.4.2.3.

<sup>852</sup> Für ein Beispiel einer dyadischen Untersuchung im Controllingkontext vgl. Bauer (2002). Dort werden Controller und Manager jeweils einzeln befragt, um Einflussfaktoren auf die Art und Weise und die Qualität des Zusammenwirkens von Managern und Controllern zu erhalten.

tersuchung bietet sich auch mit anderen externen Beratern an. In Verbindung mit einer Zeitraumperspektive ließen sich nähere Einblicke in die Wirkungszusammenhänge von Controllingnutzung, Beratereinfluss und der Ausprägung der Offenheit des Unternehmers gewinnen.

## 2 Abbildung von zeitlichen Verzögerungseffekten

### 2.1 Grundlegende Forschungsfrage zur Abbildung zeitlicher Verzögerungseffekte

Bei der Darstellung der Limitationen der vorliegenden Untersuchung wurde darauf hingewiesen, dass eine reine Zeitpunktbetrachtung vorgenommen wurde. Zu vermutende *zeitliche Versatzeffekte*, die darin bestehen, dass Veränderungen von Kontextfaktoren erst nachlaufend zu einer Anpassung der Controllingnutzung führen, konnten so nicht abgebildet werden. Insgesamt fehlt eine solche Abbildung von zeitlichen Wirkungsverzögerungen in mittelstandsspezifischen Untersuchungen bis auf eine Ausnahme gänzlich. Lediglich REID und SMITH betrachten die Auswirkungen von *Kontingenzereignissen* in einem bestimmten Zeitraum vor der Erhebung auf die Nutzung von Controllinginstrumenten.<sup>853</sup> Solche zeitlichen Verzögerungseffekte wurden bereits zuvor für die personenbezogenen Einflüsse an einigen Stellen aufgezeigt. Wie bereits in der Untersuchung von REID und SMITH unterstellt ist jedoch auch für die meisten kontingenztheoretisch begründeten Faktoren von solchen Verzögerungen auszugehen. Hier ist von Interesse, ab welcher Veränderungsstärke der Kontingenzfaktoren sich eine Veränderung der Nutzungsintensität von Controllinginstrumenten ausmachen lässt. Auch könnte die zeitliche Dauer von Wirkungsverzögerungen untersucht werden. Insgesamt ließen sich durch entsprechende Untersuchungen Erkenntnisse über Anpassungsprozesse der Controllingnutzung sowie ihrer Determinanten erhalten, die die Erkenntnisse aus den statischen Untersuchungsmethoden zu Einflussfaktoren ergänzen würden.

### 2.2 Möglichkeiten der Umsetzung

Als Untersuchungsdesign kommen wiederum mehrere Möglichkeiten zur Abbildung der aufgeworfenen Forschungsfrage in Betracht. Wie bereits zuvor bei den personenbezogenen Einflussfaktoren deutlich wurde können durch die Durchführung von *Fallstudien* zeitliche Verzögerungseffekte abgebildet werden, da Fallstudien i.d.R. Beobachtungen für einen längeren Zeitraum vornehmen. Insbesondere können Wirkungszusammenhänge im Detail beobachtet werden. Die Durchführung von Fallstudien ist insbesondere für zeitliche Verzögerungen im Bereich der personenbezogenen Einflussfaktoren besonders relevant. Die oben genannten Einschränkungen gelten hier analog.

Für die anderen Kontingenzfaktoren ist hingegen auch der Rückgriff auf *Befragungen* denkbar. Eine erste Möglichkeit, um über Befragungen Verzögerungs-

---

<sup>853</sup> Vgl. Reid/Smith (2000). Zu einer ausführlichen Beschreibung der Studie vgl. Kapitel A.III.4.1.2.

effekte abzubilden, besteht darin, *nach einer ersten Erhebung eine oder mehrere weitere Befragungen* durchzuführen. Hier ist jedoch sicherzustellen, dass zum einen der Teilnehmerkreis der Befragung konstant bleibt und zum anderen die relevanten Kontingenzfaktoren in gleicher Art und Weise erhoben werden. Auf dieser Basis könnte dann überprüft werden, ob sich in der Zeit zwischen den Erhebungen Änderungen in den Kontingenzfaktoren ergeben haben und ob ein Zusammenhang zu einer möglicherweise veränderten Controllingnutzung auszumachen ist.<sup>854</sup> Ein solches Vorgehen weist jedoch den Nachteil auf, mindestens zwei Untersuchungen mit entsprechend doppeltem Aufwand im Vergleich zu einer Einmalerhebung durchführen zu müssen. Zudem dürfte die Notwendigkeit der Zusage von Unternehmen problematisch sein, an mehr als einer Befragung teilzunehmen. Dies würde zum einen den Aufwand des Auffindens eines hinreichend großen Teilnehmerkreises erhöhen und zum anderen aufgrund der notwendigen hohen Motivation der Unternehmen das in den Limitationen beschriebene Problem der Positivselektion noch verschärfen.

Die aufgezeigten Nachteile könnten umgangen werden, wenn statt der Wiederholung der Erhebung *nur eine Befragung* durchgeführt wird. Anders als in bisherigen Studien könnten dann in die Befragung, in Anlehnung an das Vorgehen von REID und SMITH, gezielte Fragen nach der Veränderung von Kontingenzfaktoren bzw. nach dem Auftreten verschiedener Kontingenzergebnisse und der Veränderung der Controllingnutzung integriert werden.<sup>855</sup> Zudem kann noch das zeitliche Auftreten und die Intensität der Veränderung abgefragt werden. Anders als beim vorher beschriebenen Vorgehen hätte dieses Verfahren jedoch den Nachteil, dass eine solche Untersuchung darauf angewiesen ist, dass der Befragte die Veränderung und das zeitliche Auftreten noch im Nachhinein einschätzen kann. Hier besteht die Gefahr einer deutlichen Unschärfe der Abbildung durch verzerrte Erinnerung bzw. Wahrnehmung des Befragten.

### **3 Aufbau eines konkretisierten und verbesserten Gesamtmodells**

Perspektivisch könnte die Untersuchung der vorher skizzierten Forschungsteilbereiche, insbesondere der personenbezogenen Aspekte, dazu führen, dass die Erkenntnisse *in einem umfassenden Modell abgebildet* werden können. Dieses könnte die Wirkungsbeziehungen zwischen Kontingenzfaktoren, personenbezogenen Aspekten des Unternehmers und anderer (externer) Einflussträger sowie der Nutzung von Controllinginstrumenten abbilden. Hierzu wären Erkenntnisse durch die Beantwortung der skizzierten Forschungsfragen notwendig, um ein besseres Verständnis der real vorhandenen Kausalzusammenhänge zu erlangen. Ein solches würde dabei helfen, ihre Wirkrichtung richtig zu spezifizieren, zeitliche Verzögerungswirkungen sowie moderierende und mediie-

---

<sup>854</sup> Eine Herausforderung würde hier jedoch in der Isolierung der Auswirkung der entsprechenden Veränderung bestehen.

<sup>855</sup> Für ein weiteres Beispiel einer Zeitraumstudie im Kontext von KMU vgl. Davila (2005).

rende Effekte einzubeziehen. Am Ende einer solchen Modellierung könnte dann versucht werden, das Modell empirisch zu validieren.

Für eine solche Validierung würde sich der Rückgriff auf ein *Strukturgleichungsmodell* anbieten. Dadurch könnten nicht direkt zu beobachtende Variable, Interdependenzen zwischen den jeweiligen Einflussvariablen sowie deren Einfluss auf die Controllingnutzung besser berücksichtigt werden. Zudem könnten auch noch Outcome-Größen des Controllings, wie die hier betrachtete Kommunikationsintensität, Controllingeffizienz<sup>856</sup> oder die Erfolgswirkung des Controllings<sup>857</sup>, integriert werden. In einem Strukturgleichungsmodell sind die Abbildung von Konstrukten und die Messung ihres Zusammenhangs untereinander möglich. Voraussetzung ist jedoch, dass zuvor ein Kausalmodell spezifiziert wird, da Strukturgleichungsmodelle zu den strukturprüfenden Analyseverfahren zählen. Daher ist die vorherige Klärung bislang z.T. unklarer Kausalitätsrichtungen notwendig.

Strukturgleichungsmodelle besitzen in der betriebswirtschaftlichen Forschung, insbesondere im Bereich der Marketingforschung, eine hohe Verbreitung. Ihr Einsatz in der deutschsprachigen Controllingforschung ist bislang jedoch noch wenig verbreitet.<sup>858</sup> Unabhängig von der Möglichkeit des Aufbaus eines umfassenden Wirkmodells bieten sich Strukturgleichungsmodelle auch für die *Betrachtung von Ausschnitten aus dem Gesamtmodell* an. So könnte eine weitere Forschungsaufgabe in der Entwicklung und *Validierung von Konstrukten* zur Messung der jeweiligen Aspekte bestehen.<sup>859</sup> Während sich in der Literatur solche für die allgemeinen Kontingenzzfaktoren z.T. finden,<sup>860</sup> sind derartige Konstrukte für die unternehmerbezogenen wie auch die bankspezifischen Aspekte weniger verbreitet. So könnten Konstrukte zur Beschreibung der (Haus-) Bankbeziehung abgeleitet werden. Denkbar wären hier Konstrukte für die Bankabhängigkeit, das Vertrauensverhältnis zur Bank<sup>861</sup> oder weitere bankbezogene Aspekte. Auf Basis von Vorerkenntnissen aus den personenbezogenen Forschungsfragen, oder auch parallel, könnten Konstrukte für die relevanten Eigenschaften von Unternehmern (weiter-)entwickelt und deren Einfluss auf das Controlling in eigenen Strukturgleichungsmodellen untersucht werden.

---

<sup>856</sup> Zur Berücksichtigung der Controllingeffizienz im mittelständischen Kontext vgl. Niedermayr (1994). ZIMMERMANN untersucht ähnlich die „Controlling-Performance“. Vgl. Zimmermann (2001).

<sup>857</sup> Für Ansätze zur Untersuchung der Erfolgswirkung des Controllings in mittelständischen Unternehmen vgl. Kosmider (1993) und Pohl/Rehkugler (1986).

<sup>858</sup> Zu Ausnahmen vgl. z.B. die Studien von Reitmeyer (2000) oder Bauer (2002).

<sup>859</sup> Allgemein zur Bildung und Validierung statistischer Konstrukte vgl. Homburg/Giering (1996).

<sup>860</sup> Für Beispiele von deutschsprachigen Studien, in denen Kontingenzzfaktoren über die Bildung von Konstrukten berücksichtigt wurden, vgl. Frank (2000), Niedermayr (1994), Amshoff (1993) oder Zimmermann (2001). Für internationale Studien im Kontext von KMU vgl. z.B. Davila (2005) und Lybaert (1998). Diese können auch als Beispiele für die Verwendung von Strukturgleichungsmodellen dienen.

<sup>861</sup> Zu Überlegungen zur Bildung eines Vertrauenskonstruktes vgl. auch Segbers (2006), S. 357-359. Dort findet sich auch der Hinweis, dass in der finanzwirtschaftlichen Literatur kaum ein Rückgriff auf eine Abbildung latenter Variablen über theoretische Konstrukte stattfindet. Daraus folgt auch, dass sich dort wohl kaum brauchbare validierte Konstrukte zur Abbildung von Aspekten der Bankzusammenarbeit finden lassen.

## II Praxisrelevante Schlussfolgerungen

Nach der Beschreibung zukünftigen Forschungsbedarfs werden im Folgenden praxisrelevante Schlussfolgerungen in zwei Bereichen skizziert. Zunächst werden die Konsequenzen aus dem offenbar deutlichen Einfluss der Unternehmensgröße auf die Nutzung von Controlling betrachtet. Im Anschluss folgt die Diskussion praxisrelevanter Aspekte, die sich aus dem Einfluss des Entscheidungsstils in Verbindung mit dem der Strategieorientierung und dem Einfluss externer Berater ergeben.

### 1 Konsequenzen aus dem Einfluss der Unternehmensgröße

Die Unternehmensgröße stellt sich in der vorliegenden wie auch in früheren Studien als einer der wesentlichsten Einflussfaktoren auf die Nutzung des Controllings heraus. Dieser Einfluss ergibt sich zum einen *situativ aus der geringeren Koordinationskomplexität* und *besseren Übersichtlichkeit* kleinerer Unternehmen.<sup>862</sup> Daraus folgt ein geringerer Bedarf zur Nutzung von Controllinginstrumenten. Zwar resultiert daraus nicht, wie von einigen Unternehmen offensichtlich angenommen, dass gar kein Bedarf an Controlling besteht. Jedoch sind die Anforderungen an den Umfang und die Nutzungsintensität des Controllings in der Folge geringer. Entsprechend ergibt sich aus diesem Teil der Begründung des Größeneinflusses kein praxisrelevanter Handlungsbedarf.

Ein solcher ergibt sich vielmehr aus der zweiten größenbedingten Ursache einer geringeren Controllingnutzung. Mit abnehmender Unternehmensgröße reduziert sich tendenziell auch die *Ressourcen- und Know-how-Verfügbarkeit* im Unternehmen. Daraus kann sich ergeben, dass Controllingaufgaben nicht aufgrund der fehlenden Notwendigkeit, sondern aufgrund fehlender Kapazitäten und bzw. oder Fähigkeiten nicht wahrgenommen werden. Dieser größenbedingte Engpass verschärft sich umso mehr, je zeit- und know-how-intensiver sich die Anwendung von Controllinginstrumenten darstellt. Aus Sicht kleinerer mittelständischer Unternehmen besteht somit der Bedarf nach ressourcenschonenden Instrumenten, die zudem relativ geringe Anforderung an das benötigte (betriebswirtschaftliche) Know-how der Anwender stellen.<sup>863</sup> Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit für die Wissenschaft, aber auch für externe Berater der Unternehmen, entsprechende Adjustierungen der i.d.R. für Großunternehmen konzipierten Instrumente vorzunehmen. Auch wäre eine Entwicklung speziell für mittelständische Bedürfnisse maßgeschneiderter Instrumente denkbar. Entsprechende Anstrengungen waren in der Vergangenheit bereits deutlich er-

---

<sup>862</sup> Vgl. dazu ausführlich Kapitel B.II.1.1.2.1.

<sup>863</sup> LEGENHAUSEN nennt methodische Überforderung wie auch die fehlende Ressourcenausstattung als von Unternehmen angeführten wesentlichen Grund, der eine Einführung von Controlling bzw. dessen Ausbau verhindert. Vgl. dazu Legenhausen (1998), S. 133 f. und 136 f.

kennbar, sollten aber auch in der Zukunft weiter fortgesetzt und intensiviert werden.<sup>864</sup>

Als Beispiel kann hier die *Übertragung wertorientierter Führungskonzepte auf mittelständische Besonderheiten* dienen. Diese für (börsennotierte) Großunternehmen geschaffene Steuerungskonzeption besitzt gerade vor dem Hintergrund der zunehmenden Bedeutung von Ratingeinschätzungen auch für mittelständische Unternehmen eine hohe Relevanz.<sup>865</sup> Trotz fehlender Kapitalmarktorientierung besitzt eine Orientierung an wertorientierten Grundprinzipien, insbesondere eine konsequente Betrachtung der Rendite-Risiko-Relation von Maßnahmen sowie die langfristig und nachhaltig ausgerichtete Unternehmensführung, gerade für mittelständische Unternehmen eine hohe Relevanz. Die Wertorientierung führt in Konsequenz zu einer direkten Ausrichtung an Einschätzungskriterien, die den Prinzipien von Ratingsystemen zugrunde liegen.<sup>866</sup> Zudem kann eine wertorientierte Führung auch zu einer dauerhaften Sicherung des Unternehmensbestandes beitragen. Die Adaption mittelständischer Erfordernisse wurde für ein wertorientiertes Controlling als ein wesentliches Element einer wertorientierten Unternehmensführung bislang in sehr geringem Umfang thematisiert und umgesetzt.<sup>867</sup> Im Sinne der z.T. über rein ökonomische Werte hinausgehenden Ziele mittelständischer Unternehmer wäre hier z.B. eine Integration dieser nicht ökonomischen Werte in ein Wertmanagement denkbar. Hierin besteht eine Herausforderung für die konzeptionell und umsetzungsorientierte betriebswirtschaftliche Wissenschaft ebenso wie für mittelstandsorientierte Unternehmensberater.

Eine ähnliche Rolle wie *externen Berater* bei der Anpassung von Instrumenten an mittelständische Besonderheiten könnte mit Abstrichen auch *externen und auch internen Managern* mit dem nötigen betriebswirtschaftlichen Know-how zukommen. Hier ist allerdings fraglich, ob diese die Zeit finden, entsprechende Anpassungen in der notwendigen Detailliertheit vorzunehmen. Daher würde sich wohl eher ein Zusammenspiel mit externen Beratern anbieten.

Eine gute Möglichkeit, die Ressourcenschonung und die Reduktion des betriebswirtschaftlichen Know-hows zu erreichen, besteht in der *Nutzung von Softwarelösungen*, die die Besonderheiten mittelständischer, insbesondere kleinerer Unternehmen, explizit mit einbeziehen. Dadurch ließen sich insbesondere auch Defizite in der Nutzungsintensität strategischer Planungs- und Kontrollin-

---

<sup>864</sup> Zu Beispielen für entsprechende Anstrengungen aus der praxisnahen betriebswirtschaftlichen Literatur vgl. Legenhausen (1998), Seitz (2002), Witt/Witt (1996), Klett/Pivernetz/Hauke (1996), Horváth/Weber (1997), Schuster (1991) und Middermann (1987).

<sup>865</sup> Vgl. dazu und im Folgenden Flacke/Hoffjan/Piontkowski (2006), S. 1-3 und S. 10.

<sup>866</sup> Zur Bedeutung der Wertorientierung im Zuge der Ratingeinschätzung vgl. Gleißner/Füser (2003), S. 314-319.

<sup>867</sup> Zu ersten Ansätzen einer Übertragung vgl. AK Wertorientierung (2003), (2004a) und (2004b), Khadjavi (2005) und Klett (2003) und (2004).

strumente reduzieren.<sup>868</sup> Vor allem die Nutzung eines mittelstandsgerechten Risikocontrollings ließe sich so ermöglichen. Die Bereitschaft des Einsatzes entsprechender Instrumente und Lösungen hängt jedoch, wie aufgezeigt, nicht zuletzt von der Bereitschaft der Unternehmensführung ab. Diese ergibt sich, wie die Ergebnisse der Untersuchung signalisieren, u.a. auch aus der Art der Entscheidungsfindung der Mitglieder der Unternehmensführung. Die Konsequenzen für die unternehmerische Praxis werden im Folgenden dargestellt.

## 2 Einflussnahme auf das Controllingbewusstsein

Die Ergebnisse der Untersuchung deuten darauf hin, dass Unternehmensführer, die ihre Entscheidungen stärker auf Basis von Fakten und damit stärker reflektiv treffen, auf eine intensivere Nutzung von Controlling drängen. Die reflektivere Entscheidungsfindung bedingt einen stärkeren Rückgriff auf explizites Wissen und löst dadurch einen höheren Informationsbedarf des Entscheiders aus.<sup>869</sup> Dadurch ergibt sich ein entsprechend erhöhter Bedarf der Nutzung informationsgenerierender Controllinginstrumente. Ähnlich zeigte sich für strategierorientiertere Manager eine höhere Nutzungsintensität des Controllings. Hier ist davon auszugehen, dass wenig strategierorientierte Unternehmensführer eine geringe Planungs- und Kontrolldeterminiertheit ihrer Unternehmensführung aufweisen. Ebenso wie für die Faktenorientierung des Entscheidungsstils gilt, dass bei geringer Ausprägung das Bewusstsein um die Notwendigkeit und den Nutzen eines adäquaten Controllings kaum vorhanden ist.<sup>870</sup> Zudem kann in einem solchen Fall davon ausgegangen werden, dass der Unternehmer einen intuitiven und spontanen Entscheidungsstil z.T. als Selbstzweck sieht, dessen Erreichung durch eine formalisierte und von einem Controlling unterstützte Unternehmensführung behindert würde. Bezogen auf die in Kapitel A.II.2.2.1 in Tabelle A-2 dargestellten Unternehmertypen ist davon auszugehen, dass der Entrepreneur stärker als der Typ des Selbständigen eine strategierorientiertere Führung und eine höhere Reflexionsorientierung aufweist. Der Informations- und infolgedessen der Controllingbedarf des Entrepreneurs dürfte tendenziell höher ausfallen als der des Selbständigen. Insgesamt kann konstatiert werden, dass die *Controllingnutzung von Aspekten der Unternehmereigenschaften und -einstellungen beeinflusst* wird.

---

<sup>868</sup> Als ein Beispiel für eine entsprechende Software kann die Software MinD<sup>®</sup> dienen, die im Rahmen des Forschungsprojektes entwickelt wurde, aus dem der in der vorliegenden Untersuchung verwendete Datensatz stammt. Diese kann unter geringer Ressourcenbeanspruchung und mit geringem fachlichem Know-how ein mittelstandsgerechtes Risikocontrolling und ein strategisches Controlling ermöglichen. Ausführlich zur Software MinD<sup>®</sup> vgl. Berens et al. (2005a), Berens et al. (2005b), Flacke/Siemes (2005), Segbers/Siemes (2005) sowie [www.min-d.de](http://www.min-d.de). Zur Möglichkeiten der Softwareunterstützung des Controllings in mittelständischen Unternehmen vgl. auch Witt (1996) und Sinn (2001).

<sup>869</sup> Vgl. dazu ausführlich Kapitel B.II.1.2.1.4.

<sup>870</sup> Zum Controllingbewusstsein als Voraussetzung zur nachhaltigen Controllingeinführung vgl. Zimmermann (2001), S. 202-207.

Dem Controlling fällt die Aufgabe zu, die *Rationalität der Unternehmensführung zu sichern*.<sup>871</sup> Es hat somit die Aufgabe, die Reflexion in der Phase der Willensbildung zu stärken und stärker faktenbasierte Entscheidungen zu fördern. Zudem kann es am Ausbau der Planungs- und Kontroll determinierung der Unternehmensführung mitwirken und auf Dauer auch die Strategieorientierung der Führung verstärken. Hier ergibt sich jedoch ein *Zirkelschluss*: Wird eine Einrichtung des Controllings als Rationalitätssicherung der Unternehmensführung, insbesondere in führungsfremder Trägerschaft, von wenig reflexiv- und strategieorientierten Unternehmern nicht eingeführt, ist die Möglichkeit des Controllings, einen Prozess zu einer reflektiveren und strategieorientierten Führung in Gang zu setzen, nicht gegeben. Ein Controlling wird nicht eingeführt und kann somit auch nicht die rationalitätssichernde Funktion wahrnehmen, die mit zeitlicher Verzögerung mutmaßlich zu einer Erhöhung der Reflexions- und Strategieorientierung und damit zu einem erhöhten Controllingbewusstsein führen würde. Dieser „Teufelskreis“ kann somit von innen heraus nicht durchbrochen werden. Vielmehr gilt es, nach Möglichkeiten zu suchen, wie ein externer Impuls gegeben werden kann, der zum Aufbrechen des Zirkelschlusses beitragen kann.

*Externe Berater* scheinen dazu geeignet zu sein, das Controllingbewusstsein des Unternehmers positiv zu beeinflussen. Diese wissen um die Notwendigkeit eines zur Sicherung der Rationalität der Unternehmensführung geeigneten Controllings. Neben dem *Steuerberater* kommt für diese Aufgabe insbesondere der *Firmenkundenbetreuer* der (Haus-)Bank in Frage. Dieser besitzt aufgrund des essenziellen Interesses der Bank ein hohes Eigeninteresse an dieser Aufgabe. Es muss daher ein vorrangiges Ziel im Rahmen seiner Tätigkeit sein, auf das Controllingbewusstsein derjenigen Unternehmer einzuwirken, die bis dato eine gering ausgeprägte Strategieorientierung und eine wenig reflexive Willensbildung aufweisen. Dadurch kann der zuvor aufgezeigte Teufelskreis durchbrochen und eine nachhaltige Rationalitätssicherung des Führungsverhaltens erreicht werden.

Wesentlich scheint hier zu sein, dass der Prozess der Controllingeinführung bzw. der -nutzungsintensivierung über das *Controllingbewusstsein des Unternehmers* und nicht über das Ausüben von Druck abläuft. Überzeugungsarbeit dürfte erfolgversprechender sein als Überredung oder Zwang. Wie zuvor aufgezeigt und z.T. aus den Ergebnissen der Untersuchung ersichtlich, ist fraglich, ob Druck die tatsächliche und sinnvolle Nutzung des Controllings nach sich zieht. Eine freiwillige und aus der Einsicht in den Nutzen des Controllings resultierende Controllingnutzung dürfte zu einer nachhaltigeren und besser die Führungsrationalität sichernden Wirkung führen. Unter Rückgriff auf die vorherigen Ausführungen ist zudem davon auszugehen, dass die Überzeugung des Unternehmers umso besser möglich wird, je einfacher ihm die Einführung ei-

---

<sup>871</sup> Vgl. dazu und im Folgenden ausführlich Kapitel A.II.3.1.2 und A.II.3.3.1.

nes Controllings fällt. Dazu können Anstrengungen zur Vereinfachung von Instrumenten und ein Zuschneiden auf mittelständische Bedürfnisse wesentlich beitragen.

Neben dem Firmenkundenbetreuer selbst scheint auf Basis der Ergebnisse auch die *Mitwirkung externer Manager* geeignet, den Teufelskreis zu durchbrechen. Zwar ist auch hier wieder fraglich, ob ein Unternehmer, auf dessen Controllingbewusstsein eingewirkt werden soll, freiwillig einen externen Manager beschäftigt.<sup>872</sup> Hier könnte der Firmenkundenbetreuer jedoch auch versuchen, auf die Einsicht in die Vorteile der Beschäftigung eines externen Managers hinzuwirken. Dadurch besteht für den Firmenkundenbetreuer neben einer direkten Einwirkungsmöglichkeit auch zusätzlich die Möglichkeit einer indirekten Einflussnahme auf das Controllingbewusstsein des Unternehmers.

---

<sup>872</sup> Daneben wird auch fraglich sein, ob die finanziellen Möglichkeiten des Unternehmens dies zulassen.

### III Zusammenfassung der Untersuchung

Die Notwendigkeit zur Nutzung eines Controllings in mittelständischen Unternehmen hat in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen. Das wachsende Erfordernis ergibt sich in mittelständischen Unternehmen daraus, dass gerade für eine primär intuitiv entscheidende Unternehmensführung eine rationalitätssichernde Funktion wie das Controlling besonderen Nutzen stiftet. Die Wichtigkeit der Aufgabe der Rationalitätssicherung wird auch durch die wesentliche Bedeutung von Managementfehlern und insbesondere einem fehlenden Controlling als Hauptinsolvenzursachen unterstrichen.<sup>873</sup> Neben den beschriebenen internen Gründen besteht mit dem zunehmenden Druck kreditgebender Banken auch eine unternehmensexterne Veranlassung. Im Gegensatz zur sich insgesamt darstellenden hohen Notwendigkeit eines Unternehmenscontrollings konnte in früheren Untersuchungen zum Controlling in mittelständischen Unternehmen eine flächendeckende Verbreitung nicht festgestellt werden. Vielmehr zeigten sich eine hohe Schwankungsbreite der vorzufindenden Controllingnutzung und eine sehr geringe Anwendung in einer Vielzahl der Unternehmen. Trotz der sehr hohen volkswirtschaftlichen Bedeutung mittelständischer Unternehmen kann ein insgesamt relativ geringer Erkenntnisstand über das Controlling dieser Unternehmen und dessen Einflussfaktoren konstatiert werden. Die *Ausgangsmotivation dieser Arbeit* bestand daher darin, vor dem Hintergrund der zunehmenden Bedeutung eine Verbesserung des Erkenntnisstandes über das Controlling mittelständischer Unternehmen zu erreichen.

Der Untersuchung lag eine *dreigeteilte Zielsetzung* zugrunde. Das erste Ziel der Arbeit bestand darin, einen Einblick in den aktuellen Stand der Ausgestaltung des Controllings in deutschen mittelständischen Unternehmen zu geben. Der Schwerpunkt lag dabei auf der Betrachtung der Nutzungsintensität der eingesetzten Controllinginstrumente. Die resultierenden Erkenntnisse sollten mit denen früherer Untersuchungen verglichen werden. Das zweite und zentrale Ziel der Untersuchung bestand in der Analyse von Faktoren, die zu einer Erklärung der in der Realität vorzufindenden hohen Heterogenität der Nutzungsintensität von Controlling in mittelständischen Unternehmen beitragen können. Unter Berücksichtigung vorheriger mittelstandsspezifischer Untersuchungen, insbesondere aber der relevanten Literatur aus dem anglophonen Sprachraum, erfolgte eine Anlehnung der Untersuchung an kontingenztheoretische Überlegungen. Neben allgemeinen Kontingenzfaktoren galt die Aufmerksamkeit vor allem dem Einfluss mittelständischer Besonderheiten. Als abschließendes drittes Ziel der Arbeit wurde die Analyse von Einflussfaktoren auf die Intensität der Kommunikation mit der (Haus-)Bank herausgestellt. Dabei galt das Interesse insbesondere dem Einfluss der Informationsverfügbarkeit, die vor allem durch das Controlling zu verantworten ist. Insgesamt verfolgte die Arbeit damit eine deskriptive und explikative Zielsetzung.

---

<sup>873</sup> Vgl. dazu Euler (2006a), S. 6.

Die Untersuchung begann in *Hauptkapitel A* mit einer literaturgestützten Analyse. Nach der Darstellung der Motivation der Untersuchung, der Ableitung der Untersuchungsziele und der Beschreibung des Gangs der Untersuchung in Kapitel A.I wurden in Kapitel A.II grundlegende Eigenschaften mittelständischer Unternehmen und ihre Auswirkungen auf das mittelständische Controlling betrachtet. Unter Berücksichtigung quantitativer und qualitativer Abgrenzungskriterien wurde zunächst eine Arbeitsdefinition zur *Abgrenzung mittelständischer Unternehmen* abgeleitet. Im Anschluss folgte die Zusammenstellung einiger Besonderheiten „typischer“ mittelständischer Unternehmen.

Im folgenden *Kapitel A.II.2* wurden die *Besonderheiten der Unternehmensführung in mittelständischen Unternehmen* herausgearbeitet. Es konnte verdeutlicht werden, dass mittelständische Unternehmen insbesondere durch die zentrale Stellung des Unternehmers im Unternehmen gekennzeichnet sind. Durch die direkte Legitimierung des Unternehmers ist es ihm möglich, neben rein ökonomischen Zielen auch metaökonomische, persönliche Ziele zu verfolgen. Eines der häufig verfolgten persönlichen Ziele ist das Streben nach Unabhängigkeit. Dadurch sind oftmals ein autoritärer Führungsstil, ein geringes Maß an Aufgaben- und Entscheidungsdelegation und eine wesentliche Rolle der Intuition im Rahmen von Entscheidungsfindungen vorzufinden. Infolgedessen ist die Unternehmensführung in mittelständischen Unternehmen häufig wenig formalisiert und unterliegt einer geringen Planungs- und Kontrolldeterminiertheit. Vielmehr dominiert eine Führung auf Basis persönlicher Weisungen mit eher informellem Charakter.

Im sich anschließenden *Kapitel A.II.3* wurde zunächst unabhängig vom mittelständischen Kontext aufgezeigt, wie die *Stellung des Controllings im Prozess der Unternehmensführung* interpretiert werden kann. Controlling kann im Rahmen der Führung als Funktion zur Sicherstellung der Rationalität der Unternehmensführung verstanden werden. Seine Aufgabe besteht im Rahmen der Willensbildung der Unternehmensführung u.a. darin, für einen Ausgleich von Reflexion und Intuition zu sorgen. So verstanden kommt dem Controlling die Aufgabe zu, eine Beschaffung, Aufbereitung, Analyse und Kommunikation von Daten zur Vorbereitung zielsetzungsgerechter Entscheidungen zu gewährleisten. Auf Basis der allgemeinen Diskussion des Controllings konnte gezeigt werden, dass die Notwendigkeit zur Nutzung eines Controllings auch in mittelständischen Unternehmen gegeben ist. Im Anschluss wurden Alternativen der Trägerschaft des Controllings und funktionale Besonderheiten in mittelständischen Unternehmen diskutiert. Zudem ergab sich die Schlussfolgerung, dass die instrumentelle Ausgestaltung situativ bedingt ist. Grundsätzlich sollten jedoch auch mittelständische Unternehmen zur Rationalitätssicherung der Unternehmensführung Instrumente aus allen Controllingteilbereichen einsetzen. Ein entsprechender Einsatz wurde mit dem Hinweis auf mittelstandsspezifische

Anpassungen hinsichtlich Komplexität und benötigtem Fachwissen zum Instrumenteneinsatz als möglich erachtet.

*Kapitel A.II.4* thematisierte die *Besonderheiten der Finanzierung mittelständischer Unternehmen*. Unter Hinweis auf die wesentliche Bedeutung von Bankkrediten für die Mittelstandsfinanzierung wurden die Wesensmerkmale von Hausbankbeziehungen als charakterisierendes Merkmal der Finanzierung mittelständischer Unternehmen in Deutschland dargestellt. In der Folge konnte aufgezeigt werden, dass der Charakter dieser sehr auf dem persönlichen Kontakt zwischen Unternehmer und Firmenkundenbetreuer beruhenden Beziehungen wesentlich von den sich verändernden Finanzierungsrahmenbedingungen betroffen ist. Durch die bankregulatorischen Vorschriften Basel II und MaK ist insbesondere ein Trend zur Entpersonalisierung der Bankbeziehungen und zur Härtung von Informationen festzustellen, die durch das Unternehmen an die Bank weiterzugeben sind. Die Bank zieht die zu kommunizierenden Informationen im Rahmen eines Ratingprozesses zur Beurteilung der Unternehmensbonität heran. Aus der Systematik entsprechender Ratingsysteme konnten vier Aufgaben herausgearbeitet werden, die im Rahmen der Bankbeziehung durch ein Controlling wahrzunehmen sind. Diese bestehen darin, dass das Controlling Beurteilungsgegenstand im Rahmen des Ratings ist, für die Informationsbereitstellung verantwortlich ist, ein nachhaltiges Ratingmanagement zu sichern hat und zuletzt durch die Generierung entscheidungsvorbereitender Informationen zu einer Verbesserung des Gesamtunternehmens beitragen kann. Auf dieser Basis leiteten sich Implikationen für die konkrete Ausgestaltung eines Controllings ab. Unter anderem konnte die zunehmende Bedeutung einer Strategie- und Risikoorientierung des Controllings festgestellt werden.

Das Ziel von *Kapitel A.III* bestand darin, einen *Überblick über den Stand der empirischen Erkenntnisse* über die Ausgestaltung des Controllings in mittelständischen Unternehmen und insbesondere über Einflussfaktoren auf die Ausgestaltung zu vermitteln. Nach einer kurzen allgemeinen Systematisierung empirischer Controllingforschung wurden die Erkenntnisse früherer *deskriptiver Untersuchungen zum Controlling in mittelständischen Unternehmen* zusammengefasst. Daraus konnte geschlossen werden, dass das Controlling i.d.R. deutlich weniger umfangreich ist als in Großunternehmen. Zudem weist es eine deutliche Kontroll- und operative Orientierung und gering ausgeprägte Strategie- und Risikoorientierung auf. Mit Studien auf Basis der Agency-Theorie, verhaltensorientierten Untersuchungen und kontingenztheoretisch fundierten Studien erfolgte im Anschluss die Darstellung von *drei wesentlichen Strömungsrichtungen der Untersuchung von Determinanten der Controllingausgestaltung*. Neben allgemeinen Charakteristika wurden einige beispielhafte Arbeiten aus dem anglophonen Sprachraum kurz umrissen. Es zeigte sich, dass der Erkenntnisstand über Determinanten der Controllinggestaltung für Großunternehmen relativ ausgeprägt ist, Studien unter Berücksichtigung mittelständischer

scher Besonderheiten jedoch insgesamt selten vorzufinden sind. Daher erfolgte eine detaillierte Vorstellung von drei Untersuchungen aus dem anglophonen und sieben aus dem deutschen Sprachraum, die *Einflussfaktoren der Controllingnutzung* analysieren und einen expliziten oder impliziten *Mittelstandsbezug aufweisen*. Dabei konnte gezeigt werden, dass die Mehrzahl der Studien entweder keinen Datensatz verwenden, der dem dieser Arbeit zugrunde liegenden Mittelstandsverständnis entspricht, oder aufgrund der verwendeten Auswertungssystematik wesentliche Aspekte nicht berücksichtigen können. Es wurde daher festgestellt, dass ein Untersuchungsbedarf weiterhin gegeben ist. Als gemeinsame Erkenntnis der betrachteten Studien zeigte sich ein Einfluss der Unternehmensgröße, des Mitwirkens externer Manager und z.T. von Unternehmereigenschaften.

Das *Hauptkapitel B* der Arbeit bezog sich auf eine selbst durchgeführte empirische Untersuchung zum Controlling in mittelständischen Unternehmen. In *Kapitel B.I* wurde zunächst eine *grundlegende Auswertung der eigenen Studie* vorgenommen. Dazu nahm *Kapitel B.I.1* eine Beschreibung des allgemeinen Vorgehens der Erhebung, der Struktur der in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen und der Entwicklung und des Aufbaus des Fragebogens vor. Die Untersuchung griff auf einen Datensatz mit 157 Unternehmen zurück, die alle die wesentlichen anerkannten quantitativen und qualitativen Abgrenzungskriterien mittelständischer Unternehmen erfüllten. Zum Abschluss des Kapitels erfolgte eine Systematisierung der in die Untersuchung einbezogenen Controllinginstrumente in Anlehnung an die Systematik nach WEBER.

Der Datensatz wurde in *Kapitel B.I.2* einer *deskriptiven Auswertung* unterzogen. Der Schwerpunkt der Auswertung lag dabei auf der instrumentellen Ausgestaltung des Controllings. Insgesamt bestätigte die Analyse weitgehend die Ergebnisse früherer deskriptiver Untersuchungen zum Controlling in mittelständischen Unternehmen. Es zeigte sich eine starke Orientierung an operativen Aufgabenstellungen. Eine Strategie- und Risikoorientierung war in der Mehrzahl der Unternehmen nicht erkennbar. Dies ergab sich nicht zuletzt daraus, dass eher strategisch-qualitativ orientierte Informationen offenbar deutlich weniger generiert werden als operativ-quantitative. Zudem war eine starke Schwankung der vorzufindenden Nutzungsintensitäten der betrachteten Instrumente erkennbar. Durch die deskriptive Analyse konnte das erste Ziel der Untersuchung erreicht werden.

Zur Unterstützung der beiden weiteren Untersuchungsziele erfolgte in *Kapitel B.II* die Ableitung der Untersuchungshypothesen. In *Kapitel B.II.1* wurden zunächst die *Hypothesen zu vermuteten Einflussfaktoren der Controllingnutzung* aufgestellt. Neben theoretisch fundierten Überlegungen stellten auch die Erkenntnisse aus früheren empirischen Untersuchungen zu den betreffenden Faktoren die Grundlage der Hypothesenbegründung dar. Über Hypothesen zu allgemeinen kontingenztheoretisch begründeten Faktoren hinaus wurden auch sol-

che zu mittelstandsspezifischen Aspekten aufgestellt. Neben dem Einfluss von Teilaspekten der Unternehmensführung war auch eine Wirkung der Zusammenarbeit mit externen Beratern und mit kreditgebenden Banken Gegenstand der Hypothesenbildung. In *Kapitel B.II.2* folgten dann *Hypothesen zu Einflussfaktoren der Intensität der Kommunikation mit kreditgebenden Banken*. Den Schwerpunkt stellte hier die Hypothese zum Einfluss der Informationsbasis, die durch das Controlling bereitgestellt wird, dar. Neben der Ableitung aller Hypothesen erfolgte stets auch die Darstellung der Operationalisierung der zu untersuchenden Einflussfaktoren.

Eine umfangreiche statistische Überprüfung der aufgestellten Hypothesen erfolgte im Anschluss in *Kapitel B.III*. Dazu wurde in *Kapitel B.III.1* zunächst zur besseren Verständlichkeit der folgenden Ausführungen das *statistische Vorgehen dargestellt*. Die Anwendung der Systematik erfolgte dann im sich anschließenden *Kapitel B.III.2 zur Prüfung der Hypothesen zu Einflussfaktoren der Controllingnutzung*. Die Prüfung folgte dabei einem mehrstufigen Vorgehen. Neben bivariaten (Korrelationsanalysen und nichtparametrische Tests) kamen mit regressionsanalytischen Methoden auch multivariate Verfahren zum Einsatz. Dadurch konnten auch Interaktionsbeziehungen zwischen den Einflussfaktoren mit berücksichtigt werden. Die Beurteilung der zuvor aufgestellten Hypothesen erfolgte durch eine Gesamtschau der statistischen Ergebnisse. Dabei zeigte sich, dass sich neben Hinweisen auf einen deutlich positiven Einfluss der Unternehmensgröße insbesondere für Aspekte der Unternehmereigenschaften, der Nutzung externer Berater und der Bankzusammenarbeit Hinweise auf einen Einfluss auf die Controllingnutzung ergaben. Aus dem Bereich der Merkmale der Unternehmensführung bestanden solche insbesondere für das Mitwirken externer Manager, die Strategieorientierung der Führung sowie die Bedeutung von Fakten in deren Entscheidungsfindung. Ebenfalls deutliche Hinweise auf einen positiven Einfluss ergaben sich für die Zusammenarbeit mit dem Firmenkundenbetreuer der Bank sowie der Langfristigkeit der Bankbeziehung. Durch die Beurteilung der Hypothesen konnte das zweite Ziel der Untersuchung erreicht werden.

*Kapitel B.III.3* untersuchte die *Hypothesen zu Einflussfaktoren der Kommunikationsintensität* gegenüber der Bank. Wiederum kamen neben bi- auch multivariate Analyseverfahren zum Einsatz. Es ergaben sich deutliche Hinweise darauf, dass die Informationsverfügbarkeit und damit das Controlling einen positiven Einfluss auf die Intensität der Bankkommunikation ausübt. Daneben fanden sich auch Hinweise für einen positiven Einfluss der Strategieorientierung der Unternehmensführung, des Firmenkundenbetreuers, der Abhängigkeit von einer Bankfinanzierung und der Langfristigkeit der Bankzusammenarbeit. *Kapitel B.III* schloss in *Abschnitt B.III.4* mit einer Darstellung von *Limitationen der Untersuchung*, die zu einer Einschränkung der Ergebnisse führen.

Zum Abschluss der Untersuchung wurden in *Hauptkapitel C* neben forschungsrelevanten auch zwei praxisrelevante *Schlussfolgerungen* gezogen. Für die *Forschung* erfolgte in Kapitel C.I.1 zunächst die Herausstellung der Notwendigkeit einer *weitergehenden Untersuchung der personenbezogenen Einflussfaktoren*. Diese und die dahinter liegenden Prozesse sind durch einfache Befragungen oft schwer greifbar. Daraus ergab sich die Anregung, in Zukunft verstärkt auf die Forschungsmethode der Fallstudie oder aber auf dyadische Befragungen zurückzugreifen. Als zweites Gebiet möglicher zukünftiger Forschungsanstrengungen konnte in Kapitel C.I.2 eine *Abbildung zeitlicher Verzögerungseffekte*, die zwischen dem Auftreten eines Impulses und der Nutzungsintensivierung des Controllings bestehen, aufgezeigt werden. Zuletzt erfolgte in Kapitel C.I.3 der Hinweis auf die Möglichkeit einer *Integration der Erkenntnisse in einem Gesamtmodell*. Dazu, wie auch zur Abbildung von Teilaspekten, wurde für weitere Untersuchungen ein verstärkter Rückgriff auf Strukturgleichungsmodelle angeregt, die in der empirischen Marketingforschung weit verbreitet sind. In Kapitel C.II dargestellte praxisrelevante Implikationen bestehen zum einen in der weiterhin gegebenen Notwendigkeit einer Anpassung von Controllinginstrumenten an die mittelständischen Besonderheiten. Zum anderen konnte dargelegt werden, dass sich externe Berater dazu eignen könnten, das Controllingbewusstsein mittelständischer Unternehmer positiv zu beeinflussen, um dadurch eine nachhaltige Einführung und Nutzung eines Controllings anzustoßen.

Insgesamt konnte die vorliegende Untersuchung durch die Erfüllung der drei zuvor aufgestellten Ziele einen *Beitrag zu einem besseren Verständnis der Ausgestaltung des Controllings in mittelständischen Unternehmen, dessen Einflussfaktoren und der Auswirkung auf die Bankkommunikation leisten*. Es verbleibt jedoch noch ein erheblicher Untersuchungsbedarf, der in Ansätzen zum Abschluss der Arbeit umrissen wurde.

**Anhang****Anhang 1: Relevante Fragen des eingesetzten Fragebogens****Anhang 2: Vorgehen der Behandlung fehlender Werte****Anhang 3: Vollständige Tabellen der Korrelationsberechnungen****Anhang 4: Moderierte Regressionsanalysen****Anhang 5: Berechnung indirekter Effekte in den Regressionsanalysen****Anhang 6: Regressionen mit Konstrukten aus formativen Indikatoren****Anhang 7: Regressionsanalysen ohne die LNMA mediierenden Variablen****Anhang 8: Clusterdetails zum Entwicklungsstand des Controllings**

## Anhang 1: Relevante Fragen des eingesetzten Fragebogens

 WESTFÄLISCHE WILHELMS-UNIVERSITÄT MÜNSTER	 Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Controlling PROF. DR. WOLFGANG BERENS
--	--

---

**A. Struktur des Unternehmens**

1.) In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

---

2.) In welcher Rechtsform wird Ihr Unternehmen geführt?

GmbH    
  KG    
  GbR    
  Einzelfirma/ Selbständig  
 AG    
  OHG    
  GmbH & Co. KG    
  Sonstiges: \_\_\_\_\_

---

3.) Bitte geben Sie das Gründungsjahr des Unternehmens an.

---

5.) Ist Ihr Unternehmen selbst Tochtergesellschaft eines Konzerns?      Ja      Nein

---

6.) Bitte geben Sie die Bilanzsumme Ihres Unternehmens im Jahr 2003 an.     ca.  Mio. €

---

7.) Wie viele Mitarbeiter sind insgesamt bei Ihnen beschäftigt?  Personen

---

8.) Bitte ordnen Sie die Mitarbeiteranzahl grob den folgenden Funktionsbereichen zu:

<input style="width: 40px;" type="text"/> Forschung & Entwicklung	<input style="width: 40px;" type="text"/> Einkauf	<input style="width: 40px;" type="text"/> Produktion
<input style="width: 40px;" type="text"/> Marketing & Vertrieb	<input style="width: 40px;" type="text"/> EDV	<input style="width: 40px;" type="text"/> Controlling
<input style="width: 40px;" type="text"/> Geschäftsführung	<input style="width: 40px;" type="text"/> Buchführung	<input style="width: 40px;" type="text"/> sonstige Verwaltung

---

**D. Einkauf und Beschaffung**

22.) Auf wie viele Lieferanten entfallen 50% des Materialaufwandes?     ca.  Lieferanten

---

Seite 1 von 14

Abbildung AN1: Relevante Fragen des Fragebogens



Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,  
insb. Controlling  
PROF. DR. WOLFGANG BERENS

**E. Marketing und Vertrieb**

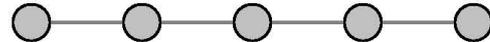
**27.) Bitte geben Sie für Ihr Unternehmen den Jahresumsatz und die Umsatzrendite vor Steuern an?**

Umsatz ca.  Mio. €

Umsatzrendite vor Steuern ca.  %

starkes Wachstum    mäßiges Wachstum    unverändert    mäßiger Rückgang    starker Rückgang

Umsatzentwicklung im Vergleich zur Branchenentwicklung in den letzten 3 Jahren



Umsatzprognose im Vergleich zur Branchenentwicklung für die nächsten 3 Jahre



**28.) Aus wie vielen verschiedenen Hauptproduktgruppen (Kategorien von verwandten oder sich ergänzenden Produkten) besteht Ihr Produktsortiment?**

Hauptproduktgruppen

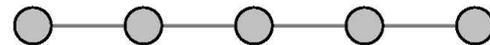
**29.) Mit wie vielen Kunden erwirtschaften Sie die Hälfte Ihres Umsatzes**

ca.  Kunden

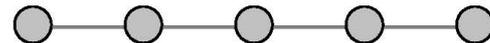
**31.) Bitte schätzen Sie die Entwicklung des für Sie relevanten Marktes (räumlich und sachlich abgegrenzter Markt, auf dem Ihre Produkte nachgefragt werden unter Berücksichtigung möglicher Substitutions- oder Alternativprodukte) ein:**

starkes Wachstum    mäßiges Wachstum    unverändert    mäßiger Rückgang    starker Rückgang

Entwicklung in den letzten 3 Jahren



Prognose für die nächsten 3 Jahre





Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,  
insb. Controlling  
PROF. DR. WOLFGANG BERENS

**36.) Wie wichtig sind die folgenden Produktmerkmale für Ihren Absatzerfolg?**  
(Bitte schätzen Sie die relative Wichtigkeit der Merkmale in %, so dass die Summe 100% ergibt!)

Produktpreis	ca.	<input type="text"/>	%
Produktqualität	ca.	<input type="text"/>	%
Servicequalität	ca.	<input type="text"/>	%
Markenimage	ca.	<input type="text"/>	%
Sortiment/ Variantenvielfalt	ca.	<input type="text"/>	%
<b>Summe</b>		<b>100</b>	<b>%</b>

**F. Personal und Organisation**

**42.) Wie viele Hierarchiestufen gibt es in Ihrem Unternehmen?**  Stufen

**G. Unternehmensfinanzierung**

**48.) Ordnen Sie die folgenden Zielsetzungen für Ihre Finanzierung:**

	<b>Rang (1- 6)</b>
Liquidität sichern.....	<input type="text"/>
Kapitalkosten minimieren (z.B. günstigste Zinsen) .....	<input type="text"/>
Risiko reduzieren (z.B. Währungsrisiko) .....	<input type="text"/>
Unabhängigkeit von Kapitalgebern wahren .....	<input type="text"/>
Sicherstellung der Kapitalbeschaffung (z.B. schnelle Zuteilung) .....	<input type="text"/>
Vertrauenskultur / Offenheit schaffen .....	<input type="text"/>

**49.) Aufgrund der geplanten Geschäftsentwicklung ist unser zukünftiger Bedarf an:**

- |                     |                                 |                                 |                                   |
|---------------------|---------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Eigenkapital</b> | <input type="radio"/> zunehmend | <input type="radio"/> abnehmend | <input type="radio"/> unverändert |
| <b>Fremdkapital</b> | <input type="radio"/> zunehmend | <input type="radio"/> abnehmend | <input type="radio"/> unverändert |

**50.) Sind alle wesentlichen Gesellschafter (Anteil am gesamten Kapital in Summe mehr als 90%) auch in Ihrem Unternehmen aktiv tätig?**  Ja  Nein



Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,  
insb. Controlling  
PROF. DR. WOLFGANG BERENS

52.) Die Eigenkapitalquote unseres Unternehmens beträgt  %

55.) Wie möchten Sie zukünftig Ihren Bedarf an Fremdkapital decken?  
(auf einer 6-stufigen Skala von „sehr wichtig“ bis „unwichtig“)

	sehr wichtig			unwichtig		
	+++	++	+	-	--	---
Bankkredit mit Hausbank(en)	<input type="radio"/>					
Bankkredite bei neuen Banken	<input type="radio"/>					
kurzfr. sonstige Finanzierung (z.B. Leasing, Factoring)	<input type="radio"/>					
langfr. sonstige Finanzierung (z.B. Schuldverschreibung)	<input type="radio"/>					

56.) Beurteilen Sie bitte Ihre Berichterstattung / Kommunikation ggü. den jeweiligen Kapitalgebergruppen in Bezug auf die Berücksichtigung der folgenden Kriterien:

	Eigenkapitalgeber			Fremdkapitalgeber				
	Wird voll berücksichtigt	+	-	Wird gar nicht berücksichtigt	Wird voll berücksichtigt	+	-	Wird gar nicht berücksichtigt
Transparenz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regelmäßigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rechtzeitigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vollständigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Genauigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
grafische Aufbereitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
individuelle Ansprache	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
aktive Information	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

57.) Welche der folgenden Informationen stellen Sie den jeweiligen Kapitalgebergruppen zur Verfügung?

	Eigenkapitalgeber			Fremdkapitalgeber		
	regelmäßig/standardisiert	auf Anfrage	gar nicht	regelmäßig/standardisiert	auf Anfrage	gar nicht
Bilanz/G+V	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
BWA / Erfolgsrechnung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liquiditätsplanung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investitionsplanung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kapitalbedarfsrechnung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darstellung Geschäftsmodell	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brancheninformationen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
strategische Kennzahlen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
operative Kennzahlen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,  
insb. Controlling  
PROF. DR. WOLFGANG BERENS

**59.) Bewerten Sie bitte die nachstehenden Aussagen:**

(auf einer 6-stufigen Skala von „trifft voll zu“ bis „trifft gar nicht zu“)

	trifft voll zu +++	trifft überwiegend zu ++	trifft teilw. zu +	trifft teilw. nicht zu -	trifft überwiegend nicht zu --	trifft gar nicht zu ---
Über die laufende Geschäftsentwicklung wird unsere Bank von uns stets bestens informiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Besondere Ereignisse in unserem Unternehmen (z.B. größere Abweichungen von unseren Planzahlen) werden von uns stets ausführlich erläutert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unsere Bank kann die Entwicklung unseres Unternehmens kompetent einschätzen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Geschäftsbeziehung zu unserer Bank ist auf eine langfristige Zusammenarbeit ausgerichtet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Führung unserer Konten entspricht nie dem vereinbarten Rahmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**63.) Welche Maßnahmen und Instrumente nutzen Sie im Finanzierungsbereich?**

	sehr häufig +++	des öfteren ++	ab und zu +	nie 0	Instrument unbekannt
Skonti gewähren	<input type="checkbox"/>				
standardisiertes Mahnwesen	<input type="checkbox"/>				
Kreditversicherung	<input type="checkbox"/>				
kurzfristige Liquiditätsplanung	<input type="checkbox"/>				

**H. Unternehmensführung**

**65.) Wie viele Mitglieder der Geschäftsführung sind an Ihrem Unternehmen beteiligt?**

Mitglieder



Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,  
insb. Controlling  
PROF. DR. WOLFGANG BERENS

**66.) Bitte geben Sie an, wie sich die Zusammensetzung der Geschäftsführung hinsichtlich Alter und Ausbildung gestaltet!**

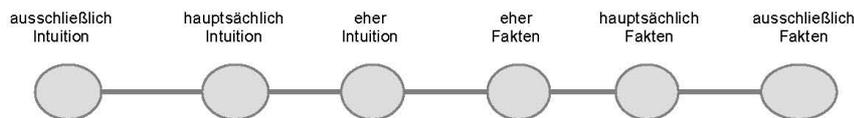
Alter der Mitglieder der Geschäftsführung

	< 25 Jahre	26-35 Jahre	36-45 Jahre	46-55 Jahre	>55 Jahre
Anzahl	<input type="text"/>				

Ausbildung der Mitglieder der Geschäftsführung

	Anzahl			
	kfm.	techn.	jur.	sonst.
Hochschulstudium	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ausbildung	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Keine berufsqualifizierende Ausbildung	<input type="text"/>			

**73.) Managemententscheidungen basieren auf einer Mischung aus Fakten und Intuition. Schätzen Sie bitte ein, wovon Ihre Entscheidungen beeinflusst werden.**



**74.) Geben Sie bitte an, inwieweit Sie folgende Aussagen in Ihrem Unternehmen für zutreffend halten.**

(auf einer 6-stufigen Skala von „trifft voll zu“ bis „trifft gar nicht zu“)

	trifft voll zu +++	überwiegend zu ++	trifft teilw. zu +	trifft nicht zu -	überwiegend nicht zu --	trifft gar nicht zu ---
Die Unternehmenstätigkeit folgt <i>keiner</i> schriftlich fixierten Unternehmensstrategie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Die Unternehmensstrategie wird ständig überprüft und bei Bedarf angepasst.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				

**75.) An wie vielen Tagen werden in der Geschäftsführung ganztägige Strategiemee- tings durchgeführt?**

Tage pro Jahr



Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,  
insb. Controlling  
PROF. DR. WOLFGANG BERENS

**76.) Auf den Rat bzw. die Hilfe welcher der folgenden externen Berater greifen Sie in Ihrem Unternehmen zurück?**

	sehr häufig +++	des öfteren ++	ab und zu +	nie 0
Steuerberater/ Wirtschaftsprüfer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmenkundenberater der Bank	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rechtsanwalt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unternehmensberater	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige: .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**I. Führungsunterstützung**

**77.) Wer ist in Ihrem Unternehmen für die Erledigung von Controllingaufgaben (Planung, Budgetierung, Kosten- und Kennzahlenanalyse etc.) zuständig?**

- Mitarbeiter der Controlling-Abteilung
- Eigene ausschließlich für das Controlling zuständige Mitarbeiter in anderen Abteilungen (z.B. Produktion)
- Geschäftsführung
- Assistenten der Geschäftsführung
- Mitarbeiter Finanzbuchhaltung / Rechnungswesen
- Externes Controlling (z.B. durch Steuerberater)

**79.) Welche Wege der regelmäßigen Datenbeschaffung werden im Controlling/ zur Erledigung von Controllingaufgaben genutzt?**

	sehr häufig +++	des öfteren ++	ab und zu +	nie 0	unbekannt
Integriertes datenbankbasiertes System (z.B. SAP/R3®)	<input type="checkbox"/>				
Dezentrales Dateisystem (z.B. Microsoft Excel®)	<input type="checkbox"/>				
Daten automatisch direkt aus der Finanzbuchhaltung	<input type="checkbox"/>				
Rückgriff auf unternehmensexterne Informationen	<input type="checkbox"/>				



Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,  
insb. Controlling  
PROF. DR. WOLFGANG BERENS

**80.) Welche der folgenden Pläne stellen Sie im Rahmen Ihrer unternehmerischen Planung mit welcher Planungshäufigkeit und für welche Zeiträume auf?**

	Planungsintervall					Planungshorizont in Jahren					Plan wird nicht aufgestellt	
	monatlich	¼	½	1	2 jährlich	¼	½	1	2	3		5
Investitionspläne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Planbilanz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Plan-GuV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Absatzplan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Personalplan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
F&E-Plan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Kapitalbedarfsplan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Produktionsplan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					

**81.) Geben Sie bitte an, inwieweit Sie folgende Aussagen in Ihrem Unternehmen für zutreffend halten.**

	trifft voll zu +++	trifft überwiegend zu ++	trifft eher zu +	trifft eher nicht zu -	trifft überwiegend nicht zu --	trifft gar nicht zu ---
Für die aufgestellten Pläne werden nie Soll-Ist-Analysen durchgeführt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Abweichungen der tatsächlichen von den geplanten Größen waren in den vergangenen 3 Jahren verschwindend gering.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Ergebnisse der einzelnen Teilpläne werden vollständig bei der Erstellung der anderen Pläne berücksichtigt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**82.) Verfügt Ihr Unternehmen über eine Kostenrechnung?**

Ja       Nein



Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,  
insb. Controlling  
PROF. DR. WOLFGANG BERENS

**83.) Welche Methoden bzw. Verfahren wenden Sie im Rahmen Ihrer Kostenrechnung an?**

	sehr häufig +++	des Öfteren ++	ab und zu +	nie 0	unbekannt
<i>Kostenstellenrechnung</i> Betriebsabrechnungsbogen (BAB)	<input type="checkbox"/>				
<i>Produktkalkulation</i> Vollkosten (z.B. Zuschlagskalkulation)	<input type="checkbox"/>				
Teilkosten (z.B. Deckungsbeitragsrechnung)	<input type="checkbox"/>				
<i>Betriebsergebnisrechnung</i>	<input type="checkbox"/>				

**84.) Kommen in Ihrer Kostenrechnung auch Plankosten zur Anwendung?**

Ja       Nein

**85.) Für welche Bezugsgrößen ermitteln Sie Deckungsbeiträge?**

	sehr häufig +++	des Öfteren ++	ab und zu +	nie 0
Deckungsbeitrag pro Produkt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deckungsbeitrag pro Produktgruppe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deckungsbeitrag pro betrieblicher Teileinheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deckungsbeitrag pro Kundengruppe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deckungsbeitrag pro Kunde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**86.) Welches der folgenden Kostenmanagementinstrumente kommt in Ihrem Unternehmen zur Anwendung?**

	sehr häufig +++	des öfteren ++	ab und zu +	nie 0	unbekannt	Einsatz in Zukunft geplant
Budgetierung	<input type="checkbox"/>					
Stufenweise Fixkostendeckungsrechnung	<input type="checkbox"/>					
Break-Even-Analyse	<input type="checkbox"/>					
Prozesskostenrechnung	<input type="checkbox"/>					
Preisuntergrenzenermittlung	<input type="checkbox"/>					
Gemeinkostenanalyse	<input type="checkbox"/>					



Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,  
insb. Controlling  
PROF. DR. WOLFGANG BERENS

**87.) Auf welcher Basis treffen Sie Ihre Investitionsentscheidungen?**

	sehr häufig +++	des öfteren ++	ab und zu +	nie 0	unbekannt	Einsatz in Zukunft geplant
Erfahrung	<input type="checkbox"/>					
Rendite/Kapitalwert	<input type="checkbox"/>					
Jahre bis zum Kapitalrückfluss	<input type="checkbox"/>					
Nutzwertanalysen	<input type="checkbox"/>					
Sonstiges: .....	<input type="checkbox"/>					

**88.) Geben Sie bitte an, inwieweit Sie folgende Aussagen in Ihrem Unternehmen für zutreffend halten.**

	trifft voll zu +++	trifft überwie- gend zu ++	trifft eher zu +	trifft eher nicht zu -	trifft überwie- gend nicht zu --	trifft gar nicht zu ---
Die Wirtschaftlichkeit von durchgeführten Investitionsprojekten wird im Nachhinein nie nachgerechnet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei jeder Investitionsentscheidung wird ein projektindividueller (Kalkulations-) Zinssatz ermittelt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Größere Investitionsprojekte werden während der Nutzungsdauer permanent auf ihre Wirtschaftlichkeit hin überprüft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**89.) Welche der folgenden Kennzahlen werden für Ihr Unternehmen für die Steuerherangezogen?**

	sehr häufig +++	des öfteren ++	ab und zu +	nie 0	Kennzahl unbekannt
Umsatzrentabilität	<input type="checkbox"/>				
Kapitalrentabilität	<input type="checkbox"/>				
Liquiditätsgrade	<input type="checkbox"/>				
Steigerung des Unternehmenswerts	<input type="checkbox"/>				
Cash Flow	<input type="checkbox"/>				
Forderungsausfallquote	<input type="checkbox"/>				
Aufwandsquoten	<input type="checkbox"/>				
Produktivitätskennzahlen	<input type="checkbox"/>				
Marketingkennzahlen	<input type="checkbox"/>				
Personal-/Orga-Kennzahlen	<input type="checkbox"/>				



Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,  
insb. Controlling  
PROF. DR. WOLFGANG BERENS

**90.) Welche der folgenden strategischen Instrumente kommen aktuell in Ihrem Unternehmen zum Einsatz?**

	sehr häufig +++	des öfteren ++	ab und zu +	nie 0	unbekannt	Einsatz in Zukunft geplant
Konkurrenzanalyse	<input type="checkbox"/>					
Portfolio-Analyse	<input type="checkbox"/>					
Szenario-Analyse	<input type="checkbox"/>					
Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken Analyse	<input type="checkbox"/>					
Benchmarking	<input type="checkbox"/>					
Balanced Scorecard	<input type="checkbox"/>					
Sonstiges: .....	<input type="checkbox"/>					

**91.) Besteht in Ihrem Unternehmen ein Risikomanagement gemäß KonTraG (= systematische, regelmäßige, schriftliche Identifikation und Bewertung von Risiken)?**

Ja       Nein

**92.) Welche der folgenden Risiken werden im Rahmen Ihres Risikomanagements erhoben?**

	sehr häufig +++	des öfteren ++	ab und zu +	nie 0	unbekannt	Einsatz in Zukunft geplant
Absatzrisiken	<input type="checkbox"/>					
Strategische Risiken	<input type="checkbox"/>					
Geschäftsprozessrisiken	<input type="checkbox"/>					
Finanzierungsrisiken	<input type="checkbox"/>					
Ausfallrisiken im Forderungsbestand	<input type="checkbox"/>					
Sonstige Risiken: .....	<input type="checkbox"/>					

**93.) In welchen Abständen werden diese Risiken neu beurteilt und über welchen Zeithorizont erfolgt die Beurteilung?**

Planungsintervall: monatlich   ¼   ½   1   2 jährlich

Planungshorizont: ¼   ½   1   2   3   5 Jahre



Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,  
insb. Controlling  
PROF. DR. WOLFGANG BERENS

**94.) Für welche der folgenden Teilaufgaben setzen Sie Software ein?**

Standardsoftware (z.B. MS Excel<sup>®</sup>)

Aufgabenspezifische Software  
(z.B. Corporate Planner<sup>®</sup>)

Unternehmensplanung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kostenrechnung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategisches Controlling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Risikomanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Berichtswesen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**95.) In welcher Form werden Informationen an die Geschäftsführung berichtet?**

	sehr häufig +++	des öfteren ++	ab und zu +	nie 0	unbekannt	Einsatz in Zukunft geplant
Mündliche Informationsübermittlung	<input type="checkbox"/>					
Schriftliche Standardberichte	<input type="checkbox"/>					
Schriftliche Einzelfallberichte	<input type="checkbox"/>					
EDV-basierter Abruf von Informationen und Auswertungen durch Geschäftsführung/ Berichtsempfänger (z.B. mit Management Information System)	<input type="checkbox"/>					

**96.) Welche der folgenden Informationen werden an die Geschäftsführung berichtet bzw. stehen dieser zur Verfügung?**

	sehr häufig +++	des öfteren ++	ab und zu +	nie 0	unbekannt
Kosten-/ Budgetinformationen	<input type="checkbox"/>				
Liquiditätsinformationen	<input type="checkbox"/>				
Absatzinformationen	<input type="checkbox"/>				
Risikoinformationen	<input type="checkbox"/>				
Qualitätsinformationen	<input type="checkbox"/>				
Wettbewerbs-/ Marktinformationen	<input type="checkbox"/>				
Sonstige: .....	<input type="checkbox"/>				



Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,  
insb. Controlling  
PROF. DR. WOLFGANG BERENS

**97.) Geben Sie bitte an, inwieweit Sie folgende Aussagen in Ihrem Unternehmen für zutreffend halten.**

	trifft voll zu +++	trifft überwiegend zu ++	trifft teilw. zu +	trifft teilw. nicht zu -	trifft überwiegend nicht zu --	trifft gar nicht zu ---
Die Geschäftsführung kann jederzeit problemlos alle gewünschten Informationen bzw. Auswertungen bekommen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bestandsgefährdende Entwicklungen in Unternehmen und Umwelt werden sofort erkannt und an die Geschäftsführung berichtet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Entscheidungsvorbereitung durch das Controlling ist eine wesentliche Grundlage für Managemententscheidungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Nutzen unserer Controlling-Aktivitäten übersteigt deutlich die Kosten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**98.) Bringen Sie die folgenden Teilbereiche des Controlling bitte in eine Reihenfolge, wobei Rang eins die bedeutendste Teilfunktion des Controlling und Rang sieben die unbedeutendste darstellt.**

	Rang (1-7)
Unternehmensplanung.....	<input type="text"/>
Kostenrechnung .....	<input type="text"/>
Investitionscontrolling .....	<input type="text"/>
Kennzahlenermittlung .....	<input type="text"/>
Strategisches Controlling.....	<input type="text"/>
Risikomanagement .....	<input type="text"/>
Berichtswesen .....	<input type="text"/>



Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,  
insb. Controlling

PROF. DR. WOLFGANG BERENS

**99.) In welchem der folgenden Teilbereiche des Controlling sehen Sie in der Zukunft in Ihrem Unternehmen einen Weiterentwicklungsbedarf?**

	hoher Bedarf +++	mittelmäßiger Bedarf ++	geringer Bedarf +	kein Bedarf 0
Unternehmensplanung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kostenrechnung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investitionscontrolling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kennzahlenermittlung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategisches Controlling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Risikomanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Berichtswesen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Anhang 2: Vorgehen der Behandlung fehlender Werte

Fehlende Variable	Fehlend	Distanzvariable 1	Test	Distanzvariable 2	Test	Distanzvariable 3	Test	Vorab- gruppierung	Test	Einge- setzt
<b>Kontextfaktoren</b>										
BILANZ (F. 6)	3	UMSATZ*** (F. 27/1)	1	MA*** (F. 7)	1					A
Hälfte Lieferanten (F. 22)	3	MA*** (F. 7)	1		1					A
UMSATZ (F. 27/1)	3	BILANZ*** (F. 6)	1	MA*** (F. 7)	1					A
Hälfte Kunden (F. 29)	12	Mitarbeiter Marketing*** (F. 8)	1							A
Prognose Markt- entwicklung (F. 30/2)	11	Umsatzentwicklung** (F. 27/3)	2	Umsatzprognose*** (F. 27/4)	2					M
PREIS (F. 36/1)	1	STRATANPASS*** (F. 74/2)	1		2			Branche** (F. 1)	3	A
Eigenkapitalquote (F. 52)	9	Umsatzrendite*** (F. 27/2)	1	Bedarf EK*** (F. 49/1)	2					A
Beteiligte Geschäftsführer (F. 65)	1	Mitarbeiter Geschäftsleitung*** (F. 8)	1					Rechtsform** (F. 2)	3	A
STRATSCHRIFT (F. 74/1)	2	STRATREF*** (F. 75)	2	Anzahl Hauptproduktgruppen*** (F. 28)	2					M
STRATANPASS (F. 74/2)	1	STRATREF*** (F. 75)	2	PREIS*** (F. 36/1)	2					M
STRATREF (F. 75)	6	STRATSCHRIFT*** (F. 74/1)	2	STRATANPASS** (F. 74/2)	2					A
BANKLANG (F. 59/4)	2	FK Deckung Hausbank*** (F. 55/1)	2	FK Bedeutung Transparenz*** (F. 56/1)	2	FK Bedeutung Genauigkeit** (F. 56/5)				M
<b>Kommunikationsverhalten</b>										
Kommunizierte Informationen (F. 57)	8	Rang finanzielle Unabhängigkeit*** (F. 48/4)	2	FK Deckung Hausbank*** (F. 55/1)	2					M
<b>Controlling</b>										
ABW_INK (F. 88/1)	2	FK_KP*** (F. 89/2)	2	STR_KON*** (F. 90/1)	2					M
IE_KAL (F. 88/2)	5	IE_KAP*** (F. 87/2)	2	FK_KP*** (F. 89/2)	2					M
ABW_IPK (F. 88/3)	10	KMT_BE*** (F. 86/3)	2	DB_KG*** (F. 85/4)	2					M

**Legende:** (Nummer der Frage in Klammern)  
 \*\*\* Auf 1% Niveau signifikant \*\* Auf 5% Niveau signifikant  
 PK: Pearson Korrelation SK: Rangkorrelation nach Spearman WT: Welch-Test A: Arithmetisches Mittel M: Median

Tabelle AN2-1: Systematik der Behandlung fehlender Werte

### Anhang 3: Vollständige Tabellen der Korrelationsberechnungen

Bivariate Korrelationen						
Einflussvariable		KR_Faktor	KR_BAB	KR_VKR	KR_TKR	KR_BER
BRANCHE	Relevante	n.s.	n.s.	VG, BA	n.s.	BA, HA
	Sig.	0,744	0,169	0,000	0,731	0,070
MARKT	Korrel.	-0,053	-0,026	0,033	-0,149	-0,055
	Sig.	0,508	0,746	0,680	0,063	0,495
LNLIEFERABH	Korrel.	-0,035	0,086	-0,152	-0,078	-0,003
	Sig.	0,659	0,282	0,057	0,329	0,968
LNKUNDENABH	Korrel.	0,121	0,062	0,143	0,091	0,110
	Sig.	0,167	0,483	0,103	0,303	0,211
LNBILANZ	Korrel.	0,284	0,274	0,117	0,203	0,276
	Sig.	0,000	0,001	0,144	0,011	0,000
LNMA	Korrel.	0,254	0,248	0,125	0,184	0,228
	Sig.	0,001	0,002	0,120	0,021	0,004
LNUMSATZ	Korrel.	0,245	0,221	0,039	0,214	0,264
	Sig.	0,002	0,005	0,630	0,007	0,001
HIERARCH	Korrel.	0,289	0,285	0,175	0,171	0,264
	Sig.	0,000	0,000	0,029	0,032	0,001
PREIS	Korrel.	0,039	0,133	0,113	-0,126	0,011
	Sig.	0,630	0,096	0,158	0,116	0,893
GFALTJÜNGST	Korrel.	-0,173	-0,121	-0,130	-0,126	-0,166
	Sig.	0,030	0,131	0,104	0,114	0,037
AUSBWL	Richtung	positiv	positiv	neutral	positiv	positiv
	Sig.	0,327	0,243	0,843	0,523	0,110
EXTMAN	Korrel.	0,102	0,078	-0,053	0,106	0,156
	Sig.	0,205	0,331	0,513	0,185	0,051
ENTSCHEID	Korrel.	0,085	0,038	-0,015	0,113	0,116
	Sig.	0,288	0,636	0,847	0,158	0,150
STRATSCHRIFT	Korrel.	0,189	0,136	0,039	0,213	0,187
	Sig.	0,018	0,089	0,632	0,007	0,019
STRATANPASS	Korrel.	0,144	0,062	0,101	0,130	0,159
	Sig.	0,072	0,438	0,207	0,106	0,047
LNSTRATTREFF	Korrel.	0,067	0,107	-0,063	0,093	0,049
	Sig.	0,408	0,180	0,437	0,246	0,546
STEUERBER	Korrel.	0,064	0,070	0,039	0,045	0,045
	Sig.	0,429	0,385	0,625	0,577	0,578
UNTERBER	Korrel.	0,169	0,209	0,089	0,089	0,134
	Sig.	0,034	0,009	0,266	0,267	0,094
BANKBER	Korrel.	-0,003	0,084	0,048	-0,025	-0,102
	Sig.	0,966	0,294	0,548	0,757	0,204
FKQ	Korrel.	0,044	-0,001	0,032	0,072	0,037
	Sig.	0,588	0,992	0,693	0,371	0,644
FKBANK	Korrel.	0,048	0,042	0,017	0,068	0,022
	Sig.	0,554	0,598	0,833	0,396	0,789
BANKLANG	Korrel.	0,132	0,150	0,033	0,097	0,121
	Sig.	0,099	0,061	0,680	0,228	0,132
Partielle Korrelationen						
Einflussvariable		KR_Faktor	KR_BAB	KR_VKR	KR_TKR	KR_BER
LNLIEFERABH	Korrel.	0,038	0,166	-0,124	-0,029	0,064
	Sig.	0,642	0,038	0,124	0,717	0,428
HIERARCH	Korrel.	0,197	0,098	0,039	0,034	0,053
	Sig.	0,014	0,224	0,630	0,673	0,509
EXTMAN	Korrel.	0,010	0,058	0,215	0,173	0,118
	Sig.	0,900	0,471	0,007	0,031	0,142
GFALTJÜNGST	Korrel.	-0,136	-0,082	-0,112	-0,098	-0,133
	Sig.	0,091	0,307	0,166	0,223	0,099
UNTERBER	Korrel.	0,120	-0,002	0,125	0,152	0,000
	Sig.	0,136	0,985	0,119	0,058	1,000
BANKLANG	Korrel.	0,186	0,038	0,254	0,112	0,107
	Sig.	0,020	0,640	0,001	0,164	0,185
BANKBER	Korrel.	-0,010	0,079	0,046	-0,035	-0,106
	Sig.	0,897	0,327	0,565	0,662	0,187
STRATSCHRIFT	Korrel.	0,192	0,125	0,031	0,220	0,207
	Sig.	0,016	0,120	0,699	0,006	0,009

Tabelle AN3-1: Korrelationen klassische Kostenrechnung

Bivariate Korrelationen							
Einflussvariable		DB_Faktor	DB_PRO	DB_PG	DB_TEH	DB_KG	DB_KUN
BRANCHE	Relevante	n.s.	n.s.	HA	HA	n.s.	n.s.
	Sig.	0,123	0,957	0,012	0,000	0,114	0,346
MARKT	Korrel.	-0,162	-0,144	-0,142	-0,092	-0,143	-0,123
	Sig.	0,043	0,072	0,075	0,250	0,074	0,124
LNLIEFERABH	Korrel.	0,044	0,051	0,074	0,112	0,009	-0,063
	Sig.	0,586	0,526	0,359	0,164	0,915	0,436
LNKUNDENABH	Korrel.	0,009	0,141	-0,155	-0,063	0,008	0,095
	Sig.	0,916	0,107	0,077	0,477	0,930	0,278
LNBIANZ	Korrel.	0,185	0,083	0,203	0,219	0,189	0,022
	Sig.	0,020	0,302	0,011	0,006	0,018	0,783
LNMA	Korrel.	0,179	0,057	0,202	0,209	0,198	0,024
	Sig.	0,025	0,475	0,011	0,009	0,013	0,770
LNUMSATZ	Korrel.	0,211	0,089	0,229	0,222	0,225	0,045
	Sig.	0,008	0,270	0,004	0,005	0,005	0,574
HIERARCH	Korrel.	0,167	0,113	0,129	0,128	0,206	0,058
	Sig.	0,036	0,158	0,106	0,109	0,010	0,471
PREIS	Korrel.	-0,058	-0,007	-0,162	-0,056	-0,046	0,049
	Sig.	0,471	0,927	0,043	0,486	0,567	0,542
GFALTJÜNGST	Korrel.	-0,157	-0,111	-0,147	-0,172	-0,033	-0,149
	Sig.	0,049	0,165	0,066	0,032	0,681	0,063
AUSBWL	Richtung	positiv	negativ	positiv	positiv	neutral	negativ
	Sig.	0,713	0,075	0,269	0,234	0,205	0,118
EXTMAN	Korrel.	0,235	0,075	0,269	0,234	0,205	0,118
	Sig.	0,003	0,350	0,001	0,003	0,010	0,140
ENTSCHEID	Korrel.	0,032	-0,008	-0,004	0,061	0,064	0,011
	Sig.	0,692	0,924	0,959	0,446	0,428	0,891
STRATSCHRIFT	Korrel.	0,214	0,120	0,200	0,203	0,194	0,102
	Sig.	0,007	0,136	0,012	0,011	0,015	0,204
STRATANPASS	Korrel.	0,149	0,134	0,155	0,064	0,135	0,075
	Sig.	0,062	0,095	0,053	0,426	0,093	0,348
LNSTRATTREFF	Korrel.	0,230	0,090	0,178	0,262	0,240	0,116
	Sig.	0,004	0,262	0,026	0,001	0,003	0,149
STEUERBER	Korrel.	0,059	0,014	-0,016	-0,041	0,175	0,071
	Sig.	0,466	0,859	0,841	0,607	0,028	0,374
UNTERBER	Korrel.	0,113	0,011	0,164	0,191	0,075	0,005
	Sig.	0,157	0,890	0,040	0,016	0,352	0,948
BANKBER	Korrel.	-0,054	-0,095	-0,033	-0,052	0,023	-0,057
	Sig.	0,498	0,239	0,681	0,517	0,779	0,477
FKQ	Korrel.	0,068	0,036	0,107	0,108	0,012	0,009
	Sig.	0,394	0,658	0,181	0,178	0,884	0,915
FKBANK	Korrel.	0,002	-0,011	0,028	0,012	-0,020	0,001
	Sig.	0,979	0,890	0,731	0,881	0,803	0,986
BANKLANG	Korrel.	0,145	0,027	0,209	0,071	0,134	0,101
	Sig.	0,071	0,739	0,009	0,378	0,095	0,209
Partielle Korrelationen							
Einflussvariable		DB_Faktor	DB_PRO	DB_PG	DB_TEH	DB_KG	DB_KUN
LNLIEFERABH	Korrel.	0,099	0,070	0,138	0,180	0,067	-0,058
	Sig.	0,220	0,387	0,087	0,025	0,404	0,469
HIERARCH	Korrel.	0,095	0,098	0,039	0,034	0,130	0,053
	Sig.	0,239	0,224	0,630	0,673	0,106	0,509
EXTMAN	Korrel.	0,186	0,058	0,215	0,173	0,146	0,118
	Sig.	0,020	0,471	0,007	0,031	0,069	0,142
GFALTJÜNGST	Korrel.	-0,131	-0,103	-0,116	-0,141	0,001	-0,147
	Sig.	0,104	0,200	0,148	0,079	0,991	0,067
UNTERBER	Korrel.	0,077	-0,002	0,125	0,152	0,033	0,000
	Sig.	0,339	0,985	0,119	0,058	0,686	1,000
BANKLANG	Korrel.	0,182	0,038	0,254	0,112	0,175	0,107
	Sig.	0,023	0,640	0,001	0,164	0,029	0,185
BANKBER	Korrel.	-0,055	-0,094	-0,038	-0,054	0,026	-0,058
	Sig.	0,493	0,243	0,642	0,500	0,750	0,472
STRATSCHRIFT	Korrel.	0,226	0,137	0,208	0,214	0,193	0,113
	Sig.	0,005	0,088	0,009	0,007	0,016	0,161

Tabelle AN3-2: Korrelationen Deckungsbeitragsrechnungen

Bivariate Korrelationen					
Einflussvariable		KMV Faktor	KMV BUD	KMV PKR	KMV GKA
BRANCHE	Relevante	n.s.	n.s.	DL, VG	n.s.
	Sig.	0,421	0,287	0,061	0,243
MARKT	Korrel.	0,095	0,128	-0,073	0,130
	Sig.	0,236	0,111	0,366	0,105
LNLIEFERABH	Korrel.	0,028	-0,090	0,049	0,086
	Sig.	0,725	0,265	0,540	0,286
LNKUNDENABH	Korrel.	-0,087	-0,122	-0,050	-0,018
	Sig.	0,325	0,164	0,573	0,836
LNBILANZ	Korrel.	0,188	0,230	0,014	0,141
	Sig.	0,019	0,004	0,863	0,078
LNMA	Korrel.	0,211	0,278	0,042	0,122
	Sig.	0,008	0,000	0,598	0,127
LNUMSATZ	Korrel.	0,154	0,267	-0,011	0,070
	Sig.	0,054	0,001	0,887	0,383
HIERARCH	Korrel.	0,200	0,124	0,116	0,169
	Sig.	0,012	0,122	0,147	0,034
PREIS	Korrel.	-0,039	-0,118	0,038	-0,004
	Sig.	0,628	0,139	0,636	0,963
GFALTJÜNGST	Korrel.	-0,223	-0,122	-0,174	-0,167
	Sig.	0,005	0,127	0,029	0,036
AUSBWL	Richtung	positiv	positiv	neutral	neutral
	Sig.	0,381	0,027	0,811	0,919
EXTMAN	Korrel.	0,266	0,271	0,041	0,229
	Sig.	0,001	0,001	0,612	0,004
ENTSCHEID	Korrel.	0,211	0,116	0,164	0,159
	Sig.	0,008	0,148	0,040	0,046
STRATSCHRIFT	Korrel.	0,237	0,212	0,122	0,160
	Sig.	0,003	0,008	0,127	0,045
STRATANPASS	Korrel.	0,260	-0,026	0,168	0,360
	Sig.	0,001	0,744	0,036	0,000
LNSTRATTREFF	Korrel.	0,181	0,150	0,062	0,157
	Sig.	0,023	0,061	0,440	0,049
STEUERBER	Korrel.	0,093	0,123	-0,074	0,126
	Sig.	0,246	0,124	0,357	0,116
UNTERBER	Korrel.	0,056	0,199	-0,152	0,058
	Sig.	0,485	0,012	0,057	0,469
BANKBER	Korrel.	0,184	0,057	0,212	0,120
	Sig.	0,021	0,477	0,008	0,134
FKQ	Korrel.	-0,008	0,011	0,017	0,033
	Sig.	0,920	0,894	0,832	0,679
FKBANK	Korrel.	0,181	0,130	0,070	0,166
	Sig.	0,024	0,104	0,383	0,038
BANKLANG	Korrel.	0,120	0,040	0,100	0,107
	Sig.	0,134	0,621	0,211	0,184
Partielle Korrelationen					
Einflussvariable		KMV Faktor	KMV BUD	KMV PKR	KMV GKA
LNLIEFERABH	Korrel.	0,092	-0,014	0,064	0,125
	Sig.	0,252	0,864	0,431	0,119
HIERARCH	Korrel.	0,116	-0,009	0,109	0,127
	Sig.	0,151	0,909	0,175	0,114
EXTMAN	Korrel.	0,208	0,190	0,027	0,200
	Sig.	0,009	0,018	0,735	0,013
GFALTJÜNGST	Korrel.	-0,194	-0,079	-0,169	-0,150
	Sig.	0,015	0,326	0,035	0,062
UNTERBER	Korrel.	0,010	0,147	-0,166	0,032
	Sig.	0,900	0,066	0,039	0,689
BANKLANG	Korrel.	0,164	0,094	0,110	0,131
	Sig.	0,041	0,243	0,173	0,102
BANKBER	Korrel.	0,162	0,039	0,204	0,098
	Sig.	0,044	0,629	0,011	0,222
STRATSCHRIFT	Korrel.	0,214	0,205	0,091	0,144
	Sig.	0,007	0,010	0,257	0,073

Tabelle AN3-3: Korrelationen Kostenmanagement und -analyse auf Vollkostenbasis

Bivariate Korrelationen					
Einflussvariable		KMT Faktor	KMT STU	KMT BE	KMT PUG
BRANCHE	Relevante	n.s.	n.s.	n.s.	VG
	Sig.	0,738	0,956	0,464	0,012
MARKT	Korrel.	-0,050	-0,082	0,016	-0,021
	Sig.	0,531	0,309	0,840	0,796
LNLIEFERABH	Korrel.	0,117	0,097	0,060	0,114
	Sig.	0,143	0,227	0,453	0,156
LNKUNDENABH	Korrel.	0,047	0,010	0,026	0,082
	Sig.	0,591	0,912	0,772	0,349
LNBILANZ	Korrel.	0,086	0,031	0,099	0,067
	Sig.	0,285	0,701	0,215	0,405
LNMA	Korrel.	0,062	0,077	0,070	-0,016
	Sig.	0,441	0,336	0,385	0,846
LNUMSATZ	Korrel.	0,042	0,023	0,082	-0,017
	Sig.	0,605	0,772	0,304	0,829
HIERARCH	Korrel.	0,142	0,141	0,111	0,066
	Sig.	0,075	0,078	0,168	0,410
PREIS	Korrel.	0,002	0,052	-0,090	0,047
	Sig.	0,981	0,519	0,262	0,558
GFALTJÜNGST	Korrel.	-0,153	-0,195	-0,126	-0,010
	Sig.	0,056	0,014	0,117	0,898
AUSBWL	Richtung	positiv	positiv	positiv	positiv
	Sig.	0,255	0,120	0,549	0,738
EXTMAN	Korrel.	0,114	0,004	0,145	0,119
	Sig.	0,154	0,957	0,069	0,138
ENTSCHEID	Korrel.	0,064	0,039	0,071	0,034
	Sig.	0,428	0,628	0,380	0,672
STRATSCHRIFT	Korrel.	0,233	0,142	0,234	0,154
	Sig.	0,003	0,077	0,003	0,054
STRATANPASS	Korrel.	0,219	0,127	0,178	0,200
	Sig.	0,006	0,112	0,026	0,012
LNSTRATTREFF	Korrel.	0,232	0,209	0,258	0,043
	Sig.	0,003	0,009	0,001	0,595
STEUERBER	Korrel.	0,107	0,179	0,111	-0,071
	Sig.	0,184	0,025	0,166	0,377
UNTERBER	Korrel.	0,087	0,102	0,062	0,028
	Sig.	0,278	0,204	0,439	0,730
BANKBER	Korrel.	0,133	0,136	0,105	0,056
	Sig.	0,096	0,091	0,192	0,487
FKQ	Korrel.	0,017	-0,024	0,053	-0,038
	Sig.	0,834	0,763	0,509	0,635
FKBANK	Korrel.	0,154	0,194	0,097	0,049
	Sig.	0,054	0,015	0,229	0,539
BANKLANG	Korrel.	0,157	0,128	0,124	0,105
	Sig.	0,049	0,111	0,123	0,190
Partielle Korrelationen					
Einflussvariable		KMT Faktor	KMT STU	KMT BE	KMT PUG
LNLIEFERABH	Korrel.	0,140	0,123	0,083	0,114
	Sig.	0,081	0,125	0,303	0,157
HIERARCH	Korrel.	0,129	0,119	0,088	0,084
	Sig.	0,109	0,139	0,274	0,299
EXTMAN	Korrel.	0,099	-0,026	0,129	0,134
	Sig.	0,220	0,751	0,109	0,096
GFALTJÜNGST	Korrel.	-0,145	-0,185	-0,116	-0,013
	Sig.	0,071	0,020	0,151	0,870
UNTERBER	Korrel.	0,075	0,087	0,048	0,032
	Sig.	0,349	0,278	0,551	0,691
BANKLANG	Korrel.	0,171	0,144	0,139	0,104
	Sig.	0,033	0,073	0,085	0,197
BANKBER	Korrel.	0,113	0,111	0,092	0,049
	Sig.	0,159	0,169	0,252	0,541
STRATSCHRIFT	Korrel.	0,216	0,123	0,221	0,147
	Sig.	0,007	0,128	0,006	0,067

Tabelle AN3-4: Korrelationen Kostenmanagement und -analyse auf Teilkostenbasis

Bivariate Korrelationen								
Einflussvariable		FK Faktor	FK UR	FK KR	FK LQG	FK CF	K FA	K AQ
BRANCHE	Relevante	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	BA	n.s.
	Sig.	0,680	0,415	0,922	0,992	0,423	0,048	0,586
MARKT	Korrel.	0,006	-0,002	0,080	-0,067	-0,053	-0,086	0,084
	Sig.	0,945	0,979	0,322	0,401	0,512	0,287	0,294
LNLIEFERABH	Korrel.	0,060	-0,008	0,094	0,008	0,076	-0,040	0,038
	Sig.	0,454	0,926	0,240	0,917	0,345	0,617	0,638
LNKUNDENABH	Korrel.	0,004	-0,081	0,041	-0,022	0,071	-0,152	-0,013
	Sig.	0,965	0,356	0,643	0,800	0,423	0,084	0,883
LNBILANZ	Korrel.	0,209	0,134	0,144	0,103	0,235	0,189	0,091
	Sig.	0,009	0,095	0,073	0,200	0,003	0,018	0,256
LNMA	Korrel.	0,123	0,117	0,043	0,053	0,152	0,082	0,119
	Sig.	0,125	0,143	0,589	0,508	0,058	0,306	0,139
LNUMSATZ	Korrel.	0,148	0,114	0,102	-0,007	0,227	0,171	0,110
	Sig.	0,064	0,156	0,205	0,930	0,004	0,033	0,170
HIERARCH	Korrel.	0,113	0,114	0,062	0,068	0,089	0,153	0,123
	Sig.	0,158	0,153	0,442	0,399	0,265	0,056	0,124
PREIS	Korrel.	-0,002	-0,036	0,017	0,029	-0,017	-0,065	-0,107
	Sig.	0,982	0,656	0,832	0,721	0,833	0,415	0,180
GFALTJÜNGST	Korrel.	-0,096	-0,026	0,034	-0,149	-0,156	-0,008	-0,010
	Sig.	0,229	0,742	0,671	0,063	0,052	0,920	0,905
AUSBWL	Richtung	positiv	positiv	positiv	positiv	positiv	negativ	positiv
	Sig.	0,338	0,705	0,598	0,196	0,249	0,684	0,494
EXTMAN	Korrel.	0,170	0,101	0,155	0,110	0,129	0,119	0,048
	Sig.	0,033	0,208	0,053	0,171	0,107	0,138	0,547
ENTSCHEID	Korrel.	0,155	0,069	0,206	0,065	0,101	0,121	0,095
	Sig.	0,053	0,391	0,010	0,416	0,206	0,130	0,236
STRATSCHRIFT	Korrel.	0,214	0,135	0,232	0,044	0,205	0,128	0,114
	Sig.	0,007	0,091	0,003	0,582	0,010	0,112	0,156
STRATANPASS	Korrel.	0,266	0,222	0,198	0,194	0,163	0,159	0,157
	Sig.	0,001	0,005	0,013	0,015	0,041	0,047	0,050
LNSTRATTREFF	Korrel.	0,186	0,149	0,094	0,164	0,143	0,073	0,111
	Sig.	0,020	0,063	0,244	0,040	0,073	0,367	0,168
STEUERBER	Korrel.	0,273	0,185	0,245	0,188	0,176	0,169	0,064
	Sig.	0,001	0,020	0,002	0,019	0,027	0,034	0,424
UNTERBER	Korrel.	0,187	0,162	0,107	0,081	0,201	0,057	0,180
	Sig.	0,019	0,042	0,181	0,315	0,012	0,480	0,024
BANKBER	Korrel.	0,316	0,155	0,309	0,217	0,235	0,200	0,092
	Sig.	0,000	0,052	0,000	0,006	0,003	0,012	0,250
FKQ	Korrel.	0,128	0,038	0,012	0,127	0,209	0,074	0,063
	Sig.	0,110	0,634	0,880	0,113	0,009	0,356	0,433
FKBANK	Korrel.	0,117	-0,038	0,067	0,173	0,145	0,131	0,140
	Sig.	0,144	0,641	0,404	0,030	0,069	0,102	0,080
BANKLANG	Korrel.	0,186	0,120	0,223	0,088	0,104	0,115	0,211
	Sig.	0,020	0,135	0,005	0,274	0,193	0,152	0,008
Partielle Korrelationen								
Einflussvariable		FK Faktor	FK UR	FK KR	FK LQG	FK CF	K FA	K AQ
LNLIEFERABH	Korrel.	0,099	0,026	0,111	0,024	0,124	-0,018	0,074
	Sig.	0,220	0,746	0,169	0,766	0,123	0,821	0,358
HIERARCH	Korrel.	0,063	0,067	0,047	0,048	0,020	0,130	0,076
	Sig.	0,437	0,405	0,562	0,549	0,804	0,106	0,343
EXTMAN	Korrel.	0,136	0,063	0,150	0,097	0,080	0,096	0,006
	Sig.	0,091	0,434	0,062	0,227	0,320	0,235	0,945
GFALTJÜNGST	Korrel.	-0,077	-0,006	0,042	-0,142	-0,133	0,006	0,011
	Sig.	0,339	0,936	0,600	0,077	0,098	0,940	0,891
UNTERBER	Korrel.	0,165	0,141	0,100	0,071	0,174	0,040	0,159
	Sig.	0,039	0,079	0,213	0,380	0,030	0,622	0,047
BANKLANG	Korrel.	0,213	0,144	0,234	0,099	0,135	0,132	0,238
	Sig.	0,008	0,073	0,003	0,219	0,093	0,101	0,003
BANKBER	Korrel.	0,304	0,163	0,303	0,197	0,219	0,185	0,073
	Sig.	0,000	0,043	0,000	0,014	0,006	0,021	0,362
STRATSCHRIFT	Korrel.	0,174	0,113	0,194	0,010	0,174	0,098	0,101
	Sig.	0,030	0,160	0,015	0,905	0,029	0,222	0,211

Tabelle AN3-5: Korrelationen Finanzkennzahlen

Bivariate Korrelationen					
Einflussvariable		NFK Faktor	NFK PRO	NFK MKT	NFK OP
BRANCHE	Relevante	n.s.	HA	n.s.	n.s.
	Sig.	0,521	0,002	0,612	0,538
MARKT	Korrel.	0,096	0,086	0,035	0,103
	Sig.	0,233	0,283	0,661	0,199
LNLIEFERABH	Korrel.	0,049	0,045	0,123	-0,048
	Sig.	0,542	0,575	0,126	0,549
LNKUNDENABH	Korrel.	0,095	0,227	-0,019	0,034
	Sig.	0,278	0,009	0,828	0,698
LNBILANZ	Korrel.	0,266	0,221	0,140	0,278
	Sig.	0,001	0,005	0,080	0,000
LNMA	Korrel.	0,305	0,287	0,144	0,306
	Sig.	0,000	0,000	0,071	0,000
LNUMSATZ	Korrel.	0,181	0,165	0,105	0,166
	Sig.	0,024	0,039	0,191	0,037
HIERARCH	Korrel.	0,246	0,230	0,107	0,256
	Sig.	0,002	0,004	0,183	0,001
PREIS	Korrel.	-0,202	-0,064	-0,322	-0,095
	Sig.	0,011	0,423	0,000	0,235
GFALTJÜNGST	Korrel.	-0,043	-0,085	0,024	-0,046
	Sig.	0,591	0,292	0,769	0,564
AUSBWL	Richtung	positiv	positiv	neutral	positiv
	Sig.	0,331	0,331	0,922	0,272
EXTMAN	Korrel.	0,257	0,158	0,248	0,209
	Sig.	0,001	0,048	0,002	0,009
ENTSCHEID	Korrel.	0,120	0,119	0,063	0,110
	Sig.	0,133	0,139	0,436	0,171
STRATSCHRIFT	Korrel.	0,312	0,251	0,207	0,292
	Sig.	0,000	0,001	0,009	0,000
STRATANPASS	Korrel.	0,206	0,165	0,229	0,103
	Sig.	0,010	0,039	0,004	0,197
LNSTRATTREFF	Korrel.	0,268	0,136	0,265	0,237
	Sig.	0,001	0,089	0,001	0,003
STEUERBER	Korrel.	0,190	0,153	0,132	0,174
	Sig.	0,017	0,056	0,100	0,030
UNTERBER	Korrel.	0,224	0,189	0,139	0,213
	Sig.	0,005	0,018	0,082	0,008
BANKBER	Korrel.	0,181	0,077	0,169	0,185
	Sig.	0,023	0,336	0,034	0,020
FKQ	Korrel.	0,052	0,096	0,064	-0,030
	Sig.	0,520	0,233	0,426	0,706
FKBANK	Korrel.	0,100	0,140	0,114	-0,009
	Sig.	0,215	0,080	0,156	0,915
BANKLANG	Korrel.	0,098	0,034	0,115	0,084
	Sig.	0,222	0,677	0,152	0,294
Partielle Korrelationen					
Einflussvariable		NFK Faktor	NFK PRO	NFK MKT	NFK OP
LNLIEFERABH	Korrel.	0,146	0,135	0,171	0,040
	Sig.	0,069	0,092	0,033	0,621
HIERARCH	Korrel.	0,120	0,111	0,044	0,132
	Sig.	0,136	0,168	0,586	0,100
EXTMAN	Korrel.	0,164	0,060	0,212	0,110
	Sig.	0,041	0,458	0,008	0,171
GFALTJÜNGST	Korrel.	0,010	-0,037	0,050	0,006
	Sig.	0,904	0,643	0,538	0,936
UNTERBER	Korrel.	0,169	0,134	0,111	0,156
	Sig.	0,035	0,095	0,166	0,051
BANKLANG	Korrel.	0,162	0,090	0,144	0,148
	Sig.	0,043	0,266	0,072	0,065
BANKBER	Korrel.	0,170	0,058	0,155	0,189
	Sig.	0,034	0,471	0,053	0,018
STRATSCHRIFT	Korrel.	0,291	0,243	0,185	0,270
	Sig.	0,000	0,002	0,021	0,001

Tabelle AN3-6: Korrelationen Nichtfinanzkennzahlen

Bivariate Korrelationen					
Einflussvariable		BW_MÜ	BW_STS	BW_ES	BW_EDV
BRANCHE	Relevante	n.s.	n.s.	n.s.	HA
	Sig.	0,293	0,211	0,762	0,064
MARKT	Korrel.	-0,042	0,078	-0,022	-0,086
	Sig.	0,602	0,330	0,784	0,282
LNLIEFERABH	Korrel.	-0,090	-0,051	0,025	0,073
	Sig.	0,260	0,528	0,755	0,366
LNKUNDENABH	Korrel.	-0,062	-0,089	0,146	-0,057
	Sig.	0,482	0,312	0,095	0,518
LNBILANZ	Korrel.	0,000	0,314	0,349	0,050
	Sig.	0,997	0,000	0,000	0,538
LNMA	Korrel.	-0,021	0,295	0,324	-0,004
	Sig.	0,790	0,000	0,000	0,958
LNUMSATZ	Korrel.	-0,083	0,341	0,335	0,078
	Sig.	0,302	0,000	0,000	0,332
HIERARCH	Korrel.	0,044	0,207	0,248	-0,059
	Sig.	0,585	0,009	0,002	0,464
PREIS	Korrel.	0,040	0,112	0,018	-0,010
	Sig.	0,620	0,161	0,826	0,897
GFALTJÜNGST	Korrel.	0,022	-0,191	-0,020	-0,112
	Sig.	0,784	0,016	0,808	0,162
AUSBWL	Richtung	negativ	positiv	positiv	negativ
	Sig.	0,004	0,017	0,153	0,410
EXTMAN	Korrel.	0,085	0,273	0,171	0,069
	Sig.	0,289	0,001	0,032	0,392
ENTSCHEID	Korrel.	-0,027	0,181	0,121	0,126
	Sig.	0,740	0,023	0,130	0,116
STRATSCHRIFT	Korrel.	0,032	0,177	0,179	0,098
	Sig.	0,687	0,027	0,025	0,224
STRATANPASS	Korrel.	0,019	0,124	0,078	0,094
	Sig.	0,809	0,122	0,333	0,242
LNSTRATTREFF	Korrel.	-0,121	0,114	0,225	0,161
	Sig.	0,132	0,154	0,005	0,044
STEUERBER	Korrel.	0,076	0,054	0,194	0,028
	Sig.	0,346	0,502	0,015	0,732
UNTERBER	Korrel.	0,136	0,189	0,234	-0,083
	Sig.	0,089	0,017	0,003	0,299
BANKBER	Korrel.	0,138	0,133	0,161	0,142
	Sig.	0,085	0,096	0,044	0,076
FKQ	Korrel.	0,047	0,171	-0,030	-0,078
	Sig.	0,556	0,032	0,706	0,330
FKBANK	Korrel.	0,119	0,142	0,101	-0,053
	Sig.	0,136	0,075	0,208	0,511
BANKLANG	Korrel.	0,033	-0,010	-0,014	0,139
	Sig.	0,684	0,903	0,859	0,084
Partielle Korrelationen					
Einflussvariable		BW_MÜ	BW_STS	BW_ES	BW_EDV
LNLIEFERABH	Korrel.	-0,100	0,034	0,126	0,074
	Sig.	0,213	0,678	0,117	0,357
HIERARCH	Korrel.	0,061	0,080	0,113	-0,065
	Sig.	0,446	0,321	0,161	0,424
EXTMAN	Korrel.	0,100	0,186	0,061	0,075
	Sig.	0,215	0,020	0,453	0,349
GFALTJÜNGST	Korrel.	0,019	-0,150	0,039	-0,115
	Sig.	0,817	0,062	0,633	0,155
UNTERBER	Korrel.	0,144	0,134	0,176	-0,085
	Sig.	0,072	0,096	0,028	0,294
BANKLANG	Korrel.	0,029	0,045	0,046	0,140
	Sig.	0,716	0,577	0,567	0,081
BANKBER	Korrel.	0,123	0,115	0,149	0,152
	Sig.	0,127	0,153	0,064	0,059
STRATSCHRIFT	Korrel.	0,010	0,159	0,157	0,076
	Sig.	0,898	0,048	0,050	0,343

Tabelle AN3-7: Korrelationen Berichtswege

Bivariate Korrelationen					
Einflussvariable		BOP Faktor	BOP KO	BOP LIQ	BOP ABS
BRANCHE	Relevante	n.s.	n.s.	n.s.	HA
	Sig.	0,507	0,528	0,623	0,083
MARKT	Korrel.	-0,036	-0,012	-0,108	-0,009
	Sig.	0,657	0,882	0,180	0,908
LNLIEFERABH	Korrel.	-0,066	-0,059	-0,012	-0,090
	Sig.	0,414	0,460	0,885	0,264
LNKUNDENABH	Korrel.	0,020	0,003	0,068	-0,027
	Sig.	0,821	0,969	0,443	0,763
LNBILANZ	Korrel.	0,100	0,070	-0,002	0,178
	Sig.	0,212	0,382	0,981	0,026
LNMA	Korrel.	0,076	0,009	0,005	0,172
	Sig.	0,344	0,911	0,953	0,031
LNUMSATZ	Korrel.	0,163	0,112	0,022	0,264
	Sig.	0,042	0,163	0,786	0,001
HIERARCH	Korrel.	0,165	0,084	0,057	0,258
	Sig.	0,039	0,294	0,475	0,001
PREIS	Korrel.	-0,056	-0,024	-0,045	-0,065
	Sig.	0,482	0,764	0,573	0,416
GFALTJÜNGST	Korrel.	-0,005	-0,036	-0,024	0,050
	Sig.	0,954	0,654	0,767	0,533
AUSBWL	Richtung	neutral	positiv	negativ	positiv
	Sig.	0,747	0,251	0,393	0,458
EXTMAN	Korrel.	0,189	0,140	0,129	0,185
	Sig.	0,018	0,080	0,106	0,020
ENTSCHEID	Korrel.	0,141	0,176	0,098	0,067
	Sig.	0,078	0,028	0,223	0,407
STRATSCHRIFT	Korrel.	0,147	0,125	0,141	0,083
	Sig.	0,067	0,118	0,078	0,304
STRATANPASS	Korrel.	0,157	0,112	0,144	0,117
	Sig.	0,050	0,161	0,072	0,144
LNSTRATTREFF	Korrel.	0,182	0,103	0,182	0,147
	Sig.	0,023	0,200	0,023	0,066
STEUERBER	Korrel.	0,067	0,086	0,091	-0,020
	Sig.	0,406	0,283	0,260	0,806
UNTERBER	Korrel.	0,127	0,057	0,099	0,147
	Sig.	0,113	0,477	0,216	0,066
BANKBER	Korrel.	0,048	0,054	0,028	0,034
	Sig.	0,549	0,500	0,728	0,671
FKQ	Korrel.	0,075	0,094	0,097	-0,013
	Sig.	0,348	0,244	0,228	0,874
FKBANK	Korrel.	0,070	0,127	0,033	0,009
	Sig.	0,386	0,112	0,678	0,915
BANKLANG	Korrel.	0,060	-0,015	0,059	0,097
	Sig.	0,456	0,855	0,460	0,228
Partielle Korrelationen					
Einflussvariable		BOP Faktor	BOP KO	BOP LIQ	BOP ABS
LNLIEFERABH	Korrel.	-0,047	-0,059	-0,011	-0,044
	Sig.	0,563	0,463	0,894	0,582
HIERARCH	Korrel.	0,146	0,091	0,063	0,203
	Sig.	0,068	0,259	0,437	0,011
EXTMAN	Korrel.	0,174	0,147	0,137	0,133
	Sig.	0,030	0,067	0,088	0,097
GFALTJÜNGST	Korrel.	0,009	-0,035	-0,023	0,082
	Sig.	0,916	0,664	0,772	0,308
UNTERBER	Korrel.	0,113	0,057	0,101	0,114
	Sig.	0,158	0,483	0,210	0,158
BANKLANG	Korrel.	0,075	-0,013	0,061	0,131
	Sig.	0,354	0,869	0,447	0,102
BANKBER	Korrel.	0,039	0,036	0,023	0,033
	Sig.	0,632	0,651	0,772	0,680
STRATSCHRIFT	Korrel.	0,141	0,118	0,138	0,078
	Sig.	0,079	0,141	0,085	0,332

Tabelle AN3-8: Korrelationen operative Berichtsinhalte

Bivariate Korrelationen					
Einflussvariable		BST_Faktor	BST_RIS	BST_QU	BST_WET
BRANCHE	Relevante	n.s.	n.s.	VG	n.s.
	Sig.	0,405	0,567	0,091	0,105
MARKT	Korrel.	-0,040	-0,072	0,091	-0,053
	Sig.	0,620	0,370	0,258	0,506
LNLIEFERABH	Korrel.	0,101	0,021	0,106	0,122
	Sig.	0,208	0,798	0,186	0,128
LNKUNDENABH	Korrel.	-0,018	-0,007	0,045	-0,071
	Sig.	0,839	0,934	0,606	0,418
LNBILANZ	Korrel.	0,061	0,030	0,110	0,017
	Sig.	0,444	0,712	0,171	0,830
LNMA	Korrel.	0,028	-0,006	0,118	-0,031
	Sig.	0,729	0,939	0,141	0,699
LNUMSATZ	Korrel.	0,025	-0,027	0,088	0,009
	Sig.	0,759	0,737	0,271	0,915
HIERARCH	Korrel.	0,041	0,090	0,026	-0,019
	Sig.	0,610	0,263	0,751	0,815
PREIS	Korrel.	-0,177	-0,076	-0,150	-0,204
	Sig.	0,026	0,347	0,061	0,010
GFALTJÜNGST	Korrel.	-0,148	-0,121	-0,107	-0,128
	Sig.	0,064	0,133	0,182	0,110
AUSBWL	Richtung	negativ	negativ	neutral	negativ
	Sig.	0,288	0,376	0,830	0,213
EXTMAN	Korrel.	0,099	0,184	0,025	0,020
	Sig.	0,216	0,021	0,753	0,805
ENTSCHEID	Korrel.	0,138	0,135	0,150	0,053
	Sig.	0,084	0,091	0,061	0,512
STRATSCHRIFT	Korrel.	0,256	0,181	0,264	0,182
	Sig.	0,001	0,023	0,001	0,023
STRATANPASS	Korrel.	0,223	0,167	0,207	0,167
	Sig.	0,005	0,036	0,009	0,037
LNSTRATTREFF	Korrel.	0,152	-0,156	0,134	0,076
	Sig.	0,058	0,051	0,094	0,344
STEUERBER	Korrel.	0,030	0,098	0,061	-0,084
	Sig.	0,712	0,223	0,450	0,298
UNTERBER	Korrel.	0,041	0,064	0,023	0,010
	Sig.	0,610	0,423	0,779	0,904
BANKBER	Korrel.	0,273	0,267	0,201	0,187
	Sig.	0,001	0,001	0,012	0,019
FKQ	Korrel.	0,052	0,081	-0,047	0,078
	Sig.	0,519	0,316	0,561	0,330
FKBANK	Korrel.	0,157	0,208	0,159	0,013
	Sig.	0,050	0,009	0,047	0,872
BANKLANG	Korrel.	0,318	0,174	0,323	0,280
	Sig.	0,000	0,030	0,000	0,000
Partielle Korrelationen					
Einflussvariable		BST_Faktor	BST_RIS	BST_QU	BST_WET
LNLIEFERABH	Korrel.	0,113	0,020	0,145	0,118
	Sig.	0,159	0,808	0,070	0,143
HIERARCH	Korrel.	0,032	0,105	-0,035	-0,005
	Sig.	0,695	0,190	0,665	0,954
EXTMAN	Korrel.	0,096	0,200	-0,019	0,034
	Sig.	0,235	0,012	0,812	0,678
GFALTJÜNGST	Korrel.	-0,146	-0,123	-0,089	-0,136
	Sig.	0,070	0,125	0,271	0,092
UNTERBER	Korrel.	0,036	0,067	-0,004	0,017
	Sig.	0,658	0,403	0,965	0,834
BANKLANG	Korrel.	0,328	0,175	0,352	0,279
	Sig.	0,000	0,029	0,000	0,000
BANKBER	Korrel.	0,257	0,245	0,182	0,188
	Sig.	0,001	0,002	0,023	0,019
STRATSCHRIFT	Korrel.	0,224	0,145	0,239	0,156
	Sig.	0,005	0,071	0,003	0,051

Tabelle AN3-9: Korrelationen strategische Berichtsinhalte

Bivariate Korrelationen					
Einflussvariable		ABW Faktor	ABW SIP	ABW INK	ABW IPK
BRANCHE	Relevante	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
	Sig.	0,715	0,946	0,738	0,293
MARKT	Korrel.	0,045	-0,131	0,114	0,096
	Sig.	0,573	0,102	0,154	0,230
LNLIEFERABH	Korrel.	0,069	0,003	0,122	0,001
	Sig.	0,390	0,970	0,127	0,989
LNKUNDENABH	Korrel.	-0,029	0,002	-0,022	-0,043
	Sig.	0,744	0,978	0,804	0,627
LNBILANZ	Korrel.	0,117	0,232	0,036	0,008
	Sig.	0,144	0,003	0,651	0,916
LNMA	Korrel.	0,093	0,209	0,028	-0,015
	Sig.	0,246	0,009	0,730	0,849
LNUMSATZ	Korrel.	0,083	0,211	-0,014	0,014
	Sig.	0,300	0,008	0,861	0,863
HIERARCH	Korrel.	0,105	0,179	0,097	-0,050
	Sig.	0,193	0,025	0,227	0,534
PREIS	Korrel.	-0,141	-0,145	-0,098	-0,067
	Sig.	0,078	0,069	0,224	0,403
GFALTJÜNGST	Korrel.	0,058	-0,039	0,030	0,134
	Sig.	0,474	0,631	0,710	0,094
AUSBWL	Richtung	negativ	positiv	negativ	negativ
	Sig.	0,260	0,590	0,549	0,049
EXTMAN	Korrel.	0,156	0,166	0,076	0,113
	Sig.	0,051	0,038	0,347	0,158
ENTSCHEID	Korrel.	0,238	0,220	0,182	0,116
	Sig.	0,003	0,006	0,023	0,149
STRATSCHRIFT	Korrel.	0,317	0,346	0,180	0,186
	Sig.	0,000	0,000	0,024	0,020
STRATANPASS	Korrel.	0,359	0,085	0,319	0,352
	Sig.	0,000	0,292	0,000	0,000
LNSTRATTREFF	Korrel.	0,131	0,122	0,049	0,128
	Sig.	0,103	0,128	0,539	0,109
STEUERBER	Korrel.	0,122	0,150	0,071	0,054
	Sig.	0,127	0,061	0,378	0,504
UNTERBER	Korrel.	0,088	0,156	-0,030	0,099
	Sig.	0,274	0,051	0,709	0,219
BANKBER	Korrel.	0,199	0,109	0,221	0,080
	Sig.	0,012	0,176	0,005	0,322
FKQ	Korrel.	0,093	0,145	-0,010	0,095
	Sig.	0,247	0,071	0,902	0,238
FKBANK	Korrel.	0,214	0,119	0,228	0,096
	Sig.	0,007	0,137	0,004	0,231
BANKLANG	Korrel.	0,035	0,011	0,078	-0,029
	Sig.	0,661	0,894	0,330	0,718
Partielle Korrelationen					
Einflussvariable		ABW Faktor	ABW SIP	ABW INK	ABW IPK
LNLIEFERABH	Korrel.	0,099	0,065	0,135	-0,003
	Sig.	0,218	0,422	0,092	0,968
HIERARCH	Korrel.	0,069	0,093	0,095	-0,049
	Sig.	0,393	0,250	0,237	0,547
EXTMAN	Korrel.	0,132	0,098	0,070	0,128
	Sig.	0,101	0,222	0,383	0,112
GFALTJÜNGST	Korrel.	0,075	-0,003	0,035	0,134
	Sig.	0,352	0,971	0,663	0,097
UNTERBER	Korrel.	0,069	0,115	-0,037	0,105
	Sig.	0,389	0,153	0,646	0,194
BANKLANG	Korrel.	0,053	0,050	0,085	-0,032
	Sig.	0,513	0,538	0,294	0,689
BANKBER	Korrel.	0,174	0,093	0,196	0,067
	Sig.	0,030	0,249	0,014	0,409
STRATSCHRIFT	Korrel.	0,295	0,335	0,150	0,176
	Sig.	0,000	0,000	0,061	0,028

Tabelle AN3-10: Korrelationen Abweichungsanalyse

Bivariate Korrelationen							
Einflussvariable		IE_Faktor	IE_KAP	IE_AMO	IE_NUT	IE_KAL	IE_ER
BRANCHE	Relevante	n.s.	n.s.	VG, BA	n.s.	n.s.	n.s.
	Sig.	0,863	0,566	0,525	0,089	0,365	0,957
MARKT	Korrel.	0,035	-0,005	0,042	-0,073	0,118	0,060
	Sig.	0,663	0,947	0,603	0,360	0,142	0,453
LNLIEFERABH	Korrel.	-0,191	-0,179	-0,079	-0,047	-0,245	-0,031
	Sig.	0,017	0,025	0,325	0,556	0,002	0,699
LNKUNDENABH	Korrel.	0,019	-0,031	-0,014	0,062	0,050	0,006
	Sig.	0,826	0,724	0,875	0,479	0,574	0,943
LNBILANZ	Korrel.	0,130	-0,107	0,146	0,152	-0,026	0,080
	Sig.	0,105	0,181	0,068	0,057	0,750	0,317
LNMA	Korrel.	0,080	-0,111	0,082	0,043	-0,016	0,117
	Sig.	0,318	0,165	0,308	0,589	0,840	0,145
LNUMSATZ	Korrel.	0,072	-0,154	0,114	0,108	-0,070	0,032
	Sig.	0,372	0,054	0,156	0,179	0,384	0,689
HIERARCH	Korrel.	0,075	-0,043	-0,006	0,073	0,140	0,023
	Sig.	0,350	0,595	0,937	0,366	0,081	0,777
PREIS	Korrel.	-0,048	0,040	0,127	-0,158	-0,115	0,002
	Sig.	0,552	0,617	0,112	0,049	0,151	0,980
GFALTJÜNGST	Korrel.	-0,063	-0,098	-0,108	-0,045	-0,009	-0,014
	Sig.	0,430	0,224	0,179	0,580	0,911	0,864
AUSBWL	Richtung	positiv	negativ	neutral	positiv	negativ	positiv
	Sig.	0,248	0,093	0,976	0,660	0,031	0,201
EXTMAN	Korrel.	0,114	-0,162	-0,019	0,040	0,107	0,222
	Sig.	0,154	0,043	0,816	0,622	0,184	0,005
ENTSCHEID	Korrel.	0,258	-0,167	0,206	0,247	0,134	0,147
	Sig.	0,001	0,037	0,010	0,002	0,095	0,066
STRATSCHRIFT	Korrel.	0,251	-0,098	0,122	0,238	0,146	0,217
	Sig.	0,001	0,223	0,128	0,003	0,068	0,006
STRATANPASS	Korrel.	0,203	-0,059	0,093	0,246	0,102	0,136
	Sig.	0,011	0,463	0,247	0,002	0,204	0,090
LNSTRATTREFF	Korrel.	0,193	-0,134	0,125	0,073	0,192	0,187
	Sig.	0,015	0,094	0,119	0,362	0,016	0,019
STEUERBER	Korrel.	0,094	0,038	0,183	0,140	-0,089	0,004
	Sig.	0,241	0,641	0,022	0,080	0,267	0,961
UNTERBER	Korrel.	0,035	-0,029	0,022	0,008	-0,003	0,074
	Sig.	0,664	0,719	0,784	0,920	0,974	0,357
BANKBER	Korrel.	0,213	0,037	0,213	0,174	0,137	0,084
	Sig.	0,007	0,643	0,007	0,029	0,088	0,296
FKQ	Korrel.	0,066	0,054	0,066	0,092	-0,034	0,054
	Sig.	0,408	0,502	0,410	0,254	0,670	0,499
FKBANK	Korrel.	0,061	-0,063	0,050	0,035	0,105	-0,007
	Sig.	0,447	0,432	0,531	0,664	0,190	0,933
BANKLANG	Korrel.	0,082	-0,117	0,068	0,116	0,166	-0,112
	Sig.	0,308	0,143	0,394	0,149	0,038	0,163
Partielle Korrelationen							
Einflussvariable		IE_Faktor	IE_KAP	IE_AMO	IE_NUT	IE_KAL	IE_ER
LNLIEFERABH	Korrel.	-0,176	-0,163	-0,070	-0,054	-0,223	-0,065
	Sig.	0,028	0,042	0,387	0,504	0,005	0,421
HIERARCH	Korrel.	0,042	0,012	-0,052	0,059	0,168	-0,037
	Sig.	0,601	0,886	0,522	0,463	0,037	0,642
EXTMAN	Korrel.	0,092	-0,131	-0,052	0,026	0,121	0,194
	Sig.	0,255	0,103	0,516	0,752	0,133	0,015
GFALTJÜNGST	Korrel.	-0,051	-0,095	-0,038	-0,012	0,006	-0,119
	Sig.	0,531	0,236	0,640	0,883	0,937	0,138
UNTERBER	Korrel.	0,018	-0,004	0,004	-0,001	0,001	0,050
	Sig.	0,826	0,956	0,959	0,985	0,990	0,537
BANKLANG	Korrel.	0,098	-0,140	0,085	0,126	0,165	-0,093
	Sig.	0,224	0,081	0,294	0,118	0,039	0,247
BANKBER	Korrel.	0,207	0,047	0,209	0,171	0,124	0,086
	Sig.	0,010	0,560	0,009	0,033	0,125	0,287
STRATSCHRIFT	Korrel.	0,225	0,091	0,216	0,127	0,207	-0,105
	Sig.	0,005	0,259	0,007	0,114	0,009	0,191

Tabelle AN3-11: Korrelationen Investitionsentscheidungen

Bivariate Korrelationen								
Einflussvariable		STR Faktor	STR KON	STR PF	STR SZ	STR SWT	STR BEN	STR BSC
BRANCHE	Relevante	n.s.	VG (-)	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	DL
	Sig.	0,661	0,087	0,285	0,135	0,861	0,533	0,058
MARKT	Korrel.	-0,086	0,039	-0,145	-0,072	0,027	-0,113	-0,082
	Sig.	0,287	0,626	0,070	0,368	0,739	0,160	0,309
LNLIEFERABH	Korrel.	0,072	0,035	0,067	-0,049	0,073	0,103	0,092
	Sig.	0,368	0,660	0,404	0,544	0,362	0,200	0,252
LNKUNDENABH	Korrel.	0,038	-0,072	-0,078	0,116	0,104	-0,006	0,103
	Sig.	0,665	0,412	0,374	0,187	0,235	0,947	0,240
LNBILANZ	Korrel.	0,197	0,198	0,122	0,188	-0,001	0,262	0,053
	Sig.	0,013	0,013	0,127	0,018	0,989	0,001	0,509
LNMA	Korrel.	0,220	0,225	0,159	0,184	0,010	0,210	0,136
	Sig.	0,006	0,005	0,046	0,021	0,896	0,008	0,090
LNUMSATZ	Korrel.	0,225	0,171	0,140	0,223	-0,004	0,299	0,112
	Sig.	0,005	0,033	0,081	0,005	0,964	0,000	0,163
HIERARCH	Korrel.	0,152	0,172	0,201	0,098	0,049	0,064	0,043
	Sig.	0,058	0,031	0,012	0,223	0,539	0,423	0,595
PREIS	Korrel.	-0,184	-0,118	-0,133	-0,142	-0,098	-0,129	-0,158
	Sig.	0,021	0,140	0,098	0,075	0,223	0,108	0,048
GFALTJÜNGST	Korrel.	-0,192	-0,183	-0,172	-0,020	-0,133	-0,153	-0,165
	Sig.	0,016	0,022	0,032	0,804	0,096	0,056	0,039
AUSBWL	Richtung	positiv	neutral	positiv	negativ	neutral	positiv	positiv
	Sig.	0,561	0,918	0,697	0,274	0,885	0,304	0,350
EXTMAN	Korrel.	0,254	0,221	0,207	0,233	0,158	0,198	0,029
	Sig.	0,001	0,005	0,009	0,003	0,048	0,013	0,718
ENTSCHEID	Korrel.	0,141	0,134	0,063	0,087	0,090	0,162	0,061
	Sig.	0,078	0,094	0,432	0,278	0,263	0,042	0,449
STRATSCHRIFT	Korrel.	0,335	0,155	0,221	0,228	0,235	0,288	0,296
	Sig.	0,000	0,053	0,005	0,004	0,003	0,000	0,000
STRATANPASS	Korrel.	0,304	0,308	0,091	0,250	0,344	0,159	0,123
	Sig.	0,000	0,000	0,254	0,002	0,000	0,047	0,124
LNSTRATTREFF	Korrel.	0,200	0,200	0,074	0,068	0,201	0,135	0,184
	Sig.	0,012	0,012	0,356	0,397	0,012	0,091	0,021
STEUERBER	Korrel.	0,021	-0,064	0,008	0,031	-0,023	0,033	0,110
	Sig.	0,798	0,423	0,916	0,698	0,778	0,678	0,168
UNTERBER	Korrel.	0,112	0,046	-0,021	0,196	-0,010	0,163	0,098
	Sig.	0,161	0,568	0,790	0,014	0,901	0,041	0,222
BANKBER	Korrel.	0,113	0,027	0,059	0,108	0,028	0,135	0,125
	Sig.	0,159	0,737	0,462	0,178	0,732	0,093	0,118
FKQ	Korrel.	-0,019	-0,117	0,004	-0,037	0,061	-0,015	0,027
	Sig.	0,811	0,145	0,957	0,648	0,451	0,850	0,739
FKBANK	Korrel.	-0,004	-0,103	-0,075	0,054	0,149	-0,055	0,010
	Sig.	0,963	0,197	0,347	0,500	0,062	0,495	0,897
BANKLANG	Korrel.	0,142	0,123	0,098	0,063	0,183	0,093	0,036
	Sig.	0,076	0,126	0,223	0,435	0,022	0,247	0,651
Partielle Korrelationen								
Einflussvariable		STR Faktor	STR KON	STR PF	STR SZ	STR SWT	STR BEN	STR BSC
LNLIEFERABH	Korrel.	0,142	0,104	0,117	0,002	0,079	0,171	0,136
	Sig.	0,077	0,195	0,145	0,978	0,325	0,032	0,091
HIERARCH	Korrel.	0,055	0,076	0,144	0,012	0,050	-0,041	-0,025
	Sig.	0,495	0,345	0,073	0,881	0,532	0,609	0,758
EXTMAN	Korrel.	0,191	0,154	0,162	0,181	0,166	0,133	-0,022
	Sig.	0,017	0,055	0,043	0,024	0,039	0,098	0,784
GFALTJÜNGST	Korrel.	-0,161	-0,150	-0,148	0,012	-0,133	-0,121	-0,145
	Sig.	0,045	0,061	0,064	0,882	0,097	0,131	0,070
UNTERBER	Korrel.	0,067	-0,004	-0,059	0,162	-0,013	0,122	0,071
	Sig.	0,405	0,962	0,467	0,043	0,876	0,128	0,382
BANKLANG	Korrel.	0,188	-0,170	0,130	0,099	0,187	0,135	0,062
	Sig.	0,019	0,034	0,107	0,221	0,019	0,092	0,443
BANKBER	Korrel.	0,115	0,043	0,071	0,101	0,006	0,144	0,125
	Sig.	0,154	0,597	0,378	0,208	0,940	0,072	0,120
STRATSCHRIFT	Korrel.	0,323	0,152	0,215	0,215	0,234	0,273	0,282
	Sig.	0,000	0,058	0,007	0,007	0,003	0,001	0,000

Tabelle AN3-12: Korrelationen strategisches Controlling

Bivariate Korrelationen							
Einflussvariable		RC Faktor	RC_ABS	RC_STR	RC_GP	RC_FIN	RC_FA
BRANCHE	Relevante	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
	Sig.	0,134	0,166	0,140	0,241	0,133	0,144
MARKT	Korrel.	-0,069	-0,067	-0,069	-0,070	-0,073	-0,089
	Sig.	0,387	0,407	0,389	0,387	0,364	0,267
LNLIEFERABH	Korrel.	-0,115	-0,080	-0,099	-0,089	-0,126	-0,159
	Sig.	0,150	0,320	0,218	0,269	0,117	0,046
LNKUNDENABH	Korrel.	0,039	0,084	0,048	0,051	0,025	-0,027
	Sig.	0,659	0,339	0,586	0,563	0,777	0,758
LNBILANZ	Korrel.	0,259	0,235	0,241	0,218	0,282	0,260
	Sig.	0,001	0,003	0,002	0,006	0,000	0,001
LNMA	Korrel.	0,310	0,270	0,311	0,269	0,340	0,284
	Sig.	0,000	0,001	0,000	0,001	0,000	0,000
LNUMSATZ	Korrel.	0,246	0,228	0,235	0,209	0,270	0,230
	Sig.	0,002	0,004	0,003	0,008	0,001	0,004
HIERARCH	Korrel.	0,185	0,201	0,229	0,181	0,150	0,115
	Sig.	0,020	0,012	0,004	0,024	0,060	0,151
PREIS	Korrel.	0,033	0,003	0,026	0,011	0,020	0,100
	Sig.	0,684	0,967	0,748	0,895	0,805	0,212
GFALTJÜNGST	Korrel.	-0,046	-0,048	-0,103	-0,076	0,009	0,002
	Sig.	0,567	0,553	0,199	0,343	0,907	0,981
AUSBWL	Richtung	neutral	neutral	positiv	neutral	neutral	positiv
	Sig.	0,712	0,740	0,699	0,809	0,970	0,619
EXTMAN	Korrel.	0,314	0,279	0,307	0,292	0,333	0,284
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
ENTSCHEID	Korrel.	0,197	0,202	0,189	0,195	0,167	0,181
	Sig.	0,014	0,011	0,018	0,014	0,037	0,023
STRATSCHRIFT	Korrel.	0,182	0,214	0,168	0,173	0,190	0,117
	Sig.	0,023	0,007	0,036	0,030	0,017	0,145
STRATANPASS	Korrel.	0,166	0,176	0,136	0,183	0,132	0,165
	Sig.	0,037	0,028	0,089	0,022	0,100	0,039
LNSTRATTREFF	Korrel.	0,024	0,014	0,023	0,044	0,020	0,010
	Sig.	0,770	0,862	0,774	0,580	0,805	0,900
STEUERBER	Korrel.	0,138	0,115	0,128	0,095	0,155	0,165
	Sig.	0,085	0,151	0,110	0,238	0,052	0,039
UNTERBER	Korrel.	-0,006	-0,004	-0,012	-0,023	0,058	-0,049
	Sig.	0,942	0,963	0,884	0,771	0,474	0,544
BANKBER	Korrel.	0,209	0,147	0,189	0,205	0,202	0,257
	Sig.	0,008	0,067	0,018	0,010	0,011	0,001
FKQ	Korrel.	0,077	0,047	0,046	0,020	0,105	0,153
	Sig.	0,339	0,562	0,563	0,803	0,193	0,056
FKBANK	Korrel.	0,062	0,054	0,054	0,039	0,064	0,088
	Sig.	0,438	0,503	0,501	0,631	0,426	0,276
BANKLANG	Korrel.	-0,030	0,018	-0,085	0,049	-0,095	-0,028
	Sig.	0,713	0,822	0,291	0,544	0,239	0,724
Partielle Korrelationen							
Einflussvariable		RC Faktor	RC_ABS	RC_STR	RC_GP	RC_FIN	RC_FA
LNLIEFERABH	Korrel.	-0,033	-0,006	-0,014	-0,016	-0,035	-0,088
	Sig.	0,686	0,944	0,862	0,846	0,664	0,277
HIERARCH	Korrel.	0,045	0,086	0,097	0,063	-0,013	-0,023
	Sig.	0,573	0,285	0,228	0,437	0,870	0,772
EXTMAN	Korrel.	0,227	0,201	0,218	0,216	0,239	0,202
	Sig.	0,004	0,012	0,006	0,007	0,003	0,012
GFALTJÜNGST	Korrel.	0,008	-0,001	-0,053	-0,032	0,073	0,054
	Sig.	0,925	0,986	0,510	0,694	0,365	0,507
UNTERBER	Korrel.	-0,080	-0,067	-0,087	-0,088	-0,019	-0,119
	Sig.	0,322	0,404	0,283	0,275	0,816	0,139
BANKLANG	Korrel.	0,027	0,070	-0,032	0,102	-0,037	0,023
	Sig.	0,738	0,388	0,695	0,207	0,645	0,774
BANKBER	Korrel.	0,203	0,140	0,183	0,202	0,195	0,248
	Sig.	0,011	0,080	0,022	0,011	0,015	0,002
STRATSCHRIFT	Korrel.	0,153	0,195	0,142	0,145	0,163	0,079
	Sig.	0,056	0,015	0,078	0,071	0,042	0,327

Tabelle AN3-13: Korrelationen Risikocontrolling

<b>Bivariate Korrelationen</b>		
<i>Einflussvariable</i>		Finanzpläne
BRANCHE	Relevante	n.s.
	Sig.	0,808
MARKT	Korrel.	0,116
	Sig.	0,148
LNLIEFERABH	Korrel.	0,009
	Sig.	0,911
LNKUNDENABH	Korrel.	-0,029
	Sig.	0,741
LNBI LANZ	Korrel.	0,136
	Sig.	0,090
LNMA	Korrel.	0,115
	Sig.	0,151
LNUMSATZ	Korrel.	0,123
	Sig.	0,124
HIERARCH	Korrel.	0,084
	Sig.	0,293
PREIS	Korrel.	-0,082
	Sig.	0,305
GFALTJÜNGST	Korrel.	-0,129
	Sig.	0,108
AUSBWL	Richtung	positiv
	Sig.	0,676
EXTMAN	Korrel.	0,120
	Sig.	0,134
ENTSCHEID	Korrel.	0,143
	Sig.	0,074
STRATSCHRIFT	Korrel.	0,213
	Sig.	0,007
STRATANPASS	Korrel.	0,109
	Sig.	0,175
LNSTRATTREFF	Korrel.	0,140
	Sig.	0,079
STEUERBER	Korrel.	0,034
	Sig.	0,676
UNTERBER	Korrel.	0,192
	Sig.	0,016
BANKBER	Korrel.	0,225
	Sig.	0,005
FKQ	Korrel.	0,007
	Sig.	0,934
FKBANK	Korrel.	0,189
	Sig.	0,018
BANKLANG	Korrel.	0,065
	Sig.	0,421
<b>Partielle Korrelationen</b>		
<i>Einflussvariable</i>		Finanzpläne
LNLIEFERABH	Korrel.	0,043
	Sig.	0,596
HIERARCH	Korrel.	0,034
	Sig.	0,673
EXTMAN	Korrel.	0,085
	Sig.	0,293
GFALTJÜNGST	Korrel.	-0,111
	Sig.	0,166
UNTERBER	Korrel.	0,172
	Sig.	0,031
BANKLANG	Korrel.	0,087
	Sig.	0,280
BANKBER	Korrel.	0,203
	Sig.	0,011
STRATSCHRIFT	Korrel.	0,184
	Sig.	0,021

Tabelle AN3-14: Korrelationen Finanzpläne

<b>Bivariate Korrelationen</b>		
<i>Einflussvariable</i>		CTRLENTW
BRANCHE	Relevante	n.s.
	Sig.	0,565
MARKT	Korrel.	-0,013
	Sig.	0,873
LNLIEFERABH	Korrel.	0,037
	Sig.	0,645
LNKUNDENABH	Korrel.	-0,023
	Sig.	0,792
LNBILANZ	Korrel.	0,164
	Sig.	0,040
LNMA	Korrel.	0,117
	Sig.	0,145
LNUMSATZ	Korrel.	0,155
	Sig.	0,053
HIERARCH	Korrel.	0,173
	Sig.	0,030
PREIS	Korrel.	-0,164
	Sig.	0,040
GFALTJÜNGST	Korrel.	-0,218
	Sig.	0,006
AUSBWL	Richtung	positiv
	Sig.	0,559
EXTMAN	Korrel.	0,303
	Sig.	0,000
ENTSCHEID	Korrel.	0,295
	Sig.	0,000
STRATSCHRIFT	Korrel.	0,326
	Sig.	0,000
STRATANPASS	Korrel.	0,354
	Sig.	0,000
LNSTRATTREFF	Korrel.	0,281
	Sig.	0,000
STEUERBER	Korrel.	0,148
	Sig.	0,065
UNTERBER	Korrel.	0,176
	Sig.	0,027
BANKBER	Korrel.	0,206
	Sig.	0,010
FKQ	Korrel.	0,023
	Sig.	0,777
FKBANK	Korrel.	0,167
	Sig.	0,037
BANKLANG	Korrel.	0,187
	Sig.	0,019

Tabelle AN3-15: Rangkorrelationen mit Controllingentwicklungsstand

<b>Bivariate Korrelationen</b>			
<i>Einflussvariable</i>		KOMMINT	INFOVERF
INFOVERF	Korrel.	0,344	1,000
	Sig.	0,000	.
LNBILANZ	Korrel.	0,143	0,240
	Sig.	0,073	0,002
LNMA	Korrel.	0,066	0,216
	Sig.	0,410	0,007
LNUMSATZ	Korrel.	0,139	0,138
	Sig.	0,083	0,084
EXTMAN	Korrel.	0,152	0,182
	Sig.	0,057	0,023
STRATSCHRIFT	Korrel.	0,254	0,512
	Sig.	0,001	0,000
STRATANPASS	Korrel.	0,126	0,218
	Sig.	0,117	0,006
LNSTRATTREFF	Korrel.	0,272	0,277
	Sig.	0,001	0,000
STEUERBER	Korrel.	0,061	0,104
	Sig.	0,450	0,196
UNTERBER	Korrel.	0,182	0,329
	Sig.	0,022	0,000
BANKBER	Korrel.	0,284	0,275
	Sig.	0,000	0,000
FKQ	Korrel.	0,134	0,113
	Sig.	0,094	0,158
FKBANK	Korrel.	0,159	0,101
	Sig.	0,047	0,208
BANKLANG	Korrel.	0,178	0,159
	Sig.	0,025	0,047

**Tabelle AN3-16: Rangkorrelationen mit Kommunikationsintensität und Informationsverfügbarkeit**

## Anhang 4: Moderierte Regressionen

Einflussgröße	KR_Faktor		DB_Faktor		KMV_Faktor		KMT_Faktor	
	Beta	Beta stand.	Beta	Beta stand.	Beta	Beta stand.	Beta	Beta stand.
(Konstante)	0,029		0,058		0,002		-0,047	
LNLIEFERABH	-0,033	-0,033	0,033	0,033	0,037	0,038	0,100	0,102
LNMA	0,139	0,149	0,077	0,083	0,075	0,080	-0,061	-0,065
HIERARCH	0,189	0,173*	0,082	0,075	0,113	0,103	0,126	0,115
PREIS	0,003	0,071	-0,002	-0,047	-0,004	-0,076	0,001	0,023
AUSBWL	-0,100	-0,049	-0,196	-0,097	-0,073	-0,036	0,103	0,051
GFALTJÜNGST	-0,017	-0,161**	-0,018	-0,171**	-0,020	-0,188**	-0,014	-0,130
EXTMAN	-0,011	-0,003	0,708	0,185**	0,765	0,200**	0,417	0,109
ENTSCHEID	0,108	0,095	-0,010	-0,009	0,223	0,195**	0,028	0,025
STRATSCHRIFT	0,092	0,143*	0,109	0,169*	0,078	0,121	0,119	0,185**
UNTERBER	0,132	0,124	0,054	0,051	-0,028	-0,027	0,041	0,039
BANKBER	-0,115	-0,087	-0,118	-0,089	0,181	0,137*	0,111	0,084
FKBANK	0,046	0,057	-0,019	-0,024	0,135	0,168**	0,092	0,115
BANKLANG	0,322	0,184**	0,308	0,176**	0,184	0,105	0,215	0,123
MODLNIEFERABH	0,014	0,024	-0,040	-0,068	-0,031	-0,052	-0,032	-0,055
MODLNMA	0,017	0,032	0,064	0,119	0,078	0,146**	0,038	0,072
MODHIERARCH	-0,060	-0,083	-0,040	-0,055	0,023	0,031	-0,011	-0,015
MODPREIS	-0,002	-0,084	-0,004	-0,122	-0,002	-0,082	0,000	-0,014
R		0,461		0,462		0,567		0,416
R <sup>2</sup>		0,212		0,213		0,322		0,173
R <sup>2</sup> korr.		0,116		0,117		0,239		0,072
Signifikanz F-Test		0,006		0,006		0,000		0,047

Tabelle AN4-1: Moderierte Regressionen KR, DB, KMV und KMT

Einflussgröße	FK_Faktor		NFK_Faktor		BOP_Faktor		BST_Faktor	
	Beta	Beta stand.	Beta	Beta stand.	Beta	Beta stand.	Beta	Beta stand.
(Konstante)	-0,120		-0,019		-0,067		0,111	
LNLIEFERABH	0,077	0,079	0,108	0,110	-0,071	-0,073	0,051	0,052
LNMA	0,034	0,037	0,228	0,245***	-0,086	-0,093	0,037	0,039
HIERARCH	-0,005	-0,004	0,082	0,075	0,168	0,154*	0,001	0,001
PREIS	-0,002	-0,052	-0,010	-0,204***	-0,002	-0,052	-0,007	-0,143*
AUSBWL	0,283	0,140	0,031	0,015	0,053	0,026	-0,274	-0,135
GFALTJÜNGST	-0,008	-0,073	0,000	0,004	0,002	0,017	-0,019	-0,174**
EXTMAN	0,600	0,157*	0,778	0,203***	0,668	0,174**	0,552	0,144*
ENTSCHEID	0,122	0,107	0,115	0,101	0,184	0,161*	0,162	0,142*
STRATSCHRIFT	0,037	0,058	0,105	0,163**	0,040	0,063	0,114	0,178**
UNTERBER	0,168	0,159**	0,096	0,091	0,083	0,078	-0,031	-0,029
BANKBER	0,418	0,317***	0,204	0,154**	0,016	0,012	0,271	0,205***
FKBANK	0,039	0,049	0,080	0,099	0,075	0,093	0,096	0,120
BANKLANG	0,319	0,182**	0,214	0,122*	0,144	0,082	0,477	0,272***
MODLNIEFERABH	-0,046	-0,079	0,043	0,073	0,090	0,154*	0,049	0,083
MODLNMA	-0,021	-0,039	-0,047	-0,089	0,044	0,083	0,011	0,020
MODHIERARCH	-0,033	-0,045	-0,029	-0,040	0,054	0,075	-0,027	-0,037
MODPREIS	-0,004	-0,134*	-0,003	-0,097	-0,003	-0,102	0,001	0,039
R		0,517		0,585		0,394		0,559
R <sup>2</sup>		0,268		0,342		0,155		0,312
R <sup>2</sup> korr.		0,178		0,261		0,052		0,228
Signifikanz F-Test		0,000		0,000		0,102		0,000

Tabelle AN4-2: Moderierte Regressionen FK, NFK, BOP und BST

Einflussgröße	ABW Faktor		IE Faktor		STR Faktor		RC Faktor		Finanzpläne	
	Beta	Beta stand.	Beta	Beta stand.	Beta	Beta stand.	Beta	Beta stand.	Beta	Beta stand.
(Konstante)	0,102	0,050	0,016	-0,255***	0,071	0,074	0,066	0,029	0,029	0,011
LN LIEFERABH	0,049	0,077	-0,248	0,007	0,072	0,145	-0,024	0,011	0,011	0,011
LNMA	0,071	0,051	0,006	-0,013	0,135	0,034	0,208	-0,001	-0,001	-0,001
HIERARCH	0,056	-0,162**	-0,014	-0,106	0,037	-0,176**	0,085	0,078	0,007	0,006
PREIS	-0,008	-0,126	-0,005	-0,057	-0,008	-0,107	0,001	0,020	-0,004	-0,089
AUSBWL	-0,255	0,042	-0,115	-0,108	-0,217	-0,197**	-0,209	-0,103	-0,017	-0,008
GFAL TJÜNGST	0,005	0,109	-0,012	0,063	-0,021	0,214***	0,001	0,013	-0,015	-0,138*
EXTMAN	0,418	0,231***	0,243	0,236***	0,820	0,085	0,913	0,238***	0,326	0,085
ENTSCHEID	0,264	0,222***	0,269	0,168**	0,097	0,230***	0,237	0,208***	0,233	0,204**
STRATSCHRIFT	0,143	-0,014	0,108	0,009	0,148	0,018	0,071	0,110	0,079	0,123
UNTERBER	-0,015	0,231	0,009	0,175**	0,019	0,083	-0,152	-0,143*	0,137	0,128
BANKBER	0,187	0,142*	0,231	0,088	0,109	0,022	0,165	0,125	0,241	0,182**
FKBANK	0,191	0,238***	0,071	0,088	-0,018	-0,022	0,100	0,124	0,131	0,163**
BANKLANG	-0,047	-0,027	0,159	0,091	0,257	0,147*	0,019	0,011	0,042	0,024
MODLN LIEFERABH	-0,042	-0,071	0,008	0,013	-0,004	-0,007	0,083	0,141*	0,032	0,055
MODLNMA	0,046	0,087	0,031	0,058	0,027	0,050	0,015	0,029	0,081	0,151*
MODHIERARCH	-0,073	-0,102	-0,061	-0,084	0,007	0,010	0,097	0,134*	-0,191	-0,264***
MODPREIS	-0,001	-0,045	-0,006	-0,198**	-0,002	-0,073	0,002	0,056	0,005	0,158*
R	0,542	0,506	0,506	0,506	0,546	0,531	0,531	0,522	0,522	0,522
R <sup>2</sup>	0,294	0,256	0,256	0,256	0,298	0,282	0,282	0,272	0,272	0,272
R <sup>2</sup> kor.	0,208	0,165	0,165	0,165	0,212	0,194	0,194	0,183	0,183	0,183
Signifikanz F-Test	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Tabelle AN4-3: Moderierte Regressionen ABW, IE, STR, RC und Finanzpläne

**Anhang 5: Berechnung indirekter Effekte in den Regressionsanalysen**

Y		KR_Faktor			DB_Faktor			KMV_Faktor		
X	Z	Indirekter Effekt	t-Wert	Signifi-kanz?	Indirekter Effekt	t-Wert	Signifi-kanz?	Indirekter Effekt	t-Wert	Signifi-kanz?
LNMA	LNLIEFERABH	0,007	0,34	Nein	-0,013	0,59	Nein	-0,013	0,67	Nein
	HIERARCH	0,087	2,18	5%	0,041	1,07	Nein	0,044	1,22	Nein
	GFALTJÜNGST	-0,003	0,09	Nein	0,026	1,48	Nein	0,030	1,63	Nein
	EXTMAN	0,025	1,45	Nein	0,069	2,19	5%	0,077	2,50	5%
	UNTERBER	0,025	1,32	Nein	0,008	0,47	Nein	-0,007	0,46	Nein
	BANKLANG	-0,029	1,58	Nein	-0,030	1,61	Nein	-0,020	1,32	Nein
FKBANK	BANKBER	-0,013	1,08	Nein	-0,015	1,18	Nein	0,013	1,15	Nein
BANKBER	STRATSCHRIFT	0,034	1,39	Nein	0,044	1,56	Nein	0,033	1,41	Nein

**Tabelle AN5-1: Indirekte Effekte KR, DB und KMV**

Y		KMT_Faktor			FK_Faktor			NFK_Faktor		
X	Z	Indirekter Effekt	t-Wert	Signifi-kanz?	Indirekter Effekt	t-Wert	Signifi-kanz?	Indirekter Effekt	t-Wert	Signifi-kanz?
LNMA	LNLIEFERABH	-0,028	1,23	Nein	-0,023	1,08	Nein	-0,029	1,37	Nein
	HIERARCH	0,050	1,28	Nein	0,013	0,36	Nein	0,047	1,31	Nein
	GFALTJÜNGST	0,020	1,26	Nein	0,010	0,78	Nein	-0,001	0,06	Nein
	EXTMAN	0,042	1,40	Nein	0,055	1,86	10%	0,062	2,13	5%
	UNTERBER	0,007	0,41	Nein	0,029	1,54	Nein	0,018	1,10	Nein
	BANKLANG	-0,022	1,34	Nein	-0,029	1,61	Nein	-0,016	1,15	Nein
FKBANK	BANKBER	0,008	0,78	Nein	0,033	1,63	Nein	0,017	1,33	Nein
BANKBER	STRATSCHRIFT	0,042	1,53	Nein	0,016	0,83	Nein	0,035	1,47	Nein

**Tabelle AN5-2: Indirekte Effekte KMT, FK und NFK**

Y		BOP_Faktor			BST_Faktor			ABW_Faktor		
X	Z	Indirekter Effekt	t-Wert	Signifi-kanz?	Indirekter Effekt	t-Wert	Signifi-kanz?	Indirekter Effekt	t-Wert	Signifi-kanz?
LNMA	LNLIEFERABH	0,017	0,75	Nein	-0,012	0,63	Nein	-0,015	0,74	Nein
	HIERARCH	0,068	1,65	Nein	-0,001	0,03	Nein	0,029	0,81	Nein
	GFALTJÜNGST	-0,001	0,06	Nein	0,028	1,59	Nein	-0,008	0,66	Nein
	EXTMAN	0,058	1,81	0,1	0,045	1,61	Nein	0,041	1,47	Nein
	UNTERBER	0,017	0,93	Nein	-0,004	0,26	Nein	-0,004	0,29	Nein
	BANKLANG	-0,012	0,80	Nein	-0,044	1,91	0,1	0,003	0,25	Nein
FKBANK	BANKBER	0,001	0,09	Nein	0,025	1,53	Nein	0,013	1,15	Nein
BANKBER	STRATSCHRIFT	0,019	0,90	Nein	0,037	1,51	Nein	0,089	1,71	0,1

**Tabelle AN5-3: Indirekte Effekte BOP, BST und ABW**

		Y IE Faktor			STR Faktor		
X	Z	Indirekter Effekt	t-Wert	Signifi-kanz?	Indirekter Effekt	t-Wert	Signifi-kanz?
LNMA	LNLIEFERABH	0,062	2,30	0,05	-0,021	1,03	Nein
	HIERARCH	0,013	0,35	Nein	0,018	0,51	Nein
	GFALTJÜNGST	0,016	1,10	Nein	0,031	1,67	0,1
	EXTMAN	0,022	0,78	Nein	0,075	2,47	5%
	UNTERBER	-0,001	0,04	Nein	0,003	0,17	Nein
	BANKLANG	-0,013	0,91	Nein	-0,024	1,49	Nein
FKBANK	BANKBER	0,015	1,22	Nein	0,008	0,79	Nein
BANKBER	STRATSCHRIFT	0,044	1,58	Nein	0,053	1,71	0,1

Tabelle AN5-4: Indirekte Effekte IE und STR

		Y RC Faktor			Finanzpläne		
X	Z	Indirekter Effekt	t-Wert	Signifi-kanz?	Indirekter Effekt	t-Wert	Signifi-kanz?
LNMA	LNLIEFERABH	0,008	0,38	Nein	-0,001	0,05	Nein
	HIERARCH	0,020	0,55	Nein	0,002	0,04	Nein
	GFALTJÜNGST	0,001	0,05	Nein	0,020	1,26	Nein
	EXTMAN	0,079	2,49	0,05	0,024	0,84	Nein
	UNTERBER	-0,026	1,42	Nein	0,030	1,50	Nein
	BANKLANG	-0,001	0,12	Nein	-0,006	0,43	Nein
FKBANK	BANKBER	0,018	1,34	Nein	0,021	1,40	Nein
BANKBER	STRATSCHRIFT	0,022	1,10	Nein	0,026	1,17	Nein

Tabelle AN5-5: Indirekte Effekte RC und Finanzpläne

**Anhang 6: Regressionen mit Konstrukten aus formativen Indikatoren**

<i>Einflussgröße</i>	<b>KR_Form</b>		<b>DB_Form</b>		<b>KMV_Form</b>		<b>KMT_Form</b>	
	Beta	Beta stand.	Beta	Beta stand.	Beta	Beta stand.	Beta	Beta stand.
(Konstante)	-3,125		2,836		-0,607		1,056	
LNLIEFERABH	-0,178	-0,044	0,263	0,057	0,093	0,043	0,272	0,111
LNMA	0,535	0,137	0,387	0,088	0,226	0,108	-0,139	-0,060
HIERARCH	0,899	0,196**	0,468	0,090	0,221	0,090	0,313	0,114
PREIS	0,019	0,099	0,001	0,006	-0,005	-0,046	0,006	0,047
AUSBWL	-0,670	-0,079	-1,094	-0,114	-0,144	-0,032	0,253	0,050
GFALTJÜNGST	-0,073	-0,161**	-0,086	-0,169**	-0,045	-0,184**	-0,032	-0,119
EXTMAN	-0,342	-0,021	3,730	0,205**	1,933	0,225***	1,257	0,130
ENTSCHEID	0,432	0,090	0,016	0,003	0,514	0,201***	0,076	0,026
STRATSCHRIFT	0,426	0,158*	0,625	0,205**	0,225	0,156**	0,322	0,199**
UNTERBER	0,534	0,120	0,228	0,045	-0,068	-0,029	0,083	0,031
BANKBER	-0,574	-0,104	-0,818	-0,131	0,332	0,112	0,227	0,068
FKBANK	0,191	0,057	-0,015	-0,004	0,331	0,184**	0,248	0,123
BANKLANG	1,241	0,169**	1,486	0,179**	0,468	0,119	0,592	0,134*
R		0,442		0,436		0,537		0,402
R <sup>2</sup>		0,195		0,190		0,289		0,162
R <sup>2</sup> korr.		0,122		0,116		0,224		0,086
Signifikanz F		0,002		0,003		0,000		0,016

**Tabelle AN6-1: Regressionsanalysen KR, DB, KMV und KMT (formativ)**

<i>Einflussgröße</i>	<b>FK_Form</b>		<b>NFK_Form</b>		<b>BOP_Form</b>		<b>BST_Form</b>	
	Beta	Beta stand.	Beta	Beta stand.	Beta	Beta stand.	Beta	Beta stand.
(Konstante)	1,759		-0,477		7,638		0,671	
LNLIEFERABH	0,237	0,089	0,265	0,112	-0,094	-0,068	0,103	0,048
LNMA	0,026	0,010	0,494	0,218**	-0,132	-0,099	0,098	0,047
HIERARCH	0,084	0,028	0,286	0,108	0,236	0,151*	-0,004	-0,001
PREIS	-0,002	-0,016	-0,022	-0,193***	-0,003	-0,045	-0,016	-0,153**
AUSBWL	0,599	0,108	-0,070	-0,014	0,091	0,031	-0,574	-0,128
GFALTJÜNGST	-0,021	-0,070	0,000	0,001	0,001	0,004	-0,042	-0,175**
EXTMAN	1,697	0,162**	1,629	0,175**	0,931	0,170*	1,121	0,132*
ENTSCHEID	0,425	0,136*	0,299	0,108	0,249	0,153*	0,313	0,124*
STRATSCHRIFT	0,126	0,071	0,262	0,168**	0,082	0,089	0,250	0,176**
UNTERBER	0,413	0,142*	0,232	0,090	0,120	0,079	-0,047	-0,020
BANKBER	1,042	0,288***	0,441	0,138*	0,021	0,011	0,624	0,214***
FKBANK	0,147	0,067	0,178	0,091	0,098	0,086	0,204	0,115
BANKLANG	0,825	0,172**	0,401	0,094	0,149	0,060	1,038	0,267***
R		0,499		0,556		0,338		0,554
R <sup>2</sup>		0,249		0,309		0,115		0,306
R <sup>2</sup> korr.		0,181		0,247		0,034		0,243
Signifikanz F		0,000		0,000		0,156		0,000

**Tabelle AN6-2: Regressionsanalysen FK, NFK, BOP und BST (formativ)**

Einflussgröße	ABW_Form		IE_Form		STR_Form		RC_Form	
	Beta	Beta stand.	Beta	Beta stand.	Beta	Beta stand.	Beta	Beta stand.
(Konstante)	3,058		-0,201		3,693		-5,071	
LNLIEFERABH	0,128	0,044	-0,722	-0,237***	0,321	0,084	-0,122	-0,031
LNMA	0,249	0,090	-0,055	-0,019	0,527	0,144	0,921	0,242**
HIERARCH	0,199	0,061	0,138	0,040	0,172	0,040	0,200	0,045
PREIS	-0,017	-0,125*	-0,008	-0,056	-0,028	-0,152**	-0,003	-0,016
AUSBWL	-0,897	-0,149*	-0,693	-0,110	-0,924	-0,116	-0,648	-0,078
GFALTJÜNGST	0,016	0,049	-0,034	-0,099	-0,084	-0,199***	-0,001	-0,002
EXTMAN	1,405	0,123	0,883	0,074	3,411	0,227***	3,621	0,231***
ENTSCHEID	0,816	0,240***	0,869	0,244***	0,422	0,094	0,852	0,182**
STRATSCRIFT	0,500	0,262***	0,415	0,207**	0,623	0,247***	0,278	0,106
UNTERBER	-0,009	-0,003	-0,023	-0,007	0,052	0,012	-0,555	-0,128
BANKBER	0,386	0,098	0,530	0,129	0,339	0,066	0,833	0,154*
FKBANK	0,599	0,251***	0,234	0,093	-0,057	-0,018	0,337	0,102
BANKLANG	-0,119	-0,023	0,437	0,080	1,049	0,152**	0,054	0,008
R		0,537		0,469		0,541		0,500
R <sup>2</sup>		0,288		0,220		0,293		0,250
R <sup>2</sup> korr.		0,223		0,149		0,229		0,182
Signifikanz F		0,000		0,000		0,000		0,000

Tabelle AN6-3: Regressionsanalysen ABW, IE, STR und RC (formativ)

**Anhang 7: Regressionsanalysen ohne die LNMA mediiierenden Variablen**

<i>Einflussgröße</i>	<b>KR_Faktor</b>		<b>DB_Faktor</b>		<b>KMV_Faktor</b>		<b>KMT_Faktor</b>	
	Beta	Beta stand.	Beta	Beta stand.	Beta	Beta stand.	Beta	Beta stand.
(Konstante)	-1,940		-0,981		-3,330		-1,740	
LNMA	0,230	0,247***	0,178	0,191**	0,194	0,209***	0,014	0,015
PREIS	0,003	0,065	-0,001	-0,012	-0,002	-0,043	0,001	0,025
AUSBWL	-0,053	-0,026	-0,195	-0,096	-0,012	-0,006	0,139	0,068
ENTSCHEID	0,084	0,074	0,010	0,009	0,249	0,218***	0,038	0,033
STRATSCHRIFT	0,111	0,173**	0,142	0,220**	0,099	0,154*	0,142	0,220**
BANKBER	-0,099	-0,075	-0,155	-0,118	0,151	0,115	0,100	0,076
FKBANK	0,083	0,104	0,039	0,048	0,182	0,227***	0,139	0,172**
R		0,327		0,296		0,436		0,312
R <sup>2</sup>		0,107		0,087		0,190		0,097
R <sup>2</sup> korr.		0,065		0,044		0,152		0,055
Signifikanz F-Test		0,017		0,054		0,000		0,030

**Tabelle AN7-1: Regressionsanalysen ohne LNMA mediiierenden Variablen für KR, DB, KMV und KMT**

<i>Einflussgröße</i>	<b>FK_Faktor</b>		<b>NFK_Faktor</b>		<b>BOP_Faktor</b>		<b>BST_Faktor</b>	
	Beta	Beta stand.	Beta	Beta stand.	Beta	Beta stand.	Beta	Beta stand.
(Konstante)	-2,499		-2,611		-1,535		-2,115	
LNMA	0,070	0,075	0,288	0,309***	0,067	0,072	0,046	0,049
PREIS	-0,002	-0,039	-0,010	-0,210***	-0,002	-0,047	-0,009	-0,183**
AUSBWL	0,184	0,091	-0,084	-0,041	0,010	0,005	-0,191	-0,094
ENTSCHEID	0,148	0,130	0,120	0,105	0,156	0,137	0,149	0,130*
STRATSCHRIFT	0,076	0,118	0,133	0,207***	0,067	0,104	0,116	0,181**
BANKBER	0,384	0,291***	0,185	0,140*	0,022	0,017	0,307	0,233***
FKBANK	0,092	0,114	0,101	0,126*	0,083	0,103	0,124	0,154**
R		0,411		0,499		0,226		0,440
R <sup>2</sup>		0,169		0,249		0,051		0,194
R <sup>2</sup> korr.		0,130		0,214		0,006		0,156
Signifikanz F-Test		0,000		0,000		0,340		

**Tabelle AN7-2: Regressionsanalysen ohne LNMA mediiierenden Variablen für FK, NFK, BOP und BST**

Einflussgröße (Konstante)	ABW_Faktor		IE_Faktor		STR_Faktor		RC_Faktor		Finanzpläne	
	Beta	Beta stand.	Beta	Beta stand.	Beta	Beta stand.	Beta	Beta stand.	Beta	Beta stand.
LNMA	-3,280	0,139*	-2,552	0,084	-1,852	0,226***	-3,181	0,329***	-2,587	0,102
PREIS	0,130	-0,114	0,079	-0,052	0,211	-0,167**	0,307	0,004	0,096	-0,094
AUSBWL	-0,005	-0,166**	-0,002	-0,059	-0,008	-0,088	0,000	-0,082	-0,004	0,023
ENTSCHEID	-0,336	0,246***	-0,120	0,240***	-0,179	0,103	-0,167	-0,082	0,047	0,142*
STRATTSCHRIFT	0,281	0,254***	0,274	0,167**	0,117	0,259***	0,236	0,206***	0,163	0,142*
BANKBER	0,164	0,101	0,108	0,160**	0,167	0,068	0,056	0,087	0,088	0,137*
FKBANK	0,134	0,264***	0,211	0,096	0,089	0,032	0,192	0,145*	0,241	0,182**
R	0,212	0,509	0,077	0,392	0,026	0,433	0,083	0,104	0,164	0,203**
R <sup>2</sup>		0,259		0,154		0,188		0,192		0,387
R <sup>2</sup> korr.		0,224		0,114		0,150		0,154		0,150
Signifikanz F-Test		0,000		0,001		0,000		0,000		0,000

**Tabelle AN7-3: Regressionsanalysen ohne LNMA mediierenden Variablen für ABW, IE, STR, RC und Finanzpläne**

**Anhang 8: Clusterdetails zum Entwicklungsstand des Controllings**

<b>Variable</b>		<b>relativer Entwicklungsstand des Controllings</b>		
		Hoch 53	Mittel 65	Niedrig 39
KR_Faktor	Mittelwert	0,642	-0,106	-0,696
	Standardabw.	0,682	0,991	0,851
DB_Faktor	Mittelwert	0,920	-0,307	-0,740
	Standardabw.	0,826	0,731	0,607
KMV_Faktor	Mittelwert	0,795	-0,155	-0,821
	Standardabw.	0,876	0,766	0,671
KMT_Faktor	Mittelwert	0,710	-0,075	-0,841
	Standardabw.	0,930	0,815	0,604
FK_Faktor	Mittelwert	0,739	0,009	-1,020
	Standardabw.	0,669	0,752	0,842
NFK_Faktor	Mittelwert	0,591	0,024	-0,843
	Standardabw.	0,895	0,835	0,785
BOP_Faktor	Mittelwert	0,601	-0,126	-0,606
	Standardabw.	0,255	0,875	1,349
BST_Faktor	Mittelwert	0,747	-0,225	-0,639
	Standardabw.	0,639	0,937	0,884
ABW_Faktor	Mittelwert	0,666	0,026	-0,948
	Standardabw.	0,759	0,788	0,852
IE_Faktor	Mittelwert	0,707	-0,093	-0,806
	Standardabw.	0,838	0,759	0,892
STR_Faktor	Mittelwert	0,805	-0,125	-0,886
	Standardabw.	0,948	0,752	0,435
RC_Faktor	Mittelwert	0,609	-0,228	-0,448
	Standardabw.	1,371	0,654	0,000
Finanzpläne	Mittelwert	0,347	0,278	-0,935
	Standardabw.	0,533	0,765	1,249

**Tabelle AN8-1: Mittelwerte und Standardabweichungen der Clusterinputvariablen**

## Literaturverzeichnis

- Abernethy, M. A.; Brownell, P. (1999): The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 24 (1999), S. 189-204.
- Ahn, H.; Dyckhoff, H. (2004): Zum Kern des Controllings: von der Rationalitätssicherung zur Effektivitäts- und Effizienz-sicherung, in: Scherm, E.; Pietsch, G. (Hrsg.): *Controlling*, München 2004, S. 501-525.
- Akerlof, G. A. (1970): Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Markets Mechanism, in: *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 84 (1970), No. 3, S. 488-500.
- Amshoff, B. (1993): *Controlling in deutschen Unternehmen: Realtypen, Kontext und Effizienz*, Wiesbaden 1993.
- Anderson, S. (1995): A framework for assessing cost management system changes: the case of activity based costing implementation at General Motors, 1986-1993, in: *Journal of management Accounting Research*, Vol. 7 (1995), S. 1-51.
- Anderson, S.; Lanen, W. N. (1999): Economic transition, strategy and the evolution of management accounting practices: the case of India, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 24 (1999), No. 5/6, S. 379-412.
- Angelini, P.; Di Salvo, R.; Ferri, G. (1998): Availability and cost of credit for small businesses: Customer relationships and credit cooperations, in: *Journal of Banking and Finance*, Vol. 22 (1998), S. 925-954.
- Ansari, S.; Euske, K. J. (1987): Rational, rationalizing, and reifying uses of accounting data in organizations, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 12 (1987), No. 6, S. 549-570.
- Aoki, M.; Dinc, S. (1997): *Relational Financing as an Institution and its Viability under Competition*, Working Paper No. 97011, Stanford University, Department of Economics 1997.
- Arabsheibani, G.; de Meza, D.; Maloney, J.; Pearson, B. (2000): And a vision appeared unto them of a great profit: evidence of self-deception among the self-employed, in: *Economic Letters*, Vol. 67 (2000), No. 1, S. 35-41.

- Arbeitskreis Finanzierung der Schmalenbach Gesellschaft (1988): Ansätze zur Gestaltung des Netzes von Bankverbindungen durch eine Unternehmung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 40. Jg. (1988), Heft 9, S. 739-767.
- Arbeitskreis Wertorientierte Führung in mittelständischen Unternehmen der Schmalenbach Gesellschaft (2003): Wert(e)orientierte Führung in mittelständischen Unternehmen, in: Finanz Betrieb, 5. Jg. (2003), Heft 9, S. 525-533.
- Arbeitskreis Wertorientierte Führung in mittelständischen Unternehmen der Schmalenbach Gesellschaft (2004a): Wertorientiertes Controlling – auch im Mittelstand?, in: Der Controlling-Berater, ohne Jg. (2004), Heft 8, S. 105-132.
- Arbeitskreis Wertorientierte Führung in mittelständischen Unternehmen der Schmalenbach Gesellschaft (2004b): Möglichkeiten zur Ermittlung periodischer Erfolgsgrößen in Kompatibilität zum Unternehmenswert, in: Finanz Betrieb, 6. Jg. (2004), Heft 4, S. 241-253.
- Arnsfeld, T.; Berkau, C.; Frey, A. (2006): Risikomanagement im Mittelstand: Luxus oder Notwendigkeit? Eine empirisch gestützte Untersuchung in einer mittelständisch geprägten Region, bisher unveröffentlichtes Working Paper, vorgestellt auf der Siegener Mittelstandstagung im September 2006.
- B**ackhaus, K.; Erichson, B.; Plinke, W.; Weiber, R. (2006): Multivariate Analysemethoden, 11. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York 2006.
- Baetge, J.; Kirsch, H.-J.; Thiel, S. (2004): Bilanzanalyse, 2. Aufl., Düsseldorf 2004.
- Baetge, J.; Kirsch, H.-J.; Thiel, S. (2005): Bilanzen, 8. Aufl., Düsseldorf 2005.
- Bagozzi, R. P.; Baumgartner, H. (1994): The evaluation of structural equation models and hypothesis testing, in: Bagozzi, R. P. (ed.): Principles in Marketing Research, Blackwell/Cambridge/Oxford 1994, S. 386-422.
- Bagozzi, R. P.; Phillips, L. W. (1982): Representing and Testing Organizational Theories: A Holistic Construal, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 27 (1982), S. 459-489.
- Bagozzi, R. P.; Yi, Y. (1988): On the Evaluation of Structural Equation Models, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 16 (1988), No. 1, S. 74-94.

- Baltes-Götz, B. (2006): Moderatorenanalyse per multipler Regression mit SPSS, Trier 2006, [URL: <http://www.uni-trier.de/urt/user/baltes/docs/modreg/modreg.pdf>].
- Bamberger, I.; Pleitner, H. J. (1988): Strategische Ausrichtung kleiner und mittlerer Unternehmen, in: Sonderheft 2 des Internationalen Gewerbearchivs, Berlin et al. 1988.
- Banker, R. D.; Potter, G.; Schroeder, R. G. (1993): Reporting Manufacturing Performance Measures to Workers: An Empirical Study, in: Journal of Management Accounting Research, Vol. 5 (1993), Fall, S. 33-55.
- Bankhofer, U. (1995): Unvollständige Daten- und Distanzmatrizen in der Multivariaten Datenanalyse, Bergisch Gladbach/Köln 1995.
- Bankhofer, U.; Praxmarer, S. (1998): Zur Behandlung fehlender Daten in der Marktforschungspraxis, in: Marketing ZFP, 20. Jg. (1998), Heft 2, S. 109-118.
- Baron, R. M.; Kenny, D. A. (1986): The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Physiological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 51 (1986), No. 6, S. 1173-1182.
- Barth, T.; Allmendinger, D. (2001): Auswirkungen von Basel II auf das Controlling, in: Controlling, 13. Jg. (2001), Heft 11, S. 545-552.
- Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht (2004): Internationale Konvergenz der Kapitalmessung und Eigenkapitalanforderungen: Überarbeitete Rahmenvereinbarung (Übersetzung der Deutschen Bundesbank), Bank für internationalen Zahlungsausgleich, Basel 2004, [URL:[http://bundebank.de/download/bankenaufsicht/pdf/eigenkapitalempfehlung\\_de.pdf](http://bundebank.de/download/bankenaufsicht/pdf/eigenkapitalempfehlung_de.pdf)].
- Bauer, M. (2002): Controllingship in Deutschland, Wiesbaden 2002.
- Baum, H.-G.; Coenenberg, A. G.; Günther, T. (2004): Strategisches Controlling, 3. Aufl., Stuttgart 2004.
- Baumol, W. J. (1968): Entrepreneurship in Economic Theory, in: American Economic Review, Vol. 58 (1968), S. 64-71.
- Beaver, G. (2002): Small Business, Entrepreneurship and Enterprise Development, Harlow 2002.

- Becker, A.; Gruber, W. (2002): MaK – wesentliche Eckpunkte der Verlautbarung, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 55. Jg. (2002), Heft 17, S. 862-867.
- Becker, B.; Müller, S. (2003): Implikationen der Rating-gestützten Kreditvergabe für mittelständische Unternehmen – Ausweichstrategien und Chancen, in: Controlling, 15. Jg. (2003), Heft 10, S. 533-542.
- Behringer, S. (2002): Unternehmensbewertung der Mittel- und Kleinbetriebe, 2. Aufl., Berlin 2002.
- Berekoven, L.; Eckert, W.; Ellenrieder, P. (2001): Marktforschung – Methodische Grundlagen und praktische Anwendungen, 9. Aufl., Wiesbaden 2001.
- Berens, W.; Bertelsmann, R. (2002): Stichwort: Controlling, in: Küpper, H.-U.; Wagenhofer, A. (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, 4. Auf., Band III, Stuttgart 2002, Sp. 280-288.
- Berens, W.; Knappkötter, R.; Segbers, K.; Siemes, A.; Ullrich, T. (2005a): Service und Prozessunterstützung in einem – Mit MinD Effizienz, Qualität und Kundenbindung im Firmenkundengeschäft steigern, in: Bankinformation, 32. Jg. (2005), Heft 1, S. 28-32.
- Berens, W.; Knappkötter, R.; Segbers, K.; Siemes, A.; Ullrich, T. (2005b): Der Firmenkundenkredit – Kreditprozess, Informationsbeschaffung und Kundenorientierung, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 58. Jg. (2005), Heft 15, S. 784-789.
- Berens, W.; Högemann, B.; Segbers, K. (2005): Das mittelständische Unternehmen – Status Quo und Perspektiven der Finanzierung, in: Berens, W.; Brauner, H.U.; Frodermann, J. (Hrsg.): Unternehmensentwicklung mit Finanzinvestoren – Eigenkapitalstärkung, Wertsteigerung, Unternehmensverkauf, Stuttgart 2005, S. 7-30.
- Berens, W.; Püthe, T.; Siemes, A. (2005): Ausgestaltung der Controllingsysteme im Mittelstand, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 49. Jg. (2005), Heft 3, S. 186-191.
- Berens, W.; Flacke, K.; Siemes, A. (2006): Die Bedeutung des Unternehmenscontrollings im Rahmen des Nachfolgeratings, in: Achleitner, A.-K.; Everling, O.; Klemm, S. (Hrsg.): Nachfolgerating, Wiesbaden 2006.
- Berger, A. N.; Klapper, L. F.; Udell, G. F. (2001): The ability of banks to lend to informationally opaque small businesses, in: Journal of Banking and Finance, Vol. 25 (2001), No. 12, S.2127-2167.

- Berger, P. L.; Luckmann, T. (1967): *The social construction of reality*, New York 1967.
- Bischof, J.; Benz, C.; Maier, E. (2004): *Controlling in mittelständischen Betrieben: Ergebnisse einer Untersuchung in Vorarlberg*, in: *ControllerNews*, 7. Jg. (2004), Heft 5, S. 154-158.
- Blackman, A. J. (2004): *Entrepreneurs: interrelations between their characteristics, values, expectations, management practices and SME performance*, Dissertation, Griffith University, Brisbane (Australien) 2004. [URL: <http://www4.gu.edu.au:8080/adt-root/uploads/approved/adt-QGU20040615.154732/public/02Whole.pdf>].
- Böcker, M.; Eckelmann, H. (2002): *Das einheitliche Rating der Sparkassen-Finanzgruppe*, in: *Betriebswirtschaftliche Blätter*, 51. Jg. (2002), Heft 4, S. 168-172.
- Boehm-Bezing, C.-L. v. (2002): *Auswirkungen des Baseler Akkordes auf die Finanzierung des Mittelstandes*, in: Kolbeck, C.; Wimmer, R. (Hrsg.): *Finanzierung für den Mittelstand: Trends, Unternehmensrating, Praxisfälle*, Wiesbaden 2002, S. 155-172.
- Boland, R. J.; Pondy, L. R. (1983): *Accounting in Organizations: a Union of Natural and Rational Perspectives*, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 8 (1983), S. 223-234.
- Bollen, K.; Ting, K.-F. (2000): *A tetrad test for causal indicators*, in: *Psychological Methods*, Vol. 5 (2000), No. 1, S. 3-22.
- Boot, A. W. A. (2000): *Relationship banking: What do we know?*, in: *Journal of Financial Intermediation*, Vol. 9 (2000), No. 1, S. 7-25.
- Boot, A. W. A.; Greenbaum, S. I.; Thakor, A. V. (1993): *Reputation and Discretion in Financial Contracting*, in: *American Economic Review*, Vol. 83 (1993), S. 1165-1183.
- Borooah, V. K. (2002): *Logit and Probit: Ordered and Multinomial Models*, Thousand Oaks 2002.
- Bortz, J. (2005): *Statistik für Sozialwissenschaftler*, 6. Aufl., Berlin et al. 2005.
- Bortz, J.; Döring, N. (2006): *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*, 4. Aufl., Heidelberg 2006.

- Bosch, R.; Weber, F. (2003): Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft (MaK): Anwendungsbereich, Trennungsbereich, Trennungsprinzipien und Aufbauorganisation, in: Eller, R.; Gruber, W.; Reif, M. (Hrsg.): Handbuch MaK: Organisation – Risikoklassifizierung – Kreditbepreisung, Stuttgart 2003, S. 45-62.
- Bouwens, J.; Abernethy, M. A. (2000): The consequences of customization on management accounting system design, in: Accounting, Organizations and Society, Vol. 25 (2000), No. 3, S. 221-241.
- Bracker, J. S., Pearson J. N. (1986): Planning and Financial Performance of Small, Mature Firms, in: Strategic Management Journal, Vol. 7 (1986), No. 6, S. 503-522.
- Bracker, J. S.; Keats, B.; Pearson, J. N (1988): Planning and Financial Performance among Small Firms in a growth Industry, in: Strategic Management Journal, Vol. 9 (1988), No. 6, S. 591-603.
- Brosius, F. (2004): SPSS 12, Bonn 2004.
- Brühl, R. (2004): Controlling, München 2004.
- Bruns, W.; Waterhouse, J. (1975): Budgetary control and organization structure, in: Journal of Accounting Research, Vol. 13 (1975), S. 177-203.
- Buchmann, P. (2003): Fit für das Rating: Basel II – Ein Leitfaden für den Mittelstand und die Freien Berufe, Stuttgart 2003.
- Bühl, A.; Zöfel, P. (2005): SPSS 12, München 2005.
- Burckhardt, K.; Gaumert, U. (2006): Zentrale Fragen der Kreditfinanzierung, in: Die Bank, 106. Jg. (2006), Heft 4, S. 60-63.
- Burns, T.; Stalker, G. (1961): The management of innovation, London 1961.
- Busse von Colbe, W. (1964): Die Planung der Betriebsgröße, Wiesbaden 1964.
- Bussiek, J. (1980): Rüstzeug für die 80er Jahre, in: Manager Magazin, 10. Jg. (1980), Heft 9, S. 43-52.
- Bussiek, J. (1981): Erfolgsorientierte Steuerung mittelständischer Unternehmen, München 1981.
- Bussiek, J. (1996): Anwendungsorientierte Betriebswirtschaftslehre für Klein- und Mittelunternehmen, 2. Aufl., München/Wien 1996.

- Bussiek, J. (2000): Unternehmenspolitik und Planung, in : Pichler, J. H.; Pleitner, H. J.; Schmidt, K.-H. (Hrsg.): Management von KMU, 3. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien 2000, S. 43-67.
- Cantillon, R. (1755): Essai sur la nature du commerce en général, hrsg. von H. Higgs, London 1931.
- Carland, J. W.; Hoy, F.; Boulton, W.; Carland, J. A. C. (1984): Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization, in: Management Review, Vol. 9 (1984), No. 2, S. 354-359.
- Chell, E.; Haworth, J.; Brearley, S. (1991): The entrepreneurial personality, London 1991.
- Chenhall, R. H. (2003): Management control systems design with its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future, in: Accounting, organizations and society, Vol. 28 (2003), No. 2/3, S. 127-169.
- Chenhall, R. H.; Langfield-Smith, K. (1998): The Relation between strategic Priorities, Management Techniques and Management Accounting: an Empirical Investigation using a Systems Approach, in: Accounting, Organizations and Society, Vol. 23 (1998), S. 243-264.
- Chenhall, R. H.; Morris, D. (1986): The impact of structure, environment, and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems, in: The Accounting Review, Vol. 61 (1986), S. 16-35.
- Chenhall, R. H.; Morris, D. (1995): Organic decision and communication processes and management accounting systems in entrepreneurial and conservative business organisations, in: Omega, International Journal of Management Science, Vol. 23 (1995), No. 5, S. 485-497.
- Clasen, J. P. (1992): Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) im Krisenfall: Ein unternehmerorientiertes Konzept des Turnaround Managements als Option der Krisenbewältigung, Bamberg 1992.
- Cluse, M.; Cremer, A. (2006): Die Umsetzung von Basel II in deutsches Recht, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 59. Jg. (2006), Heft 7, S. 329-334.
- Coenenberg, A. (2003): Kostenrechnung und Kostenanalyse, Stuttgart 2003.
- Cole, R.A. (1998): The importance of relationships to the availability of credit, in: Journal of Banking and Finance, Vol. 22 (1998), S. 959-977.

- Cornelius, B.; Landström, H.; Persson, O. (2006): Entrepreneurial Studies: The Dynamic Research Front of a Developing Social Science, in: *Entrepreneurship, theory and practice*, Vol. 30 (2006), No. 3, S. 375-398.
- Cortina, J. M. (1993): What Is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78 (1993), No. 1, S. 98-104.
- Covaleski, M.; Dirsmith, M. (1988): The Use of Budgetary Symbols in the Political Arena: An Historically Informed Field Study, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 13 (1988), S. 1-24.
- Covaleski, Mark A.; Dirsmith, Mark W.; Samuel, S. (1996): Managerial Accounting Research: The Contributions of Organizational and Sociological Theories, in: *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 8 (1996), S. 1-35.
- Covin, J. G.; Slevin, D. P. (1988): The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 25 (1988), No. 3, S. 217-234.
- Creditreform (2006): Insolvenzen, Neugründungen, Löschungen. 1. Halbjahr 2006, [URL:[http://www.creditreform.de/Deutsch/Creditreform/Aktuelles/Creditreform\\_Analysen/Insolvenzen\\_Neugruendungen\\_Loeschungen/index.jsp](http://www.creditreform.de/Deutsch/Creditreform/Aktuelles/Creditreform_Analysen/Insolvenzen_Neugruendungen_Loeschungen/index.jsp)].
- D'Amboise, G.; Muldowney, M. (1988): Management theory for small business: attempts and requirements, in: *Academy of Management Review*, Vol. 13 (1988), No. 2, S. 226-240.
- Davila, T. (2000): An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development, in: *Accounting, organizations and society*, Vol. 25 (2000), No. 4/5, S. 383-410.
- Davila, T. (2005): An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 30 (2005), No. 3, S. 222-249.
- Diamond, D. W. (1989): Reputation acquisition in debt markets, in: *Journal of Political Economy*, Vol. 97 (1989), No. 4, S. 828-862.
- Diamond, D. W.; Rajan, R. G. (2001): Liquidity Risk, Liquidity Creation, and Financial Fragility: A Theory of Banking, in: *Journal of Political Economy*, Vol. 109 (2001), No. 2, S. 287-327.

- Dintner, R.; Schorcht, H. (1999a): Stand der Voraussetzungen für das Controlling und Entwicklungstendenzen in KMU, in: Dintner, R. (Hrsg.): Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen – Klassifikation, Stand und Entwicklung, Frankfurt a.M. 1999, S. 85-125.
- Dintner, R.; Schorcht, H. (1999b): Stand und Entwicklungstendenzen des Controlling in KMU, in: Dintner, R. (Hrsg.): Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen – Klassifikation, Stand und Entwicklung, Frankfurt a.M. 1999, S. 126-208.
- Dintner, R.; Schorcht, H. (1999c): Stand und Entwicklungstendenzen des kennzahlengestützten Controlling in KMU, in: Dintner, R. (Hrsg.): Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen – Klassifikation, Stand und Entwicklung, Frankfurt a.M. 1999, S. 209-296.
- Eberl, M. (2004): Formative und reflektive Indikatoren im Forschungsprozess: Entscheidungsregeln und die Dominanz des reflektiven Modells, in: Schriften zur empirischen Forschung und Unternehmensplanung, Heft 19, München 2004.
- Eberl, M.; Schwaiger, M. (2004): Die wahrgenommene Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung als Determinante unternehmerischer Einstellungsziele – ein internationaler kausalanalytischer Modellvergleich, in: Schriften zur empirischen Forschung und Unternehmensplanung, Heft 20, München 2004.
- Eggert, A.; Fassot, G. (2003): Zur Verwendung formativer und reflektiver Indikatoren in Strukturgleichungsmodellen – Ergebnisse einer Metaanalyse und Anwendungsempfehlungen. Working Paper VHB-Pfingsttagung, Zürich 2003.
- Elsas, R. (2001): Die Bedeutung der Hausbank: eine ökonomische Analyse, Wiesbaden 2001.
- Elsas, R.; Krahen, J. P. (2001): Grundsätze ordnungsgemäßen Ratings: Anmerkungen zu Basel II, in: Die Bank, 101. Jg. (2001), Heft 4, S. 298-304.
- England, G. W. (1967): Organizational Goals and Expected Behavior of American Managers, in: Academy of Management Journal, Vol. 10 (1967), No. 2, S. 107-117.
- Euler Hermes Kreditversicherung (2005): FiKomM 2005 – FinanzKommunikation im Mittelstand, Hamburg 2005.

- Euler Hermes Kreditversicherung (2006a): Die Ursachen von Unternehmensinsolvenzen aus der Sicht von Insolvenzverwaltern, bisher unveröffentlichter Projektbericht und Auswertung der Studienergebnisse, 2006.
- Euler Hermes Kreditversicherung (2006b): Warum Unternehmen insolvent werden – Die wichtigsten Gründe, Präsentation zum Pressegespräch 2006. [URL: <http://www.eulerhermes.com/imperia/md/content/ger/bookletdelkrederieii.pdf>].
- Europäische Kommission (2005): The new SME Definition – user Guide and model declaration, 2005. [URL: [http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide.pdf).]
- Ezzamel, M. (1990): The impact of environmental uncertainty, managerial autonomy and size on budget characteristics, in: Management Accounting Research, Vol. 1 (1990), S. 181-197.
- Fama, E. F. (1980): Agency Problems and the Theory of the Firm, in: Journal of Political Economy, Vol. 88 (1980), No. 2, S. 288-307.
- Fallgatter, M. (2001): Unternehmer und ihre Besonderheiten in der wissenschaftlichen Diskussion - Erklärungsbeiträge funktionaler und positiver Unternehmertheorien, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 71. Jg (2001), Heft 10, S. 1217-1235.
- Fallgatter, M. (2004): Entrepreneurship: Legitimationsprobleme und Konturen einer jungen Disziplin, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 56. Jg. (2004), Heft 2, S. 4-23.
- Feldbauer-Durstmüller, B.; Mitter, C. (2006): Gerichtliche Sanierung kleiner und mittlerer Unternehmen in Österreich – dargestellt am Bundesland Oberösterreich, bisher unveröffentlichtes Working Paper, vorgestellt auf der Siegener Mittelstandstagung 2006.
- Fischer, H.; Schaefer, H. (2001): Zur theoretischen und empirischen Bedeutung der qualitativen Besonderheiten von mittelständischen Unternehmen : Ansatzpunkte für die Mittelstandsforschung und -förderung, in: Fischer, H. (Hrsg.): Unternehmensführung im Spannungsfeld zwischen Finanz- und Kulturtechnik, Hamburg 2001, S. 55-87.
- Flacke, K.; Hoffjan, A.; Piontkowski, J. O. (2006): Value Based Management - an issue for Small and Medium Enterprises? Evidence from an empirical study on German SMEs, Jahrestagung der American Accounting Association in Washington vom 06.-09.08.2006.

- Flacke, K.; Kraft, M.; Triska, T. (2006): Grundlagen des betriebswirtschaftlichen Rechnungswesens, 3. Aufl., Münster 2006.
- Flacke, K., Krol, F. (2005): Die Bedeutung der veränderten Finanzierungsrahmenbedingungen für das Controlling mittelständischer Unternehmen – Theoretische Betrachtung und empirische Erkenntnisse über den Stand der Umsetzung, in: Lingnau, V. (Hrsg.): Einsatz von Controllinginstrumenten im Mittelstand – Konferenz Mittelstandscontrolling 2005, Kaiserslautern 2005, S. 145-167.
- Flacke, K.; Segbers, K. (2006): Intensity of Creditor Reporting: Does Management Accounting Matter? Results of an empirical analysis on German SMEs, 29. Jahrestagung der European Accounting Association in Dublin vom 22.-24.03.2006.
- Flacke, K.; Siemes, A. (2005): Veränderte Finanzierungsrahmenbedingungen für den Mittelstand und dessen Unternehmenscontrolling - Theoretische Betrachtung und empirische Erkenntnisse über den Stand der Umsetzung, in: Controlling, 17. Jg. (2005), Heft 4/5, S. 251-259.
- Fornell, C.; Larcker, D. F. (1981): Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, in: Journal of Marketing Research, Vol. 18 (1981), S. 39-50.
- Frank, S. (2000): Erfolgreiche Gestaltung der Kostenrechnung – Determinanten und Wirkungen am Beispiel mittelständischer Unternehmen, Wiesbaden 2000.
- Frese, M.; van Gelderen, M.; Ombach, M. (2000): How to Plan as a Small Scale Business Owner: Psychological Process Characteristics of Action Strategies and Success, in: Journal of Small Business Management, Vol. 38 (2000), S. 1-18.
- Fueglistaller, U. (1999): KMU und ihre Dienstleistungen, 3. Aufl., St. Gallen 1999.
- Fueglistaller, U. (2004): Charakteristik und Entwicklung von Klein- und Mittelunternehmen (KMU), St. Gallen 2004.
- Gampenrieder, P.; Greiner, M. (2002): Risikomanagement als gesetzliche Forderung an mittelständische Unternehmen, in: Kostenrechnungspraxis, 46. Jg. (2002), Heft 5, S. 283-289.
- Gantzel, K.-J. (1962): Wesen und Begriff der mittelständischen Unternehmung, Köln/Opladen 1962.

- Gartner, W. B. (1988): Who is an Entrepreneur? Is the Wrong Question, in: American Journal of Small Business, Vol. 13 (1988), No. 4, S. 11-32.
- Gaumert, U.; Coenen, A. (2006): Herausforderungen für mittelständische Unternehmen, in: Die Bank, 106. Jg. (2006), Heft 6, S. 49-52.
- Gaydoul, P. (1980): Controlling in der deutschen Unternehmenspraxis, Darmstadt 1980.
- Georgellis, Y; Joyce, P.; Woods, A. (2000): Entrepreneurial action, Innovation, and Business Performance: The Small Independent Business, in: Journal of Small Business and Business Development, Vol. 7 (2000), No. 1, S. 7-17.
- Gerpott, T. J.; Mahmudova, I. (2006): Ordinale Regression – Eine anwendungsorientierte Einführung, in: WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 35. Jg. (2006), Heft 9, S. 495-498.
- Ghobadian, A.; Gallear, D. (1996): Total Quality Management in SMEs, in: Omega International Journal of Management Science, Vol. 24 (1996), Nr. 1, S. 83-106.
- Gleißner, W.; Füser, K. (2003): Leitfaden Rating – Basel II: Rating-Strategien für den Mittelstand, 2. Aufl., München 2003.
- Gibson, B.; Cassar, G. (2002): Planning Behavior Variables in Small Firms, in: Journal of Small Business Management, Vol. 40 (2002), S. 171-186.
- Gordon, L. A.; Miller, D. (1976): A contingency framework for the design of accounting information systems, in: Accounting, Organizations and Society, Vol. 1 (1976), No. 1, S. 59-69.
- Gordon, L. A., Narayanan, V. K. (1984): Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organization structure: an empirical investigation, in: Accounting, Organizations and Society, Vol. 9 (1984), No. 1, S. 33-47.
- Gordon, L. A.; Silvester, K. J. (1999): Stock market reactions to activity-based costing adoptions, in: Journal of Accounting and Public Policy, Vol. 18 (1999), Heft 3, S. 229-251
- Gordon, L. A.; Smith, K. J. (1992): Postauditing Capital Expenditures and Firm Performance: the Role of Asymmetric Information, in: Accounting, Organization and Society, Vol. 17 (1992), No. 8, S. 741-757.
- Gottschlich, W. (1989): Strategische Unternehmensführung in mittelständischen Unternehmen, Frankfurt a.M. et al. 1989.

- Govindarajan, V.; Fisher, J. (1990): Strategy, Control Systems and Resource Sharing: Effects on Business-Unit Performance, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 33 (1990), No. 2, S. 259-285.
- Gregoire, D. A.; Noël, M. X.; Déry, R.; Béchar, J.-P. (2006): Is There Conceptual Convergence in Entrepreneurship Research? A Co-Citation Analysis of Frontiers of Entrepreneurship Research, 1981-2004, in: *Entrepreneurship, theory and practice*, Vol. 30 (2006), No. 3, S. 333-373.
- Grochla, E. (1981): *Entlastung durch Delegation*, Berlin 1981.
- Günterberg, B.; Wolter, H. J. (2002): Mittelstand in der Gesamtwirtschaft – Anstelle einer Definition, in: *Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.), Unternehmensgrößenstatistik 2001/2002*, Bonn 2002, S. 1-22.
- Guilding, C. (1999): Competitor focussed accounting: an exploratory note, in: *Accounting, organizations and society*, Vol. 24 (1999), S. 583-595.
- Gul, F. A. (1991): The Effects of Management Accounting Systems and Environmental Uncertainty on Small Business Managers' Performance, in: *Accounting and Business Research*, Vol. 22 (1991), No. 85, S. 57-61.
- Gumbus, A.; Lussier, R. N. (2006): Entrepreneurs Use a Balanced Scorecard to Translate Strategy into Performance Measures, in: *Journal of Small Business Management*, Vol. 44 (2006), No. 3, S. 407-425.
- Gutenberg, E. (1962): *Unternehmensführung*, Wiesbaden 1962.
- Gutenberg, E. (1983): *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Die Produktion*, 24. Aufl, Berlin/Heidelberg/New York 1983.
- Hahn, D.; Hungenberg, H. (2001): *Planungs- und Kontrollsysteme (PuK)*, Wiesbaden 2001.
- Hamer, E. (1990): *Das mittelständische Unternehmen: Eigenarten, Bedeutung, Risiken und Chancen*, Stuttgart 1990.
- Handelsblatt (2006): US-Banken murren über Basel-II-Regeln, in: *Handelsblatt vom 19.09.2006*, S. 24.
- Hanker, P. (2003): *Keine Angst vor Basel II. Chancen nutzen - Zukunft gestalten*, Wiesbaden 2003.
- Harbrecht, W.; Kick, T. (2006): Basel II: Auswirkungen auf die Kreditzinsen – Eine Modellrechnung für kleine und mittlere Unternehmen, in: *Controlling*, 18. Jg. (2006), Heft 4/5, S. 221-227.

- Harhoff, D.; Körting, T. (1998): Lending relationships in Germany - Empirical evidence from survey data, in: *Journal of Banking and Finance*, 22. Jg. (1998), No. 10, S. 1317-1353.
- Hartmann-Wendels, T.; Pfingsten, A.; Weber, M. (2006): *Bankbetriebslehre*, 4. Aufl., Berlin et al. 2004.
- Hauschildt, J. (2003): Zum Stellenwert der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung, in: Schwaiger, Manfred (Hrsg.): *Empirie und Betriebswirtschaft*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 3-24, 2003.
- Hauschildt, J.; Grape, C.; Schindler, M. (2006): Typologien von Unternehmenskrisen im Wandel, in: *Die Betriebswirtschaft*, 66. Jg. (2006), Heft 1, S. 7-25.
- Hauser, H.-E. (2005): The European Commission Recommendation on Small and Middle Enterprises – impacts of the incorrect application of a rigid definition, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): *Jahrbuch zur Mittelstandsforschung*, Wiesbaden 2005, S. 47-66.
- Havenga, J. J. (1996): Essential elements in entrepreneurship development: an analysis of affecting factors, in: Pleitner, H. J. (Hrsg.): *Bedeutung und Behauptung der KMU in einer neuen Umfeldkonstellation*, St. Gallen 1996, S. 437-454.
- Hayes, D. C. (1977): The Contingency Theory of Managerial Accounting, in: *The Accounting Review*, Vol. 52 (1977), No. 1, S. 22-39.
- Hébert, R. F.; Link, A. N. (1989): In search of the meaning of entrepreneurship, in: *Small Business Economics*, Vol. 1 (1989), S. 39-49, 1989.
- Henschel, T. (2003): Risikomanagement im Mittelstand – Eine empirische Untersuchung, in: *ZfCM*, 47. Jg. (2003), Heft 5, S. 331-337.
- Heuss, E. (1965): *Allgemeine Markttheorie*, Tübingen/Zürich 1965.
- Hoch, M. (1989): *Strategische Planung in mittelständischen Unternehmen*, Pfaffenweiler 1989.
- Hodgetts, R. M.; Kuratko, D. F. (1998): *Effective small business management*, 7th Ed., Fort Worth et al. 1998.
- Homburg, C.; Giering, A. (1996): Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte, in: *Marketing ZFP*, 18. Jg. (1996), Heft 1, S. 5-24.

- Hommel, U.; Schneider, H. (2004): Die Bedeutung der Hausbankbeziehung für die Finanzierung des Mittelstandes: empirische Ergebnisse und Implikationen, in: *Finanz Betrieb*, 6. Jg. (2004), Heft 9, S. 577-584.
- Hoque, Z.; James, W. (2000): Linking balanced scorecard measures to size and market factors: impacts on organizational performance, in: *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 12 (2000), S. 1-17.
- Horváth, P. (2006): *Controlling*, 10. Aufl., München 2006.
- Horváth, P.; Weber, J. (1997): *Controlling*, in: Pfohl, H.-C. (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe*, Berlin 1997, S. 335-376.
- Hudson, M.; Lean, J.; Smart, P. A. (2001): Improving Control through Effective Performance Measurement in SMEs, in: *Production Planning & Control*, Vol. 12 (2001), No. 8, S. 804-813.
- Hückmann, C. (2003): *Kreditrating der Mittel- und Kleinbetriebe: eine Orientierungs- und Entscheidungshilfe zu den Verfahren der Kreditinstitute und Agenturen*, 2. Aufl., Berlin 2003.
- Hyrsky, K. (1999): Entrepreneurial Metaphors and Concepts - An Exploratory Study, in: *International small business journal*, Vol. 18 (1999), No. 1, S. 13-34.
- Ihring, H. C. (1986): *Einführung in das Controlling für Mittelstandsunternehmen*, Wien 1986.
- Ittner, C. D.; Larcker, D. F.; Rajan, M. V. (1997): The Choice of Performance Measures in Annual Bonus Contracts, in: *The Accounting Review*, Vol. 72 (1997), No. 2, S. 231-255.
- Ittner, C. D.; Larcker, D. F. (2001): Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective, in: *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 32 (2001), S. 349-410.
- Jackson, J. H. (1950): The Growth of the Controllershship Function, in: Bradshaw, T. F.; Hull, C. C. (Hrsg.), *Controllershship in Modern Management*, Chicago 1950, S. 11-27.
- Jahns, C. (2000): Effektives und schlankes Controlling für mittelständische Unternehmen, in: *Deutsches Steuerrecht*, 38. Jg. (2000), Heft 29, S. 1239-1244.

- Jarvis, C. B.; Mackenzie, S. B.; Podsakoff, P. M. (2003): A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 30 (2003), S.199-218.
- 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 (1976), No. 4, S. 305-360.
- Jonen, A.; Lingnau, V. (2003): Basel II und die Folgen für das Controlling von kreditnehmenden Unternehmen, Kaiserslautern 2003.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1996): *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*, Boston 1996.
- Kayser, G. (1997): Unternehmensführung, in: Pfohl, H. C. (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe: größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zur Lösung*, 3. Aufl., Berlin 1997, S. 81-102.
- Katz, R. L. (1974): Skills of an effective administrator, in: *Harvard Business Review*, Vol. 19 (1974), S. 90-102.
- Ke, B.; Petroni, K.; Safieddine, A. (1999): Ownership Concentration and Sensitivity of Executive Pay to Accounting Performance Measures: Evidence from publicly and privately-held insurance companies, in: *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 28 (1999), S. 185-209.
- Keating, S. A. (1997): Determinants of Divisional Performance Evaluation Practices, in: *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 24 (1997), S. 243-273.
- Keiner, T. (2001): *Rating für den Mittelstand*, Frankfurt a.M. 2001.
- KfW (2006): *Unternehmensbefragung 2006 – Unternehmensfinanzierung: Banken entdecken den Mittelstand neu. Kreditzugang für kleine Unternehmen bleibt schwierig*, Frankfurt a.M. 2006.
- Kieser, A.; Kubicek, H. (1983): *Organisation*, 2. Aufl., Berlin/New York 1983.
- Kieser, A.; Walgenbach, P. (2003): *Organisation*, 4. Aufl., Stuttgart 2003.
- Kirmße, S.; Jansen, S. (2001): BVR-II-Rating: Das verbundeinheitliche Rating-system für das mittelständische Firmenkundengeschäft – Bericht aus dem BVR-Projekt "Management-Informationssystem zum Risikocontrolling", in: *Bankinformation*, 28. Jg. (2001), Heft 2, S. 67-71.

- Kirzner, I. M. (1978): Wettbewerb und Unternehmertum, Tübingen 1978.
- Klett, C. (2003): Wertorientierte Unternehmensführung in kleinen und mittleren Unternehmen, in: Unternehmensbewertung & Management, 1. Jg. (2003), Heft 2, S. 74-79.
- Klett, C. (2004): Vollständige Finanzpläne als Instrumente wertorientierter Unternehmensführung in KMU, in: Unternehmensbewertung & Management, 2. Jg. (2004), Heft 4, S. 152-159.
- Klett, C.; Pivernetz, M.; Hauke, D. (1996): Controlling-Praxis für kleine und mittlere Unternehmen: Auswertungen auf der Grundlage der eigenen Finanzbuchhaltung, Herne/Berlin 1996.
- Kley, C. R. (2004): Inwieweit können Hausbankbeziehungen die Finanzierungsprobleme von mittelständischen Betrieben mindern?, in: Finanz Betrieb, 6. Jg. (2004), Heft 3, S. 169-178.
- Koontz, H.; O'Donnel, C.; Weihrich, H. (1980): Management, 7. Aufl., Tokyo et al. 1980.
- Kosmider, A. (1993): Controlling im Mittelstand - Eine Untersuchung der Gestaltung und Anwendung des Controllings in mittelständischen Industrieunternehmen, 2. Aufl., Stuttgart 1993.
- Krämer, W. (2003): Mittelstandsökonomik: Grundzüge einer umfassenden Analyse kleiner und mittlerer Unternehmen, München 2003.
- Krahen, J. P.; Weber, M. (2001): Generally Accepted Rating Principles: A Primer, in: Journal of Banking and Finance, Vol. 25 (2001), January, S. 3-23.
- Küpper, H.-U. (2005): Controlling, 4. Aufl., Stuttgart 2005.
- Küpper, H.-U.; Weber, J.; Zünd, A. (1990): Zum Verständnis und Selbstverständnis des Controlling, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 60. Jg. (1990), Heft 3, S. 281-294.
- Kunz, J. (2003): Einführung, in: Weber, J.; Kunz, J. (Hrsg.): Empirische Controllingforschung – Begründung – Beispiele – Ergebnisse, Wiesbaden 2003, S. 3-11.

- Lachnit, L.; Ammann, H. (1989): Theoretische Grundlegung von Unternehmensführung in mittelständischen Betrieben, in: Lachnit, L. (Hrsg.): EDV-Gestützte Unternehmensführung in mittelständischen Betrieben: Controllingssysteme zur integrierten Erfolgs- und Finanzlenkung auf operativer und strategischer Basis, München 1989, S. 7-56.
- Lachnit, L.; Dey, G. (1989): Stand der in Klein- und Mittelbetrieben angewendeten Führungs-Informationssysteme: eine empirische Untersuchung, in: Lachnit, L. (Hrsg.): EDV-Gestützte Unternehmensführung in Mittelständischen Betrieben: Controllingssysteme zur integrierten Erfolgs- und Finanzlenkung auf operativer und strategischer Basis, München 1989, S. 57-96.
- Lachnit, L.; Müller, S. (1993): Nutzung von Unternehmensberatung in mittelständischen Unternehmen, in: Der Betrieb, 46. Jg. (1993), Heft 28, S. 1381-1386.
- Lachnit, L.; Müller, S. (2006): Unternehmenscontrolling, Wiesbaden 2006.
- Lambert, R. A.; Larcker, D. F. (1987): An Analysis of the Use of Accounting and Market Measures of Performance in Executive Compensation Contracts, in: Journal of Accounting Research, Vol. 25 (1987), S. 85-125.
- Landsberg, G. v.; Mayer, E. (1988): Berufsbild des Controllers, Stuttgart 1988.
- Langfield-Smith, K. (1997): Management Control Systems and Strategy: A Critical Review, in: Accounting, Organizations and Society, Vol. 22 (1997), No. 2, S. 207-232.
- Lanz, Rolf (1990): Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen, 2. Aufl., Bern 1990.
- Lawrence, P.; Lorsch, J. (1967): Organization and environment, Homewood 1967.
- Legenhausen, C. (1998): Controllinginstrumente für den Mittelstand, Wiesbaden 1998.
- Leidig, G. (2004): Mittelstand in Finanzierungs- und Liquiditätskrise? Umfrageergebnisse – Ratingvorbereitungsstand – Kennzahlen – Kreditwürdigungsprüfung, in: Journal für Betriebswirtschaft, 54. Jg. (2004), Heft 5-6, S. 225-244.
- Lehmann, E.; Neuberger D. (2001): Do lending relationships matter? Evidence from bank survey data in Germany, in: Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 45 (2001), No. 4, S. 339-359.
- Lewin, K. (1948): Resolving social conflicts, New York 1948.

- Libby, T.; Waterhouse, J. H. (1996): Predicting Change in Management Accounting Systems, in: *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 8 (1996), S. 137-150.
- Lienert, G. A.; Raatz, U. (1998): *Testaufbau und Testanalyse*, Weinheim 1998.
- Likert, R. (1961): *New patterns of management*, New York 1961.
- Lipowski, J.; Männel, S. (2000): *EDV-gestützte Informationsversorgung zur Controllingunterstützung im Mittelstand*, Chemnitz 2000.
- Low, M. B.; MacMillan, I. C. (1988): Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges, in: *Journal of Management*, Vol. 14 (1988), No. 2, S. 139-161.
- Lück, W. (1998): Elemente eines Risikomanagements – Die Notwendigkeit eines Risiko-Managementsystems durch den Entwurf eines Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), in: *Der Betrieb*, 51. Jg. (1998), Heft 1/2, S. 8-14.
- Lück, W.; Jahns, C. (1997): Controlling zur Führungsunterstützung mittelständischer Unternehmen, in: *Die Wirtschaftsprüfung*, 50. Jg. (1997), Heft 4, S. 126-131.
- Luft, J.; Shields, M. D. (2003): Mapping management accounting: graphics and guidelines for theory-consistent empirical research, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28 (2003), No. 2/3, S. 169-250.
- Lybaert, N. (1998): The Information Use in a SME: Its Importance and Some Elements of Influence, in *Small Business Economics*, Vol. 10 (1998), No. 2, S. 171-191.
- Lyles, M. A.; Baird, I. S.; Orris, J. B.; Kuratko, D. F. (1993): Formalized Planning in Small Business: Increasing Strategic Choices, in: *Journal of Small Business Management*, Vol. 31 (1993), S. 38-50.
- Macharzina, K.; Wolf, J. (2005): *Unternehmensführung*, 5. Aufl., Wiesbaden 2005.
- March, J. G.; Simon, H. A. (1958): *Organizations*, New York 1958.
- Markowitz, H. (1952): Portfolio Selection, in: *Journal of Finance*, Vol. 7 (1952), S. 77-91.

- Marriott, N.; Marriott, P. (2000): Professional accountants and the development of a management accounting service for the small firm: barriers and possibilities, in: *Management Accounting Research*, Vol. 11 (2000), No. 4, S. 475-492.
- Matthews, C. H.; Scott, S. G. (1995): Uncertainty and planning in small and entrepreneurial firms: an empirical assessment, in: *Journal of Small Business Management*, Vol. 33 (1995), S. 34-52.
- Mayo, E. (1933): *The human problems of an industrial civilization*, New York 1933.
- McCullagh, P. (1980): Regression Models for Ordinal Data, in: *Journal of the Royal Statistical Society, Series B*, Vol. 42 (1980), No. 2, S.109-142.
- McGregor, D. (1960): *The human side of the enterprise*, New York 1960.
- Merchant, K. A. (1981): The Design of the Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and Performance, in: *Accounting Review*, Vol. 56 (1981), No. 4, S. 813-829.
- Merchant, K. (1984): Influences on departmental budgeting: an empirical examination of a contingency model, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 9 (1984), S. 291-310.
- Merchant, K. A. (1985): Organizational controls and discretionary program decision making: a field study, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 10 (1985), No. 1, S. 67-85.
- Merker, R. (1997): *Organisatorische Erscheinungsformen von Klein- und Mittelbetrieben – Ansätze für eine Organisationstypologie von KMU*, Bochum 1997.
- Meyer J. W.; Rowan, B. (1977): Institutional organizations: formal structures as myth and ceremony, in: *American Journal of Sociology*, Vol. 80 (1977), S. 340-363.
- Middermann, F. (1987): *Darstellung und Analyse größenspezifischer Probleme für ein Controlling in mittleren Unternehmen - Erarbeitung von Lösungsansätzen unter besonderer Berücksichtigung organisatorischer Gestaltungsmöglichkeiten*, Berlin, Techn. Univ., Diss., 1987.
- Miles, R. W.; Snow, C. C. (1978): *Organisational strategy, structure and process*, New York 1978.

- Miller, D.; Friesen, P. H. (1982): Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two of strategic momentum, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 3 (1982), S. 1-25
- MIND 04 (2005): *Mittelstand in Deutschland*, Köln 2005.
- Mosiek, T. (2002): *Interne Kundenorientierung des Controlling*, Frankfurt et al. 2002.
- Müller, W. (1974): Die Koordination von Informationsbedarf und Informationsbeschaffung als zentrale Aufgabe des Controlling, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 26. Jg. (1974), Heft 10, S. 683-693.
- Mugler, J. (1995): *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe*, 2. Aufl., Wien/New York 1995.
- Myers, S. C. (1984): The capital structure puzzle, in: *Journal of Finance*, Vol. 39 (1984), No. 3, S. 575-592.
- Myers, S. C.; Majluf, N. S. (1984): Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have, in: *Journal of Financial Economics*, Vol. 13 (1984), S. 187-221.
- Neumann-Szyszka, J. (2003): Einsatzmöglichkeiten der Balanced Scorecard in mittelständischen (Fertigungs-)Unternehmen, *Wismarer Diskussionspapiere*, Heft 2, Wismar 2003, [URL:[http://www.wi.hs-wismar.de/fbw/aktuelles/wdp/0302\\_Neumann-Szyszka.pdf](http://www.wi.hs-wismar.de/fbw/aktuelles/wdp/0302_Neumann-Szyszka.pdf)].
- Niedermayr, R. (1994): *Entwicklungsstand des Controlling*, Wiesbaden 1994.
- Nunnally, J. C. (1978): *Psychometric Theory*, 2nd ed., New York et al. 1978.
- Ongena, S.; Smith, D. C. (2000): Bank relationships: A review, in: Harker, P. T., Zenios S. A. (Hrsg.): *Performance of financial institutions*, Cambridge 2001, S. 221-258.
- Ossadnik, W. (2003): *Controlling*, 3. Aufl., München 2003.
- Ossadnik, W.; Barklage, D.; van Lengerich, E. (2003): *Controlling Mittelständischer Unternehmen in der Region Osnabrück-Emsland: Empirische Bestandsaufnahme, Evaluierung, und Handlungsempfehlungen*, Abschlussbericht eines vom IfMOS geförderten Projektes, Osnabrück 2003.
- Ossadnik, W.; Barklage, D.; van Lengerich, E. (2004): Controlling im Mittelstand: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: *Controlling*, 16. Jg. (2004), Heft 11, S. 621-630.

- Otley, D. T. (1980): The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 4 (1980), S. 413-428.
- Palich, L. E.; Bagby, D. R. (1995): Using Cognitive Theory to Explain Entrepreneurial Risk-taking: Challenging Conventional Wisdom, in: *Journal of Business Venturing*, Vol. 10 (1995), S. 425-438.
- Pepels, W. (1995): *Käuferverhalten und Marktforschung*, Stuttgart 1995.
- Perera, S; Harrison, G; Poole, M. (1997): Customer-focused manufacturing strategy and the use of operations-based non-financial performance measures: a research note, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22 (1997), S. 122-149.
- Perren, L.; Grant, P. (2000): The evolution of management accounting routines in small business: a social construction perspective, in: *Management Accounting Research*, Vol. 11 (2000), No. 4, S. 391-411.
- Perry, S. C. (2001): The Relationship between Written Business Plans and the Failure of Small Businesses in the U.S., in: *Journal of Small Business Management*, Vol. 39 (2001), No. 3, S. 201-208.
- Peter, S. I. (1997): *Kundenbindung als Marketingziel - Identifikation und Analyse zentraler Determinanten*, Wiesbaden 1997.
- Petersen, M. A. (2004): *Information: Hard and soft*, Working Paper, Northwestern University, 2004.
- Petersen, M.A.; Rajan, R.G. (1994): The benefits of lending relationships: Evidence from small business data, in: *Journal of Finance*, Vol. 49 (1994), S. 3-37.
- Petersen, M. A.; Rajan, R. G. (1995): The effect of credit market competition on lending relationships, in: *Quarterly Journal of Economics*, Jg. 110 (1995), No. 2, S. 407-443.
- Pfeffer, J. (1981): *Power in organizations*, Marshfield 1981.
- Pfingsten, A.; Maifarth, M.; Rieso, S. (2005): Was ist neu? Grundkonzeption und allgemeine Regelungen der MaRisk, in: *Die Bank*, 105. Jg. (2005), Heft 6, S. 34-39.
- Pfohl, H.-C. (1997): Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben, in: Pfohl, H.-C. (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe*, Berlin 1997, S. 1-25.

- Pietsch, G.; Scherm, E. (2000): Die Präzisierung des Controlling als Führungs- und Führungsunterstützungsfunktion, in: Die Unternehmung, 54. Jg. (2000), Heft 5, S. 395-412.
- Pietsch, G.; Scherm, E. (2001a): Neue Controlling-Konzeptionen, in: Das Wirtschaftsstudium, 30. Jg. (2001), Heft 2, S. 206-213.
- Pietsch, G.; Scherm, E. (2001b): Controlling – Rationalitätssicherung versus Führungs- und Führungsunterstützungsfunktion, in: Die Unternehmung, 55. Jg., Heft 1, S. 81-84.
- Pleitner, H. J. (1995): Führung und Führungsstil in Klein- und Mittelunternehmen, in: Pleitner, H. J.; Schmidt, K.-H. (Hrsg.): Klein- und Mittelunternehmen in einer dynamischen Wirtschaft, Berlin 1995, S. 133-143.
- Pleitner, H. J. (1996): Unternehmerpersönlichkeit und Unternehmensentwicklung, in: Pleitner, H. J. (Hrsg.): Bedeutung und Behauptung der KMU in einer neuen Umfeldkonstellation, St. Gallen 1996, S. 531-545.
- Pohl, H. J.; Rehkugler, H. (1986): Mittelständische Unternehmen: durch qualifiziertes Management zum Erfolg, Bremen 1986.
- Pointl, H. (2003): Ratingkriterien bei Kreditinstituten: „Fast alles wichtig“, in: Unternehmermagazin, 51. Jg. (2003), Heft 10, S. 38-39.
- Porter, M. (1980): Competitive Strategy, New York 1980.
- Pugh, D. S.; Hickson, C. R.; Hinings, C. R.; Turner, C. (1969): The Context of Organization Structures, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 14 (1969), S. 91-114.
- Pyszny, U.; Reichmann, T. (2006): Verbesserung des Ratings durch Controlling, in: Reichmann, T.; Pyszny, U. (Hrsg.): Rating nach Basel II, München 2006.
- R**ässler, S. (2000): Ergänzung fehlender Daten in Umfragen – Imputation of Missing Data in Surveys, in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, Band 220/1, Stuttgart 2000, S. 64-94.
- Raffée H.; Effenberger, J.; Fritz, W. (1994): Strategieprofile als Faktoren des Unternehmenserfolgs, in: Die Betriebswirtschaft, 54. Jg. (1994), Heft 3, S. 383-396.
- Rajan, R. G. (1998): The past and future of commercial banking viewed through an incomplete contract lens, in: Journal of Money, Credit, and Banking, Vol. 30 (1998), No. 3, S. 524-550.

- Rautenstrauch, T.; Müller, C. (2005): Verständnis und Organisation des Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen, in: Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung, 16. Jg. (2005), Heft 2, S.189-209.
- Rautenstrauch, T.; Müller, C. (2006): Investitionscontrolling in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), in: Zeitschrift für Controlling & Management, 50. Jg. (2006), Heft 2, S. 100-105.
- Redlich, F. (1959): Unternehmer, in: Beckerath, v. E. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Stuttgart 1959, S. 486-498.
- Reichmann, T.; Kleinschnittger, U. (1987): Die Controlling-Funktion in der Unternehmenspraxis, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 57. Jg. (1987), Heft 11, S. 1090-1120.
- Reid, G. C.; Smith, J. A. (2000): The impact of contingencies on management accounting system development, in: Management Accounting Research, Vol. 11 (2000), No. 4, S. 427-450.
- Reitmeyer, T. (2000): Qualität von Entscheidungsprozessen der Geschäftsleitung: Eine empirische Untersuchung mittelständischer Unternehmen, Wiesbaden 2000.
- Renker, C. (2006): Handlungskompetenz der Firmenkundenbetreuer nach Basel II, in: Kredit & Rating Praxis, 32. Jg. (2006), Heft 1, S. 17-21.
- Richter, R.; Furubotn, E. G. (2003): Neue Institutionenökonomik, 3. Aufl., Tübingen 2003.
- Ricketts Gaskill, L.A.; Van Auken, H. E.; Manning, R. A. (1993): A Factor Analytic Study of the perceived causes of small business failure, in: Journal of Small Business Management, Vol. 31 (1993), No. 4, S. 18-31.
- Ripsas, S. (1998): Towards an Interdisciplinary Theory of Entrepreneurship, in: Small Business Economics, Vol. 10 (1998), S. 103-115.
- Risseuw, P.; Masurel, E. (1994): The Role of Planning in Small Firms: Empirical Evidence from a Service Industry, in: Small Business Economics, Vol. 6 (1994), S. 313-322.
- Robinson, R. B.; Pearce J. A. II (1984): Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning, in: Academy of Management Review, Vol. 9 (1984), No.1, S. 128-137.

- Röhrig, A. (2006): Wirkungsorientiertes Controlling im politisch-administrativen System unter besonderer Berücksichtigung der Möglichkeiten in öffentlichen Verwaltungen, unveröffentlichte Dissertationsschrift Universität Münster, Münster 2006.
- Rubin, D. B. (1976): Inference and Missing Data, in: *Biometrika*, Vol. 63 (1976), S. 581-592.
- Rue, L. W.; Ibrahim, N. A. (1998): The Relationship between Planning Sophistication and Performance in Small Businesses, in: *Journal of Small Business Management*, Vol. 36 (1998), No. 4, S.24-32.
- Sadler-Smith, E.; Hampson, Y.; Chaston, I.; Badger, B. (2003): Managerial Behavior, Entrepreneurial Style, and Small Firm Performance, in: *Journal of Small Business Management*, Vol. 41 (2003), S. 47-67.
- Schäffer, U.; Weber, J. (2004): Thesen zum Controlling, in: Scherm, E.; Pietsch, G. (Hrsg.): *Controlling*, München 2004, S. 459-466.
- Schafer, J. L.; Graham, J. W. (2002): Missing Data: Our View of the State of the Art, in: *Psychological Methods*, Vol. 7 (2002), No. 2, S. 147-177.
- Schaper, N.; Lieberei, W. (2001): Führungsstile und -verhalten messen und analysieren - Mit dem "Führungsstilfragebogen" lässt sich das individuelle Führungsverhalten von Vorgesetzten erfassen und beschreiben, in: *Personalführung*, 34. Jg. (2001), Heft 11, S. 22-29.
- Schildt, H. A.; Shaker, A. Z.; Sillanpää, A. (2006): Scholarly Communities in Entrepreneurship Research: A Co-Citation Analysis, in: *Entrepreneurship, theory and practice*, Vol. 30 (2006), No. 3, S. 399-415.
- Schlächtermann, J.; Pointner, M. A. (2004): Unternehmensplanung und Mittelstand : Strategieumsetzung mit Hilfe der Balanced Scorecard, in: Schlächtermann, J. (Hrsg.): *Mittelstand im Fokus: 25 Jahre BF/M-Bayreuth*, Wiesbaden 2004, S. 19-44.
- Schmidt, A. (2004): Globalisierung als Chance für den Mittelstand: Eine Betrachtung aus Sicht der Industrieökonomik, in: *Betriebs-Berater*, 59. Jg. (2004), Beilage zu Heft 38, S. 2-7.
- Schnell, R. (1986): *Missing-Data-Probleme in der empirischen Sozialforschung*, Bochum 1986.

- Schumpeter, J. A. (1934): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, unveränd. Nachdruck der 1934 ersch. 4. Aufl., Berlin 1997.
- Schuster, P. (1991): Erfolgsorientierte Steuerung kleiner und mittlerer Unternehmen: Funktionale, instrumentelle und organisatorische Aspekte eines größengerechten Controlling-Systems, Berlin 1991.
- Schwenk, C. R.; Shrader, C. B. (1993): Effects of Formal Strategic Planning on Financial Performance in Small Firms: A Meta-Analysis, in: Entrepreneurship: Theory & Practice, Vol. 17 (1993), No. 3, S. 53-64.
- Schewe, G. (2005): Unternehmensverfassung, Berlin 2005.
- Segbers, K. (2006): Die Geschäftsbeziehung zwischen mittelständischen Unternehmen und ihrer Hausbank - Eine ökonomische und verhaltenswissenschaftliche Analyse, bisher unveröffentlichte Dissertationsschrift Universität Münster, Münster 2006.
- Segbers, K.; Siemes, A. (2005): Mittelständische Unternehmen und ihr Kommunikationsverhalten gegenüber der Bank (Teil I), in: Finanz Betrieb, 7. Jg. (2005), Heft 4, S. 229-237.
- Seitz, P. (2002): Gestaltung eines spezifischen Controllingsystems für mittelständische Unternehmen: dargestellt am Beispiel eines mittelständischen Schienenfahrzeugherstellers, Hamburg 2002.
- Siemes, A.; Segbers, K. (2005): Mittelständische Unternehmen und ihr Kommunikationsverhalten gegenüber der Bank (Teil II) , in: Finanz Betrieb, 7. Jg. (2005), Heft 5, S. 311-320.
- Simon, H. (1992): Lessons from Germany's Midsize Giants, in: Harvard Business Review, 70. Jg. (1992), S. 115-123.
- Simon, H. (1997): Hidden Champions: der Weg zur Weltmarktführerschaft, in: Pfohl, H.-C. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, Berlin 1997, S. 51-79.
- Simons, R. (1987): Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis, in: Accounting, Organizations and Society, Vol. 12 (1987), No. 4, S. 357-374.
- Simons, R. (1991): Strategic orientation and top management attention to control systems, in: Strategic Management Journal, Vol. 12 (1991), S. 49-62.

- Sinn, P. (2001): Controlling-Software im Mittelstand - Beispiele für praxisorientierte Umsetzungen, in: Freidank, C.-C.; Mayer, E. (Hrsg.): Controlling-Konzepte, 5. Aufl., Wiesbaden, 2001, S. 397-428.
- Smith, N. R. (1967): The Entrepreneur and his Firm. The Relationship between Type of Man and Type of Company, East Lansing 1967.
- Stahle, W. H. (1973): Organisation und Führung soziotechnischer Systeme, Stuttgart 1973.
- Stahle, W. H. (1976): Der situative Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, in: Ulrich, H. (Hrsg.): Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre, Bern; Stuttgart 1976, S. 33-50.
- Stahle, W. H. (1999): Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl., München 1999.
- Statistisches Bundesamt (2003): Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe August 2003 (WZ 2003), Wiesbaden 2003, [URL:<http://www.destatis.de/download/d/klassif/wz03.pdf>].
- Statistisches Bundesamt (2006a): Unternehmen und Betriebe – Deutschland. [URL: [http://www.statistik-portal.de/Statistik-Portal/de\\_enterprise.asp?Reg=00](http://www.statistik-portal.de/Statistik-Portal/de_enterprise.asp?Reg=00)].
- Statistisches Bundesamt (2006b): Unternehmen und Betriebe – Nordrhein-Westfalen. [URL: [http://www.statistik-portal.de/Statistik-Portal/de\\_enterprise.asp?reg=05](http://www.statistik-portal.de/Statistik-Portal/de_enterprise.asp?reg=05)].
- Statistisches Bundesamt (2006c): Finanzen und Steuer – Umsatzsteuer 2004, Fachserie 14, Reihe 8, Wiesbaden 2006.
- Steiner, J. (1978): Klein- und Mittelbetriebe – Management-Probleme, in: Der Arbeitgeber, 30. Jg. (1978), S. 658-660.
- Steinmann, H.; Schreyögg, G. (2005): Management: Grundlagen der Unternehmensführung ; Konzepte - Funktionen – Fallstudien, 6. Aufl., Wiesbaden 2005.
- Stewart, R. (1982): Choices for the manager, Englewood Cliffs 1982.
- Stiglitz, J.; Weiss, A. (1981): Credit rationing in markets with imperfect information, in: American Economic Review, Vol. 71 (1981), No. 3, S. 393-410.

- Tannenbaum, R.; Schmidt, W. (1958): How to choose a leadership pattern, in: Harvard Business Review, Vol. 36 (1958), No. 2, S. 95-101.
- Thompson, J. D. (1967): Organizations in action, New York 1967.
- Trawny, K. A.; Müller, E.-M. (2003): Das neue Ratingsystem der Sparkassen-Finanzgruppe. Eine Chance für Unternehmer und Sparkassen, in: Kredit & Rating Praxis, 29. Jg. (2003), Heft 2, S. 6-9.
- Uebele, H. (1981): Verbreitungsgrad und Entwicklungsstand des Controllings in deutschen Industrieunternehmen, Stuttgart 1981.
- Übelhör, M.; Warns, C. (2004): Grundlagen der neuen Eigenkapitalvereinbarung, in: Übelhör, M.; Warns, C. (Hrsg.): Basel II, Heidenau 2004, S. 14-40.
- Ukko, J.; Tenhunen, J.; Rantanen, H. (2002): Dimensions and Metrics of Performance Measurement in SMEs, in: 2nd International IFIP Workshop on Performance Measurement, Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta (Finland) 2002, S. 119-125.
- Unni, V. K. (1981): The Role of Strategic Planning in Small Businesses, in: Long Range Planning, Vol. 14 (1981), No. 2, S. 54-58.
- Unterreitmeier, A. (2004): Unternehmenskultur bei Mergers & Acquisitions. Ansätze zu Konzeptualisierung und Operationalisierung, Wiesbaden 2004.
- Unterreitmeier, A.; Schwinghammer, F. (2004): Die Operationalisierung von Unternehmenskultur – Validierung eines Messinstruments, in: Schriften zur empirischen Forschung und Unternehmensplanung, Heft 18, München 2004.
- Urban, D.; Mayerl, J. (2006a): Regressionsanalyse: Theorie, Technik und Anwendung, 2. Aufl., Wiesbaden 2006.
- Urban, D.; Mayerl, J. (2006b): Mediator-Effekte in der Regressionsanalyse (direkte, indirekte und totale Effekte), Ergänzung zu Urban/Mayerl (2006a), 2006, [URL: [http://www.uni-stuttgart.de/soz/soziologie/regression/Mediator-Effekte\\_v1-2.pdf](http://www.uni-stuttgart.de/soz/soziologie/regression/Mediator-Effekte_v1-2.pdf)].
- Utsch, A.; Rauch, A.; Rothfuß, R.; Frese, M. (1999): Who Becomes a Small Scale Entrepreneur in a Post-Socialist Environment: On the Differences between Entrepreneurs and Managers in East Germany, in: Journal of Small Business Management, Vol. 37 (1999), S. 31-42.

- Vahs, D. (1994): Situative Einflußgrößen des industriellen Controlling: Ergebnisse einer empirischen Studie, in: *Journal für Betriebswirtschaft*, 44. Jg. (1994), Heft 2, S. 77-90.
- Verband Deutscher Treasurer (2003): Der Rating-Prozess aus Unternehmenssicht, in: Deter, H.; Diegelmann, M. (Hrsg.): *Creditor Relations*, Frankfurt a.M. 2003, S. 153-171.
- Vroom, V. (1964): *Work and motivation*, New York 1964.
- Wagner, R.; Temme, T.; Decker, R. (1998): Die Behandlung fehlender Werte in der angewandten Marktforschung, in: *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, 44. Jg. (1998), Heft 4, S. 395-417.
- Wallau, F. (2006): Mittelständische Unternehmen in Deutschland – das Rückgrat der Wirtschaft, in: Schauf, M. (Hrsg.): *Unternehmensführung im Mittelstand: Rollenwandel kleiner und mittlerer Unternehmen in der Globalisierung*, München/Mering 2006, S. 11-33.
- Wambach, M.; Wunderlich, D. (2002): Die Bedeutung des Controlling für das Rating mittelständischer Unternehmen, in: *Kostenrechnungspraxis*, 46. Jg. (2002), Heft 1, S. 37-43.
- Waterhouse, J. H.; Tiessen, P. (1978): A contingency framework for management accounting systems research, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 3 (1978), No. 1, S. 65-76.
- Watson, R.; Wilson, N. (2002): Small and medium size enterprise financing: A note on some of the empirical implications of a pecking order, in: *Journal of Business Finance and Accounting*, Vol. 29 (2002), No. 3/4; S. 557-578.
- Weber, J. (2000): Neue Perspektiven des Controlling, in: *Betriebs-Berater*, Jg. (2000), Heft 38, S. 1931-1935.
- Weber, J. (2003): Controlling in unterschiedlichen Führungskontexten – ein Überblick, in: *Controlling & Management*, 47. Jg. (2003), Heft 3, S. 183-192.
- Weber, J. (2004): *Einführung in das Controlling*, 10. Aufl., Stuttgart 2004.
- Weber, J.; Müller, R.; Sorg, M. (2004): *Rating & Controlling*, Vallendar 2004.
- Weber, J.; Schäffer, U. (1999a): Sicherstellung der Rationalität von Führung als Aufgabe des Controlling?, in: *DBW*, 59. Jg. (1999), Heft 6, S. 731-747.

- Weber, J.; Schäffer, U. (1999b): Sicherung der Rationalität in der Willensbildung durch die Nutzung des fruchtbaren Spannungsverhältnisses von Reflexion und Intuition, in: Zeitschrift für Planung, 10. Jg. (1999), S. 205-224.
- Weber, J.; Schäffer, U. (2001): Controlling als Rationalitätssicherung der Führung, in: Die Unternehmung, 55. Jg. (2001), Heft 1, S. 75-79.
- Wehrmann, S.; Schöneis, K. (2004): Auswirkungen von BASEL II auf das strategische Controlling, in: Controlling, 16. Jg. (2004), Heft 2, S. 91-95.
- Welsh, J. A.; White, J. F. (1981): A small business is not a little big business, in: Harvard Business Review, Vol. 59 (1981), Heft 4, S. 18-32.
- Welter, F. (2003): Strategien, KMU und Umfeld – Handlungsmuster und Strategiegenese in kleinen und mittleren Unternehmen, Berlin 2003.
- Wild, J. (1974): Betriebswirtschaftliche Führungslehre und Führungsmodelle, in: Wild, J. (Hrsg.): Unternehmensführung, Festschrift für Erich Kosiol zu seinem 75. Geburtstag, Berlin 1974, S. 141 - 179.
- Williams, A. J. (1987): The Characteristics and Performance of Small Business in Australia (1973 to 1985): A Study of the Characteristics of Australian Small Business Ventures and their Owner Managers, and a Longitudinal Investigation of their Economic Performance, Newcastle 1987.
- Witt, F.-J. (1996): Softwaregestütztes Controlling im Mittelstand, in: Deutsches Steuerrecht, 34. Jg. (1996), Heft 29, S. 1138-1143.
- Witt, F.-J.; Witt, K. (1996): Controlling für Mittel- und Kleinbetriebe: Bausteine und Handwerkszeug für Ihren Controllingleitstand, 2. Auf., München 1996.
- Witte, E. (1964): Analyse der Entscheidung: Organisatorische Probleme eines geistigen Prozesses, in: Grochla, E. (Hrsg.): Organisation und Rechnungswesen, Festschrift für Erich Kosiol zu seinem 65. Geburtstag, Berlin 1964.
- Wolf, J. (2003): Basel II – Kreditrating als Chance, Regensburg 2003.
- Wolter, H. J.; Hauser, H. E. (2001): Die Bedeutung des Eigentümerunternehmens in Deutschland – Eine Auseinandersetzung mit der qualitativen und quantitativen Definition des Mittelstands, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung, Wiesbaden 2001, S. 25-77.
- Woodward, J. (1965). Industrial organization: theory and practice, London 1965.

- Wortman, M. S. (1986): A unified framework, research typologies, and research prospectuses for the interface between entrepreneurship and small business, in: Sexton, D. L.; Smilor, R. W. (Hrsg.): The art and science of entrepreneurship, Cambridge 1986, S. 273-331.
- Wossidlo, P. R. (1993): Stichwort: Mittelständische Unternehmen, in: Wittmann, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 5. Aufl., Stuttgart 1993, S. 2888-2898.
- Xiao, Z. Z.; Dyson, J.; Powell, P. L. (1996): The impact of information technology on corporate financial reporting: a contingency perspective, in: The British Accounting Review, Vol. 28 (1996), No. 3, S. 203-227.
- Yi, R. K. (2003): Case Study Research – Design and Method, 3. Aufl., Thousand Oaks 2003.
- Zepf, Günter (1970): Der Prozeß der Zielbildung in Unternehmungen aus verhaltenstheoretischer Sicht, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 39. Jg. (1970), S. 71-79.
- Zimmermann, C. (2001): Controlling in international tätigen mittelständischen Unternehmen: Einführung, Gestaltung, Performance, Wiesbaden 2001.
- Zimmermann, J. (2003): Bewertung von KMU in Bankenratings – Positionsverbesserung durch effektives Controlling, in: Meyer, J.-A. (Hrsg.): Unternehmensbewertung und Basel II in kleinen und mittleren Unternehmen, Lohmar/Köln 2003, S. 45-58.

