



Bachelorthesis

Vor- und Zuname:
Frederike Supper



Titel:
„Die Entwicklung des strategischen Controllings in schnell wachsenden mittelständischen Unternehmen“

Abgabedatum:
25.08.2015

Betreuender Professor: Herr Prof. Dr. Josef Kovač

Zweiter Prüfender: Herr Diplom-Betriebswirt (FH) Jan-Philip Voß

Fakultät Wirtschaft und Soziales

Department Wirtschaft

Studiengang:

Außenwirtschaft/ Internationales Management

Zusammenfassung

Der Implementierungsstand des strategischen Controllings ist in mittelständischen Unternehmen rückständig, wenngleich in der Literatur Einigkeit über seine hohe Relevanz besteht. Der Grund hierfür liegt oftmals in den besonderen Unternehmensstrukturen. In diesem Rahmen wird die Institutionalisierung des strategischen Controllings in schnell wachsenden mittelständischen Unternehmen theoretisch untersucht. Die Einführung sowie spezifische Instrumente und Anforderungen werden auf der Grundlage charakteristischer interner und externer Herausforderungen dargestellt. Die Ergebnisse zeigen, dass das strategische Controlling ein Erfolgsfaktor für schnelles Unternehmenswachstum mittelständischer Unternehmen ist. Durch die Informations- und Koordinationsfunktion sowie den gezielten Einsatz spezifischer Instrumente, reagiert das strategische Controlling auf die gegebenen Herausforderungen. So können Schwächen in Stärken und Risiken in Chancen umgewandelt werden um dauerhaftes Wachstum zu sichern.

I. Inhaltsverzeichnis

II. Tabellenverzeichnis

III. Abbildungsverzeichnis

IV. Abkürzungsverzeichnis

1	Einleitung.....	5
1.1	Problemstellung und Zielsetzung.....	5
1.2	Vorgehensweise.....	6
2	Grundlagen des strategischen Controllings.....	7
2.1	Definition.....	7
2.2	Die Entwicklung der Controllingfunktion.....	9
2.3	Die Schnittmenge mit dem strategischen Management und der strategischen Planung.....	11
2.4	Das Gesamtsystem des Controllings.....	13
2.5	Die Phasen der Strategieentwicklung, Strategieumsetzung und strategischen Kontrolle.....	14
2.5.1	Strategieentwicklung.....	14
2.5.2	Strategieumsetzung.....	16
2.5.3	Strategische Kontrolle.....	17
3	Kennzeichen schnell wachsender mittelständischer Unternehmen.....	18
3.1	Definition von mittelständischen Unternehmen.....	18
3.1.1	Grenzen und Möglichkeiten.....	18
3.1.2	Wirtschaftlicher Mittelstand.....	19
3.1.3	KMU.....	20
3.2	Bedeutung von mittelständischen Unternehmen.....	21
3.3	Schnelles Unternehmenswachstum.....	22
3.4	Herausforderungen schnell wachsender mittelständischer Unternehmen.....	24
4	Die Institutionalisierung des strategisches Controllings als Erfolgsfaktor schnell wachsender mittelständischer Unternehmen.....	27
4.1	Notwendigkeit.....	27
4.2	Einführung.....	30
4.3	Spezifische Instrumente.....	32
4.3.1	Risiko- und Chancencontrolling.....	32
4.3.2	Target Costing.....	37
4.3.3	Strategische Bilanz.....	42

4.3.4	Unternehmensbewertung.....	44
4.3.5	Balanced Scorecard.....	50
4.4	Anforderungen.....	55
5	Fazit.....	58
5.1	Schlussbetrachtung.....	58
5.2	Kritische Würdigung.....	60
5.3	Ausblick.....	60

V. Quellenverzeichnis

VI. Eidesstattliche Erklärung

VII. Einverständniserklärung

II. Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Zahlen und Fakten mittelständischer Unternehmen in Deutschland.....	21
Tab. 2: Interne und externe Herausforderungen schnell wachsender mittelständischer Unternehmen.....	29
Tab. 3: Erfolgsentscheidende Instrumente.....	57

III. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Schnittmenge mit dem strategischen Management.....	12
Abb. 2: Controllingentwicklung.....	28
Abb. 3: Indikatorveränderung und Auswirkung auf eine Erfolgsgröße.....	34
Abb. 4: Visualisierung der Szenariotechnik.....	35
Abb. 5: Beispiel einer Risk Map.....	36
Abb. 6: Beispielablauf eines Chancen- und Risikocontrollings.....	37
Abb. 7: Gegenüberstellung von Kostenanteilen zu Nutzenanteilen.....	40
Abb. 8: Vorgehensweise des Target Costing.....	41
Abb. 9: Strategische Bilanz.....	43
Abb. 10: Ermittlung der ausschüttungsfähigen Überschüsse im Ertragswertverfahren.....	47
Abb. 11: Ursache-Wirkungskette der Balanced Scorecard.....	52
Abb. 12: Gleichgewichte der Balanced Scorecard.....	54

III. Abkürzungsverzeichnis

AC	Allowable Costs
BITKOM	Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und Medien (Sitz in Berlin)
BGZ	Bruttogewinnziel
CAPM	Capital Asset Pricing Modell
DCGK	Deutscher Corporate Governance Index
IDW	Institut für Wirtschaftsprüfer (Sitz in Düsseldorf)
IfM	Institut für Mittelstandsforschung (Sitz in Bonn)
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
MU	Mittelständische Unternehmen/ Mittelständischer Unternehmen/ Mittelständischen Unternehmen/Mittelständisches Unternehmen
MP	Marktpreis
PESTEL	Political, Economical, Social, Technological, Ecological, Legal
TC	Target Costs

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

In der Theorie und Praxis herrscht Konsens darüber, dass dem strategischen Controlling eine wichtige Rolle im Unternehmen zukommt. Eine festgeschriebene Terminologie existiert jedoch nicht. Zweifelsohne haben sich die Funktion des Controllers und seine Instrumente in den letzten Jahrzehnten stark verändert und weiterentwickelt. Grundsätzlich wird der Controller heute als „Business Partner“ des Managers bezeichnet, der koordinierend und entscheidungsunterstützend eine Servicefunktion erfüllt. Er ist Teil des gesamten Controllingsystems und bildet durch die Langfristorientierung und eine zusätzliche Berücksichtigung externer Vorkommnisse eine Schnittmenge mit dem strategischen Management. Seine Instrumente dienen insbesondere der Strategieentwicklung, -umsetzung und -kontrolle. In diesen Phasen ist das strategische Controlling stark in den strategischen Planungsprozess involviert.

Der deutsche Mittelstand wird regelmäßig als treibende Kraft der deutschen Wirtschaft bezeichnet. Er repräsentiert den Großteil der Volkswirtschaft sowohl in der Anzahl der Unternehmen als auch im Umsatz. Definitivisch werden mittelständische Unternehmen in der Regel entweder durch die Einheit von Leitung und Eigentum oder durch die Mitarbeiterzahl und den Umsatz gegenüber anderen Unternehmen abgegrenzt. Beide Merkmale haben einen Einfluss auf die Unternehmensstrukturen. So stehen viele mittelständische Unternehmen trotz ihres Erfolgs vor großen Herausforderungen, die sich in einer starken Wachstumsphase kumulieren. Auch in der Unternehmensumwelt zeigen sich veränderte Bedingungen. Das Zusammenspiel interner und externer Herausforderungen verdeutlicht die Notwendigkeit von Anpassungsmechanismen.

Die Einführung eines institutionalisierten strategischen Controllings ist eine Konsequenz dieses Veränderungsdrucks. Das strategische Controlling widmet sich der Problematik indem es adäquate Instrumente implementiert und anwendet. Dennoch zeigt sich nach wie vor eine Lücke zwischen dem Implementierungsstand und der Notwendigkeit eines vom Management losgelösten strategischen Controllings.

Das Ziel dieser Arbeit ist es, die Institutionalisierung des strategischen Controllings in schnell wachsenden mittelständischen Unternehmen zu untersuchen. Zu diesem Zweck werden die Einführung, spezifische Instrumente sowie Anforderungen analysiert, die sich aus charakteristischen internen und externen Herausforderungen ergeben. Ein betriebswirtschaftlich sinnvoller Umfang und die Intensität der verwandten Instrumente soll stets berücksichtigt werden.

1.2 Vorgehensweise

Die Arbeit gliedert sich in drei Kapitel. Im ersten Kapitel werden Grundlagen des strategischen Controllings dargestellt mit dem Ziel ein einheitliches Verständnis dessen zu schaffen. In der Theorie existieren viele, zum Teil unterschiedliche Begriffsdefinitionen die einander gegenübergestellt werden. Auch der historische Verlauf zeigt, dass der Controllingbegriff nicht festgeschrieben ist. Der Konsens über das strategische Controllingverständnis bietet die Grundlage für eine weitere Untersuchung. In einem nächsten Schritt wird das strategische Controlling in der Organisation eingeordnet. In diesem Rahmen wird die Schnittstelle zum strategischen Management und der strategischen Planung offengelegt und eine Einordnung im Regelkreis des Controllings dargestellt. Abschließend werden die Phasen erläutert, in denen das strategische Controlling vorwiegend agiert. Diese ergeben sich aus der organisatorischen Einordnung im Unternehmen und den aktuellen Anforderungen an das Controlling.

Im zweiten Kapitel werden die Kennzeichen schnell wachsender mittelständischer Unternehmen untersucht. „Mittelständisches Unternehmen“ ist ein häufig verwandter Begriff. Dennoch gibt es keine allgemeingültige Definition. Qualitative und quantitative Kriterien werden beschrieben und grenzen den Begriff für diese Arbeit ab. Des Weiteren werden Gründe für die besondere Bedeutung in der deutschen Volkswirtschaft dargestellt. Somit zeigen sich Stärken, denen wiederum zunehmende Herausforderungen gegenüberstehen. Diese ergeben sich einerseits aus den gestiegenen Anforderungen der Umwelt. Andererseits sind sie Folge eines schnellen Unternehmenswachstums und damit einhergehender veränderter Bedingungen. Die Charakteristika schnellen Unternehmenswachstums werden zu diesem Zweck zuvor erläutert. Die gestiegenen internen und externen Anforderungen dieser Unternehmen, legen die Grundlage für eine Untersuchung von Anpassungsmechanismen dar.

Im Folgenden soll daher geprüft werden inwiefern strategisches Controlling diese Anforderungen erfüllen kann.

Den Hauptteil dieser Arbeit bildet das dritte Kapitel. Zunächst wird die Notwendigkeit des strategischen Controllings in schnell wachsenden mittelständischen Unternehmen dem geringen Implementierungsstand gegenübergestellt. Infolgedessen wird die Institutionalisierung dargestellt. Hierbei werden die notwendigen Kompetenzen des Controllers untersucht sowie ein naheliegender Einführungszeitpunkt und die organisatorische Einordnung beschrieben. Adäquate strategische Controllinginstrumente werden in einem nächsten Unterkapitel analysiert. Diese resultieren aus den in Kapitel 3.4 erläuterten Herausforderungen schnell wachsender mittelständischer Unternehmen. Abschließend werden die spezifischen Anforderungen an ein institutionalisiertes Controlling beleuchtet.

In dieser Arbeit werden betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse vorausgesetzt. Erklärungen zu betriebswirtschaftlichen und controllingspezifischen Begriffen sind aufgrund des Umfangs dieser Arbeit nicht an jeder Stelle möglich. „Der Controller“ wird im Folgenden als institutionalisierter Begriff des Controllings verwandt. Dieser soll jedoch keine genderspezifische Eingrenzung vornehmen.

2 Grundlagen des strategischen Controllings

2.1 Definition

In der Literatur findet sich eine unübersichtliche Vielzahl von Begriffsdefinitionen¹. Jeder hat „seine eigenen Vorstellungen darüber, was Controlling bedeutet oder bedeuten soll, nur jeder meint etwas anderes“ (Preißler, 1985, S. 10). Unterschiede in der Controllingfunktion ergeben sich zum einen durch die jeweiligen Primärziele eines Unternehmens. Sie variiert zwischen solchen Unternehmen, die Rentabilität anstreben, Produktivitätsziele oder andere Ziele verfolgen. Zum anderen zeigen Studien, dass der Umfang des Controllings von der Unternehmensgröße, dem Führungsstil, den internen und externen Gegebenheiten sowie der Persönlichkeit des Controllers abhängt.²

¹ Vgl. Weber et al., 2008, S. 26

² Vgl. Seitz, 2002, S. 12 f.

Horváth bezeichnet das strategische Controlling als Führungsunterstützung der „ergebniszielorientierten Koordination“³. Die Aufgaben des Controllers liegen in der Planung, Steuerung und Kontrolle. Im Gegensatz zum operativen Controlling stellt sich das strategische Controlling stets die Frage der operativen Machbarkeit. Beide sind eng miteinander verbunden.⁴ Es entwickelt und implementiert ein zielführendes strategisches Controllingsystem⁵ und bereitet Informationen aus dem Rechnungswesen so auf, dass sie der Unternehmensanalyse und damit der Strategieentwicklung⁶ durch das Management dienen.⁷

In Anlehnung an *Buchholz* kann der Controllingbegriff deutlich weiter gefasst werden. Betrachtet man das strategische Controlling als universalzielorientiert, besteht die Aufgabe in der Koordination der Teilpläne sowie jeglicher Subsysteme der Führung, wie der Personalführung und Unternehmensorganisation. Demnach kann das strategische Controlling als „Koordination des Führungssystems“ betrachtet werden.⁸ *Weber et al.* argumentieren, dass die Aufgabe des strategischen Controllings eine Führungsoptimierung sei. Das Ziel ist somit nicht nur die Optimierung der Ergebnisse, sondern die „Sicherstellung der Rationalität der Führung“.⁹

Nach Meinung von *Pracht et al.* unterscheiden sich die Aufgaben eines strategischen Controllers, außer in der strategischen Kontrolle, kaum zu denen des Managements. Das Management verfolgt lediglich die Tradition des Unternehmers die strukturelle und personale Führung zu übernehmen, während sich das strategische Controlling vermehrt auf Daten und Fakten stützt.¹⁰

Einigkeit besteht darüber, dass das strategische Controlling koordinierend eine Servicefunktion des Managements ausübt.¹¹ Im Gegensatz zum operativen Controlling ist die Langfristorientierung und die zusätzliche Betrachtungsweise des Unternehmensumfelds von

³ Ergebniszielorientierung impliziert die Koordination aller Teilpläne und daran gekoppelte operative Ergebnisse, wie z.B. den Umsatz. Vgl. *Horváth*, 2011, S. 56.

⁴ Vgl. *Horváth*, 2011, S. 221-223.

⁵ Vgl. *Alter*, 2013, S. 43.

⁶ Strategien sind langfristig, gegenüber der Umwelt ausgerichtete Maßnahmenbündel, die der Erreichung der Unternehmensziele dienen. Vgl. *Alter*, 2013, S. 21.

⁷ Vgl. *Horváth*, 2011, S. 222.

⁸ Vgl. *Buchholz*, 2013, S. 13.

⁹ Vgl. *Weber et al.*, 2008, S. 26.

¹⁰ Vgl. *Pracht et al.*, 2005, S. 20 f.

¹¹ Vgl. *Buchholz*, 2013, S. 14

zentraler Bedeutung.¹² Interne Informationen stützen sich vielfach auf quantitative Daten des operativen Controllings. Umweltinformationen sind oftmals qualitativer Art.¹³ Hierfür müssen spezifische Instrumente entwickelt werden. Generell übernimmt das strategische Controlling die Funktionen Analyse, Planung, Kontrolle und Informationsbesorgung.¹⁴ Die Aufgaben beziehen sich vordergründig auf die Phasen der Strategieentwicklung, Strategieumsetzung und der strategische Kontrolle.¹⁵

2.2 Die Entwicklung der Controllingfunktion

Seit der Ölkrise 1973 ist die Krisenforschung ein häufig diskutiertes Thema. Sie befasst sich mit der Prognose von Diskontinuitäten und Strukturumbrüchen. In diesem Rahmen entstanden neue Ansätze strategischer Frühwarnsysteme die auf schwachen Signalen beruhten. Es wurde zunehmend deutlich, dass quantitative Faktoren zur Unternehmenskontrolle nicht mehr ausreichten und qualitative Faktoren einen immer wichtiger werdenden Stellenwert aufwiesen.¹⁶ Seither treten Veränderungen unvorhersehbarer, diskontinuierlicher und schneller ein.¹⁷

Die Zielsetzungen der Controller veränderten sich zu dieser Zeit maßgeblich. Das Gewinnziel wurde durch das Ziel der Überlebensfähigkeit des gesamten Unternehmens ersetzt. Hierfür wurde das Controlling langfristiger ausgerichtet um Erfolgspotenziale entwickeln zu können.¹⁸ In den 90er Jahren wurde das traditionelle Rechnungswesen vermehrt kritisiert. Durch die ausschließliche Verwendung innerbetrieblicher Daten, fehlte der Bezug zu Kunden und Geschäftsprozessen. Als neuartiges Controllinginstrument wurde das Target Costing entwickelt. Es ist ein Instrument des Kostenmanagements und hat das Ziel eine Unternehmung kundenorientiert zu steuern. Grundsätzlich sollten fortan Kunden, Wettbewerber, das Umfeld sowie Prozesse mehr Berücksichtigung finden.¹⁹ Als strategisches Kostenmanagement kann die „Gestaltung von Potenzialen, Prozessen und Produkten in einem Unternehmen nach Kostenkriterien zur Schaffung und Sicherung langfristiger Wettbewerbsvorteile“ bezeichnet werden (Held et al., 2009, S. 2). Das strategische

¹² Vgl. ICV, „Strategisches Controlling“, 2015; Kaland et al., 2007, S. 34; Seitz, 2002, S. 22; Lube, 1997, S. 26.

¹³ Vgl. Kaland et al., 2007, S. 34.

¹⁴ Vgl. Buchholz, 2013, S. 14; Horváth, 2011, S. 220.

¹⁵ Vgl. Baum et al., 2013, S. 16; Krystek, 2012, S. 11.

¹⁶ Vgl. Baum et al., 2013, S. 19.

¹⁷ Vgl. Horváth, 2011, S. 3.

¹⁸ Vgl. Steinöcker, 1990, S. 12 f.

¹⁹ Vgl. Lube, 1997, S. 25 f.

Kostenmanagement ist somit auch eine Reaktion auf eine veränderte Kostenstruktur. Fixe Gemeinkosten übertrafen zunehmend variable Kosten. In einigen Unternehmen sind variable Kosten heute kaum noch vorhanden. Die traditionelle Kostenrechnung war auf die Produktion ausgerichtet, während sich das strategische Kostenmanagement auf alle wertschöpfenden Aktivitäten in der Wertschöpfungskette bezieht. Dadurch können Kosten frühzeitiger beeinflusst werden.²⁰

Darüber hinaus haben gesetzliche Regelungen die Anforderungen an die Unternehmensführung und das Controlling verändert. Seit den 90er Jahren nimmt die Zahl der Unternehmenskrisen weltweit sowie in Deutschland erheblich zu. Um dem entgegen zusteuern, wurden einige Gesetzesreformen verabschiedet, die darauf zielen Transparenz zu schaffen und die Kontrolle der Unternehmensführung zu verbessern. Einen Meilenstein setzte das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), das 1998 verabschiedet wurde.²¹ Das Gesetz erfordert die Identifikation bestandsgefährdender Risiken.²² 2001 wurde der Deutsche Corporate Governance Kodex entwickelt (DCGK), der das Vertrauen in die Führung deutscher Unternehmen wiederherstellen sollte. Das KonTraG sowie der DCGK richten sich an große Aktiengesellschaften und sind im Aktiengesetz verankert. Dennoch wirken sich diese Reformen direkt und indirekt auf das Controlling mittelständischer Unternehmen aus. Zum einen haben unter anderem diese Regelungen zum Trend vermehrter Kontrolle in Unternehmen beigetragen. Zum anderen betreffen die Gesetzesänderungen auch direkt mittelständische Unternehmen, wenn es sich um eine KGaA handelt oder es eine GmbH oder GmbH & Co. KG betrifft, die keinen persönlich haftenden Gesellschafter hat.²³ Die Rechtsform und die damit verbundenen gesetzlichen Regelungen werden im Folgenden jedoch nicht näher analysiert.

Im 21. Jahrhundert sehen sich einige Branchen gänzlich veränderten Rahmenbedingungen gegenübergestellt²⁴. Unternehmen sind demzufolge gefordert schnell und strategisch zu handeln und sich zu hoch flexiblen Systemen zu verwandeln.²⁵ Während die Vorwarnzeit für Veränderungen kürzer wird zeigt sich jedoch, dass Unternehmen mehr Reaktionszeit als

²⁰ Vgl. Kremin-Buch, 2007, S. 8.

²¹ Vgl. Todesco, 2010, S. 1 f.

²² Vgl. Sommerfeld, 2011, S. 246.

²³ Vgl. Todesco, 2010, S. 1 f.

²⁴ Volatilität bezieht sich auf eine schwer vorhersehbare Schwankungsbreite und Schwankungshäufigkeit externer und interner wirtschaftlicher Einflussgrößen eines Unternehmens. Vgl. Aschenbrücker et al., 2014, S. 4.

²⁵ Vgl. Steuer et al., 2015, S. 9; Aschenbrücker et al., 2014, S. 9.

früher benötigen. Das ist zum einen in der starken Vernetzung zumeist globaler Märkte begründet. Zum anderen wird die Produktentwicklung immer komplexer, der wiederum kürzere Produktlebenszyklen entgegenstehen. Dieses Dilemma wird als „Zeitschere“ bezeichnet.²⁶ Controller müssen sich diesen neuen Herausforderungen stellen und dem Management durch proaktives und analytisches Handeln als Business Partner zur Seite stehen.²⁷ Ihr Instrumentarium muss auf die Volatilität und sich verändernde Marktbedingungen reagieren um Chancen für das Unternehmen zu erkennen. Weniger detaillierte Planungsprozesse zu entwickeln ist der Schlüssel und ermöglicht überhaupt nur eine Umsetzung in dieser komplexen und sich schnell wandelnden Umwelt.²⁸

Zusammenfassend gelangt man zu der Erkenntnis, dass sich das Controlling durch unterschiedliche Ereignisse stets neuen Herausforderungen stellen musste und weiterhin stellt. Seine Funktion ist nicht festgeschrieben. Zukünftig wird das Controlling vermehrt in das Risikomanagement und den Entscheidungsprozess eingebunden werden und eine Mitverantwortung für das operative Handeln übernehmen.²⁹

2.3 Die Schnittmenge mit dem strategischen Management und der strategischen Planung

Oftmals werden die Begriffe strategisches Controlling, strategisches Management und strategische Planung irrtümlich als Synonyme verwandt.³⁰ Das strategische Management geht der Frage nach dem über allem stehenden Ziel eines Unternehmens nach. Es wird definiert, wo sich ein Unternehmen in der Zukunft sieht und wie diese Vision erreicht werden soll. Es handelt sich um ein integriertes Steuerungskonzept, einer sowohl strategischen als auch operativen Betrachtungsweise und spiegelt die Denkhaltung in allen Unternehmensebenen wieder.³¹ Der Ablauf beginnt mit der Formulierung einer Vision, die durch die Unternehmenskultur geprägt wird. Aus der Vision wird das Leitbild erarbeitet. An dieser Stelle wird das strategische Controlling eingebunden. Abbildung 1 zeigt die Komponenten des strategischen Managements auf und verdeutlicht die Schnittmenge mit dem strategischen Controlling.

²⁶ Vgl. Alter, 2013, S. 21.

²⁷ Vgl. Aschenbrücker et al., 2014, S. 9.

²⁸ Vgl. o.V. 2015, S. 55.

²⁹ Vgl. Goretzki et al., 2012, S. 28.

³⁰ Vgl. Günther et al., 2007, S. 6.

³¹ Vgl. Alter, 2013, S. 18.

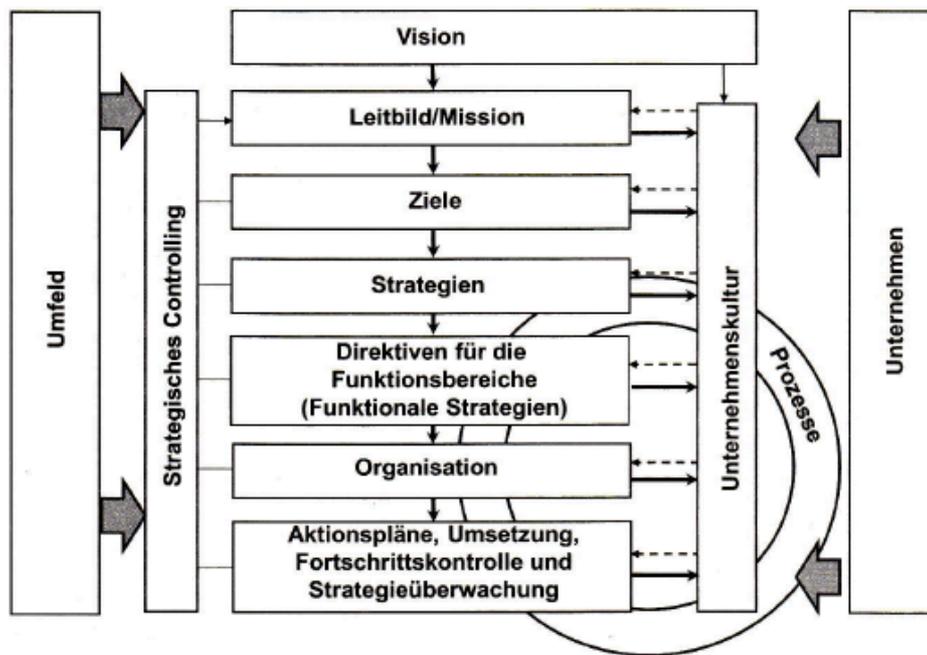


Abb. 1: Schnittmenge mit dem strategischen Management (Baum, 2013, S. 22)

Die primäre Aufgabe des strategischen Controllers ist nicht die Entwicklung der Unternehmensstrategie selbst, sondern die gezielte Steuerung von Strategien. Er stellt ein Bindeglied zwischen Planung und Realität dar, indem er Strategiealternativen analysiert, bewertet und die Umsetzung kontrolliert.³² Der gesamte Regelkreislauf des strategischen Controllings kann in die Zielplanung, strategische Frühaufklärung, Strategieformulierung, Strategiebewertung, Strategieumsetzung, operative Kontrolle und strategische Kontrolle aufgeteilt werden.³³ Die Analyse der Umwelt ist dafür von zentraler Bedeutung. Moderierend begleitet er den gesamten Strategieprozess und stellt die Transparenz sicher. Das fordert dem Controller ein hohes Maß an methodischem und projektbezogenem Wissen, sowie ein Verhaltensrepertoire ab.³⁴

Die Strategische Planung ist der „Prozess der Entwicklung von Unternehmensstrategien“ und liegt im Aufgabenbereich des Top-Managements. Das Management trifft die finale Strategieentscheidung, geht somit das Risiko ein und trägt die entsprechende persönliche Verantwortung.³⁵ Auch die strategische Planung weist Schnittstellen zum strategischen Controlling auf. Im Gegensatz zum strategischen Management verbleibt die strategische

³² Vgl. Buchholz, 2013, S. 9; Günther et al., 2007, S. 6.

³³ Vgl. Günther et al., 2012, S. 342.

³⁴ Vgl. Gänßlen et al., 2005, S. 41.

³⁵ Vgl. Alter, 2013, S. 18.

Planung jedoch in der Führungsebene und vernachlässigt die Subsysteme Personal, Organisation und Unternehmenskultur.³⁶

Wie groß die Schnittmenge zwischen strategischen Entscheidungen des Managements und dem Controlling ist hängt vom Unternehmen ab. Sie variiert aber auch situationsbezogen. Ist das Unternehmen in einer kritischen Situation, könnte die Schnittmenge, aufgrund eines starken Koordinations- und Informationsbedarfs, größer werden als unter „normalen“ Bedingungen. Der Trend zeigt jedoch eine immer durchlässiger werdende Grenze zwischen Controlling- und Managementfunktion.³⁷

2.4 Das Gesamtsystem des Controllings

Das Gesamtsystem des Controllings besteht aus dem operativen und dem strategischen Controlling. Das operative Controlling arbeitet mit vergangenheitsbezogenen und aktuellen Daten und plant bis maximal fünf Jahre in die Zukunft. Das strategische Controlling interpretiert die aktuellen Informationen und stellt eine Erfolgsprognose für einen Planungshorizont von fünf Jahren und mehr auf.³⁸ Im Fokus stehen Chancen und Risiken der Umwelt. Um Erfolgspotenziale für sich nutzen zu können, müssen strategische Fragestellungen immer mit der operativen Machbarkeit verknüpft werden, sonst sind Strategien nur eine „Wolke über dem Tagesgeschehen“: „Sie überschattet die Tagesaufgaben, beeinflusst sie jedoch nicht“ (Mann, 1989, S. 40 f. zt.n. Horváth, 2011, S. 224). Das strategische Controlling schlägt somit die Brücke von der strategische Planung zum operativen Controlling. Durch das Zusammenwirken wird deutlich, ob Strategien umsetzbar sind und umgekehrt werden die operativen Auswirkungen von Strategien im Tagesgeschäft sichtbar. Beide Bereiche sind demnach eng miteinander verzahnt und können aufgrund ständiger Wechselwirkungen nicht getrennt voneinander betrachtet werden.³⁹

Der Regelkreislauf beginnt in der Regel mit der Umsetzung der Unternehmensstrategien in ein Budget (Top-down-Planung).⁴⁰ Ein Budget ist eine Abbildung jährlicher oder mehrjähriger Maßnahmen und Finanzpläne, wie z.B. Finanzierungs-, Personal- und F&E-

³⁶ Vgl. Baum et al., 2013, S. 22.

³⁷ Vgl. Schmitt, 2001, S. 72.

³⁸ Vgl. Buchholz, 2013, S. 9, 42

³⁹ Vgl. ebenda.

⁴⁰ Vgl. Todesco, 2010, S. 48.

Planung sowie Produktions- und Beschaffungsplanung. Eine Abweichungsanalyse zwischen Soll- und Istwerten im operativen Controlling prüft die Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit.⁴¹ Weichen die Werte voneinander ab, müssen Maßnahmen oder im extremen Fall sogar Strategien angepasst werden (Bottom-up Rücklauf). Daher empfiehlt es sich strategische Vorgaben erst dann festzuschreiben, wenn der Rücklauf bereits stattgefunden hat. Bei dieser Kombination aus Top-down und Bottom-up Verfahren spricht man vom Gegenstromprinzip.⁴²

Eine Umsetzung der Strategien in operative Maßnahmen lässt sich mit Hilfe von Performance Measurement Systemen durchführen. In der Praxis scheitert die Umsetzung häufig. Wie eine Studie zeigt, findet eine Kopplung zwischen Budgetierung und strategischer Planung in 60% der Unternehmen nicht statt. Ein weiteres Problem ist die Kommunikation der Strategien. Es zeigt sich, dass nur 5% der Mitarbeiter die Strategie des Unternehmens verstehen. Folglich können die bestdurchdachten Strategien eines Unternehmens scheitern.⁴³ Eine enge Zusammenarbeit des strategischen mit dem operativen Controlling ist elementar, um eine Realisierung der strategischen Planung zu ermöglichen.

2.5 Die Phasen der Strategieentwicklung, Strategieumsetzung und strategischen Kontrolle

2.5.1 Strategieentwicklung

Für die Strategieentwicklung muss die Umwelt und das Unternehmen umfassend analysiert werden. Hierfür ist es wichtig, dass der Controller Messgrößen festlegt und alle Faktoren berücksichtigt, die einen Einfluss auf das Unternehmen haben könnten.⁴⁴ In dieser Phase können strategische Controllinginstrumente für eine Umweltanalyse, Konkurrenzanalyse, oder eine Kundenanalyse eingesetzt werden. Typische Instrumente sind PESTEL oder Porter's Five Forces. Für die Analyse des Unternehmens werden die Eigentümersituation, die Finanzlage oder andere Funktionsbereiche untersucht. Instrumente sind z.B. die Potenzialanalyse oder die strategische Bilanz. Den Übergang zwischen dem Unternehmen und der Umwelt zeigt die Benchmarking Analyse. Die Vielfalt an Instrumenten für die

⁴¹ Vgl. Spitzenfeil, 2012, S. 320.

⁴² Vgl. Todesco, 2010, S. 48.

⁴³ Vgl. Spitzenfeil, 2012, S. 320 f.

⁴⁴ Vgl. Baum et al., 2013, S. 29; Horváth, 2011, S. 327.

Analyse und Prognose im Allgemeinen ist kaum zu überblicken. Unterschiede in der Wahl dieser Instrumente in Theorie und Praxis sind die logische Konsequenz.

Gap-Analysen zeigen die Auswirkungen verschiedener Strategien auf das Unternehmen. Die langfristige Entwicklung ohne strategische Maßnahmen, wird einer Entwicklung mit Einführung der Maßnahmen gegenübergestellt.⁴⁵ Das kann anhand der Gewinnentwicklung beleuchtet werden. Der Gewinnverlauf würde hier unter den Zielvorgaben mit dem Verlauf ohne strategische Aktivitäten verglichen werden. Eine immer größer werdende Ziellücke entsteht, welche durch geeignete Strategien beseitigt werden muss.⁴⁶

Sobald verschiedene Strategien erarbeitet sind, müssen diese bezüglich ihrer zu erwarteten Konsequenzen konkret bewertet werden. Wichtig ist die Berücksichtigung der operativen Machbarkeit. Sind nicht ausreichend Ressourcen zur Umsetzung der Strategien vorhanden, können diese nicht realisiert werden. Die Wettbewerbsverhältnisse und der Reifegrad der Branche müssen überdies für die Bewertung bekannt sein. Der Bewertungsmaßstab der Strategiealternativen wird durch den Zielerreichungsgrad vorher definierter Ziele gesetzt.⁴⁷ Die Aufgabe des strategischen Controllers ist es, die richtigen Beurteilungsinstrumente zu verwenden und eine akribische, objektive Bewertung der Alternativen durchzuführen. Die Alternativen sind dem Management sowohl in absoluter Vorteilhaftigkeit als auch in relativer Vorteilhaftigkeit, nachvollziehbar zu kommunizieren.⁴⁸

Am Ende sollte die bestmögliche Strategiewahl getroffen sein. Gleichwohl scheinen Strategien nur in diesem Moment optimal, denn die Prämissen über die Unternehmensumwelt unterliegen einem laufenden Wandel. Eine Strategiewahl wird daher in der Praxis immer unter Ungewissheit getroffen.⁴⁹

⁴⁵ Vgl. Camphausen, 2013, S. 101.

⁴⁶ Vgl. Baum et al., 2013, S. 24.

⁴⁷ Vgl. Todesco, 2010, S. 26.

⁴⁸ Vgl. Alter, 2013, S. 271.

⁴⁹ Vgl. Schneider, 2005, S. 270.

2.5.2 Strategieumsetzung

Nach der Strategieentwicklung muss die Strategie in konkrete Maßnahmen und Aktivitäten umgewandelt werden. Auch hier trägt der strategische Controller eine Mitverantwortung. Nur eine erfolgreiche Umsetzung der Strategie rechtfertigt den Aufwand des strategischen Planungsprozesses. Es müssen spezifische Programme entwickelt werden und Gesamtaufgaben müssen in Teilaufgaben aufgespalten werden.⁵⁰ Die Notwendigkeit der Strategieimplementierung ist offensichtlich, dennoch erweist sich der Prozess oftmals als schwierig. Zunächst muss davon ausgegangen werden, dass der gesamte strategische Planungsprozess auf mehrere Personen, hierarchische Ebenen und organisatorische Einheiten verteilt ist. Das erschwert den zwischenmenschlichen Austausch über die verschiedenen Phasen hinweg. Jene Mitarbeiter, die maßgeblich an der strategischen Umsetzung beteiligt sind, werden in den Planungsprozess oft nicht integriert. Dies kann zu Akzeptanz- und Motivationsproblemen führen. Nicht selten fehlt überdies der nötige „Leidensdruck“ zur Umsetzung von Strategien insbesondere in einer Wachstumsphase.

Den Umsetzungsproblemen entgegenwirkend werden Performance Management-Ansätze verfolgt, die durch das strategische Controlling entwickelt werden. Sie „dienen der Messung und Lenkung der mehrdimensionalen, durch wechselseitige Interdependenzen gekennzeichneten, strategischen und operativen Aspekte des Unternehmenserfolgs und seiner Einflussgrößen“.⁵¹ Die Balanced Scorecard ist der bekannteste Ansatz hierfür. Sie schafft den Rahmen für eine Übersetzung der Strategie in Ziele und Kennzahlen. Zur Erlangung der Ziele werden vor allem finanzielle Mittel benötigt. Wenn sie nicht neu beschafft werden, müssen sie bestimmten Bereichen entnommen werden. Alle Maßnahmen werden budgetiert und der Etat je Abteilung sowie der Gesamtetat dargestellt.⁵² Werden strategische Aufgaben aus laufenden operativen Budgets finanziert, hilft das Zero Base Budgeting den Leistungsinhalt und –umfang mit dem benötigten Etat über Leistungspakete zu verknüpfen⁵³. Damit muss jede Aktivität der Gemeinkostenstellen durch eine Kosten-Nutzen-Analyse von Null gerechtfertigt werden. Die Kosten des Vorjahres sind dann irrelevant, sodass die Notwendigkeit jeder Kostenposition geprüft wird.⁵⁴

⁵⁰ Vgl. Camphausen, 2013, S. 139.

⁵¹ Vgl. Baum et al., 2013, S. 409.

⁵² Vgl. Schneider, 2005, S. 254, 278.

⁵³ Vgl. Baum et al., 2013, S. 449.

⁵⁴ Vgl. Heiß, 2004, S. 48.

2.5.3 Strategische Kontrolle

Unter dem deutschen Wort „Kontrolle“ wird der Vergleich von geplanten zu tatsächlichen Werten verstanden. Das Controlling ist nicht mit der Kontrolle gleichzusetzen. „Controlling“ bedeutet im englischen einen Prozess zu regeln, zu steuern und zu beherrschen und umfasst wesentlich mehr als die Kontrolle.⁵⁵ Die Kontrolle ist ein Teilbereich des Controllings. Dennoch hat sie einen besonderen Stellenwert. Betrachtet man das strategische Controlling als Entscheidungsunterstützung zur Strategieentwicklung und -implementierung der strategischen Planung, könnte die Funktion der Kontrolle nach Erachten der Verfasserin als stückweise losgelöster, spezifischer Bereich des Controllings verstanden werden.

Die strategische Kontrolle wird in allen Phasen der Unternehmensplanung von der Zielplanung bis zur Umsetzung prozessübergreifend durchgeführt, denn sie kann nur dann sinnvoll sein, wenn mithin potenzielle Störungen frühzeitig erkannt und Anpassungen zeitnah vorgenommen werden. Die Sinnhaftigkeit der strategischen Planung wird dadurch ständig in Frage gestellt. Das ist mit einer gewöhnlichen Soll/Ist-Abweichungsanalyse (Ergebniskontrolle) unmöglich. Eine Soll/Ist-Analyse könnte bei einem Planungshorizont von fünf bis zehn Jahren frühestens fünf Jahre nach der Implementierung vorgenommen werden. Negative Auswirkungen könnten nicht mehr rückgängig gemacht werden.⁵⁶

Die strategische Kontrolle besteht in der Regel aus der strategischen Überwachung, der Prämissenkontrolle und der Fortschrittskontrolle. In der Phase der Strategieentwicklung ist die strategische Überwachung bedeutsam. Sie prüft die Zweckmäßigkeit von Prämissen für die Strategie und nimmt dabei eine externe Betrachtungsweise ein.⁵⁷ Diesem Element kommt aufgrund der externen Betrachtungsweise ein besonderer Stellenwert zu.⁵⁸ Hierfür werden Frühwarnsysteme eingesetzt. Frühwarnsysteme dienen als Informationssysteme die zu erwartende Chancen und Risiken übermitteln und somit zu einem frühzeitigen Reagieren auf veränderte Unternehmens- und Umweltbedingungen verhelfen.⁵⁹ Da sie Trends und Entwicklungen prognostizieren, werden sie fortan kontinuierlich wiederholt, um ggf. neue Prämissen aufzunehmen.⁶⁰

⁵⁵ Vgl. Horváth, 2011, S. 16.

⁵⁶ Vgl. Todesco, 2010, S. 29.

⁵⁷ Vgl. Nevries, 2007, S. 21.

⁵⁸ Vgl. Krystek, 2012, S. 11.

⁵⁹ Vgl. Baum et al. 2013, S. 371.

⁶⁰ Vgl. Welge, 2007, S. 70.

Die Prämissenkontrolle wird in der Phase der Strategieentwicklung durchgeführt. Für die Strategie getroffene Annahmen werden auf ihre Haltbarkeit z.B. hinsichtlich ihres Niveaus analysiert. Der Erfolg der Strategieimplementierung wird durch die Fortschrittskontrolle überprüft. Die Fortschrittskontrolle misst den Grad der Umsetzung stetig und erkennt dadurch Verzögerungen frühzeitig.⁶¹

3 Kennzeichen schnell wachsender mittelständischer Unternehmen

3.1 Definition von mittelständischen Unternehmen

3.1.1 Grenzen und Möglichkeiten

In der Literatur finden sich über 200 Ansätze mittelständische Unternehmen oder synonyme Begriffe zu definieren.⁶² Eine allgemeingültige Definition existiert nicht⁶³. Diese Arbeit richtet sich nach der Begriffsdefinition des IfM Bonn. Das IfM Bonn unterscheidet grundsätzlich zwischen quantitativen und qualitativen Merkmalen. Quantitative Merkmale beschränken mittelständische Unternehmen durch Größengrenzen und spiegeln demnach den statistischen Teil der Gesamtwirtschaft wider. Unternehmen, die innerhalb dieser Grenzen liegen, werden in Deutschland seit Jahrzehnten als kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bezeichnet.⁶⁴ Der qualitative Mittelstand zeichnet sich durch die Eigentumsverhältnisse und Führungsstrukturen ab und wird als „wirtschaftlicher Mittelstand“ bezeichnet.⁶⁵

Die quantitative Definition und die qualitative Mittelstandsdefinition sind zwei unterschiedliche, dennoch in der Regel gleichzusetzende Begriffe. Nach einer Studie des IfM Bonn waren in Deutschland 2006, 95,3% der KMU gleichzeitig wirtschaftlich mittelständische Unternehmen. Hingegen stellten 33,5% der großen Unternehmen, die nach quantitativen Kriterien nicht mehr zu den KMU zählen, wirtschaftlich mittelständische Unternehmen dar. Mithin kann festgehalten werden, dass alle KMU, wirtschaftliche mittelständische Unternehmen sind, nicht aber alle wirtschaftlich mittelständischen Unternehmen KMU.⁶⁶ In der Literatur werden diese Begriffe nicht immer eindeutig abgrenzt oder eine Überschneidung beider Merkmale zwangsläufig ausgewiesen. Für die

⁶¹ Vgl. Nevries, 2007, S. 21.

⁶² Vgl. Becker et al., 2015, S. 23

⁶³ Vgl. Ihlau et al., 2013, S. 4

⁶⁴ Vgl. Welter et al., 2014, S. 4, 11.

⁶⁵ Vgl. IfM, „Mittelstandsdefinition“, 2015

⁶⁶ Vgl. Welter et al., 2014, S. 17.

Operationalisierung dieser Arbeit sollen mittelständische Unternehmen (MU) dennoch als kleinster gemeinsamer Nenner sowohl durch die quantitative als auch die qualitative Definition eingegrenzt werden.

3.1.2 Wirtschaftlicher Mittelstand

Gemäß der Definition des IfM Bonn bilden Leitung und Eigentum des wirtschaftlichen Mittelstands eine Einheit, d.h. dass der oder die Inhaber das Unternehmen auch führen. Mindestens 50% der Anteile müssen direkt oder indirekt von maximal zwei Personen oder deren Familienmitgliedern gehalten werden.⁶⁷ Wenn der Eigentümer die Geschäftsführung innehat, spricht man von einem eigentümergeführten Unternehmen anderenfalls von einem familiengeführten Unternehmen.⁶⁸ Demzufolge ist der Mittelstand sehr eng mit dem Verständnis eines „Familienunternehmens“ verbunden, welches ebenfalls zum Mittelstand im engen Sinne gehört.⁶⁹ Das verbreitete Prinzipal-Agent-Problem⁷⁰ und damit einhergehende Effizienzverluste bleiben durch die Personenidentität aus.⁷¹ Da das Unternehmen in der Regel „die Lebensaufgabe“ des Inhabers darstellt, zeichnen sich mittelständische Unternehmen zudem durch ihre starke Personenbezogenheit aus.⁷² Zu Familienunternehmen im weiten Sinne gehören jedoch auch „familienkontrollierte Unternehmen“ in denen maßgeblich und aktiv Einfluss auf strategische Entscheidungen eines angestellten Managers genommen wird. Das ist in der Regel bei größeren Unternehmen der Fall. Diese Unternehmen gehören zum wirtschaftlichen Mittelstand obwohl sie mitunter nach quantitativen Merkmalen zu den großen Unternehmen zählen.⁷³ Sie sind nicht Teil dieser Untersuchung. Eine weitere Voraussetzung für den qualitativen Mittelstand ist die Unabhängigkeit des Unternehmens. Strategische Entscheidungen dürfen ausschließlich im Interesse des individuellen Unternehmens getroffen werden. Dem stehen konzerngebundene Unternehmen gegenüber, deren strategische Entscheidungen an den Bedürfnissen der Unternehmensgruppe ausgerichtet sind. Erfüllt das Mutterunternehmen die qualitativen

⁶⁷ Vgl. Welter, 2015a, S. 4.

⁶⁸ Vgl. Welter, 2014, S. 6.

⁶⁹ Vgl. IfM, „Definition KMU des IfM Bonn“, 2015; Welter, 2014, S. 4.

⁷⁰ Prinzipal-Agent-Probleme sind Ineffizienzen, welche durch Informationsasymmetrien zwischen dem Agenten (in diesem Fall dem angestellten Manager) und dem Prinzipal (in diesem Fall dem Inhaber) entstehen. Vgl. Gabler, „Prinzipal-Agent-Theorie“, 2015.

⁷¹ Vgl. Welter, 2014, S. 7.

⁷² Vgl. Becker et al., 2015, S. 26

⁷³ Vgl. Welter, 2015a, S. 5.

Kriterien, zählt es zum Mittelstand nicht aber die abhängige Tochtergesellschaft.⁷⁴ Der wirtschaftliche Mittelstand nach der qualitativen Bewertung hat den statistischen Nachteil, dass Eigentumsverhältnisse und Führungsstrukturen unzureichend dargestellt werden. Jedoch hat er in Deutschland eine besondere Bedeutung und wird nur dort so verwandt. Nach oben existiert keine Größenbeschränkung. Eine Begrenzung wird nur durch die Eigentümerstellung und die Selbstständigkeit in der Eigenfinanzierungskraft sowie der fachlichen und physischen Leistungsfähigkeit vorgenommen. Nach unten grenzt das IfM Bonn den Mittelstand insofern ein, als dass ein Unternehmen den Inhaber voll beschäftigt und das Einkommen zum Lebensunterhalt reicht.⁷⁵

3.1.3 KMU

Der quantitative Mittelstand wird nach der Definition des IfM Bonn durch den Umsatz und die Anzahl der Beschäftigten begrenzt. Seit dem 01.01.2002 liegt die Obergrenze bei 499 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von unter 50 Millionen Euro. Kleine Unternehmen des Mittelstands haben keine Untergrenze. Sie zählen zu KMU, wenn sie weniger als zehn Beschäftigte und einen Jahresumsatz von unter einer Million Euro haben. Die Schwellenwerte können jedoch nur „planvoll organisierte“ Wirtschaftseinheiten inkludieren, nicht aber Privathaushalte, die den Zweck der Eigenbedarfsdeckung verfolgen.⁷⁶

Die EU-Kommission setzt die Schwellenwerte niedriger an. Demnach gelten Unternehmen als mittelständisch, wenn sie weniger als 250 Mitarbeiter beschäftigen. Zudem darf entweder der Jahresumsatz 50 Millionen Euro nicht übersteigen oder die Jahresbilanzsumme darf 43 Millionen Euro nicht übersteigen.⁷⁷

Nach Meinung der BITKOM behindern die neuen EU-Schwellenwerte schnell wachsende mittelständische Unternehmen, insbesondere deren Forschung und Entwicklung. Viele Unternehmen werden durch die gesunkene Obergrenze von EU-Förderprogrammen ausgeschlossen, die sich nach der Definition der EU-Kommission richten.⁷⁸ Aufgrund der Bedeutung mittelständischer Unternehmen für die deutsche Volkswirtschaft passt das IfM

⁷⁴ Vgl. Welter et al., 2014, S. 8.

⁷⁵ Vgl. IfM, „Definition KMU des IfM Bonn“, 2015.

⁷⁶ Vgl. Welter et al., 2014, S.4, 11.

⁷⁷ Vgl. Europäische Kommission, 2006, S. 14.

⁷⁸ Vgl. Osei-Becker, 2012, S. 12.

Bonn die Schwellenwerte nicht an die EU-Kommission an.⁷⁹ So können mittelständische Unternehmen über einen längeren Zeitraum schnelles Wachstum verzeichnen ohne definitorisch von der KMU-Definition ausgeschlossen zu werden.

3.2 Bedeutung von mittelständischen Unternehmen

MU werden in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft immer wieder als „Motor der deutschen Wirtschaft“ bezeichnet.⁸⁰ Tabelle 1 verdeutlicht die volkswirtschaftliche Bedeutung mittelständischer Unternehmen in Deutschland.

Rund 99% der deutschen Unternehmen gehören zum deutschen Mittelstand
Mit 2,149 Billionen Euro erwirtschafteten MU 2012, ca. 35,3% des Umsatzes deutscher Unternehmen
Der Exportumsatz lag 2012 bei 199 Milliarden Euro und betrug somit 18% des Exportumsatzes aller Unternehmen
56,5% der Wirtschaftsleistung deutscher Unternehmen wurde 2012 durch MU erbracht
MU beschäftigen rund 15,7 Millionen Menschen. Das entspricht knapp 60% aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten
2012 gehörten ca. 3,65 Millionen Unternehmen zum deutschen Mittelstand
84,2% der Auszubildenden werden in MU beschäftigt
57% MU brachten zwischen 2008 und 2010 eine Innovation auf den Markt
55% der Wertschöpfung in der deutschen Wirtschaft wurde 2011 durch MU beigetragen

Tab. 1: Zahlen und Fakten mittelständischer Unternehmen⁸¹ in Deutschland (Eigene Darstellung, vgl. IfM, „Mittelstand im Überblick“, 2015; BMWi, 2014, S. 3 f.)

Eine Frühjahresumfrage 2015 des IfM Bonn zeigt, dass acht von zehn MU in 2014 ein Umsatzwachstum gegenüber dem Vorjahr aufwiesen. 12% von ihnen generierte über 10%

⁷⁹ Vgl. IfM, „Definition KMU des IfM Bonn“, 2015; Welter, 2015a, S. 1.

⁸⁰ Vgl. BMWi, 2014, S. 2; Berlemann et al., 2014, S. 22.

⁸¹ Eine Eingrenzung MU ist wie in Kapitel 3.1 erläutert, schwierig. Einige Statistiken beruhen u.U. auf der IfM-Definition und einige auf der EU-Definition. Qualitative Kriterien werden in Statistiken zudem oftmals nicht berücksichtigt. Die volkswirtschaftliche Bedeutung ist daher nur bedingt abbildbar. Vgl. Welter et al., 2014, S. 47.

mehr Umsätze.⁸² Ihr Erfolg hat seinen Ursprung unter anderem in der starken Identifikation der Mitarbeiter, Geschäftspartner und Inhaber mit dem Unternehmen. Als Folge müssen Mitarbeiter um vermindertes Outsourcing und Personalabbau fürchten.⁸³ Ferner wird der Mittelstand von Wettbewerbstheoretikern als „die Marktwirtschaft“ bezeichnet, denn die hohe Wettbewerbsintensität fördert Innovationen und die Wandlungsfähigkeit MU immens. Infolgedessen versuchen MU vermehrt ihre Handlungsfelder zu diversifizieren um global betrachtet ihre Krisenanfälligkeit und politische Einflussmöglichkeiten zu verringern.⁸⁴

Mit 48,5 % repräsentieren Industrieunternehmen den größten Anteil. Zudem zeichnet sich der deutsche Mittelstand verglichen mit anderen großen Volkswirtschaften durch seine große Exportstärke aus. Rund 80% der MU generiert einen Teil ihres Umsatzes im Ausland.⁸⁵

3.3 Schnelles Unternehmenswachstum

Für das Verständnis von Unternehmenswachstum müssen ebenfalls quantitative von qualitativen Kriterien abgegrenzt werden. Wachstum kann im quantitativen Kontext als „positive Veränderung der Unternehmensgröße“ verstanden werden. Das bedeutet, dass ein positives Wachstum, mit Ausnahme von kurzfristigen Wachstumsschwankungen, nicht von einem negativen Wachstum aufgehoben wird. Das Gegenteil hiervon würde Schrumpfung und eine Neutralisation, Stagnation bedeuten. Die Maßzahl muss sich auf eine repräsentative Größe beziehen.⁸⁶ Am gebräuchlichsten sind marktbezogene Messgrößen wie Umsatz und Marktanteil oder faktorbezogene Messgrößen wie die Mitarbeiterzahl. Einige Autoren empfehlen eine Kombination verschiedener Maßzahlen, gleichwohl besteht keine Einigung darüber welche Kriterien kombiniert werden sollten.⁸⁷

Eine steigende Serviceintensität, Produktqualität oder positive Veränderungen von Leistungspotenzialen wie Kernkompetenzen und Fähigkeiten stellen qualitative Merkmale dar und werden mehrheitlich als „Unternehmensentwicklung“ bezeichnet.⁸⁸ Eine Unternehmensentwicklung kann als Resultat von Unternehmenswachstum verstanden werden,

⁸² Vgl. Welter, 2015b, S. 6.

⁸³ Vgl. Ott et al., 2012, S. 71.; Horváth, 2015, S. 320.

⁸⁴ Vgl. Müller, 1997, S. 10; Behringer, 2012, S. 51.

⁸⁵ Vgl. Welter, 2015b, S. 9, 24.

⁸⁶ Vgl. Stein, 2000, S. 31.

⁸⁷ Vgl. Purle, 2004, S. 17.

⁸⁸ Vgl. ebenda; Matthes, 2012, S. 17.

sodass sich Unternehmensstrukturen und Leistungspotenziale entsprechend anpassen.⁸⁹ Andererseits besteht die Annahme, eine Unternehmensentwicklung wäre die Voraussetzung für Unternehmenswachstum.⁹⁰ In dieser Arbeit gelten quantitative Merkmale als Unternehmenswachstum. Unternehmensentwicklung ist die Konsequenz, sollte zur nachhaltigen Unternehmensführung hingegen rechtzeitig gewährleistet werden.

Wachstumspotenziale können ex ante intendiert und damit Unternehmenswachstum forciert werden. Ein Grund für das Bestreben nach Unternehmenswachstum ist primär eine steigende Überlebenswahrscheinlichkeit. Kleinere Unternehmen sind verwundbarer gegenüber externen Veränderungen und somit krisenanfälliger. Verbesserte Aufstiegschancen und vielfältigere Aufgabenbereiche motivieren zudem die Mitarbeiter. Die Beschäftigung stabilisiert sich, da ein schnelleres Wachstum, als Produktivitätsfortschritte erreicht wird. Economies of Scale and Scope verbessern die Wettbewerbsvorteile und Erfahrungskurven erhöhen die Effizienz. Es kann außerdem angenommen werden, dass die Reputation mit der Größe wächst. Die Verhandlungsmacht steigt folglich gegenüber dem Unternehmensumfeld. Diese und weitere Motive sprechen dafür Unternehmenswachstum anzustreben. Es kann durch skalieren, duplizieren und granulieren erreicht werden. Für eine Skalierung wird mehr von dem generiert, was bereits generiert wurde. Duplizieren bedeutet das Ausdehnen in andere Regionen. Granulieren heißt diversifizieren. Das Generierte wird auf andere Geschäftsbereiche, Produkte oder Märkte übertragen.⁹¹ Unternehmen können interne oder externe Wachstumsstrategien anstreben. Internes Wachstum bedeutet organisches Wachstum. Es ist die Konsequenz eines innerhalb einer Organisation ablaufenden Wachstumsprozesses. Externes Wachstum wird durch Unternehmenszukäufe oder Kooperationen erzielt.⁹²

Als schnell wachsend werden Unternehmen bezeichnet, „die überdurchschnittliche Wachstumsraten bei den Mitarbeiter- und Umsatzzahlen aufweisen“ (Purle, 2004, S. 20). Nach Angaben des IfM Bonn sind es insbesondere KMU, die als Marktführer überdurchschnittlich hohe Wachstumsraten verzeichnen.⁹³ Wachstumsraten werden dabei relativ zum Wettbewerbsumfeld und dem konjunkturellen Umfeld betrachtet.⁹⁴ In entwickelten Industrien, deren Märkte überwiegend gesättigt sind (wie z.B. in Deutschland),

⁸⁹ Vgl. Matthes, 2012, S. 17.

⁹⁰ Vgl. Stein, 2000, S. 32.

⁹¹ Vgl. Purle, 2004, S. 55 f.

⁹² Vgl. Sachs, 2008, S. 32.

⁹³ Vgl. IfM, „Determinanten der Entwicklungsverläufe in schnell wachsenden Familienunternehmen“, 2015.

⁹⁴ Vgl. Matthes, 2012, S. 17.

wird schnelles Unternehmenswachstum bereits bei verhältnismäßig geringerem Umsatz- und Mitarbeiterwachstum erreicht. Daher bezeichnen einige Forscher ein Umsatzwachstum von 10% bereits als schnelles Unternehmenswachstum.⁹⁵ Ein allgemein akzeptierter Begriff für schnell wachsende Unternehmen ist das „Gazellenunternehmen“. Dieser wurde in den 1980er Jahren von David Birch geprägt und bezieht sich auf Unternehmen, die über einen langen Zeitraum schnelles Wachstum aufzeigen und damit überproportional zum Wachstum von Produktion und Beschäftigung beitragen.⁹⁶

In dieser Arbeit gelten mittelständische Unternehmen somit als schnell wachsend, wenn sie über einen langen Zeitraum mindestens 10 % Umsatz- und Mitarbeiterwachstum verzeichnen und überproportional zum Wachstum der Produktion und Beschäftigung beitragen.

3.4 Herausforderungen schnell wachsender mittelständischer Unternehmen

Im vorangestellten Kapitel wurde bereits angedeutet, dass mit einer wachsenden Unternehmensgröße die Verhandlungsmacht steigt und das Insolvenzrisiko sinkt. Daraus resultierend zahlen MU in der Regel höhere Zinssätze für ihr Fremdkapital als große Unternehmen. Eine Börsennotierung ist auf Grund der Rechtsform häufig nicht möglich oder mit hohen Kosten eines Rechtsformwechsels verbunden. Infolgedessen haben MU in der Regel keinen Zugang zum Kapitalmarkt und geringe Möglichkeiten der Fremdfinanzierung.⁹⁷

Wachsende Unternehmen sind ferner charakteristisch wachstumsbedingten Herausforderungen gegenübergestellt. Es wird angenommen, dass Unternehmen regelmäßig evolutionäre und revolutionäre Phasen im Wechsel durchlaufen. In diesen stehen Zeiten mit kontinuierlichem Wachstum Zeiten der Krise gegenüber. Revolutionäre Unternehmensphasen werden mit Erreichen kritischer Schwellenwerte durchlaufen und sind häufig Folge von Führungs- und Organisationsproblemen.⁹⁸ Man kann daher schlussfolgern, dass interne Herausforderungen mit zunehmendem Wachstum und steigender Komplexität größer werden. Wachstum und eine Komplexitätszunahme fordern mehr Delegationsmechanismen. Mittelständische Unternehmer tendieren hingegen dazu, ihren Erfolg ohne Anpassung zu reproduzieren. Aus ihrer Sicht sollen Unternehmensstrukturen wie gewohnt fortgesetzt

⁹⁵ Vgl. Welter, 2015b, S. 23.

⁹⁶ Vgl. Yudanov, 2009, S. 5.

⁹⁷ Vgl. Ihlau, 2013, S. 6.

⁹⁸ Vgl. Matthes, 2012, S. 33.

werden.⁹⁹ Die Herausforderungen einer strukturellen Anpassung und der Delegation von Macht ist bei MU folglich umso größer. Sie müssen ihre Stärken und Schwächen erkennen und Ressourcen neu verteilen. Denn dauerhaftes Wachstum kann nur dann gesichert werden, wenn die limitierten Ressourcen effizient eingesetzt werden.¹⁰⁰

Ferner kumuliert sich die Komplexität, wenn MU andere Betriebe im Rahmen einer externen Wachstumsstrategie erwerben. Aufgrund ähnlicher Unternehmenssituationen und limitierter finanzieller Mittel übernehmen MU tendenziell Unternehmen in der gleichen oder einer kleineren Betriebsgrößenklasse. Eine Ausnutzung der Skaleneffekte wird u. U. erst durch Unternehmenszukäufe möglich. Außerdem können durch Akquisitionen Innovationen erworben werden, qualifizierte Mitarbeiter akquiriert und eine Bedrohung durch Wettbewerber verringert werden. Das fordert andererseits eine verstärkte Delegation von Verantwortlichkeiten, eine Anpassung der Strategie und eine Integration des akquirierten Unternehmens.¹⁰¹ Eine andere Möglichkeit Synergien zu schaffen und Größenvorteile durch eine externe Wachstumsstrategie zu realisieren entsteht durch Unternehmensnetzwerke oder strategische Allianzen. Die Sorge in der Autonomie eingeschränkt zu werden oder Innovationen teilen zu müssen, sind Gründe warum sich bisher noch vergleichsweise wenige MU wagen eine Unternehmenskooperation einzugehen.¹⁰²

Eine steigende Komplexität durch eigenständiges Unternehmenswachstum, Unternehmenszukäufe oder Kooperationen kann mit einer guten strategischen Planung und Risikomanagement bewältigt werden. Hier weisen MU noch starke Defizite auf¹⁰³. Das könnte nach Meinung der Verfasserin insbesondere auf zwei Aspekte zurückzuführen sein. Einerseits ist die Arbeitsteilung in mittelständischen Unternehmen gering. Die Mitarbeiter müssen prozessübergreifend Aufgaben ausführen. Der Inhaber ist stärker in das Tagesgeschäft eingebunden, sodass er wenig Zeit für strategische Fragestellungen zur Verfügung hat. Diese werden jedoch auf Grund eines zumeist autoritären Führungsstils¹⁰⁴ ebenso wenig delegiert.¹⁰⁵ Andererseits entscheidet sich die Führungsspitze MU im Zielkonflikt zwischen kurzfristigem Erfolg und langfristiger Existenzsicherung zu häufig für

⁹⁹ Vgl. Marangoni et al., 2008, S. S. 92.

¹⁰⁰ Vgl. Welter, 2006, S. 32.

¹⁰¹ Vgl. Behringer, 2009, S. 172 f.

¹⁰² Vgl. von der Oelsnitz, 2015, S. 459; Döhl et al., 2003, S. 7.

¹⁰³ Vgl. Welter et al., 2015, S. S; Behringer, 2012, S. 45; Seiter, 2006, S. 275.

¹⁰⁴ Vgl. Reinemann, 2015, S. 42.

¹⁰⁵ Vgl. Klesl, 2010, S. 29; Behringer, 2012 S. 40 f.

die kurzfristige Erfolgsrealisierung.¹⁰⁶ Das könnte im mangelnden Wissen und der fehlender Erfahrung der Anwendung betriebswirtschaftlicher Methoden zum Aufbau langfristiger Erfolgspotentiale begründet sein.¹⁰⁷ Das ist jedoch für ein nachhaltiges Wachstum erfolgsentscheidend.

Eine defizitäre Planung wird als einer der Hauptgründe für Produktivitätsprobleme MU in Deutschland genannt.¹⁰⁸ Einer Studie zufolge beschäftigen sich Management-Teams MU weniger als 10% ihrer Zeit mit Strategiethemata.¹⁰⁹ Darüber hinaus werden durch das Fehlen von Frühwarnsystemen nicht nur Risiken, sondern auch Chancen durch veränderte Umweltbedingungen zu spät erkannt.¹¹⁰ So gelten MU scheinbar als innovativ, dennoch stellen diverse neue Geschäftsmodelle mittelständisch geprägte Branchen vor große Herausforderungen. Die Digitalisierung wurde von einigen MU (zu) spät einbezogen. Ein aktuelles Beispiel ist die Verdrängung von Einzel- und Fachhändlern durch Online-Anbieter. Erst jetzt passen viele standortgebundene Anbieter ihre Strategien an.¹¹¹

Eine der größten Schwächen MU scheint das Fehlen einer integrierten Unternehmensplanung zu sein. Diese Herausforderung ist insbesondere dann von Bedeutung, wenn ein Unternehmen nachhaltig wachsen möchte. Führen Unternehmer ihren Betrieb jahrelang erfolgreich, sind sie der Notwendigkeit häufig nicht bewusst, bis sie in eine Krise geraten. In der Zeit der New-Economy¹¹² sind viele schnell wachsende Unternehmen gescheitert, was im Nachhinein unter anderem von den Managern selbst als „strategieloser Expansionsdrang“ bezeichnet wurde.¹¹³

Der in den meisten schnell wachsenden MU spürbare Anpassungsdruck kommt ferner aus vielen Richtungen der Unternehmensumwelt. Strukturumbrüche, sich wandelnde Wettbewerbsbedingungen und Konjunkturschwankungen führen zu einer zunehmenden Volatilität der Märkte. Verstärkt wird dieser Effekt besonders in MU, die durch ihre Exportstärke zusätzlich Währungsschwankungen ausgesetzt sind. Eine hohe

¹⁰⁶ Vgl. Zimmermann, 2001, S. 40.

¹⁰⁷ Vgl. Klesl, 2010, S. 29.; Behringer, 2012, S. 45.

¹⁰⁸ Vgl. Kohl, 2006, S. 54.

¹⁰⁹ Vgl. Günther et al., 2007, S. 12.

¹¹⁰ Vgl. Stehmann, 1996, S. 12; Günther et al., 2007, S. 6.

¹¹¹ Vgl. Welter, 2014, S. 34.

¹¹² New-Economy ist ein Sammelbegriff für junge und innovative, zumeist Technologieunternehmen, die immaterielle oder materielle Güter produziert oder gehandelt haben. Zugleich wird es häufig als Synonym einer Ökonomie verstanden, die zunächst starkes Wachstum verzeichnete und später an der spekulativen Blase an den Börsen zwischen den Jahren 1999 und 2003 platzte. Vgl. Gabler, „Neue Ökonomie“, 2015.

¹¹³ Vgl. Purle, 2004, S. 61, Todesco, 2010, S. 63 ff.

Wettbewerbsintensität,¹¹⁴ die Notwendigkeit einer zunehmenden Kundenorientierung und immer schnellere Innovationszyklen stellen schnell wachsende MU zudem vor große Herausforderungen.¹¹⁵ Ein Veränderungsdruck interner Strukturen ist daher sowohl Folge von Unternehmenswachstum, als auch Folge externer Veränderungen.¹¹⁶

Es kann festgehalten werden, dass oftmals stark personenbezogene MU durch schnelles Wachstum zunehmend gefordert sind, Führungsaufgaben zu delegieren. Insbesondere strategische Fragestellungen sollten zum Zweck des fortwährenden Unternehmenswachstums in den Fokus rücken. Hierfür sollten betriebswirtschaftliche Methoden so eingesetzt werden, dass potenzielle Chancen und Risiken des Unternehmensumfelds in Stärken umgewandelt werden können.

4 Die Institutionalisierung des strategisches Controllings als Erfolgsfaktor schnell wachsender mittelständischer Unternehmen

4.1 Notwendigkeit

Neben den tagesgeschäftlichen Herausforderungen bleibt dem Unternehmer wenig Zeit und für strategisches Controlling. „Wenn der Kapitän zugleich auch Lotse und Steuermann sein soll [oder will], sind Probleme vorprogrammiert – besonders in stürmischen Zeiten“. Werden für die strategische Planung strategische Controllingprozesse genau definiert, können Krisen jedoch vermieden werden.¹¹⁷ Durch die Einheit von Management und Inhaber ist die Rationalitätssicherung in MU von besonderer Bedeutung, da sich Veränderungen oder Konjunkturschwankungen häufig stärker auswirken¹¹⁸ und das unternehmerische Risiko in der Regel persönlich getragen wird.¹¹⁹ Da das Controlling in MU zudem einen Erfolgsfaktor darstellt,¹²⁰ ist der Nutzen eines integrierten strategischen Controllings ebenso allgegenwärtig wie in Großkonzernen, wenn nicht von höherer Bedeutung.¹²¹ Steigen die Komplexität unternehmensinterner Faktoren und die Herausforderungen der Umwelt, wird ein institutionalisiertes strategisches Controlling dringlich. Die Treppenstufen in Abbildung 2

¹¹⁴ Vgl. Mund, 2009, S. 8.

¹¹⁵ Vgl. o.V., 2008, S. 10.

¹¹⁶ Vgl. Drejer, 2004, S. 1.

¹¹⁷ Vgl. o.V., 2008, S. 9.

¹¹⁸ Vgl. Todesco, 2010, S. 65.

¹¹⁹ Vgl. Heidenbauer, 2009, S. 148; Behringer, 2012, S. 39.

¹²⁰ Vgl. Becker et al., 2008, S. 7.

¹²¹ Vgl. Todesco, 2010, S. 65.

Controller in nur rund 50% der MU Mitverantwortung in der strategischen Planung.¹²⁵ Eine Studie des Deloitte Mittelstandsinstitut zeigt, dass Insolvenzen vordergründig auf die Abwesenheit eines funktionsfähigen Controllings zurückgeführt werden.¹²⁶ Gründe für die Abwesenheit scheinen der fehlende Effizienzbeweis dafür zu sein, dass strategisches Controlling langfristig mehr Erfolg verspricht sowie eine Limitierung finanzieller und personeller Ressourcen. Zudem überfordert die Vielzahl an Instrumenten und Methoden oftmals die Unternehmensführung.¹²⁷

Die häufig bemängelte Knappheit finanzieller Mittel in MU, könnte nach Erachten der Verfasserin überwunden werden, indem Gewinne, die andernfalls für eine Geschäftsfelderweiterung oder private Zwecke verwendet würden,¹²⁸ im Rahmen einer Konsolidierungsphase in eine langfristige Erfolgssicherung durch ein institutionalisiertes Controlling investiert werden. Die Institutionalisierung hinsichtlich personeller Ressourcen wird im folgenden Kapitel analysiert. In einem weiteren Schritt wird die Auswahl und Intensität der Instrumente beleuchtet. Diese sollten sich nach den Herausforderungen richten, die in Tabelle 2 subsumiert werden.

Ursprung	Herausforderung
Extern	Kundenorientierung
	Hoher Wettbewerb
	Kurze Innovationszyklen
	Volatile Umwelt
Ursprung	Herausforderung
Intern	Defizitäre Planung
	Externes Wachstum
	Defizitäre Strategieumsetzung
	Internes Wachstum
	Wachstumsbedingte Koordinierungsprobleme

Tab. 2: Interne und externe Herausforderungen mittelständischer Unternehmen (eigene Darstellung)

¹²⁵ Diese Unternehmen zählen gemäß dem Deloitte Mittelstandsinstitut zum wirtschaftlichen Mittelstand, nicht aber zu der KMU-Definition vgl. „Unternehmensführung und Controlling“, 2008, S. 19.

¹²⁶ Vgl. Becker et al., 2008, S. 13.

¹²⁷ Vgl. Günther, 2007, S. 13; Heupel et al., 2015, S. 330.; Behringer, 2012, S. 49

¹²⁸ Vgl. Todesco, 2010, S. 65.

Die Instrumente werden so gewählt, dass die Unterstützung des Controllings in den Phasen der Strategieentwicklung und -umsetzung sowie der strategischen Kontrolle deutlich wird. Der scheinbar fehlende Effizienzbeweis soll stückweise widerlegt und dadurch mittelständische Unternehmer für das strategische Controlling sensibilisiert werden.

4.2 Einführung

Bevor mittelständische Unternehmer Entscheidungen treffen halten sie eher mit vertrauten Personen Rücksprache, da Fehlentscheidungen u. U. existenzbedrohend sind. Eine Existenzbedrohung wirkt sich nicht nur auf das Unternehmen, sondern auch auf den Inhaber persönlich und das gesamte Familienvermögen aus. Knapp zwei Drittel der mittelständischen Manager besprechen wichtige Entscheidungen mit ihren engsten Familienangehörigen, auch mit denen, die nicht formal im Unternehmen beschäftigt sind. Das ist darin begründet, dass Familienangehörige in der Regel genau über die Unternehmenssituation informiert sind und eigennütziges Handeln ausgeschlossen werden kann. Rein vertraglich gebundenen Experten wird zumeist weniger vertraut.¹²⁹ Demzufolge sollten nach Erachten der Verfasserin strategische Controller Vertrauenspersonen verkörpern, jedoch keine Familienangehörigen oder Inhaber selbst sein. Wie zuvor beschrieben fehlt ihnen häufig die Zeit und das controllingspezifische Know-how. Auch eine Aufteilung der Aufgaben auf Fachkräfte aus dem Rechnungswesen, Qualitätsmanagement oder dem operativen Controlling wird nicht empfohlen.¹³⁰ Aufgrund der besonderen Stellung und der Ressourcenlimitation sollte die Verantwortung nach Meinung der Verfasserin zunächst im Bereich eines oder weniger strategischer Controller liegen. Hier kann spezifisches Controllingwissen durch Personen vertieft werden, die nicht in das Tagesgeschäft eingebunden sind. Die Besetzung wird aufgrund der hohen Bedeutung durch die „Unternehmensspitze“ selbst durchgeführt. Die strategischen Controller sollten ein tiefes analytisches Verständnis haben, Marktkenntnisse und die Fähigkeit aufweisen, in strategischen Dimensionen zu denken.¹³¹

Organisatorisch kann das strategische Controlling entweder als Stabs- oder als Linienfunktion angesiedelt werden. Stellt es eine Linienfunktion dar, sollte es aufgrund der engen Zusammenarbeit mit dem Management in der ersten Führungsebene eingeordnet werden.

¹²⁹ Vgl. Welter, 2015, S. 31 f.

¹³⁰ Vgl. Zimmermann, 2001, S. 477 f.

¹³¹ Vgl. Krystek et al., 2012, S. 14.

Unabhängig von der formalen Organisation hat der Controller mitunter sowohl Stabs- als auch Linienfunktionen. Linienfunktionen spiegeln sich in der Verantwortung der Erreichung der Unternehmensziele, der Durchführungsentscheidungen sowie der Erstellung des Gesamtplans auf Basis der Teilpläne wieder. Stabsfunktionen hat das strategische Controlling durch die Unterstützung der Linie, Freigabeentscheidungen sowie das Konsolidieren, Überarbeiten und Koordinieren des Gesamtunternehmensplans.¹³² Eine formale Eingliederung als Stabsstelle unterstreicht die Informations- und Unterstützungsfunktion und vermeidet möglicherweise hierarchische Konflikte. Eine Stabsstelle sollte nach Meinung der Verfasserin vorgezogen werden, da keine Durchführungsbefugnis und somit Weisungsbefugnis über Linienmanager vorliegt. Seine Funktion sollte primär die Überarbeitung und Koordination des Gesamtunternehmensplans und der Entwicklung zielführender Instrumente für das Erreichen der strategischen Ziele sein. Eine Ansiedelung in der zweiten Hierarchieebene ermöglicht eine enge Zusammenarbeit mit dem Inhaber. Dieser kann das strategische Controlling stückweise überwachen. Vertrauensprobleme können so vermieden werden.

Ferner muss der bestmögliche Einführungszeitpunkt gewählt werden. Wie zuvor ausgeführt, durchlaufen wachsende Unternehmen verschiedene Phasen. Nach einer starken Wachstumsphase tritt häufig eine Organisationskrise ein. Um dem entgegenzuwirken, sollten Organisationen nach kurzer Zeit des Wachstums eine Konsolidierungsphase einbauen. In dieser Zeit, werden Ressourcen und Fähigkeiten entsprechend der gestiegenen Anforderungen angeglichen. Erst nach der Konsolidierungsphase kann wieder Wachstum angestrebt werden.¹³³ In dieser Phase sollten nach Ansicht der Verfasserin finanzielle Mittel für die Einführung eines strategischen Controllings verwandt werden. Nachhaltiges Wachstum und die Vermeidung einer Unternehmenskrise können durch spezifische Instrumente des strategischen Controllings gesichert werden.

Empfehlenswert ist ein sukzessiver Einführungsprozess durch die Führungsspitze und die Controller der neuen Abteilung, damit alle Beteiligten ausreichend Zeit haben sich der Ziele und Aufgaben anzunehmen und die neue Organisation zu akzeptieren. Darüber hinaus können notwendige Anpassungen direkt durchgeführt werden und somit ein unternehmens- und größenspezifisches Controlling gewährleistet werden.¹³⁴

¹³² Vgl. Buchholz, 2013, S. 40 f.

¹³³ Vgl. Purle, 2004, S. 63.

¹³⁴ Vgl. Seitz, 2001, 135-138.

4.3 Spezifische Instrumente

4.3.1 Risiko- und Chancencontrolling

Das Risiko- und Chancencontrolling ist ein „integrativer Bestandteil des Controllingystems“. Es ist Teil der strategischen Kontrolle und begleitet den gesamten Prozess der strategischen Planung.¹³⁵ Die Aufgaben sind eine kontinuierliche Bewertung und Kommunikation der Risikoverläufe und eine Empfehlung von Steuerungsmaßnahmen, wodurch eine zeitnahe Reaktion ermöglicht und das Erfolgspotenzial maßgeblich erhöht wird. Risiko wird als „Streuung des Zukunftserfolgs wirtschaftlicher Aktivitäten“ bezeichnet, d.h. der Begriff wird sowohl als positive als auch als negative Abweichung verwandt.

Der wesentliche Unterschied zum Risikomanagement liegt zum einen in der Betrachtung jeglicher Risiken auch derer die nicht bestandsgefährdend sind. Ferner werden hier Risiken identifiziert, erfasst und bewertet,¹³⁶ nicht aber bewältigt. Die Prozesse zeigen starke inhaltliche Parallelen auf, die Begriffe sollten jedoch nicht gleichgesetzt werden. In großen Unternehmen unterstützt das Chancen- und Risikocontrolling das Risikomanagement, dass im Zusammenhang mit gesetzlichen Regelungen betrachtet wird.¹³⁷ Das Risikomanagement wird daher in dieser Arbeit nicht im Speziellen untersucht.

Betrachtet man die zunehmende Volatilität der Unternehmensumwelt, wird die Notwendigkeit eines Chancen- und Risikocontrolling für MU deutlich. Zudem werden Innovationen gefördert, wie im Verlauf des Kapitels dargestellt wird. Zunächst müssen hierfür zielführende Instrumente entwickelt und implementiert werden. Eine betriebswirtschaftlich sinnvolle Auswahl und Nutzungsintensität muss im Hinblick auf die Betriebsgröße und finanziellen Mittel stets berücksichtigt werden. An zunehmender Bedeutung gewinnt die strategische Frühaufklärung.¹³⁸ Dieses Instrument ist ein Frühwarnsystem der 3. Generation.¹³⁹ Es wird als „Konzept der schwachen Signale bezeichnet“. Hierfür werden Änderungen in der Umwelt untersucht, die sich nur indirekt und zumeist zeitversetzt auf Märkte auswirken.¹⁴⁰ Der Hintergrund ist, dass solche Diskontinuitäten, die kritisch für die strategische Planung sind, nicht plötzlich auftauchen. Geortet werden die schwachen Signale durch Scanning und

¹³⁵ Vgl. Krystek, 2012, S. 11.

¹³⁶ Vgl. ICV, „Risiko- und Chancencontrolling“ 2015.

¹³⁷ Vgl. Diederichs, 2012, S. 74.

¹³⁸ Vgl. Form, 2004, S. 155, 165.

¹³⁹ Vgl. Diederichs, 2012, S. 20 f.

¹⁴⁰ Vgl. Freidank et al., 2001, S. 45 f.

Monitoring. Scanning geschieht durch ein intuitives Aufspüren von Veränderungen durch unternehmerische Erfahrung und Sachkenntnisse. Durch das Monitoring werden die ausgewählten Signale beobachtet und analysiert. Insbesondere sollen Muster erkannt werden, um potenzielle Diskontinuitäten prognostizieren zu können und Handlungsempfehlungen abzuleiten.¹⁴¹ Die strategische Frühaufklärung geht somit ansatzweise in die Phase der Risikobewertung über und ist sehr komplex in ihrer Ausführung. Zum Zweck der Umfangs- und Komplexitätsreduzierung können MU nach Meinung der Verfasserin eine indikatororientierte Früherkennung der 2. Generation nutzen. Die 2. Generation gehört zu den operativen Frühwarnsystemen, nähert sich jedoch bereits den strategischen Frühwarnsystemen an.¹⁴²

Indikatororientierte Früherkennungssysteme basieren auf unternehmensinternen- und externen Daten, die auch qualitativer Art sein können.¹⁴³ Auch die Früherkennung zielt darauf ab, latente Risiken zu erkennen, bevor sie sich auf die Unternehmenskennzahlen ausgewirkt haben. Im Gegensatz zur 3. Generation handelt es sich jedoch um Indikatoren die sich direkt auf das Unternehmen auswirken, denn festgelegte Beobachtungsbereiche unterstellen eine Gesetzmäßigkeit der Zusammenhänge. Hierfür werden zunächst alle unternehmensrelevanten Risikoarten für jegliche Beobachtungsbereiche definiert.

In einem nächsten Schritt werden Frühwarnindikatoren für die Beobachtungsbereiche identifiziert und in eine Ursache-Wirkungsbeziehung gebracht. Die Indikatoren sollten Risiken für das Unternehmen im zeitlichen Vorlauf bestimmen und müssen eindeutig, vollständig, rechtzeitig verfügbar und ökonomisch vertretbar sein.¹⁴⁴ Beobachtungsbereiche finden sich im internen und externen Bereich. Indikatoren des Beobachtungsbereichs Politik können z.B. neue Gesetze und rechtliche und soziologische Trends sein.¹⁴⁵ Abbildung 3 zeigt ein Beispiel einer Indikatorveränderung und dessen Auswirkung auf die Erfolgsgröße eines Unternehmens.

¹⁴¹ Vgl. Form, 2004, S. 166.

¹⁴² Vgl. Diedrichs, 2012, S. 74.

¹⁴³ Vgl. Krystek, 2007, S. 51.

¹⁴⁴ Vgl. Diedrichs, 2012, S. 76, 78 f.

¹⁴⁵ Vgl. Baum et al., 2013, S. 375.

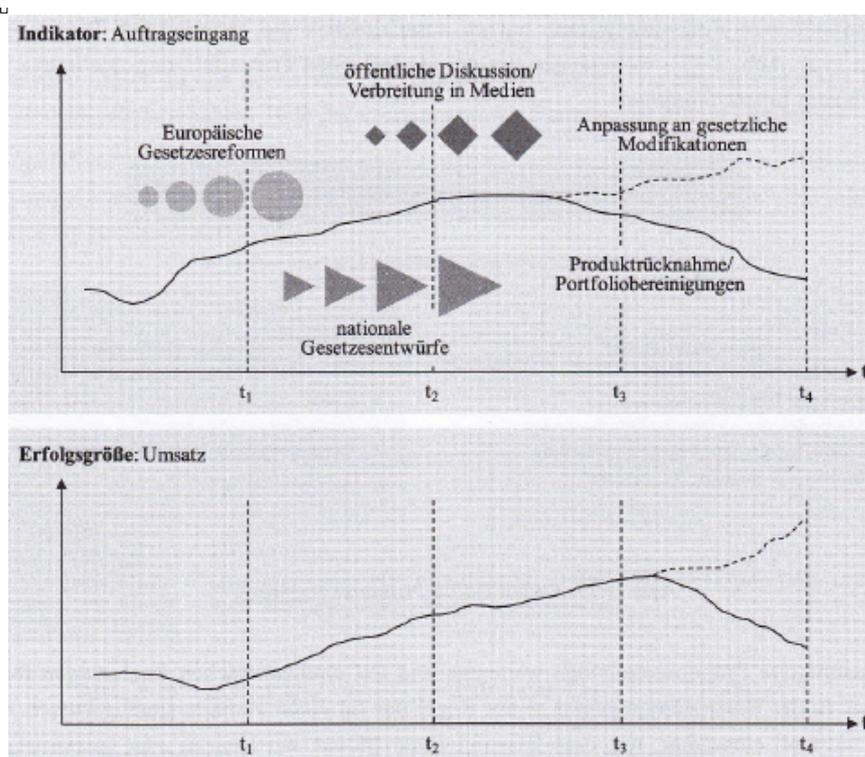


Abb. 3: Indikatorveränderung und Auswirkung auf eine Erfolgsgröße (Diedrichs, 2012, S. 76)

In einem nächsten Schritt werden Soll-Werte und Toleranzgrenzen für jeden Indikator determiniert und ihr Verlauf kontinuierlich beobachtet.¹⁴⁶

Werden Veränderungen im Rahmen der Frühwarnsysteme erkannt, sollten die gewonnenen Informationen anhand von Zukunftsszenarien kreativ verwertet werden. Hierfür eignet sich die Szenariotechnik.¹⁴⁷ Im Rahmen eines Tagesforums zum Thema „Zukunftsorientierte Steuerung“ an der Universität Hamburg-Harburg diskutierten Experten aus der Praxis über notwendige Controllinginstrumente in dynamischen Zeiten. Die Teilnehmer waren sich darüber einig, dass sich die Szenariotechnik langfristig als Best Practice etablieren wird. Beherrschen Controller die Methoden, kann die komplexe und dynamische Umwelt auch in einem kleineren Umfang mittels der Szenariotechnik analysiert werden.¹⁴⁸ Auch in Studien MU zählt sie zu den meist verwandten Methoden.¹⁴⁹ Zuvor beschriebene „verschlafene“ Trends und Wandel neuer Geschäftsmodelle können dadurch vermieden werden. Innovationen werden durch die frühzeitige Einleitung von Maßnahmen gefördert.

¹⁴⁶ Vgl. Diedrichs, 2012, S. 76, 78 f.

¹⁴⁷ Vgl. Form, 2004, S. 180.

¹⁴⁸ Vgl. Künneth, 2011, S. 2010.

¹⁴⁹ Vgl. Littkemann et al., 2012, S. 48.

Abbildung 4 visualisiert die Szenariotechnik. Die Gegenwart hat einen abnehmenden Einfluss auf zukünftige Ereignisse. Das wird durch eine Trichterform visuell dargestellt. Die Variabilität verschiedener Szenarien wird mit dem Planungshorizont jedoch größer, die durch Extremszenarien eingegrenzt wird.¹⁵⁰ Die möglichen Wege in die Zukunft werden durch die gestrichelten Linien dargestellt. Sie können durch Trendbruchereignisse in eine andere Richtung geleitet werden.

Szenarien bilden alternative Zukunften in einem "Zeittrichter" ab

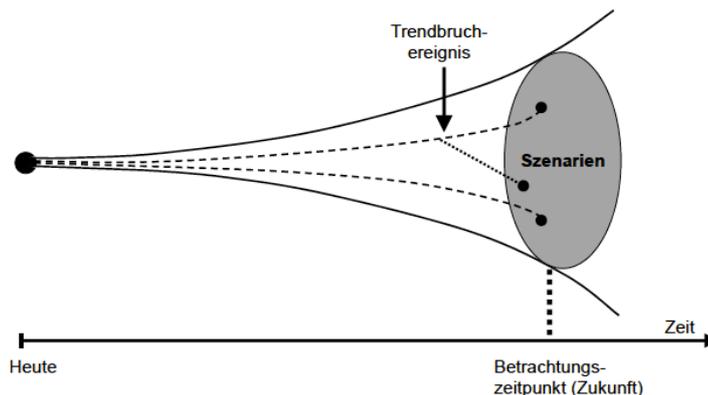


Abb. 4: Visualisierung der Szenariotechnik (2013, Alter, S. 113)

Zunächst werden die Umwelt und alle systematisch zusammenhängenden Einflussfaktoren analysiert. Die Problemfelder müssen nun zusammen mit den Einflussfaktoren bestimmt werden, wobei die Stärke des Einflusses einzelner Faktoren berücksichtigt werden sollte. In einem nächsten Schritt werden für das Zieljahr Zukunftsbilder projiziert, die auf Ist-Werten der Deskriptoren aufbauen. Alternativszenarien der Deskriptoren müssen ausgearbeitet und begründet werden. Die getroffenen Annahmen lassen sich in Annahmebündel zusammenfassen, die teilweise konsistent, neutral oder auch widersprüchlich miteinander in Verbindung stehen. Aus konsistenten Annahmebündeln werden im nächsten Schritt zwei bis drei Szenarien dargestellt die idealerweise die gesamte Spannweite der Alternativdeskriptoren darstellen. Bewährt hat sich ein Abgleich der Szenarien, der alle fünf Jahre auf der Szenarioabbildung abgetragen wird, sodass ein „vernetzter Pfad“ entsteht. Die Sensitivität der Analyse wird durch Trendeinbrüche geprüft die eine hohe Eintritts- und

¹⁵⁰ Vgl. Form, 2004, S. 181.

Einflusswahrscheinlichkeit haben. So entstehen Varianten von Zukunftsbildern, die sowohl negative Auswirkungen als auch Chancen für das Unternehmen hervorheben.¹⁵¹

Sind negative Abweichungen erkannt, können diese hinsichtlich ihrer Tragweite monetär bewertet werden. Hierfür eignet sich die Darstellung einer Risk Map.¹⁵² Aus dem Zusammenspiel des Schadensausmaßes und der Eintrittswahrscheinlichkeit werden Risikoklassen gebildet. Hierfür müssen die Bewertungskriterien, wie z.B. die finanzielle Auswirkung oder auch die Auswirkung auf die Reputation des Unternehmens sowie die Eintrittswahrscheinlichkeit operationalisiert werden. Es werden Brutto-Risiken (schwarzer Punkt, ohne Maßnahmenergreifung) von Netto-Risiken (weißer Punkt, mit Maßnahmenergreifung) unterschieden. Durch Multiplikation beider Parameter ergibt sich der Schadens erwartungswert.

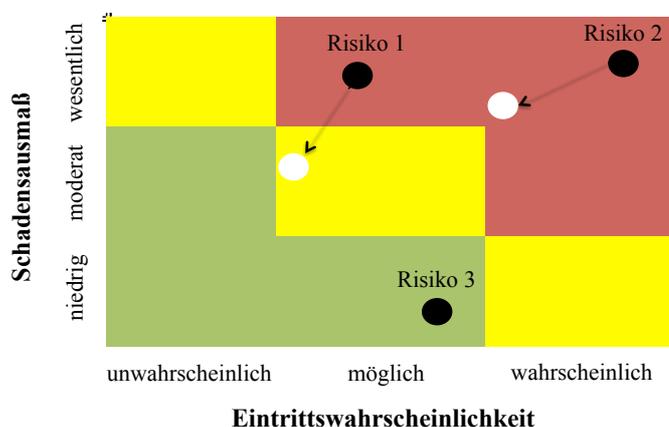


Abb. 5: Beispiel einer Risk Map (eigene Darstellung, in Anlehnung an Horváth, 2009, S. 719; Diedrichs, 2012, S. 94)

Mit Hilfe der Risk Map können nun Einzelrisiken priorisiert und für jedes Risiko Steuerungsmaßnahmen eingeleitet werden, die auf eine Minderung der Eintrittswahrscheinlichkeit und/ oder eine Begrenzung der Schadenshöhe abzielen. Grundsätzlich werden vier Maßnahmen der Risikosteuerung unterschieden: Risikovermeidung (z.B. Ausstieg aus einem Projekt), Risikoreduktion (z.B. häufigere Wartungen der Produktionsanlagen), Risikotransfer (z.B. Abschluss einer Versicherung) und Risikoakzeptanz (z.B. Inkaufnahme von Bagatellrisiken).¹⁵³ Handlungsempfehlungen sollten

¹⁵¹ Vgl. Alter, 2013, S. 111 ff.

¹⁵² Vgl. Horváth, 2011, S. 713.

¹⁵³ Vgl. Seidel, 2011, S. 45; Diedrichs, 2012, S. 94.

aufgrund der Informationsnähe durch das strategische Controlling abgeleitet werden. Abbildung 6 fasst den denkbaren Ablauf eines Chancen- und Risikocontrollings in einem MU zusammen.

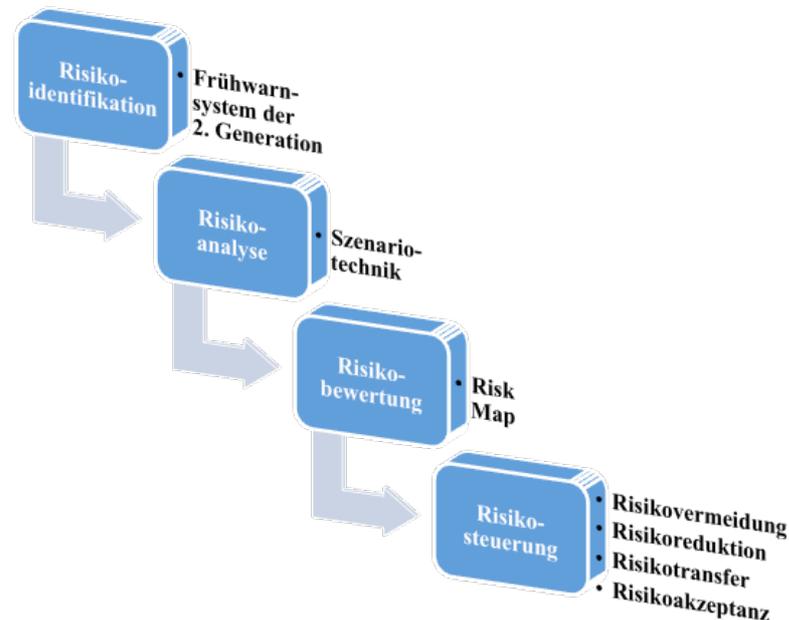


Abb. 6: Beispielablauf eines Chancen- und Risikocontrollings (Eigene Darstellung)

Nach Ansicht der Verfasserin empfiehlt es sich, aufgrund der Ressourcenlimitierung in MU, die Methoden in einem kleineren Umfang durchzuführen und sich auf solche Risiken zu fokussieren, für die eine hohe Eintrittswahrscheinlichkeit und ein hohes Schadenausmaß erwartet wird. Gleichwohl sollten nur zukünftige Chancen näher untersucht werden, die ein großes Erfolgspotenzial für das Unternehmen darstellen.

4.3.2 Target Costing

Die Entwicklung neuer Produkte ist ein erfolgsentscheidender Faktor für das Wachstum eines Unternehmens. Diese müssen einen hohen Nutzenwert und gleichzeitig sehr niedrige Produktkosten vorweisen. Das Target Costing ist ein in Japan entwickeltes Instrument des strategischen Kostenmanagements. Im Gegensatz zu traditionellen Kosten- und Leistungsrechnungen wird die wirtschaftliche Effizienz im Kontext des gesamten Unternehmens und dessen Umwelt betrachtet. Eine interdisziplinäre Kostenplanung und Kostensteuerung setzt in einer frühen Phase der Produktentwicklung an und ermöglicht eine

Kostenstrukturanpassung bereits vor der Entwicklung eines Produktes.¹⁵⁴ Es ist somit ein Instrument für die Phase der Strategieentwicklung und -umsetzung. Zweckmäßig ist das Target Costing für Unternehmen, die in Folge einer hohen Wettbewerbsintensität geringen Preisspielräumen ausgesetzt sind und mit kürzer werdenden Produktlebenszyklen konfrontiert sind¹⁵⁵. Angesichts der Tatsache, dass viele mittelständische Unternehmen diesen Bedingungen ausgesetzt sind, stellt das Target Costing ein hilfreiches Instrument dar. Gebräuchlich ist der Einsatz in der Automobilbranche und der Elektronikbranche. Zunehmend wird das Target Costing auch in Zuliefererunternehmen eingesetzt, welche vielfach zum wirtschaftlichen Mittelstand gehören.¹⁵⁶ Darüber hinaus wird zum Zweck einer nachhaltigen Produktentwicklung grundsätzlich der Einsatz des Instruments für Massenfertigungen empfohlen.¹⁵⁷

Eine Annäherung der Standardkosten (Drifting Costs) an die erlaubten Kosten (Allowable Costs) des Produkts ist das Primärziel des Verfahrens und wird durch die Produktzielkosten (Target Costs) festgesetzt. Die erlaubten Kosten ergeben sich aus der Differenz des Marktpreises (MP) und des Bruttogewinnziels (BGZ).¹⁵⁸ Wie eng eine Annäherung der Target Costs gefasst wird, bestimmt sich durch verschiedene Herangehensweisen. Gebräuchliche Methoden sind unter anderem der „Market into Company“-Ansatz und der „Out of Company“-Ansatz. Auf Basis des Market into Company - Ansatzes besteht die höchste Wahrscheinlichkeit eines Produkterfolgs, da die Produktzielkosten (TC) den vom Markt erlaubten Kosten (AC) entsprechen. Mittels des Out of Company - Ansatzes werden die Produktzielkosten den Unternehmenspotenzialen gleichgesetzt. Sie entsprechen mithin den Standardkosten des Produkts.¹⁵⁹ Zweifelsohne verliert das Target Costing durch diesen Ansatz die Marktorientierung und sollte nach Erachten der Verfasserin nicht favorisiert werden. Der Market into Company - Ansatz bildet folglich die Reinform des Target Costing und sollte langfristig angestrebt werden. Dann ergibt sich Formal: $TC = AC = MP - BGZ$. Das Bruttogewinnziel ist das Produkt der vorgegebenen Umsatzrendite und des Marktpreises. Ein langfristiger Marktpreis wird als Durchschnitt entlang des gesamten Lebenszyklus eingeschätzt, da Produktpreise des Öfteren nach der Einführung sinken.¹⁶⁰

¹⁵⁴ Vgl. Müller, 2007, S. 67.

¹⁵⁵ Vgl. Horváth, 2011, S. 473.

¹⁵⁶ Vgl. Glaser, 2006, S. 215.

¹⁵⁷ Vgl. Coenenberg et al., 2012, S. 557.

¹⁵⁸ Vgl. Glaser, 2006, S. 216.

¹⁵⁹ Vgl. ICV, „Target Costing“, 2015.

¹⁶⁰ Vgl. Glaser, 2006, S. 216.

Grundsätzlich wird zwischen Produktfunktionen und Produktkomponenten unterschieden. Produktfunktionen sind spezifische Wirkungen, wie z.B. Zuverlässigkeit, Prestige oder Bedienungsfreundlichkeit. Produktkomponenten gehen direkt in das Produkt ein. In einem ersten Schritt werden Produktfunktionen sowie Produktkomponenten- und teile aufgespalten, da die Zielkosten für das gesamte Produkt definiert sind.¹⁶¹ In einer Conjoint-Analyse bewerten Kunden technisch und wirtschaftlich umsetzbare Funktionskombinationen, die anschließend in eine Reihenfolge gebracht werden. Empfehlenswert ist eine Unterteilung in harte und weiche Funktionen. Harte Funktionen sind technische Leistungen und weiche Funktionen dienen der Benutzerfreundlichkeit. Hieraus ergibt sich ein Teilnutzen, der in der Summe eins ergibt und den Gesamtnutzen hinsichtlich der Funktion eines Produkts widerspiegelt. Der Teilnutzen der Marktforschung errechnet sich nun aus dem Mittelwert aller Befragten.¹⁶²

In einem nächsten Schritt wird untersucht, welche Komponenten und inwieweit diese Komponenten zur Erfüllung einer Funktionen beitragen. Auf dieser Basis wird ein Prototyp des Produktes entwickelt. Herstellkosten der Komponenten können infolgedessen anteilig bestimmt werden. Die Komponentenkosten lediglich zu addieren ist für einen Vergleich der Drifting Costs mit den Target Costs nicht ausreichend. Die Target Costs basieren auf Vollkosten pro Einheit. Das setzt voraus, dass direkte sowie indirekte Kosten in die Standardkosten einberechnet werden müssen. In der Literatur wird hierfür die Prozesskostenrechnung empfohlen. Dann werden alle Kosten, die nicht direkt in eine Komponente eingehen, vor der Spaltung budgetiert und separat betrachtet. Hierzu zählen z.B. die Montageauftragssteuerung und Auftragsabwicklung.¹⁶³

Darauf folgt eine Gegenüberstellung der marktorientierten Funktionsrealisierung und der Komponentenkosten.¹⁶⁴ Stimmen die Funktionserfüllung der Komponente und der Kostenanteil überein, ergibt sich ein Kostenindex von 1.

$$\text{Zielkostenwert} = \frac{\text{Nutzenwert \%}}{\text{Kostenanteil \%}}$$

¹⁶¹ Vgl. Horváth, 2011, S. 477.

¹⁶² Vgl. Coenberg et al., 2012, S. 560.

¹⁶³ Vgl. Kremin-Buch, 2007, S. 135.

¹⁶⁴ Vgl. Horváth, 2011, S. 478 f.

Ein Kostenindex über 1 würde bedeuten, dass der Kunde mehr Ressourceneinsatz wertschätzen würde. Wahrscheinlicher ist dagegen, dass das Kostenniveau für den Kundenwunsch zu hoch ist (Kostenindex < 1) und infolgedessen Konstruktionsänderungen (Reverse Engineering) und Wertanalysen durchgeführt werden müssen. Dem Kostenindex wird jedoch ein Toleranzbereich gewährt, der mit zunehmender Bedeutung der Komponente kleiner wird. Eine Grafik verdeutlicht die Gegenüberstellung der Kostenanteile (Ordinate) mit den Nutzenwerten (Abzisse).¹⁶⁵

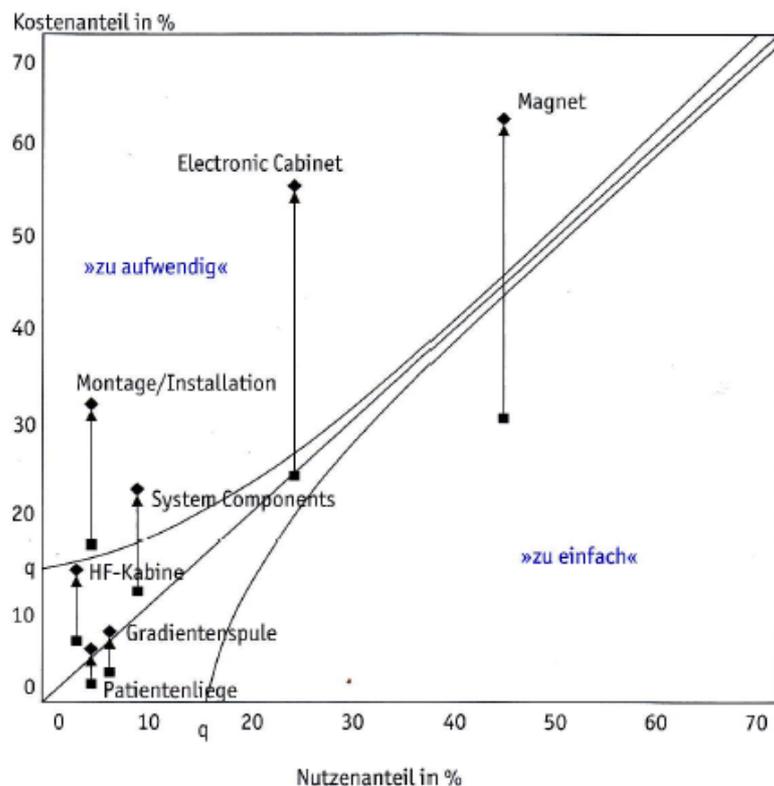


Abb. 7: Gegenüberstellung von Kostenanteilen zu Nutzenanteilen (Coenberg, 2012, S. 572)

Eine sukzessive Kostenreduktion durch Konstruktionsänderungen wirft die Frage auf, inwiefern der zuvor ermittelte Marktpreis noch repräsentativ ist, wenn sich Produkteigenschaften und Funktionen verändern. Dieser Problematik könnte das Kaizen Costing entgegenwirken. Die Kaizen - Strategie bestrebt einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Dieser erfolgt in kleinen aufeinander folgenden Schritten und involviert grundsätzlich jeden Mitarbeiter. Das Ziel der Qualitätssicherung ist ebenso zentral wie eine Senkung der Kosten. Dieses Ziel wird durch die Erfahrung der Mitarbeiter erreicht, die interdisziplinär zusammenarbeiten und voneinander lernen. Aufgrund der zunehmenden

¹⁶⁵ Vgl. Coenberg, 2012, S. 570 -572.

Erfahrung werden Kosten entlang des Produktlebenszyklus gesenkt, sodass eine langfristige Übereinstimmung der Drifting Costs mit den Allowable Costs erreicht werden kann.¹⁶⁶ Abbildung 8 fasst die Vorgehensweise des Target Costing zusammen.

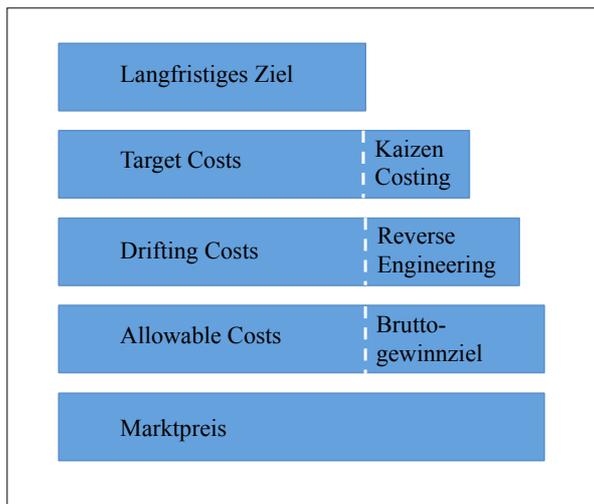


Abb. 8: Vorgehensweise des Target Costing (eigene Darstellung)

Das zentrale Charakteristikum des Target Costing ist seine Marktorientierung hinsichtlich der Kunden und Konkurrenten. Mit Hilfe einer umfangreichen Marktanalyse werden keine Produktfunktionen produziert, die vom Markt nicht honoriert werden. Das Zusammenspiel der gesamtunternehmerischen Einbindung und dem Markt bedeutet aber auch, dass das Verfahren teilweise auf subjektiven Bewertungen beruht. Und das, obwohl ein immens hoher Aufwand der Datenerhebung betrieben wird.

In einem Großkonzern könnten strategische Controller jeweils für fachspezifische Bereiche zuständig sein. In MU würden strategische Controller nach Erachten der Verfasserin ein geringes fachspezifisches Wissen in allen Bereichen aufweisen können, die in das Target Costing einbezogen werden. Daher sollte das strategische Controlling eines MU das Instrument entwickeln und dann eine Koordinierungsfunktion in einem interdisziplinär arbeitenden Team des Marketings, der Produktion, dem internen Rechnungswesen und möglicherweise anderen Abteilungen, einnehmen. Das setzt ein hohes Maß gesamtunternehmerischen Denkens und viel Zeit einer Vielzahl partizipierender Mitarbeiter voraus. Diesen zeitlichen Aufwand müssen die Mitarbeiter zusätzlich zum Tagesgeschäft leisten. Das könnte dazu führen, dass dem strategischen Controller viele Daten fehlen und eine genaue Ermittlung der Kosten kaum möglich ist. Denkbar wäre eine Umsetzung, die

¹⁶⁶ Vgl. Yoshikawa et al., 2013, S. 96-98.

zunächst teilweise formlos erfolgt. Eine Kundenbefragung der Funktionsvorstellungen könnte in einem ersten Schritt lediglich einer Orientierung helfen. Da das Target Costing durch seine Optimierung der Kostenstruktur und Kostentransparenz jedoch zu den leistungsfähigsten Instrumenten des Kostenmanagements zählt,¹⁶⁷ sollte eine umfangreiche Anwendung dennoch ein langfristiges Ziel sein. Das gilt für schnell wachsenden MU, für die eine Entwicklung und Herstellung wettbewerbsfähiger Produkte von zentraler Bedeutung ist. Insbesondere in gesättigten Märkten ermöglicht eine starke Kundenorientierung und niedrige Produktkosten ein beständiges organisches Wachstum.

4.3.3 Strategische Bilanz

Die strategische Bilanz signalisiert Veränderungen zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt, um zukünftige Chancen und Risiken aufzuzeigen¹⁶⁸. Sie ist somit ein Analysewerkzeug für die Phase der Strategieentwicklung¹⁶⁹ und -kontrolle. Abgebildet werden die Kernbereiche eines Unternehmens, die typischerweise in 5 Säulen gegliedert werden, namentlich Kapital, Personal, Material, Know-How und Absatz. Aktiva und Passiva stellen hier, anders als im Rechnungswesen, Abhängigkeiten dar. „Aktiva“ bedeutet „aktive Abhängigkeit“ anderer von der Unternehmung und wird von 0% (vollständige Unabhängigkeit) bis 100% (vollständige Abhängigkeit) bewertet. Die Passivseite wird umgekehrt bewertet. 100% Abhängigkeit heißt, dass das Unternehmen vollständig von den Umweltfaktoren abhängt und 0% bedeutet vollständige Autonomie der Unternehmung.¹⁷⁰ Für jede tragende Säule werden die wichtigsten Erfolgsfaktoren bestimmt und skaliert. Der kritische Engpass zeigt sich durch die geringste Spanne in der strategischen Bilanz.

¹⁶⁷ Vgl. Coenenberg et al., 2012, S. 585.

¹⁶⁸ Vgl. Horváth, 2009, S. 332.

¹⁶⁹ Vgl. Krystek, 2012, S. 11.

¹⁷⁰ Vgl. Pracht et al., 2005, S. 43, 48.

	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	0	90	80	70	60	50	40	30	20	10	0	
Kapital	[Bar chart area]											[Bar chart area]										
	Gesunde Finanzstruktur Ausgenutzte Kreditlinien											Steigende Fixkostenbelastung Hohe Fremdkapitalkosten										
Personal	[Bar chart area]											[Bar chart area]										
	Geringe Arbeitsteilung Wenig strategische Aufgaben											Facharbeitermangel Hohe Personalkosten										
Material	[Bar chart area]											[Bar chart area]										
	Hohe Qualität der Fertigprodukte Nicht ausreichende Produktion											Steigende Rohstoffpreise										
Know how	[Bar chart area]											[Bar chart area]										
	Gute Zielgruppenkenntnis Kreative Mitarbeiter											Defizitäre strategische Planung Kurze Entwicklungszyklen										
Absatz	[Bar chart area]											[Bar chart area]										
	Enge Kundenbindung Wachsende Märkte											Geringe Margen Steigende Nachfrage										

Abb. 9: Strategische Bilanz (eigene Darstellung, in Anlehnung an Horváth, 2009, S. 335)

In diesem Fall wäre der Engpass das Personal mit einer Spanne von 60. Im nächsten Schritt werden Maßnahmen zur Beseitigung dieses Engpasses eingeleitet und der nächstkritische Engpass betrachtet. Die Maßnahmen werden mit der gleichen Methode simuliert. Der Prozess wird solange fortgesetzt, bis zukünftige Engpässe innerhalb des Planungszeitraums ausgeschlossen werden können. Ist das nicht möglich, muss die Zielsetzung demzufolge angepasst werden.¹⁷¹ Die strategische Bilanz ist somit kein Instrument, welches den Planungsprozess detailliert unterstützt oder die Gründe für eine Entwicklung aufzeigt. Es ist jedoch nach Meinung der Verfasserin hilfreich zur Priorisierung von Strategien. Das Instrument ist insofern für MU vorteilhaft, als dass es eine Strukturhilfe zur erstmaligen strategischen Planung darstellt und Wachstumsmöglichkeiten kontrolliert.¹⁷² Auch wenn sich ein MU entscheidet eine externe anstelle einer internen Wachstumsstrategie zu verfolgen, kann es sich abhängig von der Wettbewerbslage somit beider Formen bedienen, da aktuelle sowie zukünftige Erfolgengpässe frühzeitig beleuchtet werden.

¹⁷¹ Vgl. Liessmann, 2001, S. 41 .

¹⁷² Vgl. ebenda.

4.3.4 Unternehmensbewertung

Für das Bestehen MU in einem hochintensiven und dynamischen Wettbewerbsumfeld ist eine hinreichende Verfügung über benötigte Ressourcen entscheidend. Eine Granulation, Duplikation oder Reproduktion kann durch eine schnelle Vervielfältigung der Ressourcen und Potenziale einer Unternehmensakquisition erreicht werden. In diesem Zusammenhang wird stets argumentiert, dass $2 + 2 = 5$ ergibt. Unternehmenstransaktionen MU sind hoch aktuell. In der Theorie und Praxis wird angenommen, dass diese notwendig sind um zukünftig global wettbewerbsfähig zu bleiben und weiterhin starkes Unternehmenswachstum zu verzeichnen.¹⁷³ Dennoch stellt ein Unternehmenskauf für einen mittelständischen Unternehmer eine besondere, oft singuläre Situation dar. Diese muss sorgfältig eruiert werden. Ein limitiertes Budget und personelle Kapazitäten fordern jedoch eine pragmatische Methode der Bewertung, die durch das strategische Controlling durchgeführt werden kann. Dann setzt das strategische Controlling eine im Prozess der strategischen Planung entwickelte Strategie selbst um.

Die Auswahl des Bewertungsverfahrens:

Die Bewertungsmethode muss aufgrund der spezifischen Anforderungen gut gewählt werden. "Jeder Bewertungsfall verlangt seine eigene fachgerechte Problemlösung" (IDW, 2008, S. 3). Die Auswahl des Verfahrens liegt in der Verantwortung des Unternehmens.¹⁷⁴ In der Literatur werden das Ertragswertverfahren und das Discounted Cash Flow-Verfahren befürwortet.¹⁷⁵ Eine Studie des Deloitte Mittelstandsinstitut zeigt, dass MU überwiegend Multiplikatorverfahren verwenden.¹⁷⁶ Diese marktorientierte Bewertung stellt eine vereinfachte Wertfindung dar. Die Daten basieren auf vergleichbaren börsennotierten Unternehmen oder vergleichbaren Unternehmenstransaktionen, die im Fall MU beschränkt sind und damit keine repräsentative Datenbasis darstellen. Andere Unternehmen werden aufgrund der spezifischen Charakteristika MU sehr divergent sein.¹⁷⁷ Zukünftig erwartete Erträge werden zudem nicht berücksichtigt. Eine Bewertung, die ausschließlich auf Multiplikatoren beruht, ist deshalb nicht zu empfehlen.

¹⁷³ Vgl. Reker et al., 2012, S. 5, Welter, 2015b, S. 6.

¹⁷⁴ Vgl. IDW, 2008, S. 3.

¹⁷⁵ Vgl. Ihlau et al., 2013, S. 109.

¹⁷⁶ Vgl. Reker et al., 2012, S. 23.

¹⁷⁷ Vgl. Ihlau et al., 2013, S. 111.

Das DCF-Verfahren berücksichtigt Zukunftserfolgswerte und ist durch das IDW S 1¹⁷⁸ als Bewertungsmethode anerkannt.¹⁷⁹ Der Unternehmenswert ergibt sich demnach aus dem Barwert zukünftiger Einzahlungsüberschüsse die mit einem risikoadäquaten Faktor diskontiert werden. Für MU ist die Anwendung umstritten, da die Methode für kapitalmarktorientierte Unternehmen ausgelegt ist und damit einige Prämissen nicht gelten. So setzt sich der Risikozuschlag nach dem Capital Asset Pricing Modell (CAPM)¹⁸⁰ aus einem allgemeinen Marktrisiko und einem unternehmensspezifischen Konjunkturrisiko (Beta-Faktor) zusammen.¹⁸¹ Die Datenbasis für den Beta-Faktor fehlt dagegen bei nicht börsennotierten MU. Eine Herleitung durch Scoringmodelle¹⁸² oder ein Vergleich zum Kapitalmarkt wäre nur bei größeren mittelständischen Unternehmen sinnvoll.¹⁸³ Das allgemeine Marktrisiko ist die Differenz aus dem risikolosen Basiszins und der Verzinsung des Marktportefeuilles.¹⁸⁴ Das Risiko eines MU ist jedoch wesentlich höher als bei börsennotierten Unternehmen, denn ein diversifiziertes Portefeuille liegt zumeist nicht vor. In der Regel ist das gesamte Finanz- und Humankapital der Inhaber im MU gebunden.¹⁸⁵ Aufgrund der Annahme, dass das zu akquirierende Unternehmen ein kleines oder mittelgroßes MU ist, sollte das DCF-Verfahren nach Erachten der Verfasserin nicht favorisiert werden, wohl aber das Ertragswertverfahren. Beide Verfahren sollte ohnehin zu einem identischen Ergebnis kommen.¹⁸⁶

Ablauf einer Unternehmensakquisition:

Um mittels einer Akquisition Wachstum zu erzielen, reicht eine Unternehmensübernahme allein nicht aus. Das zu übernehmende Unternehmen muss zu der Wachstumsstrategie passen und Synergieeffekte ermöglichen. Deshalb setzt sich der gesamte Akquisitionsprozess aus einer Konzeptphase, einer Transaktionsphase und einer Integrationsphase zusammen.¹⁸⁷ In der Konzeptphase werden Unternehmen gesucht, die zu den Zielen des akquirierenden Unternehmens passen. Hierzu sollten die zu erwerbenden Ressourcen, die Eigenen im Sinne

¹⁷⁸ Das Institut der Wirtschaftsprüfer legt allgemeine Grundsätze der Unternehmensbewertung dar, nach denen Wirtschaftsprüfer vorgehen. Diese Rahmenbedingungen basieren auf der Theorie, Praxis und Rechtsprechung. Vgl. IDW, 2008.

¹⁷⁹ Vgl. IDW, 2008.

¹⁸⁰ Das CAPM stellt die Renditeforderung der Eigenkapitalgeber dar, die sich aus der durchschnittlichen Aktienrendite inklusive Kursveränderungen ergibt. Vgl. Nadvornik, 2009, S. 245.

¹⁸¹ Vgl. Wöhe, 2013, S. 526.

¹⁸² Vgl. Balke, 2012, S. 142.

¹⁸³ Vgl. Behringer et al., 2015, S. 646; Nadvornik, 2009, S. 245.

¹⁸⁴ Vgl. Wöhe, 2013, S. 526.

¹⁸⁵ Vgl. Behringer, 2012, S. 264.

¹⁸⁶ Vgl. IDW, 2008, S. 22.

¹⁸⁷ Vgl. Balke, 2012, S. 138.

einer Kernkompetenzerweiterung ergänzen. Mittels einer groben Untersuchung qualitativer und quantitativer Charakteristika sollten die Zielunternehmen auf eine Anzahl von rund drei reduziert werden.¹⁸⁸ Eine detaillierte Untersuchung findet zu Beginn der Transaktionsphase in Rahmen der sog. Due Diligence¹⁸⁹ statt. Für eine Due Diligence fordert der Controller alle relevanten Daten ein, die für eine sorgfältige Bewertung notwendig sind.¹⁹⁰

Für das Ertragswertverfahren wird der Barwert zukünftiger finanzieller Überschüsse ermittelt, der im Unternehmen erwirtschaftet wird und den Unternehmenseignern zufließt.¹⁹¹ Demzufolge muss eine Prognose über die Entwicklung des Unternehmens getroffen werden. Die Basis stellen vergangenheitsbezogene Daten dar. Darauf baut eine Planungsrechnung auf, für die eine Unterteilung in zwei Phasen empfohlen wird. Die erste Phase ist eine Detailplanung, dessen Horizont zwischen zwei und fünf Jahren liegt. Für die zweite Phase wird eine ewige Rente, häufig unter der Annahme eines konstanten finanziellen Überschusses, berechnet.¹⁹²

Kritisch diskutiert wird die ewige Rente, da anzunehmen ist, dass Unternehmen nach einiger Zeit liquidiert werden. Insbesondere MU haben, wie zuvor erläutert, ein erhöhtes Liquidationsrisiko. Dagegen wird argumentiert, dass Unternehmen andererseits wieder verkauft werden können und dieser Ertragswert berücksichtigt werden müsste.¹⁹³ Die optimale Vorgehensweise bleibt wohl ungeklärt. *Behringer* argumentiert, dass zum Zweck der Komplexitätsreduzierung der letzte Wert fortgeschrieben werden sollte.¹⁹⁴ Für diesen Fall ist es zudem nicht nachteilig, da eine Wachstumsannahme zu einem höheren Unternehmenswert führen würde. Formal errechnet sich der Ertragswert dann wie folgt:

$$EW = \underbrace{\sum_{t=1}^T \frac{E_t}{(1+i)^t}}_{1. \text{ Phase}} + \underbrace{\frac{E_{T+1}}{i(1+i)^T}}_{2. \text{ Phase}}$$

EW = Ertragswert
 E = Ertragsüberschüsse
 i = Zinssatz

195

¹⁸⁸ Vgl. Kalmlage et al., 2003, S. 27 f.

¹⁸⁹ Due Diligence ist ein sorgfältige Prüfung und Quantifizierung von Akquisitionsrisiken und Synergien. Es werden in der Regel auch Berater, Banken und Wirtschaftsprüfer einbezogen. Es existieren mehrere Arten von Due Diligence. Vgl. Reker, 2012, S. 22.

¹⁹⁰ Vgl. Balke, 2012, S. 140.

¹⁹¹ Vgl. Ihlau et al., 2013, S. 46.

¹⁹² Vgl. Serf, 2009, S. 172.

¹⁹³ Vgl. Behringer, 2012, S. 134.

¹⁹⁴ Vgl. Behringer, 2015, S. 648.

¹⁹⁵ Vgl. Ballwieser, 2013, S. 66.

Ausgehend von den kooperativ übermittelten Daten des zu akquirierenden Unternehmens, werden nun die Ertragsüberschüsse berechnet. Abbildung 10 zeigt die Ableitung finanzieller Überschüsse im Rahmen des Gesamtkostenverfahrens.

	Umsatzerlöse
+/-	Bestandsveränderungen, aktivierte Eigenleistungen
=	Gesamtleistung
-	Materialaufwand
-	Personalaufwand
-	Abschreibungen
+/-	Sonstige betriebliche Erträge bzw. Aufwendungen
=	EBIT
+/-	Zinsergebnis
-	Unternehmensteuern
=	Jahresergebnis
-/+	Einbehaltungen aufgrund von gesetzlichen oder gesellschaftsvertraglichen Regelungen bzw. Auflösung von Rücklagen
=	Ausschüttungsfähiges Ergebnis

Abb. 10: Ermittlung der ausschüttungsfähigen Überschüsse im Ertragswertverfahren (Ihlau, 2013, S. 47)

Nun müssen künftige Aufwendungen, Erträge und der Finanzbedarf kalkuliert werden.¹⁹⁶ Aufgrund der oft unzureichenden Unternehmensplanung liegen Planbilanzen oder Umsatzpläne in MU häufig nur rudimentär vor und die Verlässlichkeit vergangener Daten ist mangelhaft. Zudem gibt es einige Besonderheiten MU die berücksichtigt werden müssen. Verdeckte Leistungen sollten in MU genauer beleuchtet und gegebenenfalls in ihrer Höhe und Angemessenheit korrigiert werden. Ferner muss der Einfluss des Inhabers berücksichtigt werden. Aufgrund der besonderen Strukturen MU ist das Unternehmen sehr abhängig vom Inhaber. Eine positive Abhängigkeit wird häufig durch einen pauschalen Abschlag berücksichtigt.¹⁹⁷ Zudem wird der kalkulatorische Unternehmerlohn abgezogen. Der Arbeitseinsatz eines Unternehmers ist in Personengesellschaften Teil des Gewinns. Es muss jedoch eine Äquivalenz zu einer Kapitaleinlage geschaffen werden, die keinen Arbeitseinsatz erfordern würde.¹⁹⁸ Ebenfalls notwendig für die Vergleichbarkeit mit einer Kapitaleinlage ist eine Anpassung der Steuer. Gewinne von Personengesellschaften und damit regelmäßig in

¹⁹⁶ Vgl. Laharnar, 2010, S. S. 45.

¹⁹⁷ Vgl. Hackspiel et al., 2010, S. 131, 135 f.

¹⁹⁸ Vgl. Behringer, 2012, S. 259.

MU unterliegen der persönlichen Einkommensteuer des Inhabers. Anleihen werden jedoch mit einer Abgeltungssteuer versteuert.¹⁹⁹

Die für beide Phasen ermittelten Ertragsüberschüsse müssen in einem nächsten Schritt entsprechend auf den Barwert diskontiert werden, um den Ertragswert zu erhalten. Das findet unter der Berücksichtigung der „Ausschüttbarkeit“ (z.B. rechtliche Einschränkungen) und der „Ausschüttpolitik“ statt. Thesaurierte Mittel²⁰⁰ müssen durch das zu akquirierende Unternehmen hinsichtlich ihrer Verwendung und Folgewirkungen ausgewiesen werden.²⁰¹

Der Abzinsfaktor errechnet sich aus dem landesüblichen Zinssatz für festverzinsliche Anleihen einerseits und einem Risikozuschlag andererseits. Der Risikozuschlag kann aus einem branchenspezifischen und einem unternehmensindividuellen Betrag abgeleitet und pauschal aufgeschlagen werden.²⁰² Im unternehmensindividuellen Betrag spiegelt sich die Risikoneigung der Unternehmensführung wieder. Allerdings stellt sich bei einer Bewertung der Risikoneigung des Entscheiders die Frage nach der Notwendigkeit, wenn dieser das Unternehmen verlässt. Wie zuvor beschrieben, sind mittelständische Unternehmensstrukturen durch die starke Persönlichkeit des Inhabers geprägt. Erwirbt ein MU ein anderes, besteht die Möglichkeit, dass der Unternehmer des akquirierten Unternehmens die Geschäfte nicht weiter führt. *Hackspiel et al.* argumentieren dagegen, dass der Risikoneigung eines Entscheiders, das Risiko durch das Verlassen des Entscheiders durch die Unternehmensabhängigkeit entgegensteht.²⁰³ Die Berücksichtigung des Risikos ist elementar, basiert dennoch auf einer subjektiven Einschätzung.²⁰⁴ Nichtsdestotrotz sollte genau geprüft werden, ob die unternehmerischen Qualitäten des neuen Inhabers vergleichbar mit denen des vorherigen Unternehmers sind oder ob der Inhaberwechsel den zu erwartenden Erfolg verändert.²⁰⁵

Eine Komplexitätsreduzierung, wie sie häufig in MU angestrebt wird, ist für die Unternehmensbewertung problematisch. Die eingeschränkten personellen und finanziellen Kapazitäten stehen in einem großen Konflikt mit der besonderen Vorsicht mittelständischer

¹⁹⁹ Vgl. Behringer, 2015, S. 652.

²⁰⁰ Thesaurierte Mittel sind Gewinne, die nicht ausgeschüttet werden sondern zur Finanzierung von Investitionen oder zur Tilgung von Fremdkapital verwendet werden. Vgl. Ihlau, 2013, S. 48.

²⁰¹ Vgl. Ihlau et al., 2013, S. 48.

²⁰² Vgl. Nadvornik et al., 2009, S. 244.

²⁰³ Vgl. Hackspiel et al, 2010, S. 136.

²⁰⁴ Vgl. Nadvornik, 2009, S. 244.

²⁰⁵ Vgl. Behringer, 2012, S. 248.

Unternehmer im Kaufprozess.²⁰⁶ Stückweise ist ein Rückgriff auf Marktdaten oder andere Vereinfachungen möglich.²⁰⁷ Das Ergebnis muss jedoch nachvollziehbar sein. In der Methodik hat sich gezeigt, dass es einige Besonderheiten bei der Bewertung MU gibt, die nach Ansicht der Verfasserin unbedingt berücksichtigt werden sollten. Eine gewissenhafte Bewertung bleibt komplex und existenziell. Ist der strategische Controller nicht in der Lage die Komplexität ausreichend zu erfassen, könnten zusätzlich externe Berater beauftragt werden. In jedem Fall definiert das Controlling jedoch die Vorgehensweise der Unternehmensbewertung und die zu verwendenden Kapitalkosten.²⁰⁸

Im Anschluss an die Unternehmensbewertung wird der Kaufpreis verhandelt. Nach oben ist der Preis durch den Reproduktionswert begrenzt, denn in wachsenden Märkten könnte der Aufbau neuer Ressourcen aus eigener Kraft, grundsätzlich eine Alternative sein.²⁰⁹ Nach einer erfolgreich abgeschlossenen Verhandlung und Transaktion schließt die Integrationsphase an. Ein entscheidender Vorteil MU ist der langfristige Horizont. Da diese Unternehmen in der Regel im Familienbesitz bleiben, können sich positive Synergieeffekte wirksamer entwickeln.²¹⁰ Der Synergiewert ist wesentlich, da er zusammen mit dem objektiven Stand Alone Wert der subjektiven Kaufentscheidung dient.²¹¹

Aufgrund der Integration neuer Mitarbeiter und des erzielten externen Wachstums wird das Unternehmen u. U., fortan nach der quantitativen Mittelstandsdefinition nicht mehr zu den MU zählen. Eine der größten Herausforderungen scheint in der richtigen Einschätzung des Risikos zu liegen. Mit der Aufgabe des strategischen Controllings den Erfolg des Unternehmens nachhaltig zu sichern und Wachstumspotenziale aufzubauen, ist seine Funktion zentral für die Umsetzung der externen Wachstumsstrategie.

²⁰⁶ Vgl. Pernsteiner, 2015, S. VI.

²⁰⁷ Vgl. Behringer, 2012, S. 289.

²⁰⁸ Vgl. Balke, 2012, S. 140.

²⁰⁹ Vgl. Behringer, 2012, S. 268.

²¹⁰ Vgl. Pernsteiner, 2015, S. VI.

²¹¹ Vgl. Balke, 2012, S. 142.

4.3.5 Balanced Scorecard

Die Umsetzung strategischer Pläne zählt zu den wichtigsten Fähigkeiten eines Unternehmens für das Bestehen im Wettbewerb.²¹² Eine holistische Betrachtungsweise der Unternehmensprozesse ist hierfür unabdingbar.²¹³ Die von *Kaplan* et al. entwickelte Balanced Scorecard ermöglicht eine Operationalisierung und Konkretisierung abstrakter strategischer Pläne in alle Unternehmensbereiche und setzt somit an einer der defizitären Fähigkeiten MU an. Hierfür werden die Vision, das Leitbild und die Unternehmensstrategien durch vier grundsätzliche Leitfragen in Messgrößen übersetzt.²¹⁴

- Finanzen: „Wie sollen wir gegenüber Teilhabern auftreten, um finanziellen Erfolg zu haben?“
- Kunden: „Wie sollen wir gegenüber unseren Kunden auftreten, um unsere Vision zu verwirklichen?“
- Interne Geschäftsprozesse: „In welchen Geschäftsprozessen müssen wir die Besten sein, um unsere Teilhaber und Kunden zu befriedigen?“
- Lernen und Entwicklung: „Wie können wir unsere Veränderungs- und Wachstumspotenziale fördern, um unsere Vision zu verwirklichen?“ (Baum et al., 2013, S. 416)

Die Balanced Scorecard wurde für große bzw. nicht rein inhabergeführte Unternehmen entwickelt. Ungeachtet dessen kann sie auf jede Betriebsgröße übertragen werden. *Kröger* et al. empfehlen einen fünfstufigen Entwicklungsprozess für MU, der einen Teil des 10-stufigen Einführungsprozesses von *Kaplan* et al. darstellt. Begonnen wird der Prozess mit der Formulierung der Ziele für jede Unternehmensperspektive. Die Perspektiven ergeben sich aus den vier vorangestellten Leitfragen. Die Ziele sollten die Unternehmensstrategie konkretisieren und dabei spezifisch aber nicht zu detailliert sein. Eine geringe Anzahl ist hierfür ausreichend, sodass die Messgrößen der Ziele in einem vertretbaren Aufwand ermittelt werden können. Messgrößen helfen, Handlungen in eine gewünschte Richtung zu lenken. Auch hier gilt es sich auf wenige, gut ausgewählte Messgrößen zu beschränken.²¹⁵ „A company rarely suffers from having too few measures“ (*Kaplan* et al., 1992, S. 72). Aus Sicht

²¹² Vgl. Horváth, 2011, S. 232.

²¹³ Vgl. o. V., 2008, S. 20.

²¹⁴ Vgl. Baum et al., 2013, S. 416.

²¹⁵ Vgl. Kröger et al., 2006, S. 640 f.

von Kröger et al. eignen sich für MU ca. drei Messgrößen je Ziel. Hierfür werden jedoch nicht nur quantitative, sondern auch qualitative Messgrößen bestimmt. Darüberhinaus sollte ein Gleichgewicht zwischen kurzfristigen- und langfristigen Messgrößen angestrebt werden. Eine visuelle Darstellung der Ziele zeigt die Kausalität der Lern- und Entwicklungsperspektive, über die Prozess- und Kundenperspektive hin zu der finanziellen Perspektive.²¹⁶ Die Ursache-Wirkungsbeziehungen sollten so konstruiert sein, dass die Geschäftsstrategie durch das Zusammenspiel von Leistungstreibern und Ergebniskennzahlen deutlich wird. Auch hier wird MU empfohlen, die Ermittlung auf drei bis sieben Hauptwirkungsketten zu reduzieren.²¹⁷ Eine Ursache-Wirkungskette ist in der Abbildung 11 dargestellt.

In einem nächsten Schritt sollen Zielwerte bestimmt werden um die „Umstrukturierung der Organisation voranzutreiben“. Die Vorgabe eines Zieljahres oder eines Zielwertes drückt die Notwendigkeit der Veränderung einer Kennzahl aus.²¹⁸ Im letzten Schritt werden konkrete, strategische Maßnahmen für jede Zielsetzung bestimmt, die gebündelt verdeutlichen, wie das Ziel erreicht werden soll. Die Balanced Scorecard ist soweit erstellt und ein einheitliches Verständnis der Strategie sollte durch die Visualisierung hergestellt sein. Kröger et al. empfehlen zwei weitere Schritte, die der Strategieumsetzung dienen. Ein „Roll-out“ überträgt die Balanced Scorecard auf die operativen Organisationseinheiten. Hierfür werden untergeordnete Ziele entwickelt, die konsistent mit den Oberzielen sind und das Tagesgeschäft betreffen. Im letzten Schritt der Einführung wird die Balanced Scorecard in das Tagesgeschäft integriert und die Nutzung und Weiterführung sichergestellt.²¹⁹

²¹⁶ Vgl. ebenda.

²¹⁷ Vgl. Jonen et al., 2006, S. 30.

²¹⁸ Vgl. Kaplan et al., 1997, S. 218.

²¹⁹ Vgl. Kröger, 2006, S. 641.

In Abbildung 11 werden die vier Unternehmensperspektiven mittels eines Beispiels für ein schnell wachsendes MU als Ursache-Wirkungskette abgebildet und nachfolgend näher erläutert.

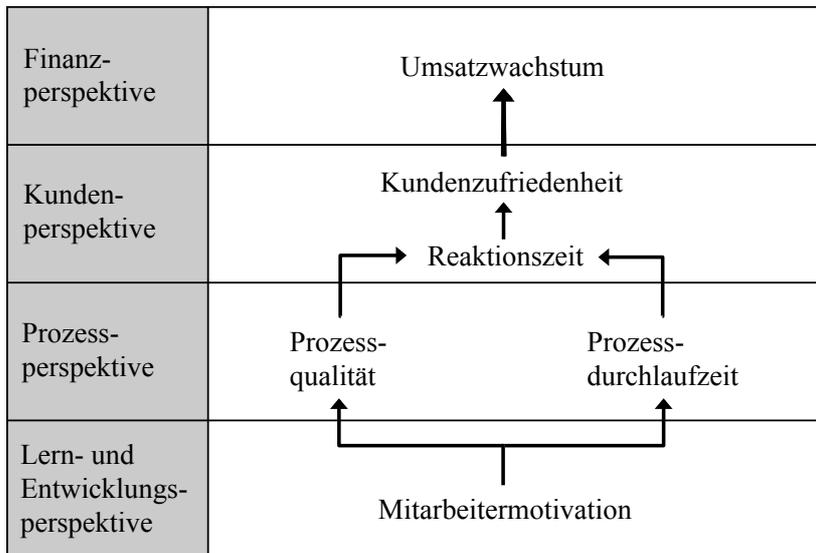


Abb. 11: Ursache-Wirkungskette der Balanced Scorecard (eigene Darstellung, in Anlehnung an Kaplan et al., 1997, S. 29)

Durch finanzwirtschaftliche Ziele zeigt sich, ob eine Strategie positive Auswirkungen auf das Ergebnis eines Unternehmens hat.²²⁰ Ein schnell wachsendes MU würde vermutlich ein Ertragswachstum anstreben. Eine geeignete Messgröße ist hierfür die Umsatzrate. Die Zielvorgabe ist ein erhöhter Umsatz in %, der durch die Realisierung höherer Preise erreicht werden kann.

Die Kundenperspektive legt offen, wie das Unternehmen aus der Sicht des Kunden eingeschätzt wird. Die Ziele beziehen sich auf die Kunden- und Marktsegmente, in denen das Unternehmen konkurrenzfähig sein soll und ist somit gleichzeitig eine Erlösquelle zur Erreichung der finanziellen Ziele. Die Ziele müssen sich nicht auf rein interne Potenziale beziehen. Sie können ebenso einen externen Vergleich herstellen, z.B. durch das Ziel die Nummer eins für ihre Kunden zu werden.²²¹ Kennzahlen der Kundenperspektive unterscheiden sich zwischen Früh- und Spätindikatoren. Frühindikatoren sind Wertversprechen gegenüber dem Kunden, wie z.B. die Reaktionsfähigkeit auf eine Auftragsfertigung. Spätindikatoren sind Wertbeiträge der Kunden, wie z.B. die Kundenzufriedenheit. Sie weisen im Gegensatz zu Frühindikatoren kein Steuerungspotenzial

²²⁰ Vgl. Horváth, 2011, S. 233.

²²¹ Vgl. Kaplan et al., 1997, S. 50, 62.

auf.²²² Die Messung von Kennzahlen wie die der Kundenzufriedenheit ist kompliziert, da sie sich aus mehreren Kennzahlen zusammensetzt, die teilweise keine quantifizierbaren Größen darstellen. Das kann überwunden werden, indem Skalen für qualitative Daten verwandt werden und aus verschiedenen Größen ein Index erstellt wird.²²³ Hierfür wird eine Zielvorgabe bestimmt und strategische Maßnahmen für eine bessere Kundenbetreuung, z.B. durch eine Fokussierung auf A-Kunden, festgelegt.

Im Rahmen der Prozessperspektive werden interne Prozesse ermittelt die der Erreichung der Kundenziele dienen.²²⁴ Das wird z.B. mit dem Ziel der Optimierung interner Prozessabläufe in der Produktion ausgedrückt. Hierfür werden Produktionsfehler und Durchlaufzeiten mit denen des Vorjahrs verglichen. Eine Zielvorgabe drückt sich in einer reduzierten Anzahl bzw. einer kürzeren Zeitspanne aus und strategische Maßnahmen hierfür sind Schulungen.²²⁵

Durch die Lern- und Entwicklungsperspektive wird die Fähigkeit des Unternehmens gemessen sich zu verbessern, zu lernen und Innovationen einzuführen. Diese Ziele wirken sich direkt auf den Unternehmenserfolg aus.²²⁶ Eine Kennzahl zur Messung der Entwicklung ist die Mitarbeitermotivation. Eine Maßnahme kann eine Erweiterung der Förderprogramme sein.

Im Rahmen der vier Standardperspektiven von *Kaplan* et al. wurde das Grundgerüst der Balanced Scorecard beispielhaft vorgestellt. Ziele, Messgrößen, Vorgaben und Maßnahmen sollten unternehmensindividuell, wengleich in einer geringen Anzahl, angepasst werden. Auch die Perspektiven können flexibel verändert oder erweitert werden. Für MU eignet sich oftmals die Erweiterung durch eine Lieferantenperspektive.²²⁷ Zudem bietet eine Balanced Scorecard den Vorteil, dass aggressive Maßnahmen eher akzeptiert werden, da Kennzahlen im Zusammenhang mit verbesserten Leistungen betrachtet werden.²²⁸ Das spiegelt sich in einer Befragung wider in der Experten MU angaben, die Balanced Scorecard als Kommunikationsinstrument zu nutzen.²²⁹ Darüber hinaus fördert die Balanced Scorecard das strategische Denken und das bereichsübergreifende Verständnis. Durch die

²²² Vgl. Buchholz, 2013, S. 286.

²²³ Vgl. o. V., 2008, S. 21.

²²⁴ Vgl. Kaplan et al., 1992, S. 74.

²²⁵ Vgl. Theuermann et al., 2010, S. 370; Kröger et al., 2006, S. 640.

²²⁶ Vgl. Kaplan et al., 1992, S. 75.

²²⁷ Vgl. Theuermann, 2010, S. 370.

²²⁸ Vgl. Kaplan et al., 1997, S. 219.

²²⁹ Vgl. Jonen et al., 2006, S. 36.

bereichsübergreifende Betrachtung wird ferner eine zu starke Ausnutzung vorhandener Leistungen (z.B. in der Phase des Wachstums) zum Zweck der Gewinnerzielung ebenso vermieden wie ein übermäßiger oder fehlgesteuerter Ausbau zukünftiger Erfolgspotenziale.²³⁰

Häufig werden in MU fehlende Daten für die Erstellung einer Balanced Scorecard bemängelt, insbesondere hinsichtlich der Geschäftsprozess- und Mitarbeiterkennzahlen.²³¹ Einer Fokussierung auf finanzwirtschaftliche Aspekte würde jedoch die Tatsache entgegenstehen, dass entscheidende Erfolgsfaktoren MU nicht-finanzielle Größen, wie z.B. die Kundennähe und Mitarbeitermotivation sind.²³² Zudem würde das Hauptziel der Ausgewogenheit einer Balanced Scorecard verfehlt werden. Abbildung 12 fasst noch einmal die Gleichgewichte zusammen.



Abb. 12: Gleichgewichte der Balanced Scorecard (eigene Darstellung)

Viele MU schrecken vor der Komplexität einer Balanced Scorecard zurück. Gleichwohl kann die Einführung simpel und in Einzelschritten erfolgen. Jeder Bereich und jede Kennzahl, die sukzessive erarbeitet wird, dient der Informationsbasis²³³. Ohnehin ist die Erstellung einer Balanced Scorecard kein einmaliges Projekt. Sie unterstützt eine transparente Unternehmenssteuerung²³⁴ als „kontinuierlicher Verbesserungsprozess“ (Baum et al., 2013, S. 444).

²³⁰ Vgl. Buchholz, 2013, S. 282.

²³¹ Vgl. Theuermann, 2010, S. 368.

²³² Vgl. Kröger et al., 2006, S. 641.

²³³ Vgl. o.V., 2008, S. 20.

²³⁴ Vgl. Kröger, 2006, S. 641.

Die Praxis zeigt, dass die Aufgaben des Controllings insbesondere in der Erarbeitung der Perspektiven, der Erstellung der Ursache-Wirkungsbeziehungen, der Auswahl von Messgrößen sowie der Berichterstattung liegen. Die Ableitung strategischer Ziele, die Festlegung der Zielwerte oder die Bestimmung der Maßnahmen werden vermehrt durch das Management begleitet.²³⁵ Um den Aufwand zu begrenzen sollte auch das Controlling eines MU nur maximal diese Aufgaben ausführen. Ein anschließendes Zero Base Budgeting, wie in Kapitel 2.5.2 dargestellt, ist nach Meinung der Verfasserin für ein MU nicht vorteilhaft. Das Zero Base Budgeting untersucht die Zweckmäßigkeit aller Aktivitäten der Gemeinkostenstellen. Die Motivation der Mitarbeiter könnte sinken, da die eigene Leistung infrage gestellt wird. Die besonderen Bedingungen der Unternehmensstrukturen, vor allem die starke Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, könnte unter dem hohen Druck zur Rechtfertigung der Kosten leiden.

4.4 Anforderungen

Aus den vorangegangenen Ausführungen ergeben sich die nachstehenden spezifischen Anforderungen für das strategische Controlling eines schnell wachsenden MU:

- 1) Persönlichkeit: Über eine Zahlenaffinität hinaus, gewinnen soziale Kompetenzen an Bedeutung
- 2) Instrumentarium: Entwicklung und Implementierung geeigneter Instrumente
- 3) Information: Entscheidungsunterstützung der Unternehmensleitung durch das Bereitstellen von Informationen die den nachhaltigen Wachstumszielen dienen
- 4) Aktivität: Aktive Teilnahme an der Umsetzung der Strategien im Rahmen der implementierten Instrumente zur langfristigen Erfolgssicherung

²³⁵ Vgl. Henseler et al., 2006 , S. 23

1) Eine Besonderheit mittelständischer Strukturen ist die enge Beziehung zwischen dem Unternehmen, dem Inhaber und den Mitarbeitern. Demnach darf der Controller aufgrund seiner Wissens- und Machtfülle dem Unternehmer nicht das Gefühl geben, dass dieser überflüssig wird. Mitarbeiter sollen sich wegen seiner Effizienzorientierung wiederum nicht fürchten. Das profunde Wissen sowohl über die Stärken und Schwächen als auch die Chancen und Risiken, fordert nicht nur spezialisierte Kenntnisse. Es benötigt vor allem eine Arbeits- und Denkweise in komplexen Zusammenhängen. Das geht u. U. über das normale Maß hinaus da eine geringe Anzahl strategischer Controller nicht für alle Fachbereiche spezialisiert sein können. Eine Extrovertiertheit und Teamorientierung sollte daher in den Qualifikationsanforderungen mehr im Vordergrund stehen als das spezialisierte Fachwissen. Infolgedessen scheinen auch die sozialen Kompetenzen bedeutsam zu sein.

2) Von hoher Bedeutung für MU ist die private Existenzsicherung. Deshalb fällt dem mittelständischen Unternehmer die Delegation erfolgsentscheidender Aufgaben in der Regel schwer. Zweckmäßig für diese Arbeit erscheinen spezifische Instrumente des Controllings, die seine Kernkompetenzen unterstreichen. Die Auswahl ist jedoch nicht festgesetzt, sondern hängt maßgeblich von der Tätigkeit, dem Wettbewerbsumfeld, internen Strukturen etc. ab. Tabelle 3 ordnet die vorgestellten Instrumente in den Kontext der zuvor erläuterten interner und externer Herausforderungen sowie in die Phasen der strategischen Planung und Kontrolle ein.

Ursprung	Herausforderung	Instrument	Phase	
Extern	Kundenorientierung	Target Costing	Strategieentwicklung	
	Hoher Wettbewerb	Target Costing Strategische Bilanz		
	Kurze Innovationszyklen	Target Costing	Strategieumsetzung	
	Volatile Umwelt		Frühwarnsystem	Strategische Kontrolle
			Szenariotechnik	
			Risk Map	
			Strategische Bilanz	
Ursprung	Herausforderung	Instrument	Phase	
Intern	Defizitäre Planung	Balanced Scorecard	Strategieentwicklung	
	Externes Wachstum	Unternehmensakquisitionen	Strategieumsetzung	
	Defizitäre Strategieumsetzung	Balanced Scorecard Budgetierung		
	Internes Wachstum		Target Costing	Strategische Kontrolle
			Strategische Bilanz	
Wachstumsbedingte Koordinierungsprobleme	Ohne	Alle Phasen		

Tab. 3: Erfolgsentscheidende Instrumente (eigene Darstellung)

Die Unternehmensstrategie wird in MU aufgrund der starken Personenbezogenheit des Unternehmers und der persönlichen Risikosituation durch den Eigentümer selbst erarbeitet.²³⁶ Das strategische Controlling wird daher vermehrt controllingspezifische Instrumente einsetzen, die weniger auf den Strategiefindungsprozess abzielen. Nach Erachten der Verfasserin wird der Controller vermehrt in den Phasen der strategischen Umsetzung (das verdeutlicht seine Koordinationsfunktion) und der strategischen Kontrolle involviert sein. Die in Kapitel 2 vorgestellten Instrumente, wie z.B. PESTEL, Porter's five forces und die Potenzialanalyse werden daher nicht befürwortet. Das Zero Base Budgeting in der Phase der Strategieumsetzung wird aufgrund der engen Verbindung zwischen Mitarbeitern und dem Unternehmen nicht empfohlen.

²³⁶ Vgl. Horváth et al., 2015, S. 315

Eine geringe Anzahl der Instrumente könnte zunächst sorgfältiger umgesetzt werden.²³⁷ Nach Ansicht der Verfasserin sollten die Intensität und der Umfang jedoch sukzessive gesteigert werden. „Erfolgreiche Unternehmen setzen [...] hoch signifikant mehr Instrumente des Controllings ein [...] um die Ziele in einem Plan zu quantifizieren, die Geschäftstätigkeiten zu steuern und die Zielerreichung zu kontrollieren“ (Heidenbauer, 2009, S. 161).

3) Aufgrund der starken Personenbezogenheit des Unternehmens mit dem Inhaber, sollte der Controller dem Inhaber kontinuierlich Bericht erstatten und stets dessen Werte und Ziele berücksichtigen. Die Berichte sollten Plan- und Sollwerte beinhalten sowie Abweichungen mit entsprechenden Ursachenanalysen und Gegenmaßnahmen hervorheben. Für das verbesserte Verständnis des Inhabers werden Entwicklungen graphisch dargestellt, die ebenfalls Möglichkeiten bieten sein Feedback unmittelbar aufzunehmen.²³⁸

4) Die dritte Aufgabe, zusätzlich zur Implementierung von Instrumenten und der Informationsfunktion, ist die aktive Teilnahme an Projekten. Der strategische Controller ermittelt Zielkosten für eine marktorientierte Preisfindung, verzahnt die strategische Planung mit der operativen Tätigkeit mittels eines Performance Measurement Systems und nimmt aktiv an der Umsetzung einer externen Wachstumsstrategie durch Unternehmenstransaktionen teil. Zudem beleuchtet er Engpässe für eine Sicherstellung des nachhaltigen Wachstums. Auch hier liegt seine Betrachtungsweise stets im Kontext der Umwelt. Eine zentrale Funktion ist nach Meinung der Verfasserin die strategische Kontrolle. Kontinuierlich analysiert und bewertet der strategische Controller unternehmerische Zielsetzungen und sein dynamisches Umfeld. Infolgedessen kann das Unternehmen jederzeit Wachstumschancen ergreifen.

5 Fazit

5.1 Schlussbetrachtung

Es wurde deutlich, dass ein institutionalisiertes strategisches Controlling zum langfristigen Erfolg eines schnell wachsenden mittelständischen Unternehmens verhelfen kann. Nach einer kurzen Phase starken Wachstums, sollte eine Konsolidierungsphase folgen, in der ein Unternehmen generierte Umsätze nutzt um eine revolutionäre Phase der Krise zu vermeiden. Unternehmenswachstum zieht eine tiefere Differenziertheit der Aufgabenteilung nach sich

²³⁷ Vgl. Behringer, 2012, S. 45

²³⁸ Vgl. Horváth, 2011, S. 323

und infolgedessen einen verstärkten Koordinierungsbedarf. Der Controller entwickelt, implementiert und verwendet spezifische Instrumente, die dazu beitragen nachhaltiges Unternehmenswachstum zuzusichern und die aktuellen Herausforderungen mittelständischer Unternehmen zu bewältigen. Im Verlauf der Arbeit hat sich gezeigt, dass ein Chancen- und Risikocontrolling das zunehmend volatile Umfeld analysiert und so Chancen erkannt und Risiken vermieden werden können. Das Target Costing geht auf die hohen und spezifischen Kundenanforderungen ein und ermöglicht die Erzielung gewünschter Gewinne mittels Produktzielkosten. Diese sollten sich nach der Konkurrenz richten um das Bestehen im wettbewerbsintensiven Umfeld zu gewährleisten. Eine strategische Bilanz unterstützt ebenfalls den Vergleich zu Wettbewerbern und ermöglicht darüber hinaus unternehmensinterne Engpässe zu erkennen. Nachhaltiges Wachstum kann somit von innen heraus gesichert werden. Durch Unternehmenszukaufe kann dieses Wachstum beschleunigt werden. Hierfür bewertet das strategische Controlling andere mittelständische Unternehmen in einer kleineren oder ähnlichen Betriebsgröße.

Ein Augenmerk sollte stets auf den Besonderheiten der Inhaber-Manager-Strukturen liegen. Tendenziell autoritäre Führungsstrukturen müssen durch die Persönlichkeit der Controller berücksichtigt werden, die dem Inhaber als Stabsstelle und Vertrauenspersonen zur Seite stehen und vermehrt soziale Kompetenzen aufweisen sollten. Von zentraler Bedeutung ist zudem die Aufgabe des strategischen Controllers als Unterstützung einer oftmals defizitären strategischen Planung zu agieren und in einem weiteren Schritt eine oftmals ebenso wenig vorhandene Brücke zur operativen Umsetzung zu schlagen. Einer Strategieumsetzung dient die Balanced Scorecard.

Hinsichtlich des Umfangs spezifischer Instrumente des strategischen Controllings wurde deutlich, dass dieser bei der Einführung geringer ist und mit einem starken Wachstum ansteigt.

5.2 Kritische Würdigung

Für die Institutionalisierung des strategischen Controllings schnell wachsender mittelständischer Unternehmen ist zu erwähnen, dass die dargestellten Erkenntnisse keine absoluten Feststellungen sondern Annahmen darstellen. Zudem ist die Bandbreite der Branchen, Unternehmensformen und Unternehmensgrößen so divergent, dass sich interne und externe Herausforderungen sowie spezifische Anforderungen und Handlungsempfehlungen kaum für den gesamten Mittelstand geben lassen. Zweifelsohne muss jedes Unternehmen individuell betrachtet werden. Eine empirische Untersuchung hätte stückweise zu valideren Ergebnissen geführt. Aufgrund des Umfangs wurde jedoch eine theoretische Vorgehensweise gewählt.

5.3 Ausblick

In dieser Arbeit wurden unter Anderem grundlegende Entwicklungen im strategischen Controlling mittelständischer Unternehmen im Kontext der Herausforderungen schnellen Unternehmenswachstums aufgezeigt. Interessant wäre eine darauf aufbauende empirische Studie, welche die aktuelle Entwicklung und den Implementierungsstand beleuchtet. Im Verlauf dieser Arbeit hat sich gezeigt, dass strategisches Controlling mittelständischer Unternehmen zunehmend an Aktualität und Bedeutung gewinnt. Es bleibt weiterhin zu beobachten, wie sich das Umfeld mittelständischer Unternehmen weiterentwickelt und welche Instrumente künftig verwandt werden. Hierfür wäre eine theoretische und empirische Untersuchung mit dem Fokus auf eine spezifische Branche besonders interessant.

V. Quellenverzeichnis

- Alter, Roland: Strategisches Controlling: Unterstützung des strategischen Management, 2. überarb. Auflage, München (Oldenburg), 2013.
- Aschenbrücker, Andreas; Horváth Péter; Michel, Uwe: Controlling im volatilen Umfeld, in: Controller Magazin, 39 (2014) 1, S. 4-11.
- Balke, Nils J.: Bewertungsorientiertes M&A-Controlling, in: Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmensführung, 24 (2012) 3, S. 138-145.
- Baum, Heinz-Georg; Coenenberg, Adolf G.; Günther, Thomas: Strategisches Controlling, 5. überarb. Auflage, Stuttgart (Schäffer-Poeschel), 2013.
- Becker, Wolfgang; Urlich, Patrick: Entwicklung der mittelstandsorientierten BWL, in: BWL im Mittelstand: Grundlagen – Besonderheiten – Entwicklungen (Hrsg.: Becker, Wolfgang; Urlich, Patrick), Stuttgart (Kohlhammer), 2015, S. 19-38.
- Becker, Wolfgang et al.: Implementierungsstand von Unternehmensführung und Controlling in mittelständischen Unternehmen, 2008, https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/sowi_lehrstuehle/unternehmensfuehrung/Download-Bereich/Becker_2008_Implementierungsstand_BBB_149.pdf (27. Jul. 2015).
- Behringer, Stefan: Unternehmensbewertung, in: BWL im Mittelstand: Grundlagen – Besonderheiten – Entwicklungen (Hrsg.: Becker, Wolfgang; Urlich, Patrick), Stuttgart (Kohlhammer), 2015, S. 641-656.
- Behringer, Stefan: Unternehmensbewertung der Mittel- und Kleinbetriebe: Betriebswirtschaftliche Verfahrensweisen, 5 überarb. Auflage, Berlin (Erich Schmidt), 2012.
- BMWi: German Mittelstand: Motor der deutschen Wirtschaft, 2014 <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/factbook-german-mittelstand,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf>, (24. Jun. 2015).

- Buchholz, Liane: Strategisches Controlling: Grundlagen – Instrumente – Konzepte, 2. Auflage, Wiesbaden (Gabler), 2013.
- Camphausen, Bernd: Strategisches Management: Planung, Entscheidung, Controlling, 3. überarb. Auflage, München (Oldenbourg), 2013.
- Coenenberg, Adolf G.; Fischer, Thomas M., Günther, Thomas: Kostenrechnung und Kostenanalyse, 8. Auflage, Stuttgart (Schäffer-Poeschel), 2012.
- Döhl, Volker; Lacker, Thomas; Stöhr, Michael: Über Firmengrenzen hinweg: Neue Formen der Zusammenarbeit im Mittelstand, 2003 <http://www.isf-muenchen.de/pdf/perflexhandbuch.pdf> (5. Jul. 2015).
- Drejer, Andres: Strategic Scanning and Learning in the New Competitive Landscape – A Learning Approach, Department of Organization and Management, Aarhus School of Business, working paper 11 (2004).
- Europäische Kommission: Die neue KMU-Definition – Benutzerhandbuch und Mustererklärung, 2006, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_de.pdf, (23. Jun. 2015).
- Form, Stephan: Chancen- und Risiko-Controlling, in: Controlling und Management (Hrsg.: Reichmann, Thomas; Welge, Martin K.), Bd. 30 (2004).
- Gabler: „Neue Ökonomie“, 2015, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/neue-oekonomie.html> (15. Aug. 2015).
- Gabler: „Prinzipal-Agent-Theorie“, 2015, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/prinzipal-agent-theorie.html> (20. Aug. 2015).
- Gänßlen, Siegrid; Meissner, Dirk.: Strategische Planung, in: Controller Statements (Hrsg.: Internationaler Controller Verein), Gauting/München, 2005.

- Glaser, Horst: Target Costing als Controllinginstrument für den Mittelstand, in: Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmensführung, 18 (2006) 4/5, S. 215-219.
- Goretzki, Lukas; Weber, Jürgen: Die Zukunft des Business Partners – Ergebnisse einer empirischen Studie zur Zukunft des Controllings, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 56 (2012) 1, S. 22-29.
- Günther, Thomas; Gonschorek, Torsten: Wert(e)orientierte Unternehmensführung im Mittelstand – Erste Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre, Technische Universität Dresden, Nr. 114/06 (2006).
- Günther, Thomas; Breiter, Heide Maria: Strategisches Controlling – State of the Art und Entwicklungstrends, in: Zeitschrift für Controlling & Management, Sonderheft 2 (2007), S. 6–14.
- Günther, Thomas; Schäfer, Thomas: Zur Rolle des Controllings im strategischen Planungsprozess – Ergebnisse einer empirischen Studie, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 56 (2012) 5, S. 342 – 348.
- Hackspiel, Thorsten; Fried, Walter: Unternehmensbewertung von KMU – Prozessuale und quantitative Besonderheiten, in: M&A Review, 2 (2010).
- Heidenbauer, Marlis: Das betriebliche Controlling als erfolgsentscheidendes System in kleinen und mittelständischen Unternehmen, in: Erfolgsstrategien mittelständischer Unternehmen: Festschrift für Dietrich Kropfberger (Hrsg.: Mussnig, Werner; Mödritscher, Gernot; Heidenbauer, Marlis), Wien (Linde), 2009.
- Heiß, Marianne: Strategisches Kostenmanagement in der Praxis – Instrumente – Maßnahmen – Umsetzung, 1. Auflage, Wiesbaden (Gabler), 2004.
- Held, Stephan; Kijak-Kolesnik, Olha; Uhlenbroch, Rene: Strategisches Kostenmanagement: Anwendungsstand bei den 500 umsatzstärksten deutschen Unternehmen, in: Beiträge zur Umweltwirtschaft und zum Controlling, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb.

Umweltwirtschaft und Controlling, Universität Duisburg-Essen, Campus Essen, Nr. 35 (2009).

Henseler, Jört; Jonen, Andreas; Lingnau, Volker: Die Rolle des Controllings bei der Ein- und Weiterführung der Balanced Scorecard – Eine empirische Untersuchung, in: Beiträge zur Controllingforschung, Nr. 7 (2006).

Heupel, Thomas; Hoch, Gero: Erfolgs- und Kostencontrolling in KMU – Mittelstandsgerechte Gestaltung des Controllinginstrumentariums zwischen operativer Dringlichkeit und strategischer Notwendigkeit, in: BWL im Mittelstand: Grundlagen – Besonderheiten – Entwicklungen (Hrsg.: Becker, Wolfgang; Urlrich, Patrick), Stuttgart (Kohlhammer), 2015., S. 329-345.

Horváth, Péter; Sembritzki, Ute: Controlling, in: BWL im Mittelstand: Grundlagen – Besonderheiten – Entwicklungen (Hrsg.: Becker, Wolfgang; Urlrich, Patrick), Stuttgart (Kohlhammer), 2015, S. 314-329.

Horváth, Péter: Controlling, 12. Auflage, München (Vahlen), 2011.

Horváth, Péter: Controlling, 11. Auflage, München (Vahlen), 2009.

ICV: „Strategisches Controlling“, 2015 http://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Strategisches_Controlling (18. Jun. 2015).

ICV: „Target Costing“, 2015 (http://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Target_Costing, (22. Jul. 2015).

ICV: „Risiko- und Chancencontrolling“, 2015, http://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Risiko-_und_Chancencontrolling, (3. Aug. 2015).

IDW Standard: Grundsätze zur Durchführung von Unternehmensbewertungen (IDW S 1 i.d.F. 2008), Düsseldorf IDW), 2008.

- IfM: „Mittelstandsdefinition“, 2015, <http://www.ifm-bonn.org/mittelstandsdefinition/>, (5. Jul. 2015).
- IfM: „Definition KMU des IfM Bonn“, 2015, <http://www.ifm-bonn.org/mittelstandsdefinition/definition-kmu-des-ifm-bonn/> (7. Jul. 2015).
- IfM: „Determinanten der Entwicklungsverläufe in schnell wachsenden Familienunternehmen“, 2015, http://www.ifm-bonn.org/studien/entwicklungsverlaeufe-von-mittelstaendischen-unternehmen/wachstumsschwellen/studie-detail/?tx_ifmstudies_detail%5Bstudy%5D=197&cHash=3f157b658bf54c7b4af9012952e57a7f (23. Jun. 2015).
- IfM: „Mittelstand im Überblick“, 2015, <http://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-ueberblick/#accordion=0&tab=0> (18. Jun. 2015).
- Ihlau, Susann; Duscha, Hendrik; Gödecke, Steffen: Besonderheiten bei der Bewertung von KMU: Plausibilisierung, Steuern, Kapitalisierung, Wiesbaden (Springer Gabler), 2013.
- Jonen, Andreas; Simgen-Weber, Barbara: Balanced Scorecard für den Mittelstand – Ausgestaltungsvorschläge und deren praktische Relevanz, in: Einsatz von Controllinginstrumenten im Mittelstand (Hrsg.: Lingnau, Volker), Köln (Eul), 2006.
- Kaland, A; Wömpener, A.: Strategisches Controlling: Eingrenzung, Nutzung und Bezug zur Marketingfunktion, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 51 (2007) 2, S. 30–37.
- Kalmlage, Olliver; Seuring, Stefan: Kernkompetenzen erfolgreich ausbauen durch Mergers & Acquisitions? Die strategische Fokussierung der Degussa AG, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, SCMC-Diskussionspapier Nr. 05 (2003).
- Kaplan, Robert S.; Norton, David: Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart (Schäffer-Poeschel), 1997.

- Kaplan, Robert S.; Norton, David: The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance, in: Harvard Business Review 70 (1992) 1, S. 71–79.
- Klesl, Thomas: Innovation in KMU: Spezielle Herausforderungen für den Mittelstand, Diplomarbeit, Hochschule Mitweider, 2010.
- Kohl, Holger: Benchmarking-Techniken für das Controlling im Mittelstand, in: Fachtagung: Controlling in mittelständischen Unternehmen (Hrsg.: Männel, Wolfgang), Lauf an der Pegnitz (Gab) 2006.
- Künne, Amadeus: Zukunftsorientierte Steuerung – Wie Controller die Zukunft mitgestalten können, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 55. Jg. (2011) 4, S. 209 – 210.
- Kremin-Buch, Beate: Strategisches Kostenmanagement: Grundlagen und moderne Instrumente, 4. überarb. Auflage, Wiesbaden (Gabler), 2007.
- Krol, Florian: Wertorientierte Unternehmensführung im Mittelstand – Erste Ergebnisse einer empirischen Studie, Arbeitspapier Nr. 10-1 (2009).
- Kröger, Christian W.; Schüssler, Sandra: Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes der Balanced Scorecard in KMU, in: Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmensführung, 18 (2006) 12, S. 637-645.
- Krystek, Ulrich; Reimer, Marko: Strategisches Controlling – Strategische Controller: Eine Befragung unter Personalberatern zur Rolle der strategischen Controller in der Unternehmenspraxis, in: Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmensführung, 24 (2012) 1, S. 10-16.
- Krystek, Ulrich: Strategische Früherkennung, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 51 (2007) 2, S. 16 – 23.
- Laharnar, Mirko: Unternehmensbewertung: Discounted Cashflow-, Ertragswert-, Liquidationswert- und Substanzwertverfahren im Überblick, Norderstedt (Grin), 2010.

- Liessmann, Konrad: Strategisches Controlling – Konzept, Werkzeuge, Umsetzung, in: Controlling-Konzepte: Neue Strategien und Werkzeuge für die Unternehmenspraxis (Hrsg.: Freidank, Carl-Christian; Mayer, Elmar), 5. vollständig überarb. Auflage, Wiesbaden (Gabler), 2001.
- Lube, Marc-Milo: Strategisches Controlling in international tätigen Konzernen: Aufgaben – Instrumente – Maßnahmen, Wiesbaden (Gabler), 1997.
- Littkemann, Jörn; Reinbacher, Philipp; Baranowski, Miriam: Controlling in mittelständischen Unternehmen: Stand der empirischen Forschung, in: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmensführung, 24 (2012) 1, S. 47-53.
- Marangoni, GianDemetro; Solari, Stefano: Group dynamics and growth strategies, in: Dynamic Capabilities Between Firm Organization and Local Systems of Production (Hrsg.: Cantwell, John; Mowery, David) University of Reading UK, University of California USA (Routledge studies in global competition), 2008.
- Matthes, Philipp: Unternehmenskrisen und junge Wachstumsunternehmen: Eine empirische Untersuchung, Köln und Duisburg (WiKu), 2012.
- Mund, André: Controlling in mittelständischen Unternehmen, Hamburg (IGEL), 2009.
- Müller, Jochem (Hrsg.): Strategisches Management: Einführung in die Methoden des strategischen Controllings, in Controlling Forum – Wege zum Erfolg, Bd. 5 (2007).
- Müller, Stefan: Controllingkompetenz für mittelständische Führungskräfte: Transfer mittels IV-gestützter Schulungskonzeptionen, Wiesbaden (Deutscher Universitäts-Verlag), 1997.
- Nadvornik, Wolfgang; Herbst, Alexander: Aktuelle Entwicklungen in der Unternehmensbewertung – Neue Herausforderung für das Controlling?, in: Erfolgsstrategien mittelständischer Unternehmen: Festschrift für Dietrich Kropfberger (Hrsg.: Mussnig, Werner; Mödritscher, Gernot; Heidenbauer, Marlis), Wien (Linde), 2009.

- Nevries, Pascal: Der Einfluss des Controllings auf Erfolgsfaktoren des Strategieprozesses, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 51 (2007) 2, S. 16–23.
- Osei-Becker, Constanze: Ein starker Mittelstand garantiert Wachstum und Innovation – Die mittelstandspolitischen Positionen des BITKOM, 2012 http://www.bitkom.org/files/documents/Mittelstandspolitiches_Papier_deutsch.pdf (23. Jun. 2015).
- Ott, Robert; Förster, Björn-Erik: Beteiligungscontrolling und Rechnungswesen in wachsenden mittelständischen Familienunternehmen, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 56 (2012) 1, S. 67-76.
- o.V.: „Die Entscheidungsträger sitzen sich am Tisch direkt gegenüber“, in: Zeitschrift für Controlling & Management, Sonderheft 1 (2015), S. 54-59.
- o.V.: Unternehmensführung und Controlling: Aus der Studienserie Erfolgsfaktoren im Mittelstand (Hrsg.: Deloitte. Mittelstandsinstitut), 2008 <http://www2.deloitte.com/de/de/pages/mittelstand/contents/Unternehmensfuehrung-und-Controlling.html>, (17. Jul. 2015).
- Pernsteiner, Helmut: M&A-Aktivitäten von Familienunternehmen: Gibt es Besonderheiten?, in: M&A Review, 26 (2015) 6, VI.
- Piening, Jose Anita et al.: Aufbau und Ausgestaltung eines internen Kontrollsystems (IKS) in mittelgroßen Unternehmen – ein alternativer Ansatz, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 52 (2008) 6, S. 394-400
- Pracht, Arnold; Bachert, Robert: Strategisches Controlling: Controlling und Rechnungswesen in Sozialen Unternehmen, Weihheim/München (Juventa), 2005.
- Preißler, Peter R.: Controlling: Lehrbuch und Intensivkurs, München (Oldenburg), 1985.
- Purle, Enrico: Management von Komplexität in jungen Wachstumsunternehmen: Eine fallstudienunterstützte Analyse, 1. Auflage, Köln (Eul), 2004.

- Reker, Jürgen; Götzen, Stefan: Mergers & Acquisitions im Mittelstand, 2012, <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Mittelstand/MandA-im-Mittelstand.pdf> (27. Jul. 2015).
- Reinemann, Holger; Ludwig, Daniel: Die qualitative Dimension des Mittelstands, in: *BWL im Mittelstand: Grundlagen – Besonderheiten – Entwicklungen* (Hrsg.: Becker, Wolfgang; Ulrich, Patrick), Stuttgart (Kohlhammer), 2015, S. 38-53.
- Sachs, Andreas: Internationales Wachstum von Familienunternehmen: Mit M&A auf den Weltmarkt, Frankfurt (Frankfurter Allgemeine Buch), 2008.
- Seiter, Mischa: Risikomanagement in komplexen Unternehmenskooperationen, in: *Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 18 (2006) 11, S. 575-581.
- Schmitt, Albert: Strategisches Controlling im Handel: Eine kritische Bestandsaufnahmen anhand empirischer Case Studies, Dissertation, Wirtschaftsuniversität Wien, 2001.
- Schneider, Dietram: Unternehmensführung und strategisches Controlling – Überlegene Instrumente und Methoden, 4. Auflage, München (Hanser), 2005.
- Seidel, Uwe M.: Grundlagen und Aufbau eines Risikomanagementsystems, in: *Risikomanagement und Risiko-Controlling* (Hrsg.: Klein, Andreas), Freiburg (Haufe), 2011.
- Seitz, Peter: Gestaltung eines spezifischen Controllingsystems für mittelständische Unternehmen: Dargestellt am Beispiel eines mittelständischen Schienenfahrzeugherstellers, in: *Rostocker Beiträge zu Controlling und Rechnungswesen*, Hamburg (Dr. Kovač), Bd. 7 (2002).
- Serf, Christoph: Ertragswertverfahren: Eine Einführung, in: *Praxishandbuch Unternehmensbewertung: Grundlagen, Methoden, Fallbeispiele*, (Hrsg.: Schacht, Ulrich; Fackler, Matthias), 2. Auflage, Wiesbaden (Gabler), 2009.

- Sommerfeld, Holger: Unternehmensführung in volatilen Zeiten: Optimierung durch Integration von Controlling und Risikomanagement, in: Risikomanagement und Risiko-Controlling (Hrsg.: Klein, Andreas) Freiburg/Berlin/München (Haufe), 2011, S. 243-267.
- Spitzenpfeil, Thomas: Verzahnung von strategischer Planung und operativen Controlling bei Carl Zeiss, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 56 (2012) 5, S. 320–324.
- Stehmann, Andreas: Instrumente zur strategischen Planung in kleinen und mittleren Unternehmungen, Dissertation, Universität Zürich, Stuttgart/Wien (Paul Haupt Bern), 1996.
- Stein, Volker: Emergentes Organisationswachstum: Eine systemtheoretische „Rationalisierung“, München/Mering (Rainer Hampp), 2000.
- Steinhübel, Volker: Strategisches Controlling in mittelständischen Unternehmen, in: Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 18 (2006) 4/5, S. 205-213.
- Steinöcker, Reinhard: Strategisches Controlling: Einflußfaktoren, Erfolgspotentiale und Marktstrategien, Linz (Rudolf Trauner), 1990.
- Steuer, Ricardo; Westeppe, Sven: Mit Controlling Shared Services neue Wege gehen, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 59 (2015) 2, S. 8–18.
- Theuermann, Christian; Grbenic, Stefan: Entwicklung und Implementierung einer Balanced Scorecard in einem Klein- und Mittelunternehmen: Praxis und Umsetzungsbericht einer KMU-fokussierten Balanced Scorecard zur strategischen Unternehmenssteuerung, in: Zeitschrift für Bilanzierung, Rechnungswesen und Controlling, 34 (2010) 8, S. 264-372.
- Todesco, Felix: Unternehmensplanung bei kleinen und mittleren Unternehmen im Blickpunkt der aktuellen gesetzlichen Anforderungen an die Unternehmensführung, Dissertation, Bayerische Julius-Maximilian-Universität Würzburg, 2010.

- von der Oelsnitz, Dietrich: Strategische Allianzen, in: Das Wirtschaftsstudium, 4 (2015), S. 459-466.
- Weber, Jürgen; Schäffer, Utz: Einführung in das Controlling, 11. Auflage, Stuttgart (Schäffer-Poeschel), 2008.
- Welter, Friederike: Mittelstand zwischen Fakten und Gefühl, in: IfM-Materialien, Nr. 234 (2015a).
- Welter, Friederike: Triebwerk des Erfolgs – Der deutsche Mittelstand im Fokus, 2015b, http://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/externe_veroeffentlichungen/dokumente/GE-Capital-2015.pdf (23. Jun. 2015).
- Welter, Friederike et al.: Mittelstand im Wandel, in: ifM-Materialien, Nr. 232 (2014).
- Welter, Friederike: Mythos Unternehmenswachstum? Ein kritischer und reflektierender Blick auf die Wachstumspfade von KMU, in: Kleine und mittlere Unternehmen in neuen Märkten: Aufbruch und Wachstum (Hrsg.: Meyer, Jörn-Axel), Köln (Eul), 2006.
- Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. überarb. Auflage, München (Vahlen), 2013.
- Yoshikawa, Takeo; Kouhy, Reza: Continuous improvement of Kaizen Costing, in: The Routledge Companion to Cost Management (Hrsg.: Mitchel, Falconer; Norreklit, Hanne; Jakobsen, Morten), Abingdon (Routledge), 2013.
- Yudanov, Andrei: „Russische Gazellen“ – Schnell wachsende mittelgroße Unternehmen als neue Träger wirtschaftlicher Entwicklung in Russland, in: Arbeitsberichte aus der KMU-Forschung der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Bremen (Hrsg.: Bass, Hans H.; Runte, Dietwart), SME Working Paper Nr. 1 (2009).

Zimmermann, Christian: Controlling in international tätigen mittelständischen Unternehmen: Einführung – Gestaltung – Performance, 1. Auflage, Wiesbaden (Gabler) und Wiesbaden (Deutscher Universitätsverlag), 2001.

VI. Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbstständig verfasst und nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

Hamburg, den

(Unterschrift der Studierenden)

VII. Einverständniserklärung

Ich erkläre mich damit

einverstanden,

nicht einverstanden

dass ein Exemplar meiner Bachelor-Thesis in die Bibliothek des Fachbereichs aufgenommen wird; Rechte Dritter werden dadurch nicht verletzt.

Hamburg, den

(Unterschrift der Studierenden)