

Strategisches Controlling in Klein- und Mittelunternehmen (KMU)

Inhalt

1	Einleitung	1
2	Begriffsabgrenzungen	2
2.1	Strategisches Controlling	2
2.2	Klein- und Mittelunternehmen (KMU)	4
3	Kontextfaktoren des strategischen Controllings in KMU	6
3.1	Unternehmensgröße.....	6
3.2	Familieneinfluss	7
3.3	Akteure	8
4	Ausgestaltung des strategischen Controllings in KMU	11
4.1	Institutionelle Ausgestaltung	11
4.2	Funktionen.....	12
4.3	Instrumente.....	13
5	Folgen des strategischen Controllings in KMU	16
5.1	Finanzielle Folgen	16
5.2	Sonstige Folgen	17
6	Resümee	19
	Literaturverzeichnis	20

1 Einleitung

Viele empirische Studien belegen die enorme volkswirtschaftliche Bedeutung von Klein- und Mittelunternehmen (KMU). Diese Bedeutung spiegelt sich sowohl in der Tatsache wider, dass KMU den Großteil aller Unternehmen vieler Volkswirtschaften ausmachen als auch der Tatsache, dass ein Großteil der Wirtschaftsleistung dieser Volkswirtschaften in KMU erwirtschaftet wird.¹ Gleichzeitig genießen KMU häufig spezifische Vorzüge, haben aber auch mit besonderen Herausforderungen zu kämpfen. Unter den Vorzügen ist etwa eine höhere Flexibilität als Großunternehmen zu nennen,² unter den Herausforderungen hingegen insbesondere die in der Regel anzutreffende knappe Ausstattung mit finanziellen und personellen Ressourcen.³

Unter anderem dieser Ressourcenknappheit ist auch geschuldet, dass viele KMU in geringerem Ausmaß als Großunternehmen Controlling einsetzen,⁴ obwohl gerade für KMU ein adäquater Controlling-Einsatz spezifische Vorteile mit sich bringen würde. So argumentieren etwa Berens/Wüller, dass KMU durch einen entsprechenden Einsatz von strategischem Controlling Bedrohungspotenziale frühzeitig erkennen, somit akute Unternehmenskrisen vermeiden und folglich eine Insolvenzgefährdung verringern können.⁵ Allerdings gilt für den Einsatz von strategischem Controlling noch stärker als für den Einsatz von operativem Controlling, dass KMU dies in geringem und eventuell auch häufig unzureichendem Ausmaß einsetzen. So zeigen etwa Ossadnik/Barklage/van Lengerich, dass sich das Controlling in vielen KMU auf den Einsatz operativer Controlling-Instrumente konzentriert, strategische Controlling-Instrumente hingegen nur marginal Anwendung finden.⁶

Vor diesem Hintergrund scheint es angebracht, die spezifische Nutzung, aber auch die potenziellen Vorzüge eines verstärkten Einsatzes von strategischem Controlling in KMU näher zu analysieren. Der vorliegende Beitrag folgt diesem Ziel und versucht, interessierten Praktikern, aber auch Studierenden und Wissenschaftlern einen Überblick über strategisches Controlling in KMU zu bieten. Hierfür werden zunächst in Kapitel 2 das in diesem Beitrag verwendete Verständnis der Begriffe „strategisches Controlling“ und „KMU“ erläutert. Kapi-

¹ Vgl. z.B. Ayyagari/Beck/Demirguc-Kunt (2007), S. 418-419; Beck/Demirguc-Kunt (2006), S. 2935.

² Vgl. z.B. Levy/Powell (1998), S. 185-186.

³ Vgl. z.B. Günther/Schomaker (2012), S. 21; Feldbauer-Durstmüller/Hiebl (2015), S. 193.

⁴ Vgl. Lavia Lopez/Hiebl (2015), S. 83.

⁵ Vgl. Berens/Wüller (2007), S. 393-396.

⁶ Vgl. Ossadnik/Barklage/van Lengerich (2004), S. 628-629.

tel 3 widmet sich Kontextfaktoren des strategischen Controllings in KMU, während Kapitel 4 sich der Ausgestaltung des strategischen Controllings in KMU zuwendet. In Kapitel 5 werden Folgen des strategischen Controllings in KMU diskutiert. Kapitel 6 beschließt diesen Beitrag mit einem Resümee und einem kurzen Ausblick auf weitere Forschungsbedarfe.

Es sei jedoch bereits an dieser Stelle angemerkt, dass es schwierig erscheint, eine absolut vollständige Aufarbeitung aller Kontextfaktoren, Ausgestaltungsformen und Folgen des strategischen Controllings in KMU zu erbringen. Die folgenden Kapitel konzentrieren sich daher auf die Haupteigenschaften zu diesem Themenfeld – insbesondere die empirischen – und jene Kontextfaktoren, Ausgestaltungsformen und Folgen, die in der Literatur am häufigsten diskutiert werden.

2 Begriffsabgrenzungen

2.1 Strategisches Controlling

Ähnlich wie bei der Bedeutung des allgemeinen Begriffs „Controlling“,⁷ existieren in der – sowohl deutschsprachigen als auch englischsprachigen – Literatur unterschiedliche Interpretationen bzw. Konzeptionen des Begriffs „strategisches Controlling“.⁸ Hierbei ist ferner anzumerken, dass in der englischsprachigen Literatur keine 1:1-Entsprechung dessen gibt, was im deutschsprachigen Raum in der Regel unter dem Begriff „Controlling“ verstanden wird.⁹ Dementsprechend findet sich auch für den Begriff des strategischen Controllings keine eindeutige englischsprachige Entsprechung. In der englischsprachigen Literatur werden allerdings häufig die Begriffe des „Strategic Management Accounting“ (v.a. im Vereinigten Königreich, Australien und Neuseeland) oder des „Strategic Cost Management“ (v.a. in den USA)¹⁰ verwendet, unter denen zumindest ähnliche Instrumente wie unter dem Begriff „strategisches Controlling“ zusammengefasst werden – wie etwa strategische Planung, Performance-Measurement- oder Performance-Management-Systeme¹¹. Daher wird in den folgenden Ausführungen sowohl auf deutschsprachige Literatur referenziert, die sich auf strategi-

⁷ Vgl. z.B. Buchholz (2013), S. 10-14; Guenther (2013), S. 271, 275-281; Kramer/Valentin (2009), S. 83-85; Müller (2014), S. 71-72.

⁸ Vgl. Baum/Coenenberg/Guenther (2013), S. 14; Langfield-Smith (2008), S. 205-207.

⁹ Vgl. Feldbauer-Durstmüller/Hiebl (2015), S. 194; Guenther (2013), S. 285-286; Roso/Vormweg/Wall (2003), S. 58-61.

¹⁰ Vgl. Langfield-Smith (2008), S. 204-206.

¹¹ Vgl. z.B. Chenhall/Langfield-Smith (1998), S. 250; Günther/Breiter (2007), S. 6-8.

sches Controlling bezieht, als auch auf englischsprachige, die sich mit Aspekten von Strategic Management Accounting bzw. Strategic Cost Management befasst.

Gleichwohl bleibt zu klären, was konkret unter strategischem Controlling verstanden werden kann. In der deutschsprachigen Literatur bieten manche Lehr- und Fachbücher zu strategischem Controlling Ansätze einer Definition. So sieht etwa Buchholz strategisches Controlling als „die Koordination zwischen strategischer Planung, Information (zu unternehmensinternen und -externen Rahmenbedingungen) sowie Analyse und Kontrolle der strategischen Pläne und deren Prämissen“¹². Ähnlich, aber etwas umfangreicher wird der Begriff von Baum/Coenenberg/Günther gedeutet. Diesen Autoren zufolge kann strategisches Controlling „als ein System der Informationsgenerierung und -verarbeitung zur Unterstützung der Unternehmensführung durch Planung und Kontrolle von Strategien und deren Umsetzung und als Koordination verschiedener strategischer sowie operativer Subsysteme des Unternehmens zur Gewährung einer nachhaltigen Entwicklung als oberste Zielsetzung verstanden werden“¹³. Gemein ist beiden Definitionsansätzen, dass Aspekte, die häufig als Kernfunktionen des Controllings genannt werden – wie Koordination, Informationsversorgung, Planung und Kontrolle¹⁴ – Eingang finden und auf Strategien bzw. strategische Planung bezogen werden.

Wesentlich diverser erscheinen die angloamerikanischen Definitionsansätze zu Strategic Management Accounting und Strategic Cost Management. So sieht in einer der ersten Definitionen Simmonds die Bereitstellung und Analyse von Management-Accounting-Daten für den Zweck der Entwicklung und Kontrolle der Unternehmensstrategie im Fokus von Strategic Management Accounting.¹⁵ Bromwich hingegen gestaltet seinen Definitionsansatz von Strategic Management Accounting sehr wettbewerbsorientiert. Er sieht die Bereitstellung von finanziellen Informationen zu Produktmärkten und Wettbewerbern sowie die Kontrolle von Strategien des eigenen Unternehmens und jener der Wettbewerber im Fokus von Strategic Management Accounting.¹⁶ Stark mit der Marketingfunktion verbunden sehen hingegen Roslender/Hart den Begriff des Strategic Management Accounting. Sie sehen Strategic Management Accounting als generischen Ansatz zur Integration von Management-Accounting-Informationen mit jenem aus dem Marketing-Management im Rahmen des strategischen Managements.¹⁷ Jedoch scheinen auch zwischen diesen ausgewählten Definitionen Gemeinsamkeiten zu bestehen. So sind auch hier zumindest die Versorgung mit strategierelevanten Informationen sowie die Kontrolle von Strategien in dem Begriff des Strategic Management Accounting inbegriffen. Teilweise sind den genannten Autoren zufolge auch weitere Controlling-Funktionen wie Koordination und Planung implizit oder explizit umfasst.¹⁸

¹² Buchholz (2013), S. 50.

¹³ Baum/Coenenberg/Guenther (2013), S. 14.

¹⁴ Vgl. z.B. Guenther (2013), S. 275-284; Weber/Schäffer (2014), S. 20-27.

¹⁵ Vgl. Simmonds (1981), S. 26.

¹⁶ Vgl. Bromwich (1990), S. 28.

¹⁷ Vgl. Roslender/Hart (2003), S. 272.

¹⁸ Vgl. Bromwich (1990), S. 28; Roslender/Hart (2003), S. 259.

Aus dieser kurzen Übersicht über einige deutschsprachige und angloamerikanische Definitionsansätze zum strategischen Controlling wird deutlich, dass sich – wie oben angedeutet – die Literatur uneins darüber ist, was strategisches Controlling im engeren Sinne bedeutet bzw. bedeuten soll. Allerdings scheint ein gewisser Konsens darüber zu bestehen, dass klassische Controlling-Funktionen wie Koordination, Informationsversorgung, Planung und Kontrolle auch Teil des strategischen Controllings sind. Dementsprechend wird im Folgenden von einer relativ weiten Sichtweise ausgegangen und strategisches Controlling als die Planung, Koordination und Kontrolle von Strategien sowie die einhergehende Versorgung mit strategierelevanten Informationen verstanden.

2.2 Klein- und Mittelunternehmen (KMU)

Genauso wie beim Begriff des strategischen Controllings gibt es auch bezüglich der Auslegung des Terminus „KMU“ keine einheitliche Meinung in der Literatur. Häufig wird der Begriff KMU in der Betriebswirtschaft auch synonym mit anderen Begriffen wie „Mittelstand“ oder „Familienunternehmen“ verwendet.¹⁹ Diese synonyme Verwendung ist jedoch kritisch zu sehen, da sich der Begriff KMU meist auf quantifizierbare Kriterien zur Abgrenzung von Großunternehmen stützt, während bei der Klassifizierung von Unternehmen als „mittelständisch“ oder als „Familienunternehmen“ häufig auch qualitative Kriterien berücksichtigt werden, um die spezifischen Charakteristika dieser Unternehmensformen erfassen zu können. Diese Charakteristika gehen auch, aber nicht nur mit einer geringeren Unternehmensgröße einher.²⁰ Das heißt, es gibt durchaus Schnittmengen zwischen KMU, mittelständischen Unternehmen und Familienunternehmen. Von einer Synonymität der Begriffe kann aber nicht ausgegangen werden.

Vor dem Hintergrund der Zielsetzung dieses Beitrags wird im Folgenden nur der Begriff KMU näher diskutiert. Wie weiter unten ersichtlich, kann jedoch durchaus auch in der Gruppe der KMU Familieneinfluss eine Rolle spielen, was aber nicht bedeuten soll, dass alle KMU Familienunternehmen wären, sondern, dass die Höhe des Familieneinflusses ein relevanter Kontextfaktor für die Ausgestaltung des strategischen Controllings in KMU zu sein scheint.

Im Folgenden wird der überwiegenden Literaturmeinung gefolgt, dass KMU sinnvollerweise mittels Größenkriterien von Großunternehmen abzugrenzen sind.²¹ Allerdings stehen bei dieser Herangehensweise auch mehrere konkrete Definitionen zur Verfügung. Im deutschsprachigen Raum werden mittlerweile v.a. zwei Ansätze häufig angewandt: jener des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn²² und jener der Europäischen Kommission²³. Beide

¹⁹ Vgl. Becker/Ulrich (2009a), S. 2.

²⁰ Vgl. Becker/Ulrich (2009a), S. 3-5; Steiger/Duller/Hiebl (2015), S. 34-38.

²¹ Vgl. z.B. Goeke (2008), S. 10.

²² Vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2016).

²³ Vgl. Europäische Kommission (2003).

Definitionen haben gemein, dass diese auf die Mitarbeiteranzahl und den Jahresumsatz zurückgreifen, um Unternehmen als Teil der Gruppe der KMU zu klassifizieren.²⁴ Sowohl das IfM Bonn als auch die Europäische Kommission gehen hierbei von einem maximalen Jahresumsatz von 50 Millionen Euro aus, um ein Unternehmen als Teil der KMU zu klassifizieren. Bei der Mitarbeiteranzahl jedoch unterscheiden sich beide Ansätze. Die EU-Kommission geht von einer maximalen Mitarbeiteranzahl von 249 aus, während das IfM Bonn bei 499 Mitarbeitern die maximale Anzahl an Mitarbeitern sieht, bei welcher ein Unternehmen noch als Teil der KMU kategorisiert werden kann.²⁵ Dieser höhere Schwellenwert bei der Definition des IfM Bonn wird durch die Spezifika der deutschen Unternehmenslandschaft erklärt,²⁶ die mitunter darin liegen, dass sich auch Unternehmen, die in anderen Ländern eindeutig als „Großunternehmen“ klassifiziert werden würden, in Deutschland häufig selbst als Teil des Mittelstands sehen.²⁷ Da sich dieser Beitrag aufgrund seiner Sprache primär einem deutschen bzw. deutschsprachigen Publikum zuwendet, soll daher im Folgenden der KMU-Definition des IfM Bonn gefolgt werden. Wie in Tabelle 1 ersichtlich, ist dementsprechend für die Zuordnung eines Unternehmens zur Gruppe der KMU eine Mitarbeiteranzahl von unter 500 erforderlich und ein Jahresumsatz von maximal 50 Millionen Euro.

Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten	und	Umsatz in Euro pro Jahr
kleinst	bis 9		bis 2 Millionen
klein*	bis 49		bis 10 Millionen
mittel**	bis 499		bis 50 Millionen
KMU gesamt	unter 500		bis 50 Millionen

* und kein kleinstes Unternehmen; ** und kein kleinstes oder kleines Unternehmen

*Tabelle 1: KMU-Definition des IfM Bonn*²⁸

Innerhalb der Gruppe der KMU lassen sich – entsprechend der in Tabelle 1 dargestellten Kriterien – kleinste, kleine und mittlere Unternehmen unterscheiden. Dies verdeutlicht, dass auch innerhalb der Gruppe der KMU mehrere Größenklassen identifiziert werden können. Wie im nächsten Kapitel gezeigt wird, haben unterschiedliche Größenklassen auch einen Einfluss auf die Ausgestaltung des strategischen Controllings in KMU, weshalb auch die konkrete Unternehmensgröße innerhalb der Gruppe der KMU als relevanter Kontextfaktor diskutiert wird.

²⁴ Die Definition der Europäischen Kommission (2003) umfasst zusätzlich bzw. alternativ zum Jahresumsatz auch noch die Bilanzsumme.

²⁵ Vgl. Europäische Kommission (2003); Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2016).

²⁶ Vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2016).

²⁷ Vgl. z.B. Heinicke/Guenther/Widener (2016), S. 5; Hiebl (2015), S. 361.

²⁸ Quelle: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2016).

3 Kontextfaktoren des strategischen Controllings in KMU

3.1 Unternehmensgröße

Wie in Abschnitt 2.2 angedeutet, werden innerhalb der Gruppe der KMU häufig – und so auch bei der in diesem Beitrag herangezogenen Definition des IfM Bonn – mehrere Größenklassen unterschieden. Die empirische Literatur zeigt, dass mit diesen Größenklassen – und somit dem Kontextfaktor „Unternehmensgröße“ – auch innerhalb der Gruppe der KMU die Nutzung von strategischem Controlling divergiert.²⁹ So kommen mehrere empirische Studien aus dem deutschsprachigen Raum relativ einhellig zum Schluss, dass kleine Unternehmen Instrumente des strategischen Controllings signifikant weniger häufig bzw. weniger intensiv einsetzen als mittlere Unternehmen.³⁰

Erklärt wird der Zusammenhang zwischen der konkreten Unternehmensgröße von KMU und der Nutzung von strategischem Controlling in der Regel durch zwei Faktoren.³¹ Erstens wird argumentiert, dass kleine Unternehmen (noch) weniger – v.a. finanzielle und personelle – *Ressourcen* zur Verfügung haben als mittlere Unternehmen. Damit stehen auch weniger Ressourcen für die Implementierung und Nutzung von strategischen Controlling-Instrumenten bereit oder die Etablierung eigenständiger Controllingabteilungen.³² Zweitens wird häufig auf die geringere *Komplexität* von kleinen Unternehmen im Vergleich mit mittleren Unternehmen hingewiesen. So ist ein Klein- oder ein Kleinstunternehmen in der Regel einfacher zu überblicken und es bedarf dementsprechend weniger formaler Controlling-Instrumente, um das Unternehmen zu steuern. Mittelunternehmen haben hingegen bereits eine größere Anzahl von Mitarbeitern und Führungskräften, was auch formale – operative

²⁹ Vgl. Lavia Lopez/Hiebl (2015), S. 98-100.

³⁰ Vgl. Becker/Ulrich/Baltzer (2015), S. 71-73; Deimel (2008), S. 287-294; Feldbauer-Durstmüller/Haas (2009), S. 49-51; Flacke (2006); S. 243-247; Legenhausen (1998), S. 68-69; Ossadnik/Barklage/van Lengerich (2004), S. 627-628; Speckbacher/Wentges (2012), S. 41-42.

³¹ Vgl. Lavia Lopez/Hiebl (2015), S. 82, 98.

³² Vgl. z.B. Beyer/Geis (2009), S. 374-375; Jacobs et al. (2009), S. 46; Rautenstrauch/Müller (2005), S. 190-201.

und strategische – Controlling-Instrumente für Planung, Koordination, Kontrolle und Informationsversorgung im Unternehmen notwendig macht.³³

3.2 Familieneinfluss

Wie weiter oben angedeutet, bestehen zwischen den Gruppen der KMU und der Familienunternehmen relativ große Überlappungen; d.h. viele KMU können gleichzeitig auch als Familienunternehmen klassifiziert werden.³⁴ Allerdings gibt es unter den KMU eine gewisse Anzahl von Nicht-Familienunternehmen und Unternehmen mit höherem oder niedrigerem Familieneinfluss. In KMU können also deutlich unterschiedliche Grade des Familieneinflusses – also des Einflusses einer oder mehrerer Eigentümerfamilien – beobachtet werden.³⁵

Wie die Controlling-Forschung in jüngerer Vergangenheit verstärkt gezeigt hat, scheint Familieneinfluss auch Einfluss auf die Anwendung von strategischem Controlling zu haben.³⁶ So zeigen etwa die Studien von Hiebl/Feldbauer-Durstmüller/Duller³⁷, Hiebl et al.³⁸ oder Speckbacher/Wentges³⁹, dass KMU mit höherem Familieneinfluss strategische Controlling-Instrumente wie Performance-Management-Systeme, Benchmarking oder Szenarioplanung weniger häufig anwenden als KMU mit niedrigerem Familieneinfluss. Diese Studien zeigen auch, dass dieser Zusammenhang stärker in KMU als in Großunternehmen zu gelten scheint. Dies legt nahe, dass insbesondere in KMU Familieneinfluss mit der Nutzung von strategischem Controlling in Zusammenhang steht, aber nicht bzw. nicht in gleichem Ausmaß in Großunternehmen.

Mögliche Erklärungen für den Zusammenhang zwischen Familieneinfluss und Controlling werden in erster Linie in der Agency-Theorie und dem ressourcenorientierten Ansatz begründet gesehen. Familienunternehmen zeichnen sich häufig durch eine intensive Einbindung der Eigentümer in die Führung des Unternehmens aus.⁴⁰ Durch die hierdurch entstehende Personalunion zwischen Eigentum und Management kann von einem niedrigeren Grad an Agency-Konflikten ausgegangen werden, die in nicht-eigentümergeführten Unternehmen durch die Trennung von Eigentum und Management entstehen können.⁴¹ Da sowohl strategi-

³³ Vgl. z.B. Becker/Ulrich (2009b), S. 310-313; Beyer/Geis (2009), S. 373.

³⁴ Diese Aussage kann getroffen werden, auch wenn in der internationalen Familienunternehmensforschung nach wie vor keine einheitlich anerkannte Definition von „Familienunternehmen“ gefunden werden konnte – vgl. O'Boyle/Pollack/Rutherford (2012), S. 8; Steiger/Duller/Hiebl (2015), S. 34-38.

³⁵ Vgl. Becker/Ulrich (2009a), S. 4-6; Klein (2000), S. 159-172.

³⁶ Vgl. Senftlechner/Hiebl (2015), S. 594-595.

³⁷ Vgl. Hiebl/Feldbauer-Durstmüller/Duller (2013b), S. 139.

³⁸ Vgl. Hiebl et al. (2015), S. 386-395.

³⁹ Vgl. Speckbacher/Wentges (2012), S. 40-42.

⁴⁰ Vgl. z.B. Sirmon/Hitt (2003), S. 340-345.

⁴¹ Vgl. Chrisman/Chua/Litz (2004), S. 335-339; Jensen/Meckling (1976), S. 330.

sche als auch operative Controlling-Instrumente als ein Mittel zur Verringerung von Agency-Konflikten gesehen werden,⁴² kann gefolgert werden, dass Familienunternehmen weniger Bedarf an Controlling-Instrumenten haben als Nicht-Familienunternehmen.⁴³ Hingegen wird in Arbeiten auf Basis des ressourcenorientierten Ansatzes in der Regel argumentiert, dass Familienunternehmen über ein besonderes Set an Ressourcen verfügen, aber tw. auch Ressourcenmängel aufweisen. So zeigen etwa die Ergebnisse von Andric/Kammerlander⁴⁴, dass KMU mit höherem Familieneinfluss niedrigeres Controlling-Know-how aufweisen, was wiederum mit einer niedrigeren Nutzung strategischer Controlling-Instrumente in Zusammenhang steht. Umgekehrt setzen – dieser Studie zufolge – KMU mit höherem Familieneinfluss stärker auf die Ressourcen „Intuition“ und „Erfahrung“, welche ebenfalls mit einer niedrigeren Nutzung strategischer Controlling-Instrumente in Zusammenhang stehen.

3.3 Akteure

Die Literatur hat neben den Faktoren Unternehmensgröße und Familieneinfluss zuletzt auch betont, dass gewisse Akteure einen deutlichen Einfluss auf die Ausgestaltung des strategischen Controllings in KMU haben. Insbesondere sind unter diesen Akteuren Eigentümer, Chief Financial Officers, Banken und andere Kapitalgeber zu nennen.

Wie im vorangegangenen Kapitel erwähnt, sind KMU häufig durch eine enge Einbindung der Eigentümer in die Führung des Unternehmens gekennzeichnet. Es scheint daher nicht überraschend, dass Eigentümer und ihre Charakteristika starken Einfluss auf die Anwendung von betriebswirtschaftlichen Instrumenten und Praktiken in KMU haben.⁴⁵ Analog zum generell beobachtbaren Zusammenhang zwischen Top-Manager-Charakteristika und Controlling-Nutzung⁴⁶ haben jüngere Forschungsergebnisse gezeigt, dass dieser Zusammenhang auch für das strategische Controlling in KMU zutreffen scheint – obgleich anzumerken ist, dass empirische Befunde für den Einfluss von Eigentümern auf das Controlling in KMU derzeit noch rar sind.⁴⁷ Reheul/Jorissen⁴⁸ berichten aber, dass die Anwesenheit von länger gedienten und besser ausgebildeten Eigentümer-Geschäftsführern in KMU mit der Anwendung subjektiver Performance-Measurement-Systeme – einem klassischen Instrument des strategischen Controllings⁴⁹ – positiv korreliert. In ähnlicher Weise zeigen die bereits oben erwähnten

⁴² Vgl. Wagenhofer (2010), S. 13-15.

⁴³ Vgl. Feldbauer-Durstmüller/Hiebl (2015), S. 196; Mitter (2014), S. 347-348.

⁴⁴ Vgl. Andric/Kammerlander (2016).

⁴⁵ Vgl. Hankinson/Bartlett/Ducheneaut (1997), S. 168-174.

⁴⁶ Vgl. Hiebl (2014), S. 228-234.

⁴⁷ Vgl. Feldbauer-Durstmüller/Hiebl (2015), S. 201.

⁴⁸ Vgl. Reheul/Jorissen (2014), S. 481-482.

⁴⁹ Vgl. Baum/Coenenberg/Guenther (2013), S. 409-410.

Ergebnisse von Andric/Kammerlander⁵⁰, dass ein höheres Controlling-Know-how von Eigentümern mit einer stärkeren Nutzung strategischer Controlling-Instrumente einhergeht. Zudem legen die Forschungsergebnisse von Davila/Foster⁵¹ nahe, dass in KMU mit erfahreneren Geschäftsführern – die in vielen Fällen gleichzeitig die Haupteigentümer von KMU sind – schneller und mehr Controlling-Instrumente, darunter auch strategische, eingeführt werden als in KMU mit weniger erfahrenen Geschäftsführern.

Manche KMU beschäftigen familienfremde kaufmännische Geschäftsführer oder kaufmännische Leiter, für die im Folgenden der Sammelbegriff „Chief Financial Officers (CFOs)“ verwendet wird.⁵² Die empirische Literatur hat gezeigt, dass CFOs aufgrund ihrer häufigen Verantwortung für das betriebliche Controlling häufig einen entscheidenden Einfluss auf dessen Ausgestaltung nehmen.⁵³ Ebenso wie für den Einfluss von Eigentümern, sind allerdings auch empirische Befunde zum Einfluss von CFOs auf das Controlling speziell in KMU überschaubar. So berichten etwa Giovannoni/Maraghini/Riccaboni⁵⁴ auf Basis einer Längsschnittstudie über ein zunächst kleines Familienunternehmen, dass der dort eingestellte CFO⁵⁵ durch sein Know-how entscheidend zur Einführung und Professionalisierung von strategischen Controlling-Instrumenten wie der Balanced Scorecard beigetragen hat. Ähnlich zeigt die Studie von Gurd/Thomas⁵⁶ über australische KMU, dass familiengeführte KMU familienfremde CFOs in erster Linie einstellen, um das betriebliche Controlling-Know-how zu stärken. Gleichzeitig legt diese Studie nahe, dass familienfremde CFOs in der Regel zwar stark in strategische Controlling-Prozesse wie die strategische Planung eingebunden sind, dass die eigentliche Entscheidungsmacht jedoch bei den Eigentümer-Geschäftsführern verbleibt und das Know-how von CFOs zu strategischem Controlling zuweilen wenig Beachtung findet.⁵⁷

Schließlich kann aus der bestehenden Literatur geschlossen werden, dass auch Kapitalgeber wie Banken oder Venture-Capital-Unternehmen entscheidenden Einfluss auf das strategische Controlling in KMU haben können. Gerade im deutschsprachigen Raum, in denen viele Unternehmen stark fremdfinanziert sind, ist der Einfluss von Kreditinstituten besonders signifikant.⁵⁸ So haben Banken in der Regel – und nicht nur im deutschsprachigen Raum⁵⁹ – ein hohes Interesse an Controlling-Informationen aus KMU, um deren Bonität besser ein-

⁵⁰ Vgl. Andric/Kammerlander (2016).

⁵¹ Vgl. Davila/Foster (2005), S. 1063-1064.

⁵² Vgl. Hiebl (2015), S. 362-363.

⁵³ Vgl. Hiebl (2016), S. 631-635.

⁵⁴ Vgl. Giovannoni/Maraghini/Riccaboni (2011), S.

⁵⁵ In der Studie von Giovannoni/Maraghini/Riccaboni (2011) ist zwar von einem „Controller“ die Rede, auf Basis der Beschreibung von dessen Rolle kann dieser jedoch auch als CFO interpretiert werden.

⁵⁶ Vgl. Gurd/Thomas (2012), S. 300.

⁵⁷ Vgl. Gurd/Thomas (2012), S. 299-302.

⁵⁸ Vgl. Ampenberger et al. (2013), S. 248-271.

⁵⁹ Vgl. Lavia Lopez/Hiebl (2015), S. 106.

schätzen zu können und Controlling-Informationen in das bankeigene Ratingsystem einfließen zu lassen. Dementsprechend kann auf KMU ein gewisser Druck herrschen, adäquate Controlling-Systeme einzuführen, um den Informationsbedarf ihrer Fremdkapitalgeber zu decken.⁶⁰ Dies kann sich auch in der gesteigerten Nutzung von Instrumenten des strategischen Controllings niederschlagen, die es einem Klein- oder Mittelunternehmen sowie dessen Kreditgebern erlauben, eine Einschätzung über die längerfristige Geschäftsentwicklung zu erlangen bzw. aufkeimende Krisenherde frühzeitig zu entdecken.⁶¹ Diese Mechanismen haben sich vor dem Hintergrund gesteigerter Anforderungen an Banken bezüglich der Bonitätsbeurteilung ihrer Debitoren im Kontext von Basel II und Basel III in den letzten Jahren eher noch verstärkt denn abgeschwächt.⁶² Dementsprechend schlagen Hofmann/Schmolz für KMU vor, die wichtigsten Leistungsdimensionen und Kennzahlen in Form einer Balanced Scorecard – einem relativ weit verbreiteten Instrument des strategischen Controllings⁶³ – zusammenzufassen und hierdurch umfassend gegenüber Fremdkapitalgebern auskunftsfähig zu sein.⁶⁴

Ähnlich wie Banken können auch Eigenkapitalgeber wie Venture-Capital-Unternehmen einen gewissen Druck auf KMU, an denen sie Beteiligungen halten, ausüben, um eine verstärkte Nutzung von operativem und strategischem Controlling zu erwirken.⁶⁵ Auf diese Weise wollen derlei Eigenkapitalgeber in der Regel an der Festlegung der strategischen Ziele mitwirken (z.B. bei der Gestaltung eines Business-Plans) und laufende Informationen über die Entwicklung des betreffenden KMU sicherstellen.⁶⁶ So belegen Studien über US-amerikanische Start-Ups (die in der Regel als KMU klassifiziert werden können), dass das Vorhandensein einer Venture-Capital-Finanzierung die Implementierung und Nutzung von strategischen Controlling-Instrumenten fördert.⁶⁷

⁶⁰ Vgl. Berens/Püthe/Siemes (2005), S. 187-188; Günther/Gonschorek (2011), S. 24-25.

⁶¹ Vgl. Berens/Wüller (2007), S. 396; Wambach/Wunderlich (2002), S. 37-43.

⁶² Vgl. Becker/Ulrich/Botzkowski (2016), S. 592-593; Flacke/Siemes (2005), S. 251-258; Hofmann/Schmolz (2014), S. 51-73.

⁶³ Vgl. z.B. Feldbauer-Durstmüller et al. (2012), S. 410; Speckbacher/Bischof/Pfeiffer (2003), S. 369.

⁶⁴ Vgl. Hofmann/Schmolz (2014), S. 71-80.

⁶⁵ Vgl. Sandino (2007), S. 286; Strauss/Nevries/Weber (2013), S. 165; Voigt (2002), S. 237-238.

⁶⁶ Vgl. Strauss/Nevries/Weber (2013), S. 165-174.

⁶⁷ Vgl. Davila (2005), S. 235-242; Davila/Foster (2005), S. 1054-1065; Davila/Foster (2007), S. 917-921.

4 Ausgestaltung des strategischen Controllings in KMU

4.1 Institutionelle Ausgestaltung

Unter der institutionellen Ausgestaltung des Controllings wird im deutschsprachigen Raum üblicherweise verstanden, wie Controlling organisiert ist. Hierunter fallen Regelungen, „mit denen die Verteilung und Erledigung von Controllingaufgaben präsitativ geklärt und zielwirksam gestaltet werden“.⁶⁸ Für den vorliegenden Beitrag stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, wer üblicherweise für das strategische Controlling in KMU verantwortlich ist. Aufgrund der in Abschnitt 3 vorgestellten und möglichen weiteren Kontextfaktoren gibt es auf diese Frage natürlich keine pauschale Antwort. Vielmehr hängt die Organisation des strategischen Controllings – wie in Abschnitt 3 beschrieben – in entscheidendem Maße von der konkreten Unternehmensgröße, vom Familieneinfluss und dem Vorhandensein bzw. der Abwesenheit von bestimmten Akteuren ab. Gleichwohl finden sich in der Literatur aber gewisse Tendenzen, wie strategisches Controlling in KMU häufig organisiert ist.

Insbesondere die Unternehmensgröße scheint die Verantwortlichkeit für strategisches Controlling stark zu beeinflussen. So zeigt etwa Deimel, dass in kleineren Unternehmen (hier definiert als jene mit einem Jahresumsatz unter 5 Mio. Euro) stärker Steuer- und Unternehmensberater für strategische Controlling-Instrumente wie die strategische Planung verantwortlich sind, während in mittleren Unternehmen (definiert als Unternehmen mit einem Jahresumsatz zwischen 5 und 50 Mio. Euro) verstärkt leitende Mitarbeiter oder bereits bestehende eigenständige Controllingabteilungen damit betraut werden.⁶⁹ Dieses Ergebnis wird auch durch die Tatsache beeinflusst, dass Klein- und Kleinstunternehmen in der Regel keine eigenen Controller, geschweige denn Controllingabteilungen, etabliert haben, während viele mittlere Unternehmen bereits eine Größe – und damit auch eine ausreichende Menge an Controlling-Agenden – erreicht haben, die die Einstellung eines eigenen Controllers zweckmäßig erscheinen lässt.⁷⁰ Teilweise ist in KMU auch zu beobachten, dass andere Fachabteilungen Controlling-Agenden – tw. auch jene des strategischen Controllings – mitüberneh-

⁶⁸ Friedl (2003), S. 95.

⁶⁹ Vgl. Deimel (2008), S. 290-291.

⁷⁰ Vgl. z.B. Berens/Püthe/Siemes (2005), S. 187-188; Feldbauer-Durstmüller et al. (2012), S. 410; Hiebl/Feldbauer-Durstmüller/Duller (2013a), S. 95-97; Kummert (2005), S. 189, 200; Mayr (2015), S. 330-332; Rautenstrauch/Müller (2005), S. 202.

men. Hierbei sind insbesondere Finanz- und Rechnungswesen-Abteilungen zu nennen, die wegen regulatorischer Pflichten (z.B. Rechnungslegung) und einer gewissen thematischen Nähe zum Controlling häufig vor eigenständigen Controlling-Abteilungen etabliert werden bzw. die Verantwortung für Controlling-Agenden übernehmen.⁷¹

In vielen KMU übergeben aber die Eigentümer die Verantwortung für strategische Controlling-Instrumente wie etwa die strategische Planung gar nicht an andere Personen. Vielmehr verantworten Sie derlei Instrumente häufig selbst, weil mit der Betreuung dieser Instrumente auch ein relativ großer Einblick in die mögliche bzw. beabsichtigte Zukunft des Unternehmens verbunden ist und viele Eigentümer diese Zukunftsvorstellungen nur ungern mit Mitarbeitern oder externen Dienstleistern teilen möchten.⁷² Daher ist in vielen – wiederum v.a. besonders kleinen – KMU sogenanntes Selbstcontrolling durch Eigentümer und/oder Geschäftsführer – auch im Bereich des strategischen Controllings – ein häufig anzutreffendes Phänomen.⁷³

4.2 Funktionen

Ebenso wie die institutionelle Gestaltung des strategischen Controllings in KMU scheinen auch die dem Controlling zugewiesenen Funktionen stark von der konkreten Unternehmensgröße abzuhängen. Auch wenn sich die Studie von Rautenstrauch/Müller⁷⁴ nicht rein auf das strategische Controlling, sondern generell auf Controlling in KMU fokussiert, können deren Ergebnisse diese Einschätzung stützen. So wird den Resultaten der Studie zufolge in besonders kleinen Unternehmen (20-50 Mitarbeiter) Controlling stark mit finanzwirtschaftlichen Funktionen verbunden, etwa mit der Liquiditätssicherung oder Bilanzfragen. Zusammen mit einer steigenden Unternehmensgröße nimmt diese Funktion ihrer Bedeutung nach ab. Für größere KMU (v.a. jene mit 201-500 Mitarbeitern) zeigt die Studie hingegen, dass die Informationsversorgungsfunktion (z.B. in Form des Berichtswesens) in den Vordergrund tritt. Auch sind – der Studie von Rautenstrauch/Müller zufolge – stärker strategisch ausgerichteten Controlling-Funktionen wie die Beratung des Managements eher in größeren denn in kleineren KMU anzutreffen. Diese Ergebnisse legen nahe, dass insbesondere in kleineren KMU eher operative Controlling-Funktionen in den Vordergrund gerückt werden, während in größeren KMU intensiver strategische Controlling-Funktionen Beachtung finden.⁷⁵

Betrachtet man hingegen die Controlling-Funktionen Planung, Koordination, Kontrolle und Informationsversorgung näher, die in der oben angebotenen Definition von strategischem Controlling beinhaltet sind, scheint insbesondere die Informationsversorgung eine herausra-

⁷¹ Vgl. Kosmider (1994), S. 137-138; Rautenstrauch/Müller (2005), S. 201-202.

⁷² Vgl. Gurd/Thomas (2012), S. 299-302; Hiebl (2013a), S. 156.

⁷³ Vgl. Berens/Püthe/Siemes (2005), S. 187-188; Breitkopf (1999), S. 4; Rautenstrauch/Müller (2005), S. 191-192; Siller/Grausam (2013), S. 187-188; Urigshardt/Jacobs/Letmathe (2008), S. 8-10.

⁷⁴ Vgl. Rautenstrauch/Müller (2005), S. 198-201.

⁷⁵ Vgl. Berens/Wüller (2007), S. 393.

gende Stellung in KMU zu besitzen.⁷⁶ Hierbei ist nicht nur die Informationsversorgung des KMU-Managements zu nennen, sondern v.a. auch die Informationsbereitstellung für kapitalgebende Akteure wie Banken oder Venture-Capital-Unternehmen. Diese haben – wie in Abschnitt 3 angedeutet – gerade deshalb einen entscheidenden Einfluss auf die Ausgestaltung des strategischen Controllings in KMU, da sie danach trachten, ihren Informationsbedarf durch strategische Controlling-Instrumente gedeckt zu sehen. KMU verspüren daher vielfach die Notwendigkeit, strategisches Controlling zu betreiben, um gegenüber Fremd- und Eigenkapitalgebern bezüglich der zukünftigen Entwicklung und Risiken des Unternehmens auskunftsfähig zu sein.⁷⁷ Für Banken sind derlei Informationen sehr relevant für die Erstellung eines Bonitätsratings für KMU, weshalb KMU versuchen können, durch entsprechende strategische Controlling-Informationen ihr Rating zu verbessern und in der Folge ihre Fremdkapitalkosten zu senken.⁷⁸

4.3 Instrumente

Eine Reihe empirischer Arbeiten analysierte in den letzten 15 Jahren die Anwendungshäufigkeit von Instrumenten des strategischen Controllings in KMU des deutschsprachigen Raums.⁷⁹ Diese Studien deuten relativ einhellig darauf hin, dass der Einsatzgrad strategischer Controlling-Instrumente in KMU überschaubar und allgemein niedriger als in Großunternehmen ist und dass KMU eher operative denn strategische Controlling-Instrumente einsetzen.

Da die Ergebnisse dieser Studien ähnlich sind, wird im Rahmen dieses Beitrags nur auf eine konkrete empirische Studie näher eingegangen, nämlich jene von Hiebl/Feldbauer-Durstmüller/Duller⁸⁰. Diese lieferte u.a. Daten zur Anwendungshäufigkeit strategischer Controlling-Instrumente in großen und mittleren Unternehmen. In Tabelle 2 sind übersichtsmäßig die relativen Anwendungshäufigkeiten für das Sub-Sample der mittleren Unternehmen dargestellt, die in der betreffenden Studie als jene Unternehmen definiert wurden, die zwischen 50 und 249 Mitarbeiter hatten. Diese Anwendungshäufigkeiten sind in Tabelle 2 getrennt nach Unternehmen unterschiedlich hoher Grade des Familieneinflusses abgebildet. Wie in Abschnitt 3.2 angedeutet, zeigt sich anhand dieser Daten, dass in KMU der Familieneinfluss für eine Reihe strategischer Controlling-Instrumente einen signifikanten Kontextfaktor darstellt. So werden in KMU mit höherem Familieneinfluss Benchmarking, Investitions-

⁷⁶ Vgl. Becker/Ulrich/Botzkowski (2016), S. 593-596.

⁷⁷ Vgl. Berens/Wüller (2007), S. 396; Müller/Müller/Münnich (2009), S. 211-213; Strauss/Nevries/Weber (2013), S. 164-174.

⁷⁸ Vgl. Wambach/Wunderlich (2002), S. 41-43.

⁷⁹ Vgl. z.B. Becker/Ulrich (2009b), S. 313-315; Berens/Püthe/Siemes (2005), S. 190-191; Feldbauer-Durstmüller et al. (2012), S. 410-411; Flacke (2006), S. 142-145; Günther/Gonschorek (2011), S. 22-23; Hiebl/Feldbauer-Durstmüller/Duller (2013b), S. 138-140; Hiebl et al. (2015), S. 386-395; Ossadnik/Barklage/van Lengerich (2004), S. 626-628.

⁸⁰ Vgl. Hiebl/Feldbauer-Durstmüller/Duller (2013b).

rechnungsverfahren, die ABC-Analyse, die Balanced Scorecard, die Szenariotechnik, die Portfolioanalyse, die Gap-Analyse, die Sensitivitätsanalyse sowie die Nutzwertanalyse signifikant weniger häufig angewandt als in KMU mit niedrigem bzw. keinem Familieneinfluss. KMU mit relativ hohem Familieneinfluss setzen dieser Studie zufolge also weniger stark auf derlei formale Instrumente des strategischen Controllings.

In Summe ist aus der Literatur also eine vergleichsweise weniger häufige Anwendung strategischer Controlling-Instrumente in KMU sichtbar. Es sei jedoch angemerkt, dass KMU wegen ihrer geringeren Größe und Mitarbeiterzahl eventuell nicht notwendiger Weise derlei formale Controlling-Instrumente für Planung, Koordination, Kontrolle und Informationsversorgung brauchen. Es erscheint vielmehr realistisch, dass in KMU verstärkt informelle oder improvisierte⁸¹ Mechanismen der Mitarbeitersteuerung eingesetzt werden, auch für strategische Belange. Ob und in wie fern diese Vermutung jedoch auch für die KMU-Praxis zutrifft und welche Vor- und Nachteile mit derlei informellen Controlling-Mechanismen einhergehen, ist aus einer Controlling-Perspektive noch weitestgehend unerforscht.⁸²

⁸¹ Vgl. Müller (2009), S. 366-369.

⁸² Vgl. Feldbauer-Durstmüller/Hiebl (2015), S. 201-202; Müller (2009), S. 365-366.

Instrumente des strategischen Controllings	Relative Anwendungshäufigkeit in Abhängigkeit des Familieneinflusses			p-Werte ¹
	Hoher Familieneinfluss (SFI ≥ 2)	Mittlerer Familieneinfluss (2 > SFI ≥ 1)	Niedriger Familieneinfluss (1 > SFI)	
Kennzahlensysteme	93,2%	86,9%	91,5%	0,420
Stärken-/Schwächenanalyse	40,5%	44,3%	47,5%	0,642
Benchmarking	25,7%	42,6%	56,8%	0,000***
Investitionsrechnungsverfahren	23,0%	44,3%	44,1%	0,007***
Konkurrenzanalyse	27,0%	37,7%	36,4%	0,318
Branchenstrukturanalyse	20,3%	14,8%	23,7%	0,370
ABC-Analyse	17,6%	47,5%	27,1%	0,001***
Balanced Scorecard	13,5%	29,5%	25,4%	0,060*
Produktlebenszyklusanalyse	9,5%	11,5%	11,0%	0,918
Erfahrungskurvenanalyse	8,1%	18,0%	14,4%	0,222
Target Costing	6,8%	13,1%	9,3%	0,454
Szenariotechnik	4,1%	13,1%	21,2%	0,004***
Portfolioanalyse	4,1%	13,1%	14,4%	0,071*
Gap-Analyse	2,7%	3,3%	16,1%	0,001***
Wertkettenanalyse	2,7%	8,2%	7,6%	0,311
Sensitivitätsanalyse	1,4%	4,9%	13,6%	0,006***
Nutzwertanalyse	1,4%	8,2%	11,9%	0,032**
Shareholder-Value-Analysen	1,4%	3,3%	5,1%	0,393
Realoptionsmodelle	0,0%	3,3%	0,8%	0,194
PIMS-Modelle	0,0%	0,0%	1,7%	0,316

¹ Die p-Werte basieren auf Pearson's χ^2 -Tests. Diese zeigen an, ob bei der Anwendungshäufigkeit der jeweiligen Instrumente des strategischen Controllings signifikante Unterschiede anhand der Höhe des Familieneinflusses feststellbar sind.

Signifikanzniveaus: * p < 0,10; ** p < 0,05; *** p < 0,01

Tabelle 2: Anwendungshäufigkeit von Instrumenten des strategischen Controllings⁸³

⁸³ Quelle: Hiebl/Feldbauer-Durstmüller/Duller (2013b), S. 139.

5 Folgen des strategischen Controllings in KMU

5.1 Finanzielle Folgen

Eine der wohl essenziellsten Fragen der betriebswirtschaftlichen Forschung beschäftigt sich mit den Auswirkungen betriebswirtschaftlicher Praktiken auf den finanziellen Erfolg.⁸⁴ Es erscheint daher nicht überraschend, dass auch für das strategische Controlling untersucht wurde, ob und in wie weit Auswirkungen auf den finanziellen Erfolg von KMU feststellbar sind – auch wenn derlei Forschungsergebnisse noch relativ rar sind.

So beschäftigt sich etwa Sandino mit den Performance-Implicationen der Einführung von Controlling-Systemen in amerikanischen Start-up-Unternehmen. Auch wenn keine direkten Zusammenhänge zwischen strategischen Controlling-Instrumenten und Performance in der Studie berichtet werden, deuten die Ergebnisse darauf hin, dass KMU, die ihre Controlling-Systeme gut auf die prinzipielle Strategie des Unternehmens abstimmen, einen höheren finanziellen Erfolg erzielen als KMU, die keinen oder nur geringen Fit zwischen ihren Controlling-Systemen und der Unternehmensstrategie aufweisen.⁸⁵

Neben der in Unternehmensgewinnen gemessenen Performance von KMU scheint ein hoher Fit zwischen der Unternehmensstrategie und den verwendeten Controlling-Systemen auch Einfluss auf die Bewertung von KMU zu haben. So zeigen Davila/Foster/Jia wiederum für ein Sample amerikanischer Start-up-Unternehmen, dass ein solch hoher Fit sich in einer höheren Bewertung niederschlägt.⁸⁶ Zudem zeigt die Studie auch einen generellen Zusammenhang zwischen einer intensiveren Verwendung von Controlling-Systemen und der Bewertung von KMU – insbesondere bei der Bewertung durch Eigenkapitalgeber.⁸⁷ Ein Grund hierfür mag sein, dass durch eine intensivere Nutzung von Controlling-Systemen – insbesondere strategischer Controlling-Systeme – ein KMU leichter für außenstehende Kapitalgeber verständlich wird, da derlei Kapitalgeber den Wert eines KMU in der Regel mithilfe finanzia-

⁸⁴ Vgl. Hamann et al. (2013), S. 67-68; Richard et al. (2009), S. 744.

⁸⁵ Vgl. Sandino (2007), S. 285-288.

⁸⁶ Vgl. Davila/Foster/Jia (2015), S. 226-231.

⁸⁷ Vgl. Davila/Foster/Jia (2015), S. 222-226.

eller Informationen, die häufig unter Zuhilfenahme von Controlling-Instrumenten generiert werden, ermitteln.⁸⁸

Über Performance- und Bewertungs-Implikationen hinaus deuten empirische Daten auch darauf hin, dass KMU durch ein adäquates strategisches Controlling Insolvenzen vermeiden können.⁸⁹ So wird in mehreren Studien ein fehlendes bzw. unzureichendes Controlling oder Rechnungswesen als eine der wichtigsten Insolvenzursachen genannt.⁹⁰ Inhaltlich wird dieser Zusammenhang in der Regel durch den Umstand erklärt, dass KMU bei einem fehlenden oder unzureichendem strategischen Controlling Krisenursachen und aufkeimende Krisen nicht oder nicht rechtzeitig erkennen und sich derlei Krisen dann in einer Insolvenz niederschlagen können.⁹¹

5.2 Sonstige Folgen

Neben unmittelbar finanziellen sind aus der Literatur noch weitere Folgen von strategischem Controlling in KMU bekannt, die sich in weiterer Folge auch finanziell niederschlagen können. Eine dieser Folgen ist eine schnellere Anpassungsfähigkeit an Umweltentwicklungen. Durch Informationen aus dem strategischen Controlling werden Umweltentwicklungen sichtbar, wodurch KMU frühzeitig die Gelegenheit erhalten, sich an diese Entwicklungen anzupassen bzw. auf diese zu reagieren.⁹²

Zudem führt die Einführung von Instrumenten des strategischen Controllings in KMU in der Regel auch zu einer Kodifizierung von vormals nur implizit vorhandenem Wissen, was in der Folge den Wissenstransfer erleichtert.⁹³ So zeigt etwas die Fallstudie von Giovannoni/Maraghini/Riccaboni, dass durch die Implementierung einer Balanced Scorecard der Gründer eines kleinen italienischen Unternehmens gewissermaßen gezwungen wurde, seine strategischen Ziele für das Unternehmen niederzuschreiben. Hierdurch wurden in diesem Fall auch erstmals die strategischen Schlagrichtungen des Gründers für andere Mitglieder der Unternehmerfamilie und nicht familienzugehörige Manager transparent – was den Wissenstransfer zwischen Gründer und anderen Mitgliedern des Unternehmens erheblich erleichterte.⁹⁴ Folglich können Instrumente des strategischen Controllings auch beitragen, den Wissen-

⁸⁸ Vgl. Hiebl (2013c), S. 22.

⁸⁹ Vgl. Berens/Wüller (2007), S. 393-397.

⁹⁰ Vgl. Borrmann/Dennert-Rüsken (2010), S. 1; Günther/Scheipers (1993), S. 449-451; Krys-tek/Moldenhauer/Evertz (2009), S. 166; Staab (2015), S. 6.

⁹¹ Vgl. Berens/Wüller (2007), S. 393; Borrmann/Dennert-Rüsken (2010), S. 4; Feldbauer-Durstmüller (2003), S. 128.

⁹² Vgl. Lavia Lopez/Hiebl (2015), S. 106-108.

⁹³ Vgl. Hiebl (2013b), S. 80-81.

⁹⁴ Vgl. Giovannoni/Maraghini/Riccaboni (2011), S. 138-140.

stransfer bei der Unternehmensnachfolge von einer auf die nächste Generation eines KMU zu befördern.⁹⁵

Schließlich erscheint ein kleines oder mittleres Unternehmen durch die Einführung und Verwendung strategischer Controlling-Instrumente auch einfacher für externe Kapitalgeber wie Banken und Venture-Capital-Unternehmen verständlich zu sein. Wie oben angedeutet sind derlei externe Kapitalgeber häufig an die Verwendung von formalisierten Informationen – wie sie üblicherweise mittels strategischer Controlling-Instrumente generiert werden – gewöhnt, um Ratings oder Unternehmensbewertungen über KMU zu erstellen.⁹⁶ Setzen nun KMU intensiver auf strategisches Controlling, erscheint es daher wahrscheinlich, dass externe Kapitalgeber eher in die Lage versetzt werden, die wichtigsten strategischen Ziele und Schlagrichtungen der KMU zu verstehen, was sich folglich – wie oben gezeigt – in Form niedrigerer Fremdkapitalkosten und/oder höherer Unternehmensbewertungen niederschlagen kann.⁹⁷

⁹⁵ Vgl. Hiebl (2013b), S. 81-83.

⁹⁶ Vgl. Hiebl (2013c), S. 22.

⁹⁷ Vgl. Davila/Foster/Jia (2015), S. 222-226; Wambach/Wunderlich (2002), S. 37-38.

6 Resümee

Dieser Beitrag hatte zum Ziel, einen Überblick über das strategische Controlling in KMU zu geben. Wie gezeigt werden konnte, bestimmen die Kontextfaktoren Unternehmensgröße, Familieneinfluss sowie bestimmte Akteure in entscheidendem Maße das strategische Controlling in KMU. Institutionell ist dessen Ausgestaltung häufig so organisiert, dass auch das strategische Controlling – v.a. in kleinen Unternehmen und falls überhaupt – häufig durch externe Parteien wie Steuer- oder Unternehmensberater oder durch die Geschäftsführung der betreffenden KMU selbst wahrgenommen wird. In mittleren Unternehmen hingegen existieren oft bereits eigenständige Controllingabteilungen, die dann auch die Agenden des strategischen Controllings übernehmen. Funktional scheint das strategische Controlling in KMU schwerpunktmäßig auf die Informationsversorgungsfunktion ausgerichtet zu sein, was sich auch durch das häufig starke Informationsbedürfnis der zuvor genannten Akteure wie Fremd- und Eigenkapitalgeber erklären lässt. Bezüglich des Instrumenteneinsatzes konnte gezeigt werden, dass KMU strategische Controlling-Instrumente weniger häufig als Großunternehmen anwenden und dass KMU mit höherem Familieneinfluss tendenziell weniger derartige Instrumente einsetzen. Schließlich wurden die wichtigsten Folgen des strategischen Controllings diskutiert. Hierunter sind in erster Linie positive Auswirkungen auf die finanzielle Performance, die Unternehmensbewertung und ein vermindertes Insolvenzrisiko zu nennen. Darüber hinaus kann das strategische Controlling in KMU aber auch wertvolle Beiträge für eine bessere Anpassungsfähigkeit an Umweltentwicklungen, für eine Erleichterung des Wissenstransfers innerhalb von KMU sowie für eine bessere Verständlichkeit für externe Parteien wie Kapitalgeber erbringen.

Gerade diese positiven Folgewirkungen könnten Führungskräfte in KMU motivieren, stärkeren Gebrauch von strategischen Controlling-Instrumenten zu machen. Denn obwohl eine gewisse Verbreitung strategischer Controlling-Instrumente in KMU feststellbar ist, wenden viele KMU noch in unzureichendem Maße bzw. in unpassender Form Instrumente des strategischen Controllings an. Vergewahrtigt man sich die hohe ökonomische Bedeutung von KMU für viele Volkswirtschaften und die insolvenzrisikoverringende Wirkung von strategischem Controlling in KMU, wäre auch aus gesamtwirtschaftlicher Sicht eine adäquate Anwendung von strategischem Controlling in KMU wünschenswert.

Zur Bekräftigung und Untermauerung dieser Zusammenhänge ist auch die Forschung gefragt. Wie an manchen Stellen innerhalb dieses Beitrags angedeutet wurde, sind die bisherigen empirischen Ergebnisse zum strategischen Controlling in KMU noch recht überschaubar und tw. nur für Samples nicht-deutschsprachiger KMU verfügbar. Es wäre daher wünschenswert, wenn sich auch die deutschsprachige Forschung zu KMU noch stärker dem strategischen Controlling und insbesondere – ob ihrer unmittelbaren Praxisrelevanz – noch

intensiver den Zusammenhängen zwischen strategischem Controlling und den finanziellen und nicht-finanziellen Folgen für KMU zuwenden würde. Zudem wäre es auch notwendig, diese Zusammenhänge für spezielle Kontexte wie etwa Familienunternehmen, Venture-Capital-finanzierte KMU oder nicht-eigentümergeführte KMU zu untersuchen, um noch treffsicherere Empfehlungen für die Unternehmenspraxis entwickeln zu können. Derlei Empfehlungen könnten in der Folge bei der Insolvenzvermeidung und der erfolgreichen Entwicklung vieler KMU helfen.

Literaturverzeichnis

- Ampenberger, M./Schmid, T./Achleitner, A.-K./Kaserer, C. (2013): Capital structure decisions in family firms: empirical evidence from a bank-based economy. In: *Review of Managerial Science*, 7. Jg., H. 3, S. 247–275.
- Andric, M./Kammerlander, N. (2016): Motive zum Verzicht auf Controlling in Familienunternehmen: eine Mediator-Analyse. In: *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, im Druck.
- Ayyagari, M./Beck, T./Demirguc-Kunt, A. (2007): Small and Medium Enterprises Across the Globe. In: *Small Business Economics*, 29. Jg., H. 4, S. 415–434.
- Baum, H.-G./Coenenberg, A. G./Guenther, T. (2013): *Strategisches Controlling*, 5. Auflage, Stuttgart.
- Beck, T./Demirguc-Kunt, A. (2006): Small and medium-size enterprises: Access to finance as a growth constraint. In: *Journal of Banking & Finance*, 30. Jg., H. 11, S. 2931–2943.
- Becker, W./Ulrich, P. (2009a): Mittelstand, KMU und Familienunternehmen in der Betriebswirtschaftslehre. In: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 38. Jg., H. 1, S. 2–7.
- Becker, W./Ulrich, P. (2009b): Spezifika des Controllings im Mittelstand: Ergebnisse einer Interviewaktion. In: *Zeitschrift für Controlling & Management*, 53. Jg., H. 5, S. 308–316.
- Becker, W./Ulrich, P./Baltzer, B. (2015): Besonderheiten des Controllings in KMU: theoretische und empirische Befunde. In: Feldbauer-Durstmüller, B./Janschek, O. (Hg.): *Jahrbuch für Controlling und Rechnungswesen 2015*, Wien, S. 57–80.
- Becker, W./Ulrich, P./Botzkowski, T. (2016): Controlling im Mittelstand. In: Becker, W./Ulrich, P. (Hg.): *Handbuch Controlling*, Wiesbaden, S. 583–603.
- Berens, W./Püthe, T./Siemes, A. (2005): Ausgestaltung der Controllingssysteme im Mittelstand: Ergebnisse einer Untersuchung. In: *Zeitschrift für Controlling & Management*, 49. Jg., H. 3, S. 186–191.
- Berens, W./Wüller, F. (2007): Strategisches Controlling in KMU: Bedeutung, Umsetzungsstand und edv-technische Unterstützung. In: *Controlling*, 19. Jg., H. 7, S. 393–404.

- Beyer, A./Geis, G. (2009): Möglichkeiten und Grenzen des externen Controllings für KMU. In: *Controlling*, 21. Jg., H. 7, S. 371–376.
- Borrmann, M./Dennert-Rüsken, U. (2010): *Unternehmenskrisen und Insolvenz: erkennen, vermeiden, bewältigen*, 2. Auflage, Hamburg.
- Breitkopf, S. K. (1999): *Externes Controlling: Eine konzeptionelle und empirische Analyse am Beispiel des marktorientierten Kostenmanagements in der Bekleidungsindustrie*, Frankfurt am Main.
- Bromwich, M. (1990): The case for strategic management accounting: The role of accounting information for strategy in competitive markets. In: *Accounting, Organizations and Society*, 15. Jg., H. 1-2, S. 27–46.
- Buchholz, L. (2013): *Strategisches Controlling*, Wiesbaden.
- Chenhall, R./Langfield-Smith, K. (1998): The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach. In: *Accounting, Organizations and Society*, 23. Jg., H. 3, S. 243–264.
- Chrisman, J. J./Chua, J. H./Litz, R. A. (2004): Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28. Jg., H. 4, S. 335–354.
- Davila, A./Foster, G. (2005): Management Accounting Systems Adoption Decisions: Evidence and Performance Implications from Early-Stage/Startup Companies. In: *The Accounting Review*, 80. Jg., H. 4, S. 1039–1068.
- Davila, A./Foster, G. (2007): Management Control Systems in Early-Stage Startup Companies. In: *The Accounting Review*, 82. Jg., H. 4, S. 907–937.
- Davila, A./Foster, G./Jia, N. (2015): The Valuation of Management Control Systems in Start-Up Companies: International Field-Based Evidence. In: *European Accounting Review*, 24. Jg., H. 2, S. 207–239.
- Davila, T. (2005): An exploratory study on the emergence of management control systems: Formalizing human resources on small growing firms. In: *Accounting, Organizations and Society*, 30. Jg., H. 3, S. 223–248.
- Deimel, K. (2008): Stand der strategischen Planung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in der BRD. In: *Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung*, 19. Jg., H. 3, S. 281–298.
- Europäische Kommission (2003): Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. In: *Amtsblatt der Europäischen Kommission*, 46. Jg., 20.05.2003, S. 36–41.
- Feldbauer-Durstmüller, B. (2003): Sanierungsmanagement: Die Bewältigung von Unternehmenskrisen durch Unternehmenssanierung. In: *Zeitschrift für Organisation*, 72. Jg., H. 3, S. 128–132.

- Feldbauer-Durstmüller, B./Duller, C./Mayr, S./Neubauer, H./Ulrich, P. (2012): Controlling in mittelständischen Familienunternehmen: Ein Vergleich von Deutschland und Österreich. In: *Zeitschrift für Controlling & Management*, 56. Jg., H. 6, S. 408–413.
- Feldbauer-Durstmüller, B./Haas, T. (2009): Controlling im oberösterreichischen Mittelstand: Theorie und Empirie? In: Mussnig, W./Mödritscher, G./Heidenbauer, M. (Hg.): *Erfolgsstrategien mittelständischer Unternehmen: Festschrift für Dietrich Kropfberger*, Wien, S. 17–62.
- Feldbauer-Durstmüller, B./Hiebl, M. R. W. (2015): Aktuelle Trends und Entwicklungen im Controlling in und für KMU: Eine Einführung der Gastherausgeber. In: *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 63. Jg., H. 3-4, S. 193–208.
- Flacke, K. (2006): Controlling in mittelständischen Unternehmen: Ausgestaltung, Einflussfaktoren der Instrumentennutzung und Einfluss auf die Bankkommunikation, Münster.
- Flacke, K./Siemes, A. (2005): Veränderte Finanzierungsrahmenbedingungen für den Mittelstand. In: *Controlling*, 17. Jg., H. 4-5, S. 251–260.
- Friedl, B. (2003): *Controlling*, Stuttgart.
- Giovannoni, E./Maraghini, M. P./Riccaboni, A. (2011): Transmitting Knowledge Across Generations: The Role of Management Accounting Practices. In: *Family Business Review*, 24. Jg., H. 2, S. 126–150.
- Goeke, M. (2008): Der deutsche Mittelstand — Herzstück der deutschen Wirtschaft. In: Goeke, M. (Hg.): *Praxishandbuch Mittelstandsfinanzierung: Mit Leasing, Factoring & Co. unternehmerische Potenziale ausschöpfen*, Wiesbaden, S. 9–22.
- Guenther, T. W. (2013): Conceptualisations of ‘controlling’ in German-speaking countries: analysis and comparison with Anglo-American management control frameworks. In: *Journal of Management Control*, 23. Jg., H. 4, S. 269–290.
- Günther, T./Breiter, H. M. (2007): Strategisches Controlling – State of the Art und Entwicklungstrends. In: *Zeitschrift für Controlling & Management*, 51. Jg., Sonderheft 2, S. 6–15.
- Günther, T./Gonschorek, T. (2011): Wertorientierte Unternehmensführung im deutschen Mittelstand - Ergebnisse einer empirischen Studie. In: *Controlling*, 23. Jg., H. 1, S. 18–27.
- Günther, T./Scheipers, T. (1993): Insolvenzursachen – Zum Stand der empirischen Ursachenforschung. In: *Deutsches Steuerrecht*, 31. Jg., H. 12, S. 447–453.
- Günther, T./Schomaker, M. (2012): 10 Thesen für mehr Effizienz in der Planung mittelständischer Unternehmen. In: *Zeitschrift für Controlling & Management*, 56. Jg., Sonderheft 3, S. 18–30.
- Gurd, B./Thomas, J. (2012): Family business management: Contribution of the CFO. In: *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 18. Jg., H. 3, S. 286–304.

- Hamann, P. M./Schiemann, F./Bellora, L./Guenther, T. W. (2013): Exploring the Dimensions of Organizational Performance: A Construct Validity Study. In: *Organizational Research Methods*, 16. Jg., H. 1, S. 67–87.
- Hankinson, A./Bartlett, D./Ducheneaut, B. (1997): The key factors in the small profiles of small-medium enterprise owner-managers that influence business performance. In: *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 3. Jg., H. 3, S. 168–175.
- Heinicke, A./Guenther, T. W./Widener, S. K. (2016): An examination of the relationship between the extent of a flexible culture and the levers of control system: The key role of beliefs control. In: *Management Accounting Research*, im Druck.
- Hiebl, M. R. W. (2015): Der Chief Financial Officer (CFO) im Mittelstand – One Type Fits All? In: Becker, W./Ulrich, P. (Hg.): *BWL im Mittelstand: Grundlagen - Besonderheiten - Entwicklungen*, Stuttgart, S. 358–373.
- Hiebl, M. R. W. (2013a): Bean counter or strategist? Differences in the role of the CFO in family and non-family businesses. In: *Journal of Family Business Strategy*, 4. Jg., H. 2, S. 147–161.
- Hiebl, M. R. W. (2013b): Einfluss von Controlling-Systemen auf die Unternehmensführung mittelgroßer Familienunternehmen. In: *Controlling & Management Review*, 57. Jg., H. 1, S. 78–84.
- Hiebl, M. R. W. (2013c): Management accounting in the family business: tipping the balance for survival. In: *Journal of Business Strategy*, 34. Jg., H. 6, S. 19–25.
- Hiebl, M. R. W. (2014): Upper echelons theory in management accounting and control research. In: *Journal of Management Control*, 24. Jg., H. 3, S. 223–240.
- Hiebl, M. R. W. (2016): Einfluss des Chief Financial Officers auf die Ausgestaltung des Controllings. In: Becker, W./Ulrich, P. (Hg.): *Handbuch Controlling*, Wiesbaden, S. 627–638.
- Hiebl, M. R. W./Duller, C./Feldbauer-Durstmüller, B./Ulrich, P. (2015): Family Influence and Management Accounting Usage: Findings from Germany and Austria. In: *Schmalenbach Business Review*, 67. Jg., H. 3, S. 368–404.
- Hiebl, M. R. W./Feldbauer-Durstmüller, B./Duller, C. (2013a): Die Organisation des Controllings in österreichischen und bayerischen Familienunternehmen. In: *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 61. Jg., H. 1-2, S. 83–114.
- Hiebl, M. R. W./Feldbauer-Durstmüller, B./Duller, C. (2013b): The changing role of management accounting in the transition from a family business to a non-family business. In: *Journal of Accounting & Organizational Change*, 9. Jg., H. 2, S. 119–154.
- Hofmann, J./Schmolz, S. (2014): *Controlling und Basel III in der Unternehmenspraxis: Strategien zur Bewältigung erhöhter Bonitätsanforderungen*, Wiesbaden.
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2016): *KMU-Definition des IfM Bonn*, <http://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-des-ifm-bonn/>, Abfrage: 30.04.2016.

- Jacobs, J./Letmathe, P./Urigshardt, T./Zielinski, M. (2009): Typologiebezogene Controllinganforderungen und -instrumente von kleinen und mittleren Unternehmen des produzierenden Gewerbes. In: Müller, D. (Hg.): Controlling für kleine und mittlere Unternehmen, München, S. 29–54.
- Jensen, M. C./Meckling, W. H. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. In: Journal of Financial Economics, 3. Jg., H. 4, S. 305–360.
- Klein, S. B. (2000): Family Business in Germany: Significance and Structure. In: Family Business Review, 13. Jg., H. 3, S. 157–181.
- Kosmider, A. (1994): Controlling im Mittelstand: Eine Untersuchung der Gestaltung und Anwendung des Controllings in mittelständischen Industrieunternehmen, 2. Auflage, Stuttgart.
- Kramer, M./Valentin, M. (2009): Controlling-Konzeptionen in KMU – Forschungsstand und Auswirkungen auf die Absolventenausbildung unter didaktischen Gesichtspunkten. In: Müller, D. (Hg.): Controlling für kleine und mittlere Unternehmen, München, S. 73–100.
- Krystek, U./Moldenhauer, R./Evertz, D. (2009): Controlling in aktuellen Krisenerscheinungen: Lösung oder Problem? In: Zeitschrift für Controlling & Management, 53. Jg., H. 3, S. 164–168.
- Kummert, B. (2005): Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen: Vom Geschäftsprozessmodell zum Controller-Profil, Wiesbaden.
- Langfield-Smith, K. (2008): Strategic management accounting: how far have we come in 25 years? In: Accounting, Auditing & Accountability Journal, 21. Jg., H. 2, S. 204–228.
- Lavia Lopez, O./Hiebl, M. R. W. (2015): Management Accounting in Small and Medium-Sized Enterprises: Current Knowledge and Avenues for Further Research. In: Journal of Management Accounting Research, 27. Jg., H. 1, S. 81–119.
- Legenhausen, C. (1998): Controllinginstrumente für den Mittelstand, Wiesbaden.
- Levy, M./Powell, P. (1998): SME Flexibility and the Role of Information Systems. In: Small Business Economics, 11. Jg., H. 2, S. 183–196.
- Mayr, A. (2015): Controlling in Klein- und Kleinstunternehmen durch Steuerberater. In: Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, 63. Jg., H. 3-4, S. 325–334.
- Mitter, C. (2014): Controlling in Familienunternehmen. In: Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, 62. Jg., H. 4, S. 345–352.
- Müller, D. (2009): Zur Rolle von Planung und Improvisation in KMU. In: Controlling, 21. Jg., H. 7, S. 364–370.
- Müller, D. (2014): Investitionscontrolling, Berlin.
- Müller, D./Müller, S./Münnich, A. (2009): Anforderungen an das Controlling von KMU bei Wagniskapitalfinanzierung. In: Lingnau, V. (Hg.): Mittelstandscontrolling 2009, Lohmar, S. 195–216.

- O'Boyle, E. H./Pollack, J. M./Rutherford, M. W. (2012): Exploring the relation between family involvement and firms' financial performance: A meta-analysis of main and moderator effects. In: *Journal of Business Venturing*, 27. Jg., H. 1, S. 1–18.
- Ossadnik, W./Barklage, D./van Lengerich, E. (2004): Controlling im Mittelstand: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: *Controlling*, 16. Jg., H. 11, S. 621–630.
- Rautenstrauch, T./Müller, C. (2005): Verständnis und Organisation des Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen. In: *Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung*, 16. Jg., H. 2, S. 189–209.
- Reheul, A.-M./Jorissen, A. (2014): Do management control systems in SMEs reflect CEO demographics? In: *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21. Jg., H. 3, S. 470–488.
- Richard, P. J./Devinney, T. M./Yip, G. S./Johnson, G. (2009): Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. In: *Journal of Management*, 35. Jg., H. 3, S. 718–804.
- Roslender, R./Hart, S. J. (2003): In search of strategic management accounting: theoretical and field study perspectives. In: *Management Accounting Research*, 14. Jg., H. 3, S. 255–279.
- Roso, M./Vormweg, R./Wall, F. (2003): Controlling-nahe Begriffe in Deutschland und USA — Eine vergleichende Lehrbuchanalyse. In: *Zeitschrift für Controlling & Management*, 47. Jg., H. 1, S. 56–61.
- Sandino, T. (2007): Introducing the First Management Control Systems: Evidence from the Retail Sector. In: *The Accounting Review*, 82. Jg., H. 1, S. 265–293.
- Senftlechner, D./Hiebl, M. R. W. (2015): Management accounting and management control in family businesses: Past accomplishments and future opportunities. In: *Journal of Accounting & Organizational Change*, 11. Jg., H. 4, S. 573–606.
- Siller, H./Grausam, A. (2013): *Selbstcontrolling für Selbständige und kleine Unternehmen*, Wiesbaden.
- Simmonds, K. (1981): Strategic Management Accounting. In: *Management Accounting*, 59. Jg., H. 4, S. 26–30.
- Sirmon, D. G./Hitt, M. A. (2003): Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27. Jg., H. 4, S. 339–358.
- Speckbacher, G./Bischof, J./Pfeiffer, T. (2003): A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries. In: *Management Accounting Research*, 14. Jg., H. 4, S. 361–387.
- Speckbacher, G./Wentges, P. (2012): The impact of family control on the use of performance measures in strategic target setting and incentive compensation: A research note. In: *Management Accounting Research*, 23. Jg., H. 1, S. 34–46.
- Staab, J. (2015): Die 7 häufigsten Insolvenzgründe erkennen und vermeiden: Wie KMU nachhaltig erfolgreich bleiben, Wiesbaden.

- Steiger, T./Duller, C./Hiebl, M. R. W. (2015): No Consensus in Sight: An Analysis of Ten Years of Family Business Definitions in Empirical Research Studies. In: *Journal of Enterprising Culture*, 23. Jg., H. 1, S. 25–62.
- Strauss, E. R./Nevries, P./Weber, J. (2013): The development of MCS packages – balancing constituents' demands. In: *Journal of Accounting & Organizational Change*, 9. Jg., H. 2, S. 155–187.
- Urigshardt, T./Jacobs, J./Letmathe, P. (2008): Externes Controlling als Ansatz für Kleinst- und Kleinunternehmen? In: Lingnau, V. (Hg.): *Die Rolle des Controllers im Mittelstand. Funktionale, institutionale und instrumentelle Ausgestaltung*, Lohmar, S. 1–23.
- Voigt, K.-I. (2002): Der Businessplan als Controlling-instrument — einige Betrachtungen aus der Perspektive des Mittelstandes. In: *Kostenrechnungspraxis*, 46. Jg., H. 4, S. 236–238.
- Wagenhofer, A. (2010): Corporate Governance und Controlling. In: Wagenhofer, A. (Hg.): *Controlling und Corporate Governance-Anforderungen*, Berlin, S. 1–22.
- Wambach, M./Wunderlich, D. (2002): Die Bedeutung des Controlling für das Rating mittelständischer Unternehmen. In: *Kostenrechnungspraxis*, 46. Jg., H. Sonderheft 1, S. 37–43.
- Weber, J./Schäffer, U. (2014): *Einführung in das Controlling*, 14. Auflage, Stuttgart.