

Deloitte Mittelstandsinstitut

an der Universität Bamberg

Wolfgang Becker, Michaela Staffel und Patrick Ulrich

**Unternehmensführung und
Controlling im Mittelstand: Einflüsse
von Unternehmensgröße und
Leistungsstruktur**

Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge – 154
Bamberg 2008
ISBN 3-931810-69-0



Impressum

Herausgeber

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

Druck

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

Inhalt

Einführung

Abkürzungs- und Symbolverzeichnis

Ergebnisse der Studie

- 1** Management Summary
- 2** Gang der Untersuchung
- 3** Charakterisierung der Probanden
- 4** Führungsstil und Führungsstruktur
- 5** Verständnis und Implementierungsstand des Controlling
- 6** Absolventen mit den Schwerpunkten Controlling, Finance & Accounting
- 7** Überprüfung von Hypothesen

Literaturverzeichnis

Kurzprofil der Autoren

Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge (BBB)

Einführung

Die explorative, fallstudienübergreifende Analyse von Interviews mit mittelständischen Entscheidungsträgern aus dem Forschungsprojekt „Implementierungsstand von Unternehmensführung und Controlling in mittelständischen Unternehmen“ hat zur Formulierung forschungsleitender Hypothesen geführt. Unter anderem besteht die Vermutung, dass die Unternehmensgröße sowie die Leitungsstruktur von mittelständischen Unternehmen Einflüsse auf die Ausprägung des Controlling und die Integration des Controlling in die Unternehmensführung haben.

Ziel des empirischen Forschungsvorhabens war die quantitative Überprüfung bisheriger forschungsleitender Hypothesen. Hierzu wurde eine schriftliche Befragung von mittelständischen Unternehmen vornehmlich in Baden-Württemberg, Bayern und Sachsen durchgeführt. Für die Befragung kamen standardisierte Fragebögen mit überwiegend geschlossenen Fragen zum Einsatz.

Folgende Aspekte standen im Mittelpunkt der Untersuchung:

Unterschiede im Führungsstil und in der Führungsstruktur zwischen managergeführten und eigentümergeführten mittelständischen Unternehmen; Stellenwert des Controlling in mittelständischen Unternehmen sowie Anforderungen der mittelständischen Unternehmenspraxis an Absolventen im Bereich Controlling, Finance & Accounting.

Die Studie wurde im Zeitraum von Mai bis Juli 2008 durchgeführt. Die angeschriebenen Unternehmen sind dabei anhand von Kontakten des Lehrstuhls sowie durch eigene Internet- und Datenbankrecherchen ermittelt worden. Insgesamt wurden 430 standardisierte Fragebögen an Geschäftsführer, Vorstände und Führungskräfte aus Controlling, Finanzen und Rechnungswesen mittelständischer Unternehmen versendet.

Letztendlich lagen 63 Antworten zur Auswertung vor, was einer Rücklaufquote von 14,7 Prozent entspricht. Bereits diese für Fragebogen-gestützte empirische Untersuchungen als gut zu bewertende Rücklaufquote zeigt das starke Interesse an Fragestellungen von Unternehmensführung & Controlling sowie den hohen Bedarf der Unternehmenspraxis an empirischen Daten.

Einführung

Wir möchten uns bei unseren Kolleginnen und Kollegen des Lehrstuhls Unternehmensführung und Controlling sowie unseren studentischen Mitarbeiter für die Unterstützung bei der Konzipierung und Erstellung dieses Beitrags bedanken.

Besonderer Dank gilt auch den Unternehmensvertretern, ohne die das vorliegende Projekt nicht erfolgreich hätte abgeschlossen werden können.

Wir hoffen, dass dieser Ergebnisbericht nicht nur aus Sicht der Forschung, sondern auch aus Sicht der Unternehmenspraxis wertvolle Einblicke bieten kann.

Bamberg, im November 2008



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



Dipl.-Kffr. Michaela Staffel



Dipl.-Kfm. Patrick Ulrich

- Die **Eigentümerinteressen**, die **Fundierung der Unternehmensführung** und das **Controlling** sind die wichtigsten **Einflussfaktoren**, welche die Befragungsteilnehmer bei der Führung ihres Unternehmens berücksichtigen.
- **Gewissenhaftigkeit** und **Offenheit** sind die am stärksten ausgeprägten **Führungseigenschaften** der Befragungsteilnehmer.
- Die befragten Entscheidungsträger pflegen einer eher **kooperativen Führungsstil**.
- In den befragten Unternehmen wird Controlling hauptsächlich mit **Steuerungs- und Beratungsfunktionen** verbunden.
- **Informationsversorgung**, Bereitstellung von Kennzahlen und Planung sind die wichtigsten wahrgenommenen **Controllingfunktionen**.
- **Aufgabenträger** des Controlling sind hauptsächlich **Controller**, Führungskräfte ab der zweiten Ebene und Controlling-Abteilungen.
- Die wichtigsten **Controlling-Aufgaben** sind **Berichtswesen**, Planung und Beratung der Unternehmensführung.

- Die **höchste Nutzungsintensität** weisen die Controlling-Aufgaben Ergebniscontrolling, Berichtswesen und Kostenrechnung auf. Die **niedrigste Nutzungsintensität** kann für Verhaltenssteuerung, Projektcontrolling und Strategische Analyse konstatiert werden.
- Nur **ein Viertel der befragten Unternehmen** weisen **offene Stellen** in Controlling, Finanzen und Rechnungswesen auf. Potentielle Arbeitgeber stellen **an Bewerber** vor allem **Anforderungen** in den Bereichen Persönlichkeit und Fachkenntnisse.
- Neben **Anreizsystemen** und **Aspekten der Rechnungslegung** werden vor allem die Bereiche Transparenz und Anforderungen von Börsen von Eigentümern als weniger wichtig erachtet als von Managern.
- Die Wichtigkeit von Anreizsystemen, Controlling und Rechnungslegung wird in Kleinstunternehmen als geringer eingeschätzt. Neben der Rechnungslegung spielen die **Anforderungen von Banken** in den großen Unternehmen eine untergeordnete Rolle.
- Bei **Kleinstunternehmen** und bei **Großunternehmen** sind die Fundierung der Unternehmensführung und die Eigentümerinteressen am wichtigsten. Großunternehmen schätzen zudem die Kontrolle und Kleinstunternehmen die Anforderungen der Banken als wichtiger ein als die Referenzgruppe.

- Im Zeitraum Mai bis Juli 2008 wurde zum Test der formulierten Hypothesen eine anonyme, strukturierte **schriftliche Befragung** ab einer Unternehmensgröße von 30 Mitarbeitern oder 12,5 Millionen Euro jährlichem Umsatz vornehmlich in Baden-Württemberg, Bayern und Sachsen durchgeführt.
- Die **Gesamtheit** der über die Hoppenstedt Firmendatenbank ermittelten Adressen mit oben genannten Kriterien betrug ca. **4.300 Unternehmen**. Aus diesen wurde eine **Zufallsstichprobe** von **430 Unternehmen** gezogen, was einem Anteil von zehn Prozent der Untersuchungsgesamtheit entspricht.
- Die Untersuchung wurde als **themenübergreifende Studie** zu den Themenbereichen Unternehmensführung, Controlling sowie Personalrekrutierung abgewickelt.
- Der Fragebogen enthielt **sowohl geschlossene als auch offene Fragen** und war an die Mitglieder der Geschäftsführung bzw. des Vorstands adressiert. Es wurde auch darauf hingewiesen, dass Führungskräfte aus Controlling, Finanzen oder Rechnungswesen ebenfalls an der Umfrage teilnehmen dürften.
- Für die Haupterhebung wurden die Unternehmen auf **postalischem Wege** kontaktiert und auf eine **alternative Ausfüllmöglichkeit** hingewiesen, den Fragebogen **per E-Mail** zugesandt zu bekommen.

- Für die Untersuchung ergab sich nach Haupterhebung und Nacherfassung ein **Rücklauf** auswertbarer Fragebögen von **63**, was **14,7 Prozent** entspricht.
- Im Vergleich zu ähnlichen Erhebungen ist die **Rücklaufquote** als **gut** zu bezeichnen (vgl. die folgende Seite dieses Beitrags).
- Diese 63 Unternehmen bilden somit die Nettostichprobe, welche die Grundlage der weiteren Analyse darstellt. Da diese Stichprobe hinsichtlich der Kennmerkmale (z.B. Größe, Branchenverteilung) keine Auffälligkeiten im Vergleich zur Grundgesamtheit (4.300 Unternehmen) aufweist, kann sie als **repräsentativ** für Baden-Württemberg, Bayern und Sachsen erachtet werden.
- Im Folgenden wird die **Charakterisierung** der Untersuchungsteilnehmer erläutert.

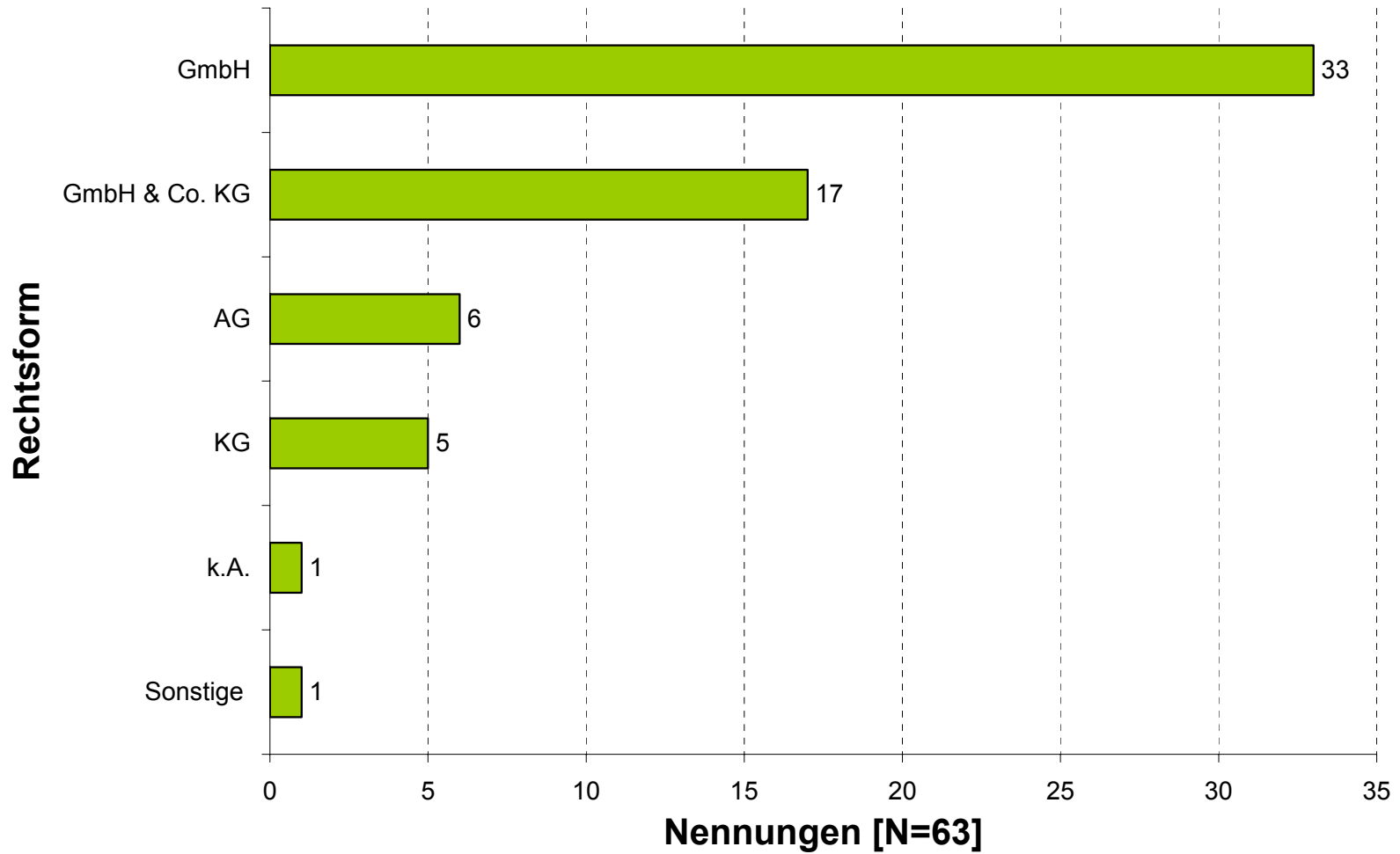
Gang der Untersuchung

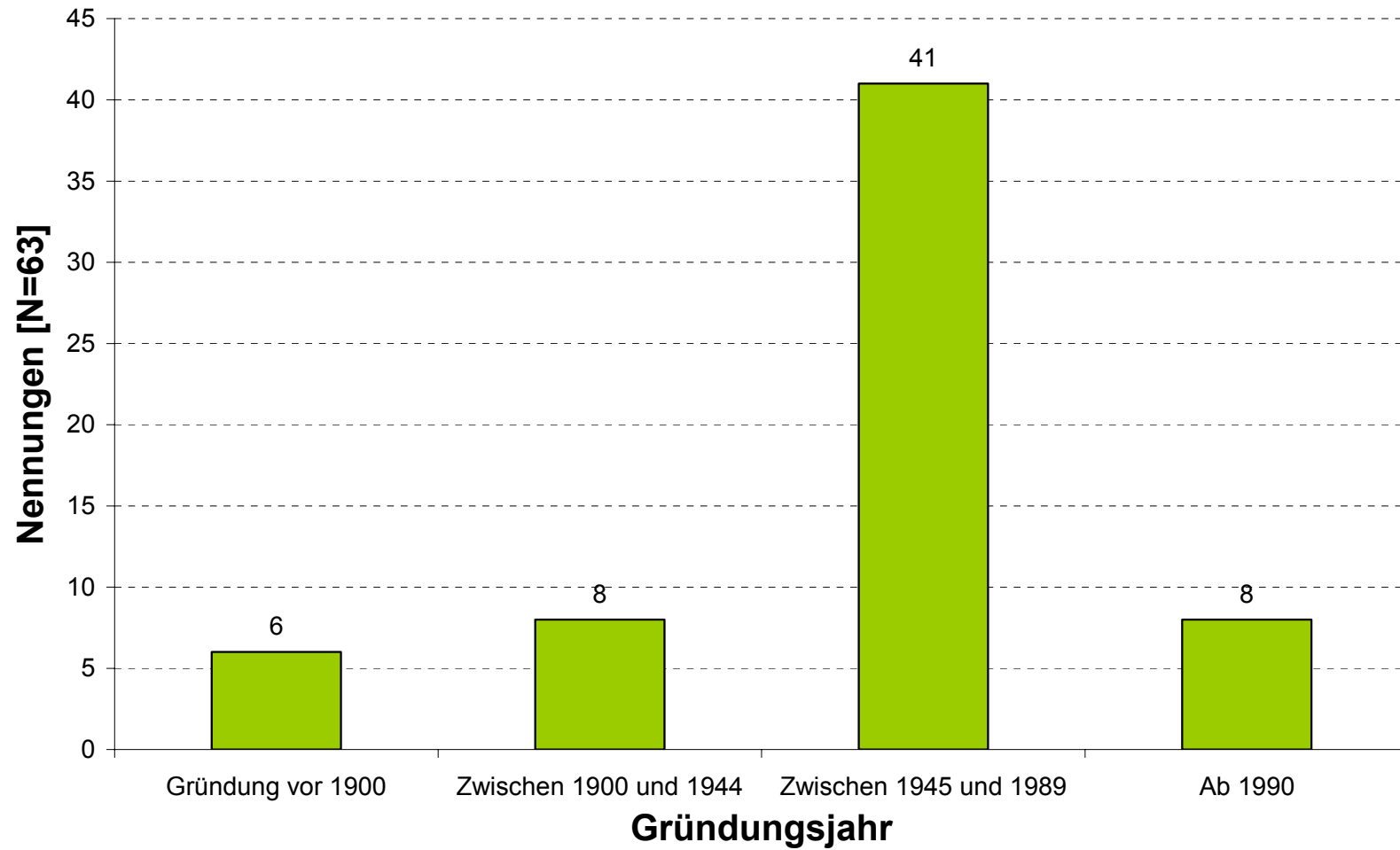
Rücklaufquote der Untersuchung im Vergleich

<i>Quelle</i>	<i>Erhebung</i>	<i>Stichprobengröße</i>	<i>Rücklaufquote</i>
Bussiek (1981)	k.A.	208	21,1 %
Lanz (1990)	1986	420	13,7 %
Dintner/Schorcht (1999)	1994	103	10,3 %
Ossadnik/Barklage/van Lengerich (2003; 2004)	2002	155	11,8 %
Rautenstrauch/Müller (2005; 2006)	2003	188	12,0 %
Flacke (2007)	2004	157	7,0 %
Feldbauer-Durstmüller/Wimmer/Duller (2008)	2007	236	20,0 %
Vorliegende Untersuchung	2008	63	14,7 %

- Im nachfolgenden Kapitel „**Charakterisierung der Probanden**“ der Studie wird die Gesamtheit der Untersuchungsteilnehmer hinsichtlich der folgenden **Eigenschaften** näher beschrieben:
 - Rechtsform und Gründungsjahr des Unternehmens;
 - Branche;
 - Unternehmensgröße;
 - Konzerneinbindung;
 - Charakterisierung als mittelständisches Unternehmen.

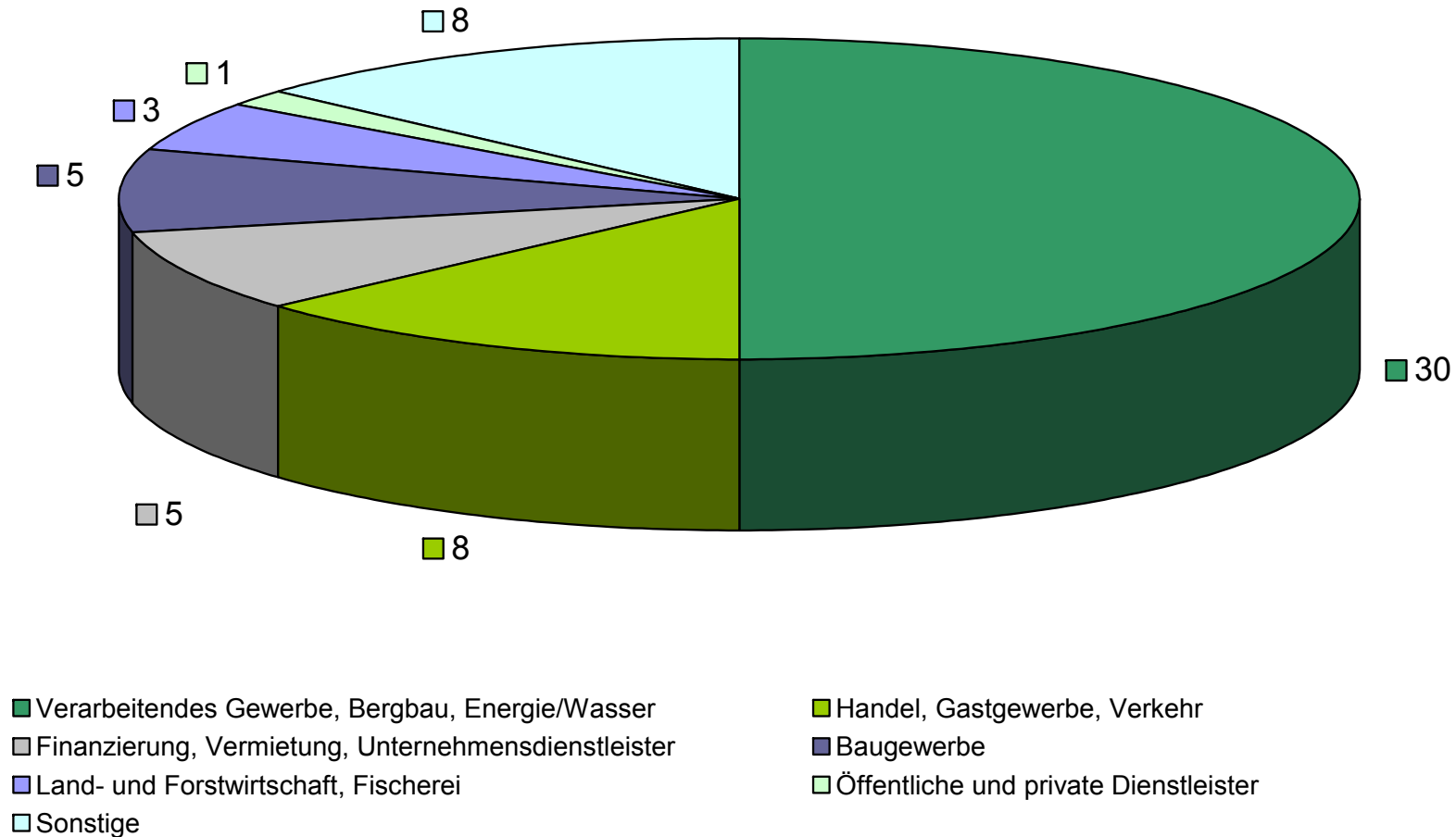
- Die Mehrzahl der teilnehmenden Unternehmen firmiert als **GmbH**.
- Die teilnehmenden Unternehmen blicken überwiegend auf eine **längere Geschichte** zurück.
- Das **verarbeitende Gewerbe** ist die in der Stichprobe am Stärksten vertretene Branche.
- Die teilnehmenden Unternehmen sind umsatzbasiert überwiegend der Gruppe der kleinen und der mittleren Unternehmen zuzuordnen. Der **durchschnittliche Jahresumsatz** liegt bei **155 Millionen Euro**.
- Auch gemäß der Mitarbeiterzahlen sind die teilnehmenden Unternehmen den kleinen und mittleren Unternehmen zuzuordnen. Die **durchschnittliche Mitarbeiterzahl** liegt bei **853 Beschäftigten**.
- Die Untersuchungsteilnehmer weisen durchschnittlich **sechs Standorte** auf.
- Etwa die **Hälfte** der teilnehmenden Unternehmen ist als Mutter- oder Tochtergesellschaft in einen **Konzern** eingebunden.
- Bis auf drei Unternehmen würden sich **alle Untersuchungsteilnehmer** auch selbst als **mittelständisch** charakterisieren.

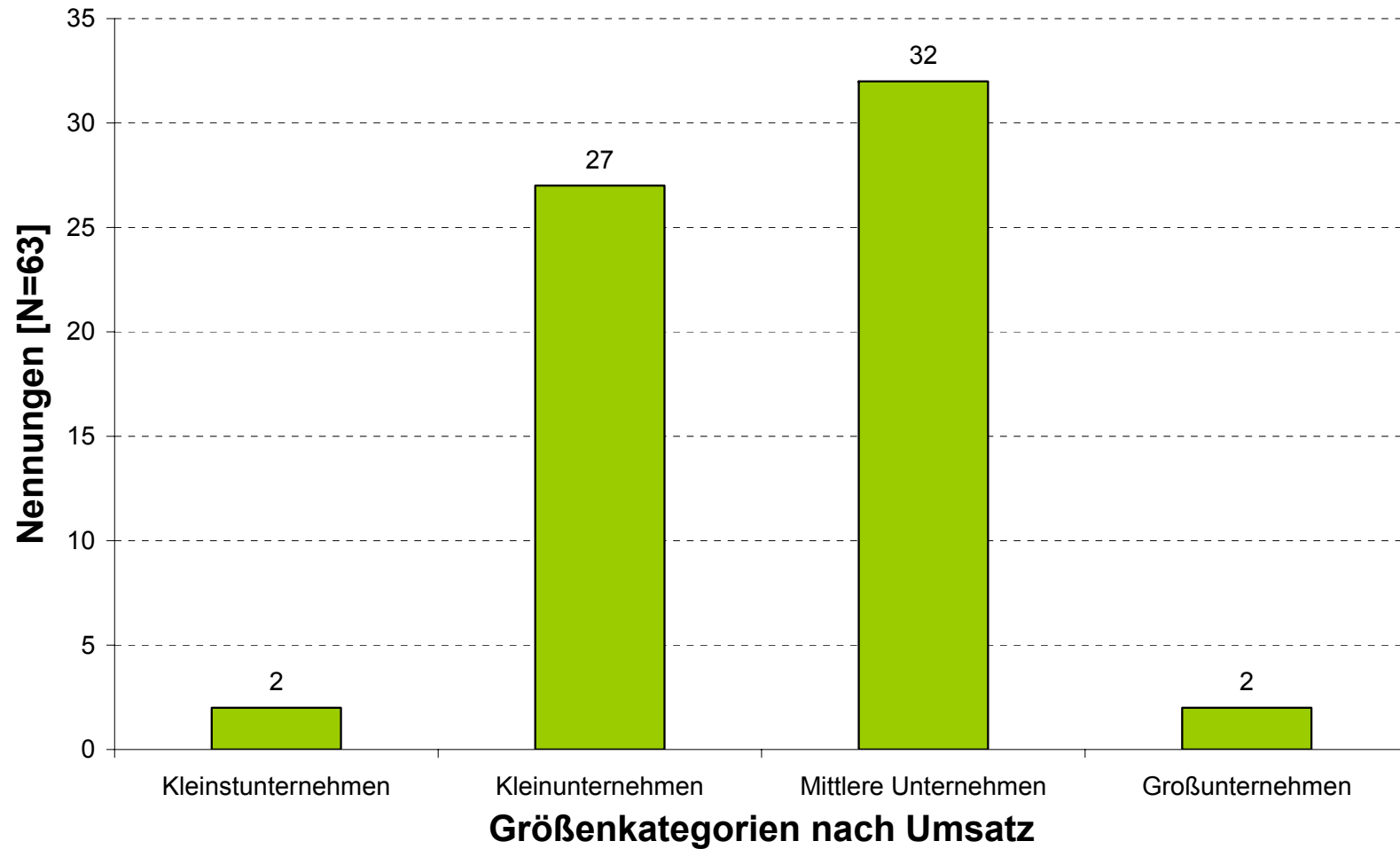


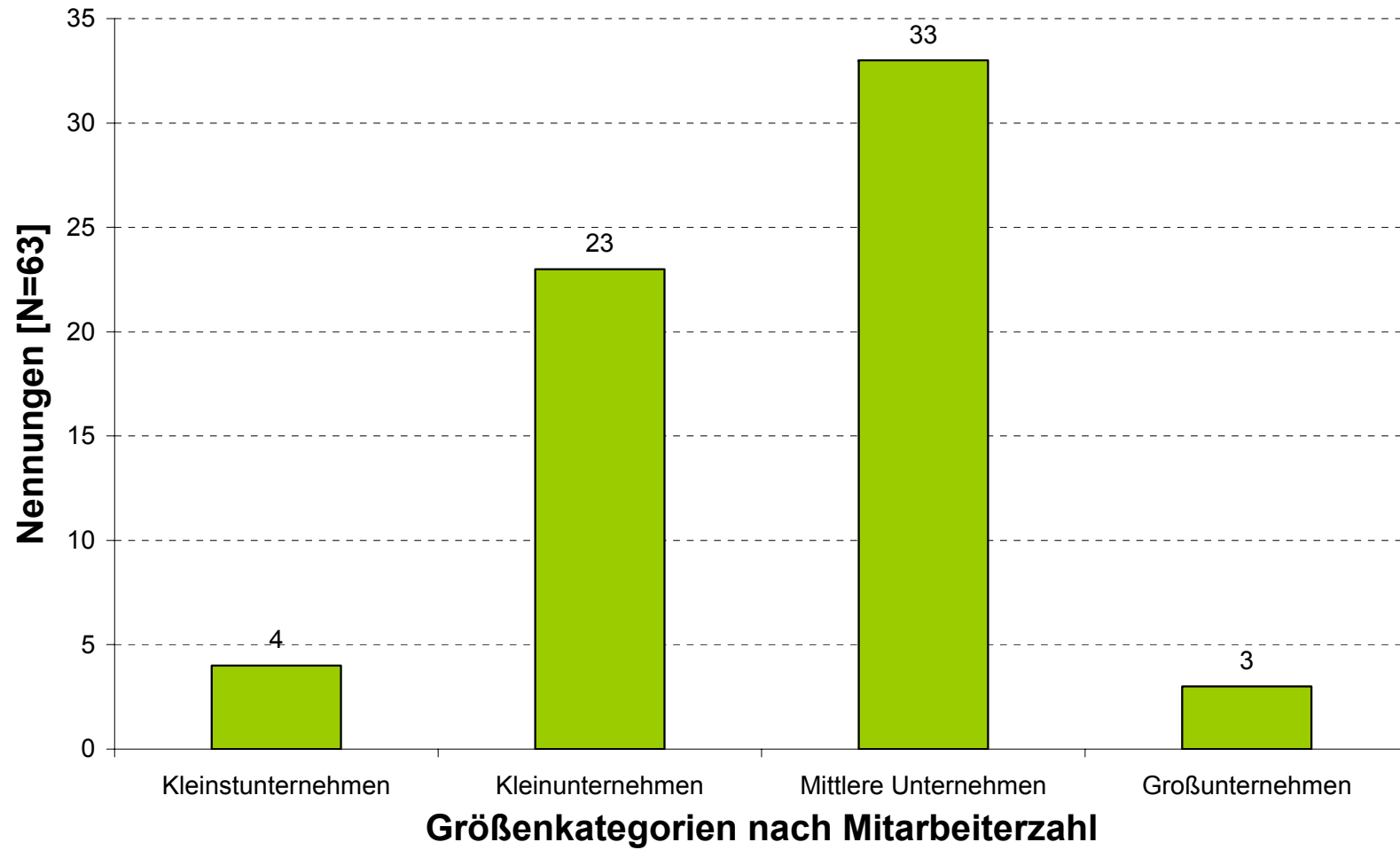


- Bei der vorausgehenden Grafik zum Gründungsjahr der antwortenden Unternehmen ist zu beachten, dass die gewählten **Klassen nicht äquidistant** sind. Vielmehr erfolgte eine Klassenbildung vor einem **geschichtlichen Hintergrund**:
 - Bis 1900: Unternehmensgründung im 19. Jahrhundert;
 - Zwischen 1900 und 1944: Unternehmensgründung bis zum Ende des Dritten Reiches;
 - Zwischen 1945 und 1989: Unternehmensgründung nach dem 2. Weltkrieg bis zur Wiedervereinigung;
 - Zwischen 1990 und 1999: Unternehmensgründung nach der Wiedervereinigung;
 - Seit 2000: sehr junge Unternehmen.
- Das **älteste** antwortende **Unternehmen** wurde im Jahre **1658** gegründet, die **jüngsten** antwortenden **Unternehmen** jeweils im Jahre **2007**.

Branchenverteilung der befragten Unternehmen? [N=60]

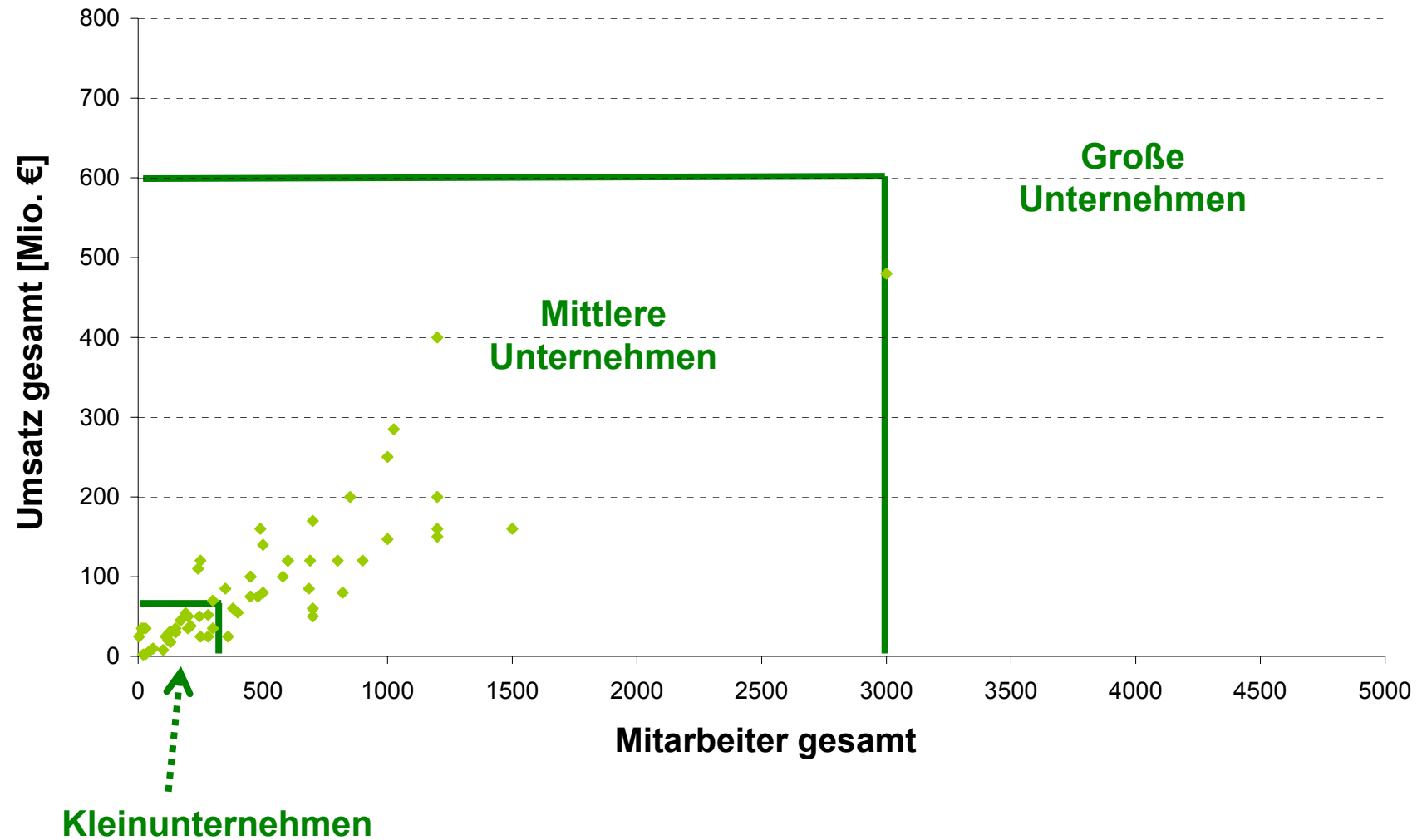






Einordnung der antwortenden Unternehmen in die Größenklassen des Deloitte Mittelstandsinstituts

Größenklassen gemäß Deloitte.Mittelstandsinstitut [N=63]



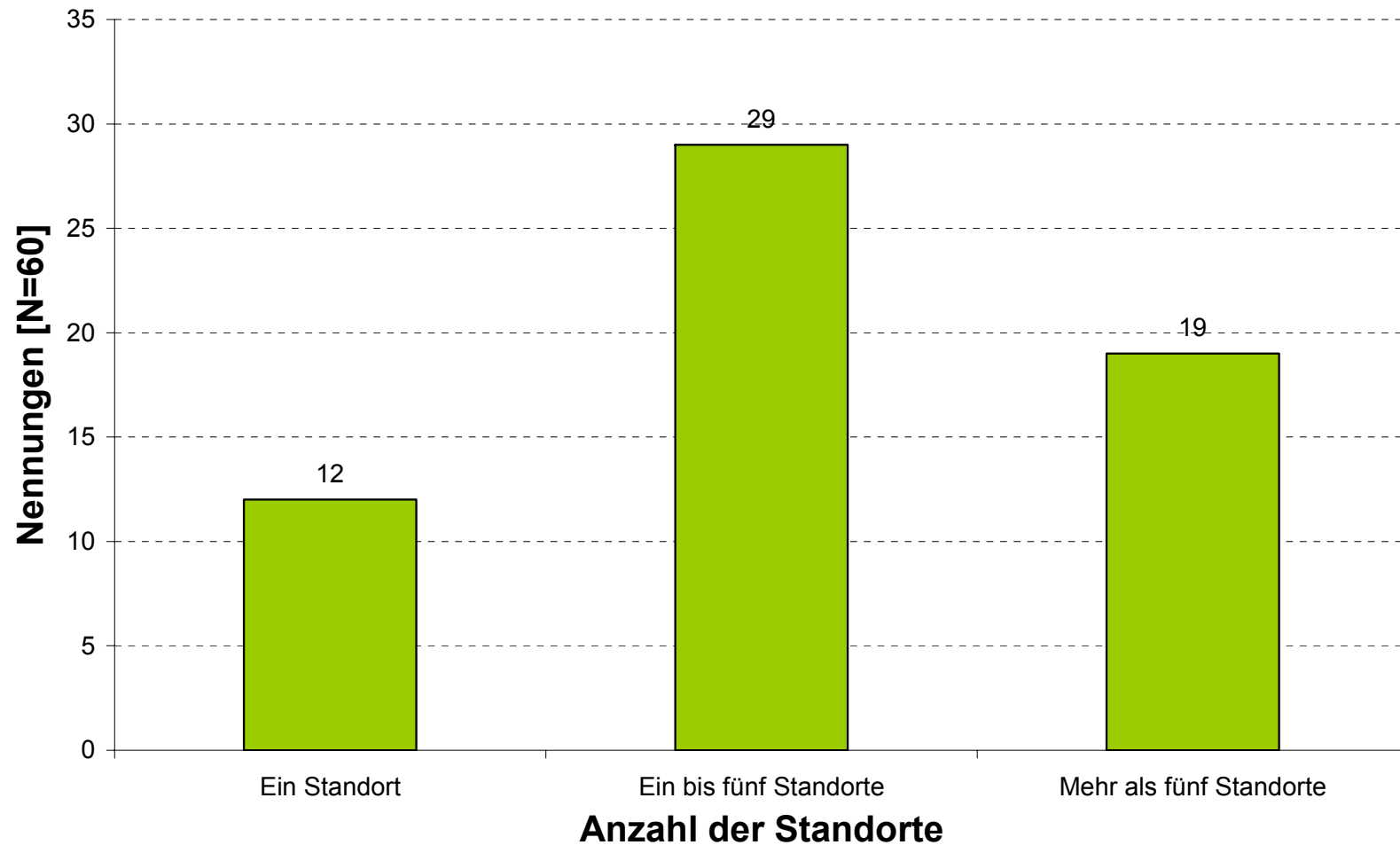
Mittelstandsdefinition des Deloitte Mittelstandsinstituts		
Unternehmensgröße	Beschäftigte	Jahresumsatz
Kleinstunternehmen	bis ca. 30	bis ca. 6 Mio. EUR
Kleinunternehmen	bis ca. 300	bis ca. 60 Mio. EUR
Mittlere Unternehmen	bis ca. 3.000	bis ca. 600 Mio. EUR
Große Unternehmen	über 3.000	über 600 Mio.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

Mittelständische Unternehmen sind:

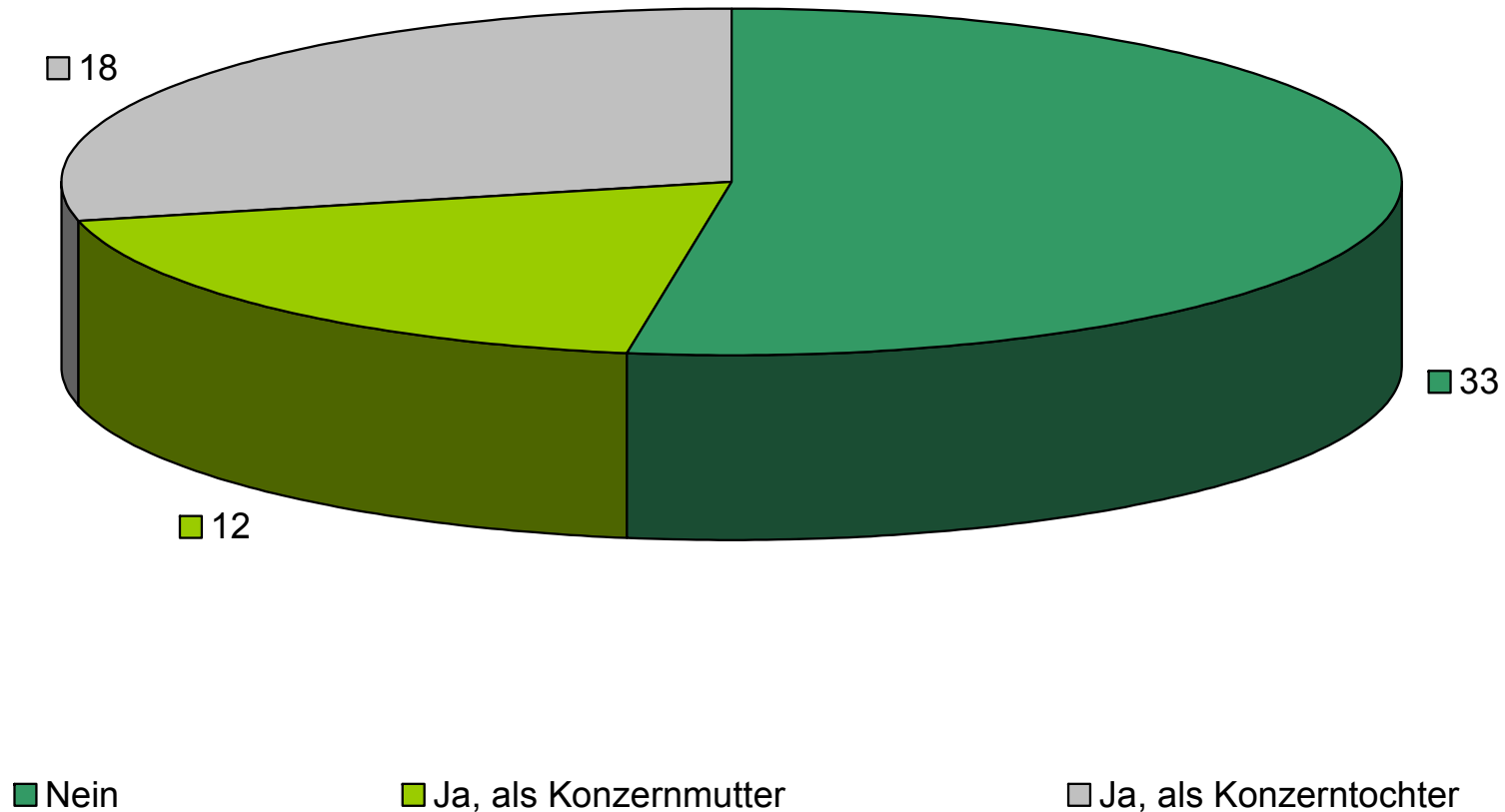
- Eigentümer- bzw. Familiengeführte Unternehmen;
- managergeführte Unternehmen
bis zu einer Mitarbeiterzahl von ca. 3.000 Mitarbeitern und/oder
einer Umsatzgröße von ca. 600 Mio. Euro und
- Unternehmen, die beide Definitionsmerkmale aufweisen.

Becker, W. et al. (2008): Implementierungsstand von Unternehmensführung und Controlling in mittelständischen Unternehmen, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Band 149, Bamberg, hier S. 21.

- Unternehmen können auch weit jenseits der von der EU und vom Institut für Mittelstandsforschung angegebenen Obergrenzen noch mittelständischen Charakter besitzen. Dies ist unter anderem in einer Untersuchung von Simon begründet, der bei einer Gegenüberstellung von quantitativen und qualitativen Kriterien in einer eigenen Untersuchung zu einer **Wachstumsschwelle** zwischen mittelständischen und großen Unternehmen von etwa 2.900 Mitarbeitern gelangt (vgl. Simon 1992, S. 116).
- Mit dem Hinweis darauf, dass die **quantitativen Größen als Näherungswerte** zu interpretieren sind, weist das Deloitte Mittelstandsinstitut darauf hin, dass den quantitativen Kriterien im Vergleich zu qualitativen Kriterien lediglich eine **untergeordnete Bedeutung** beizumessen ist.
- Es wird explizit darauf hingewiesen, dass gemäß der Sichtweise des Deloitte Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg mittelständische Unternehmen quantitativ deutlich von **Kleinunternehmen und -gewerbetreibenden** abzugrenzen sind.
- Während die Mittelstandsdefinitionen der EU und des HGB eine rein quantitative Dimension besitzen, verwenden das Institut für Mittelstandsforschung Bonn und das Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg integrierte Mittelstandsdefinitionen, die quantitative und qualitative Aspekte bei Dominanz letzterer miteinander kombinieren.

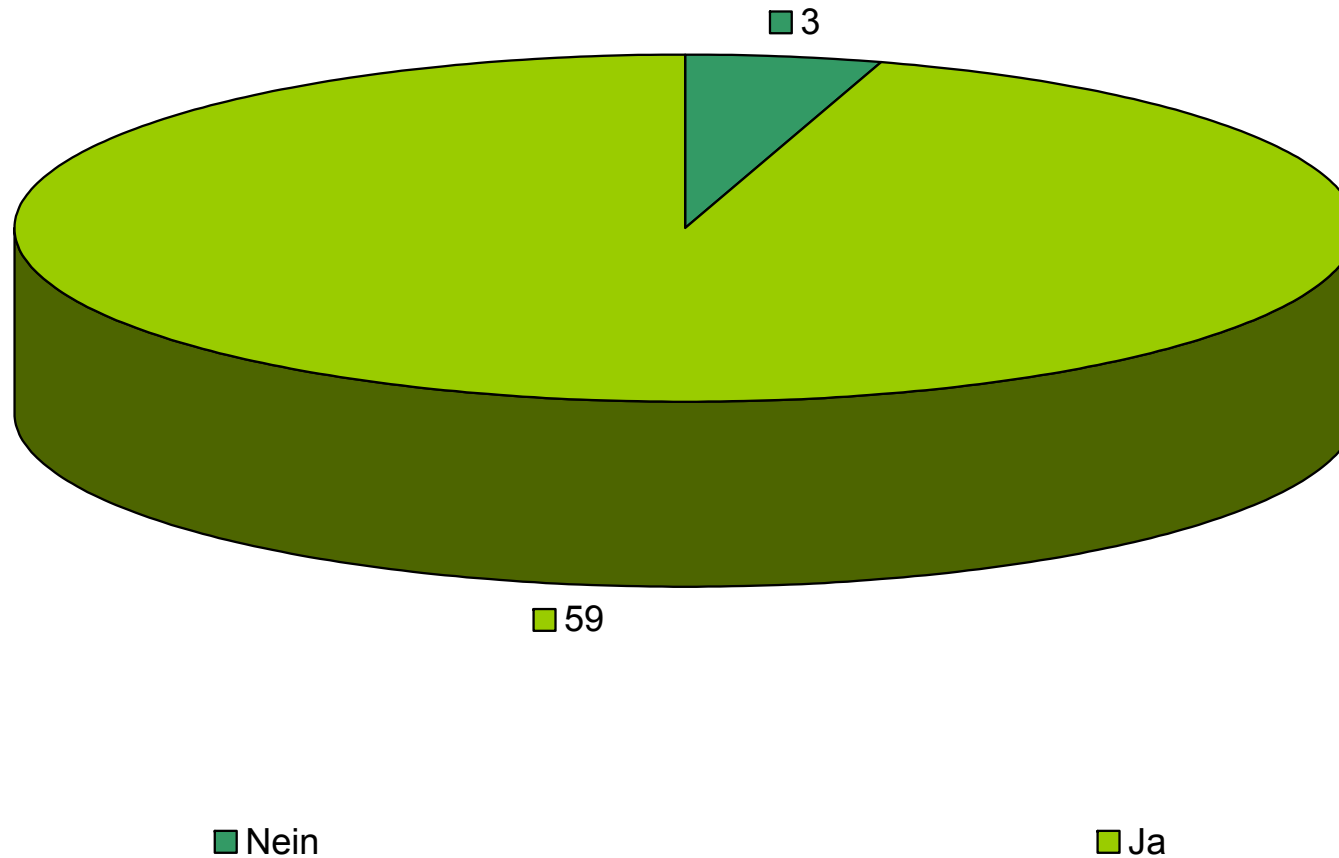


Konzernabhängigkeit der befragten Unternehmen? [N=63]



... und sehen sich bis auf drei Ausnahmen auch selbst als mittelständische Unternehmen.

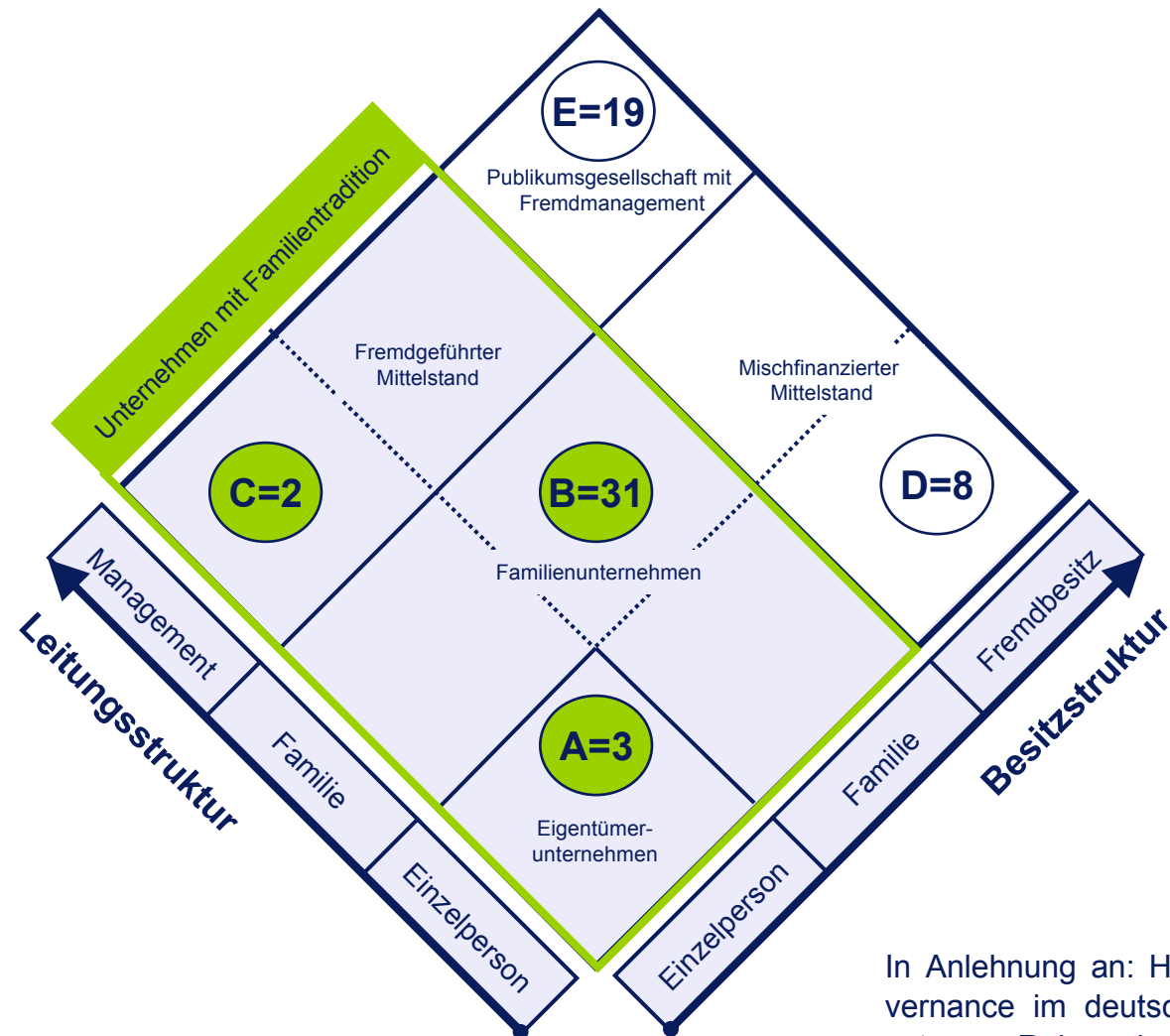
Mittelständisches Unternehmen laut Selbsteinschätzung? [N=62]



- Neben den Antwortmöglichkeiten ‚ja‘ und ‚nein‘ hatten die Unternehmen bei der Frage nach der **Selbstzurechnung** zum **Mittelstand** auch die Möglichkeit, ihre Einschätzung in einem offenen Antwortfeld zu begründen.
- Zwei der drei ‚nein‘-Antworte hielten ihr Unternehmen für „zu groß“.
- Die zwei Unternehmen, die mit der Unternehmensgröße argumentierten, befinden sich jedoch qualitativ aufgrund des **Familieneinflusses** aus Sicht der Forscher in der Gruppe mittelständischer Unternehmen.
- 16 der 59 ‚ja‘-Antworte gaben folgende Begründungen (*Mehrfachantworten möglich*):
 - Unternehmensgröße (21x);
 - Im Familienbesitz / von Familie geführt (9x);
 - Unternehmensstruktur (4x);
 - Keine Börsennotierung (2x);
 - Sonstige Gründe (3x).

In der Stichprobe vertretene Typen mittelständischer Unternehmen

Typologie des Mittelstands gemäß Deloitte Mittelstandsinstitut



N=63

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

- Unternehmen des „**Typ A: Eigentümer-Unternehmen**“ zeichnen sich durch die Einheit von Eigentum und Leitung in den Händen einer Person aus.
- Unternehmen des „**Typ B: Familienunternehmen**“ weisen in mindestens einer der beiden Dimensionen „Leistungsstruktur“ und „Besitzstruktur“ einen unmittelbaren Familieneinfluss (mehr als eine Person auf), jedoch ist sowohl in Besitz als auch Leitung das Primat der Familie entscheidend. Es kann angestellte Fremdmanager in der Geschäftsführung geben, oberster Entscheidungsträger ist jedoch ein Familienmitglied.
- Zu „**Typ C: Fremdgeführter Mittelstand**“ gehörende Unternehmen befinden sich zwar im Besitz einer Einzelperson oder der Familie, jedoch wurde die Geschäftsführung komplett an Fremdmanager vergeben.
- Unternehmen des „**Typ D: Mischfinanzierter Mittelstand**“ befinden sich bereits im Fremdbesitz oder weisen eine Mezzanine-Finanzierung auf, werden jedoch noch immer vom ursprünglichen Eigentümerunternehmer oder mehreren Familienmitgliedern der ursprünglichen Unternehmerfamilie geleitet.
- Unternehmen des „**Typ E: Publikumsgesellschaft mit Fremdmanagement**“ unterscheiden sich abgesehen von Ihrer geringeren Größe nicht von börsennotierten Großunternehmen. Sie sind sowohl Publikumsgesellschaften i.e.S., d.h. im Streubesitz, als auch jegliche Unternehmen ohne Familienbezug (z.B. öffentliche Unternehmen).

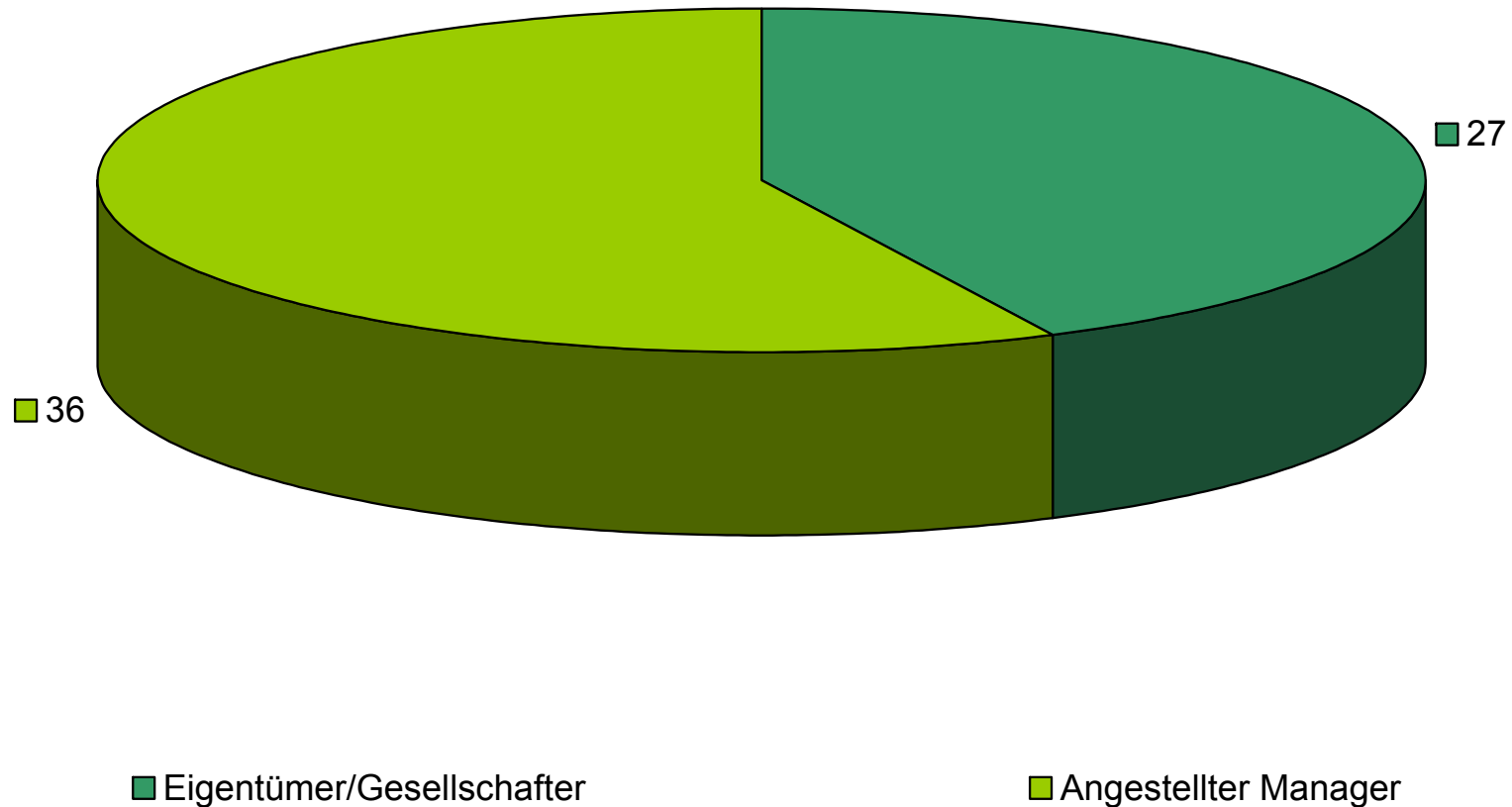
- Im nachfolgenden Kapitel „**Führungsstil und Führungsstruktur**“ der Studie wird die Gesamtheit der Untersuchungsteilnehmer hinsichtlich der folgenden **Eigenschaften** näher beschrieben:
 - Position/Funktion der Probanden;
 - Leitungsstruktur des Unternehmens;
 - Besitzstruktur des Unternehmens;
 - Einflussfaktoren auf die Unternehmensführung;
 - Rolle von Angehörigen der Eigentümer;
 - Kennzahlenfundierung der Unternehmensführung;
 - Stärken und Schwächen angestellter Manager;
 - Persönlichkeitsmerkmale der Probanden;
 - Führungsstil der Probanden.

- Etwa **zwei Drittel** der Befragungsteilnehmer sind **angestellte Manager**.
- In nur einem **Viertel** der Unternehmen sind **ausschließlich Eigentümer** in der Leitung des Unternehmens vertreten.
- **Eigentümer/Gesellschafter** sind in 57 Prozent der befragten Unternehmen die **obersten Entscheidungsträger**.
- An etwa 60 Prozent der Unternehmen sind **Familien** oder **Einzelpersonen** beteiligt und halten dabei in den meisten Fällen die deutliche **Mehrheit der Anteile**.
- Die **Eigentümerinteressen**, die **Fundierung der Unternehmensführung** und das **Controlling** sind die wichtigsten **Einflussfaktoren**, welche die Befragungsteilnehmer bei der Führung ihres Unternehmens berücksichtigen.
- Angehörige der Eigentümer sind nur in einem Drittel der Unternehmen in die **Unternehmensleitung involviert**.
- **Entscheidungen** werden meist, aber bei weitem nicht ausschließlich **kennzahlenbasiert** getroffen.
- **Fachkenntnisse** und **Objektivität/Rationalität** sind die größten **Stärken** angestellter Manager.

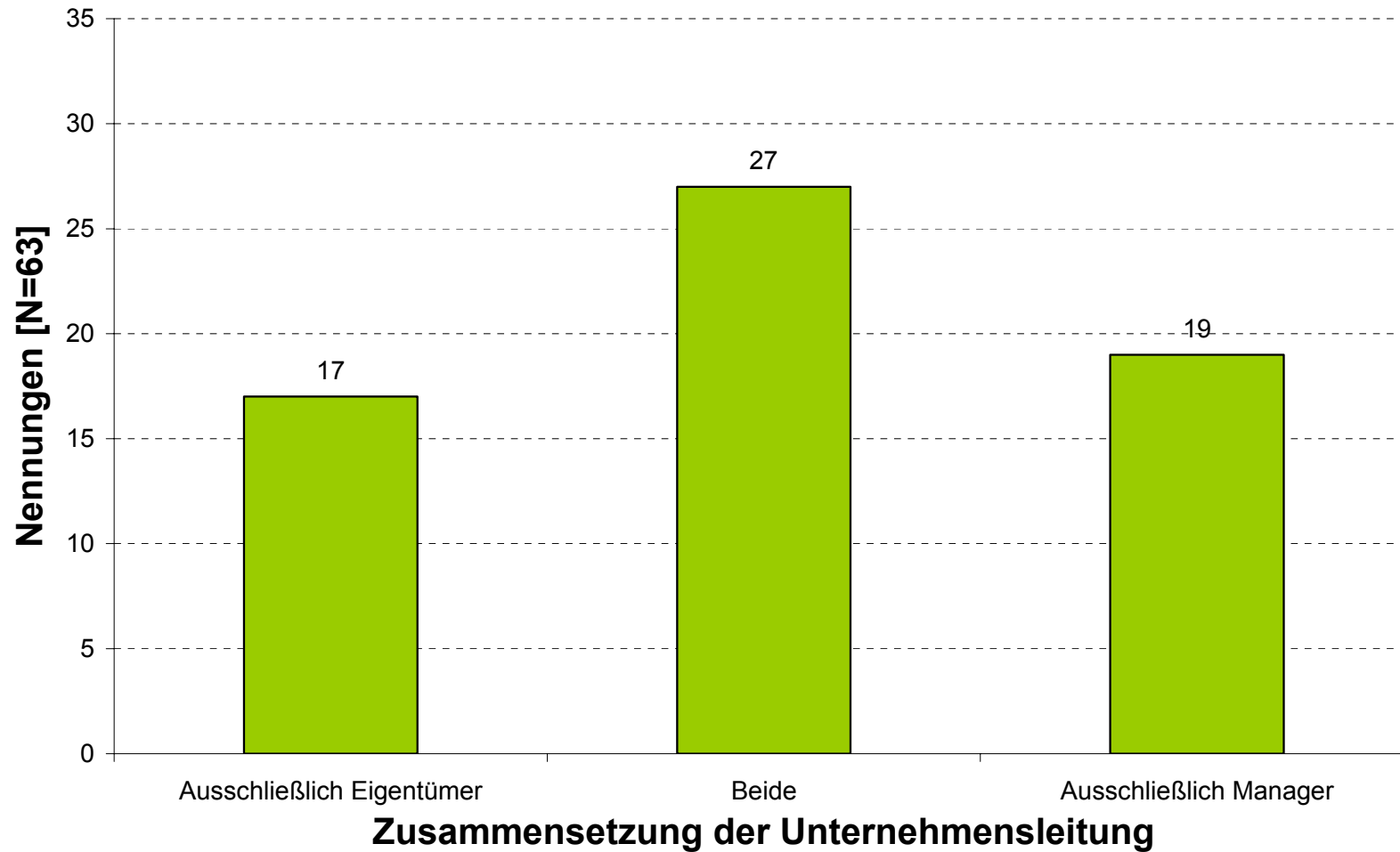
- **Kurzfristiges Denken, fehlender Unternehmergeist** und fehlende emotionale Bindung sind die größten **Schwächen** angestellter Manager.
- **Gewissenhaftigkeit** und **Offenheit** sind die am stärksten ausgeprägten **Führungseigenschaften** der Befragungsteilnehmer.
- Die befragten Entscheidungsträger pflegen einer eher **kooperativen Führungsstil**.

Etwas mehr als ein Drittel der befragten Entscheidungsträger sind Eigentümer oder Gesellschafter

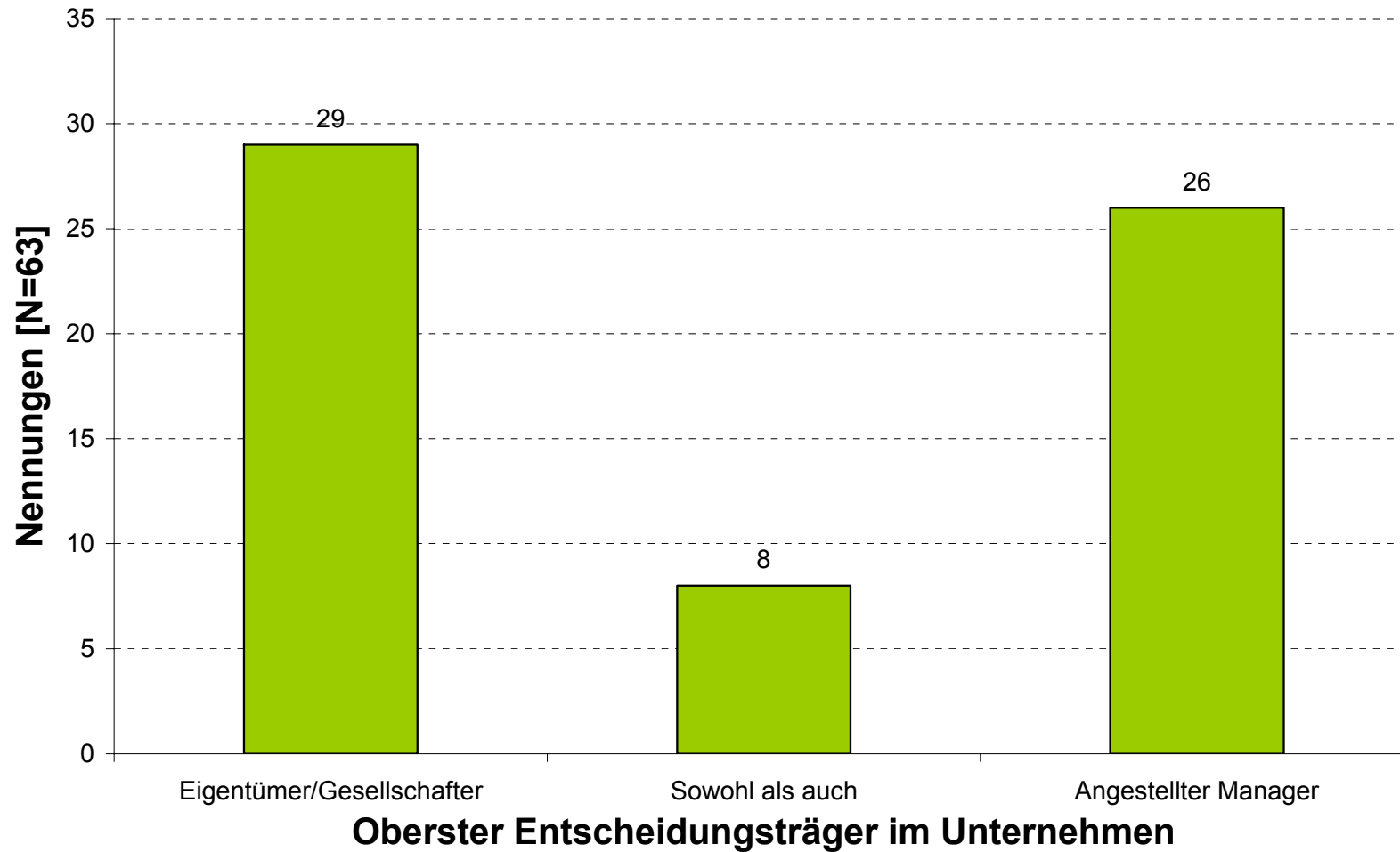
Funktion/Position der befragten Entscheidungsträger? [N=63]



Die Leitung des Unternehmens besteht zum Großteil aus einer Kombination von Eigentümern und Managern

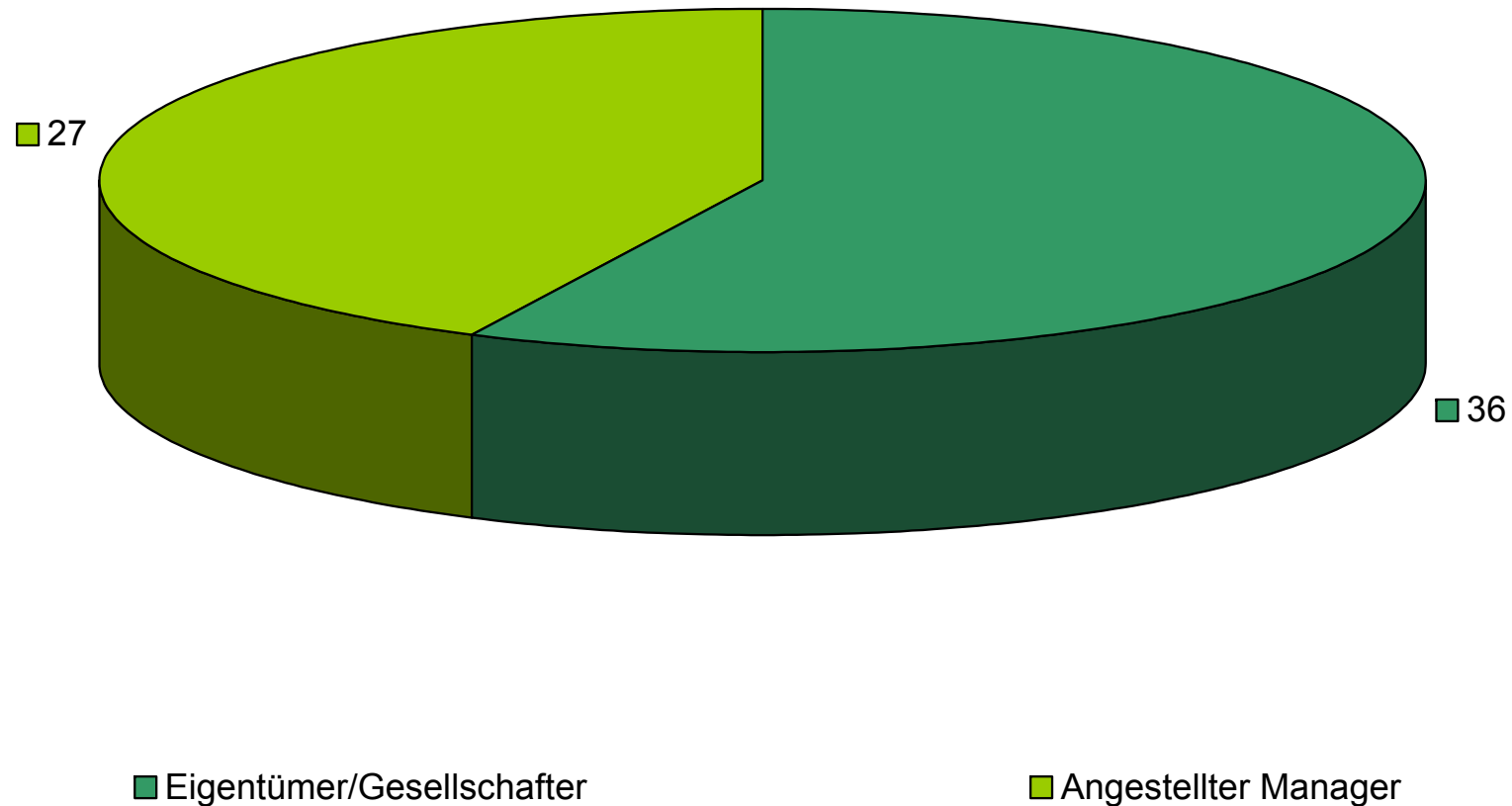


Die oberste Leitung des Unternehmens wird überwiegend durch Eigentümer/Gesellschafter wahrgenommen

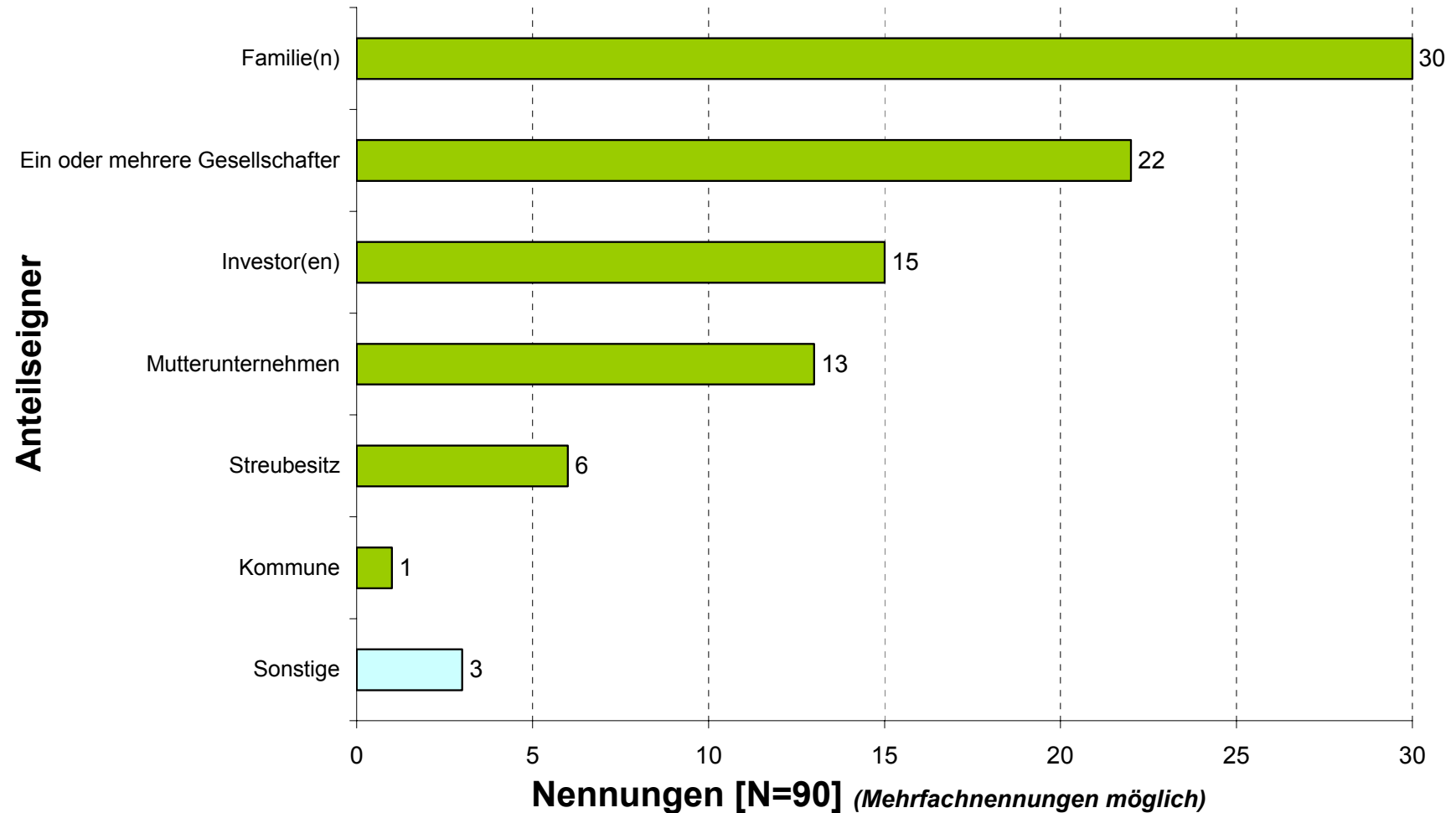


Eigentümer/Gesellschafter sind in 57 Prozent der befragten Unternehmen die obersten Entscheidungsträger

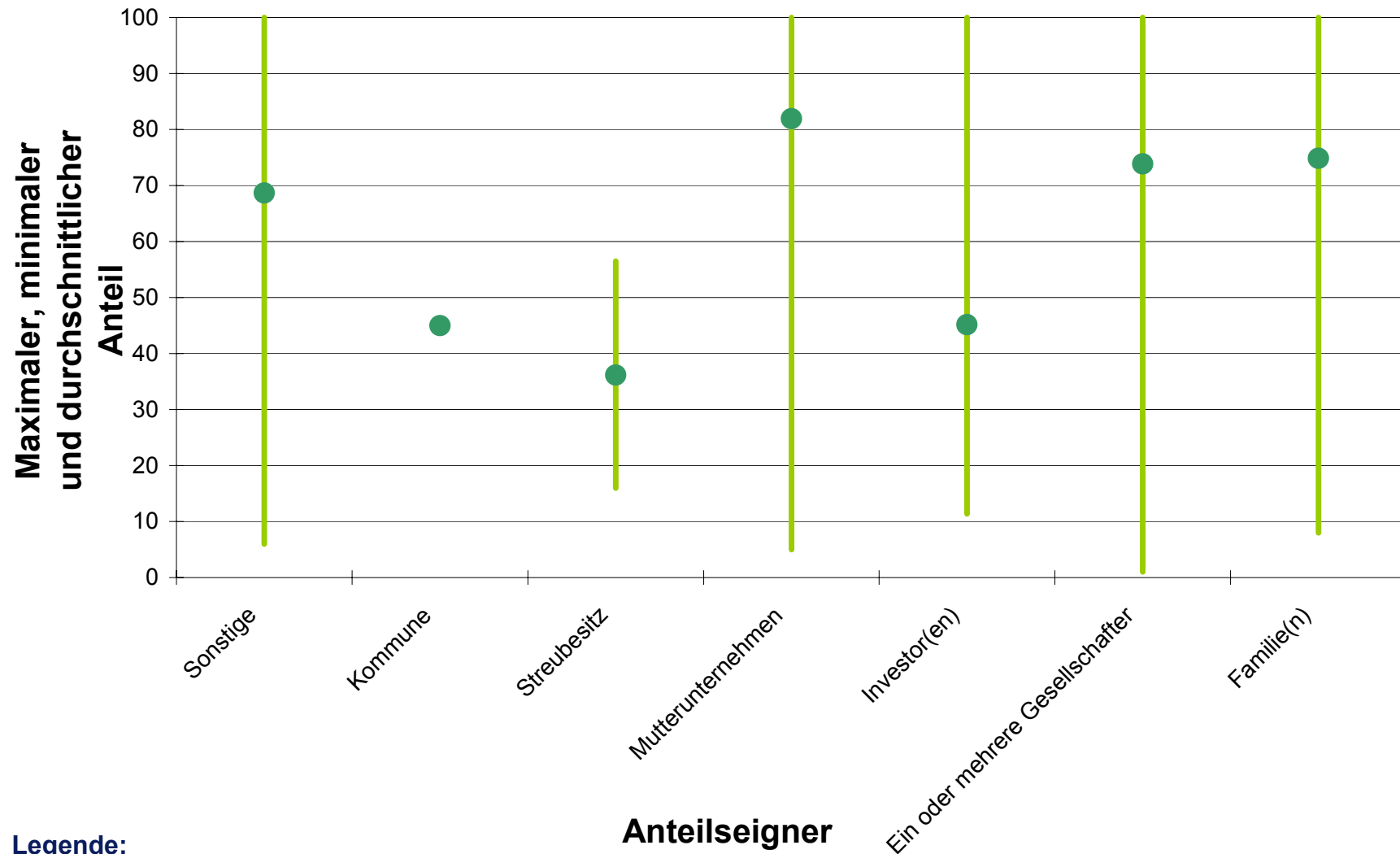
Oberster Entscheidungsträger im Unternehmen? [N=63]



An etwa 60 Prozent der Unternehmen sind Familien oder Einzelpersonen beteiligt ...



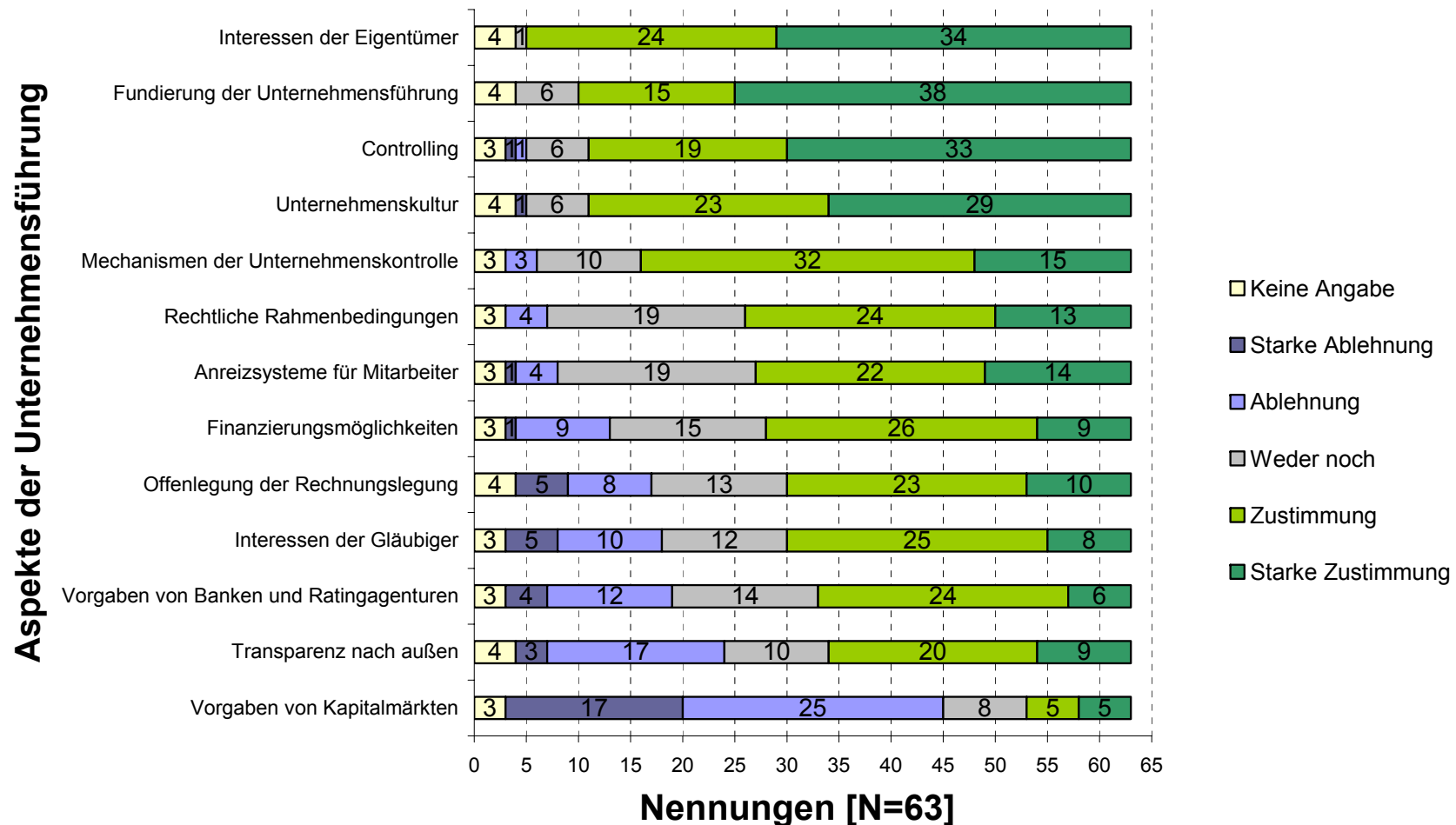
... und halten dabei in den meisten Fällen die deutliche Mehrheit der Anteile



Legende:

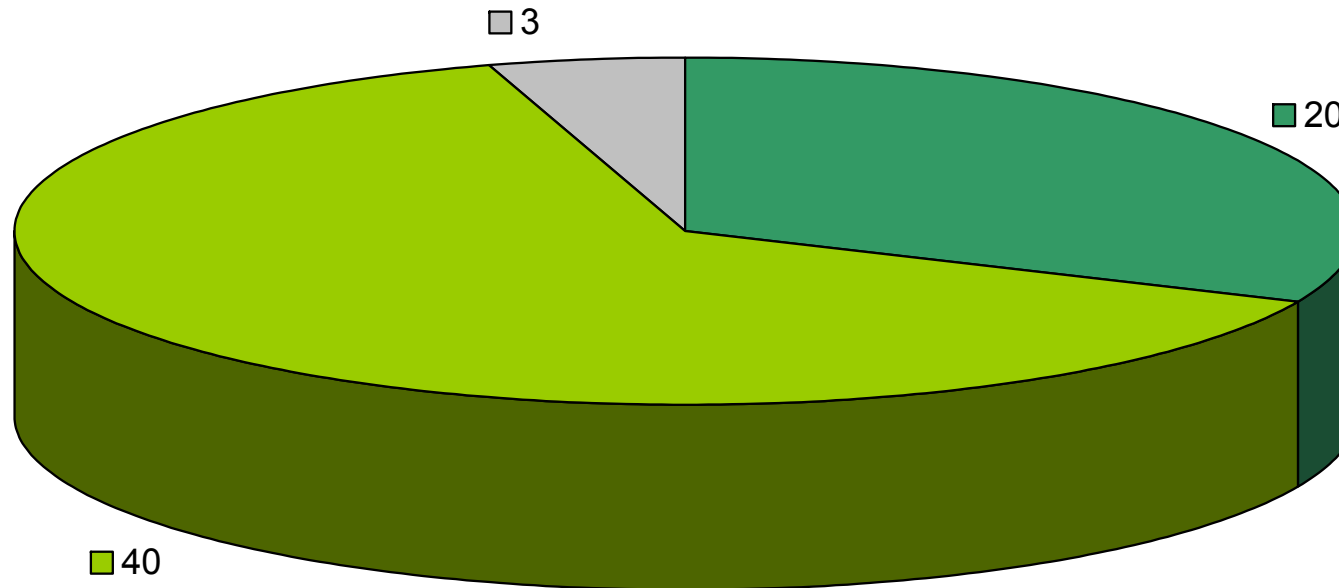
- Oberes Ende: maximaler Anteil; unteres Ende: minimaler Anteil
- Arithmetischer Durchschnitt

Die Eigentümerinteressen, die Fundierung der Unternehmensführung und das Controlling sind die wichtigsten Einflussfaktoren



Angehörige der Eigentümer sind nur in einem Drittel der Unternehmen in die Unternehmensleitung involviert

Sind Angehörige der Eigentümer in die Unternehmensleitung involviert? [N=63]



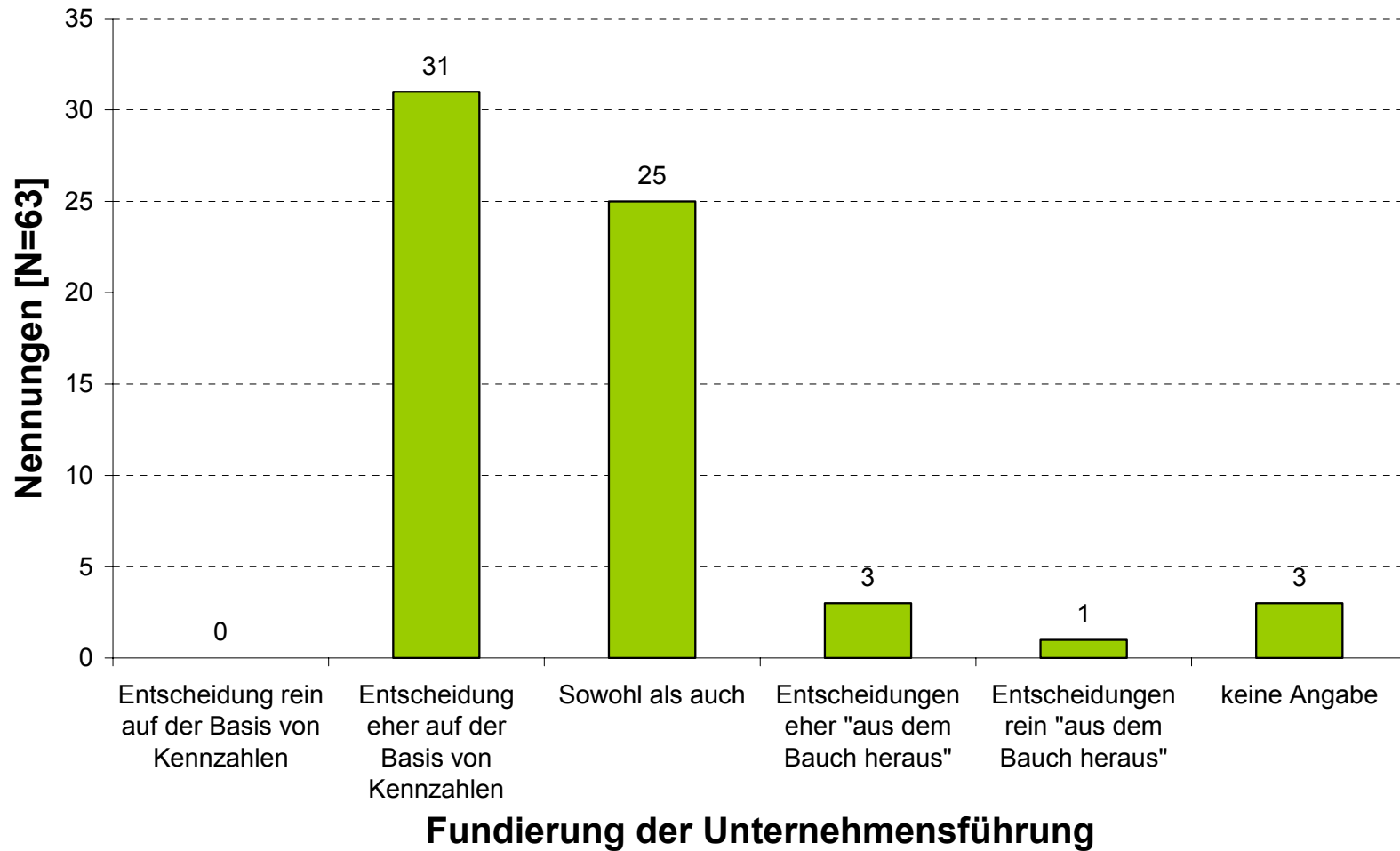
■ Ja

■ Nein

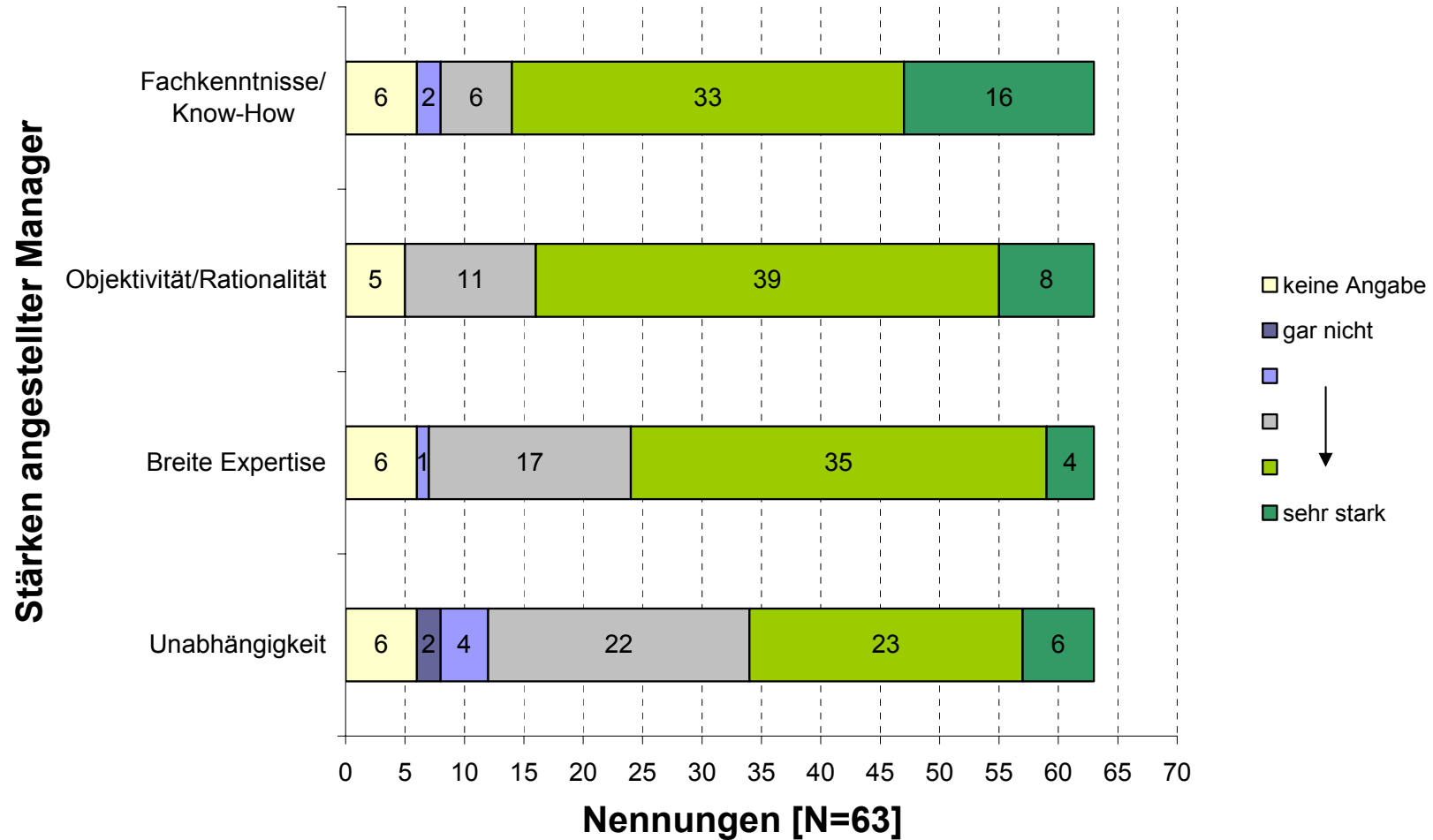
■ keine Angabe

- Den Befragungsteilnehmern wurde die Möglichkeit gegeben, eine **Begründung** für eine vorliegende oder nicht vorliegende Involvierung von Angehörigen der Eigentümer in der Unternehmensleitung zu geben.
- Bei den Unternehmen, in denen Angehörige der Eigentümer in die Geschäftsleitung involviert sind, überwiegen Nennungen mit **Verbindung zur Familientradition**, so z.B. „weil Familienbetrieb“, „Tradition in der vierten Generation“ oder „im Zuge der Nachfolgeregelung“. Nur von einem Probanden wird explizit darauf hingewiesen, dass Familienmitglieder nur an der Leitung des Unternehmens beteiligt werden, wenn sie „fachlich und persönlich hinreichend qualifiziert“ seien.
- In Familienunternehmen, die eine Involvierung von Familienangehörigen in der Unternehmensleitung verneinen, liegt dies meist daran, dass die **nachfolgende Generation** noch „zu jung“ ist. Eine generelle Ablehnung der Weitergabe an familieninterne Nachfolger ist bei keinem Probanden zu verzeichnen.
- **Konzernabhängige Unternehmen** beantworten die Frage aus einer anderen Perspektive, indem sie z.B. die Involvierung von Vertretern der Investoren oder Konzerne in Aufsichtsgremien anführen.

Entscheidungen werden meist, aber bei weitem nicht ausschließlich kennzahlenbasiert getroffen

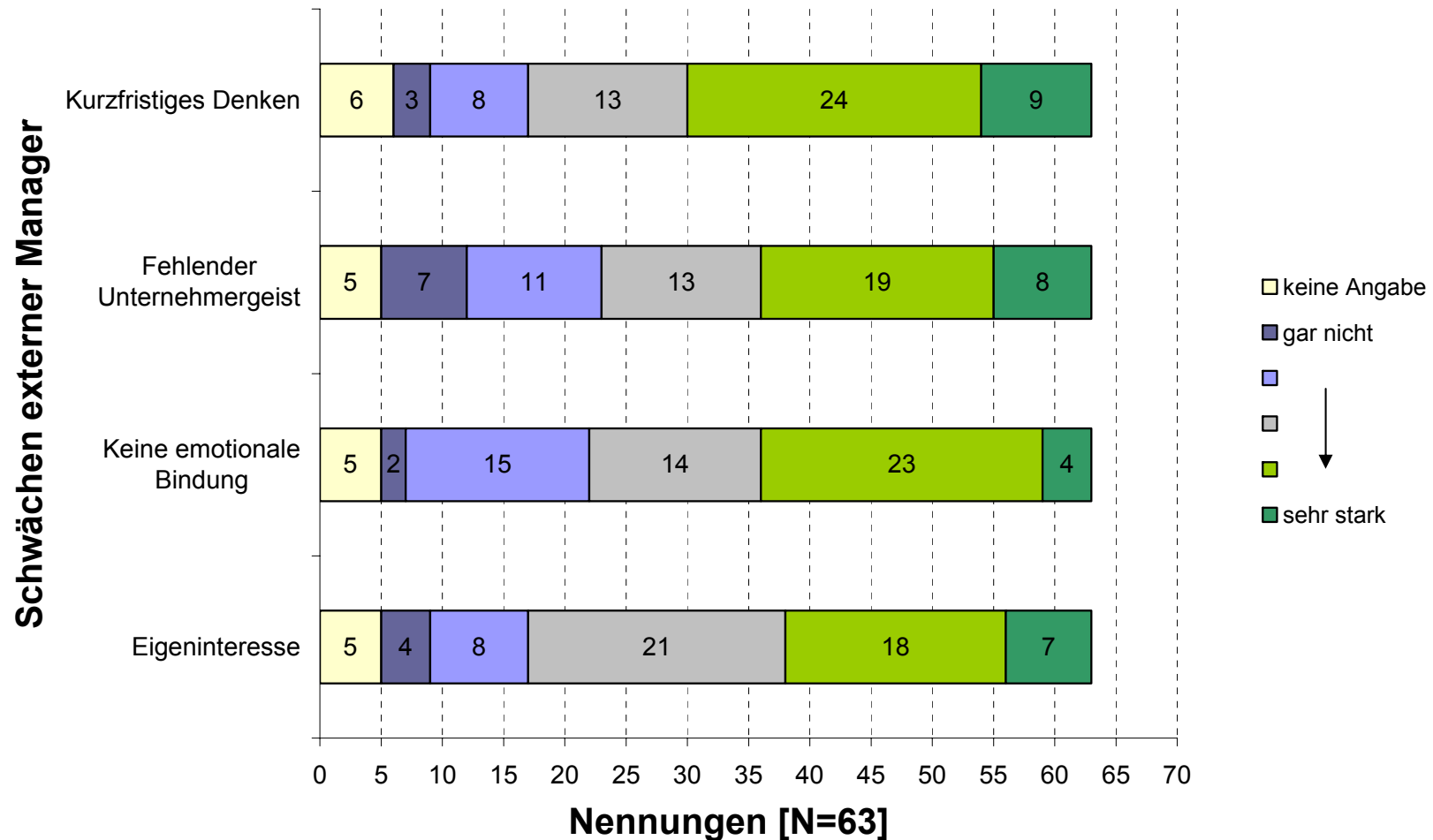


Fachkenntnisse und Objektivität/Rationalität sind die größten Stärken angestellter Manager



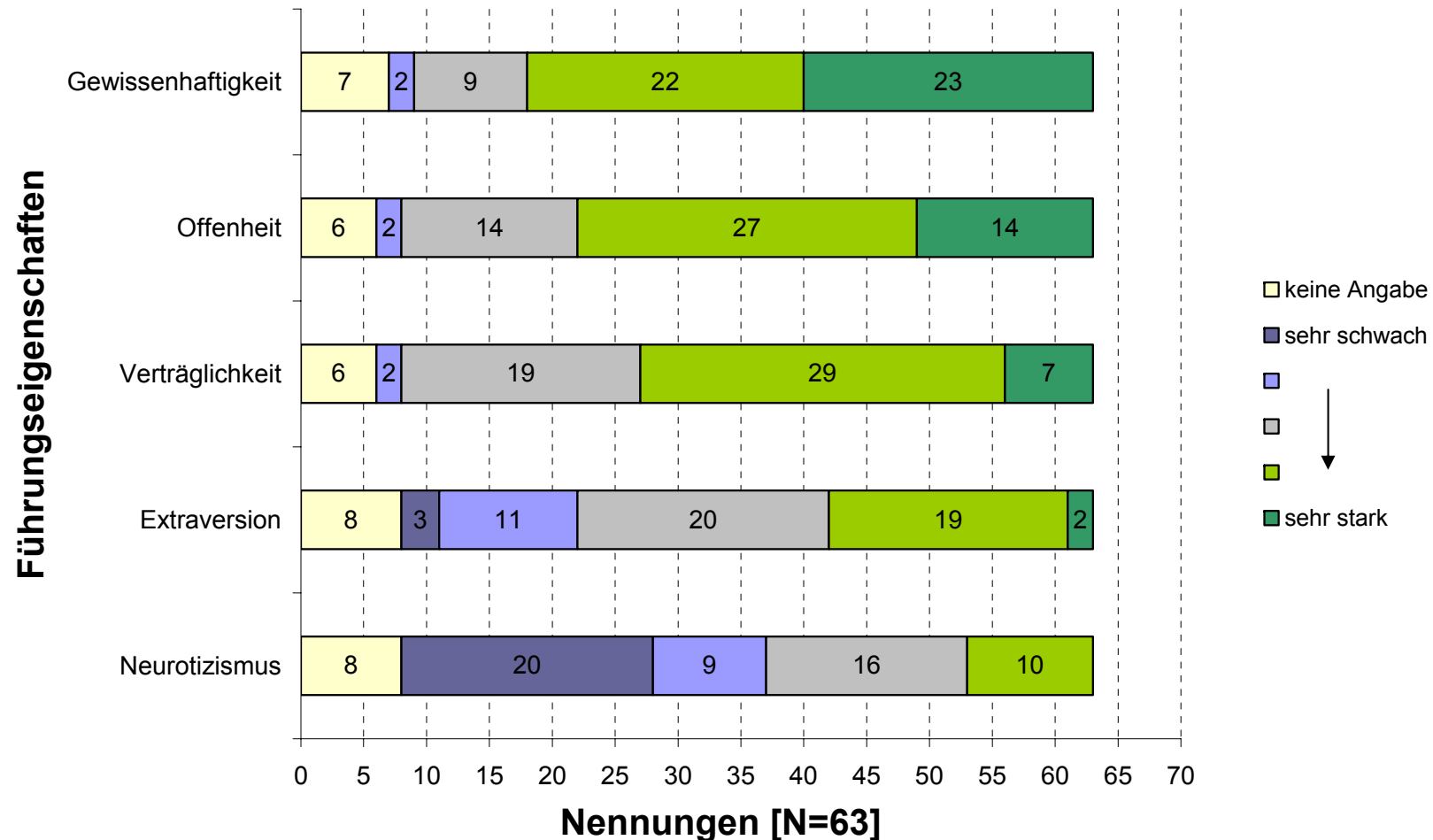
Sortierung: Summe Sehr stark+Stark in absteigender Reihenfolge

Kurzfristiges Denken, fehlender Unternehmergeist und fehlende emotionale Bindung sind die größten Schwächen angestellter Manager



Sortierung: Summe Sehr stark+Stark in absteigender Reihenfolge

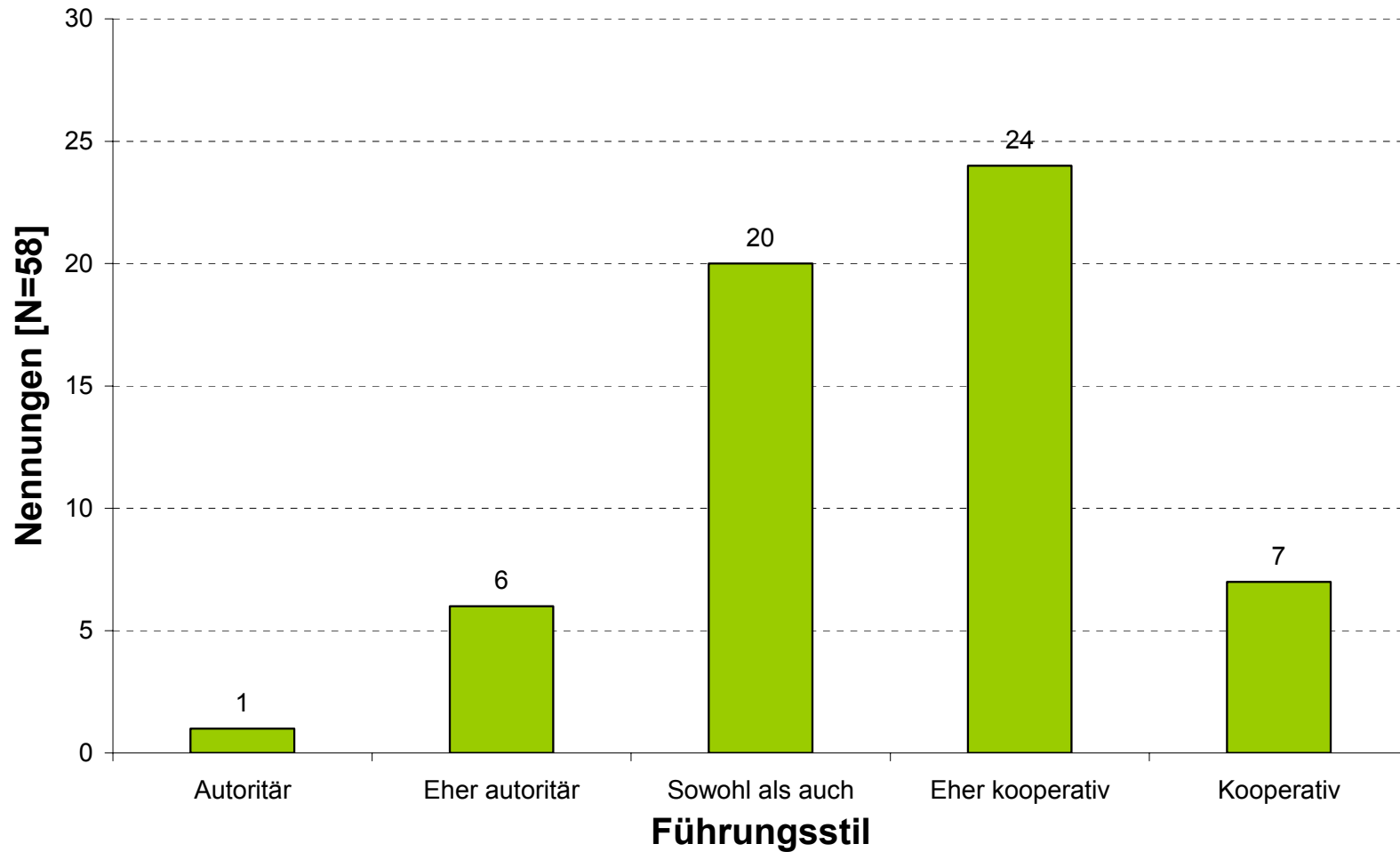
Gewissenhaftigkeit und Offenheit sind die am stärksten ausgeprägten Führungseigenschaften der Befragungsteilnehmer



Sortierung: Summe Sehr stark+Stark in absteigender Reihenfolge

- Der Auswertung bezüglich der wesentlichen Führungseigenschaften aus Eigentümer- bzw. Managerperspektive liegt das **Fünf-Faktoren-Modell** aus der Persönlichkeitspsychologie zugrunde. Die Entwicklung des Modells geht auf den lexikalischen Ansatz zurück, welcher auf der Grundannahme beruht, dass für den sozialen Umgang besonders wichtige Persönlichkeitsmerkmale eine Repräsentation in der Sprache finden.
- Bereits im Jahr 1936 ermittelten Allport und Odbert 17.953 **persönlichkeitsrelevante Begriffe** aus dem Webster's New International Dictionary, die sich in mehreren Arbeiten verschiedener Forscher auf **fünf bipolare Dimensionen** reduzieren ließen (vgl. Amelang/Bartussek (2001)).
- Die vorliegende Faktorenbenennung stammt aus dem Jahr 1985 von McCrae und Costa. Demnach ergeben sich folgende Dimensionen von Führungseigenschaften: „**Neurotizismus**“, „**Extraversion**“, „**Offenheit**“, „**Verträglichkeit**“ und „**Gewissenhaftigkeit**“. Jede der Dimensionen kann hohe oder niedrige Ausprägungen aufweisen (vgl. McCrae/Costa 1985).
- Die genannten **Kategorien repräsentieren** verschiedene Führungseigenschaften, wobei sich „Verträglichkeit“ z.B. durch hohe Kooperationsbereitschaft und „Neurotizismus“ durch hohe Emotionalität äußern.

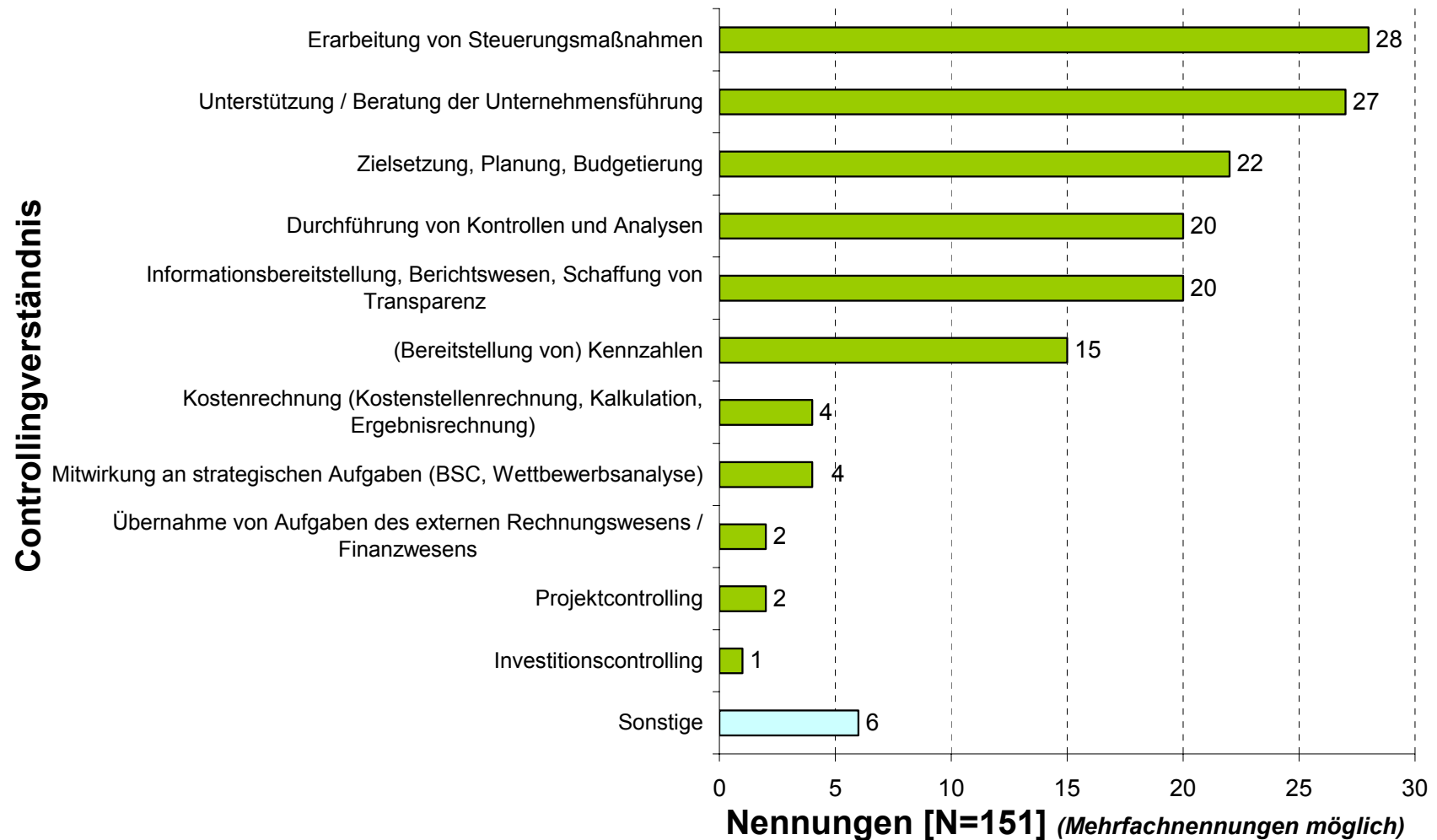
Die befragten Entscheidungsträger pflegen einer eher kooperativen Führungsstil



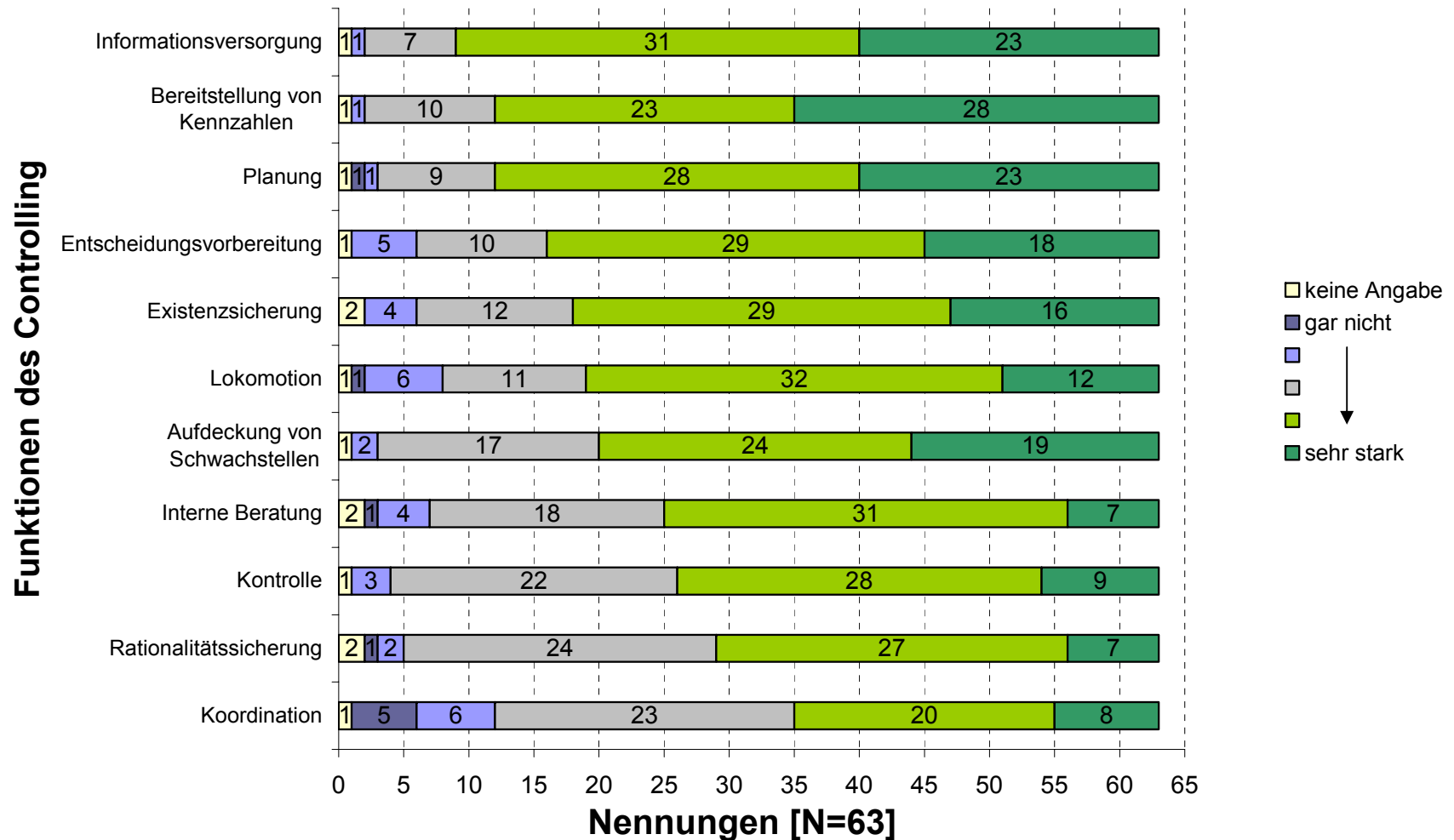
- Im nachfolgenden Kapitel „**Verständnis und Implementierungsstand des Controlling**“ der Studie wird die Gesamtheit der Untersuchungsteilnehmer hinsichtlich der folgenden **Eigenschaften** näher beschrieben.
 - Existenz des Controlling;
 - Verständnis des Controlling;
 - Funktionen des Controlling;
 - Aufgabenträger des Controlling;
 - Aufgaben des Controlling;
 - Nutzungsintensität von Controlling-Aufgaben und -Instrumenten.

- In **allen** befragten Unternehmen gibt es **Controlling**.
- In den befragten Unternehmen wird Controlling hauptsächlich mit **Steuerungs- und Beratungsfunktionen** verbunden.
- **Informationsversorgung**, Bereitstellung von Kennzahlen und Planung sind die wichtigsten wahrgenommenen **Controllingfunktionen**.
- **Aufgabenträger** des Controlling sind hauptsächlich **Controller**, Führungskräfte ab der zweiten Ebene und Controlling-Abteilungen.
- Die wichtigsten **Aufgaben** sind **Berichtswesen**, Planung und Beratung der Unternehmensführung.
- **Projektcontrolling**, Kalkulation und Investitionscontrolling sind eher **Spezialaufgaben** des Controlling.
- **Ergebniscontrolling**, **Berichtswesen** und **Operative Planung/Budgetierung** sind die Aufgaben und Methoden mit der intensivsten Anwendung.
- **Strategische Analyse**, **Projektcontrolling** und **Verhaltenssteuerung** sind die am extensivsten angewendeten Aufgaben und Methoden.

In allen befragten Unternehmen gibt es Controlling; dieses wird hauptsächlich mit Steuerungs- und Beratungsfunktionen identifiziert

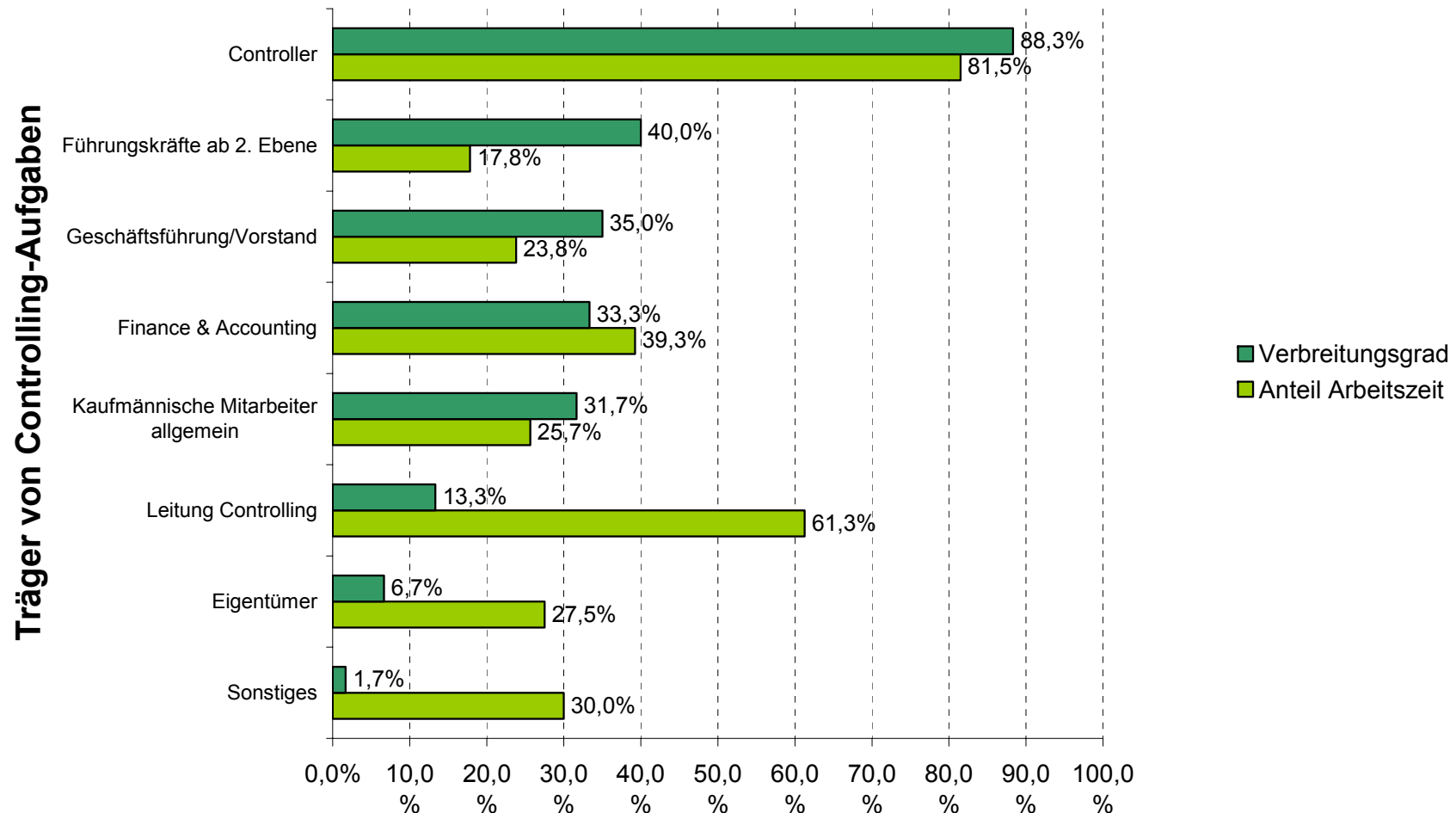


Informationsversorgung, Bereitstellung von Kennzahlen und Planung sind die wichtigsten wahrgenommenen Controllingfunktionen



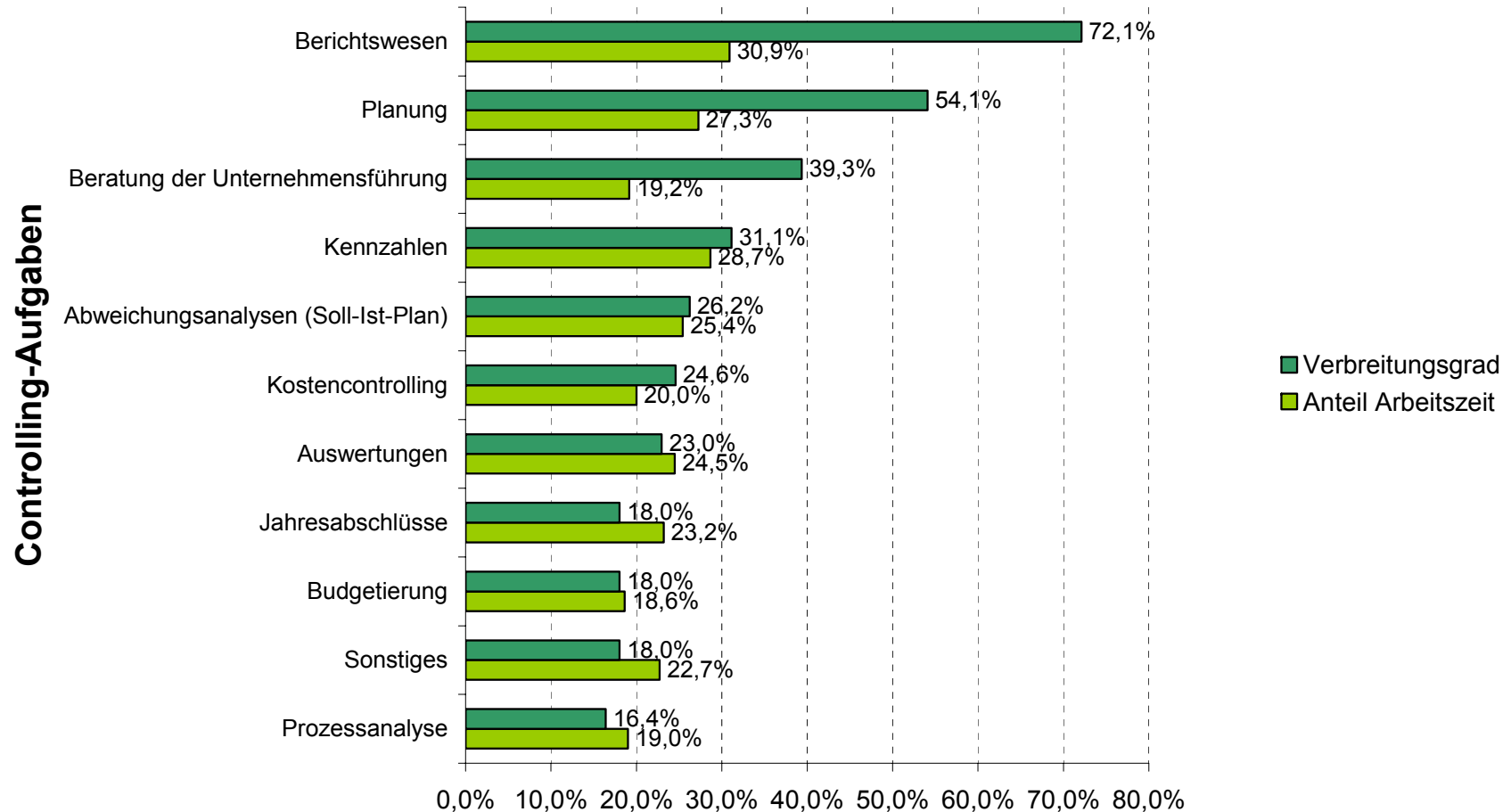
Sortierung: Summe Sehr stark+Stark in absteigender Reihenfolge

Aufgabenträger des Controlling sind hauptsächlich Controller, Führungskräfte ab der zweiten Ebene und Controlling-Abteilungen



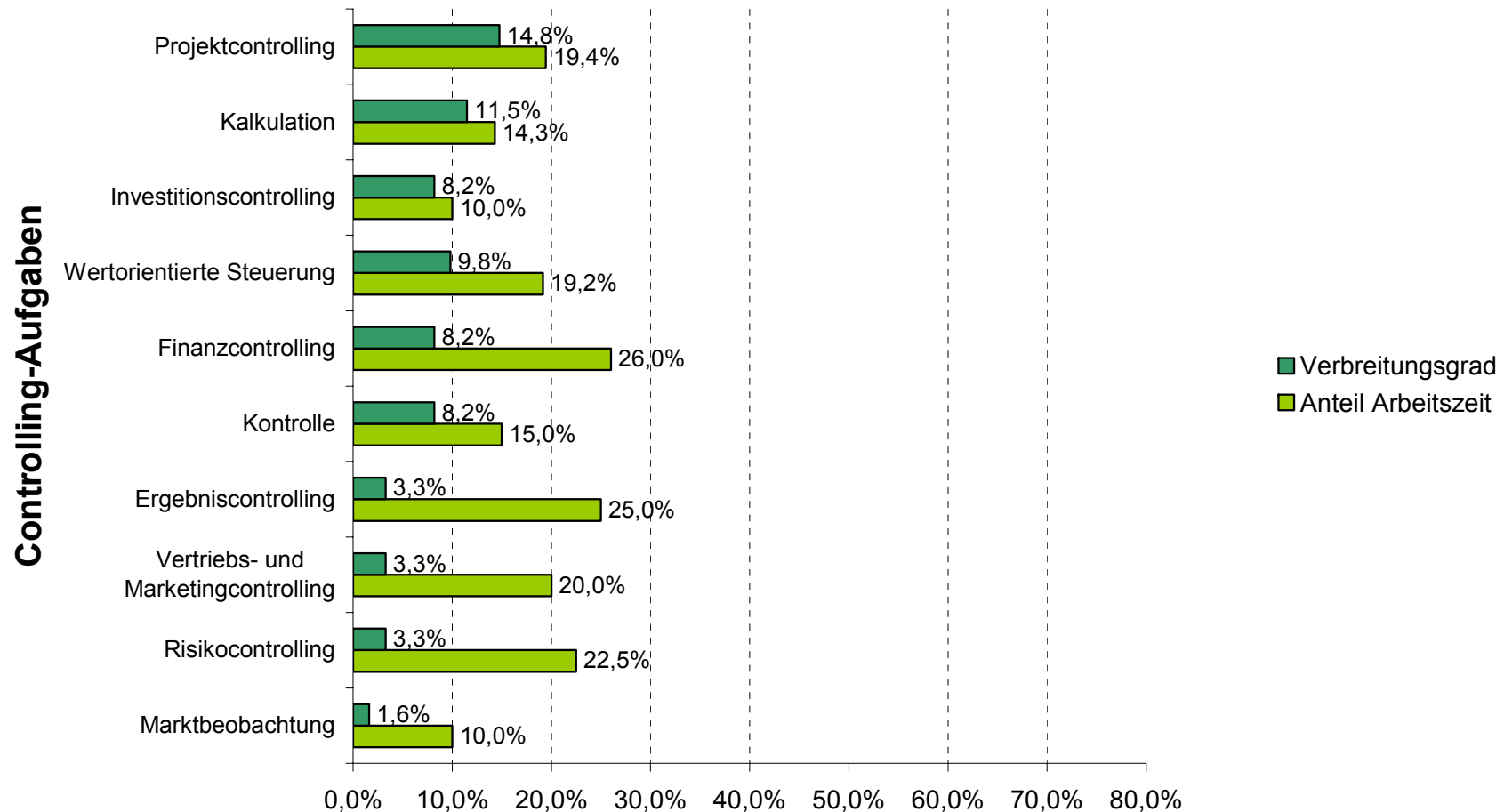
Sortierung: Verbreitungsgrad in absteigender Reihenfolge

Die wichtigsten Aufgaben sind Berichtswesen, Planung und die Beratung der Unternehmensführung ...



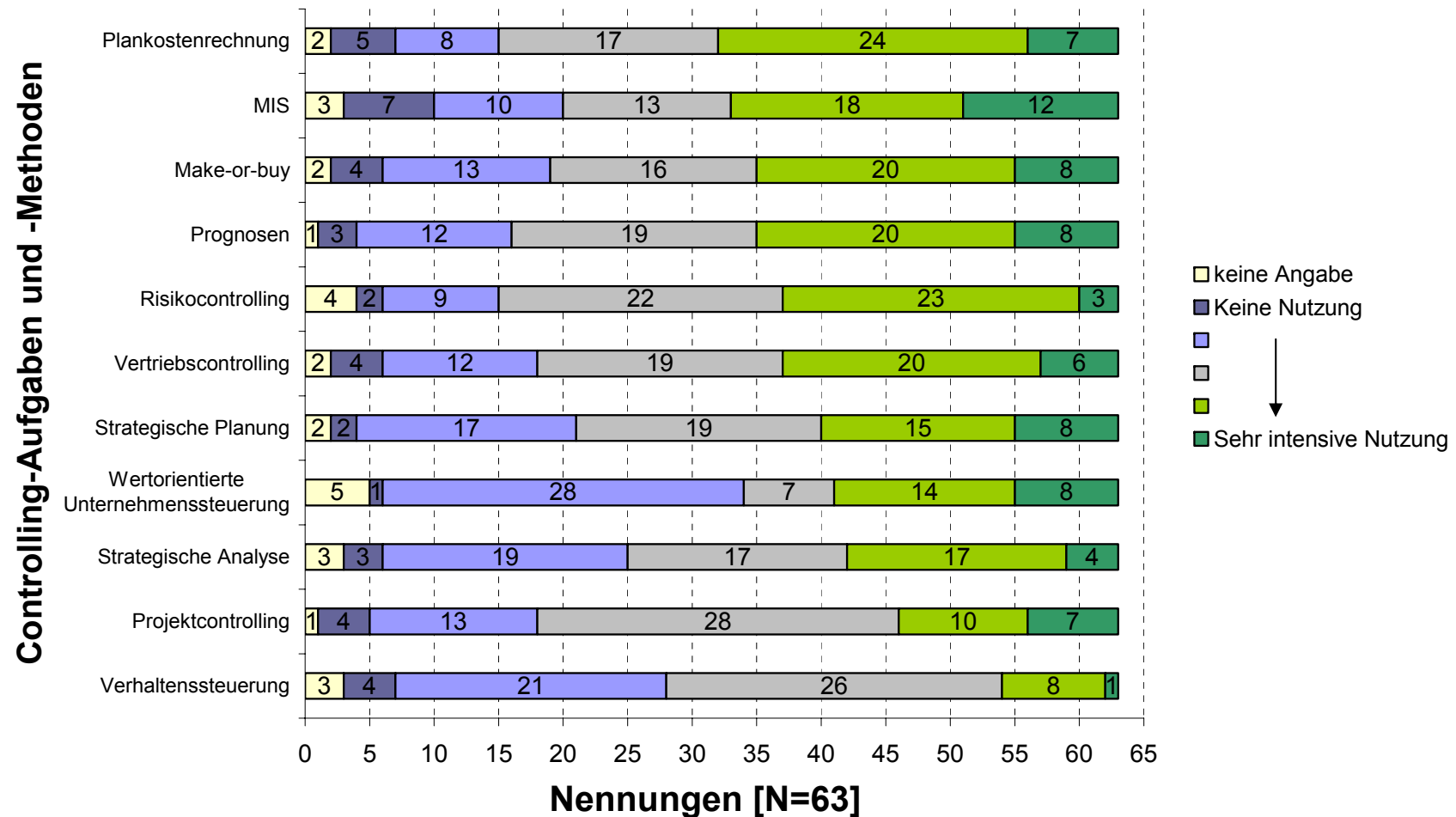
Sortierung: Verbreitungsgrad in absteigender Reihenfolge

... während Projektcontrolling, Kalkulation und Investitionscontrolling eher Spezialaufgaben des Controlling sind



Sortierung: Verbreitungsgrad in absteigender Reihenfolge

Strategische Analyse, Projektcontrolling und Verhaltenssteuerung sind die am wenigsten genutzten Aufgaben und Methoden



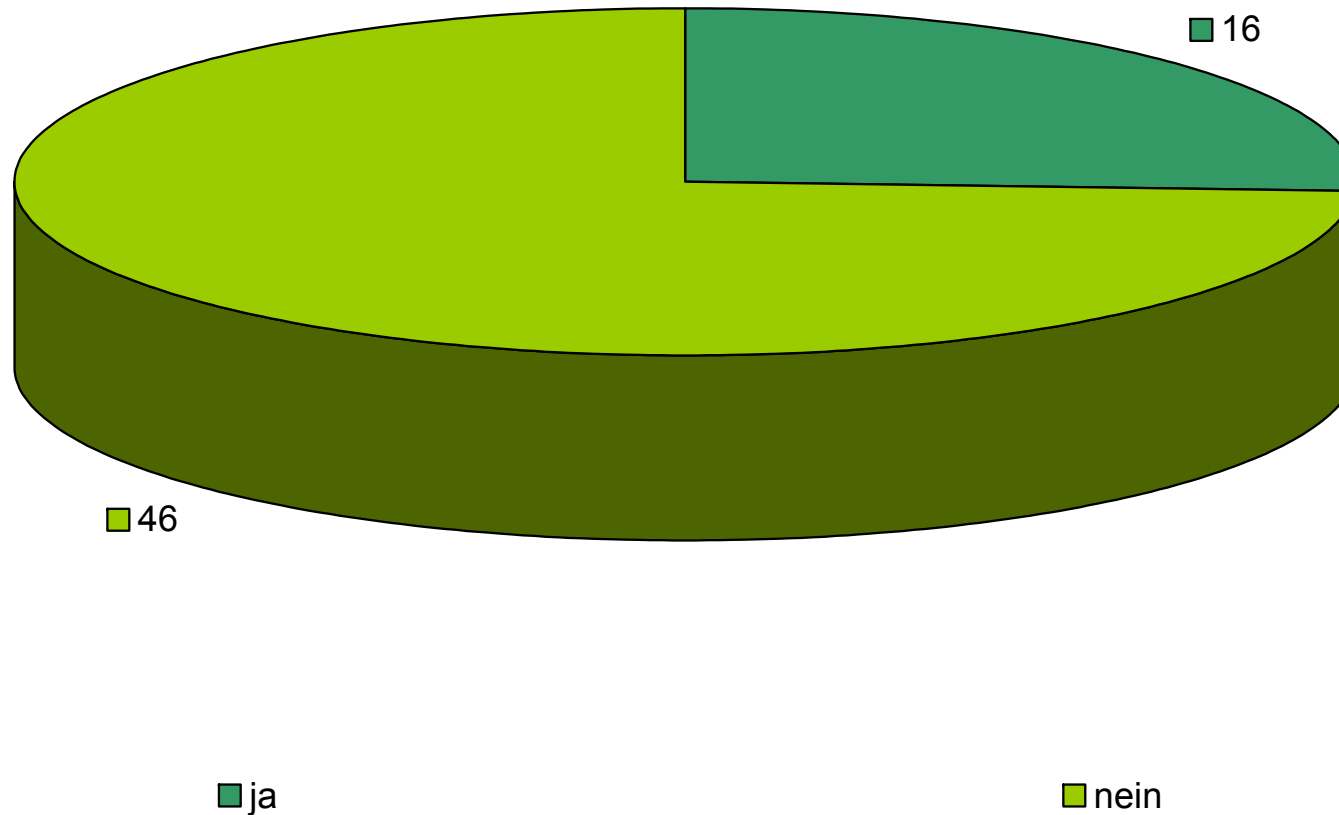
Sortierung: Summe Sehr intensive+intensive Nutzung in absteigender Reihenfolge

- Im nachfolgenden Kapitel „**Absolventen mit den Schwerpunkten CFA**“ der Studie wird die Gesamtheit der Untersuchungsteilnehmer hinsichtlich der folgenden **Eigenschaften** näher beschrieben:
 - Offene Stellen in den Bereichen Controlling, Finanzen und Rechnungswesen;
 - Anforderungen an potentielle Bewerber;
 - Beurteilung der Fachkenntnisse von Universitätsabsolventen;
 - Beurteilung der Persönlichkeit von Universitätsabsolventen;
 - Beurteilung der Praxiserfahrung von Universitätsabsolventen;
 - Stärken und Schwächen von Bewerbern aus den Bereichen Controlling, Finanzen und Rechnungswesen;
 - Möglichkeit der Deckung des Bedarfs an qualifiziertem Nachwuchs.

- Nur **ein Viertel der befragten Unternehmen** weisen **offene Stellen** in Controlling, Finanzen und Rechnungswesen auf.
- Potentielle Arbeitgeber stellen **an Bewerber** vor allem **Anforderungen** im Bereich „Persönlichkeit“ und „Fachkenntnissen“.
- Die **Fachkenntnisse** von Universitätsabsolventen werden überwiegend als **gut** eingeschätzt.
- Die **Persönlichkeit** von Universitätsabsolventen wird zwischen **gut und befriedigend** mit **Tendenzen zu ausreichend** eingeschätzt.
- Die **Praxiserfahrung** von Universitätsabsolventen wird eher als **befriedigend mit Tendenz zu ausreichend** eingeschätzt.
- Die befragten Unternehmen sehen bei Absolventen aus den Bereichen Controlling, Finance und Accounting vor allem **Stärken** in deren **Fachkenntnissen**.
- Als **Schwächen** werden die **mangelhafte Praxiserfahrung** sowie – weniger stark – Mängel in der Persönlichkeit gesehen.
- Nur **ein Unternehmen** gibt an, den **Bedarf** an Mitarbeitern aus Controlling, Finance und Accounting **nicht decken** zu können.

Nur ein Viertel der befragten Unternehmen weisen offene Stellen in Controlling, Finance oder Accounting auf

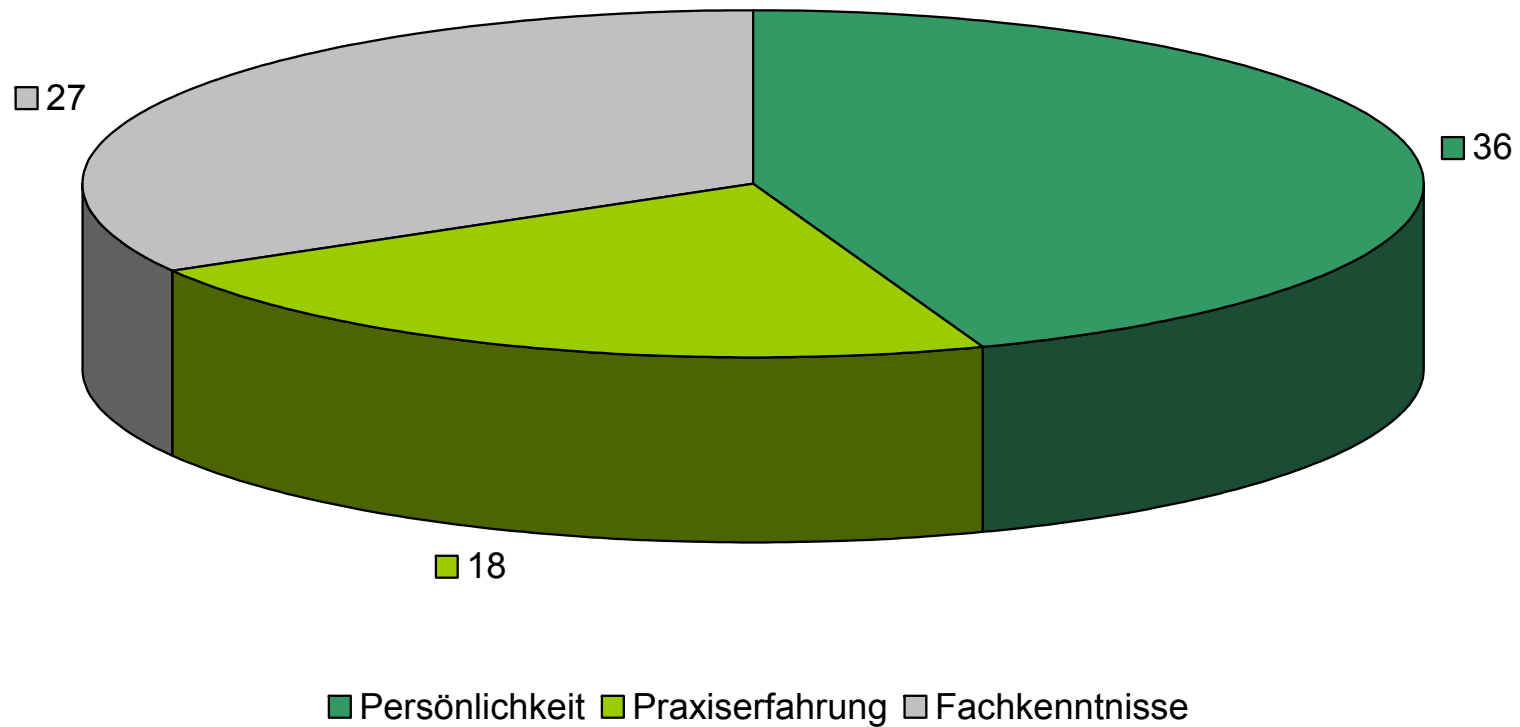
Weist Ihr Unternehmen offene Stellen in den Bereichen Controlling, Finance & Accounting auf? [N=62]



- Rund **ein Viertel aller befragten Unternehmen** geben an, **offene Stellen** in den Bereichen Controlling, Finanzen und Rechnungswesen aufzuweisen.
- **Zwei der Interviewten** sind auf der **Suche nach Personal**, weil ein Mitarbeiter das Unternehmen aus Altersgründen oder aus einem anderen Grund verlässt.
- **Vier mittelständische Unternehmen** nennen die **zunehmende Expansion** bzw. **Internationalisierung** ihres Geschäftes und damit Wachstum als Ursache für das Vorliegen der freien Stellen in den genannten Bereichen.
- **Sechs Probanden** suchen konkret nach **Experten** aus dem Bereich Controlling. Freie Stellen sind demnach im strategischen Controlling, im Projekt-Controlling und im Service-Controlling oder auch im Prozesscontrolling zu finden.
- **Drei** befragte Unternehmensvertreter geben an, **offene Stellen** aufzuweisen ohne diese jedoch konkret zu spezifizieren.

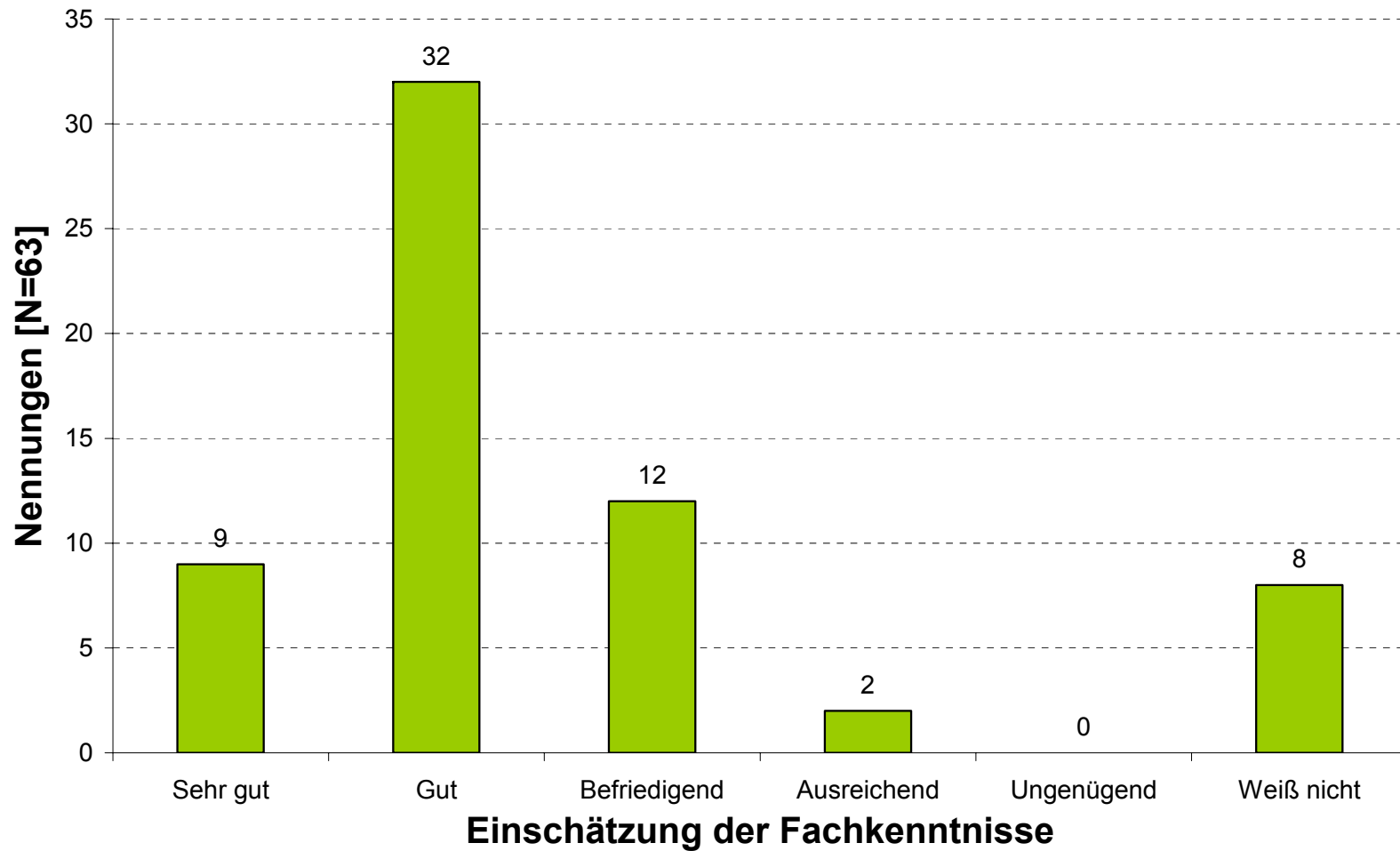
Potentielle Arbeitgeber stellen an Bewerber vor allem Anforderungen an deren Persönlichkeit und Fachkenntnisse

Welche Anforderungen stellen Sie an Bewerber aus den Bereichen Controlling, Finance & Accounting? [N=81]

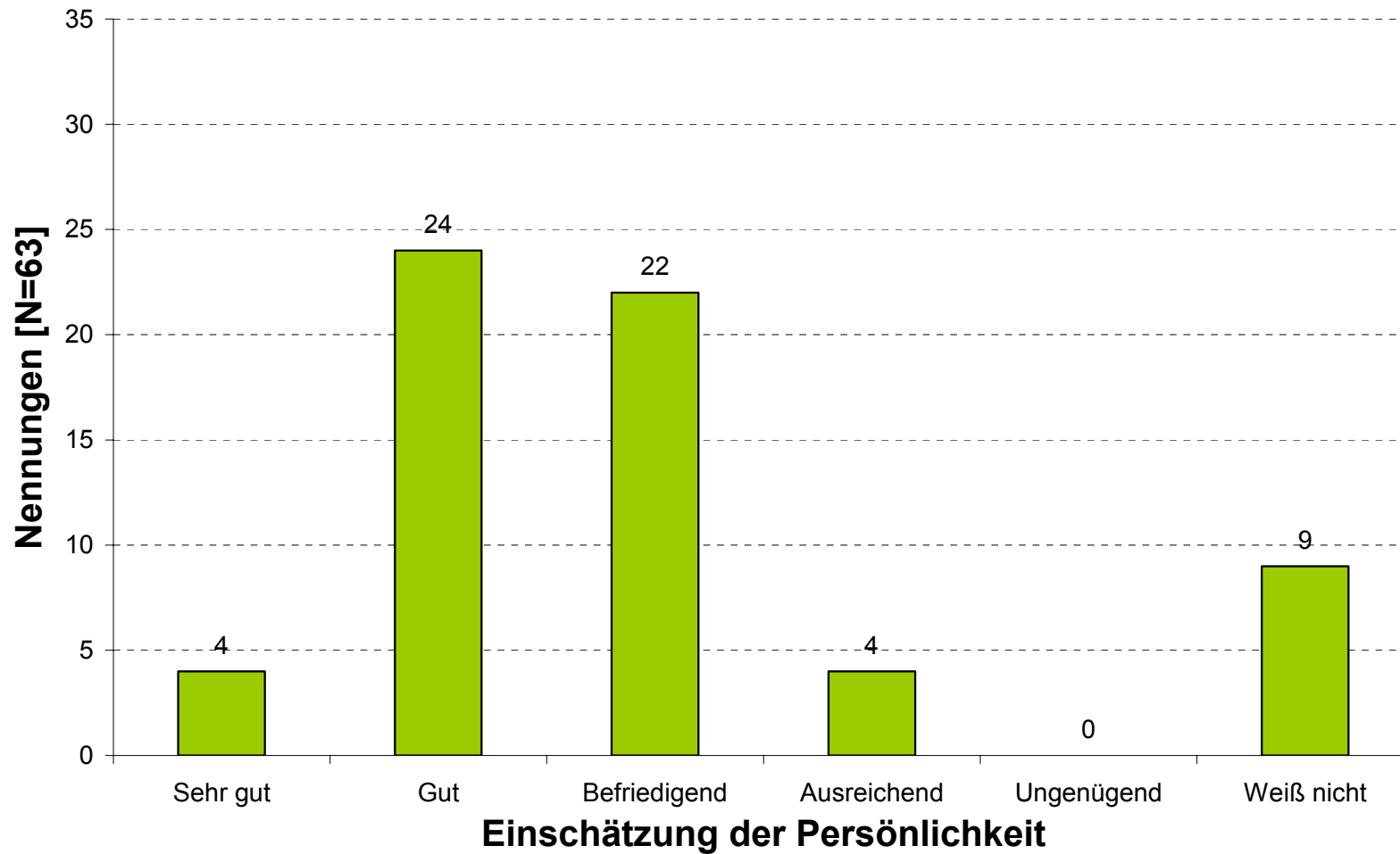


- Die Probanden werden darüber hinaus befragt, welche **Anforderungen** sie an die **Bewerber aus dem Bereich Controlling, Finanzen und Rechnungswesen** stellen.
- Um die Auswertung zu vereinfachen und eine Vergleichbarkeit zu früheren Studien des Deloitte Mittelstandsinstituts zu gewährleisten, werden die **Antworten** an dieser Stelle **zu drei Kategorien verdichtet**.
- Die **Kategorien** lauten: „**Persönlichkeit**“, „**Praxiserfahrung**“ und „**Fachkenntnisse**“.
- Zur **Kategorie „Persönlichkeit“** werden beispielsweise folgende Aspekte zusammengefasst: „technische Affinität“, „Führungsqualitäten“ oder „analytisches Denken und Handeln“.
- Eigenschaften der Bewerber wie „allgemeine Berufserfahrung“, „Marktverständnis“ oder „Erfahrung in mittelständischen Unternehmen“ werden beispielsweise zur **Kategorie „Praxiserfahrung“** verdichtet.
- Die **Kategorie „Fachkenntnisse“** kann beispielsweise auf Anforderungen wie „Kenntnisse im Controlling-Bereich“, „Kompetenz im Umgang mit Zahlen“ oder „betriebswirtschaftliche Kenntnisse“ zurückgeführt werden.

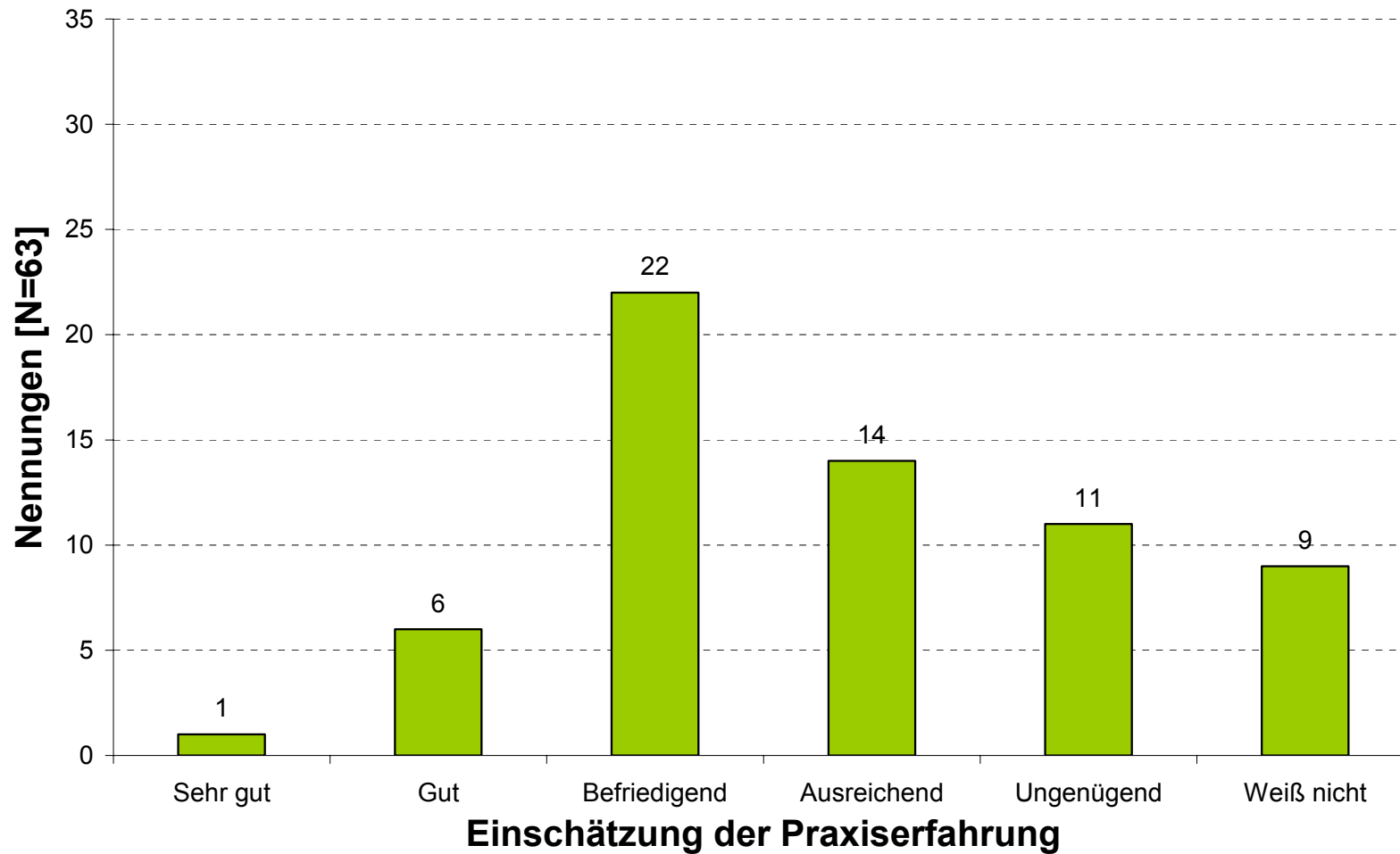
Die Fachkenntnisse von Universitätsabsolventen werden überwiegend als gut eingeschätzt



Die Persönlichkeit von Universitätsabsolventen wird zwischen gut und befriedigend eingeschätzt

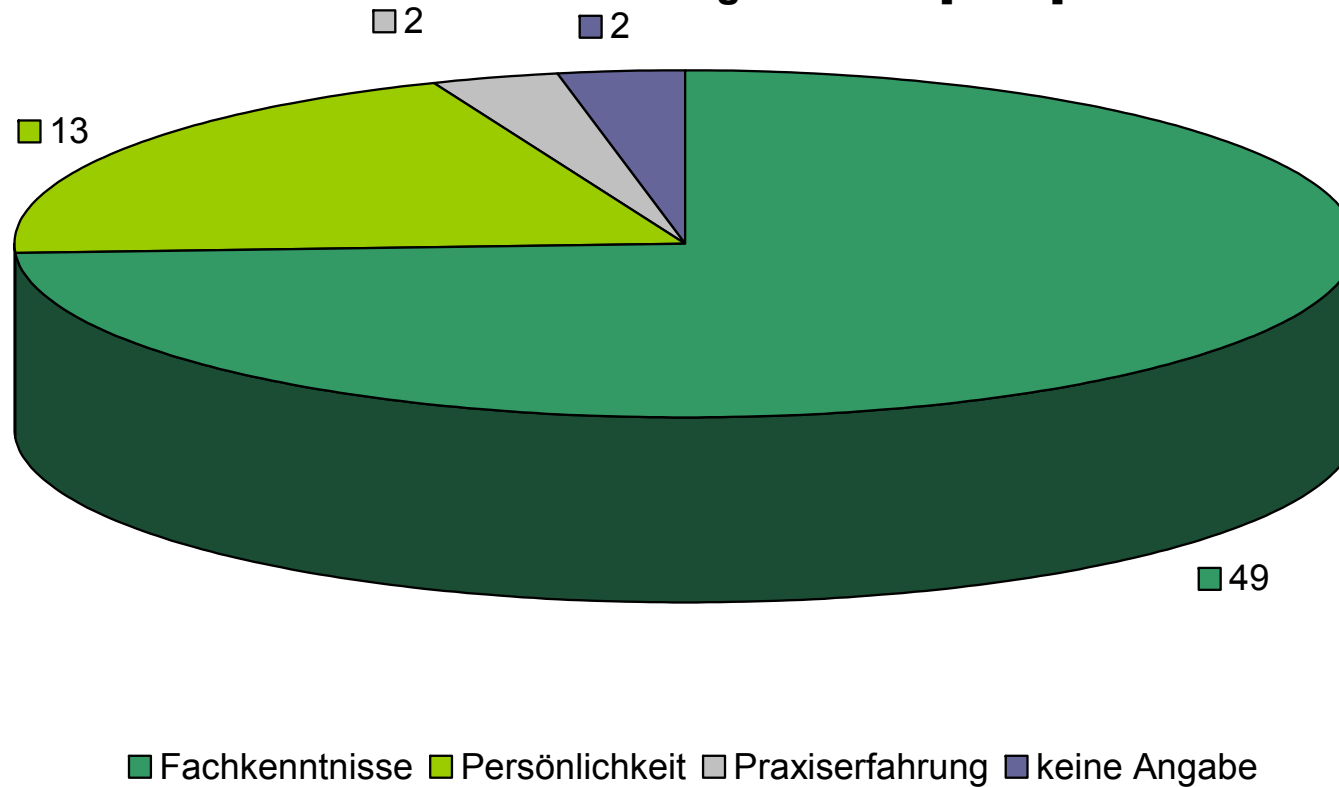


Die Praxiserfahrung von Universitätsabsolventen wird als eher befriedigend mit Tendenz zu ausreichend eingeschätzt



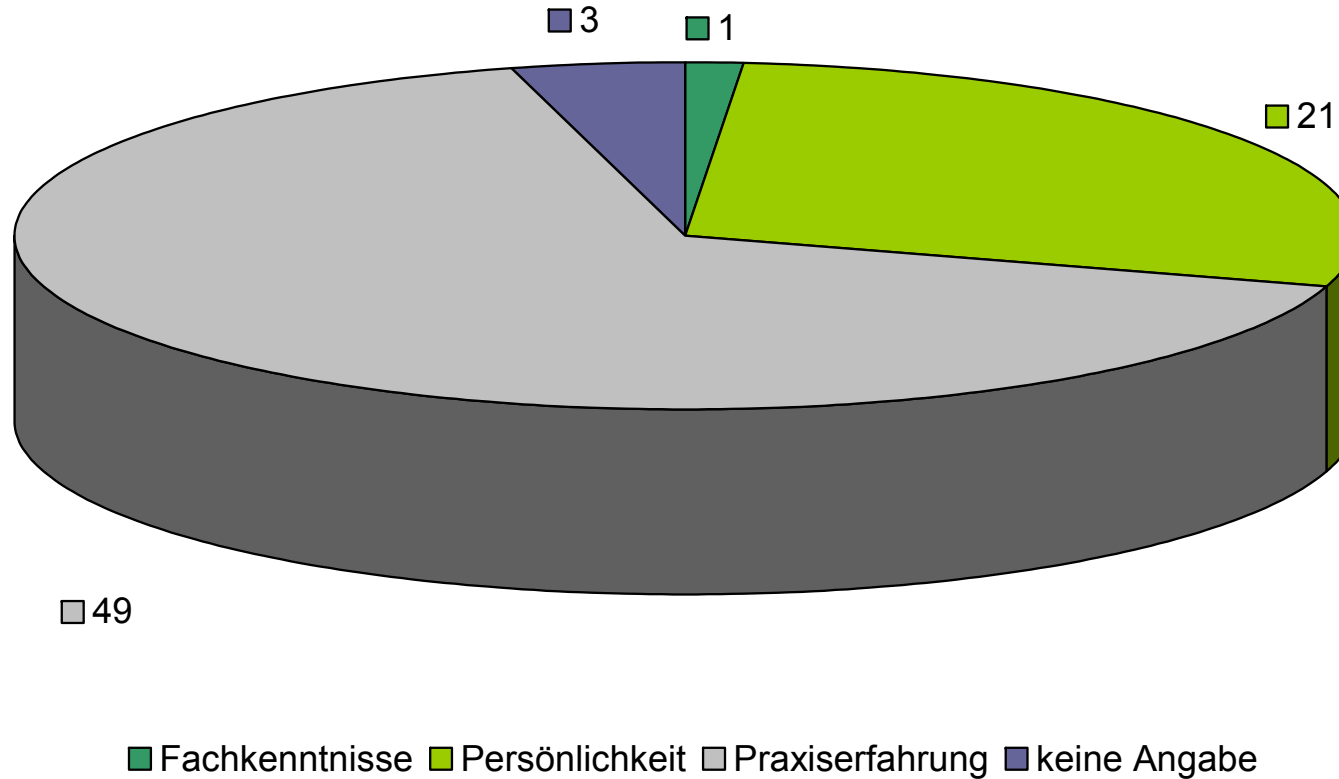
Die befragten Unternehmen sehen bei Absolventen aus den Bereichen CFA vor allem Stärken in deren Fachkenntnissen

In welchen Bereichen haben Bewerber aus den Bereichen Controlling, Finance & Accounting Stärken? [N=66]



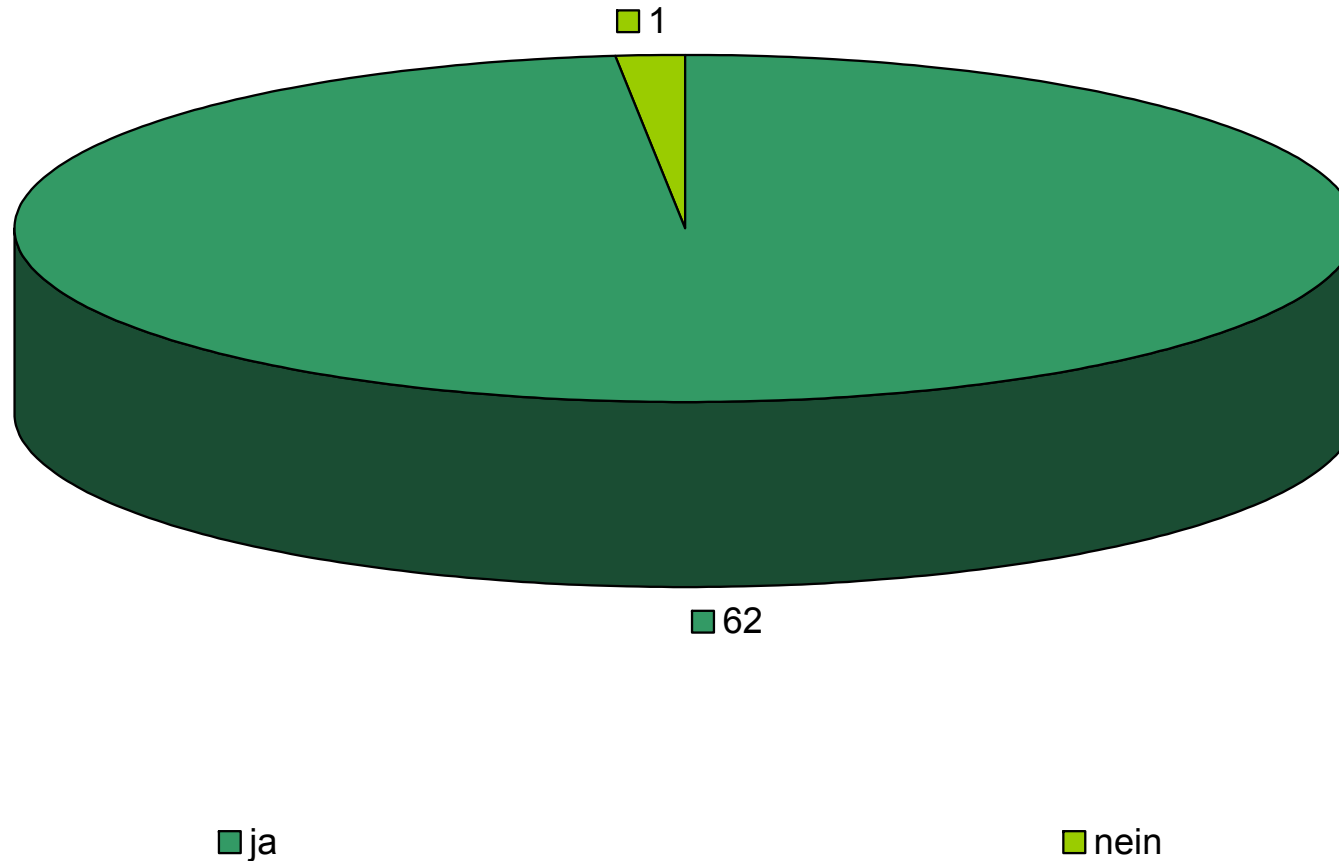
Als Schwächen werden die mangelhafte Praxiserfahrung sowie – weniger stark – Mängel der Persönlichkeit gesehen

In welchen Bereichen haben Bewerber aus den Bereichen Controlling, Finance & Accounting Schwächen? [N=74]



Nur ein Unternehmen gibt an, den Bedarf an Mitarbeitern aus Controlling, Finance & Accounting nicht decken zu können

Kann der Bedarf an Mitarbeitern aus den Bereichen Controlling, Finance & Accounting gedeckt werden? [N=63]



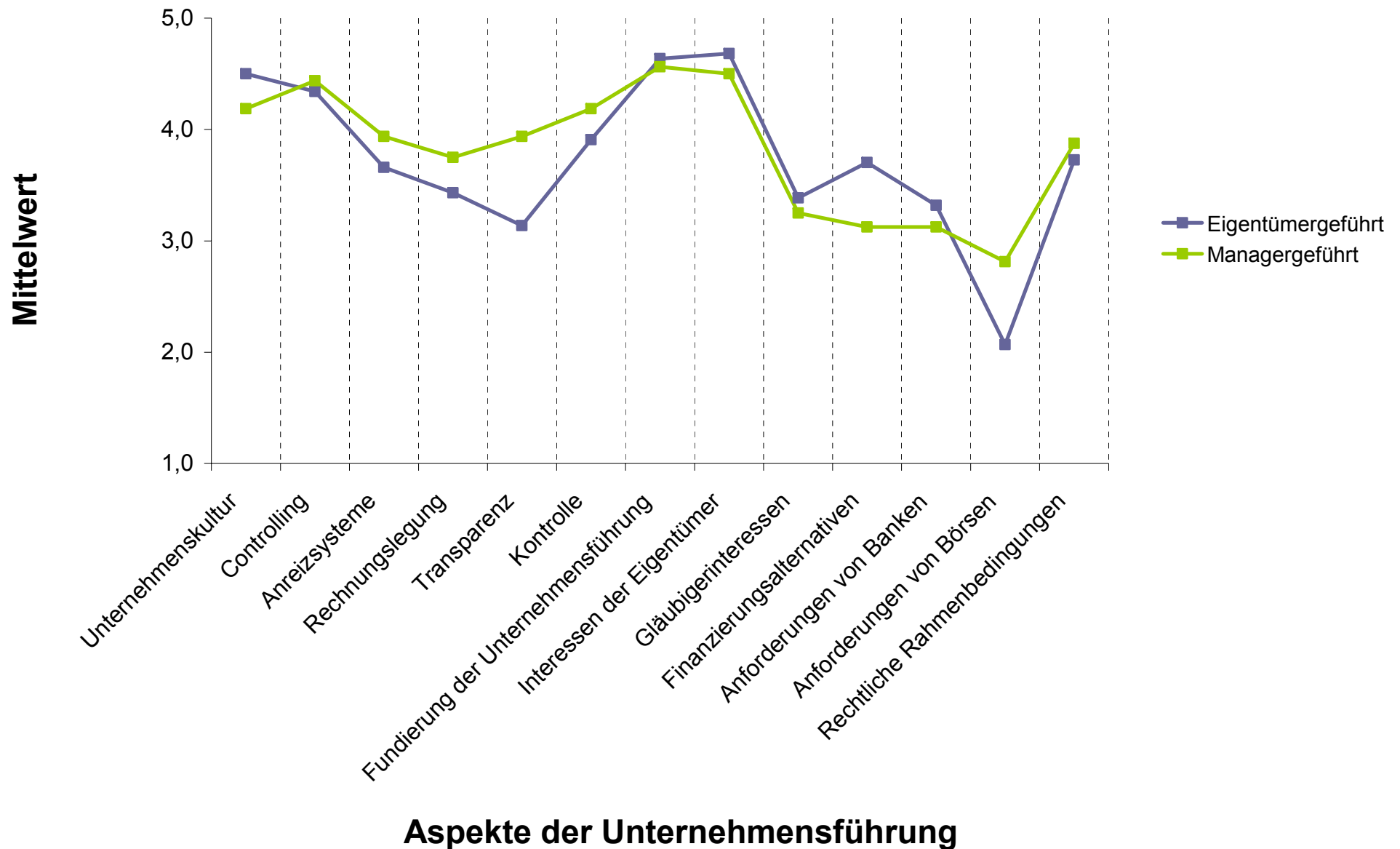
- Lediglich **ein Unternehmen** von insgesamt 62 befragten Unternehmen – und damit weniger als zwei Prozent der vorliegenden Stichprobe – gibt an, den **aktuellen Bedarf an Absolventen** aus den Bereichen Controlling, Finance und Accounting decken zu können.
- Der **überwiegende Teil der befragten Unternehmen** (N = 61) behauptet an dieser Stelle, keine Probleme bei der Bedarfsdeckung im Bereich Controlling, Finance und Accounting zu haben.
- Die Unternehmen verweisen einerseits darauf, dass das **Angebot an qualifizierten Personal** aktuell **sehr hoch** sei. Andererseits bestehe im Fachbereich Controlling, Finance und Accounting zurzeit kein Bedarf und damit lägen auch keine offenen Stellen vor. Andere behaupten entweder erst kürzlich Stellen in den genannten Bereichen besetzt zu haben oder gar keine Abteilung in diesem Sinne zu besitzen.
- Innerhalb der Stichprobe befinden sich auch einige befragte Unternehmen, die angeben, den **Nachwuchs intern** selbst auszubilden und später weiter-qualifizieren zu können. Beispielsweise werde so der „Controlling-Nachwuchs herangezogen“ und unter Umständen könnten so auch Führungspositionen aus den „eigenen Reihen“ besetzt werden.

- Im nachfolgenden Kapitel „**Überprüfung von Hypothesen**“ der Studie werden die Einflüsse von Leitungsstruktur, Unternehmenstyp und Unternehmensgröße auf folgende **Eigenschaften** näher beschrieben:
 - Führungsstil und Führungsstruktur
 - Aspekte der Unternehmensführung;
 - Fundierung der Unternehmensführung;
 - Beurteilung angestellter Manager;
 - Führungseigenschaften;
 - Ausprägung und Implementierungsstand des Controlling
 - Funktionen des Controlling;
 - Nutzungsintensität von Controlling-Aufgaben und -Instrumenten.

- Neben **Anreizsystemen** und **Aspekten der Rechnungslegung** werden vor allem die Bereiche Transparenz und Anforderungen von Börsen von Eigentümern als weniger wichtig erachtet als von Managern.
- Eine ausgeprägte **Unternehmenskultur** und die Nutzung von **Finanzierungsalternativen** werden hingegen von Eigentümern als wichtiger eingeschätzt als von Managern.
- Die Wichtigkeit von Anreizsystemen, Controlling und Rechnungslegung wird in Kleinstunternehmen als geringer eingeschätzt. Neben der Rechnungslegung spielen die **Anforderungen von Banken** in den großen Unternehmen eine untergeordnete Rolle.
- Bei **Kleinstunternehmen** und bei **Großunternehmen** sind die Fundierung der Unternehmensführung und die Eigentümerinteressen am wichtigsten. Großunternehmen schätzen zudem die Kontrolle und Kleinstunternehmen die Anforderungen der Banken als wichtiger ein als die Referenzgruppe.
- **Manager** beurteilen die Schwächen angestellter Manager durchweg wohlwollender als **Eigentümer**. Ihre Wertung schwankt bei den einzelnen fragten Schwächen um den Wert 3, bei den eigentümergeführten Unternehmen schwankt sie um den Wert 4.

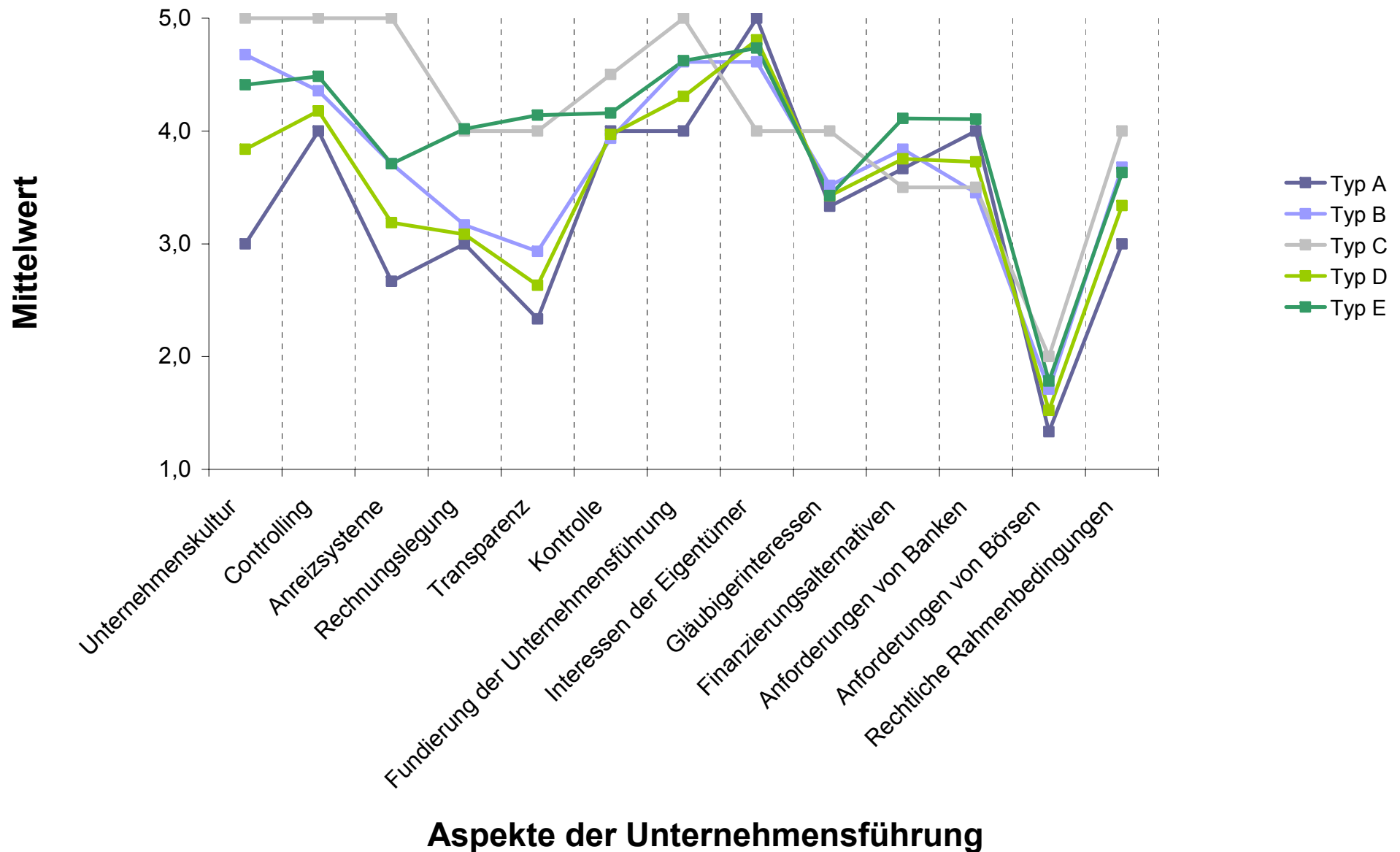
- **Manager** beurteilen sich selbst als gewissenhafter, verträglicher und offener als dies **Eigentümer** tun.
- Entscheidungsträger in **Großunternehmen** sehen sich sehr offen und extrovertiert sowie kaum neurotisch.
- Eigentümer- und managergeführte Unternehmen **unterscheiden** sich nur **marginal** bei der Zuweisung von **Controllingfunktionen**.
- **Kleine und mittlere Unternehmen** weisen dem Controlling durchgängig einen **geringeren Funktionsumfang** zu als Großunternehmen.
- **Managergeführte Unternehmen** nutzen u.a. **Management-Informationssysteme, Prognosen** und das **Berichtswesen** intensiver als eigentümergeführte Unternehmen.
- **Unternehmenstyp A** (Eigentümer-Unternehmen) weist die stärksten Ausschläge hinsichtlich der **Nutzungsintensität** der Controlling-Aufgaben auf.
- Dem **Vertriebscontrolling** wird bei **Großunternehmen** die geringste Nutzungsintensität zugewiesen.

Managergeführte Unternehmen legen besonderen Wert auf Anforderungen von Börsen, Rechnungslegung und Transparenz



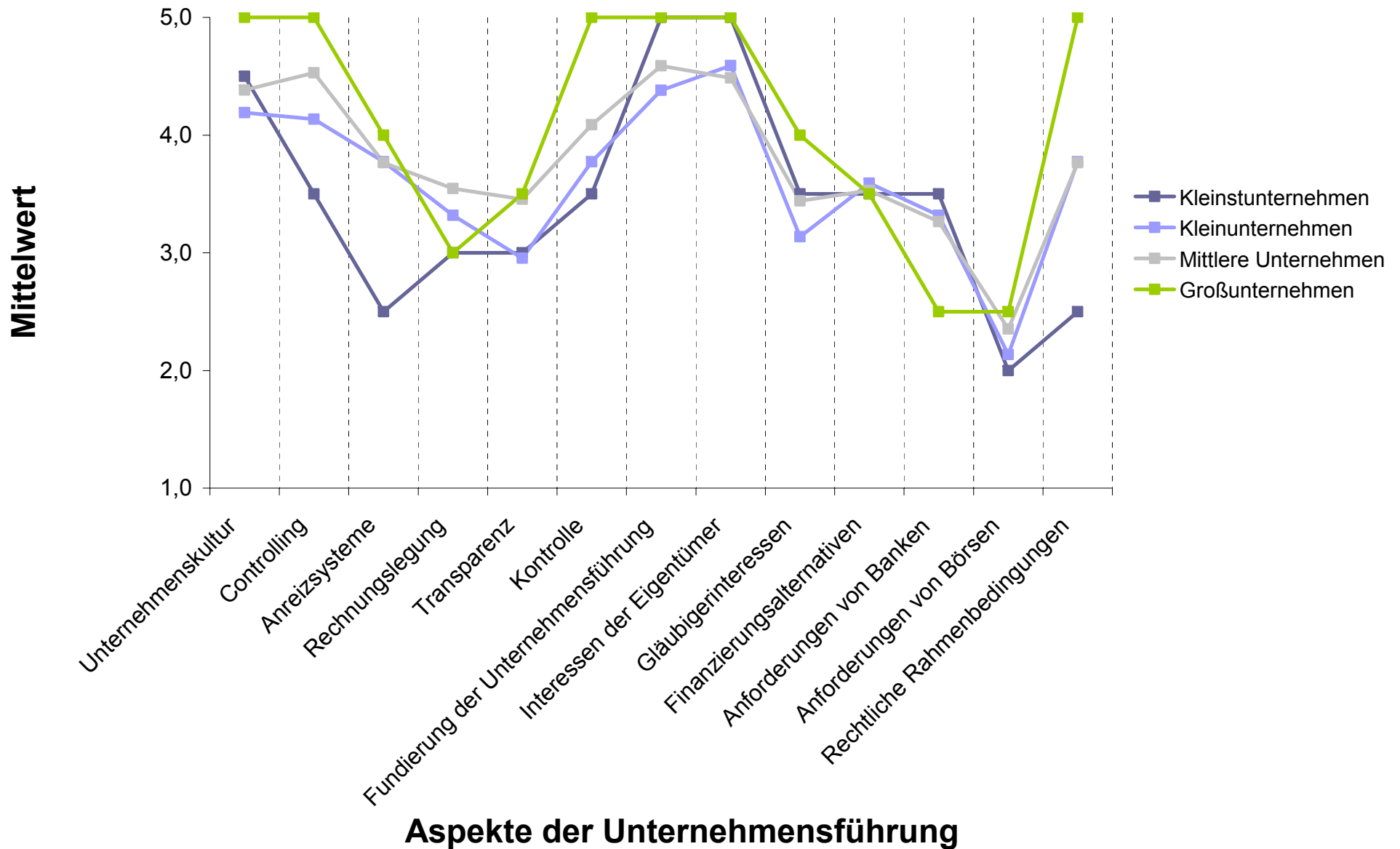
- Im Diagramm auf S. 72 wird die Frage nach den Aspekten der Unternehmensführung in Abhängigkeit von der Leitungsstruktur der Unternehmen veranschaulicht.
- Der Tendenz nach decken sich die Einschätzungen von Managern und Eigentümern bezüglich der Wichtigkeit der verschiedenen Aspekte erstaunlich stark und rangieren auf relativ hohem Niveau. Stärkere Abweichungen treten eher bei den eigentümergeführten Unternehmen auf.
- Abweichungen nach unten (Referenz sind managergeführte Unternehmen):
 - Neben **Anreizsystemen** und Aspekten der **Rechnungslegung** werden vor allem die Bereiche **Transparenz** und **Anforderungen von Börsen** von Eigentümern als weniger wichtig erachtet als von Managern.
- Abweichungen nach oben:
 - Eine ausgeprägte **Unternehmenskultur** und die Nutzung von **Finanzierungsalternativen** werden hingegen von Eigentümern als wichtiger eingeschätzt als von Managern.
- Allgemein werden das **Controlling**, die **Fundierung der Unternehmensführung** und die **Interessen der Eigentümer** sowohl von Managern als auch von Eigentümern als die wichtigsten Aspekte erachtet.

Fremdgeführte Unternehmen (Typen C und E) berücksichtigen die abgefragten Aspekte der Unternehmensführung tendenziell stärker



- Im Diagramm auf S. 74 wird die Frage nach den Aspekten der Unternehmensführung in Abhängigkeit vom Unternehmenstyp betrachtet.
- Auch hier sind Ähnlichkeiten im Antwortmuster erkennbar, wobei die drei Unternehmenstypen A, B und D die stärksten Ähnlichkeiten aufweisen, während Typ E und stärker noch Typ C – beide fremdgeführt – von dem gemeinsamen Trend abweichen.
- Abweichungen nach unten (Referenz sind nicht fremdgeführte Unternehmen – Typen A, B, D):
 - Ausschließlich die Bewertung der **Eigentümerinteressen** bei Unternehmenstyp C weicht nennenswert negativ von der Einschätzung der Trendgruppe ab.
- Abweichungen nach oben:
 - Alle übrigen Aspekte werden von den fremdgeführten Unternehmenstypen als mindestens so wichtig oder wichtiger erachtet als von der Trendgruppe.
- Allgemein gibt es die größten Unterschiede bei der Einschätzung bezüglich der **Unternehmenskultur**, der **Anreizsysteme**, und der **Transparenz**. Die größten Übereinstimmungen zwischen den Unternehmenstypen zeichnet sich in den Bereichen **Gläubigerinteressen**, **Finanzierungsalternativen**, **Kontrolle**, sowie **Anforderungen von Börsen und Banken** ab.

Der Einfluss des Controlling nimmt mit steigender Unternehmensgröße zu

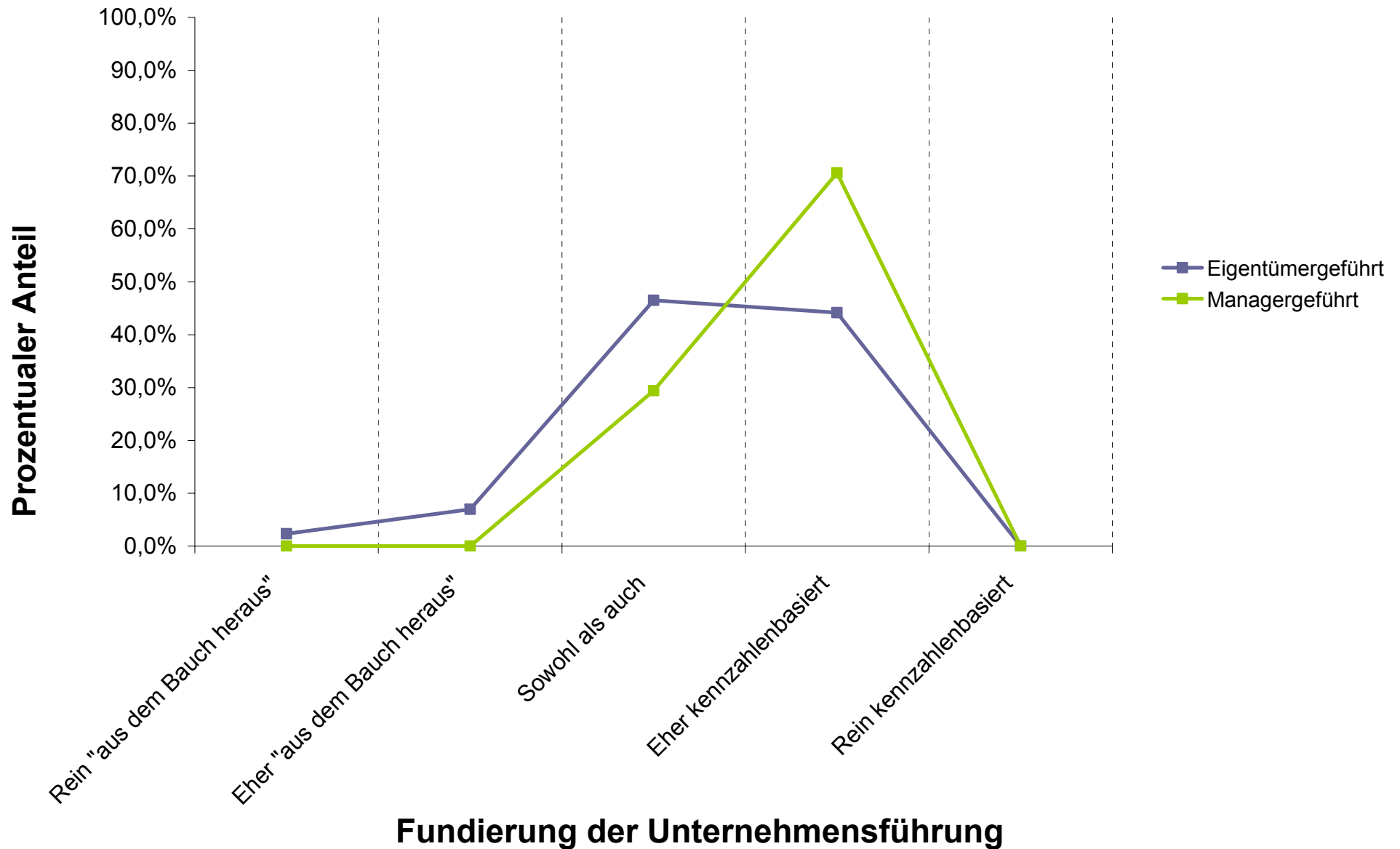


- Im Diagramm auf S. 76 wird die Frage nach den Aspekten der Unternehmensführung in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße betrachtet.
- Auch hier herrscht weitgehende Einigkeit in der Beurteilung der Wichtigkeit der verschiedenen Aspekte über die verschiedenen Unternehmensgrößen hinweg, wobei sich tendenziell auch die Unternehmensgrößenhierarchie auf die Beurteilung zu übertragen scheint (Ausnahmen: **Anforderungen von Banken** und **Eigentümerinteressen**). Je größer die Unternehmen, desto wichtiger die einzelnen Aspekte.
- Abweichungen nach unten (Referenz sind kleine und mittlere Unternehmen):

Die Wichtigkeit von **Anreizsystemen**, **Controlling** und **Rechnungslegung** wird in Kleinstunternehmen als geringer eingeschätzt. Neben der **Rechnungslegung** spielen die **Anforderungen von Banken** in den großen Unternehmen eine untergeordnete Rolle.
- Abweichungen nach oben:

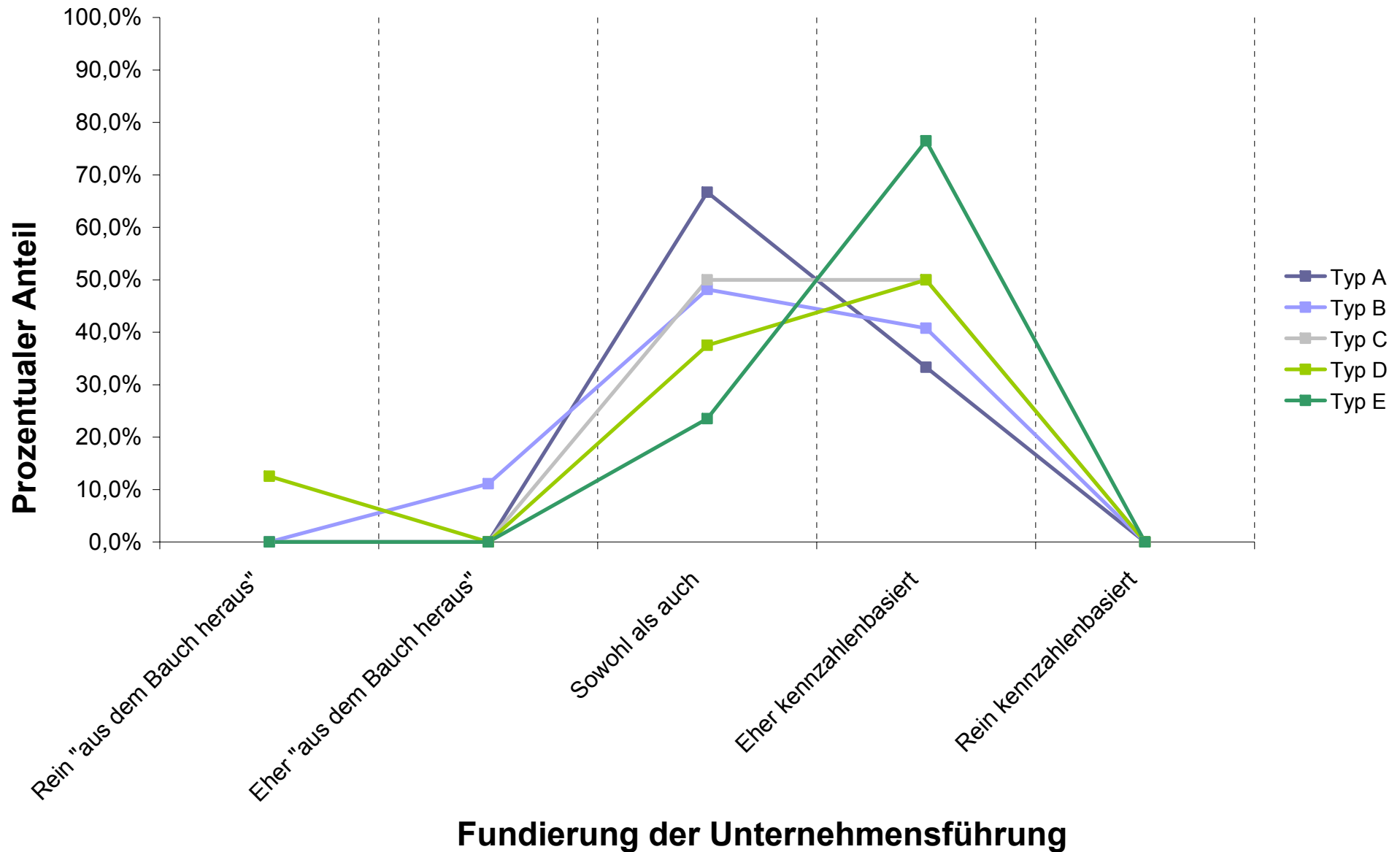
Bei Kleinstunternehmen und bei Großunternehmen sind die **Fundierung der Unternehmensführung** und die **Eigentümerinteressen** am wichtigsten. Großunternehmen schätzen zudem die **Kontrolle** und Kleinstunternehmen die **Anforderungen der Banken** als wichtiger ein als die Referenzgruppe.

In managergeführten Unternehmen wird stärker kennzahlenbasiert entschieden als in eigentümergeführten Unternehmen



- Im Diagramm auf S. 78 wird die Frage nach der Fundierung der Unternehmensführung in Abhängigkeit von der Leitungsstruktur betrachtet.
- Es wird weder reine Kennzahlenfundierung, noch rein intuitive Unternehmensführung praktiziert. Die Befragten nutzen vielmehr **beide Fundierungstypen** in unterschiedlichem Ausmaß.
- Abweichungen nach unten (Referenz sind eigentümergeführte Unternehmen):
 - **Manager** vertrauen **weniger** auf ihr **Gefühl** als Unternehmer, die ihrerseits in der Mehrzahl angeben, Intuition und Kennzahlen in einem ausgewogenen Verhältnis zur Fundierung der Unternehmensführung zu nutzen.
- Abweichungen nach oben:
 - Unter **Managern** hingegen dominiert die **Orientierung an Kennzahlen** deutlich über dem Vertrauen auf ihre Intuition. Bei Eigentümern ist dieses Vorgehen etwas weniger verbreitet als die gleichmäßige Orientierung an Kennzahlen und „Bauchgefühl“.

In Unternehmenstyp E wird deutlich häufiger auf Kennzahlenbasis entschieden als in den anderen Unternehmenstypen



- Im Diagramm auf S. 80 wird die Frage nach der Fundierung der Unternehmensführung in Abhängigkeit vom Unternehmenstyp betrachtet.
- Auch hier zeigt sich deutlich, dass weder reine Intuition, noch reine Kennzahlenfundierung eine wesentliche Rolle spielen.
- Abweichungen nach unten (Referenz sind Eigentümer Unternehmen – Typ A):

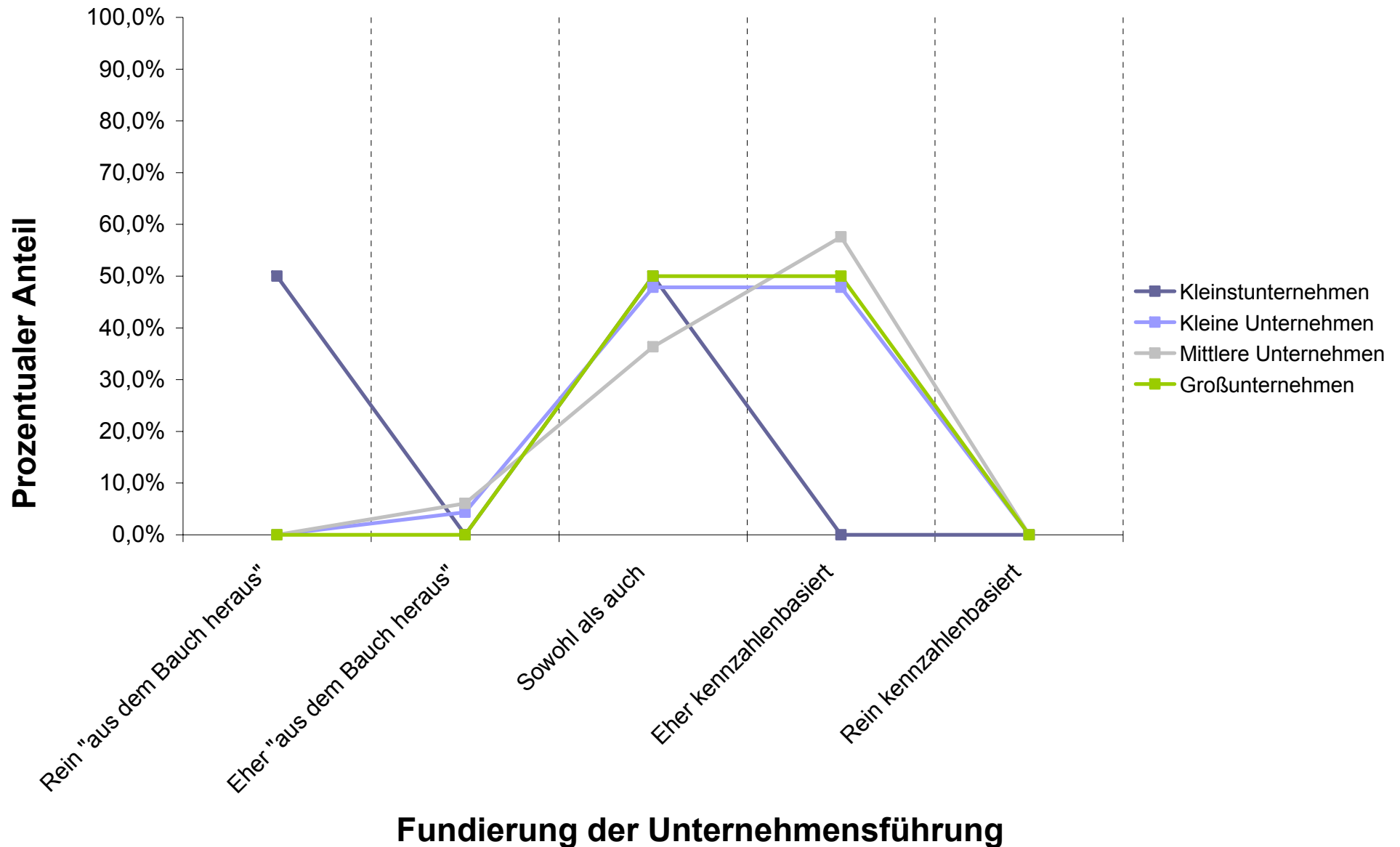
Es lässt sich ein **eindeutiger Trend** feststellen:

Je weniger Einfluss durch **Fremdführung** oder Fremdfinanzierung in einem Unternehmen eine Rolle spielen, **desto größer** ist die Bedeutung von **Intuition** für die Fundierung der Unternehmensführung neben der gleichrangigen Nutzung von Kennzahlen. Die Bedeutung von Kennzahlen darf darüber aber nicht unterschätzt werden.

- Abweichungen nach oben:

Denn umgekehrt zeigt sich, dass die Bedeutung von Kennzahlen für die Unternehmensführung steigt, je größer der Einfluss von Fremdführung und Fremdfinanzierung ist.

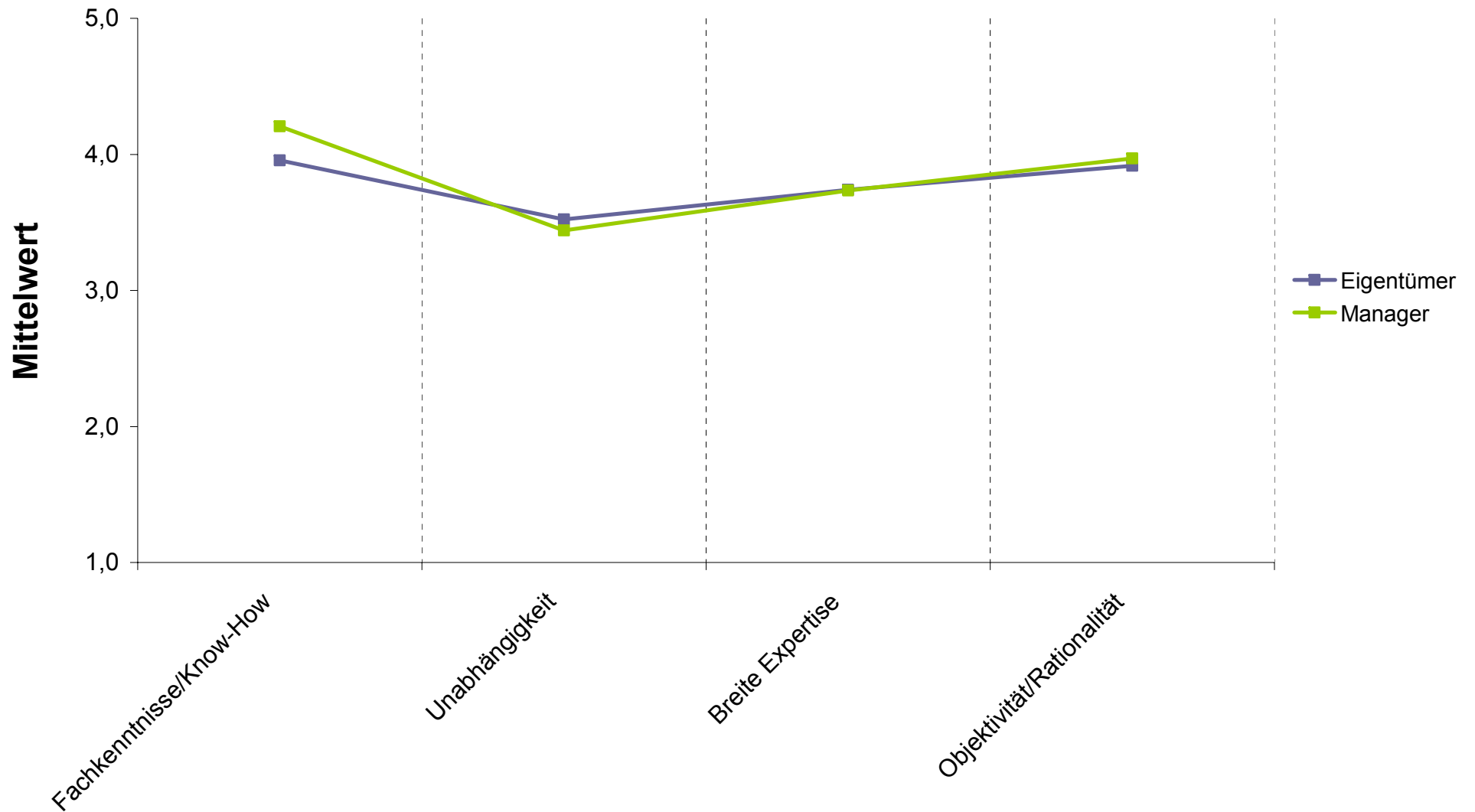
Tendenziell steigt die Kennzahlenfundierung der Unternehmensführung mit steigender Unternehmensgröße an



- Im Diagramm auf S. 82 wird die Frage nach der Fundierung der Unternehmensführung in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße betrachtet.
- Der **Trend** bleibt **stabil**: Bei der Fundierung der Unternehmensführung dominiert eine Mischung aus Intuition und Kennzahlen, bei stärkerer Präferenz für die, als objektiv nachvollziehbar empfundenen, Kennzahlen. Etwa die Hälfte sowohl der großen, als auch der kleinen Unternehmen vertrauen gleichermaßen auf Kennzahlen und Intuition. Die jeweils andere Hälfte bevorzugt eher Kennzahlen. Erstaunlich ist die Tatsache, dass es **kaum Unterschiede** hinsichtlich der **Unternehmensgröße** gibt. Es sind lediglich leichte Variationen in diesem Trend zu verzeichnen.
- Abweichungen nach unten (Referenz sind kleine und große Unternehmen):
 - In mittleren Unternehmen wird etwas weniger auf Intuition vertraut als in kleinen und großen Unternehmen.
- Abweichungen nach oben:
 - Die Hälfte der Befragten, die aus Kleinstunternehmen stammen, vertrauen hingegen voll und ganz auf ihr Bauchgefühl und verzichten gänzlich auf Kennzahlen. Ganz anders die mittleren Unternehmen, in denen Kennzahlen eine größere Bedeutung haben, als in kleinen und großen Unternehmen.

7

Eigentümer und Manager beurteilen die Stärken angestellter Manager ähnlich

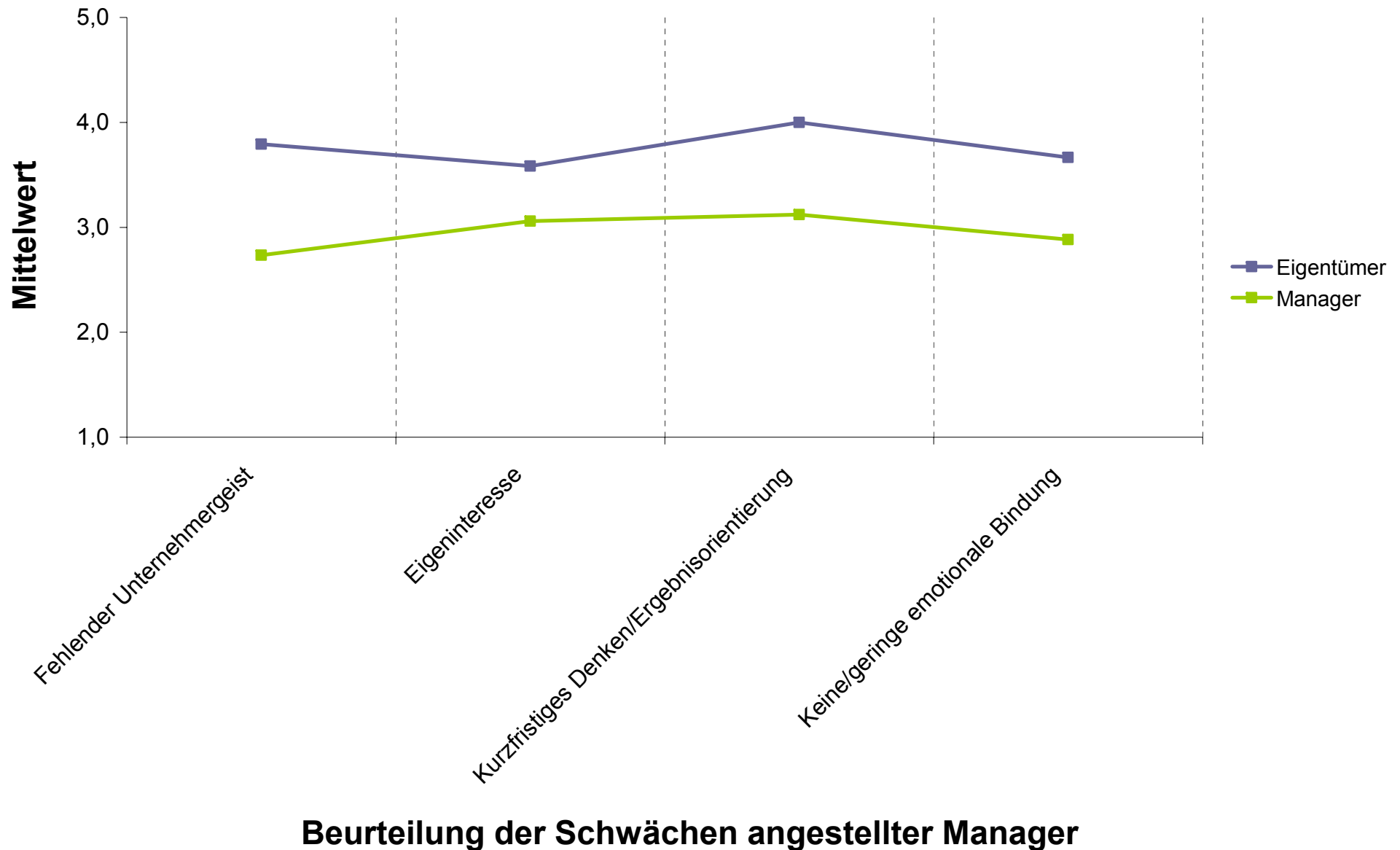


Beurteilung der Stärken angestellter Manager

- Im Diagramm auf S. 84 wird die Frage nach der Beurteilung der Stärken angestellter Manager in Abhängigkeit von der Leitungsstruktur betrachtet.
- Auf den ersten Blick lässt sich erkennen, dass sowohl Manager als auch Eigentümer die Stärken angestellter Manager fast deckungsgleich beurteilen. Die Qualifikationen werden allgemein als sehr hoch eingeschätzt. Den niedrigsten Mittelwert hat die Eigenschaft **Unabhängigkeit**, mit einem Wert von etwas über 3,5 sowohl bei managergeführten Unternehmen, als auch bei eigentümergeführten Unternehmen.
- Abweichungen nach oben (Referenz sind eigentümergeführte Unternehmen):

Der einzige nennenswerte Unterschied besteht in der Beurteilung der **Fachkenntnisse** der angestellten Manager. Diese werden von Managern tendenziell als geringfügig besser eingeschätzt als von Eigentümern.

Eigentümer bewerten angestellte Manager schlechter, als dies Manager tun, die größte Diskrepanz liegt bei der Ergebnisorientierung

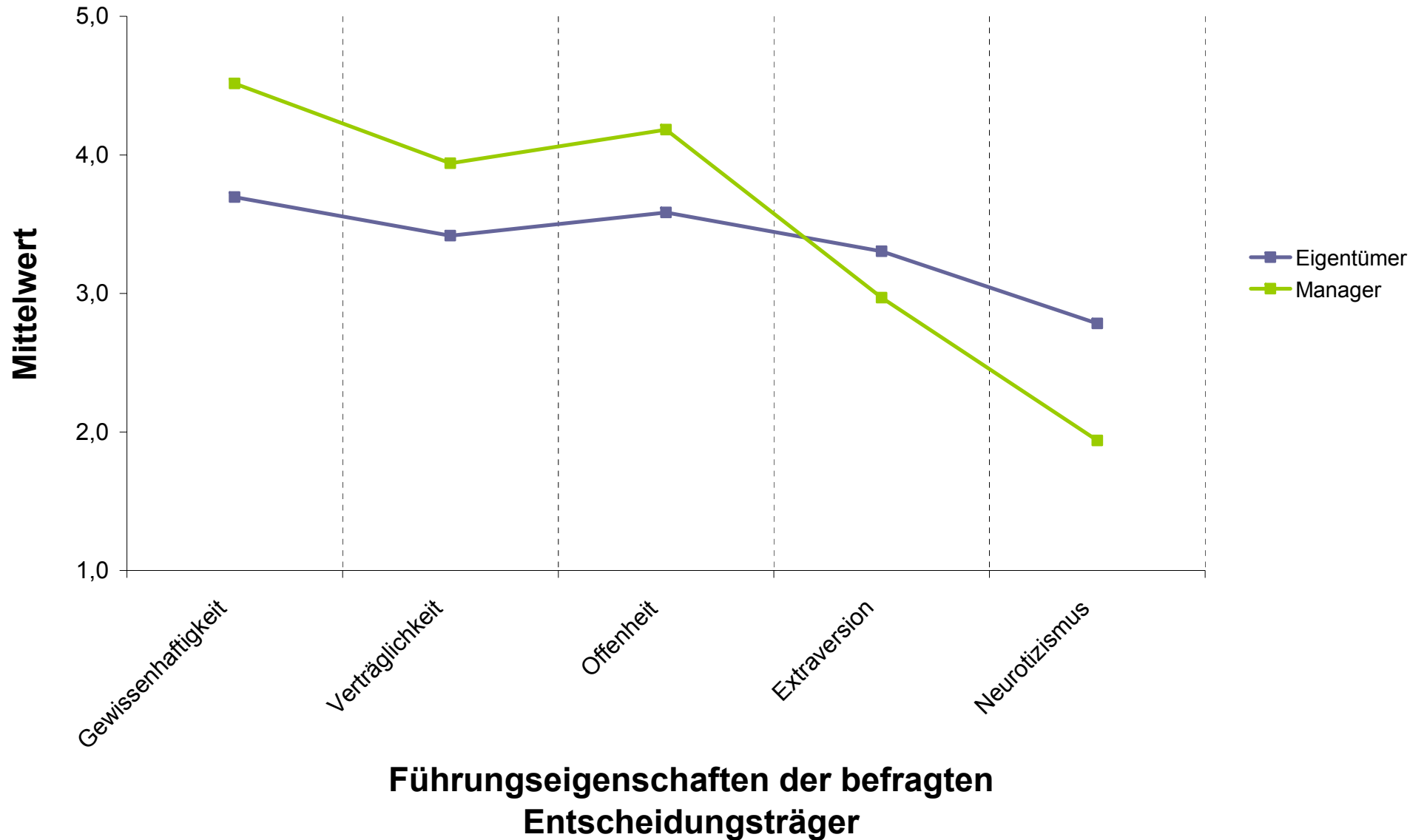


- Im Diagramm auf S. 86 wird die Frage nach der Beurteilung der Schwächen angestellter Manager in Abhängigkeit von der Leitungsstruktur betrachtet.
- Im Gegensatz zu den Stärken, werden die Schwächen angestellter Manager unterschiedlich beurteilt. Das Niveau der Beurteilung differiert durchschnittlich um eine Beurteilungsstufe.
- Abweichungen nach unten (Referenz sind eigentümergeführte Unternehmen):

Manager beurteilen die Schwächen angestellter Manager durchweg wohlwollender als Eigentümer. Ihre Wertung schwankt bei den einzelnen gefragten Schwächen um den Wert 3, bei den eigentümergeführten Unternehmen schwankt sie um den Wert 4.

Am weitesten klaffen die Einschätzungen bei der Beurteilung des **fehlenden Unternehmergeistes** auseinander. Die geringsten Unterschiede bestehen in der Einschätzung hinsichtlich des **Eigeninteresses** der Manager.

Manager beurteilen sich selbst als gewissenhafter, verträglicher und offener als dies Eigentümer tun

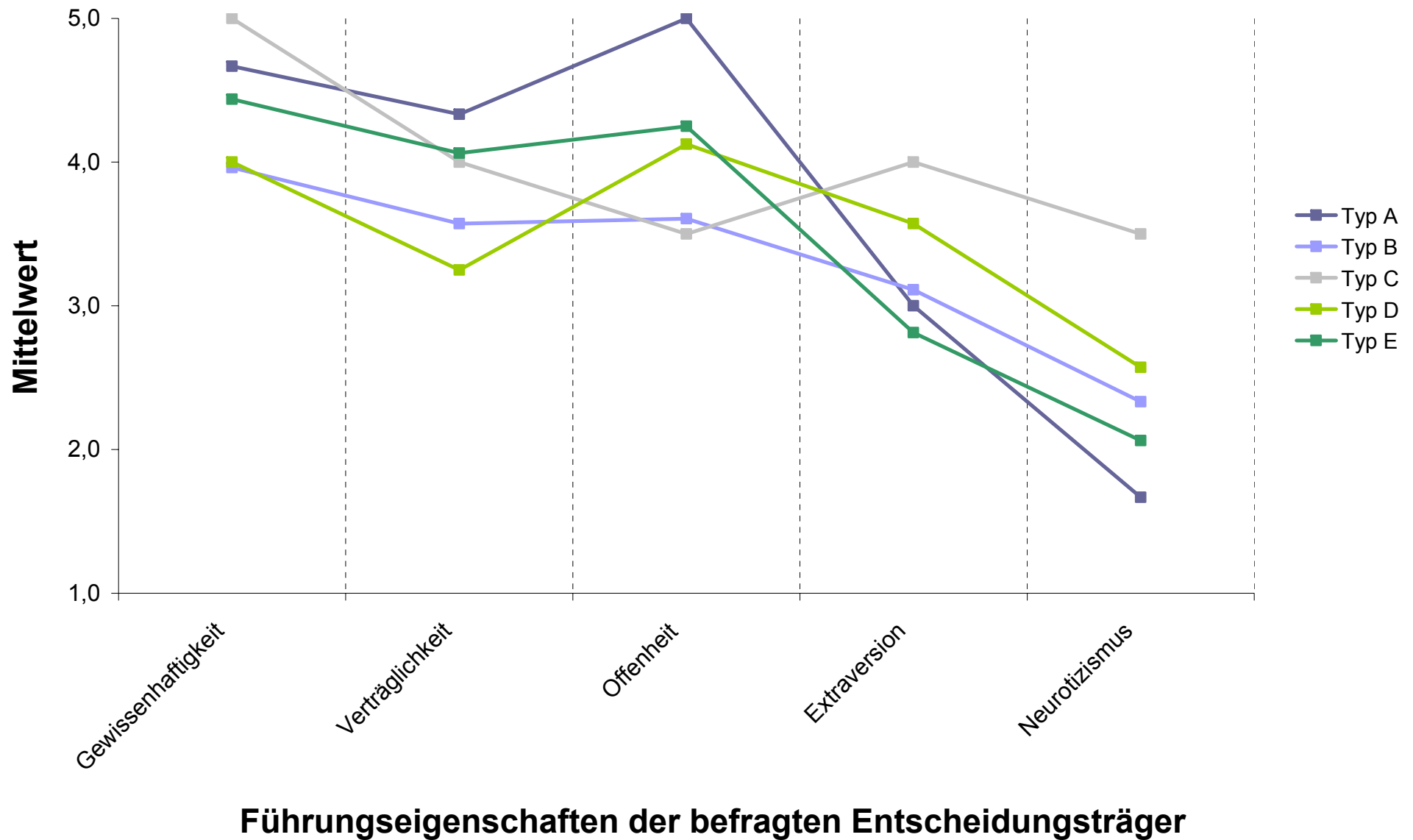


- Im Diagramm auf S. 88 wird die Frage nach den Führungseigenschaften der befragten Entscheidungsträger in Abhängigkeit von der Leitungsstruktur betrachtet.
- Die beiden recht unterschiedlichen Muster der Selbsteinschätzung der Entscheidungsträger deuten darauf hin, dass Manager und Unternehmer auch hinsichtlich ihrer **Persönlichkeitseigenschaften** unterschiedliche Führungstypen darstellen.
- Abweichungen nach oben (Referenz sind Eigentümer):

Bei den Eigenschaften **Gewissenhaftigkeit**, **Verträglichkeit** und **Offenheit** ist das Muster der Selbsteinschätzung recht ähnlich. Auffällig sind allerdings die deutlichen Niveauunterschiede. So schätzen sich Manager hier mindestens als „stark“ oder besser ein, während Eigentümer zwischen „mittel“ und „stark“ votieren.
- Abweichungen nach unten:

Bei den Eigenschaften **Extraversion** und **Neurotizismus** kehrt sich das Bild um. Die Unternehmer sehen diese bei sich als mittelstark ausgeprägt, während Manager hier, laut Selbsteinschätzung, geringere (im Falle von **Extraversion**) oder deutlich geringere (im Falle von **Neurotizismus**) Werte aufweisen.

Unternehmenstyp C weist eine im Vergleich zu den anderen Typen leicht abweichende Einschätzung der Führungseigenschaften auf



- Im Diagramm auf S. 90 wird die Frage nach den Führungseigenschaften der befragten Entscheidungsträger in Abhängigkeit von dem Unternehmenstyp betrachtet.
- Abgesehen von Unternehmenstyp C weisen alle anderen Typen grundsätzlich ein ähnliches Antwortmuster auf: Hohe Werte bei **Offenheit** und **Gewissenhaftigkeit**, vergleichsweise etwas niedrigere Werte bei **Verträglichkeit**, tendenziell mittlere Werte bei **Extraversion** und die niedrigsten Werte bei **Neurotizismus**.
- Abweichungen nach oben (Referenz sind Familienunternehmen – Typ B):

Die Entscheidungsträger in Familienunternehmen schätzen sich bei **Offenheit**, **Verträglichkeit** und **Gewissenhaftigkeit** als tendenziell stark ein, während die Entscheidungsträger von Publikumsgesellschaften (Typ E) hier noch etwas höhere Werte und diejenigen von Eigentümerunternehmen (Typ A) sogar deutlich höhere Werte aufweisen.
- Abweichungen nach unten:

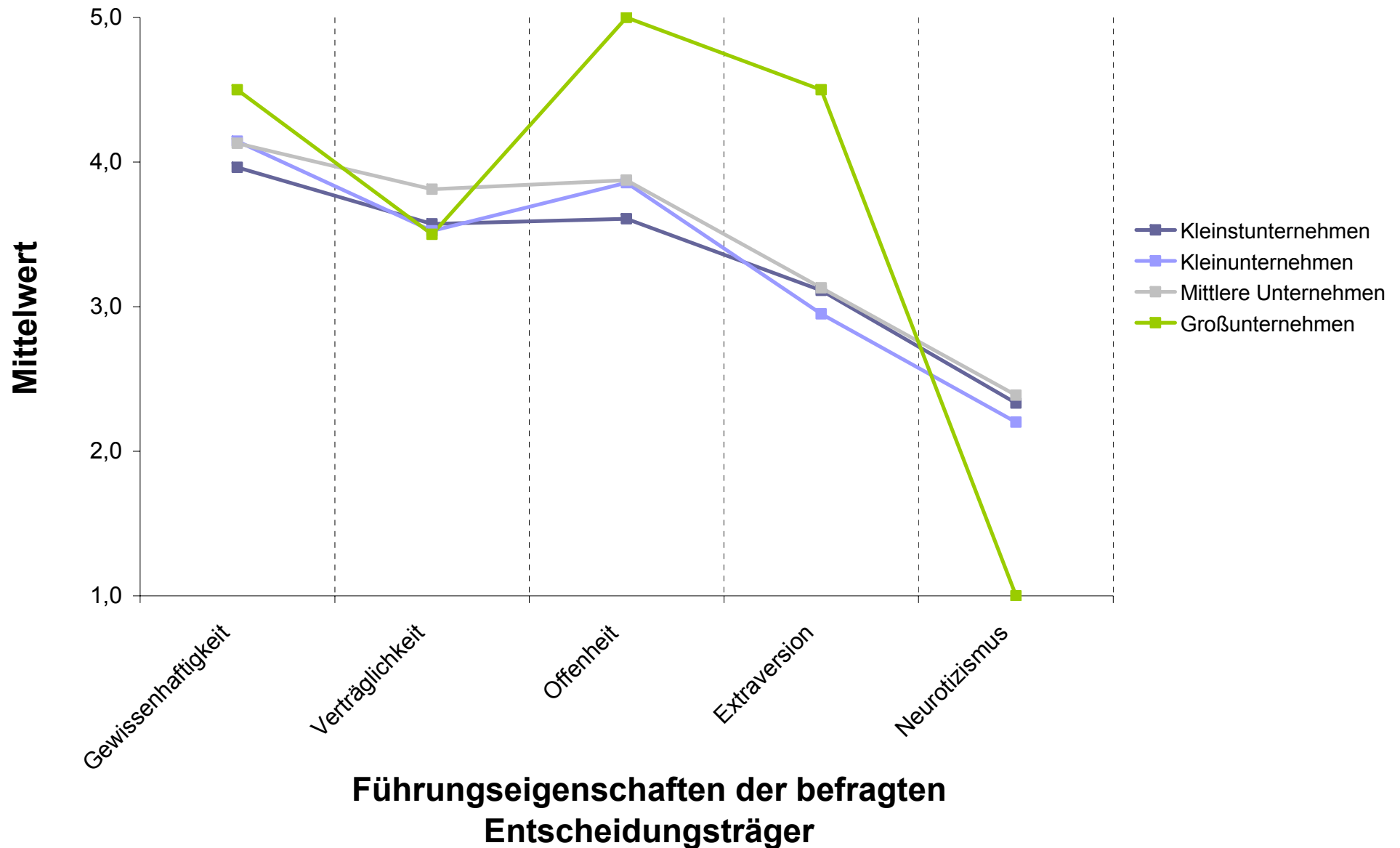
Bezüglich der Eigenschaft **Extraversion** schätzen sich die Entscheidungsträger der Unternehmenstypen A, B und E etwa gleichartig als mittelstark ausgeprägt ein. Die Entscheidungsträger von Eigentümerunternehmen schätzen sich selbst vergleichsweise als am wenigsten **neurotisch** ein. Diese Eigenschaft ist bei ihnen, laut Selbsteinschätzung, schwach ausgeprägt. Die Typen A und B tendieren hier leicht hin zu einer mittleren Ausprägung.

- Gesonderte Betrachtung erfährt die Einschätzung der Entscheidungsträger der fremdgeführten mittelständischen Unternehmen (Typ C) und der mischfinanzierten mittelständischen Unternehmen (Typ D), da diese einige Abweichungen vom bisher vorgestellten Muster aufweisen.
- Fremdgeführter Mittelstand:

Die Entscheidungsträger sehen sich durchweg als äußerst **gewissenhaft** an, was sich dadurch äußert, dass alle Befragten den höchsten Wert angegeben haben. Außerdem haben sie die höchsten Werte aller Befragter bei den Eigenschaften **Extraversion** und **Neurotizismus**, welche tendenziell als stark ausgeprägt angegeben werden. Hinsichtlich der **Offenheit** haben diese Entscheidungsträger den geringfügig niedrigsten Wert im Vergleich zu den anderen Typen. Und bei **Verträglichkeit** rangieren sie etwa im Mittelfeld, wenn sie diese als stark ausgeprägt einschätzen.
- Mischfinanzierter Mittelstand:

Die größte Auffälligkeit ist der vergleichsweise niedrige Wert bei **Verträglichkeit** (mittelstark ausgeprägt), während sowohl **Offenheit**, als auch bei **Extraversion** und **Neurotizismus** stärker ausgeprägt sind als unsere Referenz (Familienunternehmen – Typ B). Schließlich befinden sie sich hinsichtlich der Einschätzung der **Gewissenhaftigkeit** auf dem gleichen Level wie Familienunternehmen.

Entscheidungsträger in Großunternehmen sehen sich sehr offen und extrovertiert sowie kaum neurotisch

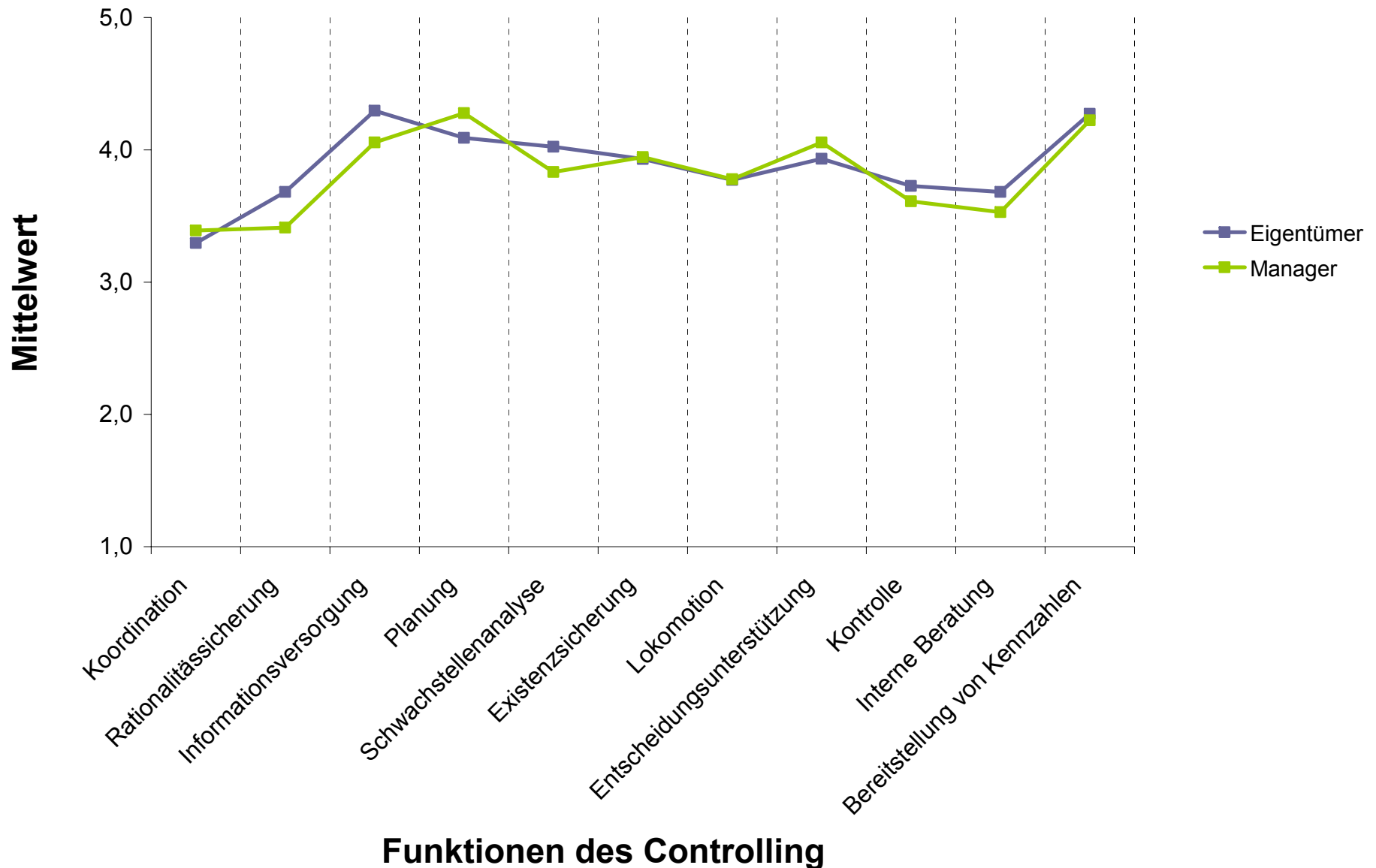


- Im Diagramm auf S. 93 wird die Frage nach den Führungseigenschaften der befragten Entscheidungsträger in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße betrachtet.
- Ausschließlich die Entscheidungsträger in Großunternehmen weichen von einem sonst recht eindeutigen Antwortmuster ab. Die Entscheidungsträger der Referenzgruppe weisen bei den Führungseigenschaften **Gewissenhaftigkeit**, **Verträglichkeit** und **Offenheit** Werte zwischen 3,5 und 4 auf. Bei **Extraversion** (Wert 3) und **Neurotizismus** (Werte zwischen 2 und 2,5) wird dieses Niveau deutlich unterschritten.
- Abweichung nach oben (Referenz sind mittlere, sowie Klein- und Kleinstunternehmen):

Die Entscheidungsträger von Großunternehmen schätzen sich selbst als etwas **gewissenhafter** und deutlich **offener** und **extrovertierter** ein, als die Entscheidungsträger der Referenzgruppe
- Abweichung nach unten:

Hinsichtlich der Eigenschaft **Verträglichkeit** schätzen sich die Entscheidungsträger von Großunternehmen etwa auf dem gleichen Niveau ein, wie die Referenzgruppe. Aber **Neurotizismus** scheint, laut Selbsteinschätzung, nicht zum Repertoire der Persönlichkeitseigenschaften dieser Personen zu gehören.

Eigentümer- und managergeführte Unternehmen unterscheiden sich nur marginal bei der Zuweisung von Controllingfunktionen

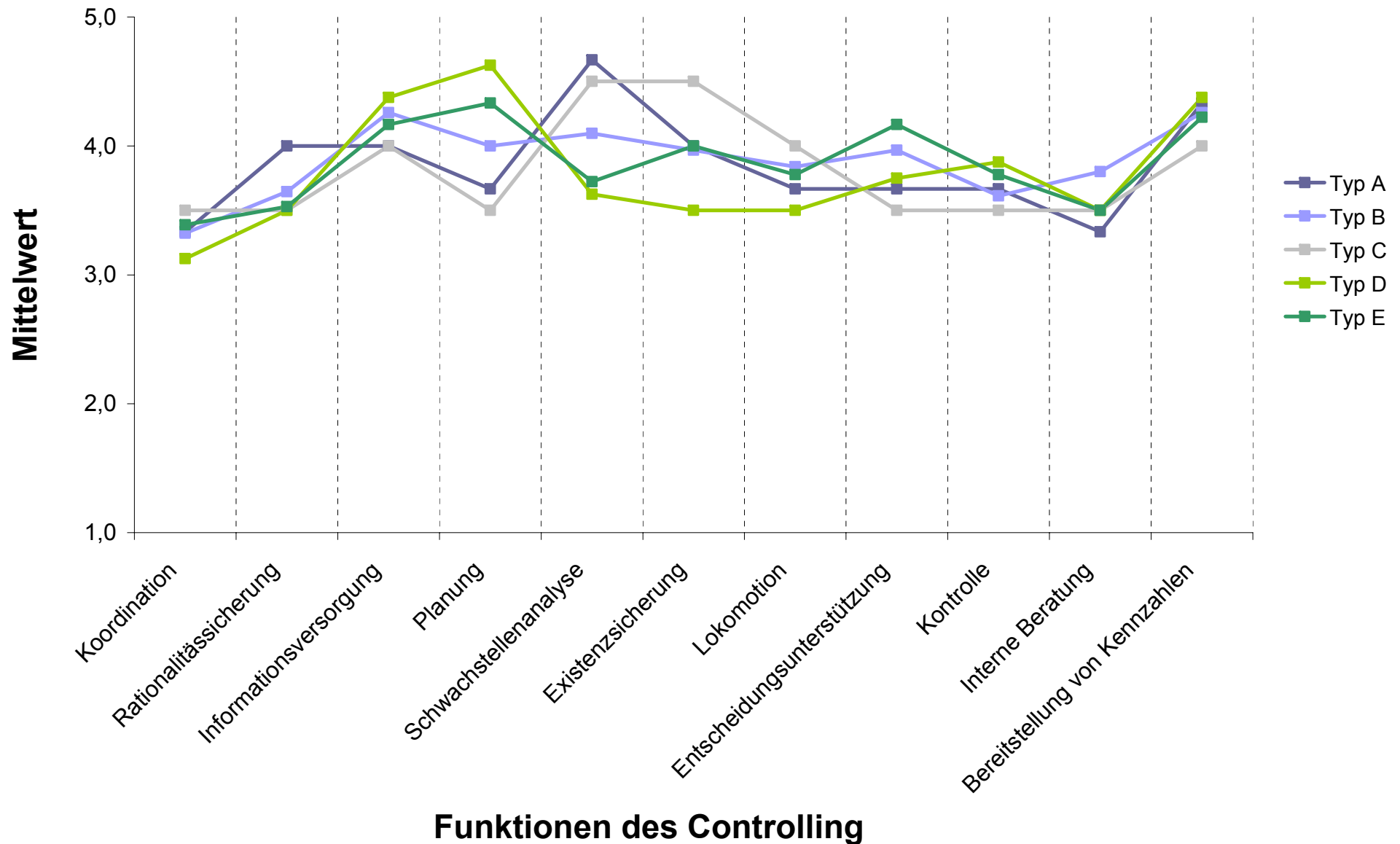


- Im Diagramm auf S. 95 wird die Frage nach den Funktionen des Controlling in Abhängigkeit von der Leitungsstruktur betrachtet.
- Bemerkenswert ist auch hier die homogene Beantwortung durch Manager und Eigentümer. Anscheinend hat die Leitungsstruktur keinen wesentlichen Einfluss auf die Zusammensetzung des Controlling im jeweiligen Unternehmen und die Ausprägungsgrade der Funktionen des Controlling innerhalb der Organisation.
- Abweichungen nach unten (Referenz sind eigentümergeführte Unternehmen):

Leichte Unterschiede gibt es nur bei der **Rationalitätssicherung** und der **Informationsversorgung**, bei der **Schwachstellenanalyse** und der **internen Beratung**, sowie bei der **Kontrolle**. Diese Funktionen sind bei managergeführten Unternehmen tendenziell etwas weniger umfangreich im Controlling repräsentiert, als bei eigentümergeführten Unternehmen.
- Abweichungen nach oben:

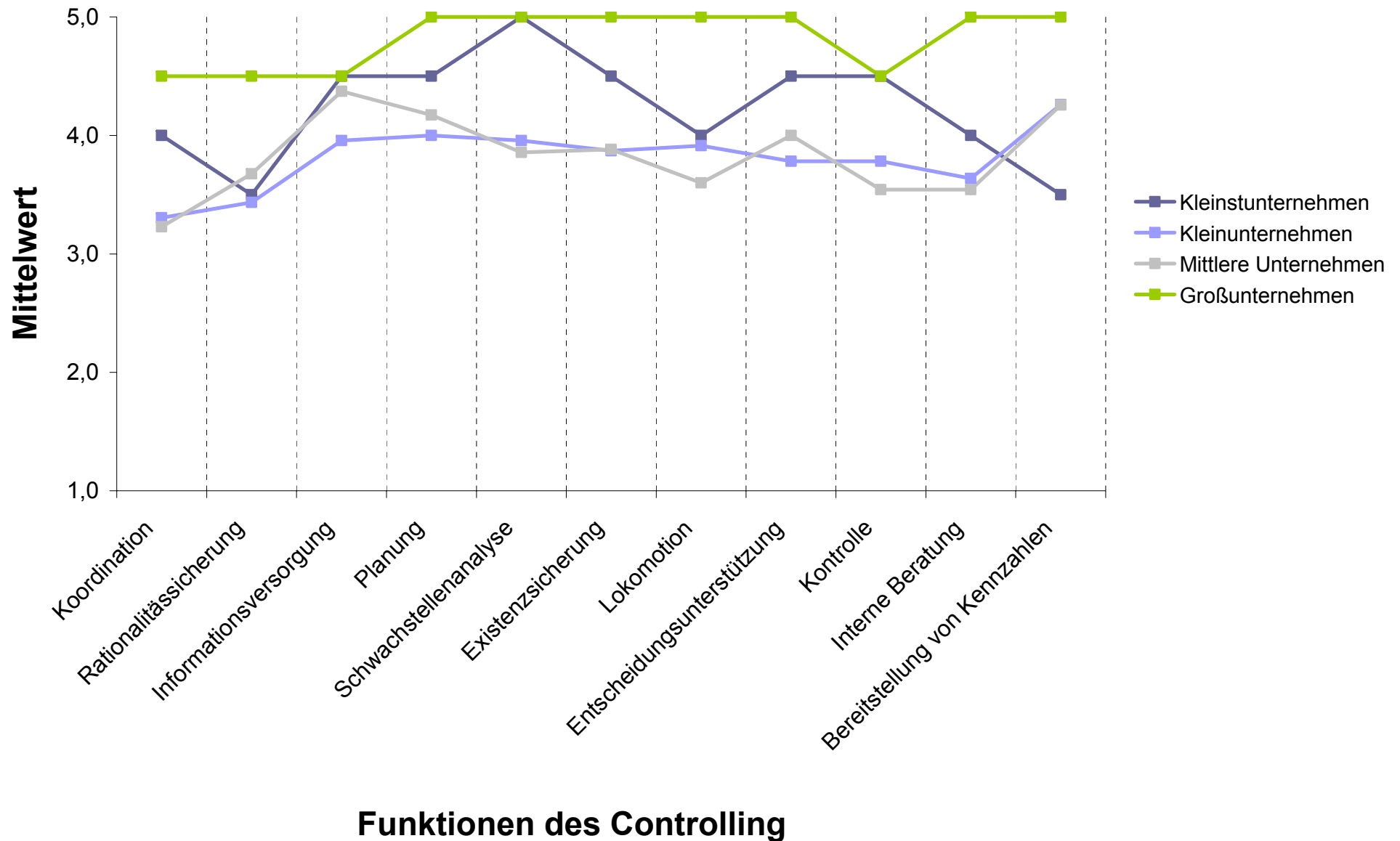
Dafür stehen die Funktionen **Planung** und **Entscheidungsunterstützung** bei managergeführten Unternehmen etwas stärker im Vordergrund, als bei der Referenzgruppe.

Die Unternehmenstypen weisen weitestgehend eine Einschätzung der Controllingfunktionen auf gleichem Niveau auf



- Im Diagramm auf S. 97 wird die Frage nach den Funktionen des Controlling in Abhängigkeit von dem Unternehmenstyp betrachtet.
- Im Wesentlichen bewegen sich die Einschätzungen der Befragten auf einem ähnlichen, hohen Niveau um den Wert 4 und schwanken zumeist nur in einem Intervall von 0,5 Punkten.
- Größere Unterschiede in den Einschätzungen:
 - Bei den Funktionen **Planung**, **Schwachstellenanalyse**, **Existenzsicherung** und **Entscheidungsunterstützung** sind die größten Abweichungen zu verzeichnen.
- Geringere Unterschiede:
 - Die geringsten Unterschiede finden sich bei **Koordination**, **Informationsversorgung**, **Kontrolle** und **Bereitstellung von Kennzahlen**.

Kleine und mittlere Unternehmen weisen dem Controlling durchgängig einen geringeren Funktionsumfang zu als Großunternehmen



- Im Diagramm auf S. 99 wird die Frage nach den Funktionen des Controlling in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße betrachtet.
- Kleine und mittlere Unternehmen weisen dem Controlling einen durchgängig geringeren Funktionsumfang zu als Großunternehmen. Während kleine und mittlere Unternehmen einen Wert von 3,5 bis 4 aufweisen, zeigen Großunternehmen einen Wert von 4,5 bis 5 auf. Der **Bereitstellung von Kennzahlen** kommt eine hohe Bedeutung sowohl bei kleinen und mittleren als auch bei großen Unternehmen zu, während **Koordination**, **Rationalitätssicherung** weniger umfangreich repräsentiert sind.
- Auffallend ist, dass Kleinstunternehmen Schwankungen zwischen den Werten 3,5 bis 5 aufweisen.

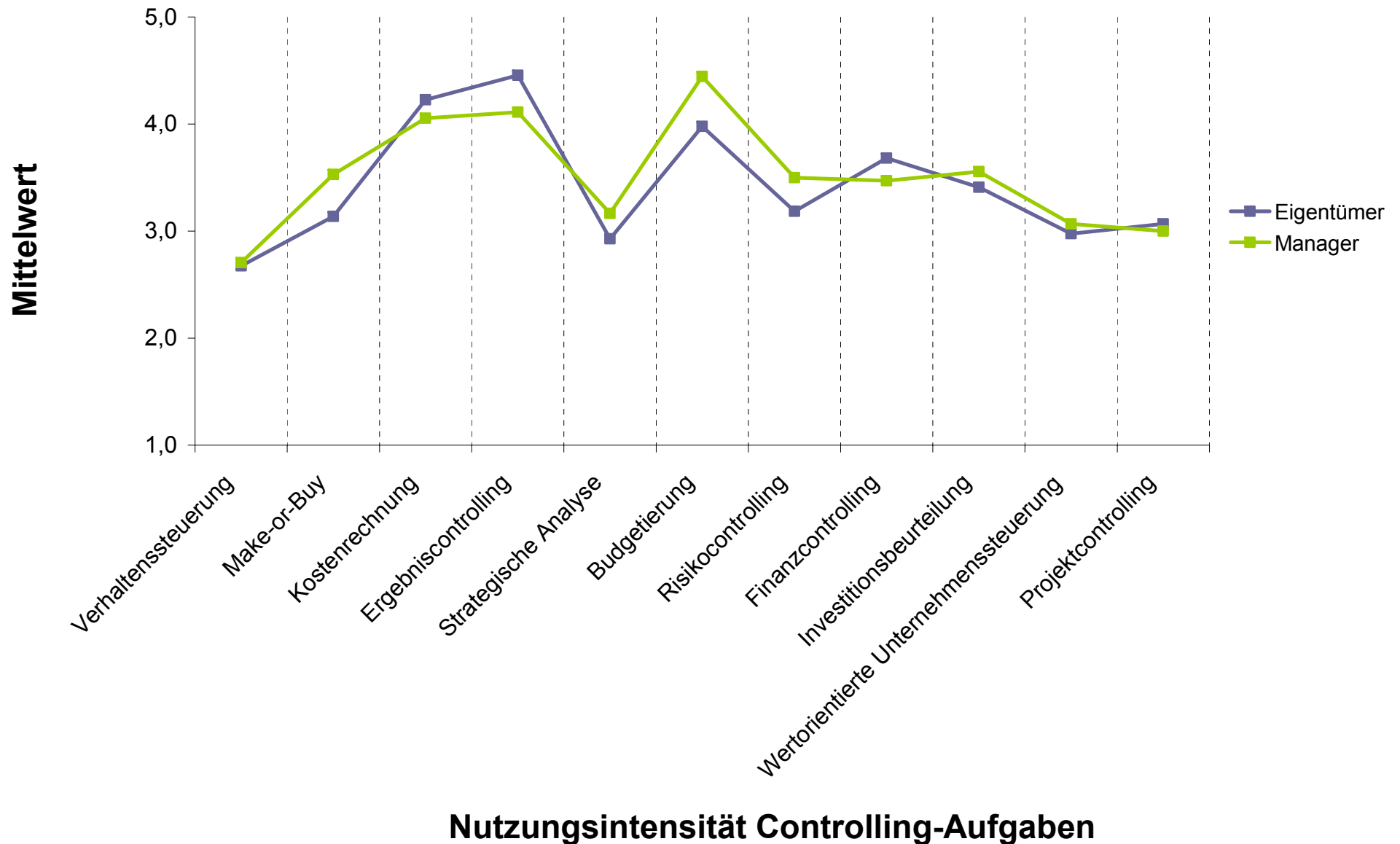
bedeutungsvolle Funktionen:

Informationsversorgung, Planung, Schwachstellenanalyse, Existenzsicherung, Entscheidungsunterstützung und **Kontrolle** sind in Kleinstunternehmen umfangreich repräsentiert.

weniger bedeutungsvolle Funktionen:

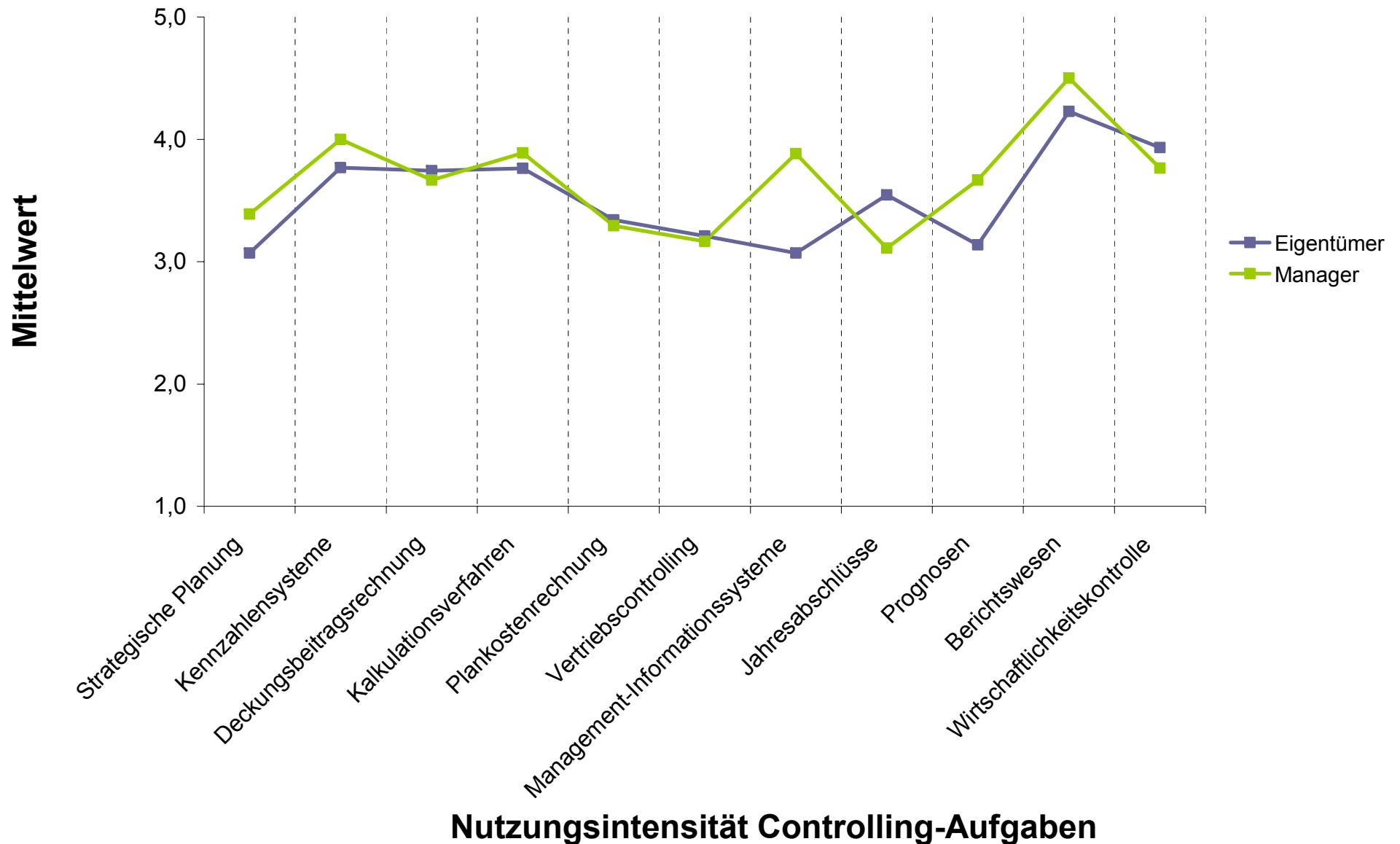
Koordination, Rationalitätssicherung, Lokomotion, interne Beratung und **Bereitstellung von Kennzahlen** stehen in Kleinstunternehmen nicht so stark im Vordergrund.

Eigentümer- und managergeführte unterscheiden sich durchgängig in der Nutzung operativer und strategischer Controlling-Aufgaben



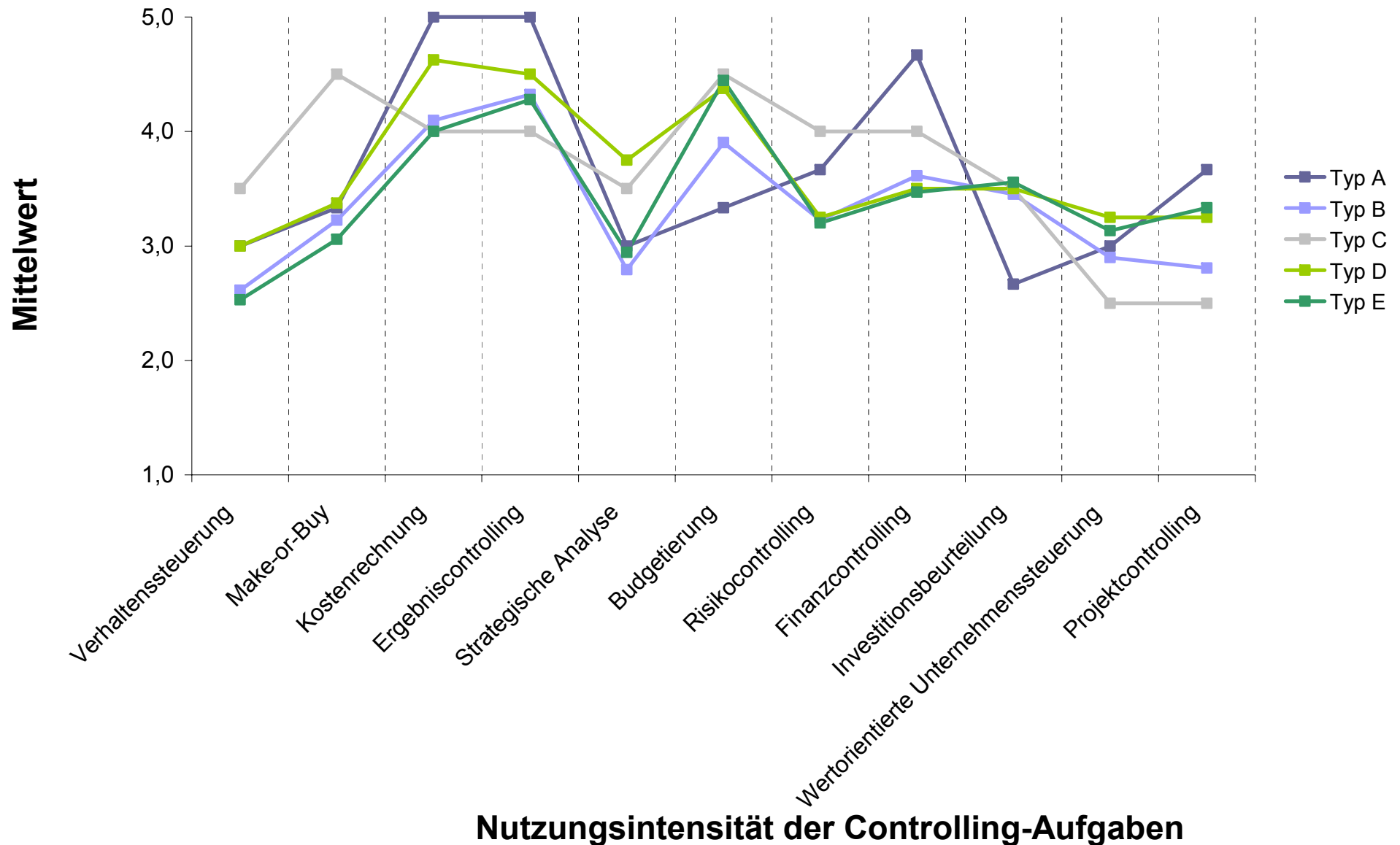
- Im Diagramm auf S. 101 wird die Frage nach der Nutzungsintensität der Controlling-Aufgaben in Abhängigkeit von der Leitungsstruktur betrachtet.
- Auch hier ist eine homogene Beantwortung durch Manager und Eigentümer gegeben. **Kostenrechnung, Ergebniscontrolling** und **Budgetierung** weisen in beiden Fällen eine hohe Nutzungsintensität auf. **Verhaltenssteuerung, strategische Analyse** und **wertorientierte Unternehmenssteuerung** hingegen werden in geringem Umfang genutzt.
- Abweichungen nach oben (Referenzgruppe Eigentümer):
Make-or-Buy Entscheidungen, strategischer Analyse, Budgetierung, Risikocontrolling und **Investitionsbeurteilung** werden in höherem Umfang von den managergeführten Unternehmen genutzt.
- Abweichungen nach unten (Referenzgruppe Eigentümer):
Kostenrechnung, Ergebniscontrolling und **Finanzcontrolling** weisen bei den managergeführten Unternehmen eine geringere Nutzungsintensität auf.

Managergeführte Unternehmen nutzen u.a. MIS, Prognosen und Berichtswesen intensiver als eigentümergeführte Unternehmen



- Im Diagramm auf S. 103 wird die Frage nach der Nutzungsintensität der Controlling-Aufgaben in Abhängigkeit von der Leitungsstruktur betrachtet.
- Auch hier ist ein ähnliches Beantwortungsmuster bei Managern und Eigentümern gegeben. Dennoch werden gewisse Controllingaufgaben intensiver von managergeführten Unternehmen verwendet als von eigentümergeführten Unternehmen.
- Abweichungen nach oben (Referenzgruppe Eigentümer):
 - **MIS, Prognosen** und **Berichtswesen** werden intensiver von managergeführten Unternehmen genutzt.
- Abweichungen nach unten (Referenzgruppe Eigentümer):
 - **Jahresabschlüsse** und die **Wirtschaftlichkeitskontrolle** werden im Vergleich zu eigentümergeführten Unternehmen in geringerem Umfang von managergeführten Unternehmen genutzt.

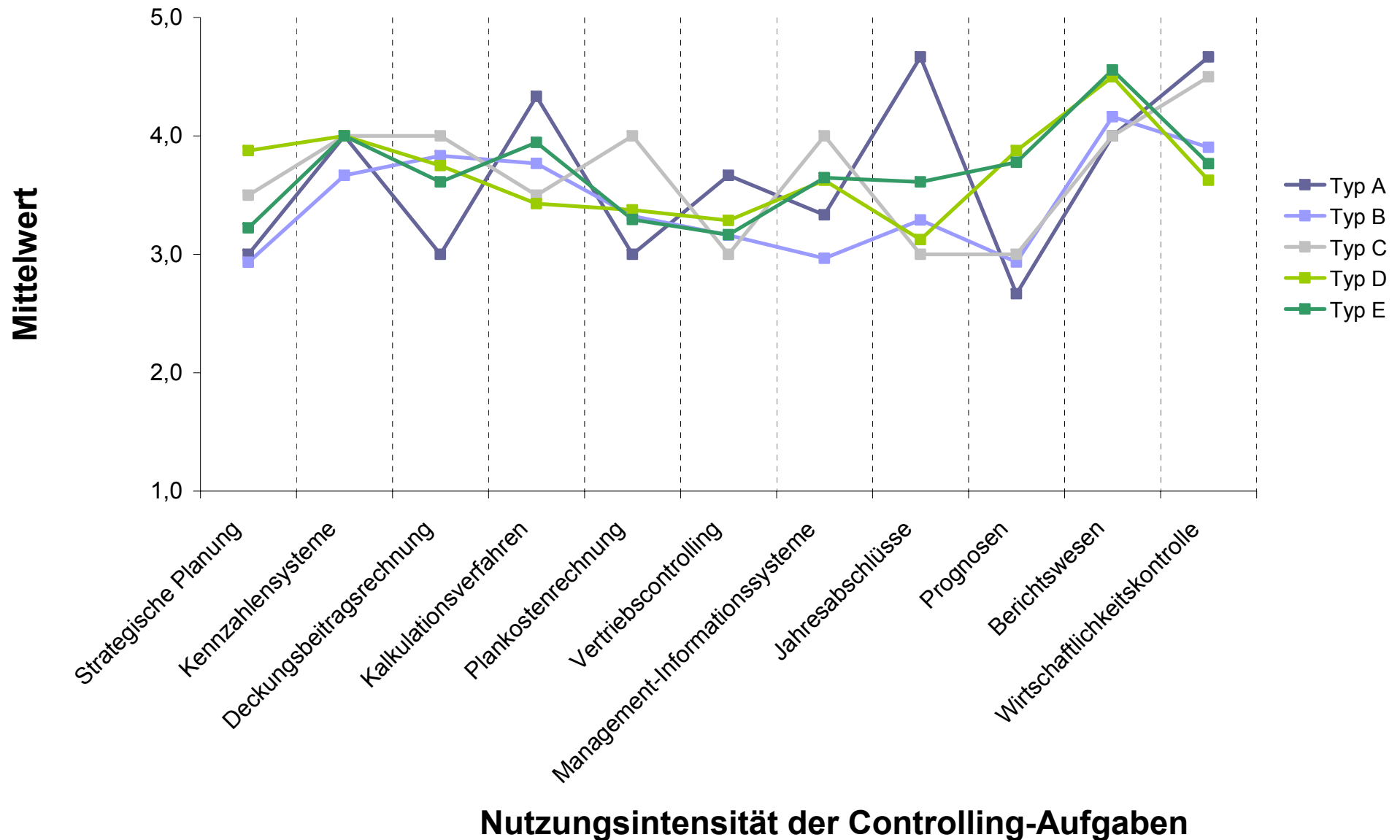
Unternehmenstyp A und C weisen im Vergleich zu den anderen Typen leicht abweichende Einschätzungen der Nutzungsintensität auf



- Im Diagramm auf S. 105 wird die Frage nach der Nutzungsintensität der Controlling-Aufgaben in Abhängigkeit von dem Unternehmenstyp betrachtet.
- Abgesehen von Unternehmenstyp A und C weisen alle anderen Typen grundsätzlich ein ähnliches Antwortmuster auf: Am stärksten ist die Nutzung bei **Kostenrechnung**, **Ergebniscontrolling** und **Budgetierung**. Eine mittlere Nutzung zeigt sich bei **Finanzcontrolling** und **Investitionsbeurteilung**. Am schwächsten ist die Nutzung von **Verhaltenssteuerung**, **strategischer Analyse**, **wertorientierter Unternehmenssteuerung** und **Projektcontrolling**.
- Abweichungen nach oben (Referenz sind mischfinanzierter Mittelstand – Typ D):
 - Die Entscheidungsträger in mischfinanzierten Mittelstandsunternehmen weisen eine hohe Nutzungsintensität von **Kostenrechnung** und **Ergebniscontrolling** auf, während Eigentümerunternehmen (Typ A) hier noch höhere Werte aufzeigen. **Risiko-** und **Finanzcontrolling** werden intensiver von Eigentümerunternehmen und Fremdgeführten Unternehmen (Typ C) angewendet. Ebenso ist auffallend, dass **Make-or-Buy** Entscheidungen bei Fremdgeführten Unternehmen eine hohe Nutzungsintensität aufweisen.

- Abweichungen nach unten:
 - **Kostenrechnung** und **Ergebniscontrolling** weisen eine tendenziell hohe Nutzungsintensität bei allen Unternehmenstypen auf. Dennoch werden diese weniger intensiv von den Unternehmenstypen B, C und E angewandt. Familienunternehmen (Typ B) nutzen in geringer Intensität **strategische Analysen**, **wertorientierte Unternehmenssteuerung** sowie **Projektcontrolling**. Ebenso werden **strategische Analysen** sowie **Investitionsbeurteilungen** von Eigentümerunternehmen (Typ A) in nur geringem Ausmaß durchgeführt.

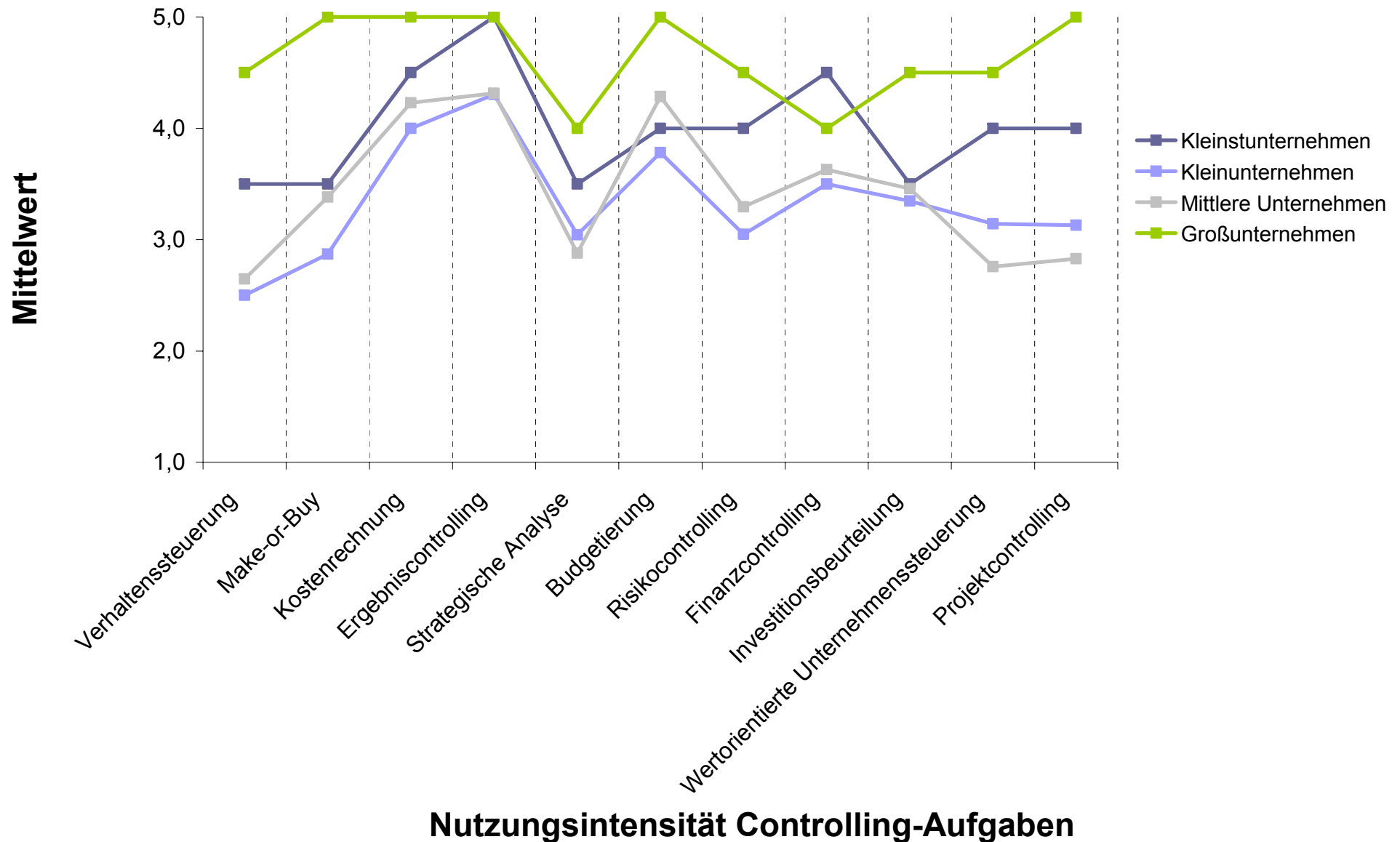
Unternehmenstyp A weist die stärksten Ausschläge hinsichtlich der Nutzungsintensität der Controlling-Aufgaben auf



- Im Diagramm auf S. 108 wird die Frage nach der Nutzungsintensität der Controlling-Aufgaben in Abhängigkeit von dem Unternehmenstyp betrachtet.
- Auffallend ist hier, dass Eigentümerunternehmen (Typ A) die stärksten Schwankungen aufzeigen. Während **Kennzahlensysteme**, **Kalkulationsverfahren**, **Jahresabschlüsse** sowie **Wirtschaftlichkeitskontrolle** eine hohe Nutzungsintensität aufweisen, werden die **strategische Planung**, **Deckungsbeitragsrechnung**, **Plankostenrechnung** sowie **Prognosen** weniger intensiv verwendet. Fremdgeführte Unternehmen (Typ C) weisen im Vergleich zu Typ A ein gegenläufiges Beantwortungsmuster auf. Hinsichtlich **Prognosen** (Wert ca. 3), **Berichtswesen** (Wert ca. 4) und **Wirtschaftlichkeitskontrolle** (Wert bei ca. 4,5) ist ein ähnliches Beantwortungsmuster der Unternehmenstypen A und B zu erkennen.
- Die Unternehmenstypen B, D und E zeigen ein ähnliches Beantwortungsmuster.
 - Dem **Berichtswesen** wird dabei die höchste Nutzungsintensität zugewiesen.
 - Die geringste Nutzungsintensität ist bei Familienunternehmen (Typ B) hinsichtlich der **strategischen Planung**, **MIS** und **Prognosen** zu verzeichnen, bei den Unternehmenstypen D und E weisen **Plankostenrechnung** und **Vertriebscontrolling** die niedrigsten Werte auf.

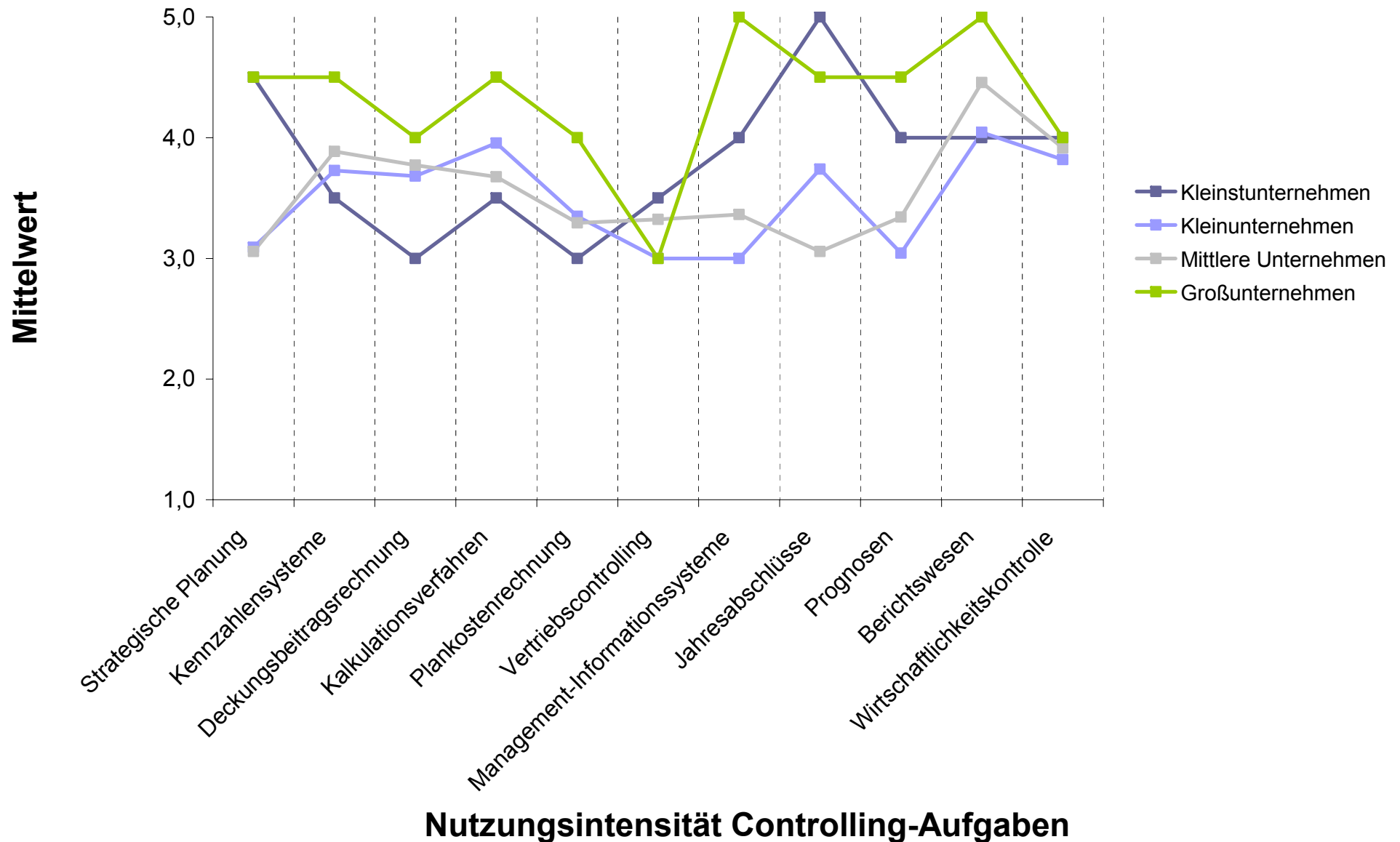
- Abweichungen nach oben (Referenzgruppe sind die Typen B, D und E):
Im Unternehmenstyp A wird außerordentlich großer Wert auf **Kalkulationsverfahren** und **Jahresabschlüsse** gelegt. Typ C hat die vergleichsweise höchsten Werte bei **Plankostenrechnung**, sowie **Management-Informationssystemen**.
- Abweichungen nach unten (Referenzgruppe Eigentümer):
Deckungsbeitrags- und **Plankostenrechnung** haben im Unternehmenstyp A die vergleichsweise geringste Controllingnutzung.

Großunternehmen nutzen Controlling-Aufgaben intensiver als kleine und mittlere Unternehmen



- Im Diagramm auf S. 111 wird die Frage nach der Nutzungsintensität der Controlling-Aufgaben in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße betrachtet.
- **Kleine und mittlere Unternehmen** geben durchweg eine deutlich geringere Controllingnutzung an als **Großunternehmen**, unterscheiden sich untereinander aber nicht nennenswert. Überraschender ist die vergleichsweise **hohe Bedeutung**, die dem Controlling in **Kleinstunternehmen** beigemessen wird.
- Abweichungen nach oben (Referenz Kleinstunternehmen):
 - Fast alle Controlling-Aufgaben (ausgenommen Finanzcontrolling), werden von Großunternehmen im Vergleich zu Kleinstunternehmen intensiver genutzt. **Ergebniscontrolling** wird sowohl von Kleinst- als auch Großunternehmen gleichintensiv genutzt.
- Abweichungen nach unten:
 - Die verschiedenen Controllingaufgaben werden von den kleinen und mittleren Unternehmen, die beide ein ähnliches Beantwortungsmuster aufweisen, weniger intensiv genutzt. Aus dem Beantwortungsmuster ist ersichtlich, dass **Kostenrechnung**, **Ergebniscontrolling** und **Budgetierung** eine hohe Nutzungsintensität aufzeigen. **Verhaltenssteuerung**, **strategische Analyse**, **Risikocontrolling**, **Projektcontrolling** werden hingegen weniger intensiv genutzt.

Dem Vertriebscontrolling wird bei Großunternehmen die geringste Nutzungsintensität zugewiesen



- Im Diagramm auf S. 113 wird die Frage nach der Nutzungsintensität der Controlling-Aufgaben in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße betrachtet.
- Auch hier ist auffallend, dass bei Großunternehmen weitestgehend alle Controlling-Aufgaben intensiv genutzt werden. Auffallend ist hierbei jedoch, dass dem **Vertriebscontrolling** die geringste Nutzungsintensität zugeschrieben wird. Kleine und mittlere Unternehmen weisen ein größtenteils ähnliches Beantwortungsmuster auf. **Berichtswesen** und **Wirtschaftlichkeitskontrolle** wird hier die höchste Nutzungsintensität zugeschrieben. Die **strategische Planung** weist hierbei den niedrigsten Wert auf.
- Abweichungen nach oben (Referenz kleine und mittlere Unternehmen):
 - Großunternehmen liegen erwartungsgemäß auch hier wieder in den meisten Bereichen teils deutlich über den Werten, die kleine und mittlere Unternehmen bei der Controlling Nutzung angegeben haben. Zwei Ausnahmen bilden die Aufgaben **Vertriebscontrolling** und **Wirtschaftlichkeitskontrolle**. Bei diesen beiden Aufgaben entspricht die Controllingnutzung jener der Referenzgruppe. **Strategische Planung**, **MIS**, **Jahresabschlüsse** und **Prognosen** werden von Groß- und Kleinstunternehmen intensiver verwendet, als von kleinen und mittleren Unternehmen.

- Abweichungen nach unten:
 - **Kennzahlensysteme, Deckungsbeitragsrechnung, Kalkulationsverfahren** und **Plankostenrechnung** werden von Kleinstunternehmen weniger intensiv verwendet. Kleinstunternehmen legen spezifischen Wert auf **strategische Planung** und **Jahresabschlüsse** aber auch auf **Management-Informationssysteme** und **Prognosen**. Demgegenüber haben **Deckungsbeitrags-** und **Plankostenrechnung** hier eine geringere Bedeutung.

Literaturverzeichnis

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

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

Becker, W. et al. (2008)

Implementierungsstand von Unternehmensführung und Controlling in mittelständischen Unternehmen, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Band 149, Bamberg

Bussiek, J. (1981)

Erfolgsorientierte Steuerung mittelständischer Unternehmen, München

Dintner, R./Schorcht, H. (1999)

Stand der Voraussetzungen für das Controlling und Entwicklungstendenzen in KMU, in: Dintner, R. (Hrsg.): Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen – Klassifikation, Stand und Entwicklung, Frankfurt am Main

Feldbauer-Durstmüller, B./Wimmer, B./Duller, C. (2008)

Controlling in österreichischen Familienunternehmen – dargestellt am Bundesland Oberösterreich, in: Zeitschrift für Planung und Unternehmenssteuerung, 18. Jg., Nr. 4, S. 427-443

Flacke, K.(2007)

Controlling in mittelständischen Unternehmen Ausgestaltung, Einflussfaktoren der Instrumentennutzung und Einfluss auf die Bankkommunikation, URN urn:nbn:de:hbz:6-29539358259, Münster

Hausch, K. T. (2004)

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

Literaturverzeichnis

Lanz, R. (1990)

Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen, 2. Aufl., Bern

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

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

Ossadnik, W./Barklage, D./van Lengerich, E. (2003)

Controlling Mittelständischer Unternehmen in der Region Osnabrück-Emsland: Empirische Bestandsaufnahme, Evaluierung, und Handlungsempfehlungen, Abschlussbericht eines vom IfMOS geförderten Projektes, Osnabrück

Ossadnik, W./Barklage, D./van Lengerich, E. (2004)

Controlling im Mittelstand: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Controlling, 16. Jg., Nr. 11, S. 621-630

Rautenstrauch, T./Müller, C. (2005)

Verständnis und Organisation des Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen, in: Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung, 16. Jg., Nr. 2, S.189-209

Rautenstrauch, T./Müller, C. (2006)

Investitionscontrolling in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), in: Zeitschrift für Controlling & Management, 50. Jg., Nr. 2, S. 100-105

Simon, H. (1992)

Lessons from Germany's midsize giants, in: Harvard Business Review, 70. Jg., S. 115-123

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

Kurzprofil

- E-Mail: ufc@uni-bamberg.de
- Fon: +49.[0]951.863.2507 (Sekretariat)



- Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Inhaber des Lehrstuhls Unternehmensführung & Controlling an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg
- Mitglied im Senat und Hochschulrat der Otto-Friedrich-Universität Bamberg
- Chief Information Officer der Otto-Friedrich-Universität Bamberg
- Vorsitzender des Promotionsausschusses der Fakultät Sozial- und Wirtschaftswissenschaften der Otto-Friedrich-Universität Bamberg
- Wissenschaftlicher Direktor des Deloitte Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg
- Vertreter des Controlling innerhalb des Weiterbildungsstudiengangs Wirtschaftsinformatik der Universitäten Duisburg-Essen, Bamberg und Erlangen-Nürnberg
- Vertreter des Controlling innerhalb des Executive MBA-Programms der Johannes Gutenberg-Universität Mainz, der McCombs School of Business an der University of Texas at Austin (USA), der Dongbei University of Finance and Economics in Dalian (China) und der Adelaide School of Business, University of Adelaide (Australien) sowie im MBA Studiengang der Universität Erlangen-Nürnberg
- Mitglied des wissenschaftlichen Beirats des Campus of Excellence
- Mitglied der Prüfungskommission der Wirtschaftsprüferkammer Berlin
- Mitherausgeber - mit Professor Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber (WHU) - der derzeit ca. 60-bändigen Edition „Unternehmensführung & Controlling“ im Gabler-Verlag
- Gründer, Gesellschafter und Beiratsvorsitzender der Scio GmbH, Erlangen

Dipl.-Kffr. Michaela Staffel

Kurzprofil

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



- **Studium der Betriebswirtschaftslehre** an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg mit den Schwerpunkten Unternehmensführung & Controlling, Automobilwirtschaft und Europäisches Gemeinschaftsrecht
- **Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin** am Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg
- **Forschungsschwerpunkte:** Unternehmensführung und Controlling in mittelständischen Unternehmen Rekrutierungsaktivitäten mittelständischer Unternehmen im Bereich Controlling, Finance & Accounting
- **Praktika und Nebentätigkeiten** im Controlling der Brose Fahrzeugteile GmbH & Co.KG in Coburg und Hallstadt bei Bamberg

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

Kurzprofil

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



- **Studium der Europäischen Wirtschaft** an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg und der Universidad de Sevilla
- **Wissenschaftlicher Mitarbeiter** und **Doktorand** am Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg
- **Forschungsschwerpunkte:** Bedeutung des Controlling im Rahmen der Corporate Governance, Corporate Governance im Mittelstand, Spezifika von Unternehmensführung & Controlling in mittelständischen Unternehmen
- **Dozent** für die Fachgebiete **Buchführung**, **Bilanzierung** und **Marketing** an der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie Nürnberg
- **Praktika und Nebentätigkeiten** u.a. bei Blaupunkt GmbH, Bosch Rexroth AG, Kanizza Agentur für Kommunikation, Aktienclub Management Veitshöchheim (ACM), Land- und forstwirtschaftliche Sozialversicherungsträger Franken und Oberbayern

Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge (BBB)

BBB – Forschung

Becker, W. (1995)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Becker, W. (1999)

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

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

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

Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge (BBB)

BBB – Forschung

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

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

Becker, W. (2000)

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

Becker, W. (2000)

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

Becker, W./Stephan P. (2001)

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

Becker, W. (2001)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge (BBB)

BBB – Forschung

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

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

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

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

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

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

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

Implementierungsstand von Unternehmensführung und Controlling in mittelständischen Unternehmen, in: BBB, Nr. 149, Bamberg

Becker, W./Baltzer, B./Ulrich, P. (2008)

Aktuelle Entwicklungen in der Unternehmensführung mittelständischer Unternehmen, in: BBB, Nr. 150, Bamberg

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

Individuelle Bewerberpräferenzen und „Job Pursuit Intention“, in: BBB, Nr. 151, Bamberg

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

Rekrutierung von Führungskräftenachwuchs für den Mittelstand, in: BBB, Nr. 152, Bamberg

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

Mittelstand und Mittelstandsforschung, in: BBB, Nr. 153, Bamberg

Becker, W./Fischer, S. (2008)

Unternehmensführung & Controlling in Automobil-Händlergruppen: Ergebnisbericht einer empirischen Untersuchung, in: BBB, Nr. 156, Bamberg

Becker, W./Kunz, C. (2008)

Finanzcontrolling – Status Quo und Entwicklungsperspektive: Ergebnisbericht einer empirischen Untersuchung, in: BBB, Nr. 157, Bamberg

Becker, W./Daniel, K./Hofmann, M. (2008)

Reifegrad des Projektmanagements und anderer Managementprozesse, in: BBB, Nr. 159, Bamberg

Becker, W./Hofmann, M. (2008)

Reifegrad des Projektmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen, in: BBB, Nr. 160, Bamberg

Becker, W./Fischer, S./Schulz, A. (2008)

E-Learning in der universitären Lehre – Ergebnisbericht einer empirischen Untersuchung, in: BBB, Nr. 161, Bamberg

Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge (BBB)

BBB – Lehre

Becker, W. (2008)

Grundlagen des Controlling, 4. Aufl., Bamberg
(1.-2. Aufl.: Funktionen und Konzepte des Controlling)

Becker, W. (2008)

Kosten-, Erlös- und Ergebniscontrolling, 8. Aufl., Bamberg
(1.-7. Aufl.: Kosten-, Erlös- und Ergebnisrechnung)

Becker, W. (2008)

Kostenmanagement, 4. Aufl., Bamberg
(1.-2. Aufl.: Kostenpolitik und Erfolgssteuerung)

Becker, W. (2008)

Planung, Entscheidung und Kontrolle, 6. Aufl., Bamberg

Becker, W. (2008)

Strategie und Performance, 8. Aufl., Bamberg
(1.-6. Aufl.: Strategisches Management)

Impressum

Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker
Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Feldkirchenstraße 21 - D-96045 Bamberg
Fon +49.[0]951.8632507
www.professorwbecker.de