



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

Controlling im Mittelstand

Ergebnisbericht einer empirischen Studie

Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge 194
Bamberg 2013
ISBN 978-3-942099-38-7



Herausgeber

Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Unternehmensführung und Controlling

Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Feldkirchenstrasse 21
D-96045 Bamberg

Fon +49.(0)951.863.2507

Fax +49.(0)951.39705

Mail ufc@uni-bamberg.de

Internet www.uni-bamberg.de/ufc

Druck

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

Bamberg 2013, Printed in Germany.

Vorwort

Wissen schafft Wert!

Der Mittelstand weist eine hohe Bedeutung für die deutsche Volkswirtschaft auf. Gleichzeitig ist jedoch leider eine geringe Repräsentation spezifischer Forschung für diesen Betriebstyp zu vernehmen. Der Mittelstand ist durch eine Reihe von Besonderheiten geprägt, die ihn von anderen Betriebstypen unterscheiden und die gleichzeitig bei der Entwicklung einer Controlling-Konzeption berücksichtigt werden müssen.

In bisherigen Forschungsarbeiten wurde insbesondere auf das gesteigerte Insolvenzrisiko in Folge fehlenden Controllings, die individuelle Überlastung mittelständischer Entscheidungsträger sowie die steigenden Anforderungen von Kapitalgebern an das mittelständische Controlling eingegangen.

Der vorliegende Forschungsbericht greift diese Erkenntnisse auf und ist das Ergebnis einer Spezialauswertung einer länderübergreifenden Studie zum Controlling im Mittelstand und soll einen Einblick über das in der Praxis vorherrschende Verständnis von Controlling sowie den Einsatz von Controlling-Instrumenten geben. Eine detailliertere Auswertung der Ergebnisse sowie deren Spiegelung mit der Literatur wird in weiteren Veröffentlichungen folgen.

Bamberg, im Mai 2013



Univ.-Prof. Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker

Studie zum Controlling im Mittelstand



Dr. Patrick Ulrich

© 2013 by WBecker # 3

- 1** Zielsetzung und Aufbau der Studie
- 2** Zusammenfassung wesentlicher Ergebnisse
- 3** Allgemeine Fragen zum Unternehmen
- 4** Controlling im Unternehmen
- 5** Finanzmanagement im Unternehmen
- 6** Unternehmensentwicklung
- 7** Autoren und Schriftenreihe

1 Zielsetzung und Aufbau der Studie

2 Zusammenfassung wesentlicher Ergebnisse

3 Allgemeine Fragen zum Unternehmen

4 Controlling im Unternehmen

5 Finanzmanagement im Unternehmen

6 Unternehmensentwicklung

7 Autoren und Schriftenreihe

- Die **Zielsetzung** dieser Studie besteht darin, ein aktuelles Meinungsbild zum Verständnis des Controllings in mittelständischen Unternehmen zu erhalten. Das Projekt wurde als länderübergreifenden Online-Studie in Kooperation vornehmlich mit dem Institut für Controlling & Consulting der Johannes-Kepler-Universität Linz realisiert.
- Die Datenerhebung erfolgte mittels eines standardisierten **Online-Fragebogens**, der teils offene und teils geschlossene Fragen enthielt. An der Befragung beteiligten sich insgesamt 234 der angeschriebenen 1.500 Unternehmen (Quote 15,6%), wobei 152 Unternehmen (10,1%) die Umfrage komplett ausfüllten und beendeten.
- Aufbau des Fragebogens
Der Fragebogen war insgesamt in **drei große Themenbereiche** aufgeteilt: **Controlling, Finanzmanagement** und **Unternehmensentwicklung**.
- Hinweis zur Gestaltung und Auswertung
Bei der Gestaltung des Fragebogens wurde bewusst auf das Festlegen von Pflichtfragen verzichtet, da teilweise sensible sowie sehr themenspezifische Fragen gestellt wurden. Im vorliegenden Ergebnisbericht wurde deshalb der partielle Antwortausfall (Item-Non-Response) nicht berücksichtigt, so dass es zu unterschiedlichen Nennungen bei den einzelnen Auswertungen kommen kann.

1

Zielsetzung und Aufbau der Studie

2

Zusammenfassung wesentlicher Ergebnisse

3

Allgemeine Fragen zum Unternehmen

4

Controlling im Unternehmen

5

Finanzmanagement im Unternehmen

6

Unternehmensentwicklung

7

Autoren und Schriftenreihe

- Bei den Teilnehmern der Studie handelt es sich hauptsächlich um Unternehmen, die sich selbst der Branche Industrie zuordnen (40%), gefolgt von Gewerbe und Handwerk (13%) sowie Handel (12%). 19% konnten keine Einordnung in die vorgegebenen Branchen vornehmen.
- Die Betrachtung der Mitarbeiterzahl zeigt, dass fast zwei Drittel (63%) der befragten Unternehmen 50 bis 249 Mitarbeiter aufweisen. Nur etwa jedes zehnte Unternehmen (9%) ist mit 10 bis 49 Mitarbeitern deutlich kleiner. 29% haben über 250 Mitarbeiter.
- Die Frage nach der Rechtsform zeigt eine deutliche Tendenz zu haftungsbeschränkten Unternehmensformen. 53% der befragten Unternehmen sind demnach eine GmbH, weitere 29% sind als GmbH & Co. KG organisiert. Immerhin 9% sind Aktiengesellschaften (AG). Kommanditgesellschaften (KG) und Einzelunternehmen nehmen nur eine untergeordnete Rolle ein (1% bzw. 2%). Nicht vertreten sind die Rechtsformen OG bzw. OHG und GbR.
- Auch bei den Jahresumsätzen zeigt sich ein heterogenes Bild. Lediglich 2% der befragten Unternehmen kommen auf maximal 2 Mio. €. In der Spanne zwischen 2 und 10 Mio. € bewegen sich 29%, der größte Anteil entfällt jedoch auf die Umsatzgruppe von 10 bis 50 Mio. € Jahresumsatz (43%). Etwa ein Viertel (26%) gibt an, Umsätze jenseits der 50 Mio. € - Grenze zu generieren.

- Eine Mehrzahl von 69% gibt an, keinem Konzern zugehörig zu sein. Die restlichen 31% sind demnach Teil einer Firmengruppe.
- Interessante Ergebnisse liefert die Frage nach der Prüfung des Jahresabschlusses. 86% der Unternehmen, davon 72% aufgrund von Prüfungspflicht und 14% freiwillig, lassen den Jahresabschluss prüfen. Bei den verbleibenden 14% findet keine Prüfung statt.
- 70% der Unternehmen geben an international tätig zu sein. Für 53% ist dies sogar wesentlich für die strategische Zielerreichung. 17% erachten ihre internationale Tätigkeit als unwesentlich. Knapp ein Drittel (30%) üben keine internationale Geschäftstätigkeit aus.
- In diesem Zusammenhang ist interessant, in welcher Form die internationale Tätigkeit stattfindet. 82% der international tätigen Unternehmen exportieren Güter und Dienstleistungen, 33% sind im Import aktiv. 28% geben an eine ausländische Tochter zu haben, 23% unterhalten Niederlassungen im Ausland. Weniger stark ausgeprägt sind die Unterhaltung einer ausländischen Produktionsstätte (10%), internationale Projekte bzw. Joint-Ventures (10%) sowie Lizenz- oder Franchising-Partnerschaften (6 bzw. 5%).

- 26% der Befragten geben an, stimmberechtigte Kapitalanteile von mindestens 10% an einem ausländischen Unternehmen zu halten.
- Zwei Drittel der Unternehmen (66%) verfügen nicht über einen Aufsichts-, Bei-, oder Stiftungsrat. Die größte Verbreitung findet der Aufsichtsrat, der immerhin von knapp einem Viertel (22%) eingerichtet wurde. Ein Beirat findet sich bei 9%, wohingegen der Stiftungsrat erwartungsgemäß kaum vorkommt (1%).
- 50% der befragten Unternehmen wurden zwischen dem Zweiten Weltkrieg und der Wiedervereinigung gegründet (1945-1989). Dieser Zeitraum, welcher häufig mit Wachstum und dem Wirtschaftswunder assoziiert wird, ist somit am stärksten vertreten. Unternehmensgründungen vor 1900 (14%), zwischen 1900 und 1944 (14%) und im Zeitraum von 1990 bis 1999 (13%) erreichen ähnlich große Anteile. Am seltensten sind junge Unternehmen mit einem Gründungsjahr ab 2000 vertreten.
- Interessanterweise liefert die Verteilung der Generation, in welcher das Unternehmen geleitet wird, ein anderes Bild. Fast ein Drittel (32%) geben an noch vom Gründer geführt zu werden. 27% werden von der zweiten, 18% von der dritten Generation nach Unternehmensgründung geführt. In 11% steht die vierte Generation an der Spitze, bei 12% ist das Unternehmen bereits mindestens in der fünften Führungsgeneration angekommen.

- Im größten Teil der befragten Unternehmen (39%) ist das Controlling durch eine eigenständige Controlling-Abteilung bzw. Instanz organisiert. Weite Verbreitung finden auch die Ansiedlung direkt in der Geschäftsleitung (30%) sowie in der Finanzbuchhaltung. Lediglich 3% geben an kein aktives Controlling zu betreiben.
- Die vorhandenen Controlling-Abteilung bzw. Instanzen bestehen hauptsächlich seit 6 bis 10 Jahren (37%). 11 bis 15 Jahre (26%) und 0 bis 5 Jahre (19%) folgen. Es zeigt sich also eine Konzentration auf den Zeitraum von 0 bis 15 Jahren (kum. 82%). In 10% der Unternehmen existiert das Controlling seit 16 bis 20 Jahren, bei immerhin 8% ist Controlling seit über 20 Jahren vertreten.
- Das Leitungsorgan der Controlling-Abteilung ist vorwiegend auf der zweiten Hierarchieebene angesiedelt (63%). Die oberste (28%) und die dritte Ebene (8%) folgen erst mit größerem Abstand.
- In etwa drei Viertel (74%) der Fälle wird die Controlling-Leitung von einem männlichen Stelleninhaber wahrgenommen.
- Kennzahlensysteme sind das mit Abstand am häufigsten genutzten Controlling-Instrument. Insgesamt 90% der befragten Unternehmen nutzen sie.

- Zwischen einem Drittel und der Hälfte der Unternehmen setzen des weiteren auf Stärken- und Schwächenanalysen (49%), Benchmarking (43%), Investitionsrechnungsverfahren (38%), sowie Konkurrenz- oder ABC-Analysen (37% bzw. 36%).
- PIMS-Modelle (1%) und Realloptionsmodelle (2%) finden bei der vorliegenden Stichprobe kaum Beachtung.
- Knapp ein Viertel der Unternehmen (22%) nutzen die Balanced Scorecard. Als Gründe, welche gegen eine Nutzung sprechen wird überwiegend der hohe Implementierungsaufwand (41%) genannt.
- Einem Viertel der Unternehmen (25%) ist die Balanced Scorecard nicht bekannt.
- Mehr als die Hälfte (56%) der Unternehmen halten strategische Pläne schriftlich fest, weitere 28% tun dies überwiegend. Weit weniger dokumentieren geringfügig (12%) oder überhaupt nicht (4%).
- Strategische Maßnahmen finden vordergründig in den Bereichen „interne Organisation und Prozesse“ (79%) sowie „Finanzwirtschaft“ (74%) Anwendung. Etwa die Hälfte der

Unternehmen setzt strategische Maßnahmen beim Personalwesen (56%) und dem Bereich „Markt, Absatzleistung und Kunden“ ein, in jedem vierten ist die Kompetenzentwicklung zukünftiger Führungskräfte (26%) und die Unternehmensnachfolge (25%) mit strategischen Maßnahmen betraut.

- Forschung & Entwicklung unterliegen kaum (8%) strategischen Maßnahmen.
- In den befragten Unternehmen findet eine Vielzahl verschiedener Kostenrechnungssysteme Anwendung. Zu den meistgenannten zählen der Umsatz-/Absatzplan (82%), der Personalplan (79%), die starre Plankostenrechnung (59%), sowie die Istkostenrechnung auf Vollkostenbasis (57%). Selten genutzt wird die relative Einzelkostenrechnung nach Riebel (1%).
- Ähnlich wie strategische werden auch operative Detailpläne immer (59%) oder überwiegend (30%) schriftlich fixiert. 3% halten nichts und 8% nur geringfügig Detailpläne fest.
- Die konventionelle Budgetierung ist weit verbreitet (82%). Better (15%) oder gar Beyond Budgeting (1%) spielen kaum eine Rolle. 15% der Unternehmen nutzen überhaupt keine Budgetierung.

- Die im Einsatz befindliche Software kann nicht sinnvoll auf einzelne bekannte Produkte heruntergebrochen werden. Vielmehr zeigt sich an dieser Stelle ein heterogenes Bild. Die meistgenannte Softwarelösung ist der Corporate Planner (11%). Das Strategic Enterprise Management von SAP findet hingegen kaum Beachtung (3%).

- Typisch ist die Pflege der Beziehung zu ein bis drei Hausbanken. (1 = 36%, 2 = 45%, 3 = 15%). 4 Hausbankbeziehungen (3%) oder 5 und mehr (2%) sind hingegen selten.
- Der Großteil (73%) sieht keine Veränderung bei den Hausbankbeziehungen. Etwa gleiche Teile sprechen von einer Veränderung (Verschlechterung: 13%, Verbesserung: 14%)
- Die Gesamtzahl der Bankverbindungen fällt größer aus. Hier unterhalten 27% der befragten mittelständischen Unternehmen 5 oder mehr Bankbeziehungen.
- Die Dauer der längsten Bankbeziehung geben 77% der Unternehmen als 17 Jahre oder länger an. Es lässt sich also grundsätzlich auf verlässliche, langjährige Beziehungen schließen.
- Das Thema Basel II sind für etwa ein Fünftel (22%) nicht relevant. Dennoch führt es dazu, dass der Bankkontakt aus verschiedenen Gründen intensiviert wird. (Rating: 28%, Forderung von mehr Informationen seitens der Banken: 23%, Ausbau eines aktiven Beziehungsmanagements: 21%) Lediglich 3% ist die Diskussion um Basel II nicht bekannt.

- Insgesamt 80% der Unternehmen werden von ihrer Bank über die Einschätzung ihrer Kreditwürdigkeit informiert.
- 59% benötigten beim letzten Kredit keine Sicherheiten. 15% mussten unter 30%, 12% 30 bis unter 60% und 14% 60 bis 100% der Kreditsumme als Sicherheiten aufbringen.
- Lediglich 3% der Unternehmen geben an in schwierigen Unternehmensphasen keinen Zugang zu Krediten zu haben, über ein Drittel (36%) hingegen, haben uneingeschränkten Zugriff auf frische Finanzmittel. In der aktuellen Lage haben sogar 52% der Unternehmen uneingeschränkten Zugriff, jedoch sind 5% derzeit nicht in der Lage einen neuen Kredit aufzunehmen.
- Lieferantenverbindlichkeiten werden überwiegend innerhalb der Skontofrist gezahlt, 69% geben sogar an dies immer zu tun.
- Der Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital ist unterschiedlich verteilt. Zwei Drittel der Unternehmen haben jedoch einen Anteil von 0 bis unter 40%. (kum. 66%). Rund ein Viertel (27%) gibt an, dass der Anteil am Gesamtkapital 50% oder mehr beträgt.

- Die Unternehmen sind überwiegend (45%) der Meinung, dass das Management finanzieller Risiken aufgrund der Tätigkeit in einem regionalen Markt / der Euro-Zone nicht relevant ist. Auf der anderen Seite tätigt jedes fünfte Unternehmen (20%) Termingeschäfte bzw. 16% unterhalten Multiwährungskonten. Weitere 12% haben Bankvereinbarungen getroffen.
- 55% wollen keine Unternehmensanteile verkaufen und halten daher Value Management (VM) für nicht relevant, für 7% ist nur der Gewinn interessant und für 3% ist VM sogar gänzlich realitätsfern. Im Gegensatz hierzu erachten 18% VM für wichtig und weitere 15% sehen die Wertschaffung als strategisches Unternehmensziel an.
- Die ausschüttbaren Ergebnisse werden von 40% der Unternehmen überwiegend thesauriert. 24% thesaurieren ihren Gewinn sogar vollständig. Eine Vollausschüttung nehmen hingegen nur 5% der Unternehmen vor, 18% machen dies abhängig vom Investitionsbedarf, 2% beachten den Investitionsbedarf nicht.
- Weniger als ein Drittel (30%) der Unternehmen betreibt systematisches Working Capital Management. (WCM) Bei diesem Anteil werden auch nicht direkt finanzielle Managemententscheidungen durch WCM beeinflusst. Für 59% geschieht dies uneingeschränkt, 32% sehen geringfügige und 8% keine Einflüsse

- Gegen das Betreiben von WCM sprechen vor allem der geringe Bekanntheitsgrad (35%) und eine geringe Relevanz für das befragte Unternehmen (28%). Eine zu geringe Praxisnähe beklagen nur 6%.

- Von 2006 bis zum Zeitpunkt der Befragung (2010) fanden in 22% der Unternehmen Nachfolgen bzw. Übergaben statt. Bis zum Jahr 2012 planten weitere 19% eine Übergabe. In 10% der Fälle war die Nachfolgeregelung gänzlich unklar.
- 46% der Unternehmen erstellen im Zuge des Übergabeprozesses keine gesonderten Pläne. Ein annähernd gleich großer Anteil (39%) erarbeitet einen Informationsplan für Mitarbeiter, Kunden, Banken, etc. Etwa ein Viertel der Unternehmen (26%) hält einen Business-Plan für sinnvoll, weitere 19% planen die Kompetenzentwicklung des Nachfolgers / der Nachfolgerin.
- Im Zuge der Nachfolgeregelung gibt es eine Vielzahl betrieblicher Veränderungen, welche sich vor allem in einer neuen Ablauforganisation (28%) oder einem Ausbau des Controllings (24%) widerspiegeln. Ein Ausbau der Leistungspalette oder der internationalen Geschäftstätigkeit geschieht in 20% bzw. 19% der Fälle. Untergeordnete Rollen nehmen z.B. der Wechsel mindestens einer Bankverbindung (2%) oder die Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung (2%) ein.
- 34% der Befragten haben bereits neue Produkte oder Dienstleistungen entwickelt und patentiert. Bei 25% steht eine Patentierung noch aus. 41% haben keine Neuentwicklungen getätigt.

- In etwa der Hälfte Unternehmen (kum. 55%) ist wenig (53%) oder überhaupt keine (2%) Beeinflussung durch die Finanz- und Wirtschaftskrise bemerkbar. Im Gegensatz hierzu empfinden 36% die Beeinflussung als eher stark oder sogar sehr stark (10%).
- Die Finanz- und Wirtschaftskrise hat aus Sicht der Befragten vor allem Auswirkungen auf Umsatzentwicklung (79%) und Ertragslage (73%). 40% erkennen an dieser Stelle eine Abnahme oder starke Abnahme (26%) des Umsatzes. Interessanterweise nennen aber auch 11% eine Zunahme bzw. 2% eine starke Zunahme. Ein ähnliches Bild liefert die Betrachtung der Ertragslage. Am geringsten seien die Auswirkungen auf Akquisitionen und Finanzinvestitionen. Lediglich 35% der Befragten erkennen hier Änderungen. Insgesamt zeigt sich hier ein sehr heterogenes Bild in der Wahrnehmung und Interpretation möglicher Auswirkungen der Krise.
- Die Grundstimmung zur Bewältigung der Krise zum Zeitpunkt der Befragung ist positiv. 73% geben an optimistisch hinsichtlich der Überwindung zu sein, weitere 10% sehen sogar sehr optimistisch in die Zukunft. Die Anzahl der pessimistischen Unternehmen fällt mit 13% gering aus, nur 3% sind sehr pessimistisch.

- Zum Zeitpunkt der Befragung planen die Unternehmen den Ausbau oder die Beibehaltung der Unternehmensaktivitäten. Die größte Zunahme (65%) bzw. starke Zunahme (9%) soll es bei Reorganisationsaktivitäten geben. Die größte Abnahme (16%) bzw. starke Abnahme (4%) ist bei der Tötigung von Sachinvestitionen zu verzeichnen. Die wenigsten Veränderungen sollen am Personalstamm vorgenommen werden. 71% der Unternehmen wollen diesen in den kommenden 12 Monaten unverändert beibehalten.

1

Zielsetzung und Aufbau der Studie

2

Zusammenfassung wesentlicher Ergebnisse

3

Allgemeine Fragen zum Unternehmen

4

Controlling im Unternehmen

5

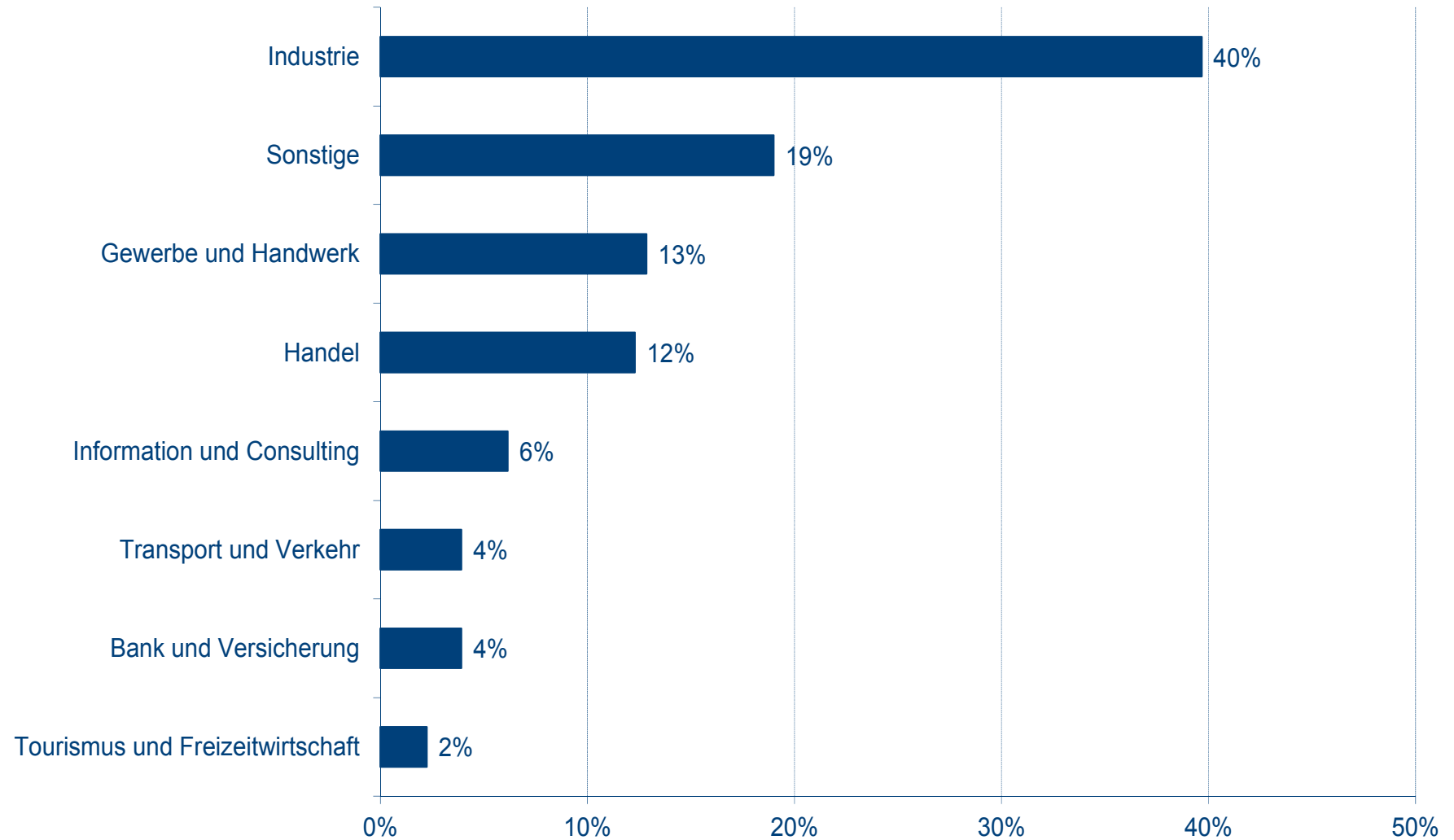
Finanzmanagement im Unternehmen

6

Unternehmensentwicklung

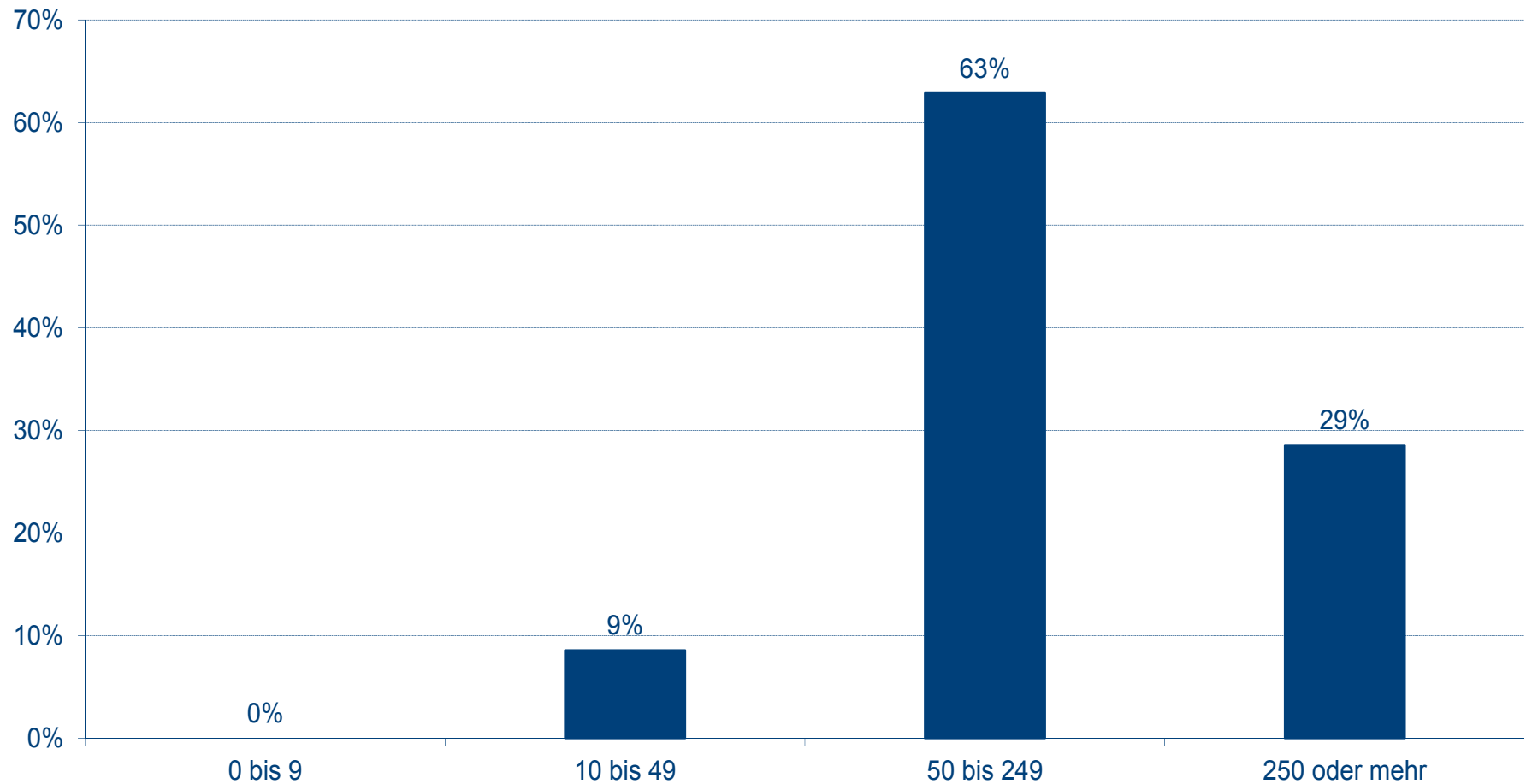
7

Autoren und Schriftenreihe

Wissen schafft Wert!

Nennungen [N=179]

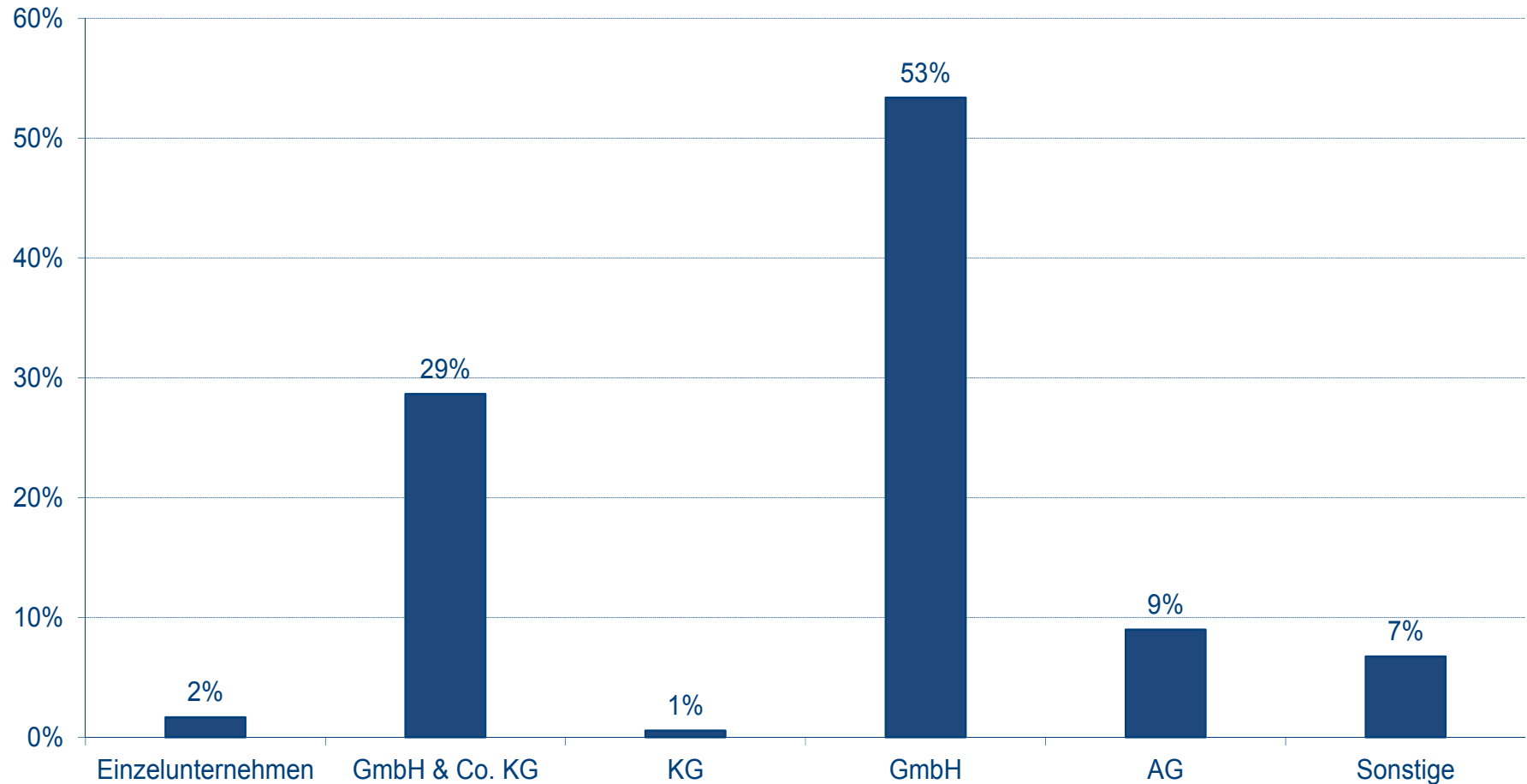
Wissen schafft Wert!



Nennungen [N=176]

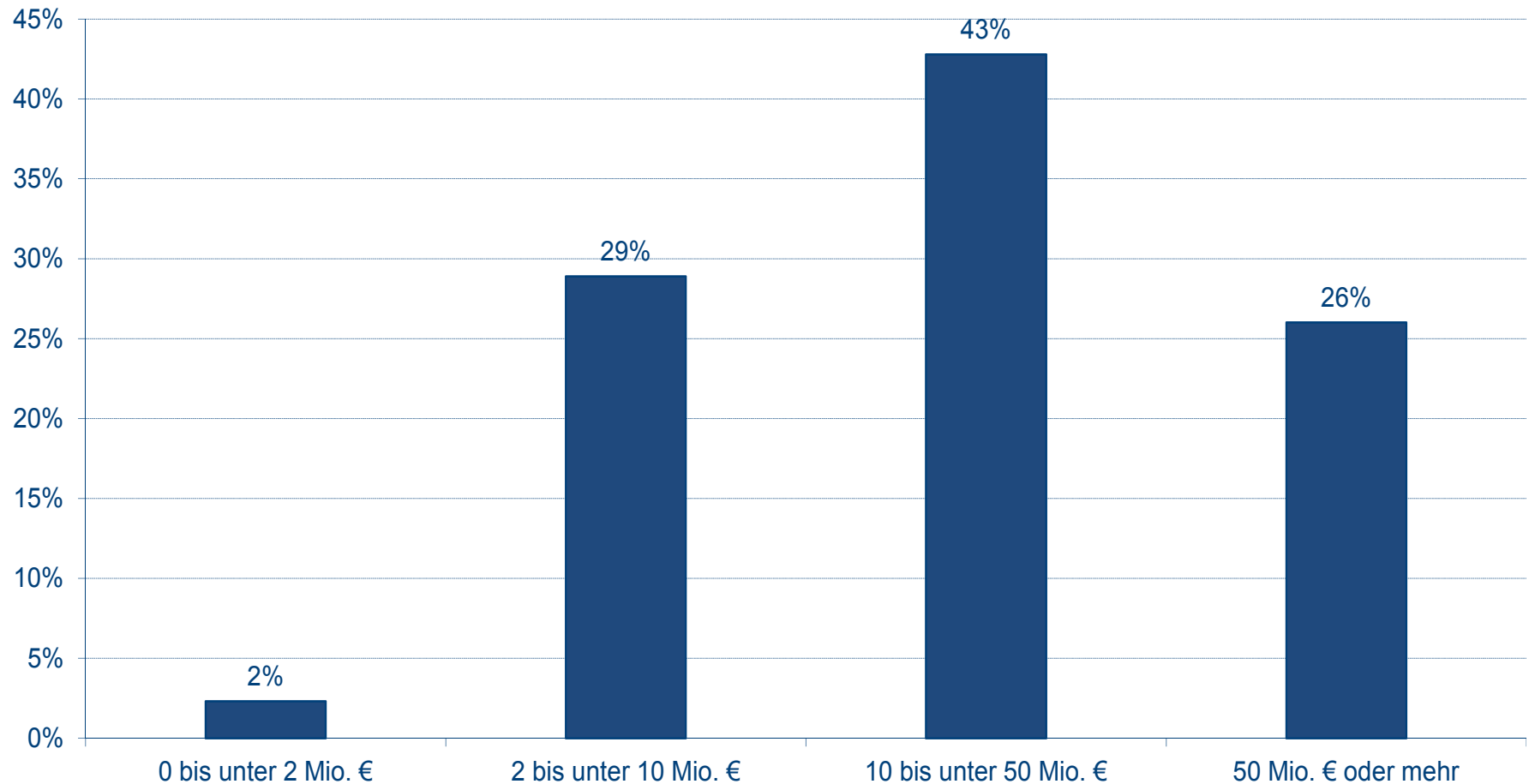
3 Rechtsform

Wissen schafft Wert!

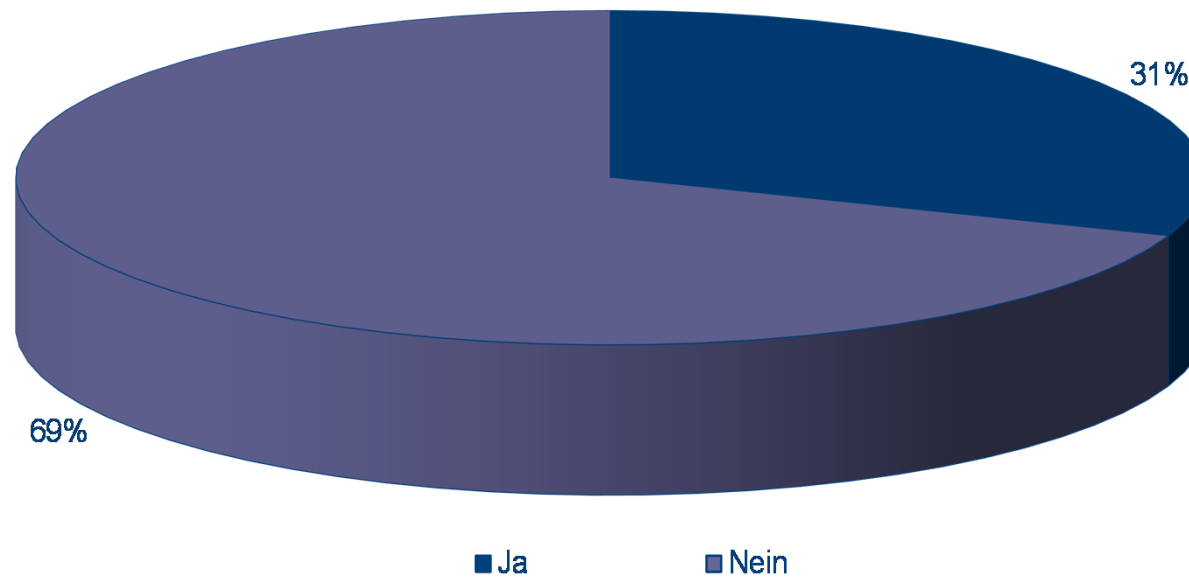


Nennungen [N=178]

Wissen schafft Wert!



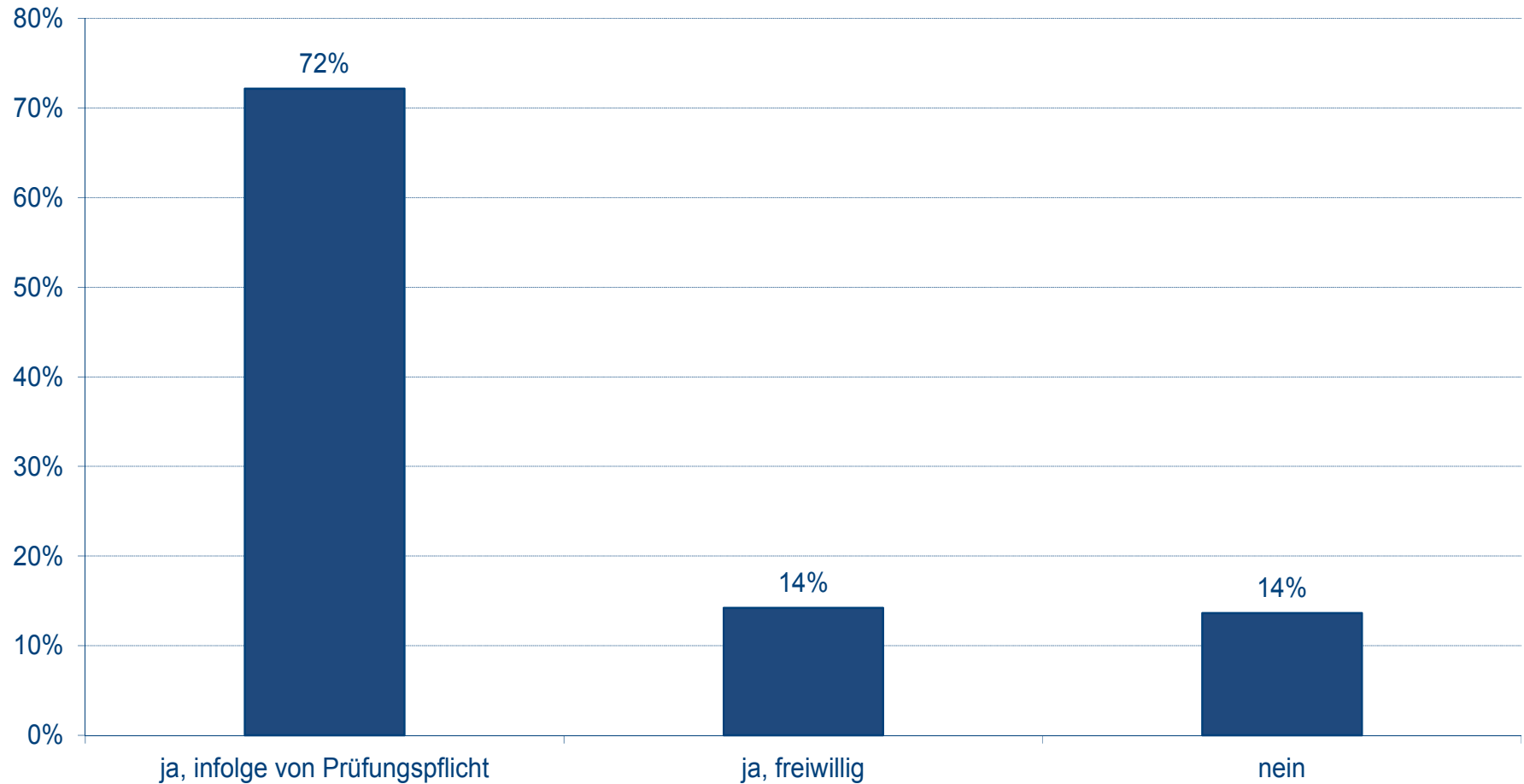
Nennungen [N=173]



Nennungen [N=176]

3 Prüfung des Jahresabschlusses

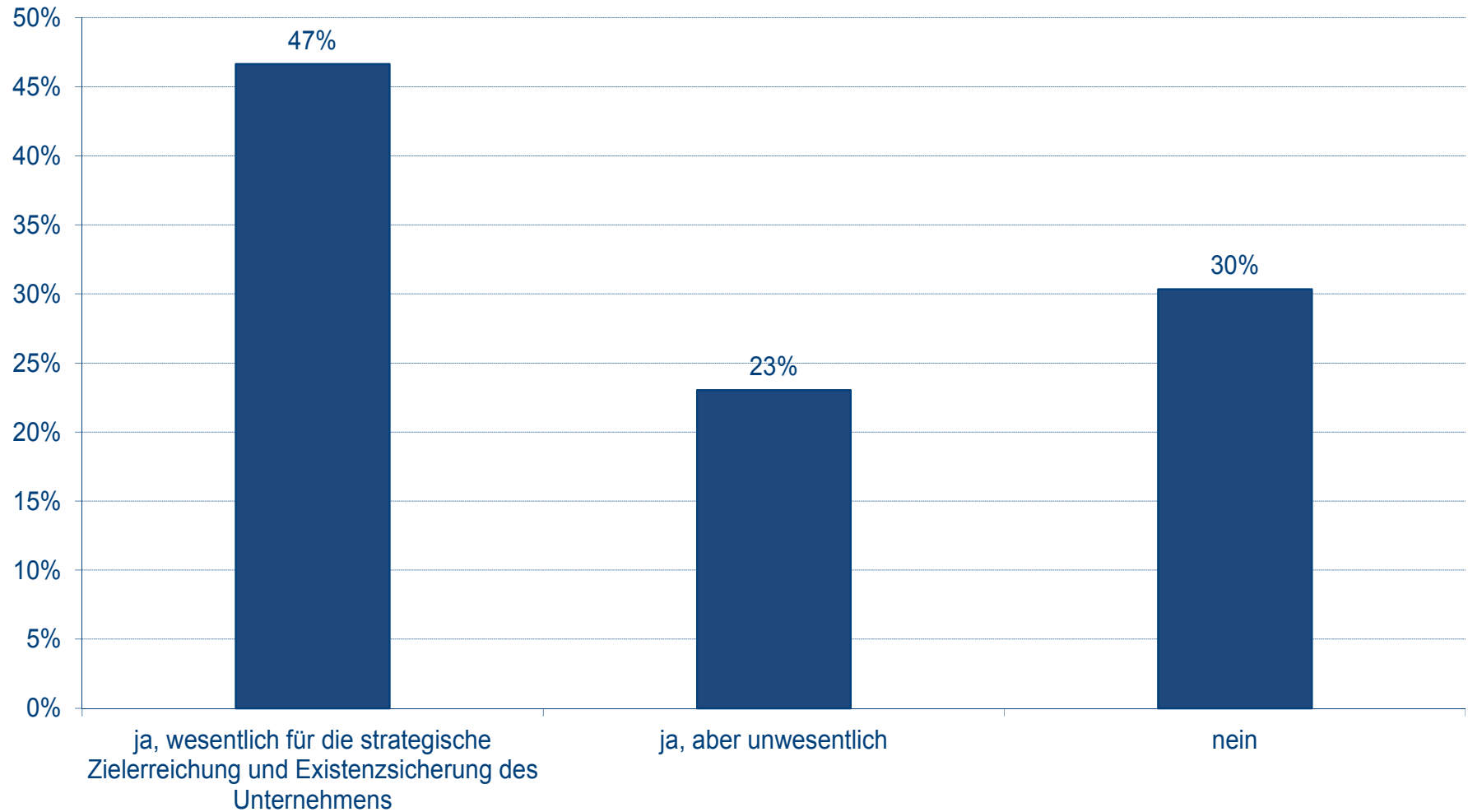
Wissen schafft Wert!



Nennungen [N=176]

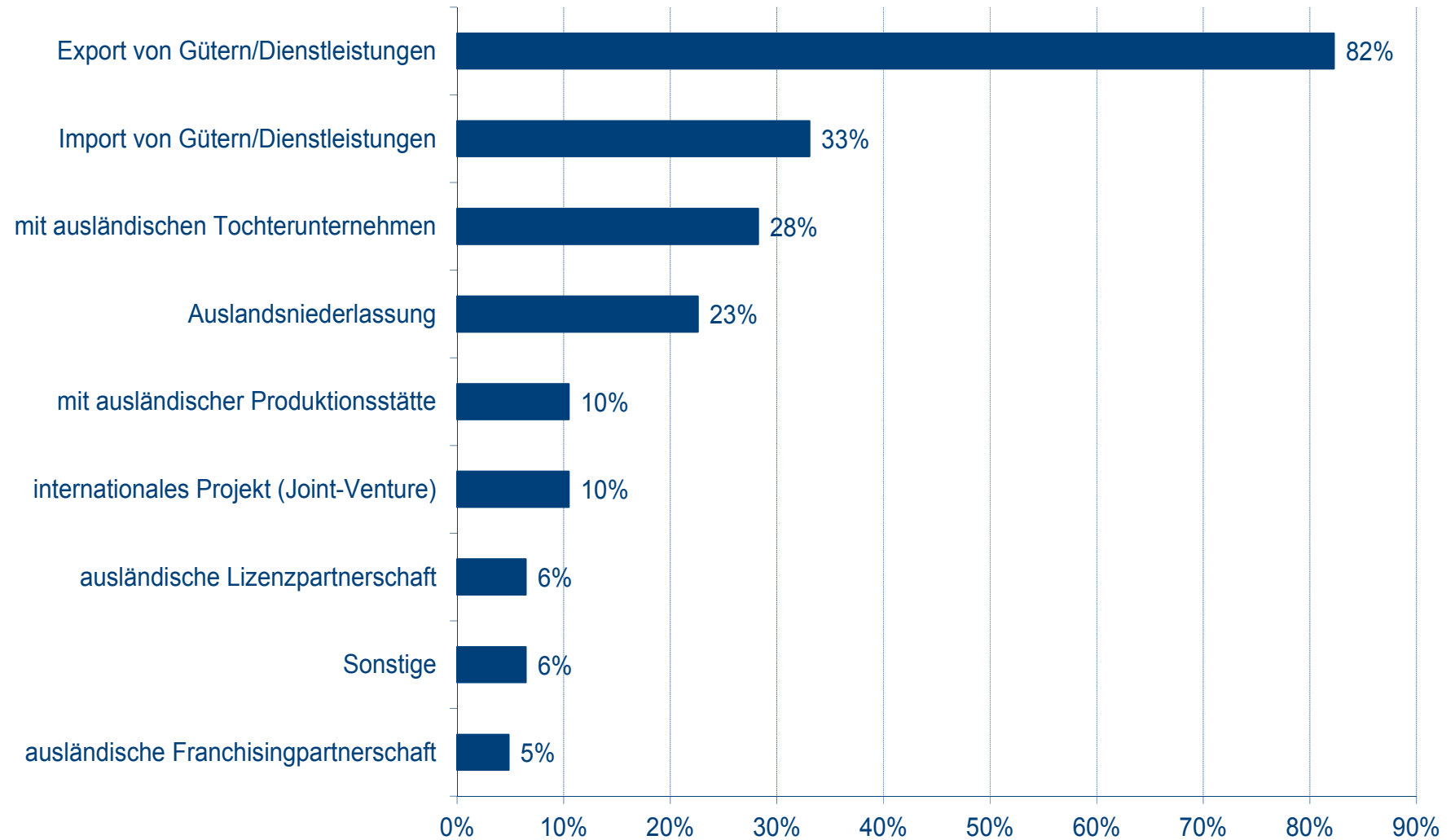
3 Internationale Tätigkeit

Wissen schafft Wert!

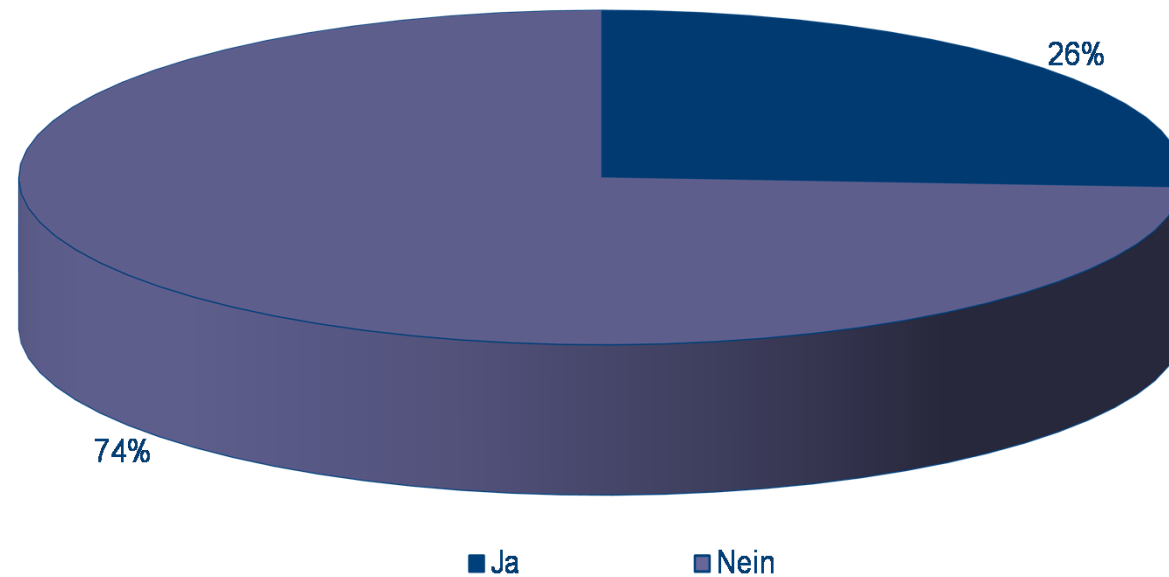


Nennungen [N=178]

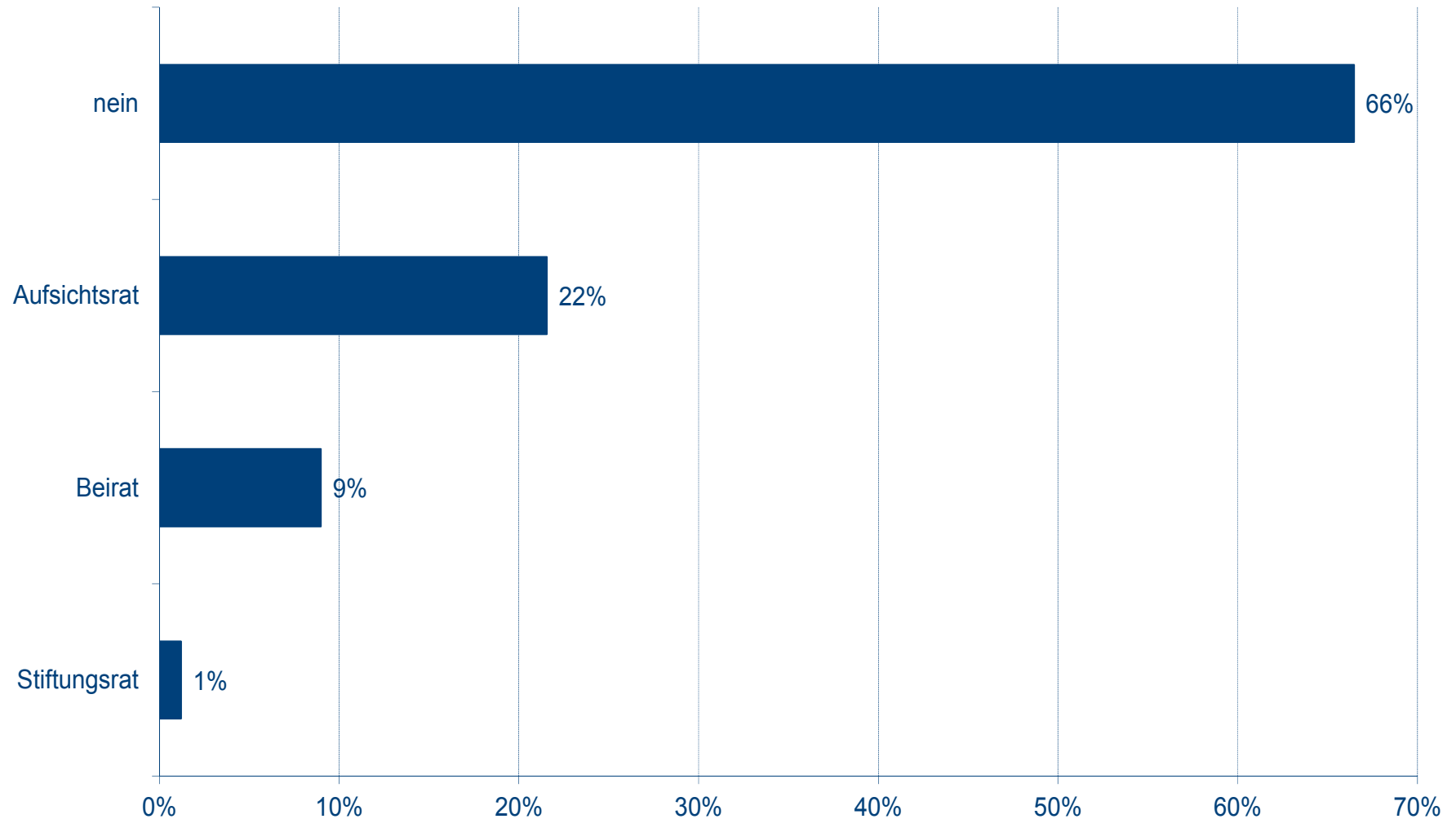
Wissen schafft Wert!



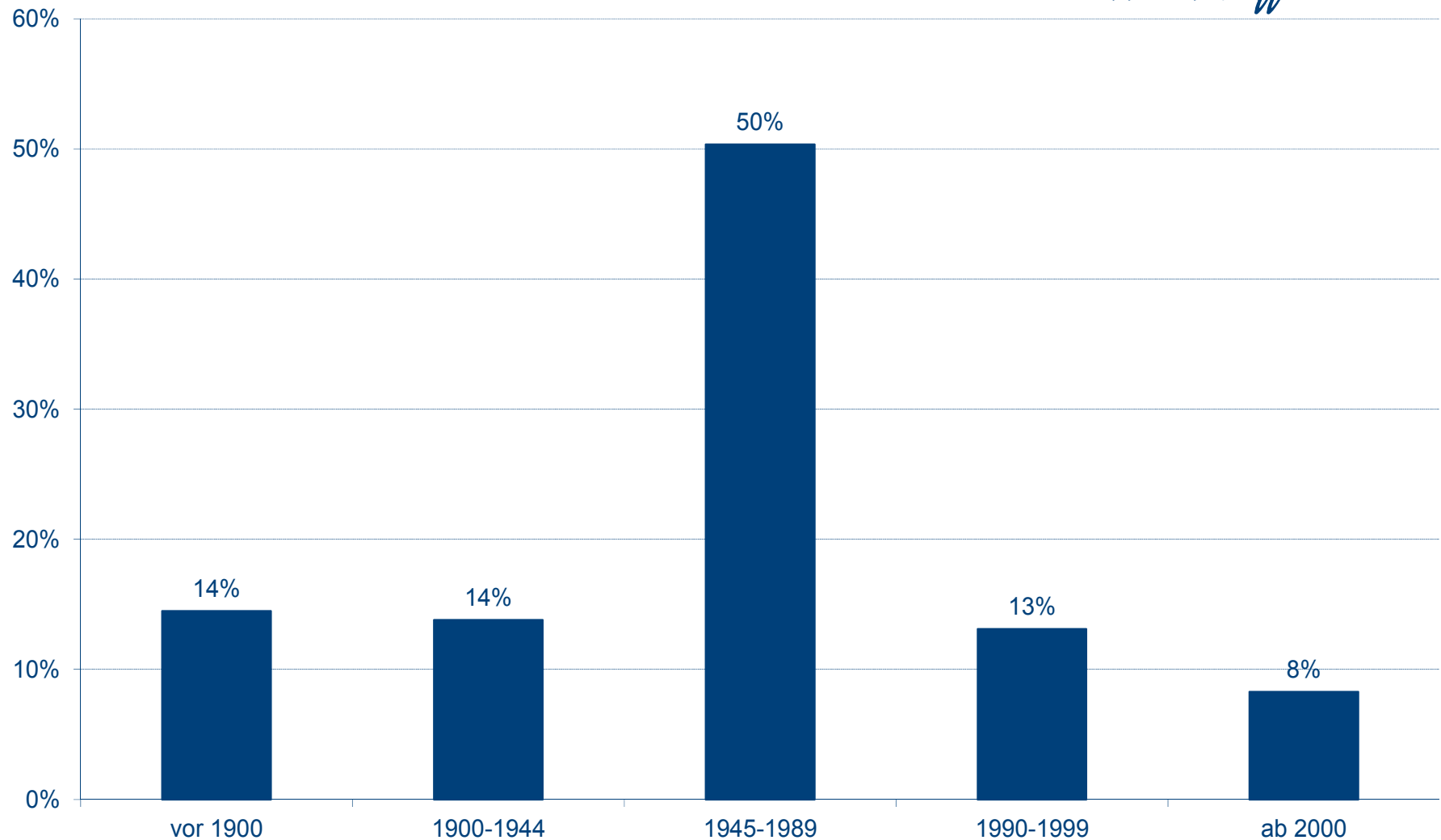
Nennungen [N=254] (Mehrfachnennung möglich)



Nennungen [N=158]

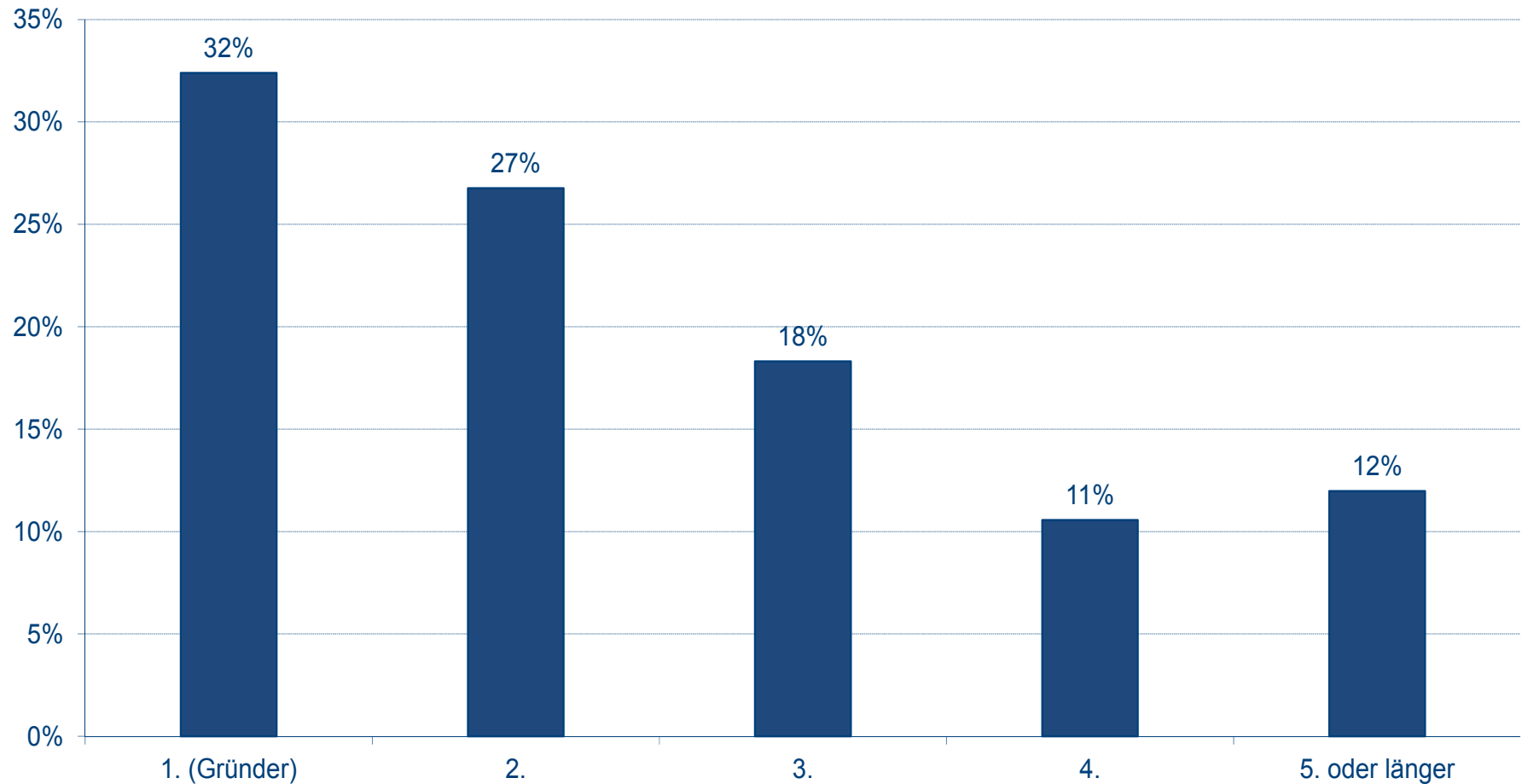
Wissen schafft Wert!

Nennungen [N=164] (Mehrfachnennung möglich)

Wissen schafft Wert!

Nennungen [N=145]

Wissen schafft Wert!



Nennungen [N=145]

1

Zielsetzung und Aufbau der Studie

2

Zusammenfassung wesentlicher Ergebnisse

3

Allgemeine Fragen zum Unternehmen

4

Controlling im Unternehmen

5

Finanzmanagement im Unternehmen

6

Unternehmensentwicklung

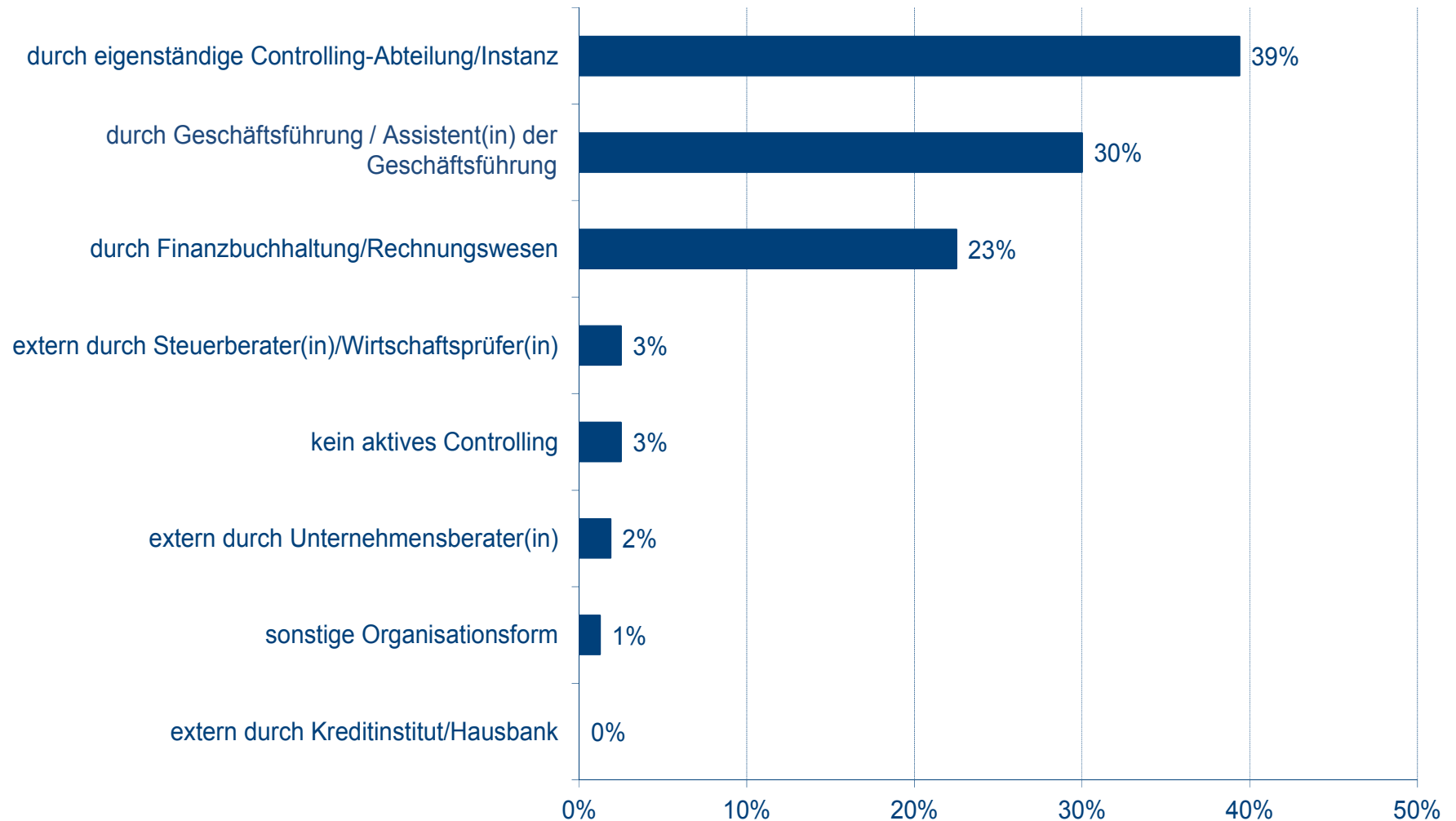
7

Autoren und Schriftenreihe

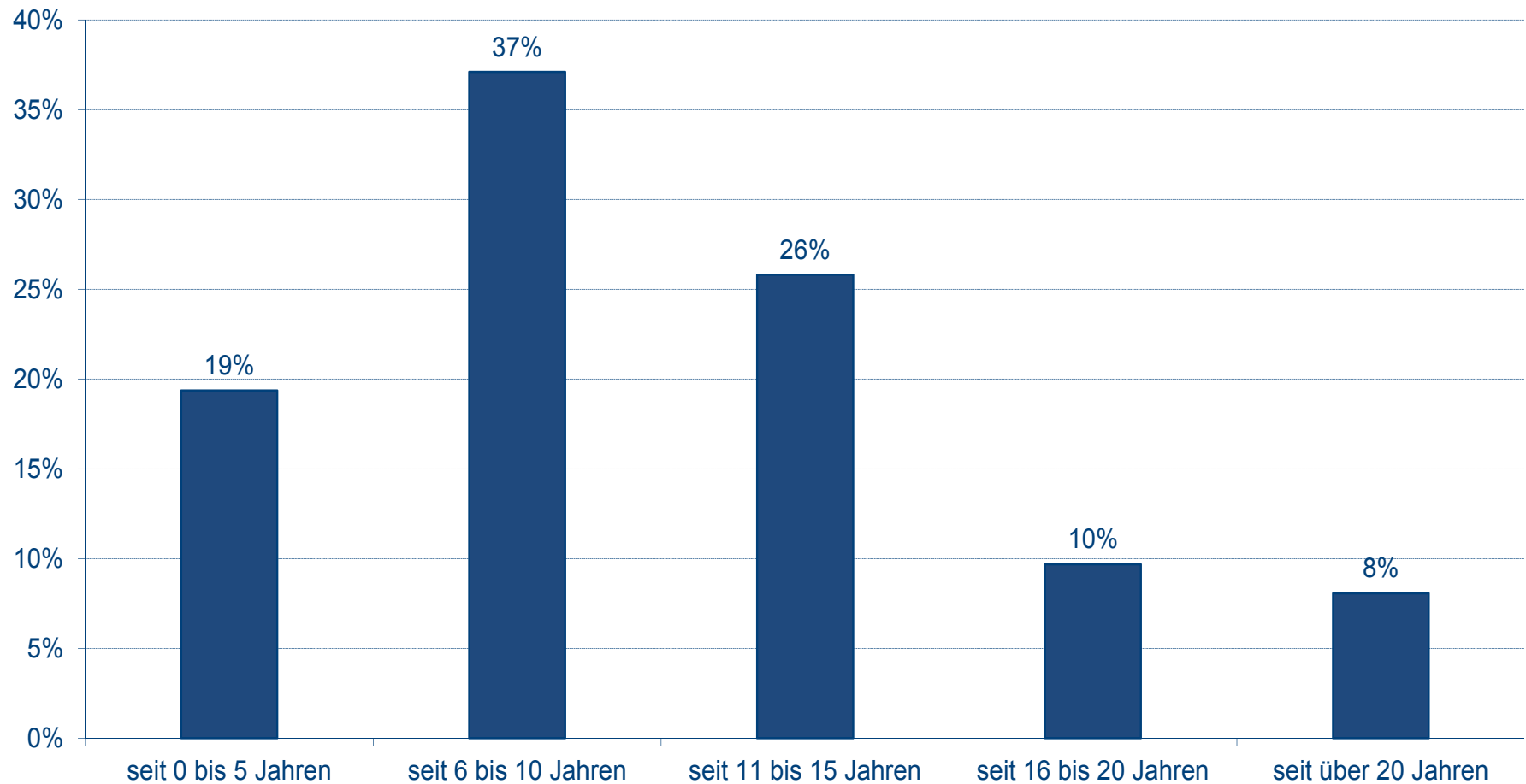
4

Primäre Organisationform des Controlling

Wissen schafft Wert!

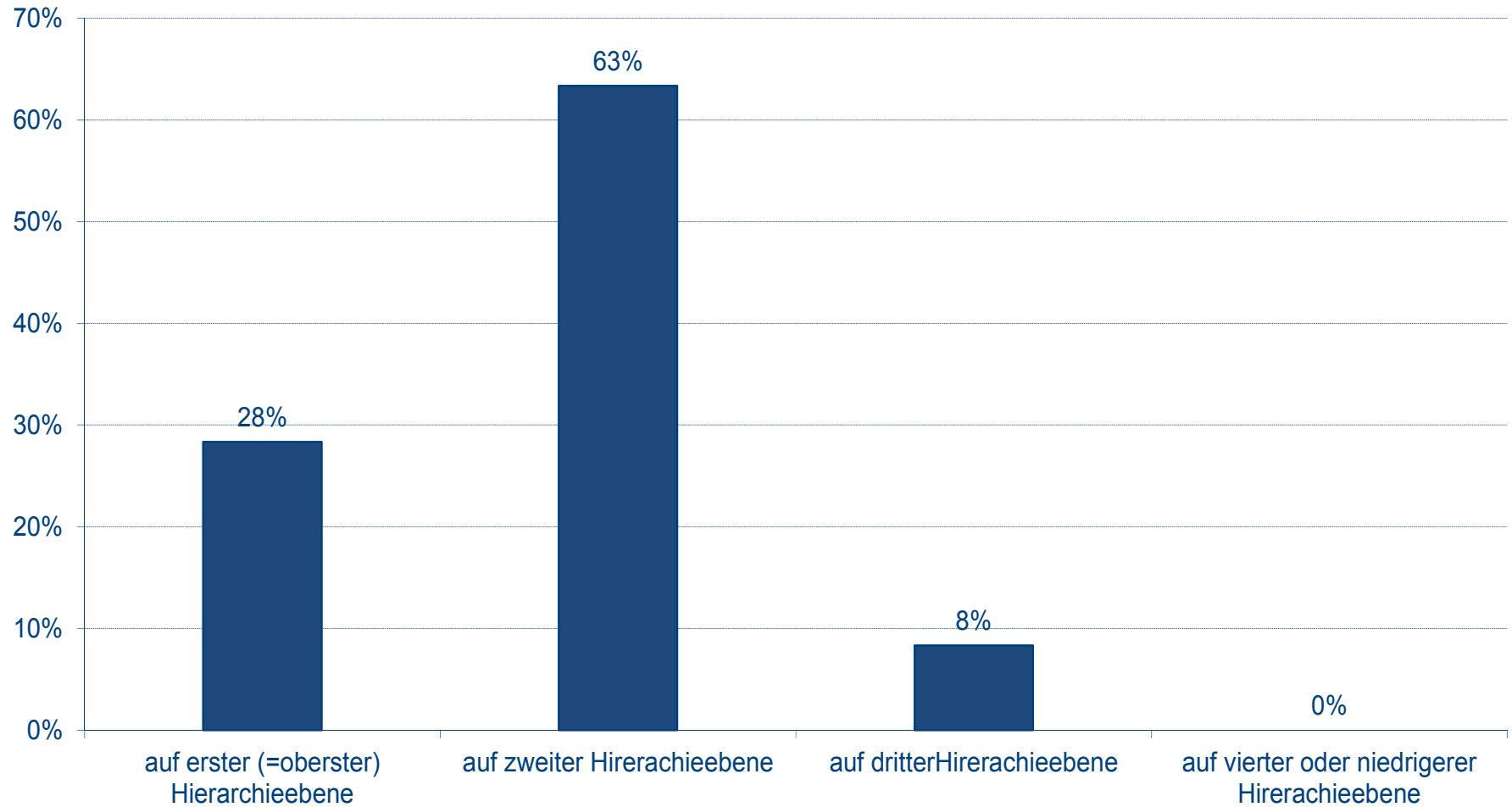


Nennungen [N=160]

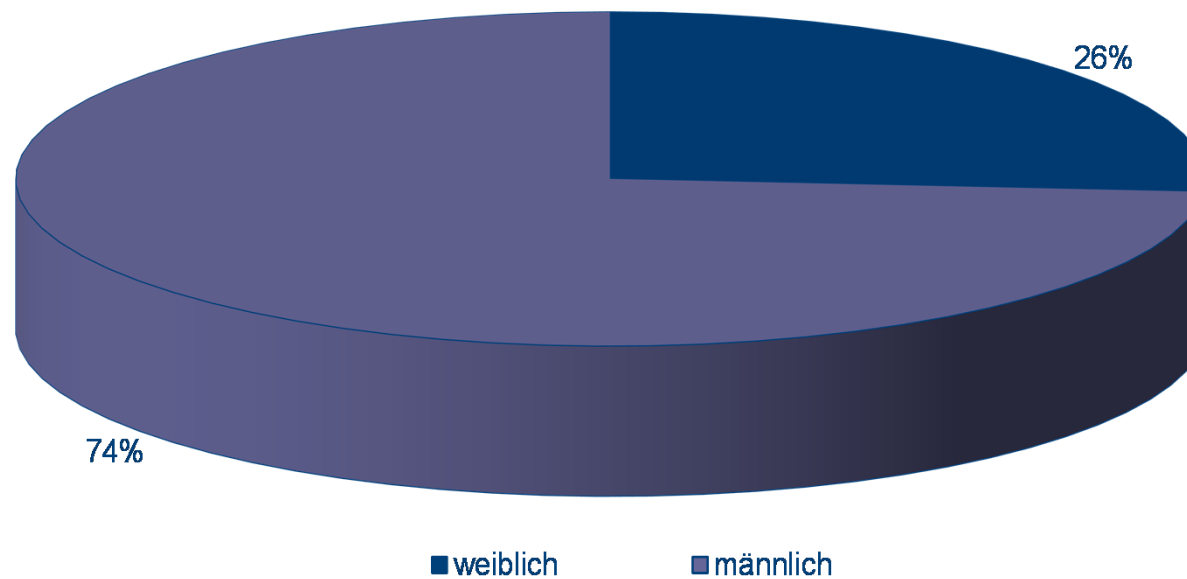


Nennungen [N=62]

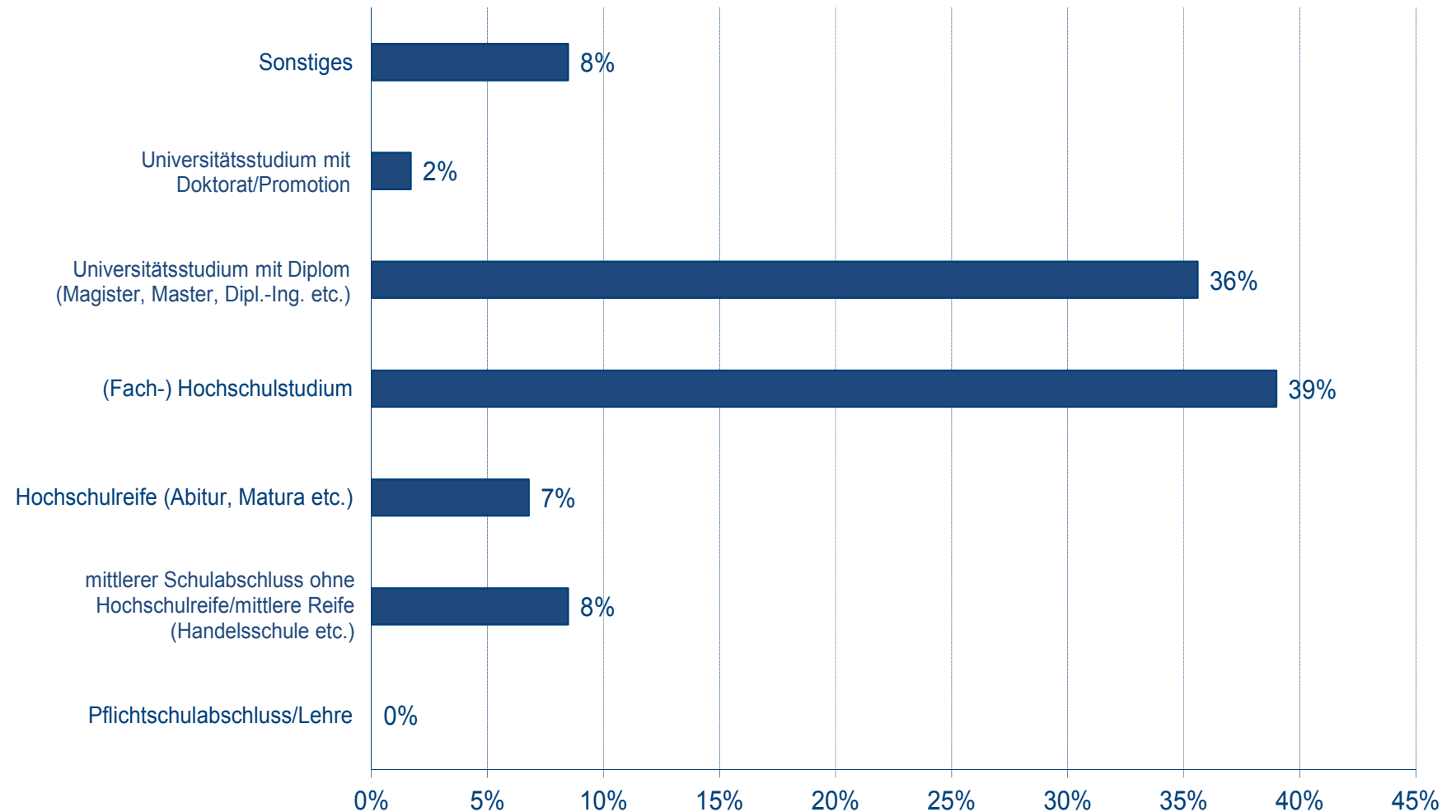
Wissen schafft Wert!



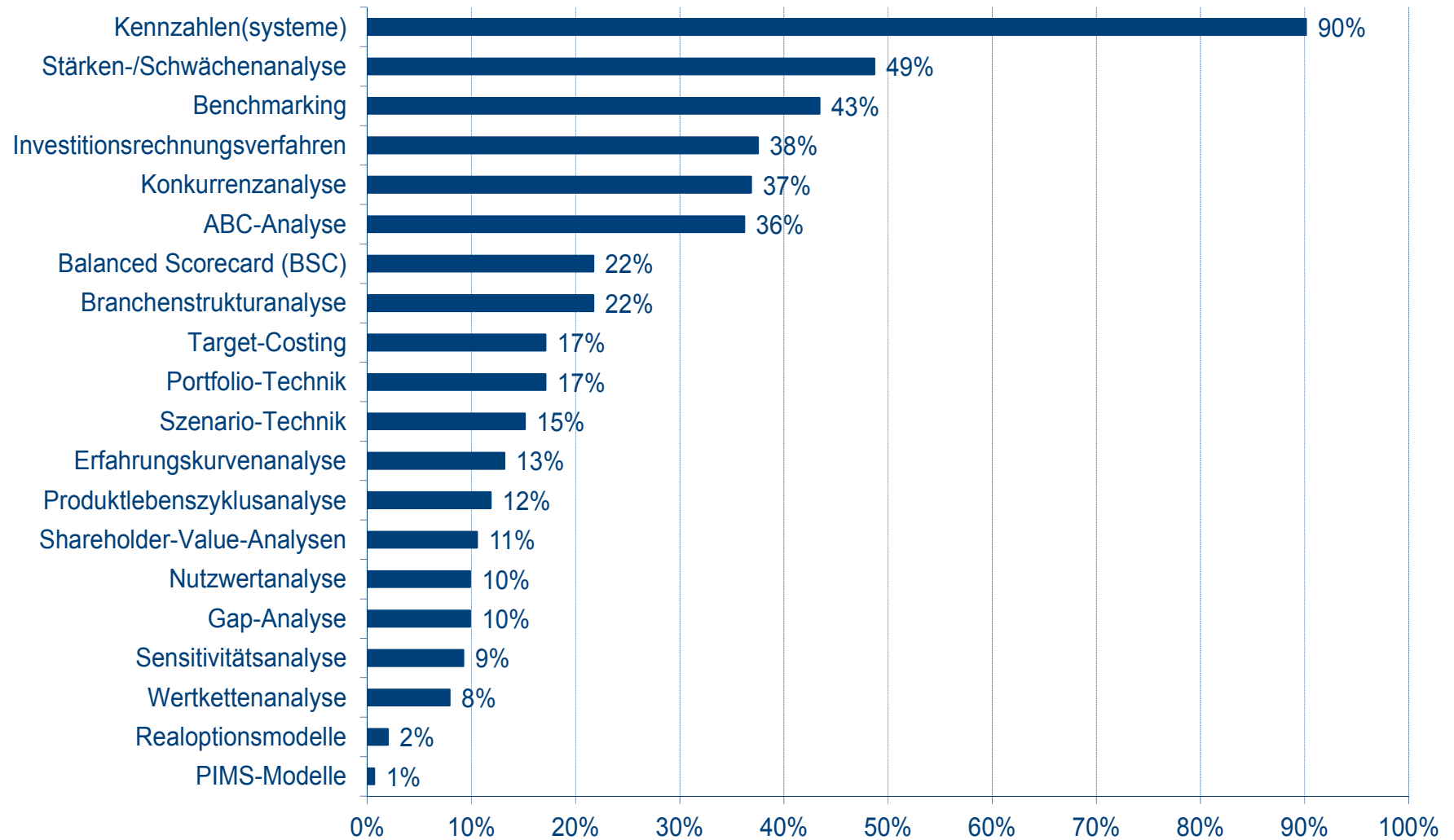
Nennungen [N=60]



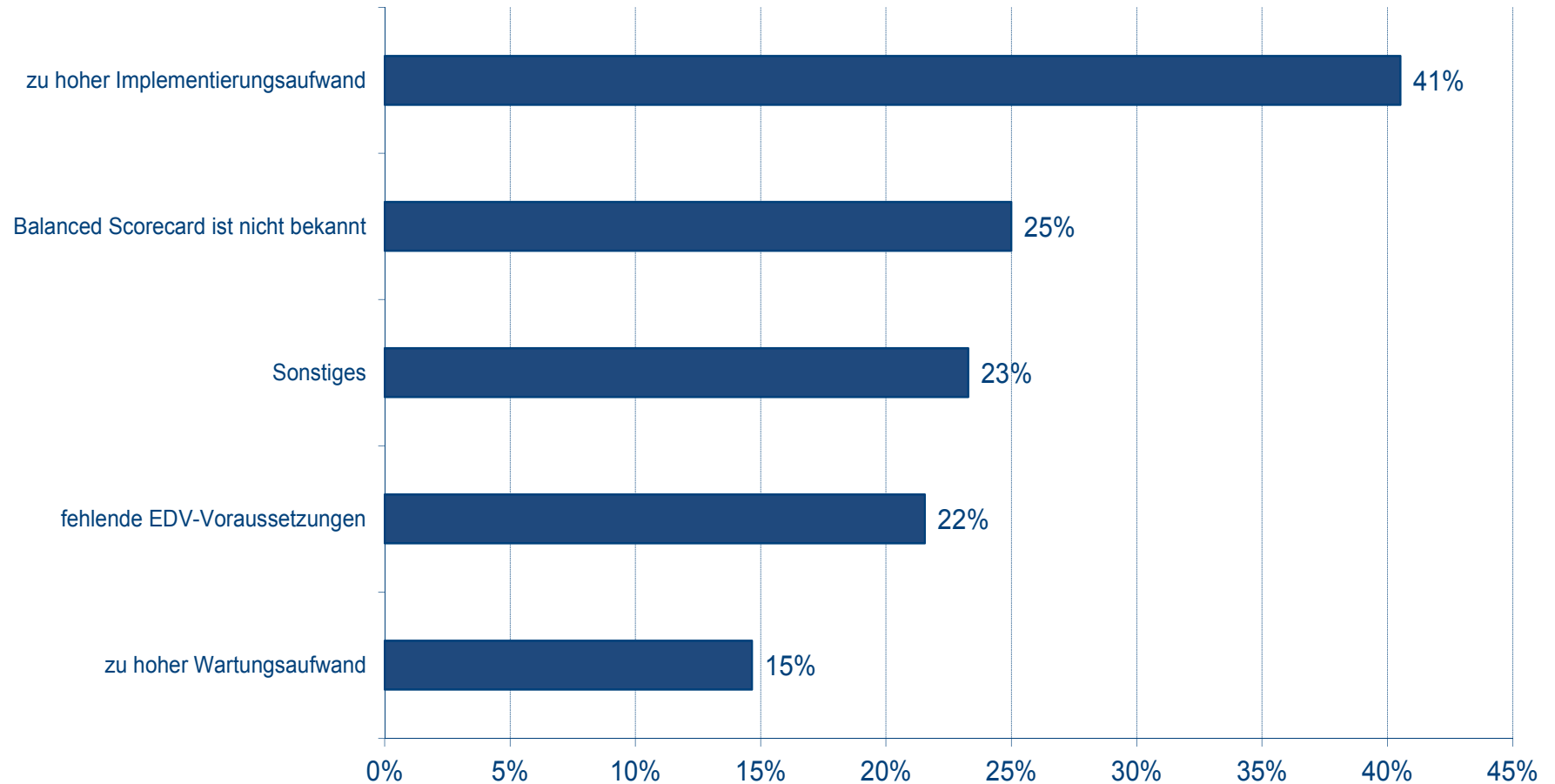
Nennungen [N=60]



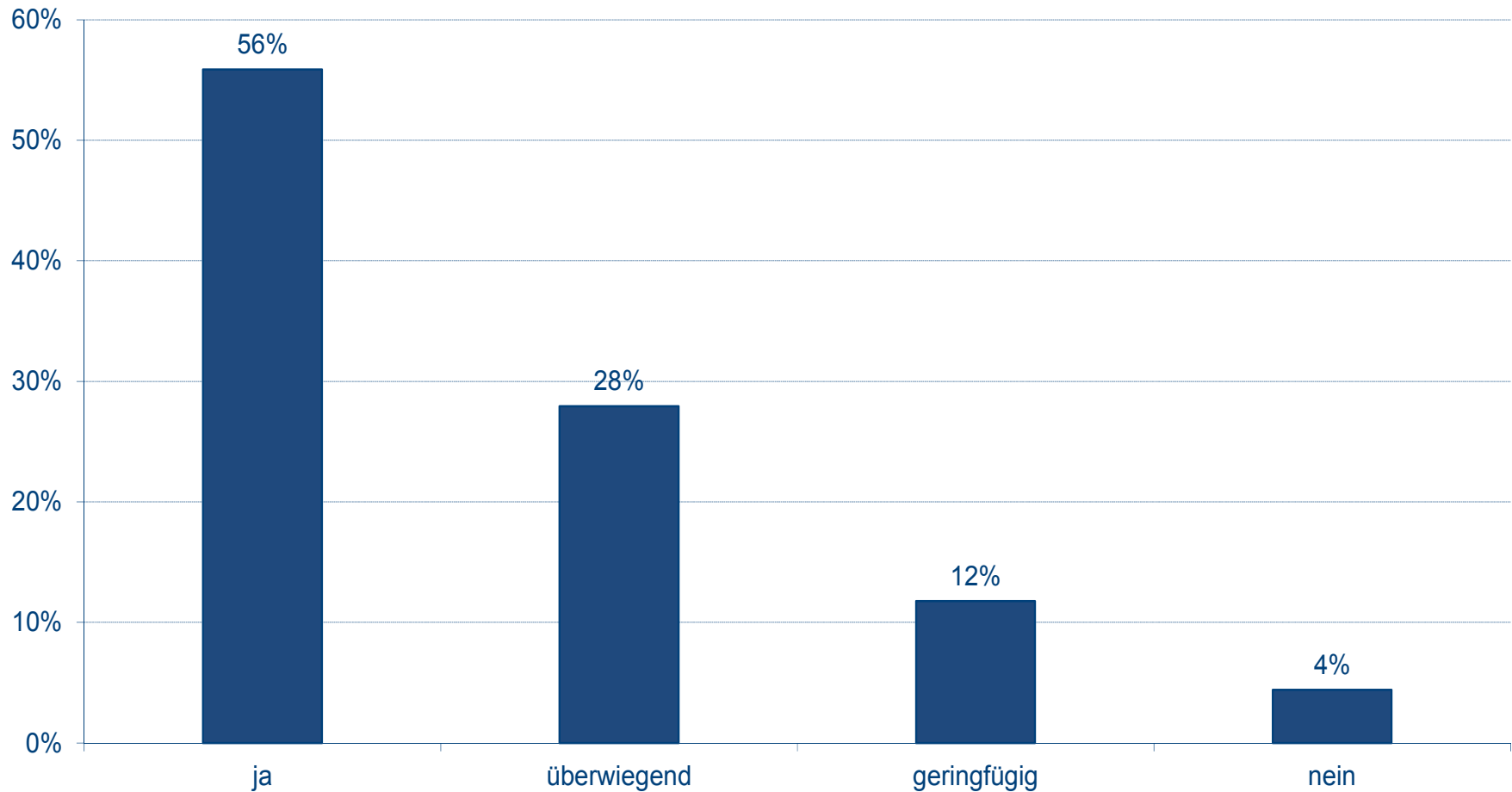
Nennungen [N=59]

Wissen schafft Wert!

Nennungen [N=700] (Mehrfachnennung möglich)



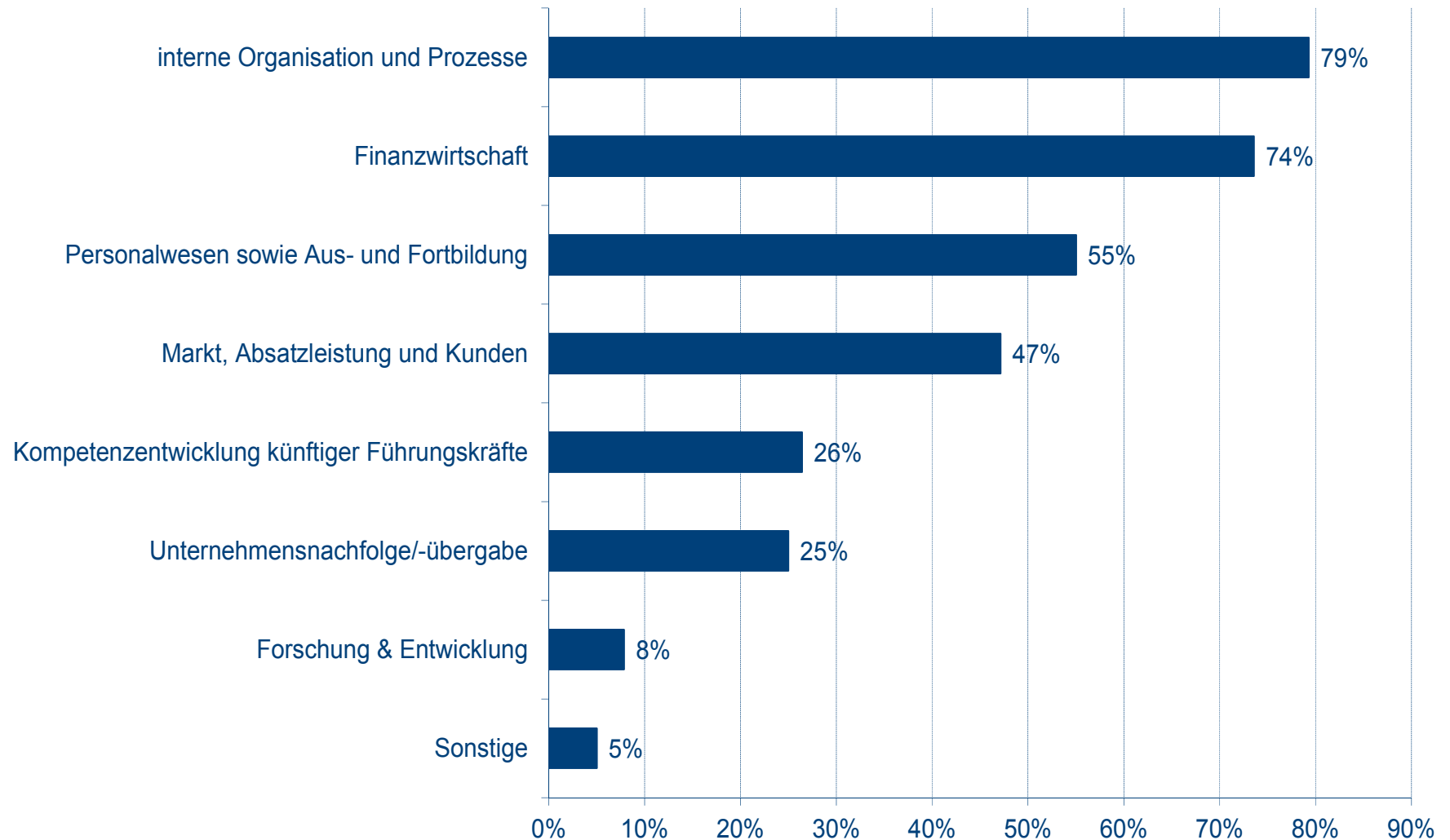
Nennungen [N=145] (Mehrfachnennung möglich)



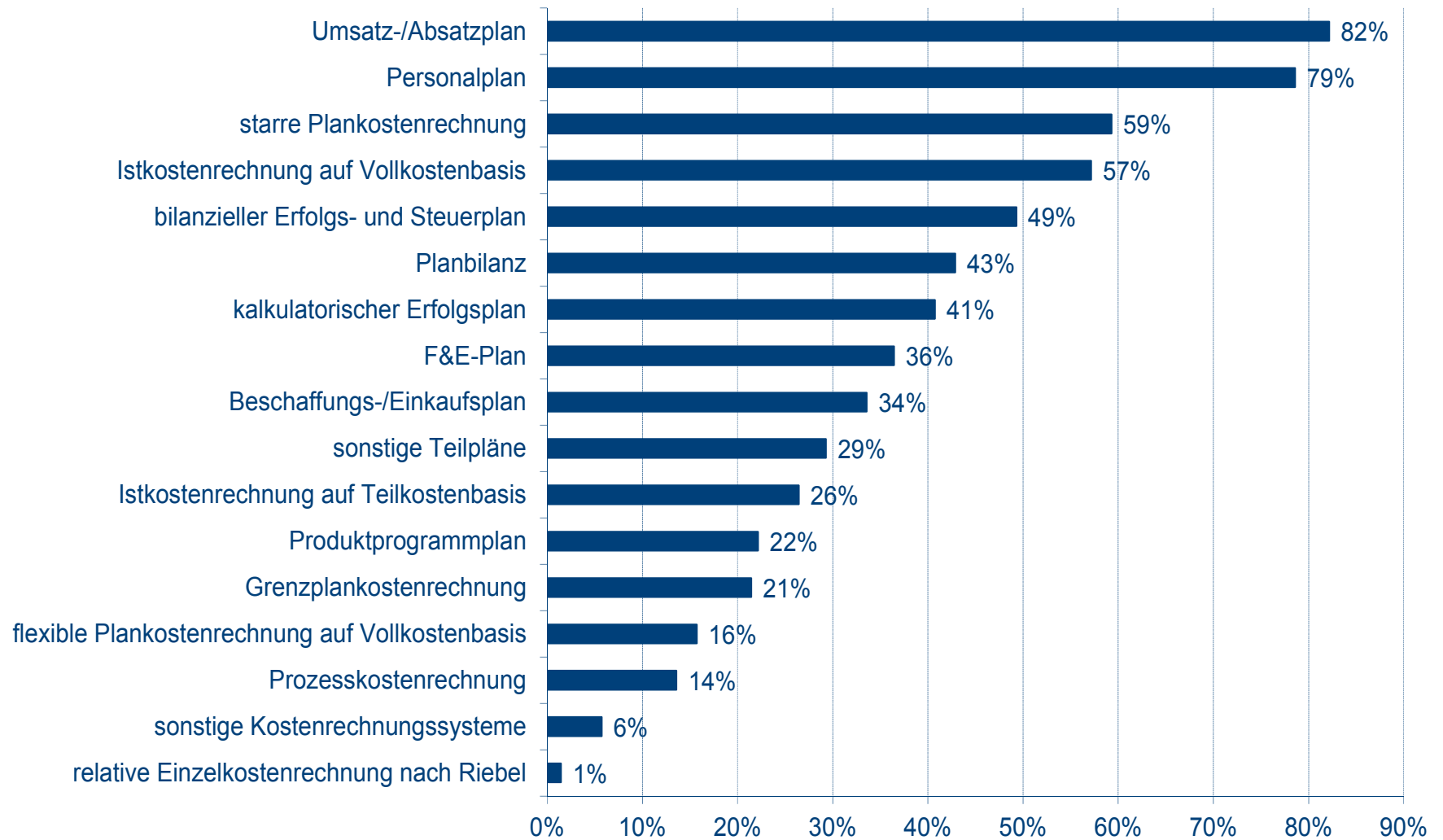
Nennungen [N=136]

Bereiche mit operativen Zielen und Kennzahlen sowie Vorgaben und Maßnahmen zur Strategieumsetzung

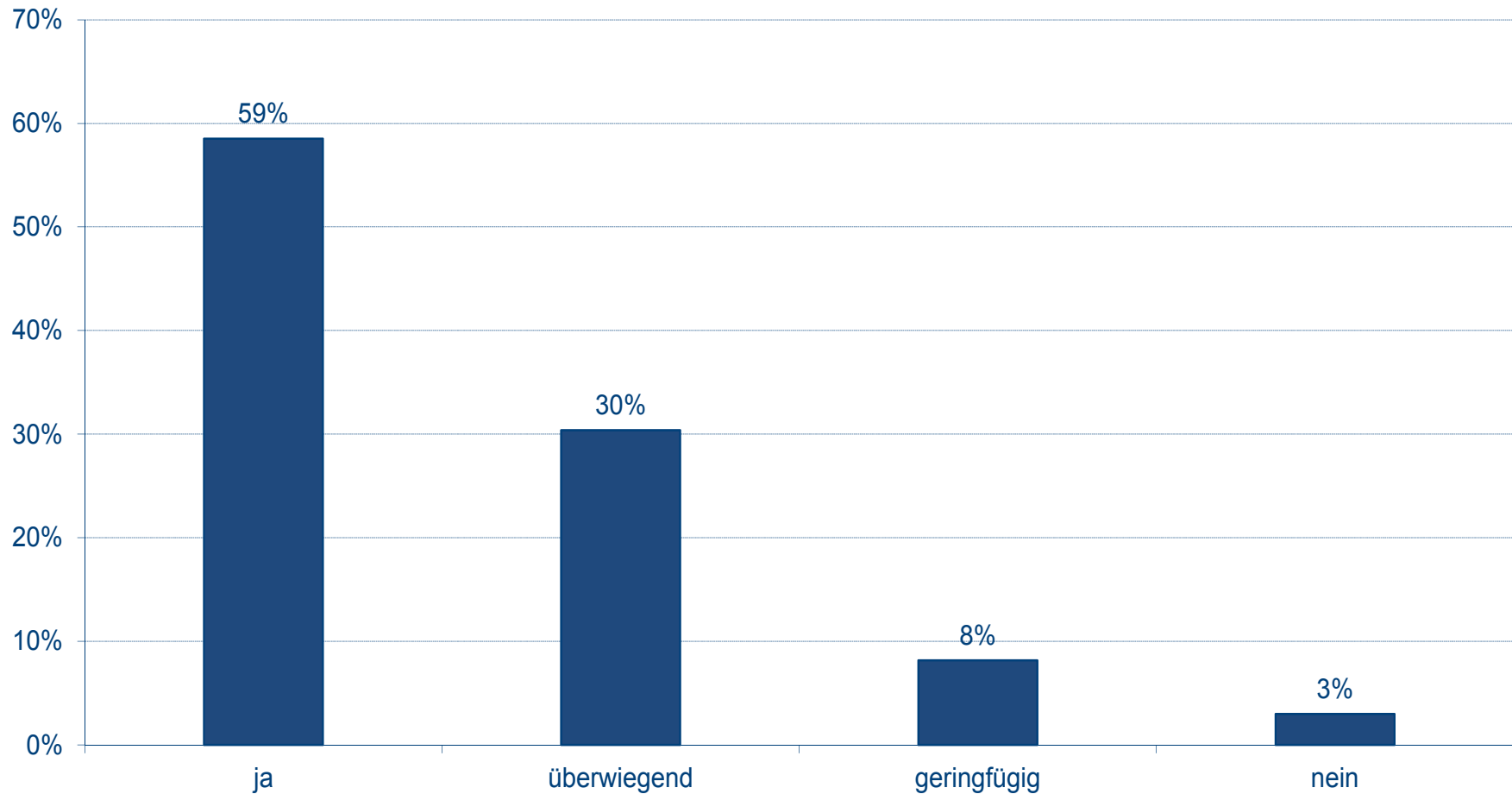
Wissen schafft Wert!



Nennungen [N=447] (Mehrfachnennung möglich)

Wissen schafft Wert!

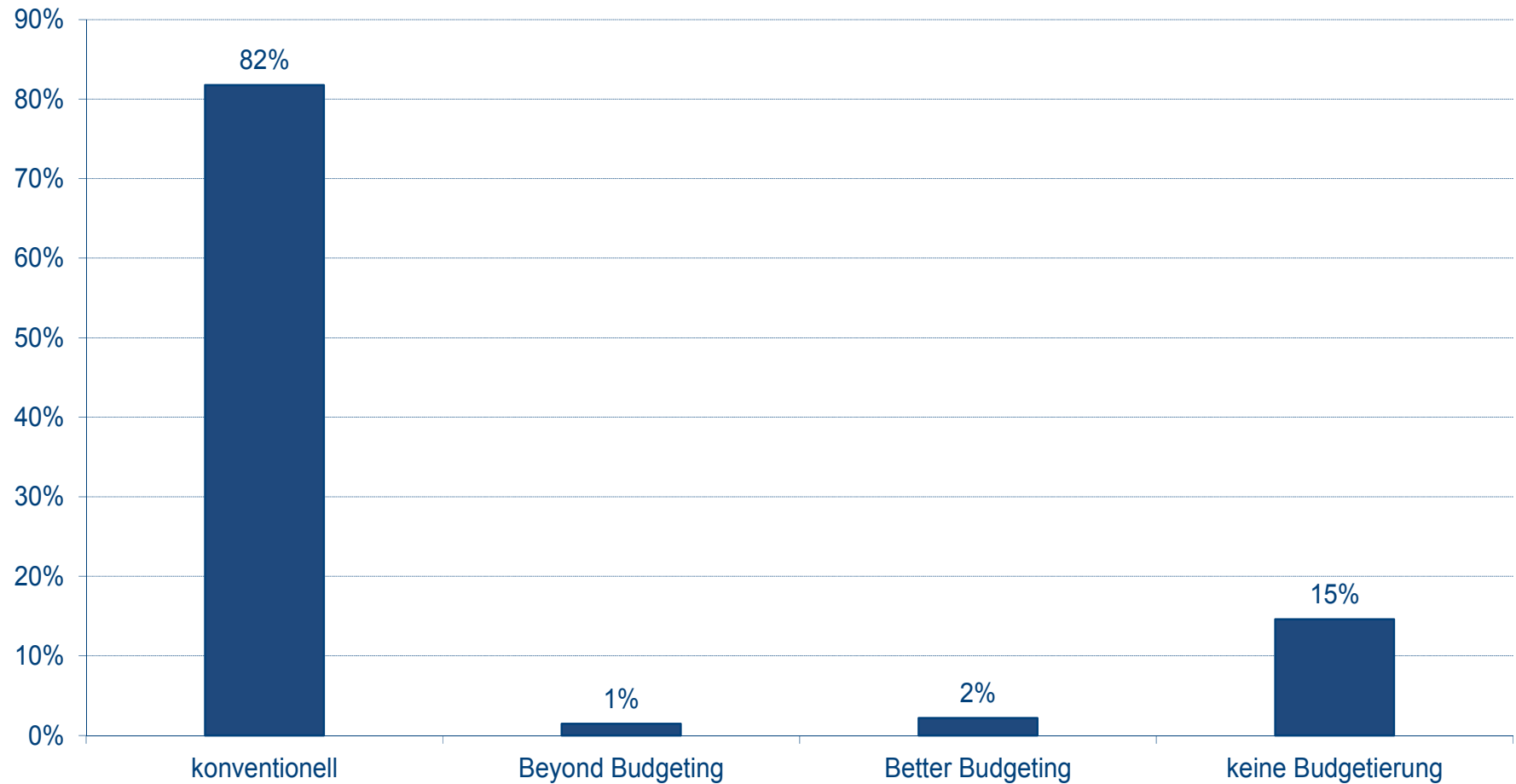
Nennungen [N=862] (Mehrfachnennung möglich)



Nennungen [N=135]

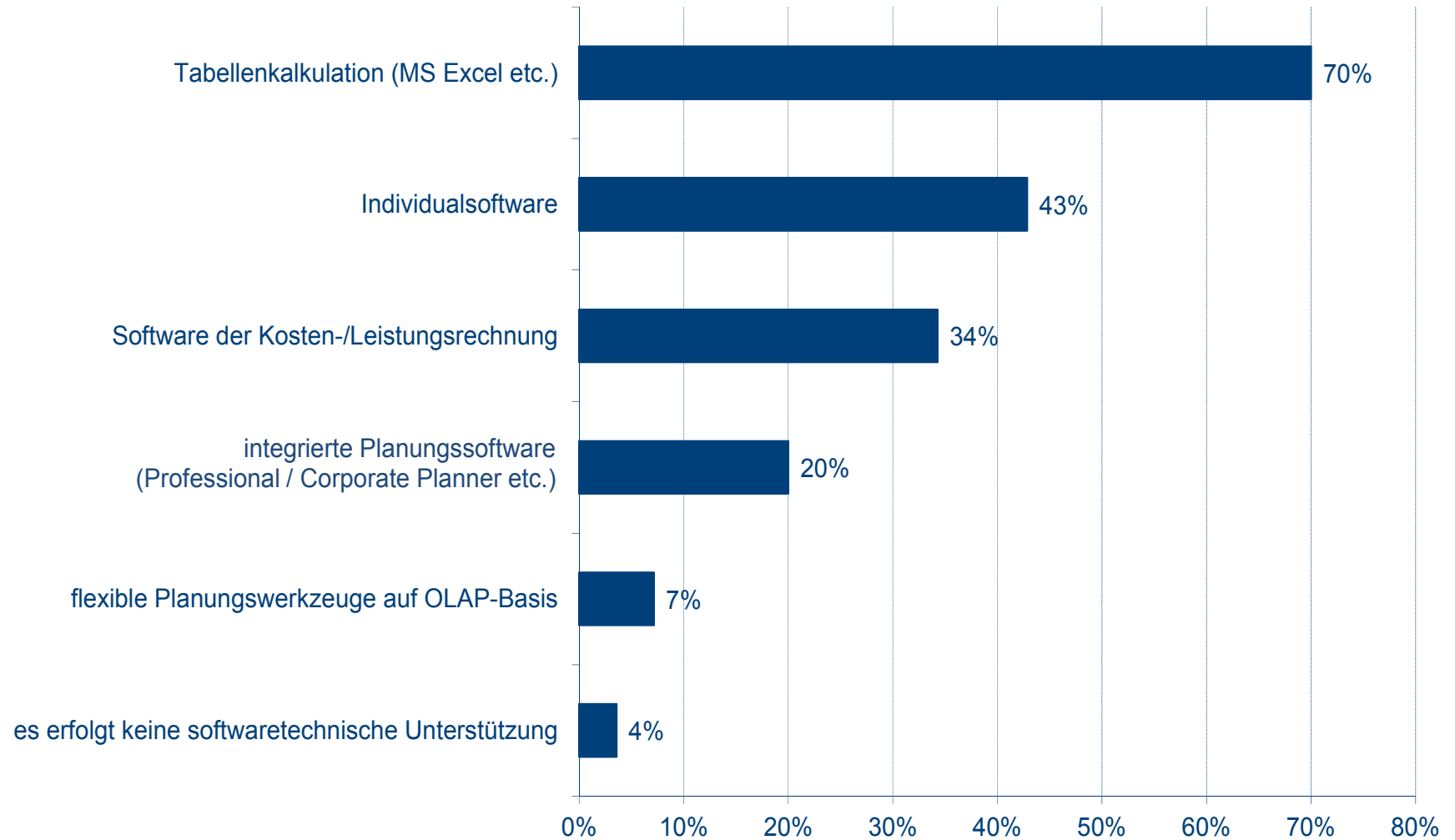
4 Einsatz von Budgetierung

Wissen schafft Wert!

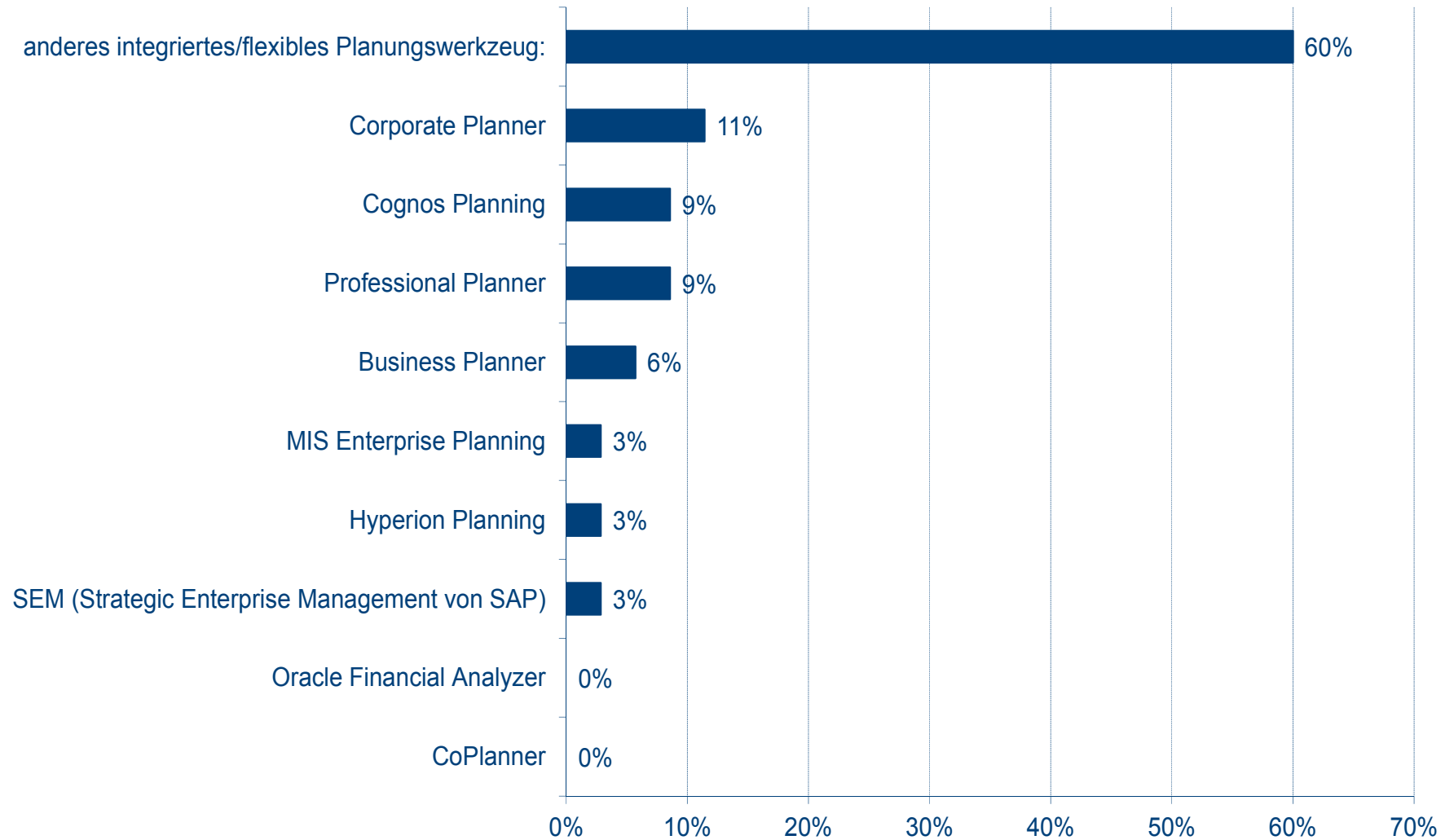


Nennungen [N=137]

Wissen schafft Wert!



Nennungen [N=249] (Mehrfachnennung möglich)

Wissen schafft Wert!

Nennungen [N=36] (Mehrfachnennung möglich)

Inhaltsverzeichnis

Wissen schafft Wert!

1

Zielsetzung und Aufbau der Studie

2

Zusammenfassung wesentlicher Ergebnisse

3

Allgemeine Fragen zum Unternehmen

4

Controlling im Unternehmen

5

Finanzmanagement im Unternehmen

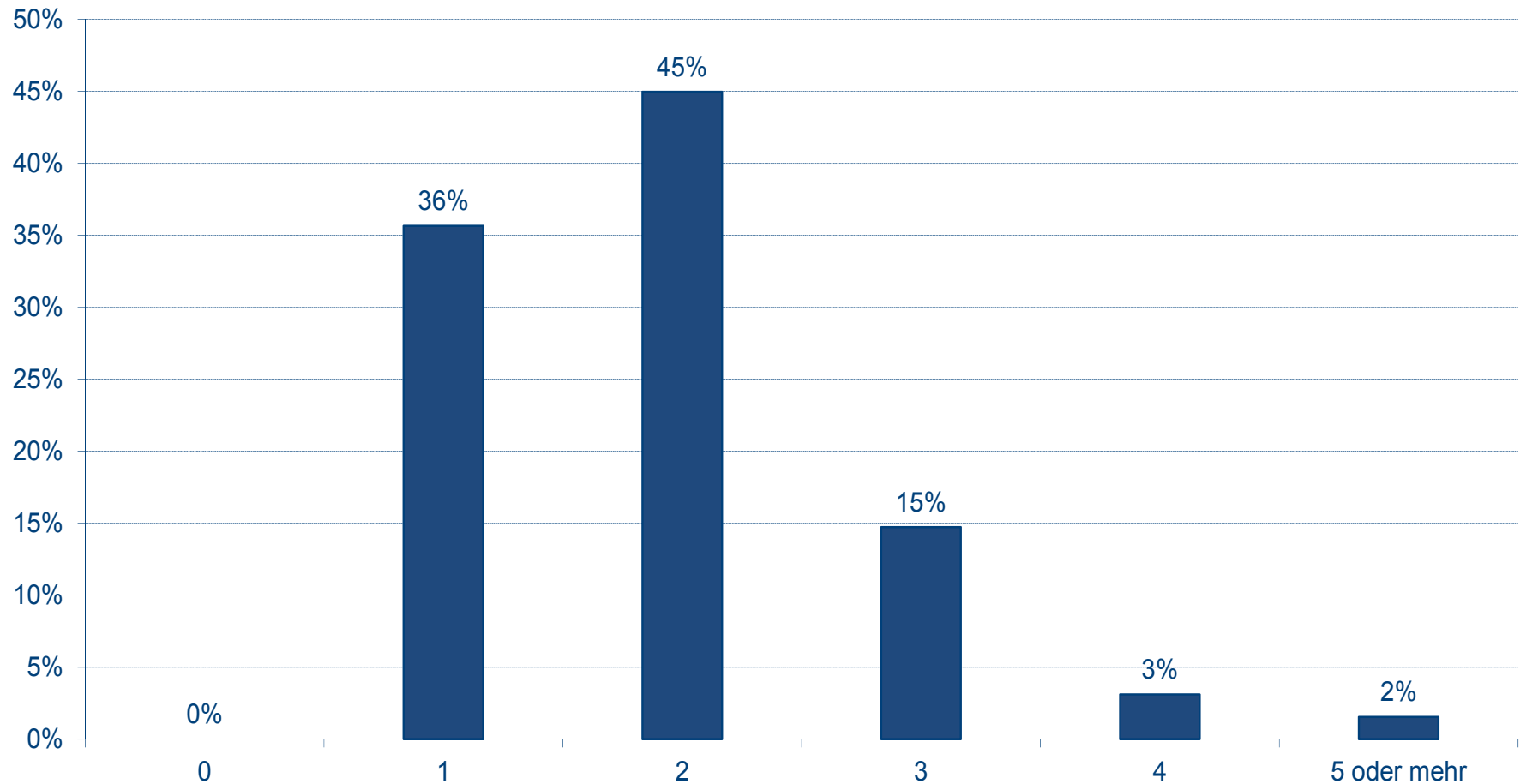
6

Unternehmensentwicklung

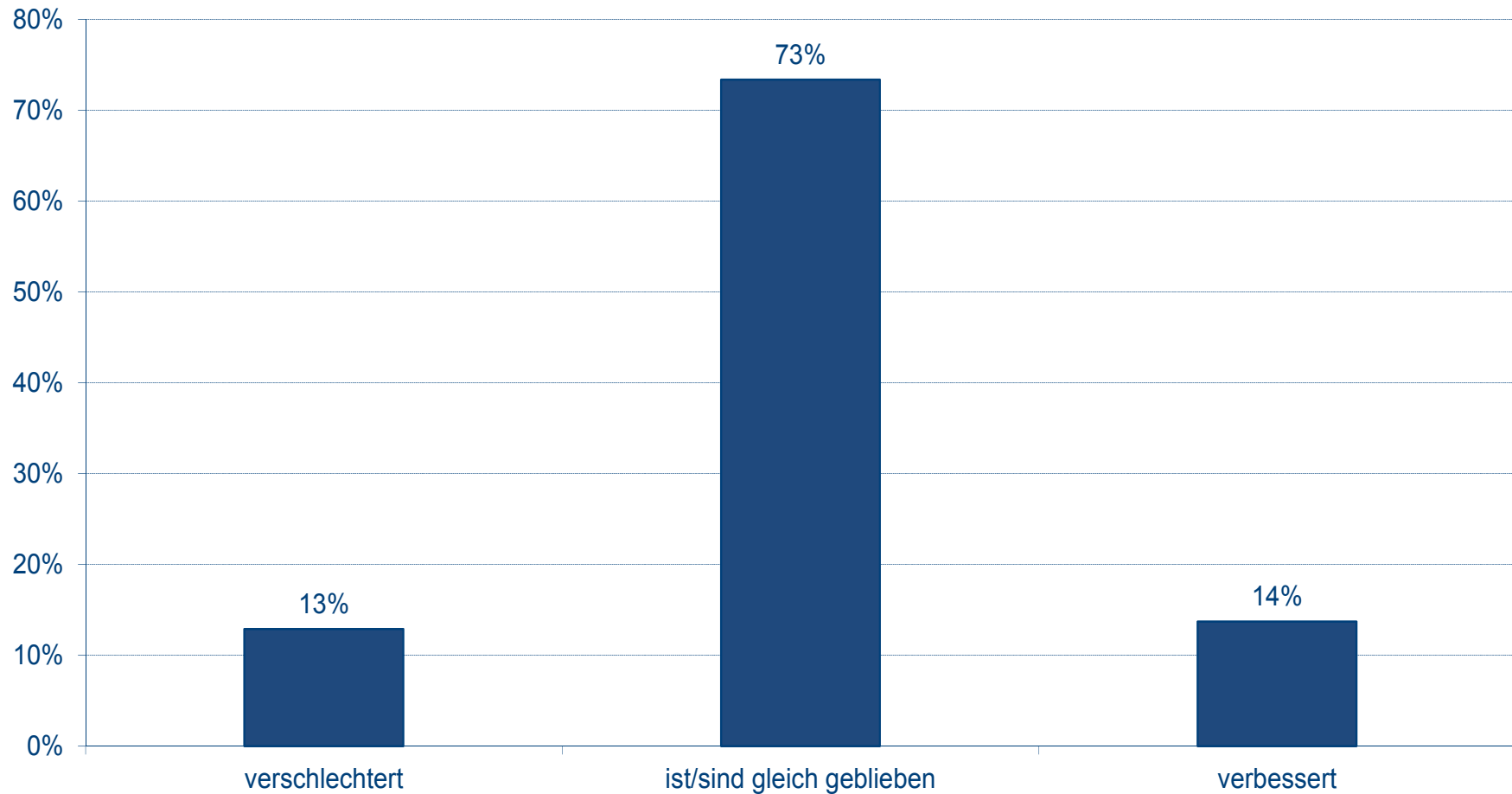
7

Autoren und Schriftenreihe

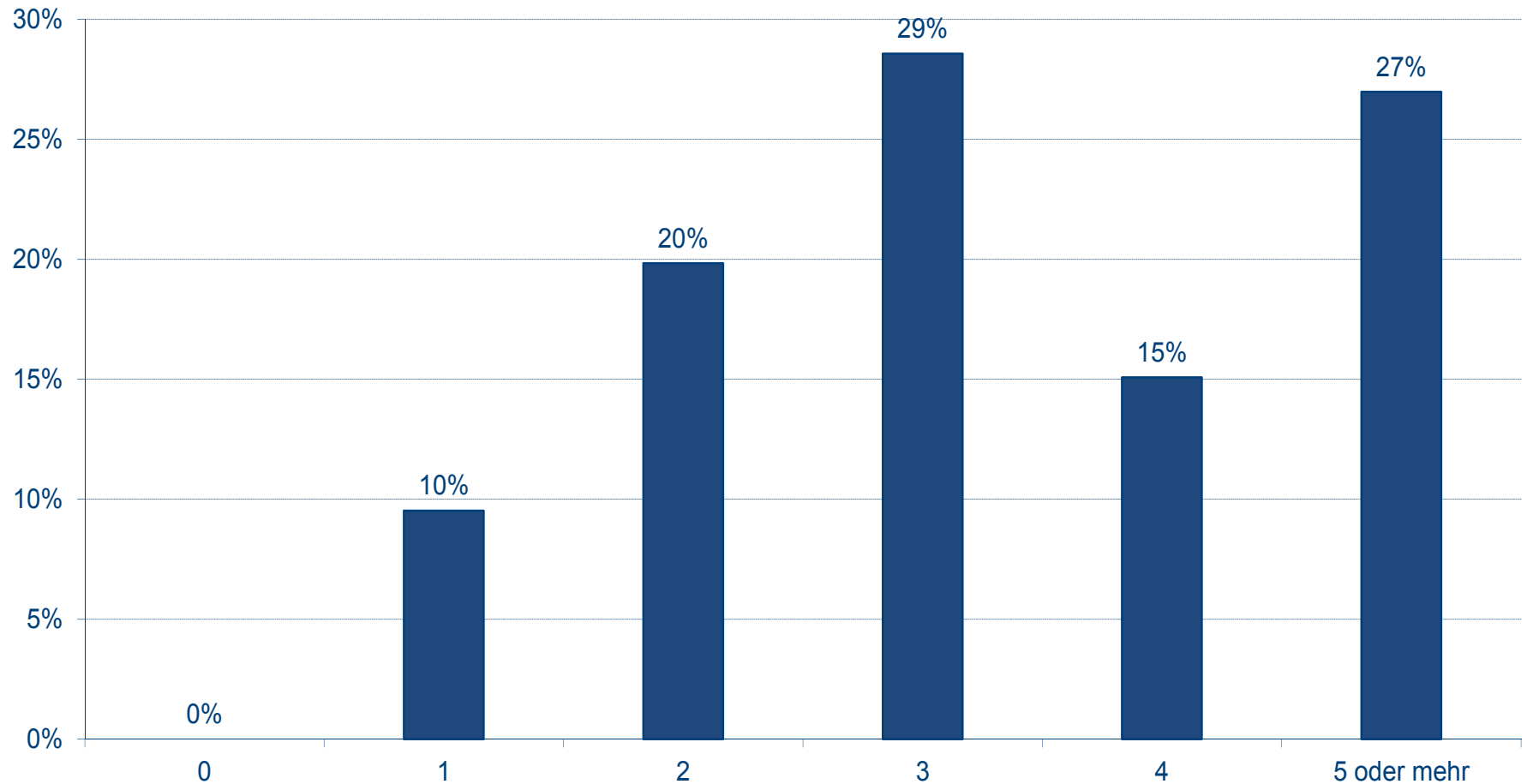
Wissen schafft Wert!



Nennungen [N=129]



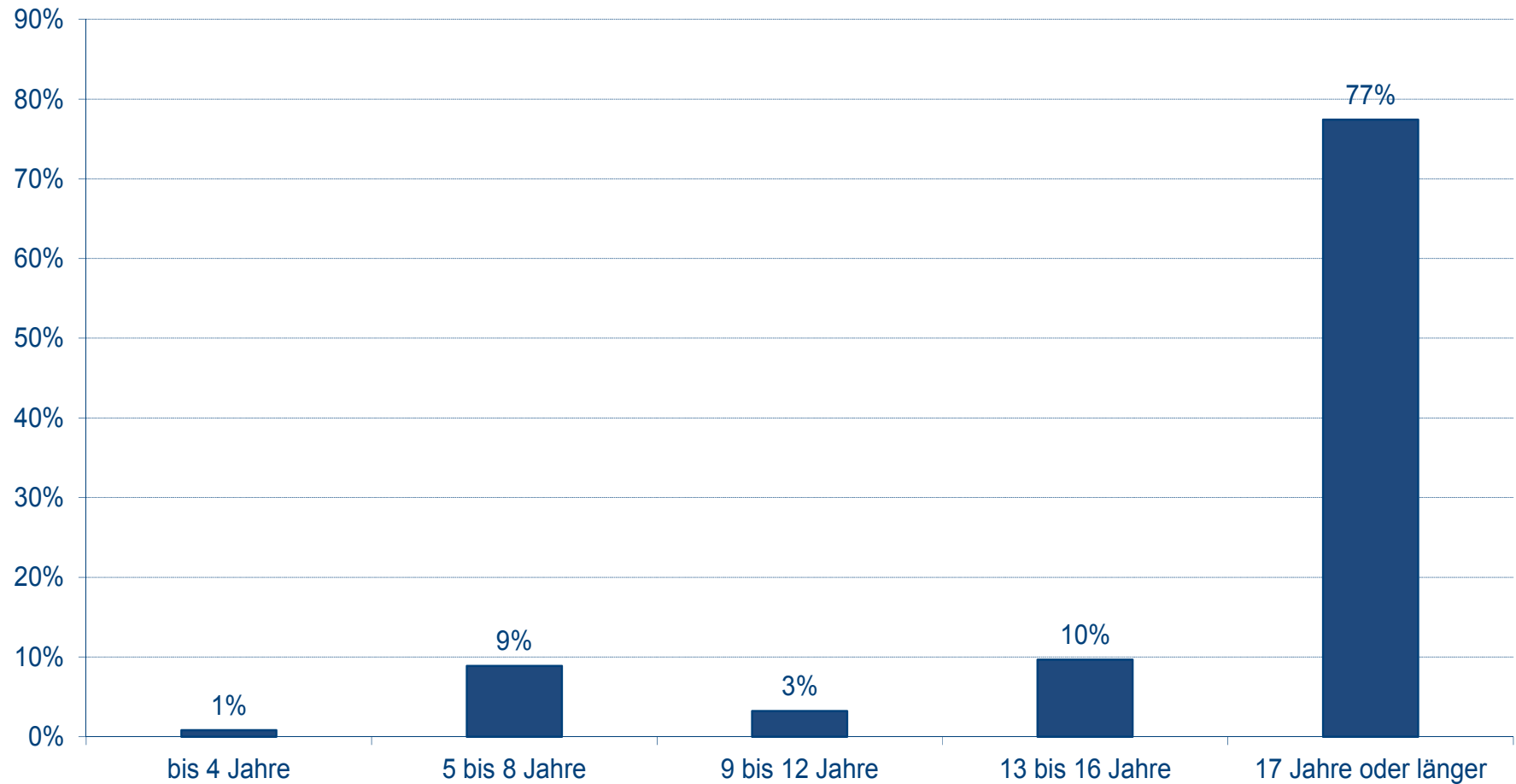
Nennungen [N=124]



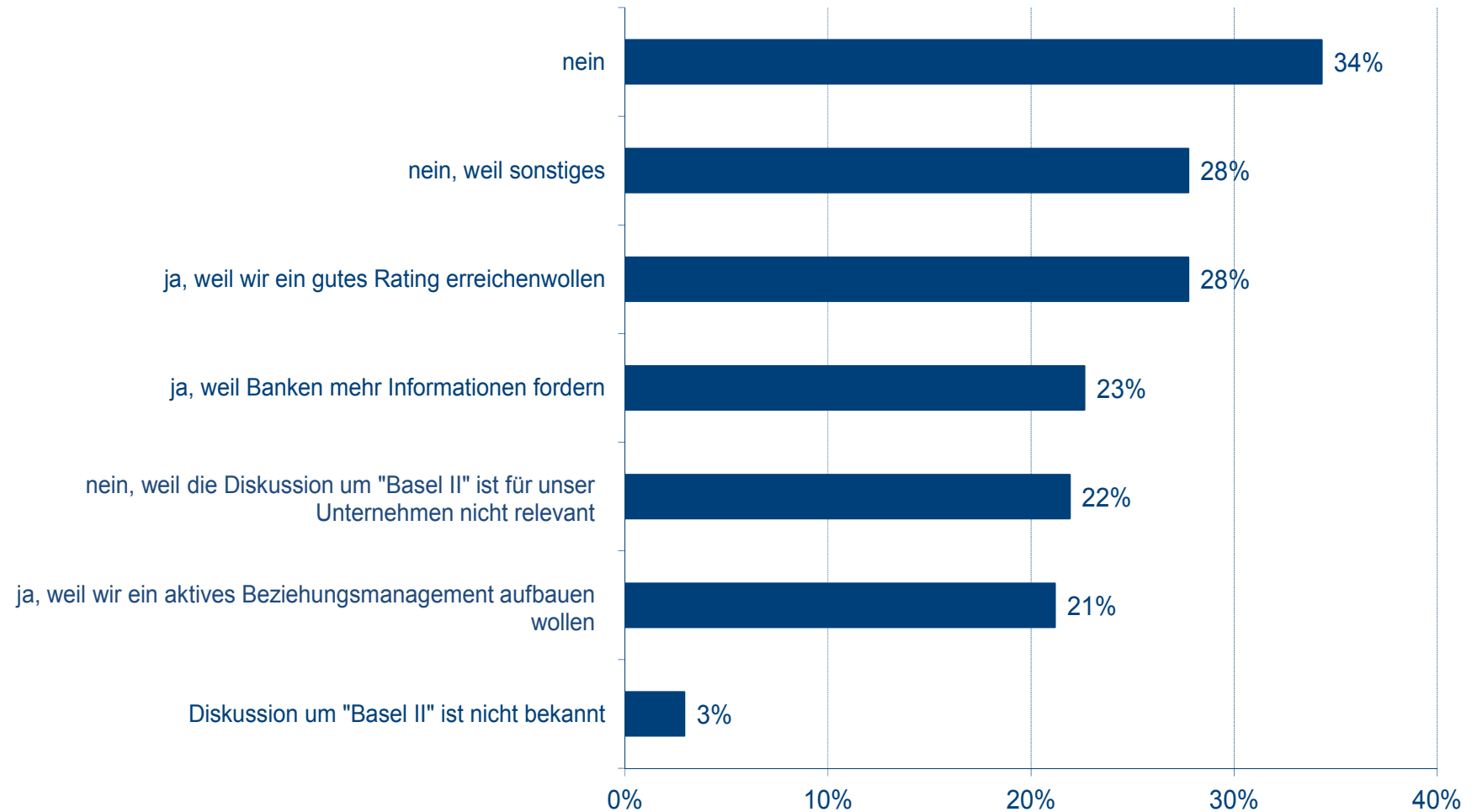
Nennungen [N=126]

5 Dauer der längsten Bankbeziehung

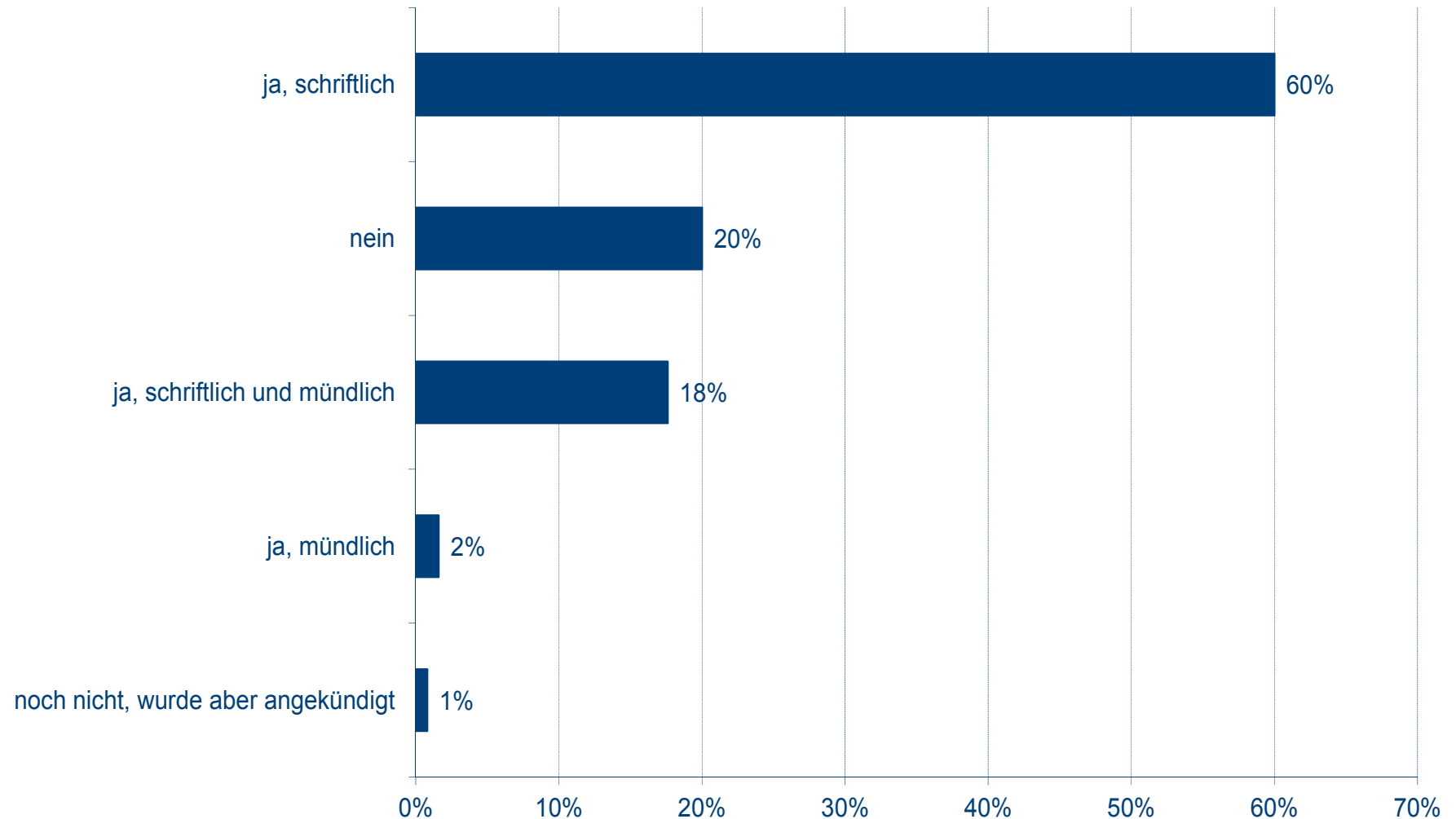
Wissen schafft Wert!



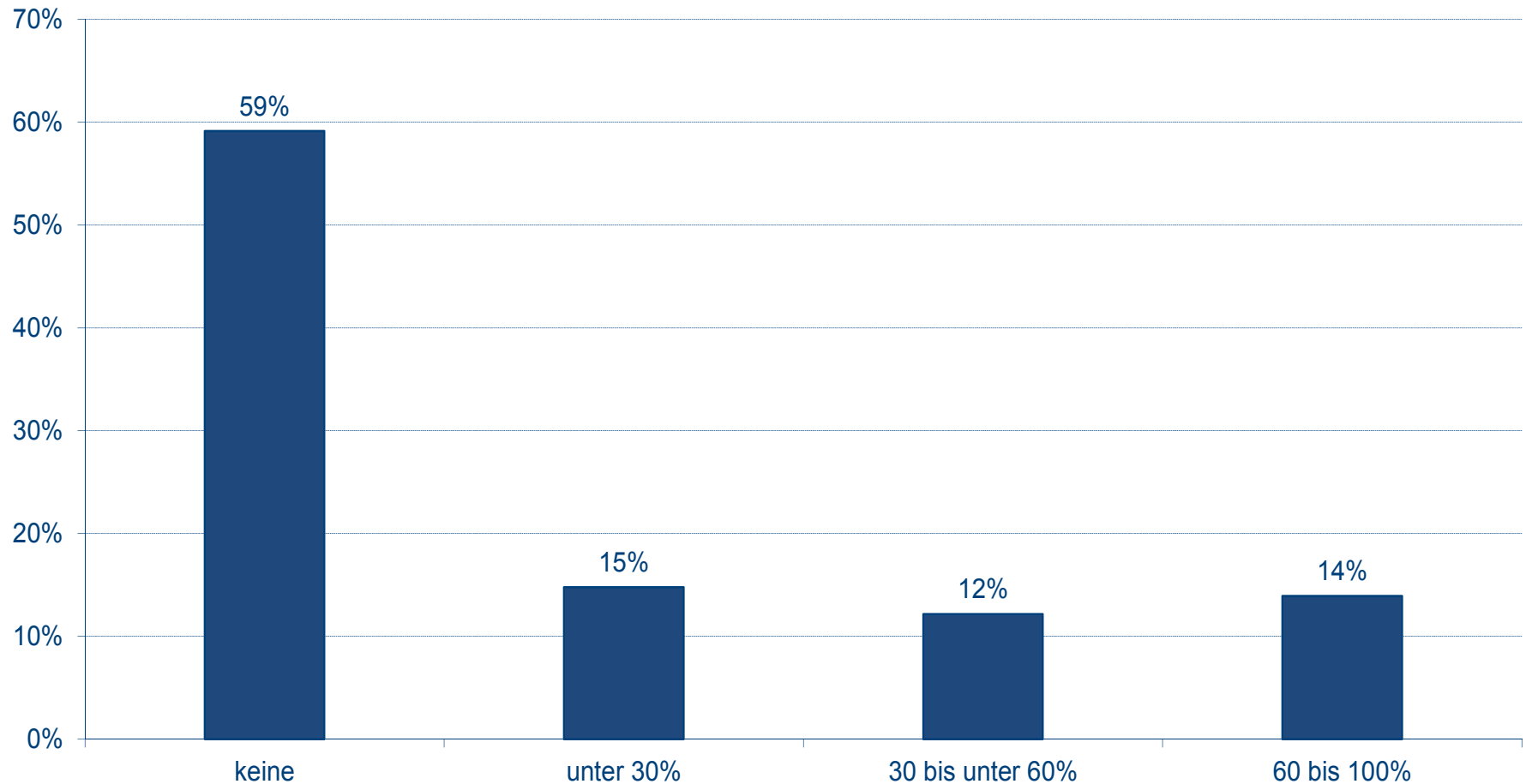
Nennungen [N=124]

Wissen schafft Wert!

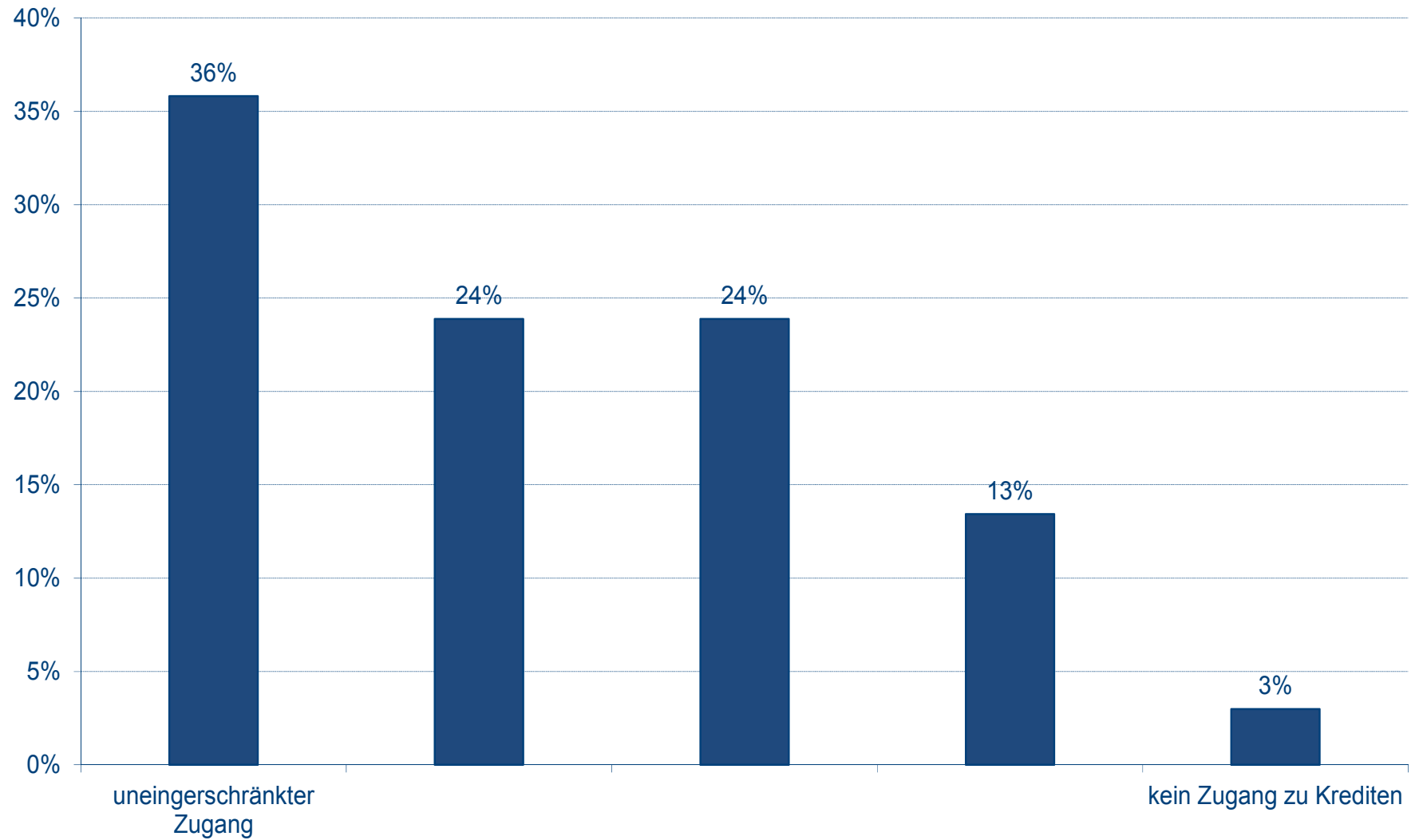
Nennungen [N=217] (Mehrfachnennung möglich)



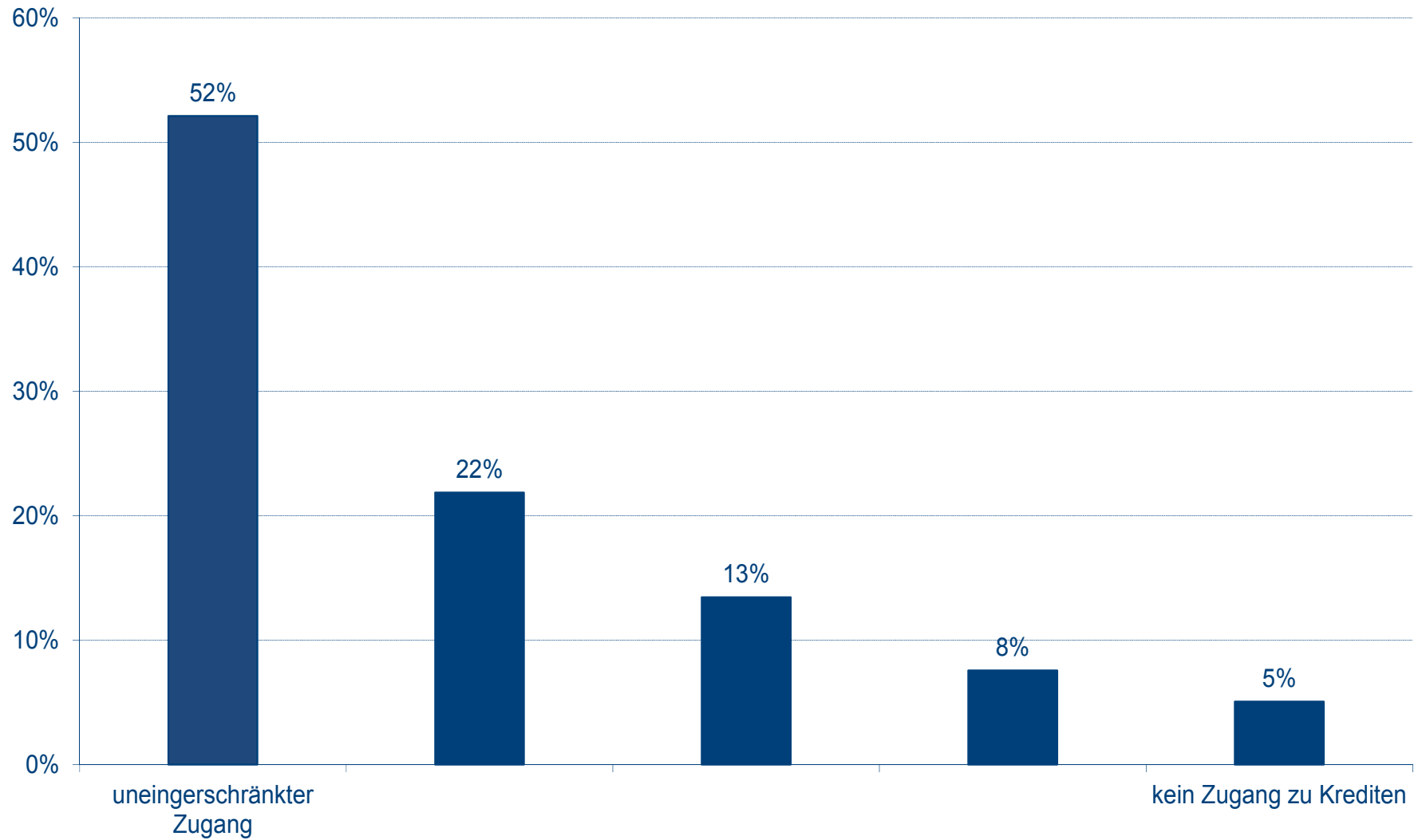
Nennungen [N=125] (Mehrfachnennung möglich)



Nennungen [N=115]

Wissen schafft Wert!

Nennungen [N=67]

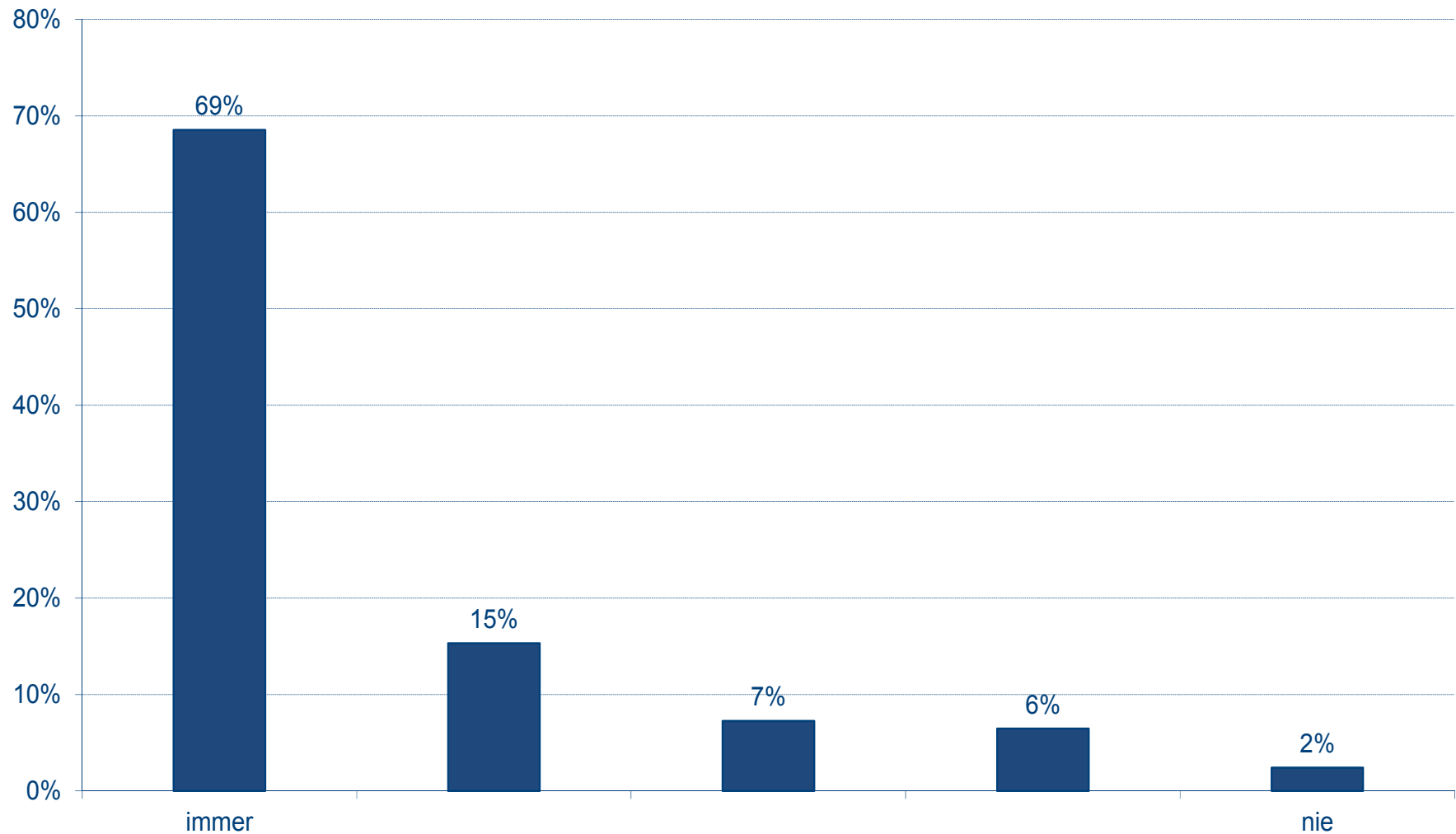
Wissen schafft Wert!

Nennungen [N=119]

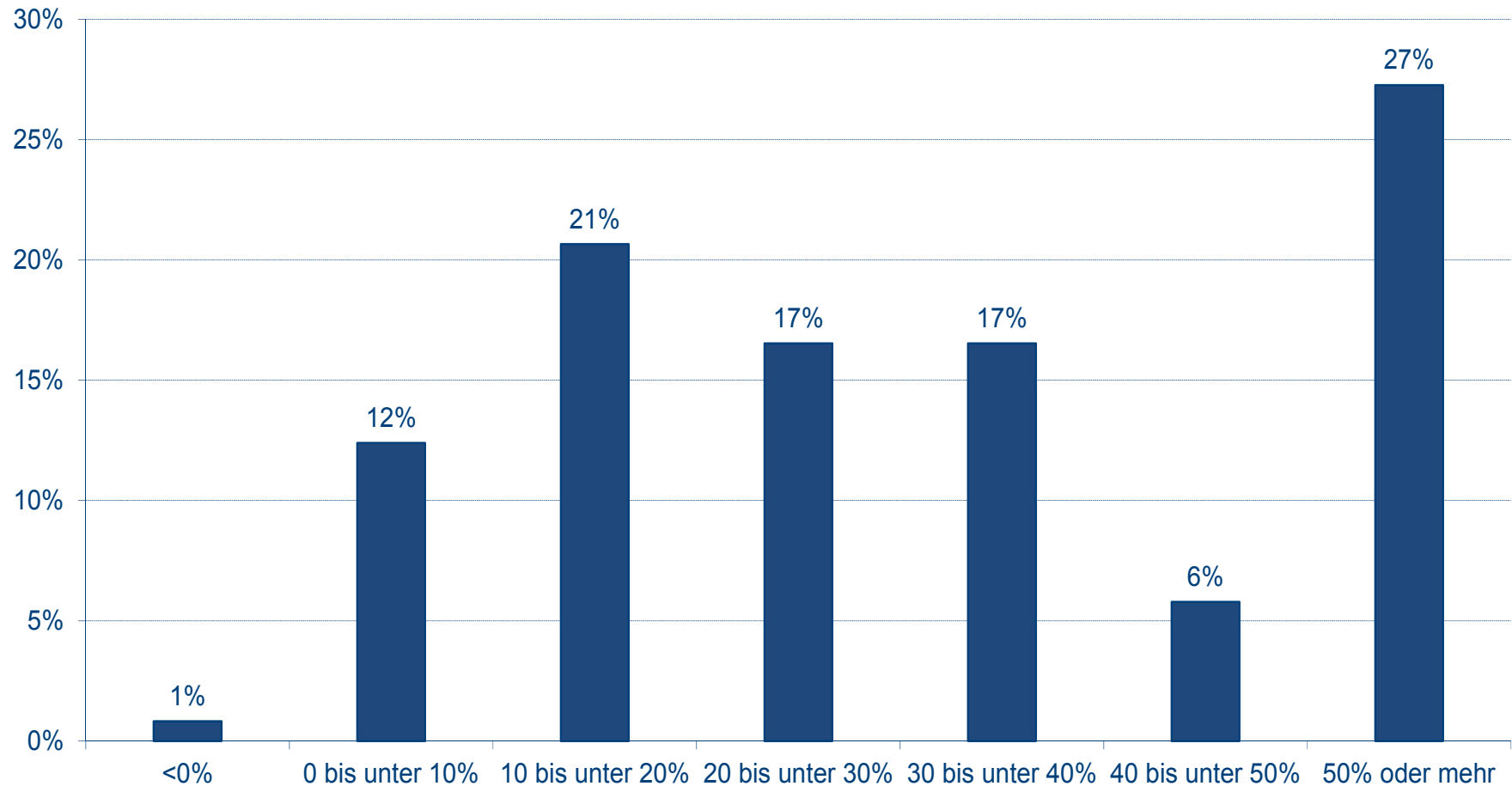
5

Begleichen von Lieferantenverbindlichkeiten innerhalb der Skontofrist

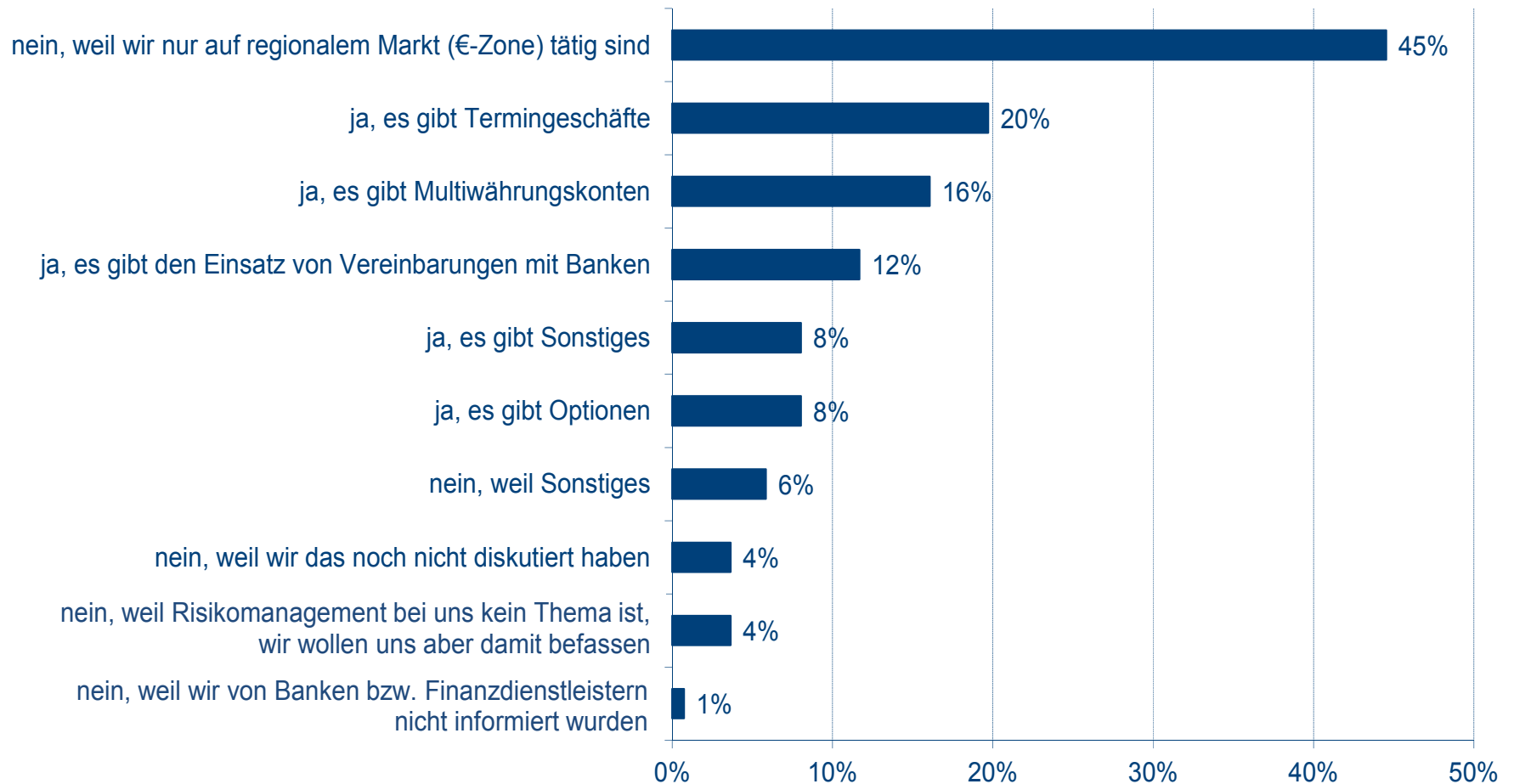
Wissen schafft Wert!



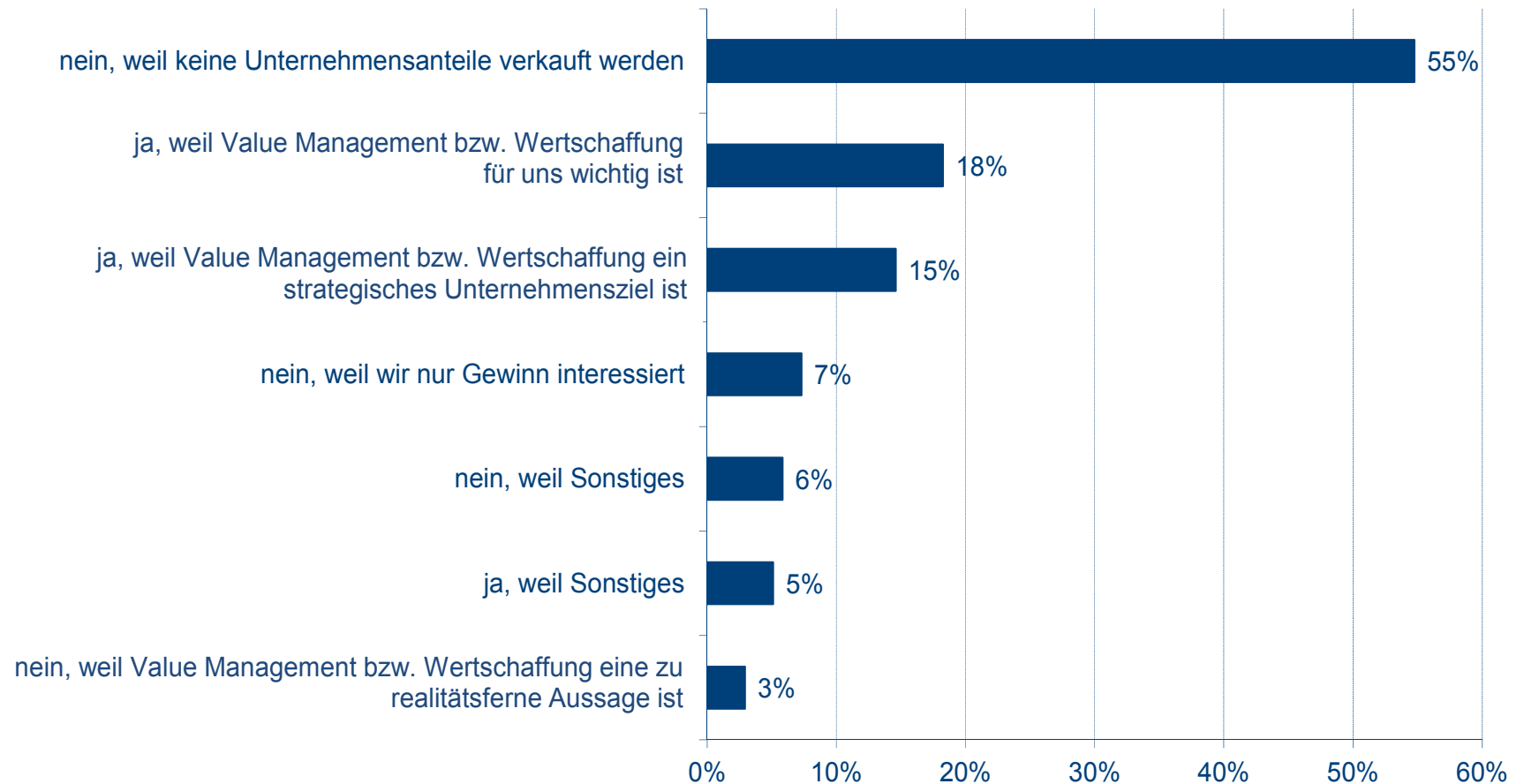
Nennungen [N=124]



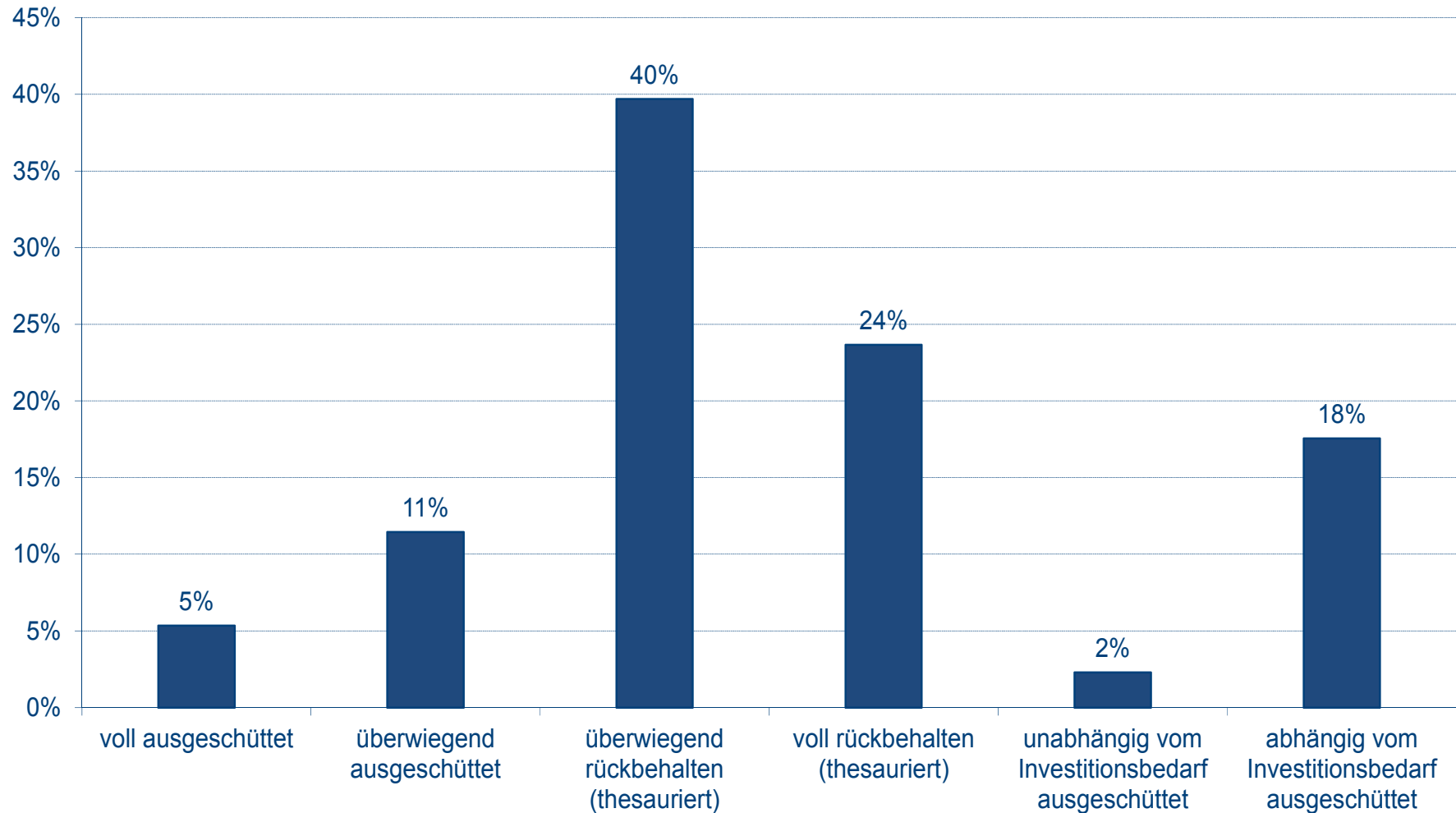
Nennungen [N=121]



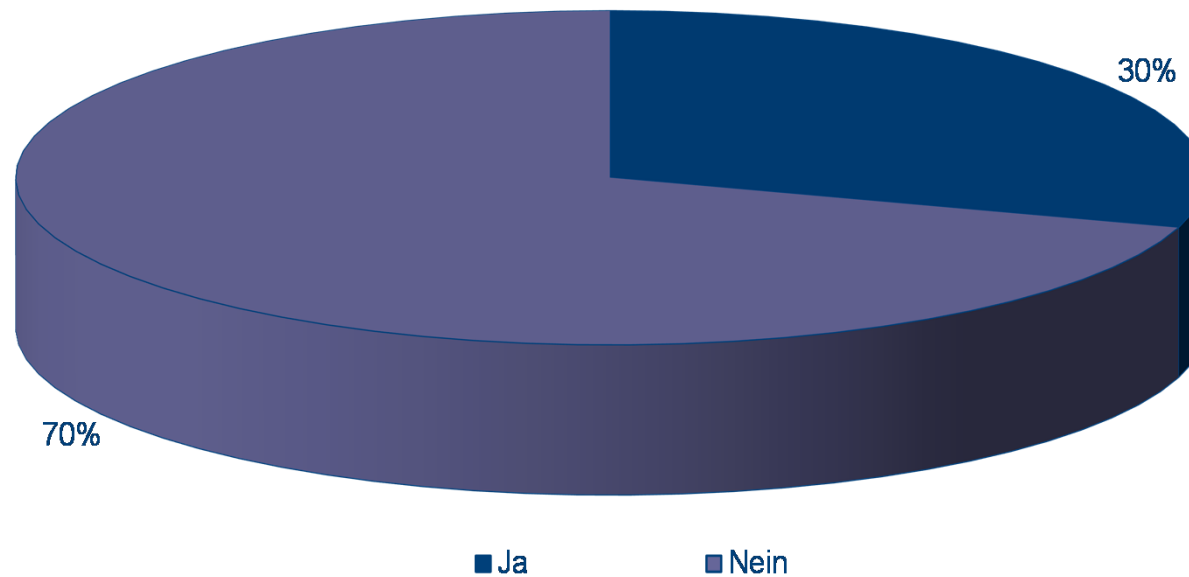
Nennungen [N=167] (Mehrfachnennung möglich)



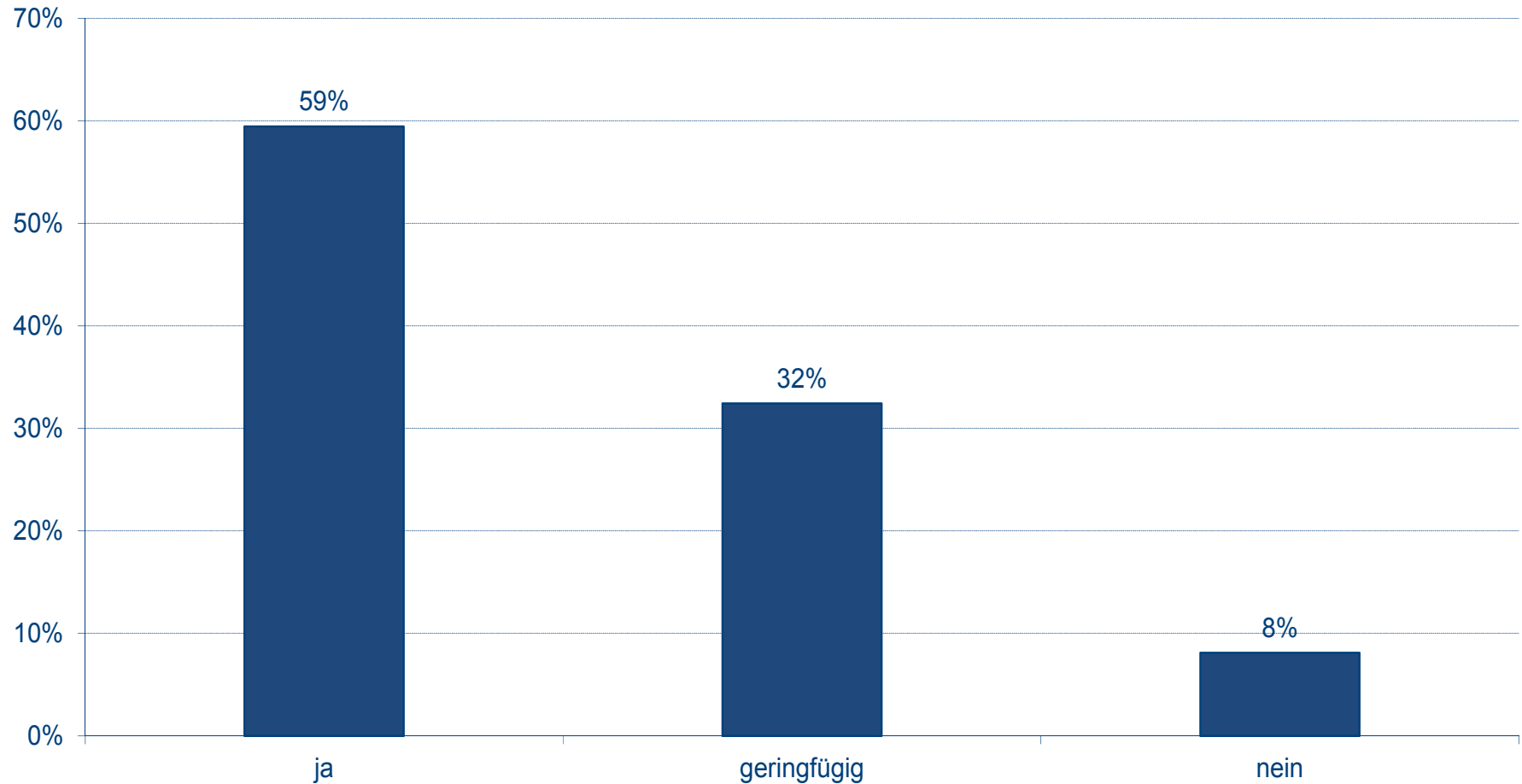
Nennungen [N=149] (Mehrfachnennung möglich)

Wissen schafft Wert!

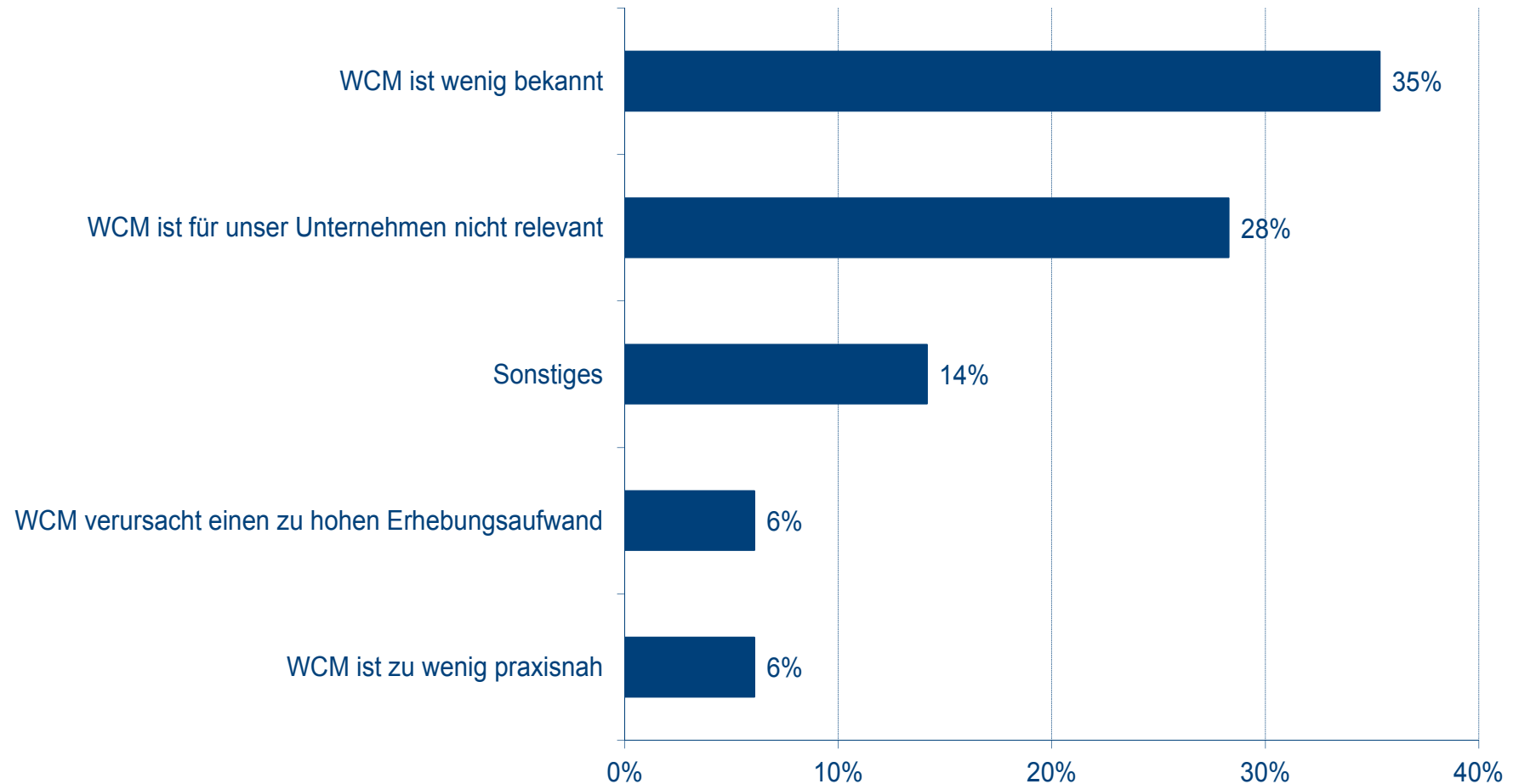
Nennungen [N=131]



Nennungen [N=124]



Nennungen [N=37]



Nennungen [N=89] (Mehrfachnennung möglich)

Inhaltsverzeichnis

Wissen schafft Wert!

1

Zielsetzung und Aufbau der Studie

2

Zusammenfassung wesentlicher Ergebnisse

3

Allgemeine Fragen zum Unternehmen

4

Controlling im Unternehmen

5

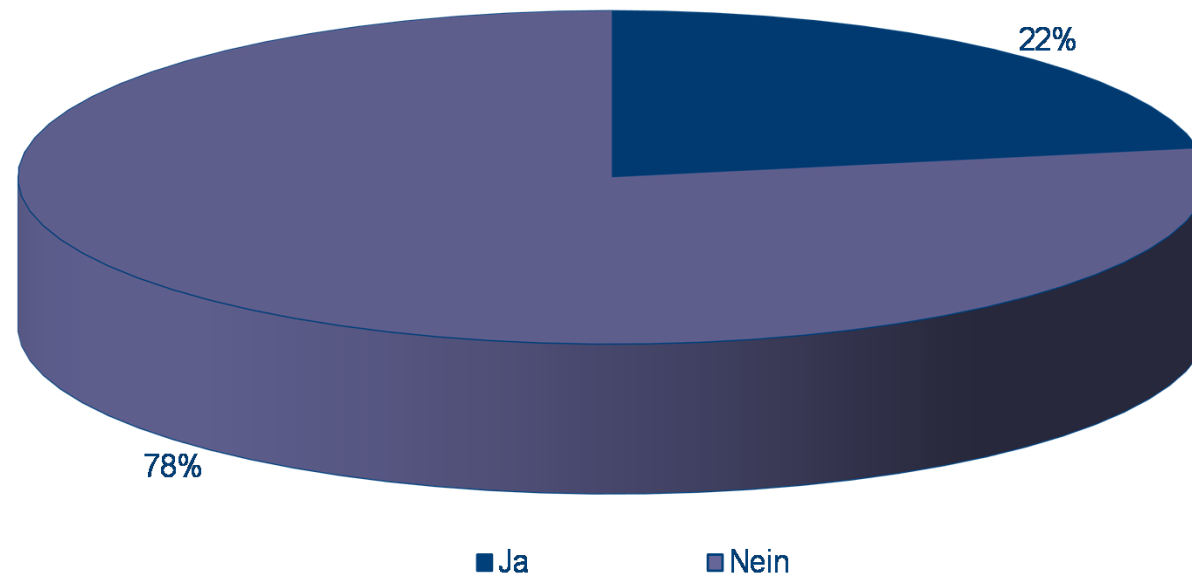
Finanzmanagement im Unternehmen

6

Unternehmensentwicklung

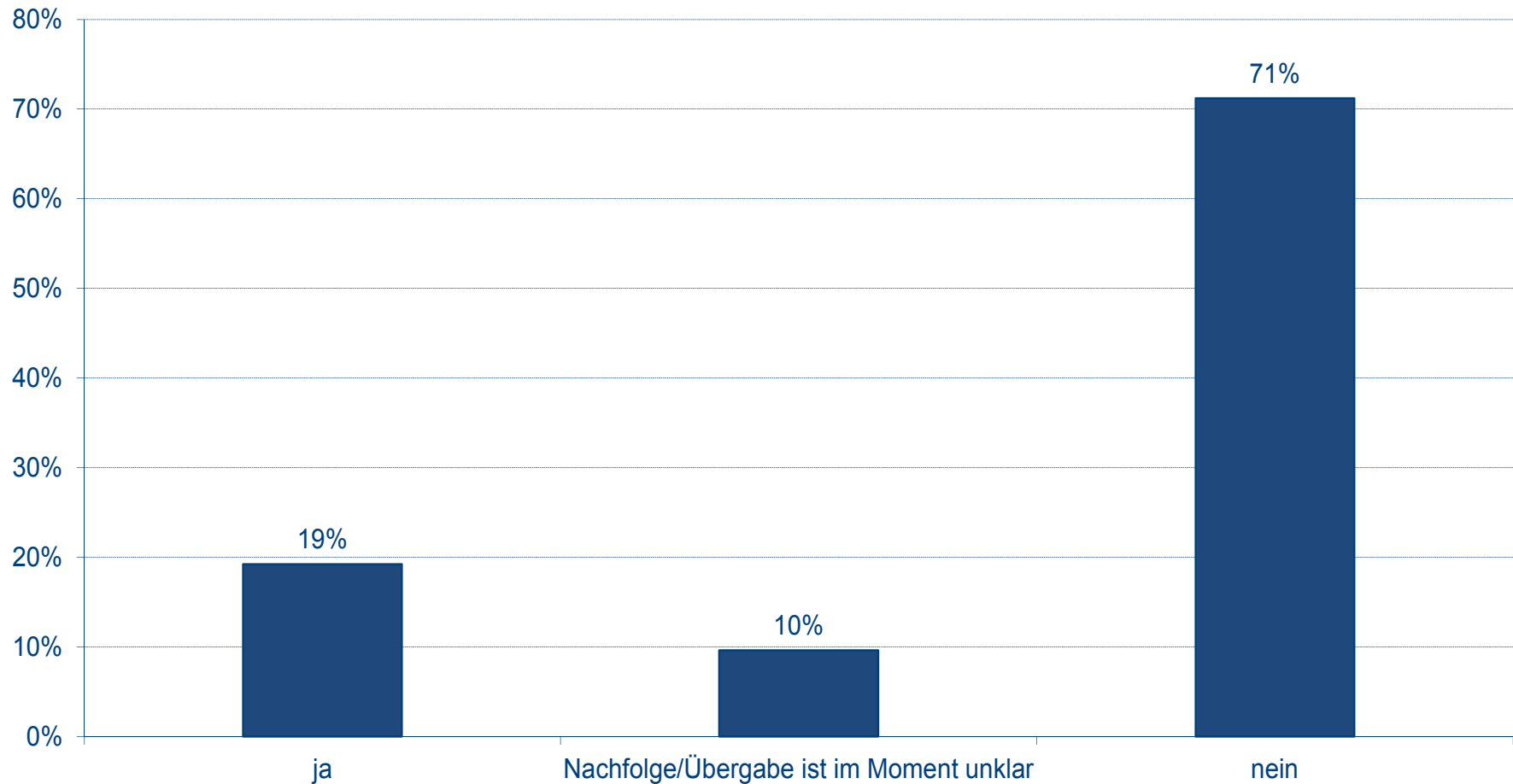
7

Autoren und Schriftenreihe



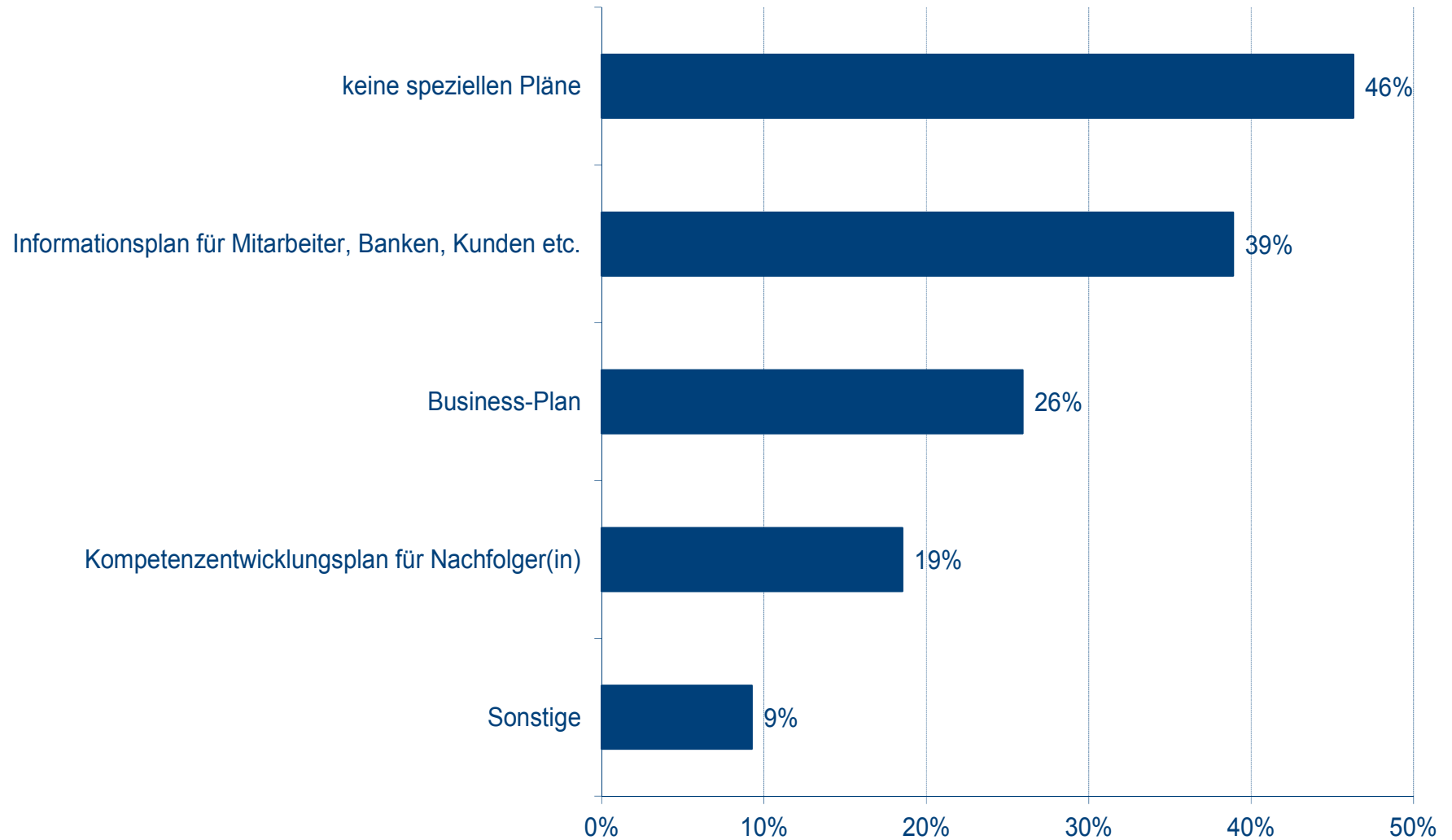
Nennungen [N=126]

Wissen schafft Wert!



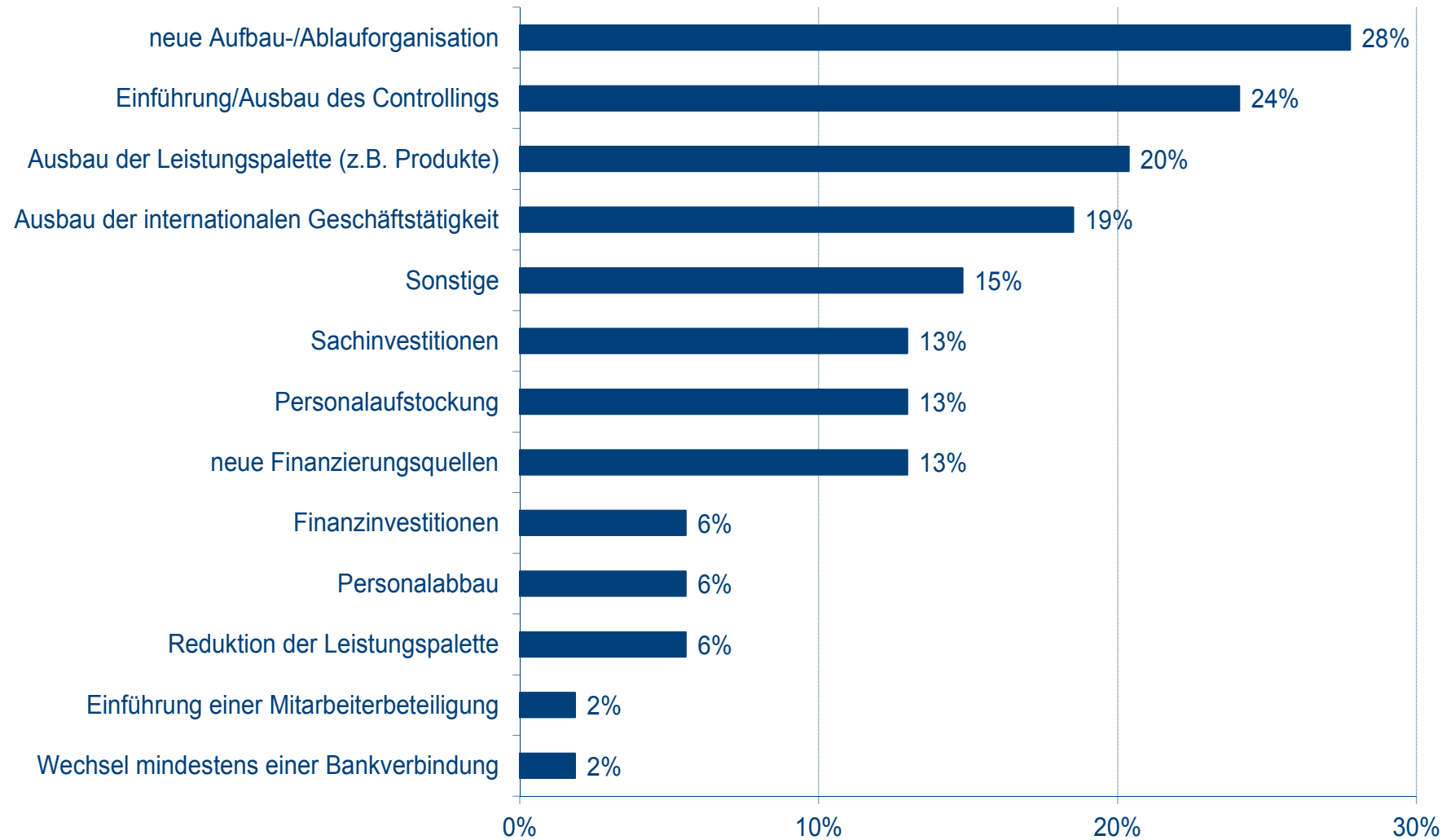
Nennungen [N=125]

Wissen schafft Wert!

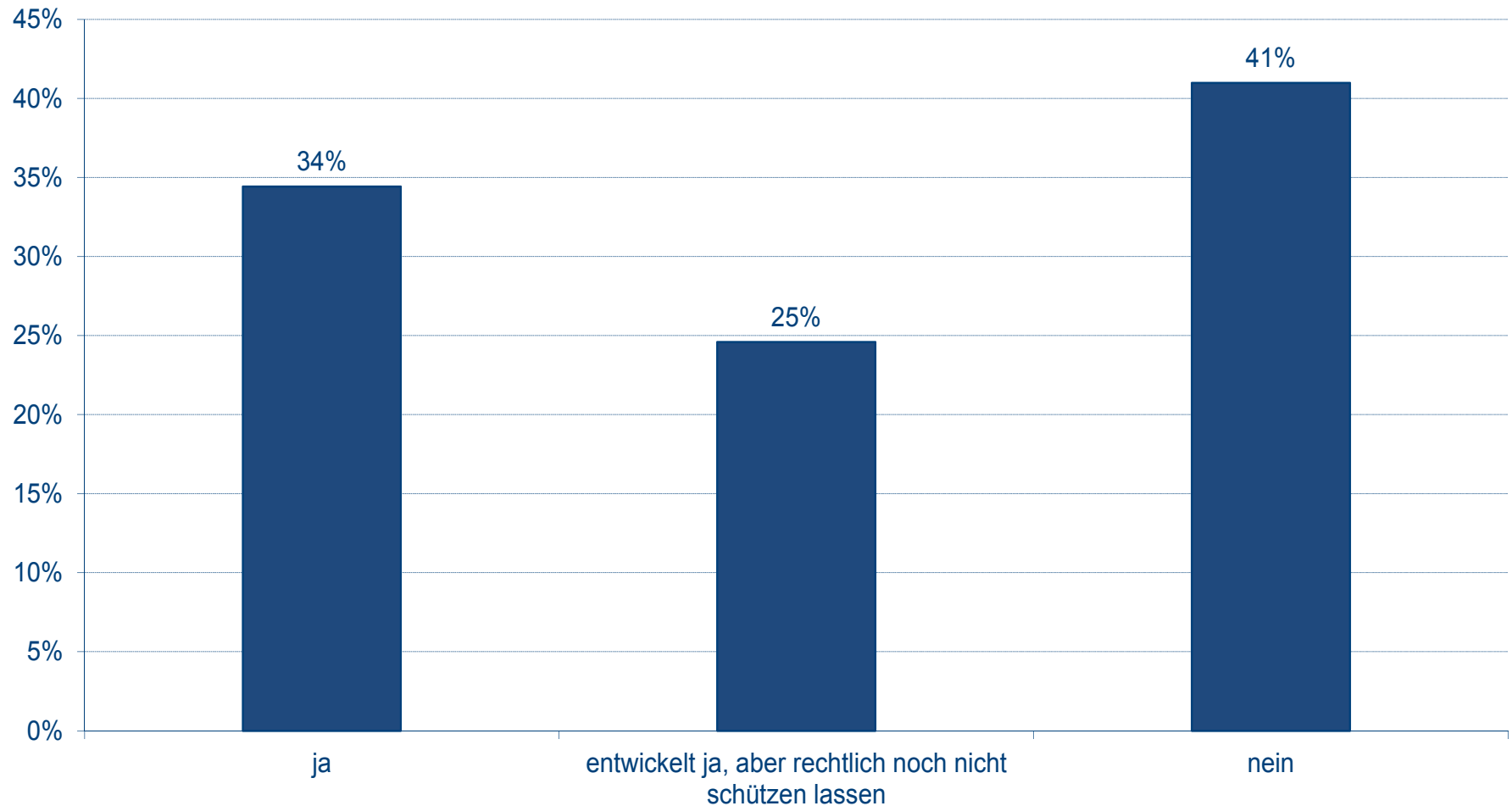


Nennungen [N=75] (Mehrfachnennung möglich)

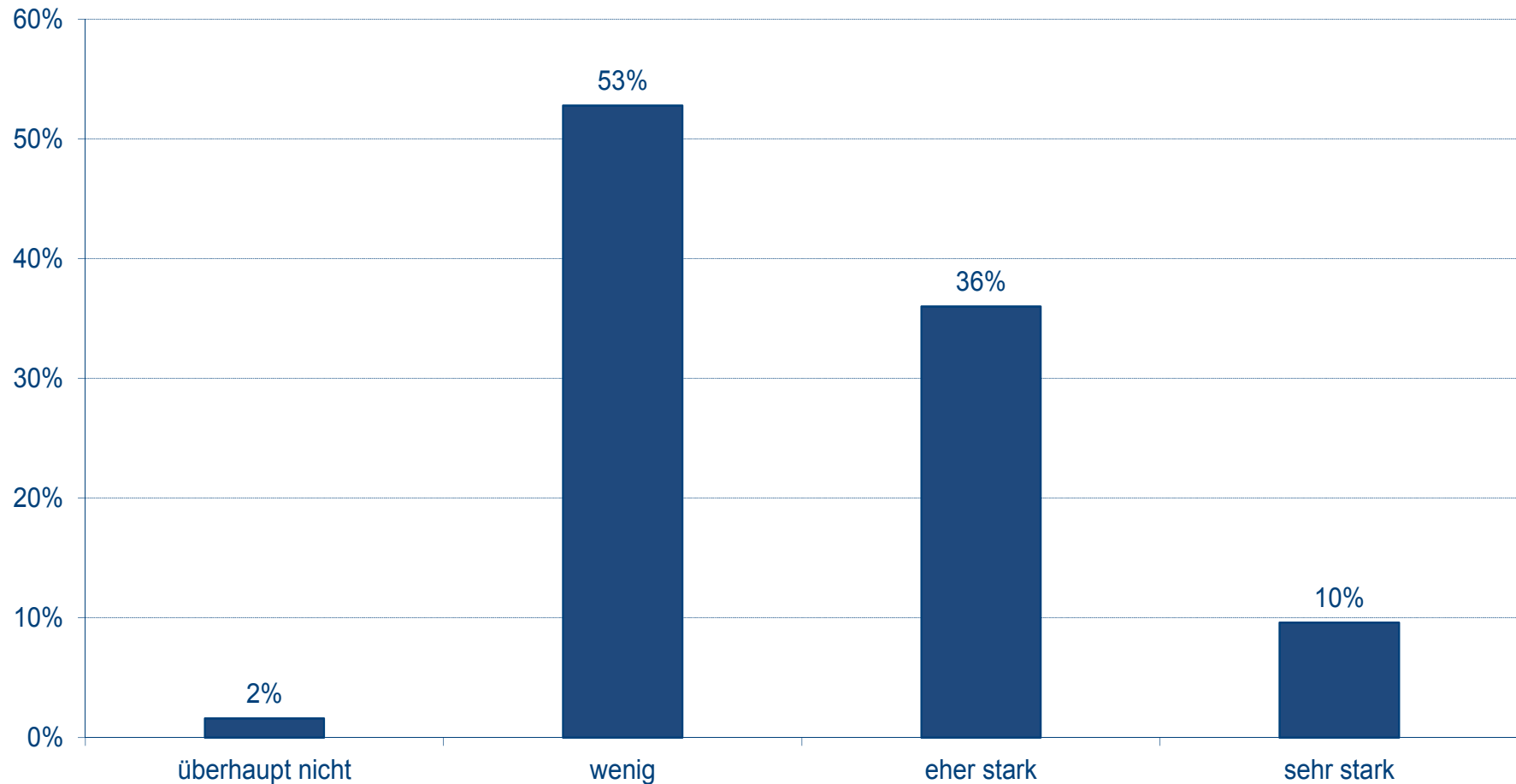
Wissen schafft Wert!



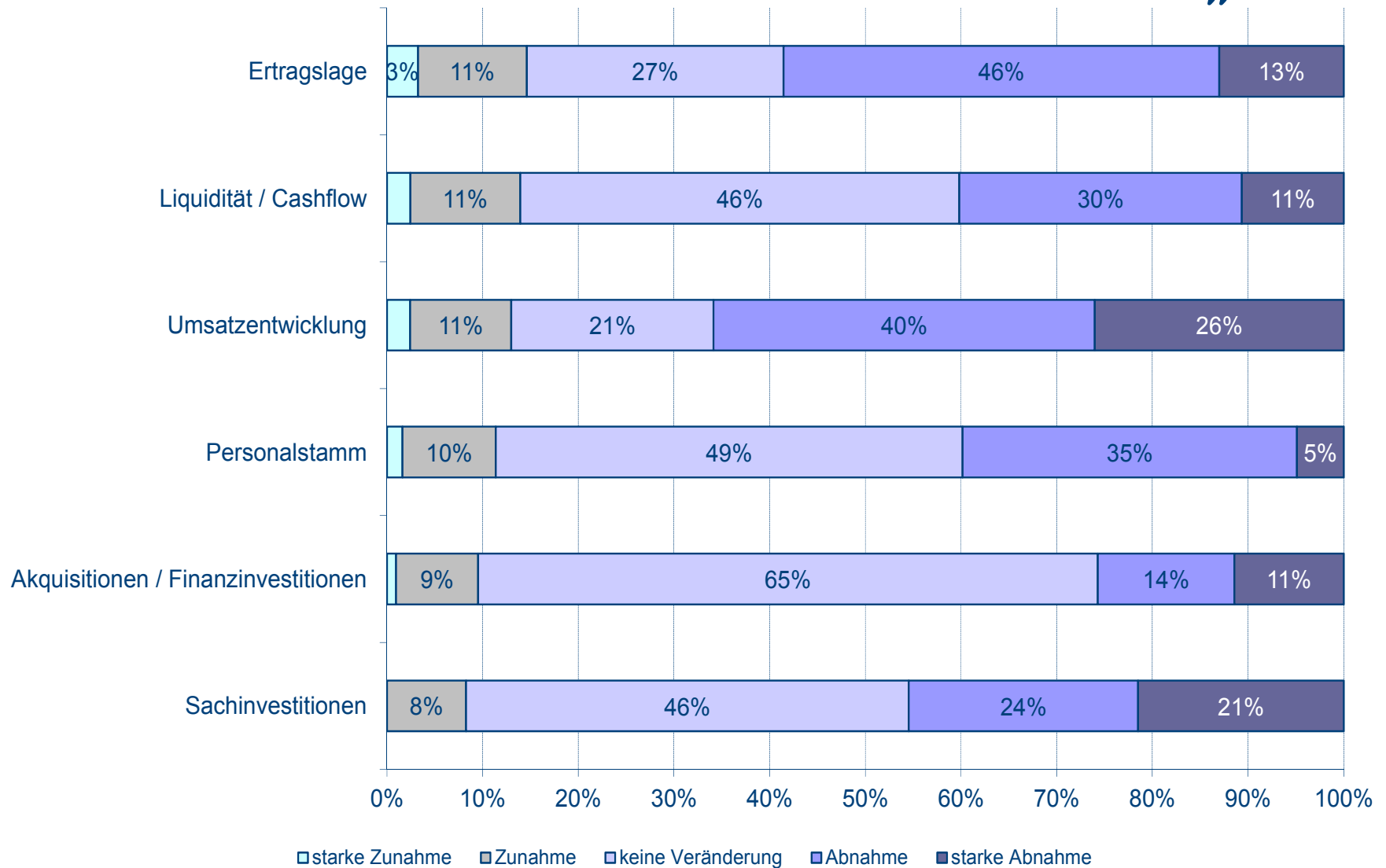
Nennungen [N=89] (Mehrfachnennung möglich)



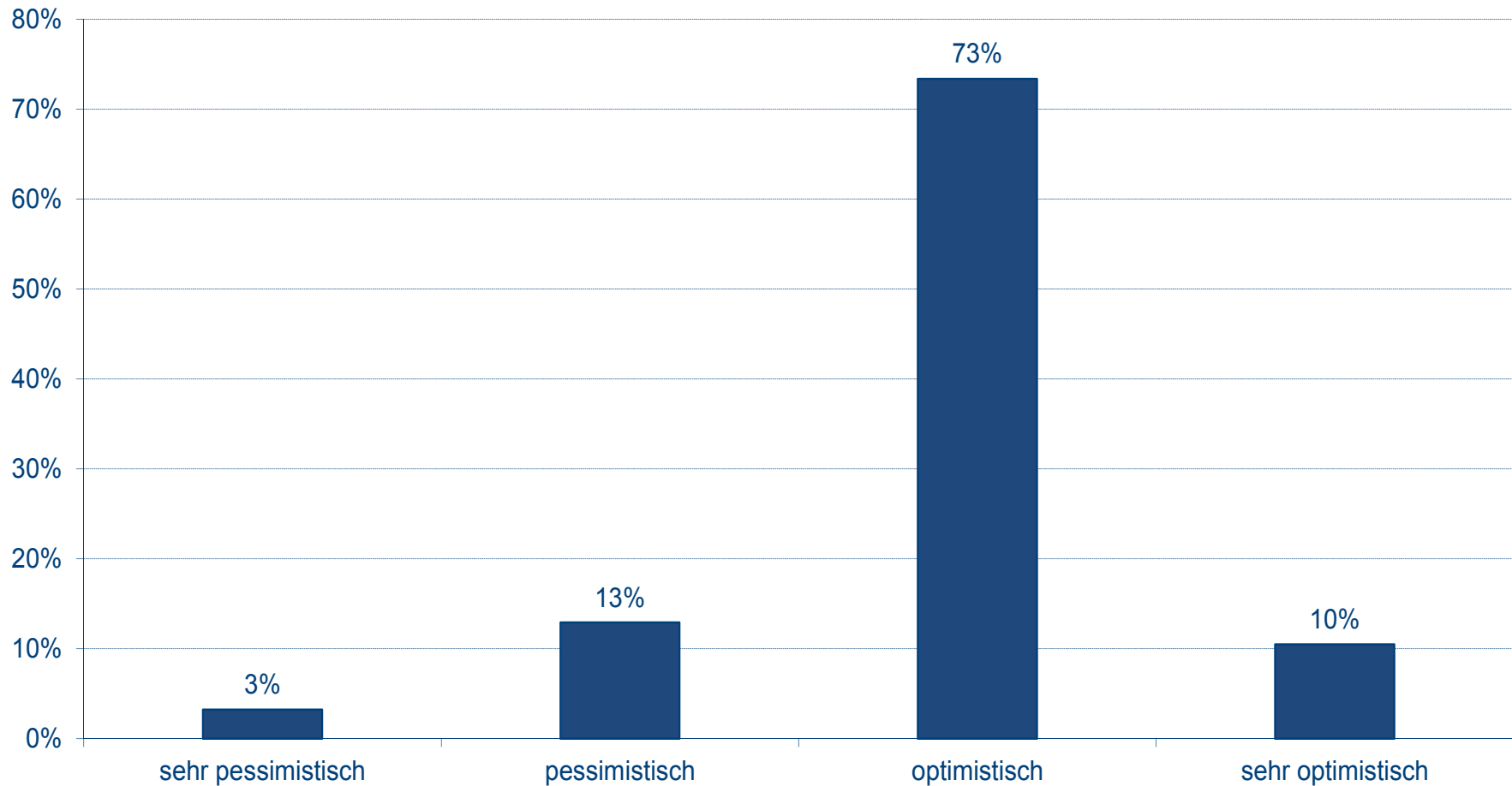
Nennungen [N=122]



Nennungen [N=125]

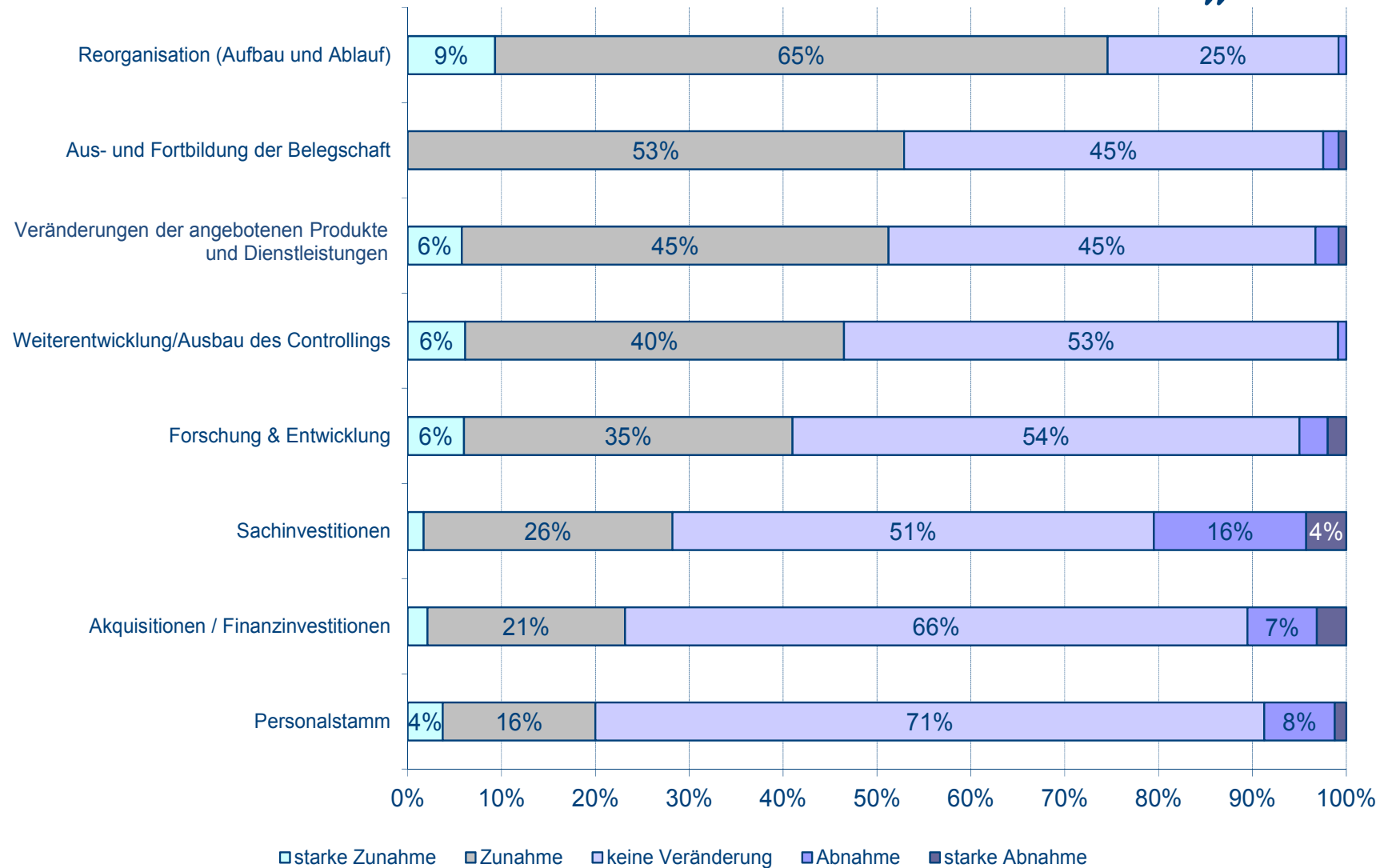
Wissen schafft Wert!

Nennungen [N=123]



Nennungen [N=124]

Wissen schafft Wert!



Nennungen [N=121]

Inhaltsverzeichnis

Wissen schafft Wert!

1

Zielsetzung und Aufbau der Studie

2

Zusammenfassung wesentlicher Ergebnisse

3

Allgemeine Fragen zum Unternehmen

4

Controlling im Unternehmen

5

Finanzmanagement im Unternehmen

6

Unternehmensentwicklung

7

Autoren und Schriftenreihe

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

Mail [ufc\(at\)uni-bamberg.de](mailto:ufc(at)uni-bamberg.de) (Sekretariat)

Fon +49.(0)951.863.2507 (Sekretariat)

Wolfgang Becker ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Inhaber des Lehrstuhls Unternehmensführung & Controlling der Otto-Friedrich-Universität Bamberg sowie Direktor des Deloitte Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg. Seine Forschungsschwerpunkte sind: Wertschöpfungsorientiertes Controlling, Strategisches Performance Management, Kostenmanagement sowie betriebswirtschaftliche Konzepte für mittelständische Unternehmen.

**Dr. Patrick Ulrich**

Mail [patrick.ulrich\(at\)uni-bamberg.de](mailto:patrick.ulrich@uni-bamberg.de)

Fon: +49.(0)951.863.2744

Patrick Ulrich ist Akademischer Rat am Lehrstuhl für BWL, insbes. Unternehmensführung und Controlling sowie Projektleiter am Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg. Seine Forschungsschwerpunkte sind: Governance, Risk Management and Compliance (GRC) Strategisches Management, Corporate Governance in mittelständischen Familienunternehmen.

In der Schriftenreihe **Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge** (BBB) werden die Forschungsarbeiten (Edition UF&C-Forschung) sowie die Lehrmaterialien (Edition UF&C-Lehre) des Lehrstuhls Unternehmensführung & Controlling jeweils als bibliographisch selbstständige Titel veröffentlicht.

Alle in der Edition UF&C-Forschung bislang erschienenen Arbeiten sind auf der Homepage des Lehrstuhls im Download-Bereich unter der Rubrik Service frei verfügbar:

www.professorwbecker.de