

Wolfgang Becker, Björn Baltzer und Patrick Ulrich

**Aktuelle Entwicklungen  
in der Unternehmensführung  
mittelständischer Unternehmen**  
Ergebnisbericht einer empirischen Untersuchung

Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge – 150  
Bamberg 2008  
ISBN 3-931810-63-1



# Impressum

---

## *Herausgeber*

Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker  
Lehrstuhl für Unternehmensführung und Controlling  
Otto-Friedrich-Universität Bamberg  
Feldkirchenstrasse 21  
D-96052 Bamberg  
Fon +49.[0]951.863.2507  
Fax +49.[0]951.39705  
Email [ufc@uni-bamberg.de](mailto:ufc@uni-bamberg.de)  
[www.professorwbecker.de](http://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

Ergebnisse der Studie

- 1** Management Summary
- 2** Gang der Untersuchung
- 3** Charakterisierung der Probanden
- 4** Gute Unternehmensführung (Corporate Governance)
- 5** Verständnis und Implementierungsstand des Controlling
- 6** Internationalisierung des Rechnungswesens
- 7** Weitere aktuelle Themen

Literaturverzeichnis

Kurzprofil der Autoren

Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge (BBB)

# Einführung

---

Die Aufgabe der Unternehmensführung ist es, das Unternehmensgeschehen sachlich zu gestalten und zu lenken sowie personell zu leiten, um das Erreichen der Unternehmensziele sicherzustellen. Trotz der großen Bedeutung mittelständischer Unternehmen für Arbeitsplätze und Sozialprodukt lag der Schwerpunkt der betriebswirtschaftlichen Forschung zur Unternehmensführung lange Zeit auf Großunternehmen, insbesondere auf börsennotierten Kapitalgesellschaften. Bisherige Untersuchungen haben jedoch gezeigt, dass sich die Unternehmensziele und damit auch die Ausgestaltung der Unternehmensführung in den zumeist eigentümergeführten mittelständischen Unternehmen jedoch wesentlich von börsennotierten Unternehmen unterscheidet.

Die Unternehmensführung steht derzeit zudem vor einer Vielzahl von Herausforderungen, von denen zwei Themen für den Mittelstand von besonderer Bedeutung sind, da hier gegenüber börsenorientierten Unternehmen ein erhebliches Nachholpotenzial bzw. ein erheblicher Nachholbedarf besteht. Erstens besteht die Tendenz, die ursprünglich für börsennotierte Kapitalgesellschaften vor dem Hintergrund mehrerer Unternehmensskandale entwickelten Regelungen zur guten Unternehmensführung (z.B. Deutscher Corporate-Governance-Kodex) auch in eigentümergeführten Unternehmen anzuwenden.

Zweitens befinden sich die von mittelständischen Unternehmen anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften derzeit im Umbruch. Auf Basis der von börsennotierten Konzernen durch EG-Verordnung bereits verpflichtend anzuwendenden internationalen

Rechnungslegungsstandards (IFRS) wurde im Jahr 2007 ein Entwurf für vereinfachte IFRS für mittelständische Unternehmen entwickelt. Angesichts des Bedeutungsanstiegs der IFRS hat zudem der deutsche Gesetzgeber beschlossen, das Handelsgesetzbuch zu modernisieren. Auch auf europäischer Ebene gibt es aktuelle Überlegungen, die Rechnungslegungspflichten insbesondere für mittelständische Unternehmen zu reduzieren.

Ziel des empirischen Forschungsvorhabens war es, die Auswirkungen und die Relevanz der geschilderten Entwicklungen auf die Bereiche Unternehmensführung, Controlling und Rechnungslegung in der mittelständischen Unternehmenspraxis zu untersuchen. Folgende Aspekte standen im Mittelpunkt der Untersuchung:

Derzeitiger Stand von Corporate Governance, Controlling und Rechnungslegung; Zufriedenheit der Unternehmen mit dem Status Quo; Kenntnisstand mittelständischer Unternehmen hinsichtlich der aktuellen Entwicklungen und Einstellung zum jeweiligen Thema; begründete Einschätzung, ob und in welchem Umfang die Sachverhalte für das jeweilige Unternehmen von Relevanz sind und inwieweit eine Implementierung bereits durchgeführt wurde bzw. geplant ist.

Die Studie wurde im Zeitraum von April bis Juli 2008 durchgeführt. Die angeschriebenen Unternehmen sind dabei anhand von Kontakten des Lehrstuhls sowie durch eigene Internet- und Datenbankrecherchen ermittelt worden. Insgesamt wurden 1.015 standardisierte Fragebögen an Geschäftsführer, Vorstände und Führungskräfte aus Controlling, Finanzen und Rechnungswesen mittelständischer Unternehmen versendet.

# Einführung

---

Letztendlich lagen 113 Antworten zur Auswertung vor, was einer Rücklaufquote von 11,1 Prozent entspricht. Bereits diese für Fragebogen-gestützte empirische Untersuchungen als gut zu bewertende Rücklaufquote zeigt das starke Interesse an Fragestellungen von Unternehmensführung & Controlling.

Unser Dank gilt der Otto-Friedrich-Universität Bamberg für die finanzielle Unterstützung bei der Durchführung der vorliegenden Studie. Darüber hinaus möchten wir uns bei unseren Kolleginnen und Kollegen am Lehrstuhl für Unternehmensführung und Controlling sowie unseren studentischen Mitarbeitern für ihre Mithilfe bedanken.

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

Bamberg, im September 2008



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



Dipl.-Kfm. Björn Baltzer



Dipl.-Kfm. Patrick Ulrich

- Mittelständische Unternehmen weisen noch immer eine **starke Prägung** durch Eigentümer oder Familien in Eigentum und Leitung auf.
- **Corporate Governance** wird von den Befragungsteilnehmer als wichtiges Instrument der Unternehmensführung gesehen. Mit diesem lässt sich der Erfolg des Unternehmens steigern, Kosten lassen sich senken und es können Mitarbeiter gebunden und neue Mitarbeiter für das Unternehmen gewonnen werden.
- **Gewinnmaximierung** ist das wichtigste Ziel der befragten Unternehmen. Gemeinsam mit der Aussage, dass die Ziele der Unternehmen meist schriftlich fixiert sind und sowohl finanzielle als auch nicht finanzielle Ziele beinhalten, zeigt dies, dass auch mittelständische Unternehmen vermehrt finanzielle Größen in die Unternehmenspolitik einbeziehen.
- Die Kontrolle mittelständischer Unternehmen wird meist durch die Eigentümer in Eigenregie durchgeführt. **Institutionalisierte Kontrollgremien** wie Beiräte oder Aufsichtsräte, die Teil einer guten Corporate Governance sein sollten, gibt es nur in **wenigen Unternehmen**.
- In den befragten Unternehmen dominiert ein **kontroll- und informationsorientiertes Controllingverständnis**. Kontrollen und Analysen, die Bereitstellung von Kennzahlen und Informationsbereitstellung sind Aspekte, die von Entscheidungsträgern am Häufigsten genannt werden.

- Die überwiegende Mehrheit der antwortenden Unternehmen hat sich bislang nicht mit den **internationalen Rechnungslegungsstandards IFRS** beschäftigt und plant auch nicht, dies zukünftig zu tun. Diese Aussage gilt gleichermaßen für die Full IFRS und für die IFRS for Private Entities. Jedem sechsten antwortenden Unternehmen ist das IASB-Projekt IFRS for Private Entities (ehemals IFRS for Small and Medium-sized Entities) sogar kein Begriff.
- Nur wenige Unternehmen erstellen bislang einen freiwilligen zusätzlichen **Einzelabschluss** oder einen **Konzernabschluss** bzw. eine Handelsbilanz II nach IFRS.
- Die **IFRS** werden als **nicht relevant** und zudem als **ungeeignet** für mittelständische Unternehmen angesehen. Eine Entscheidung über die Einführung der IFRS wurde bzw. würde v.a. auf Ebene der Eigentümer getroffen. Eine bedeutsame Mitwirkung wird den Wirtschaftsprüfern / Steuerberatern zgedacht.
- Die Entscheidung über die **IFRS-Einführung** wurde bzw. würde vorrangig mittels einer **Argumentenbilanz** gefällt, diese wird auch als das geeignetste Bewertungskalkül angesehen.
- Neben den in dieser Studie abgefragten Themen **Gute Unternehmensführung** und **Controlling** werden von den antwortenden Unternehmen auch **Veränderungen im Steuerrecht** als aktuell bedeutsames Thema angesehenen.

- Im Zeitraum **April bis Juli 2008** wurde eine strukturierte **schriftliche Befragung** mittelständischer Unternehmen durchgeführt. Auf freiwilliger Basis verzichteten 59% der antwortenden Unternehmen auf ihre Anonymität.
- Als Zielgruppe der Befragung wurden Unternehmen definiert, die mindestens 50 **Mitarbeiter** haben und mindestens einen **Jahresumsatz** von 12,5 Millionen Euro erwirtschaften. Als Obergrenze wurden 5.000 Mitarbeiter und eine Jahresumsatz von 500 Millionen Euro festgelegt.
- Als regionale Eingrenzung wurden die kreisfreien Städte und Landkreise der bayerischen Bezirke **Ober-, Mittel- und Unterfranken** gewählt.
- Unter Anwendung der genannten Auswahlkriterien wurden in der **Hoppenstedt Firmendatenbank** die Adressen von ca. 1.000 Unternehmen ermittelt. Diese Unternehmen wurden um Kontakte des Lehrstuhls ergänzt, so dass eine Gesamtzahl von 1.015 Unternehmen angeschrieben wurde.
- Die Untersuchung wurde als **themenübergreifende Studie** insbesondere zu den Themenbereichen Corporate Governance, Controlling sowie Internationalisierung des Rechnungswesens gestaltet.

- Der Fragebogen enthielt **sowohl geschlossene als auch offene Fragen** und war an die Mitglieder der **Geschäftsführung bzw. des Vorstands** adressiert. Die angeschriebenen Unternehmen wurden explizit darauf hingewiesen, dass auch eine Weiterleitung des Fragebogens an andere geeignete Ansprechpartner möglich sei.
- Nach der Durchführung eines **Pre-Tests** im März 2008 wurde der Fragebogen leicht angepasst.
- Die Unternehmen wurden mit Ausnahme der Kontakte des Lehrstuhls auf **postalischem Wege** kontaktiert.
- Für die Untersuchung ergab sich nach Haupterhebung und Nacherfassung ein **Rücklauf** auswertbarer Fragebögen von **113 bzw. 11,1 Prozent**.
- Im Vergleich zu ähnlichen Erhebungen ist die **Rücklaufquote** als **gut** zu bezeichnen (vgl. die folgende Seite des Beitrags).
- Diese 113 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 (1.015 Unternehmen) aufweist, kann sie als **repräsentativ** für Mittel-, Ober- und Unterfranken erachtet werden.

## 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 %
<b>Vorliegende Untersuchung</b>	<b>2008</b>	<b>113</b>	<b>11,1 %</b>

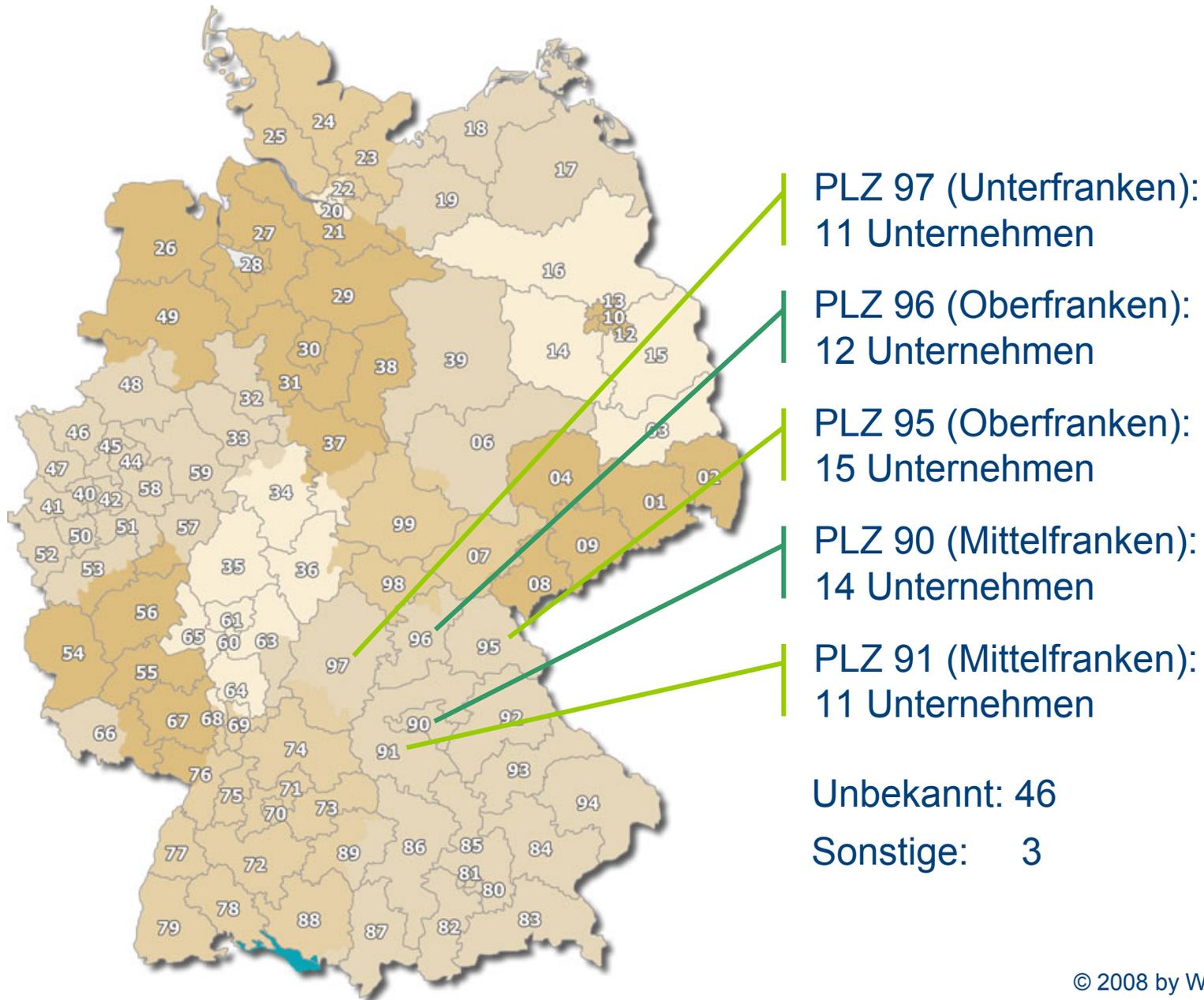
	Absolut	Relativ
Anzahl der kontaktierten Unternehmen	1.015	100,0 %
<b>Reaktionen</b>		
<i>Haupterhebung</i>		
Postweg	86	8,5 %
E-Mail	1	0,1 %
<i>Nacherfassung</i>		
Postweg	22	2,2 %
E-Mail	14	1,4 %
<b>Summe der Reaktionen</b>	<b>123</b>	<b>12,1 %</b>
davon nicht verwertbar	9	0,9 %
davon Doppelerfassungen	1	0,1 %
<b>Rücklauf auswertbarer Fragebögen</b>	<b>113</b>	<b>11,1 %</b>

- Im nachfolgenden Kapitel „**Charakterisierung der Probanden**“ wird die Gesamtheit der Untersuchungsteilnehmer hinsichtlich der folgenden **Merkmale** näher beschrieben:
  - Regionale Herkunft;
  - Hierarchische Einordnung der antwortenden Person;
  - Rechtsform und Gründungsjahr;
  - Branchenzugehörigkeit;
  - Eigentumsverhältnisse und Führungsstruktur;
  - Unternehmensgröße;
  - Konzerneinbindung;
  - Charakterisierung als mittelständisches Unternehmen.

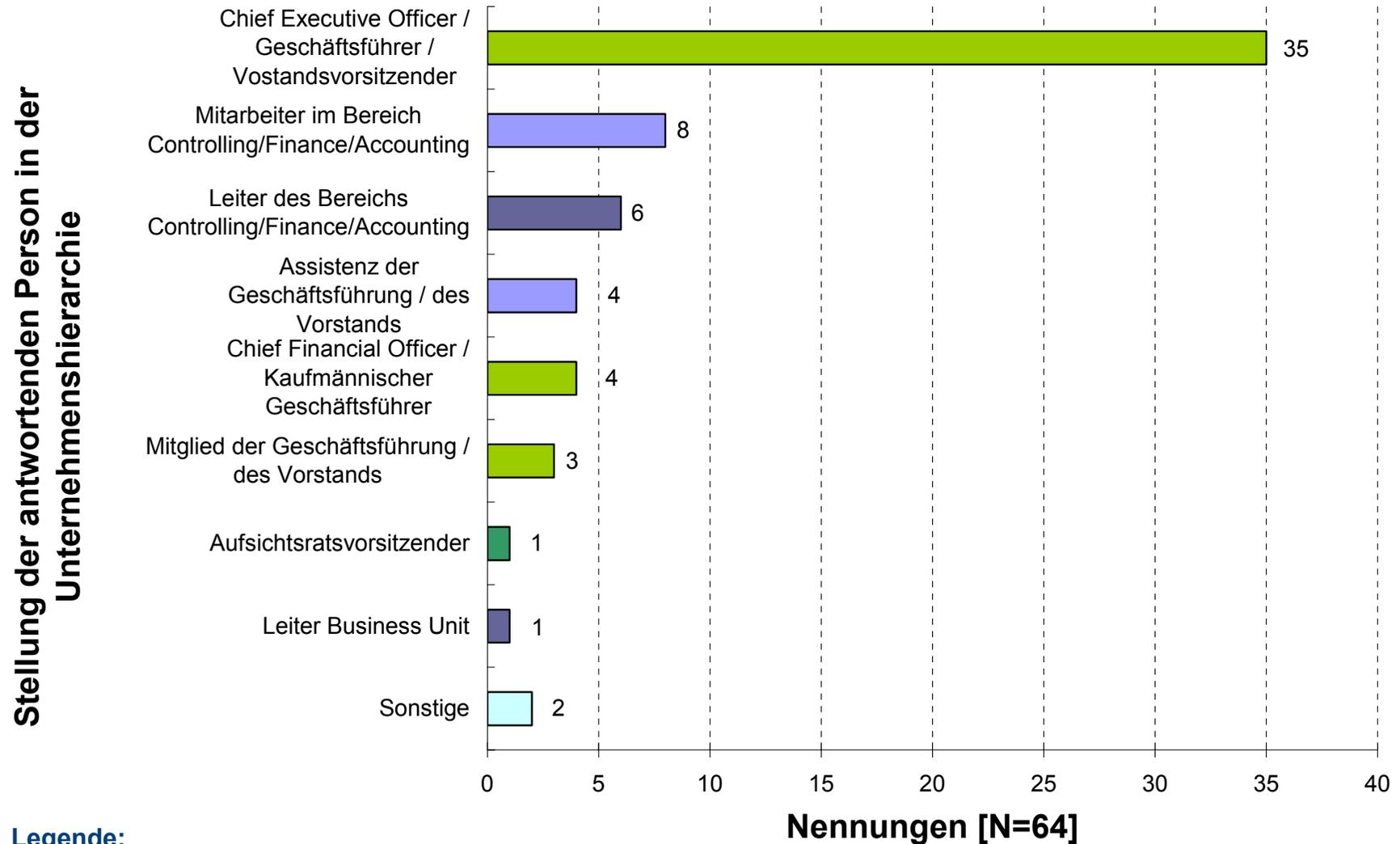
- Die überwiegende Mehrheit der antwortenden Personen entstammt der **obersten Führungsebene** der Unternehmen, so dass von einer hohen Aussagekraft der Antworten zu den Themenbereichen Unternehmensführung, Controlling und Rechnungslegung ausgegangen werden kann.
- Über 80 Prozent der antwortenden Unternehmen blicken auf eine mehr als **zwanzigjährige Firmengeschichte** zurück und können somit als etabliert gelten.
- Fast vier Fünftel der antwortenden Unternehmen befinden sich mehrheitlich in der Hand eines oder mehrerer **Gesellschafter** bzw. **Familien**.
- In drei Vierteln der Unternehmen sind der oder die **Eigentümer** an der **Leitung** des Unternehmens zumindest beteiligt, in mehr als der Hälfte der Unternehmen stellen sie die alleinige(n) Führungsperson(en) dar.
- Auf Basis gängiger Kategorisierungen kann etwa die Hälfte der antwortenden Unternehmen als **mittelgroß**, die andere Hälfte als **groß** bezeichnet werden.
- Der **Internationalisierungsgrad** der Unternehmen kann als relativ **gering** beurteilt werden.

- Zwei Drittel der antwortenden Unternehmen sind **eigenständig** und nicht in einen Konzern eingebunden. Von den übrigen Unternehmen stellen wiederum ca. ein Drittel das Konzernmutterunternehmen dar und ca. zwei Drittel sind Tochterunternehmen einer deutschen oder ausländischen Muttergesellschaft.
- Fast alle antwortenden Unternehmen würden sich selbst als „mittelständisch“ bezeichnen. Als **Charakteristika** für den **Mittelstand** werden vor allem die Unternehmensgröße, die Eigentums- sowie die Leitungsstruktur genannt.

## Die antwortenden Unternehmen sind weitgehend in den bayerischen Bezirken Ober-, Mittel- und Unterfranken ansässig



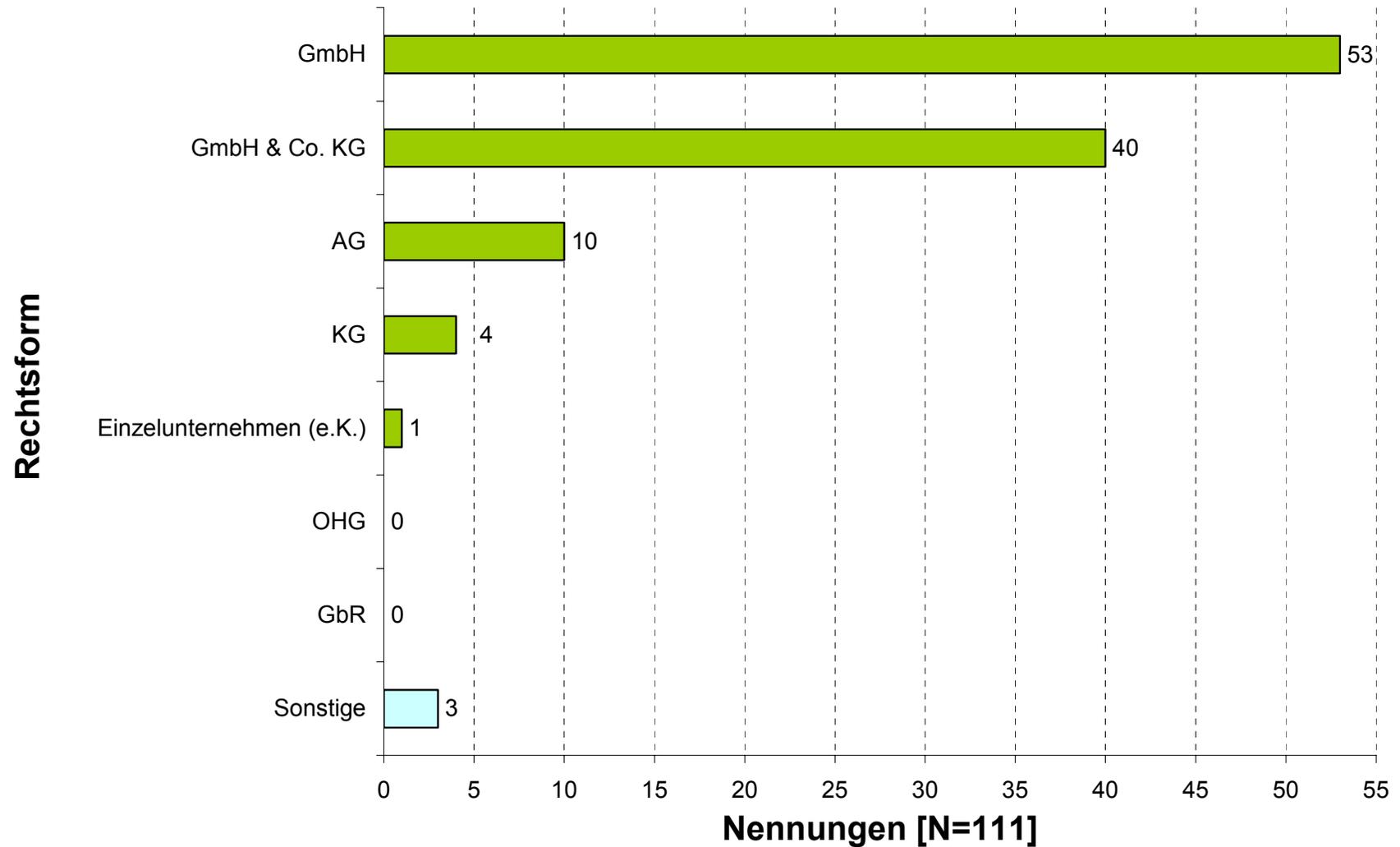
## Die antwortenden Personen entstammen überwiegend der obersten hierarchischen Ebene der Unternehmen



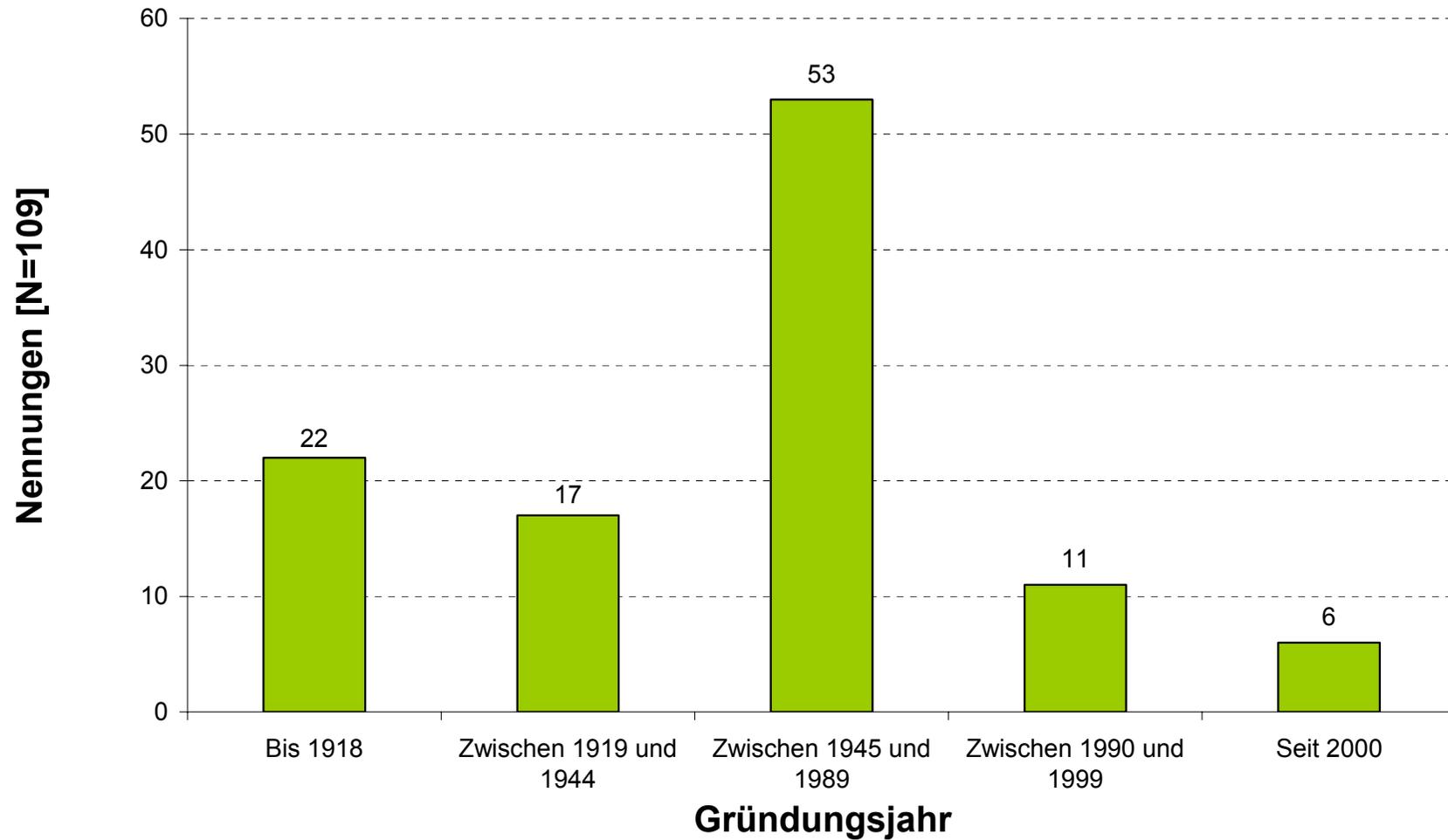
### Legende:



## Die überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmen firmiert in einer haftungsbeschränkten Rechtsform



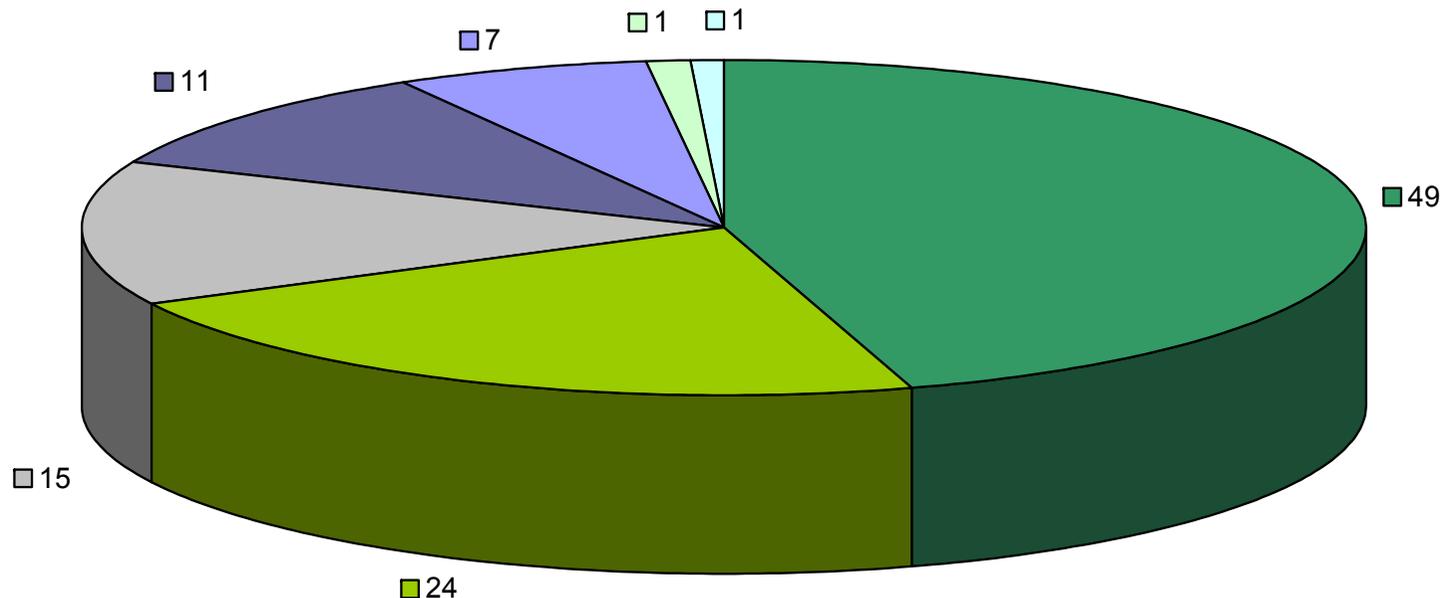
## Die meisten Unternehmen können auf eine längere Unternehmenshistorie zurückblicken



- 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 1918: Unternehmensgründung im 19. Jahrhundert und bis zum Ende des 1. Weltkrieges,
  - Zwischen 1919 und 1944: Unternehmensgründung in der Weimarer Republik und während 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 **1812** gegründet, die beiden **jüngsten** antwortenden **Unternehmen** jeweils im Jahre **2004**.

## Das verarbeitende Gewerbe, der Handel und unternehmensnahe Dienstleister sind die meistvertretenen Branchen

Branchenzugehörigkeit der befragten Unternehmen [N=108]

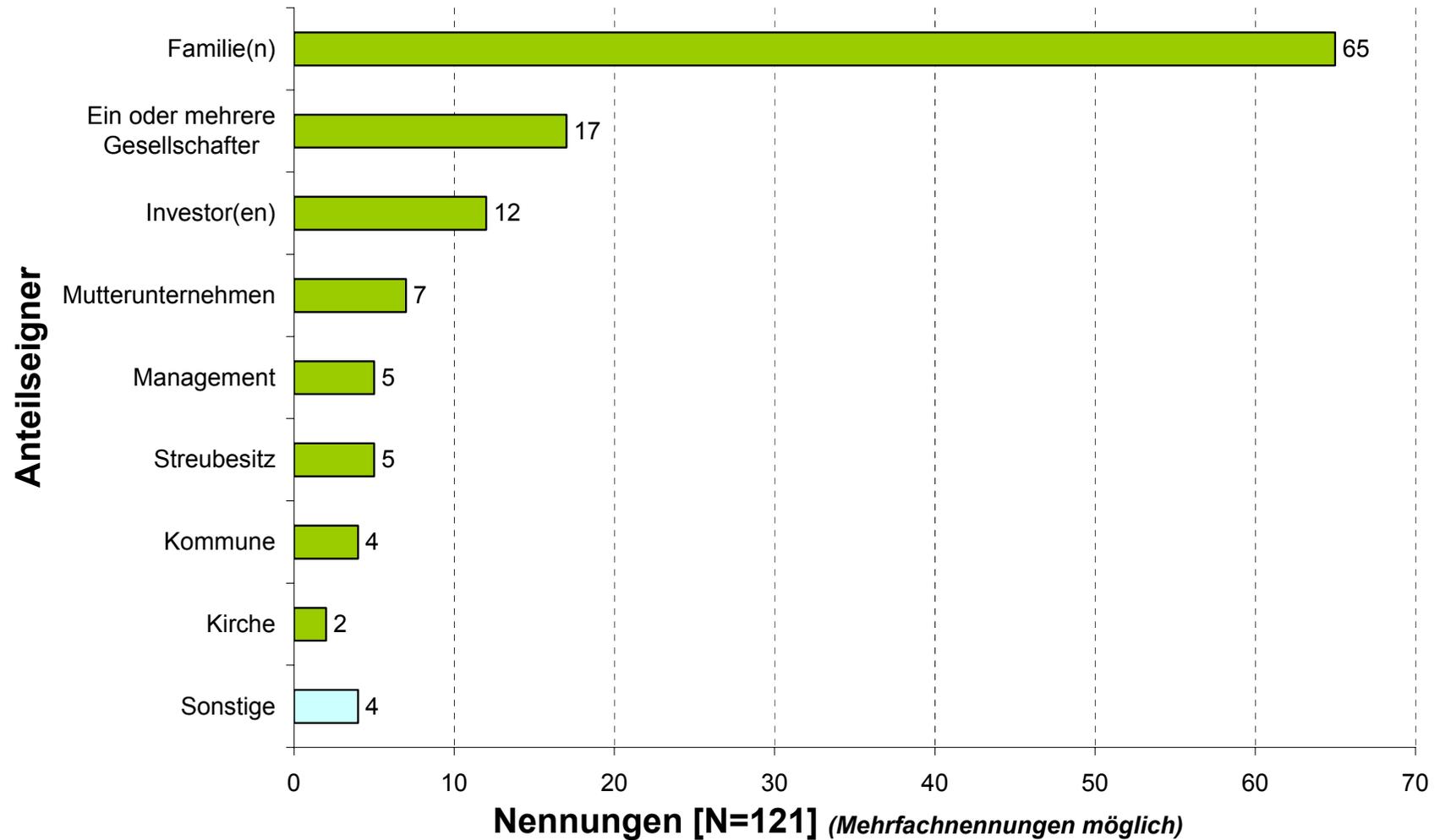


- Verarbeitendes Gewerbe, Bergbau, Energie / Wasser
- Handel, Gastgewerbe, Verkehr
- Öffentliche und private Dienstleister
- Baugewerbe
- Finanzierung, Vermietung, Unternehmensdienstleister
- Land- und Forstwirtschaft, Fischerei
- Sonstige

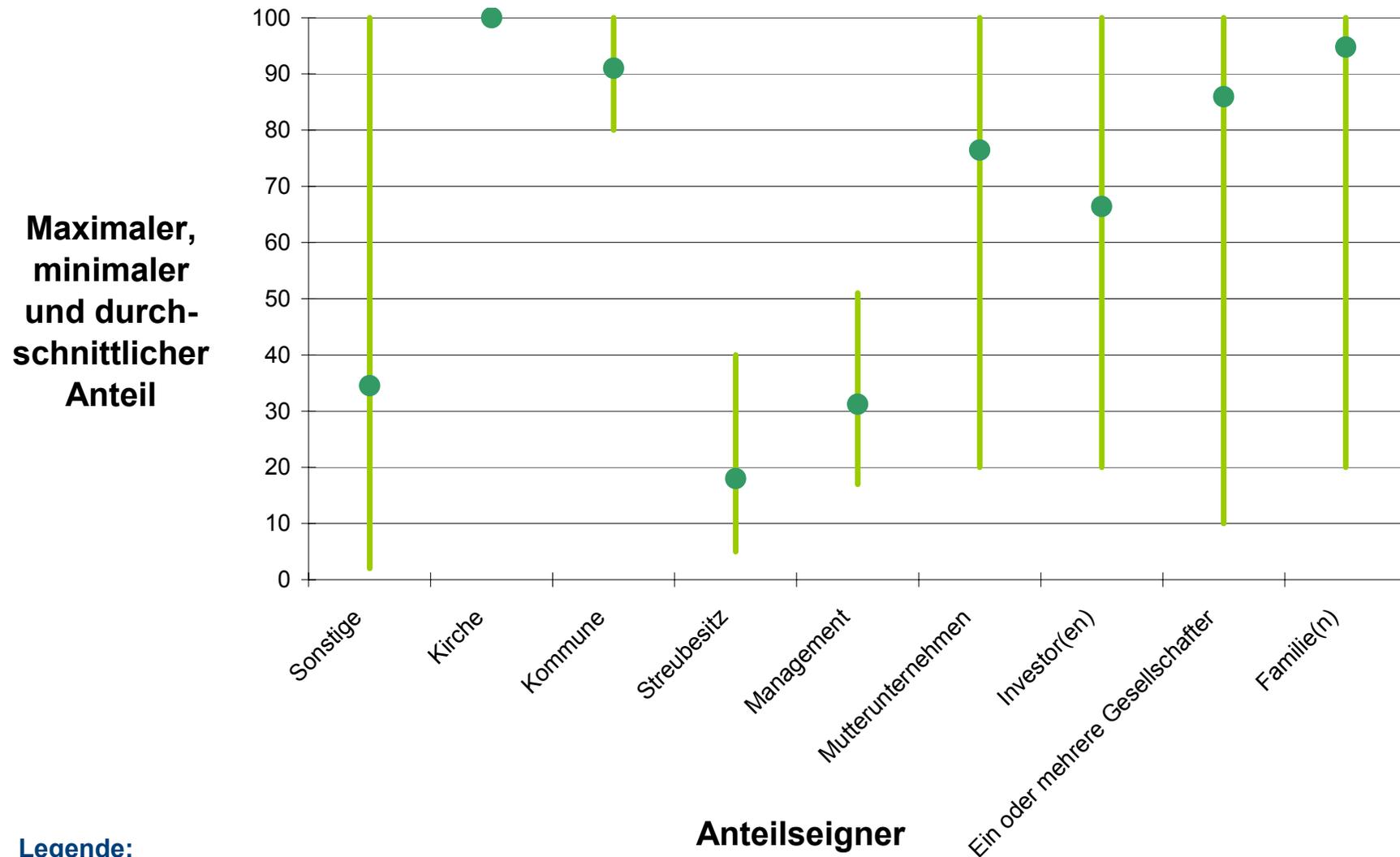
N.B.: Mehrere Unternehmen nutzten bei dieser Frage das offene Antwortfeld „Sonstige“ zur Angabe ihrer Branche. Wenn die dort genannte Branche sich jedoch eindeutig einer der von den Autoren vorgegebenen Branchen-gruppierungen zuordnen lies, so wurde eine entsprechende Umgruppierung vorgenommen.

- Gemäß Berechnungen des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn sind die drei Branchen mit dem größten **Unternehmensbestand** kleiner und mittlerer Unternehmen in absteigender Reihenfolge **unternehmensnahe Dienstleistungen** (27,9 %), **Handel** (23,8 %) und Baugewerbe (10,4 %) (vgl. BMWI 2007, S. 18ff.).
- Gemessen am **Umsatz** ist jedoch das **verarbeitende Gewerbe**, das nur 9,4 % aller Unternehmen stellt, mit 35,6 % der erwirtschafteten Umsätze an der Spitze.
- Die **Stichprobe** der vorliegenden Untersuchung spiegelt zwar nicht den Unternehmensbestand, aber näherungsweise die Umsatzverteilung **deutscher kleiner und mittlerer Unternehmen** wider.
- Das verarbeitenden Gewerbe macht mit 45,4 % einen überproportional großen Teil der vorliegenden Stichprobe aus. Diese kann trotzdem als **repräsentativ** für **deutsche mittelständische Unternehmen** erachtet werden. Der größere Anteil von Unternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe lässt sich durch die zugrunde gelegte Mittelstandsdefinition erklären. Diese ist quantitativ im Vergleich zu klassischen KMU-Definitionen deutlich nach oben verschoben. Die überproportional starke industrielle Prägung des Mittelstands im Vergleich zu kleinen und mittleren Unternehmen wurde bereits in früheren Untersuchungen bestätigt (vgl. Hausch 2004, S. 92ff.).

## An zwei Dritteln aller Unternehmen sind Einzelpersonen oder Familien beteiligt ...



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



**Legende:**

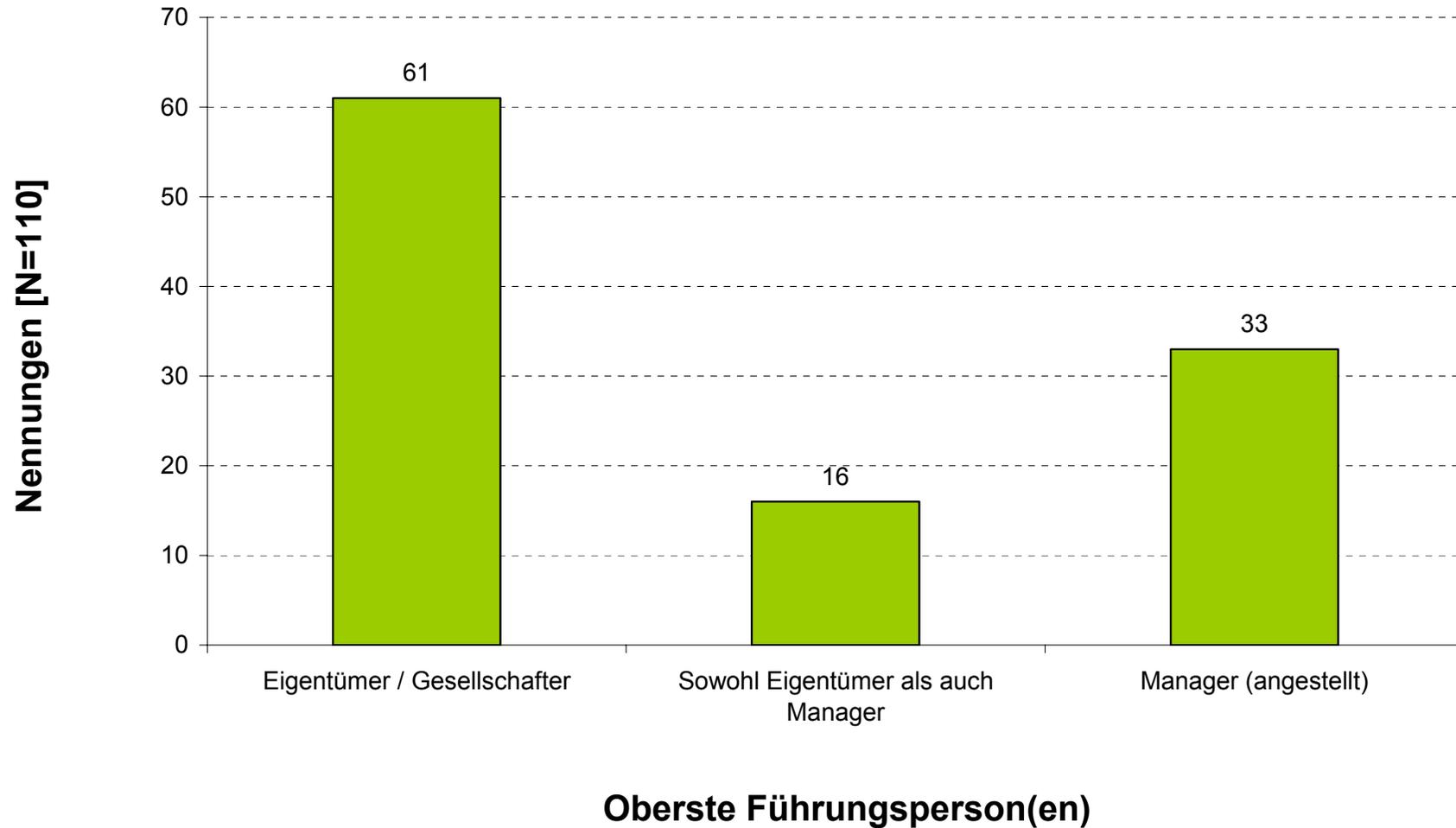
- Oberes Ende: maximaler Anteil; unteres Ende: minimaler Anteil
- Arithmetischer Durchschnitt

- Aus den beiden vorhergehenden Grafiken zu den Eigentumsverhältnissen der antwortenden Unternehmen seien die **wesentlichen Eigentumsstrukturen** nochmals hervorgehoben:

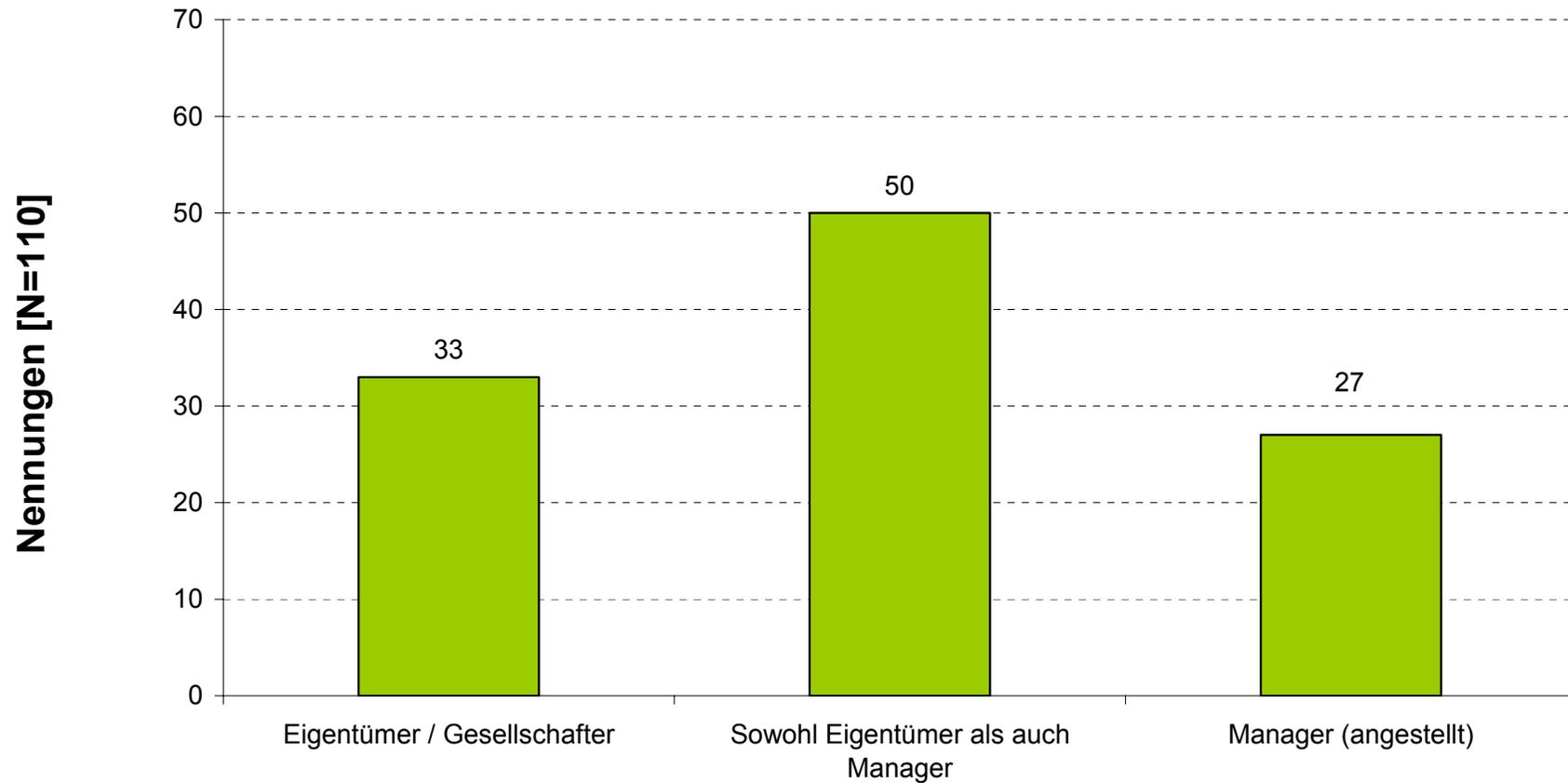
Von den 99 Unternehmen, die Auskunft zu dieser Frage gaben, befinden sich

- 2 Unternehmen vollständig in kirchlicher Hand;
  - 2 Unternehmen vollständig und 2 weitere überwiegend in kommunaler Hand;
  - **Kein Unternehmen** mehrheitlich im **Streubesitz**;
  - Nur **1 Unternehmen** mehrheitlich in der Hand des **Managements**;
  - 4 Unternehmen vollständig und 1 weiteres überwiegend in der Hand eines Mutterunternehmens;
  - **12 Unternehmen** vollständig und **3** weitere überwiegend in der Hand eines oder mehrerer **Gesellschafter**;
  - **54 Unternehmen** vollständig und **9** weitere überwiegend in **Familienhand**.
- Somit befinden sich knapp 80 % der Unternehmen im Besitz eines/-r oder mehrerer Gesellschafter bzw. Familien.

## In weniger als einem Drittel der Unternehmen stellt ein angestellter Manager die ausschließliche oberste Führungsperson dar

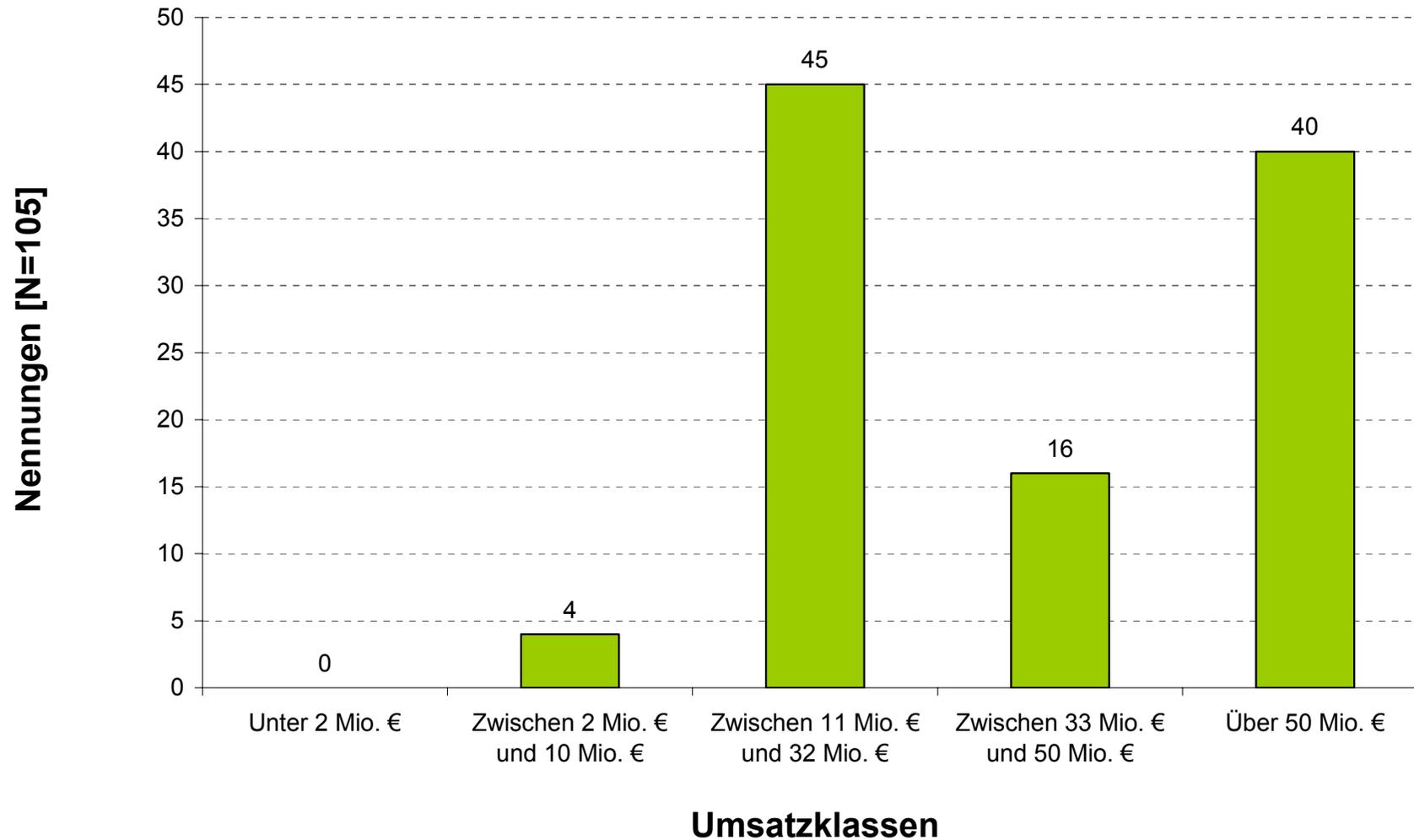


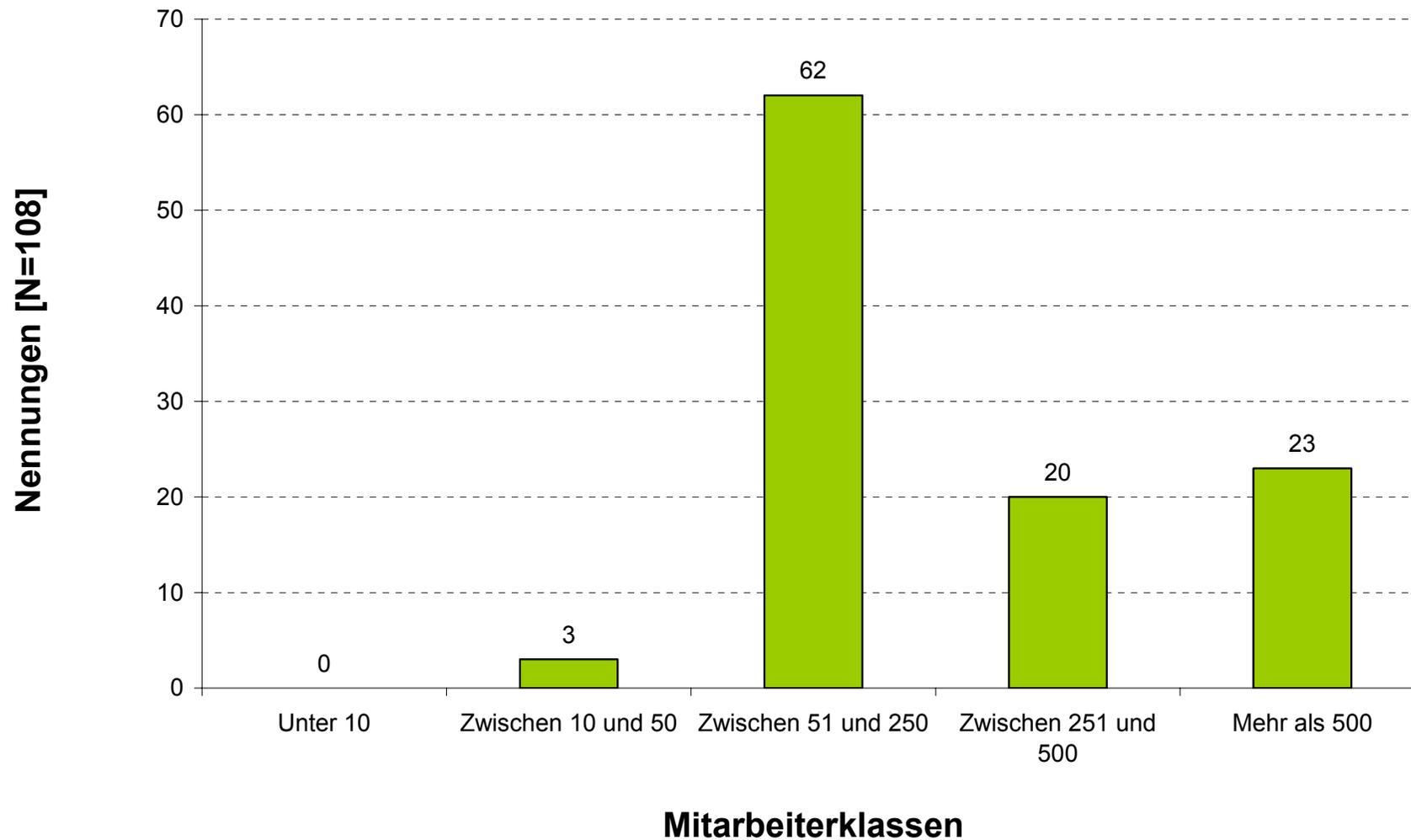
## Die Unternehmensleitung wird mehrheitlich gemeinsam von Eigentümern und Managern ausgeübt

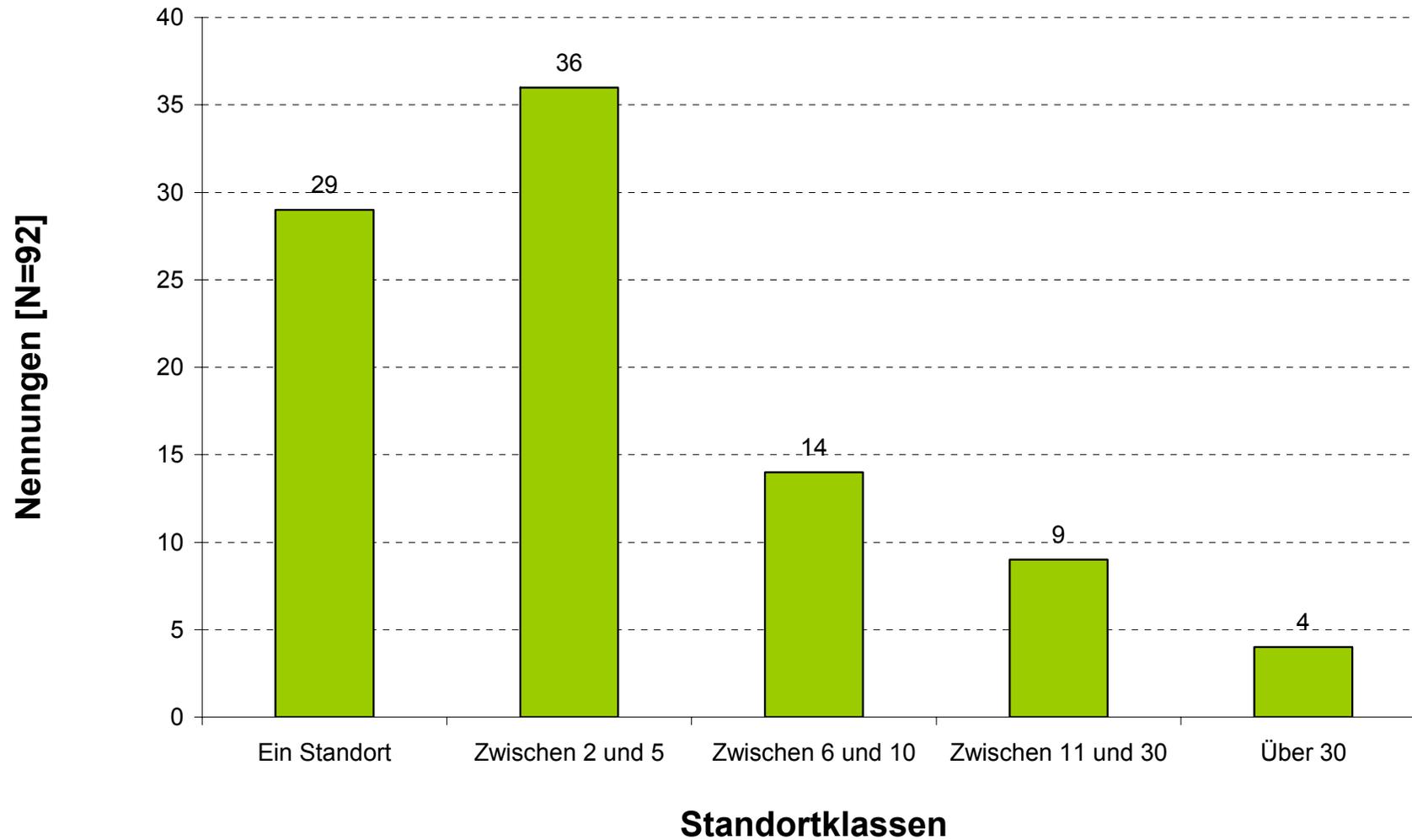


### Zusammensetzung der Unternehmensleitung

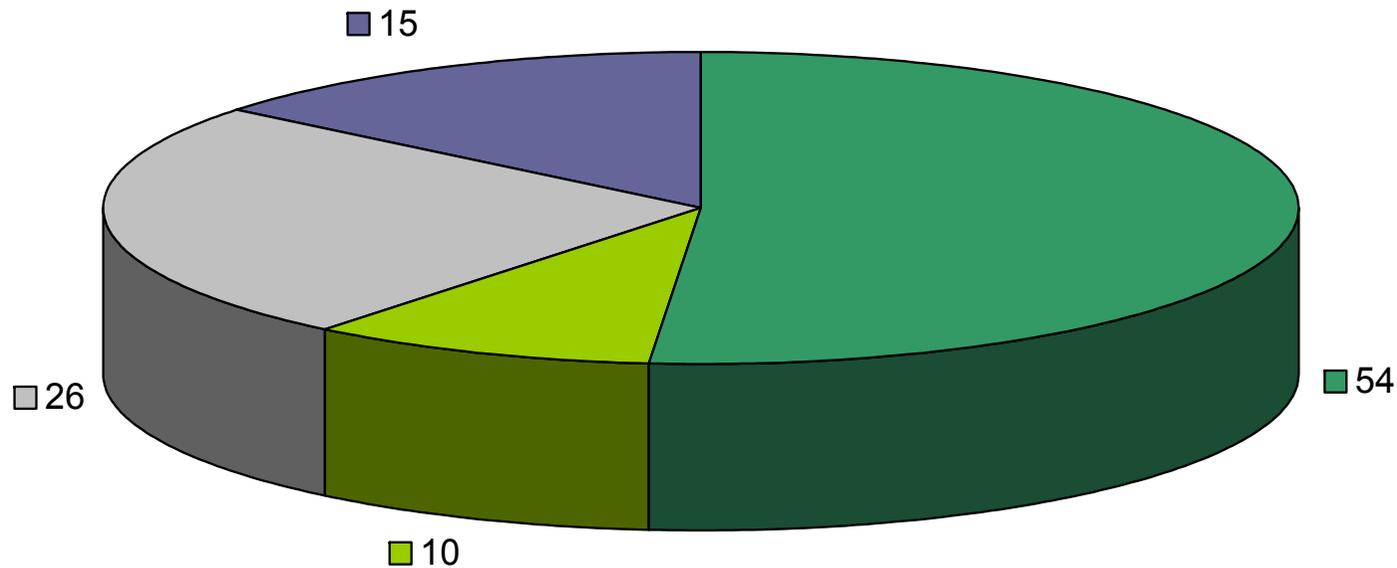
## Etwa die Hälfte der Unternehmen sind in nach gängigen Definitionen umsatzbasiert als mittlere bzw. große Unternehmen zu klassifizieren ...





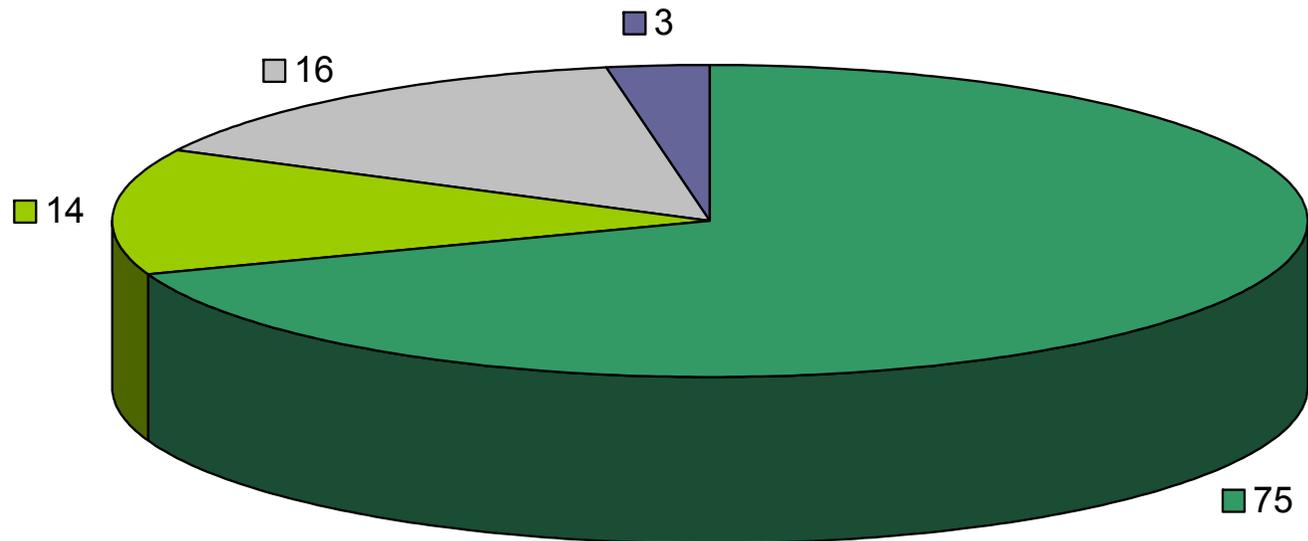


## Anteiliger Auslandsumsatz [N=105]



■ 0% ■ Zwischen 1% und 10% ■ Zwischen 11% und 50% ■ Über 50%

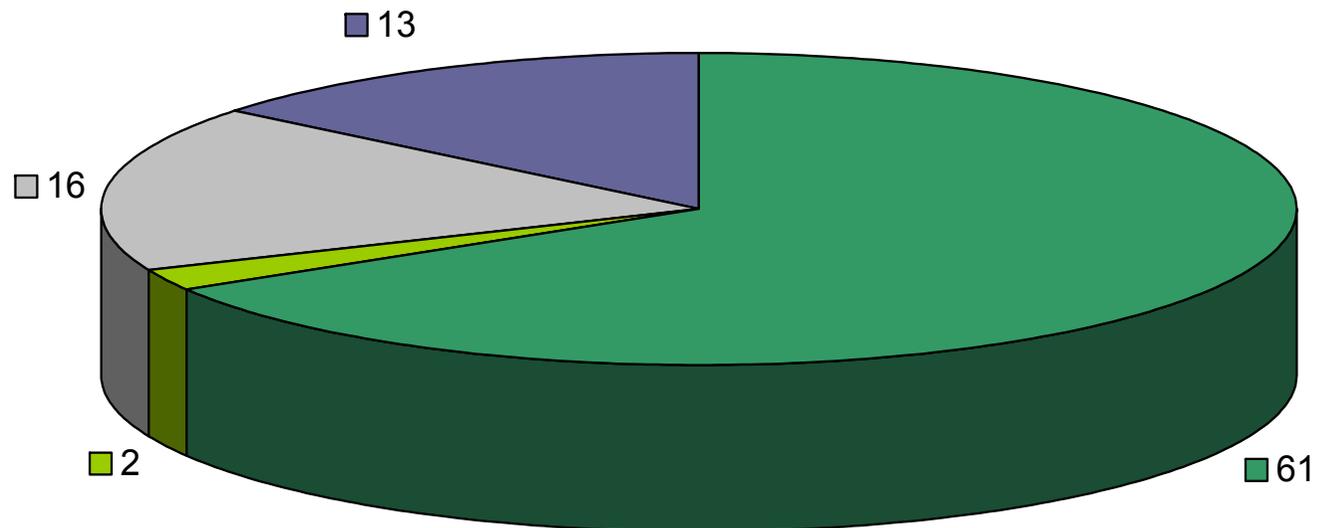
Anteilige Mitarbeiterquote im Ausland [N=108]



■ 0% ■ Zwischen 1% und 10% ■ Zwischen 11% und 50% ■ Über 50%

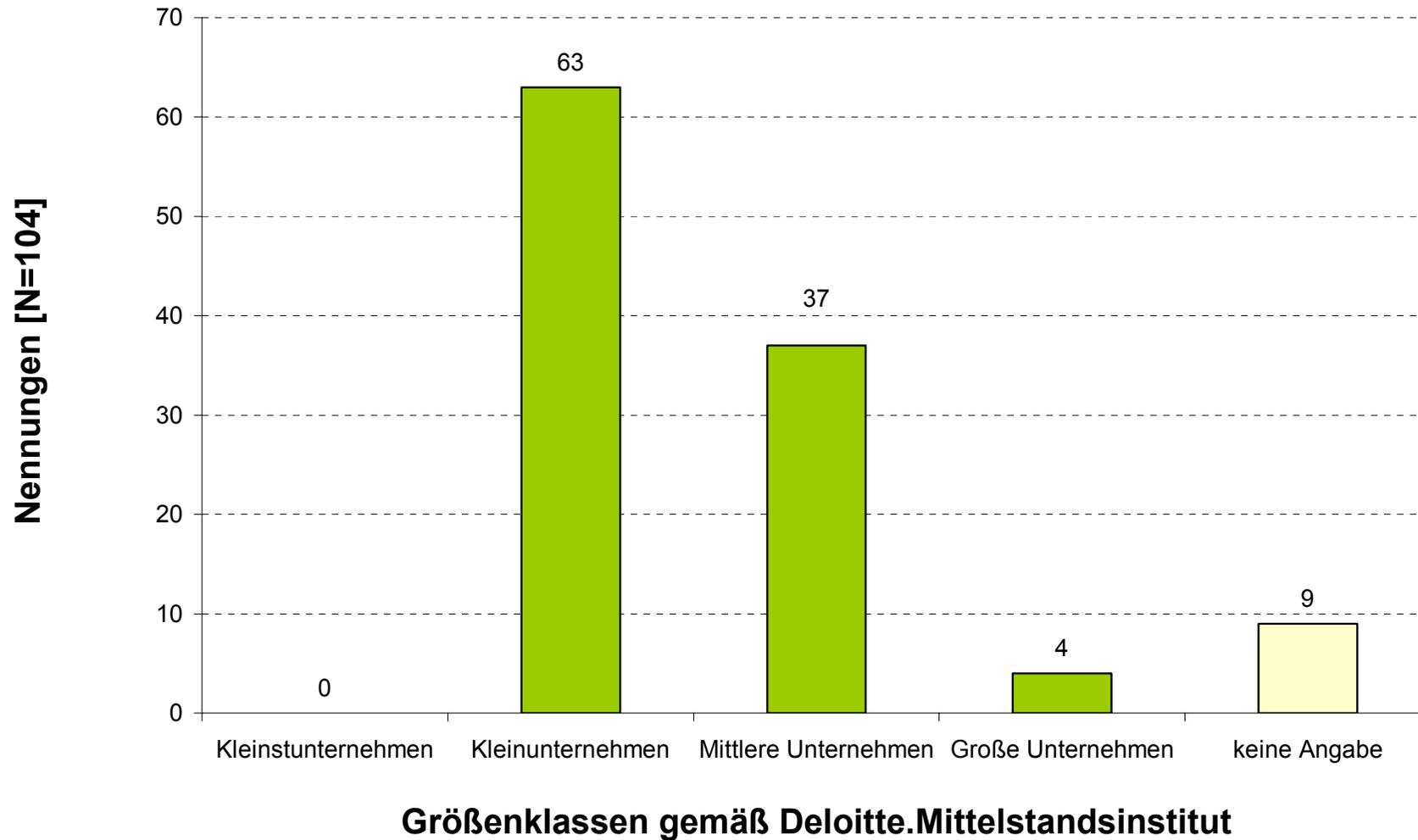
## Etwa zwei Drittel der Unternehmen arbeiten nur an Standorten innerhalb Deutschlands

Anteil der im Ausland befindlichen Standorte [N=92]



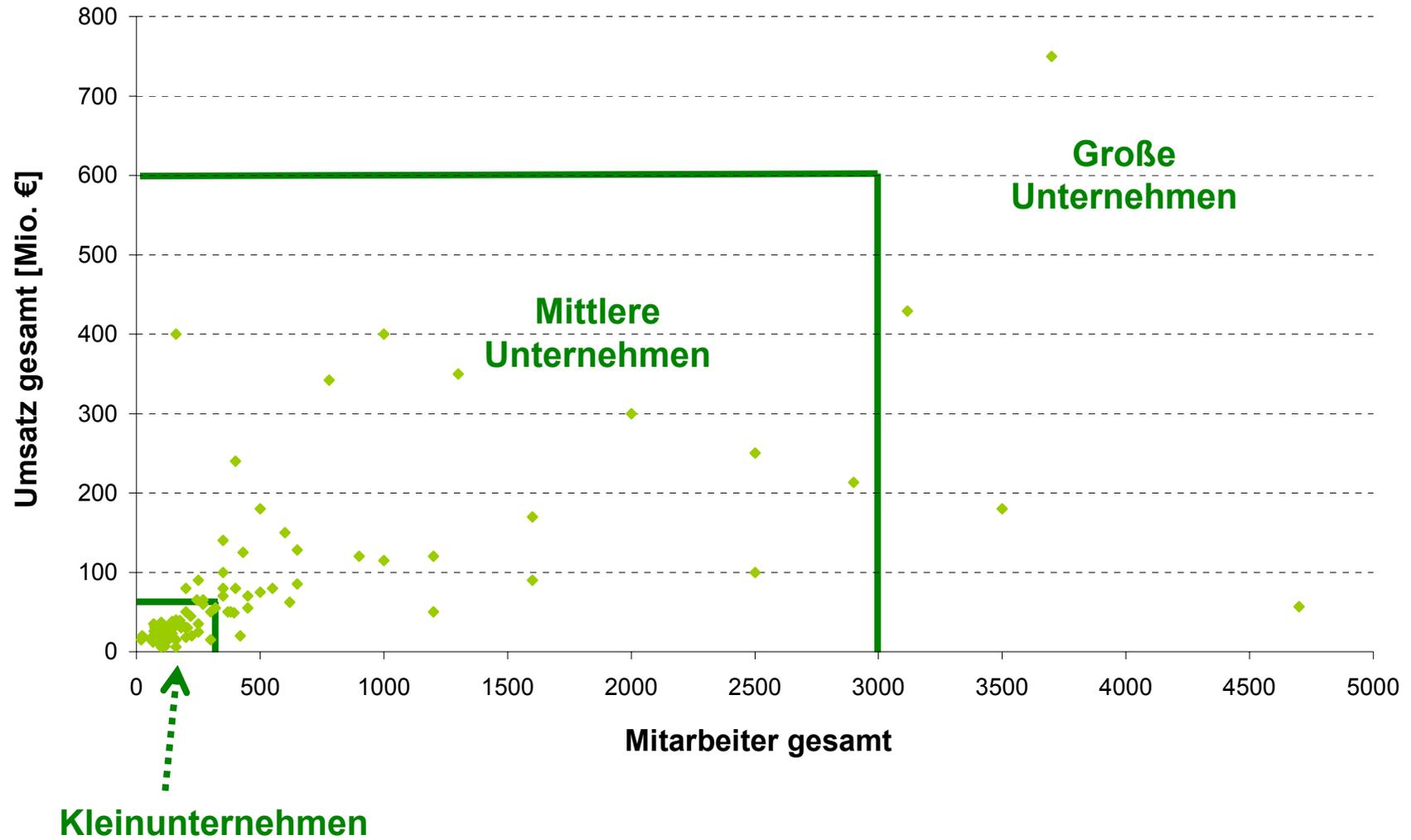
■ 0% ■ Zwischen 1% und 10% ■ Zwischen 11% und 50% ■ Über 50%

## Gemäß der Definition des Deloitte.Mittelstandsinstituts antworteten überwiegend kleine Unternehmen



# Einordnung der antwortenden Unternehmen in die Größenklassen des Deloitte.Mittelstandsinstituts

Größenklassen gemäß Deloitte.Mittelstandsinstitut [N=104]



- Die größenabhängige Einteilung der Unternehmen nach **Umsatz- und Mitarbeiterklassen** erfolgte durch Kombination mehrere gängiger Kategorisierungen:
  - Mittelstandsdefinition des Instituts für Mittelstandsforschung,
  - Mittelstandsdefinition der Europäischen Kommission,
  - Größenklassen des Handelsgesetzbuches für Kapitalgesellschaften (§267 HGB).

Auch hier ist zu beachten, dass die gewählten **Klassen nicht äquidistant** sind.
- Auf Basis von Umsatzhöhe und Mitarbeiterzahl kann **je** etwa die **Hälfte** der antwortenden Unternehmen als **mittelgroß** bzw. als **groß** bezeichnet werden. Jedes dritte Unternehmen ist nur an einem Standort ansässig.
- Der **Internationalisierungsgrad** der antwortenden Unternehmen kann als **gering** eingeschätzt werden, unabhängig davon, ob eine Messung auf Basis des Auslandsanteils von Umsatz, Mitarbeitern oder Standorten erfolgt.
- Unter Anwendung der **Mittelstandsdefinition** des **Deloitte.Mittelstandsinstituts** sind etwa zwei Drittel der Unternehmen als Kleinunternehmen und etwa ein Drittel als Mittlere Unternehmen einzuordnen.

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
<b>Mittlere Unternehmen</b>	<b>bis ca. 3.000</b>	<b>bis ca. 600 Mio. EUR</b>
Große Unternehmen	über 3.000	über 600 Mio. EUR

### Mittelständische Unternehmen sind:

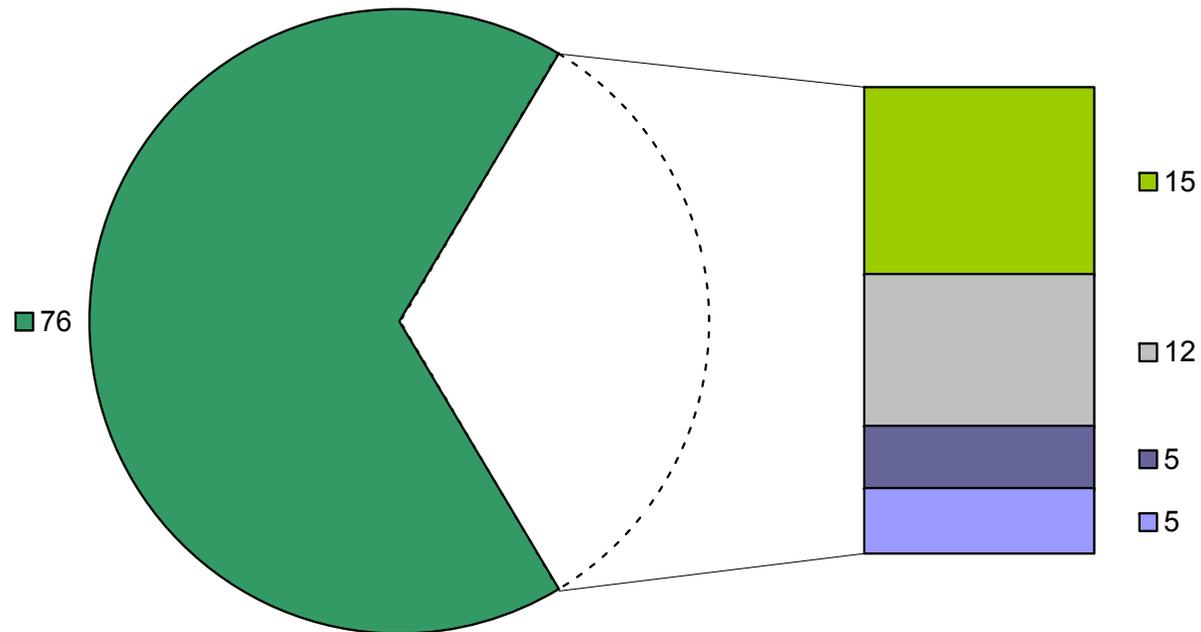
- Eigentümer- bzw. Familien-geführte Unternehmen;
- Manager-geführte Unternehmen  
bis zu einer Mitarbeiterzahl von ca. 3.000 Mitarbeitern und/oder  
einer Umsatzgröße von ca. 600 Mio. Euro und
- Unternehmen, die beide Definitionsmerkmale aufweisen.

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 bei 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.

## Über zwei Drittel der befragten Unternehmen sind nicht in einen Konzern eingebunden

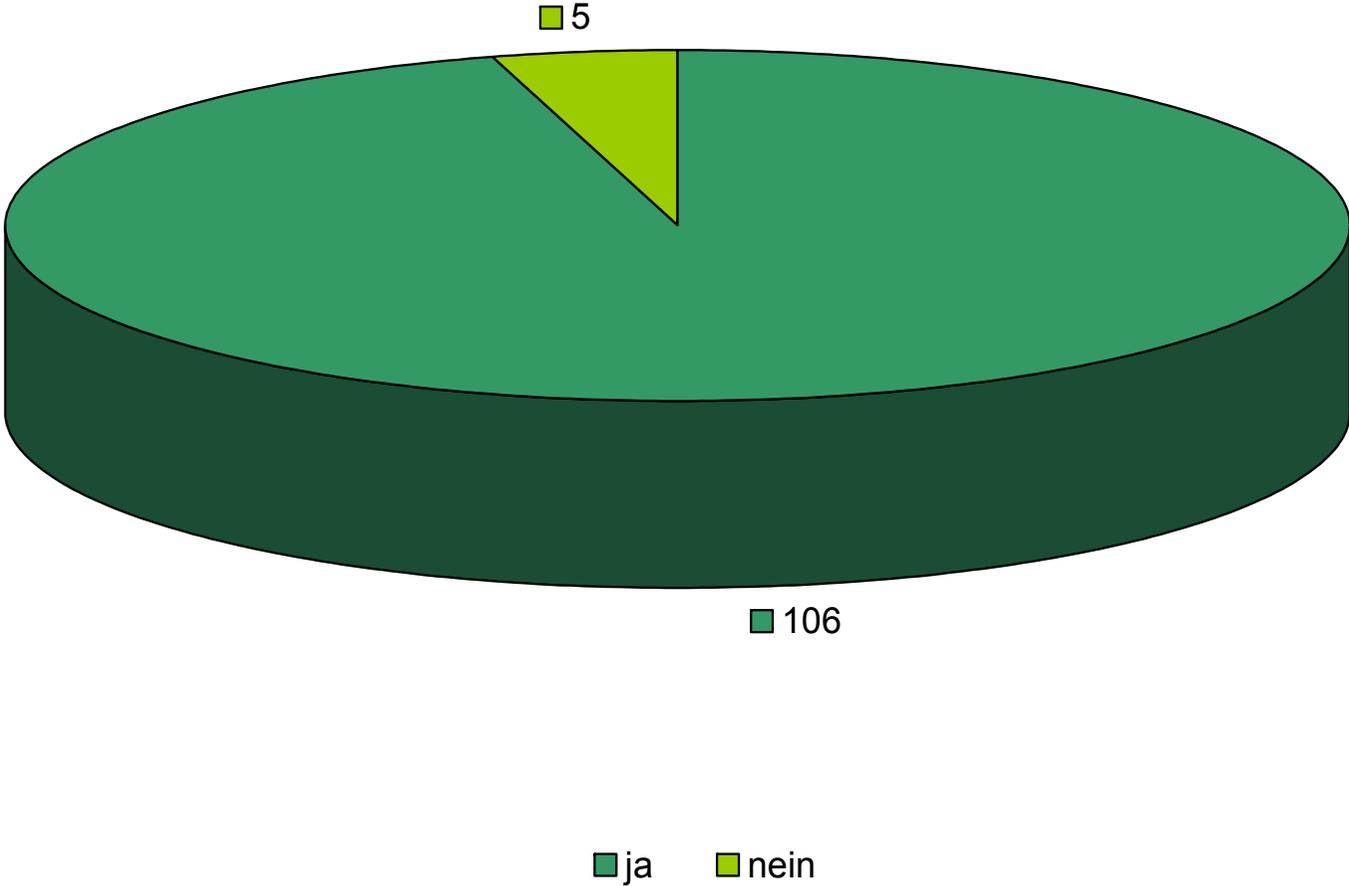
Konzernzugehörigkeit [N=113]



- Nein
- Ja, als Konzernmuttergesellschaft
- Ja, als Tochtergesellschaft einer deutschen Konzernmutter
- Ja, als Tochtergesellschaft einer Konzernmutter mit Sitz innerhalb der EU
- Ja, als Tochtergesellschaft einer Konzernmutter mit Sitz außerhalb der EU

# Fast alle antwortenden Unternehmen fühlen sich dem „Mittelstand“ zugehörig

Selbstzurechnung zum Mittelstand [N=111]



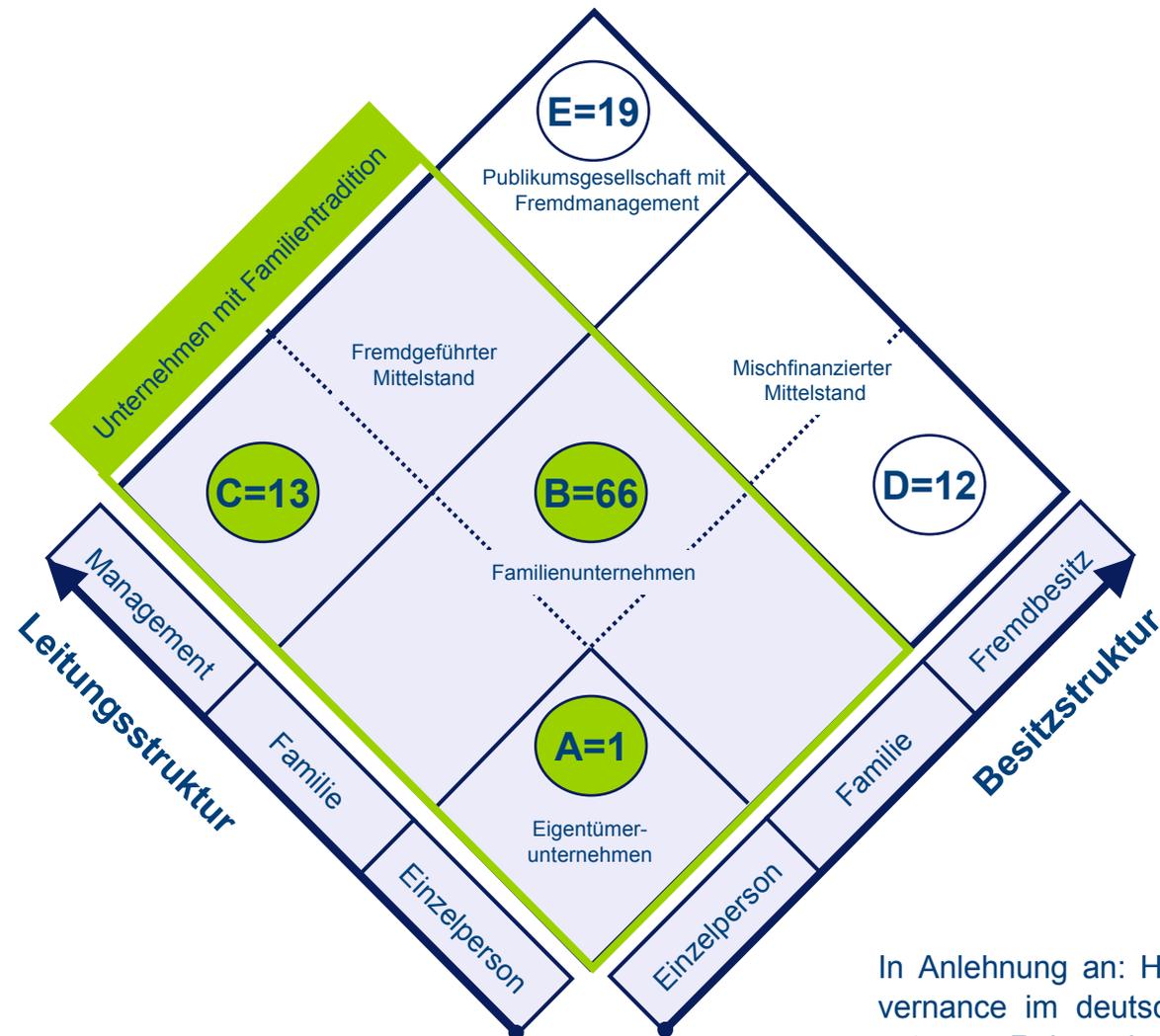
- Neben den Antwortmöglichkeiten ‚ja‘ und ‚nein‘ hatten die Unternehmen bei der Frage nach der **Selbstzurechnung** zum **Mittelstand** auch die Möglichkeit, ihre Einschätzung in einem offenen Antwortfeld zu begründen.
- Drei der fünf ‚nein‘-Antworten gaben folgende Begründungen:
  - „zu klein“ (1x) bzw. „zu groß“ (1x)
  - „kein Unternehmen im engeren Sinn“ (1x)

Die zwei Unternehmen, die mit der Unternehmensgröße argumentierten, befinden sich jedoch beide innerhalb der von den Autoren definierten Größenklassen.

- 23 der 106 ‚ja‘-Antworten gaben folgende Begründungen (*Mehrfachantworten möglich*):
  - Unternehmensgröße (12x)
  - Im Familienbesitz / von Familie geführt (10x)
  - Unternehmensstruktur (4x)
  - Unternehmensphilosophie (3x)
  - Sonstige Gründe (4x)

# In der Stichprobe vertretene Typen mittelständischer Unternehmen

## Typologie des Mittelstands gemäß Deloitte.Mittelstandsinstitut



N=111

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).

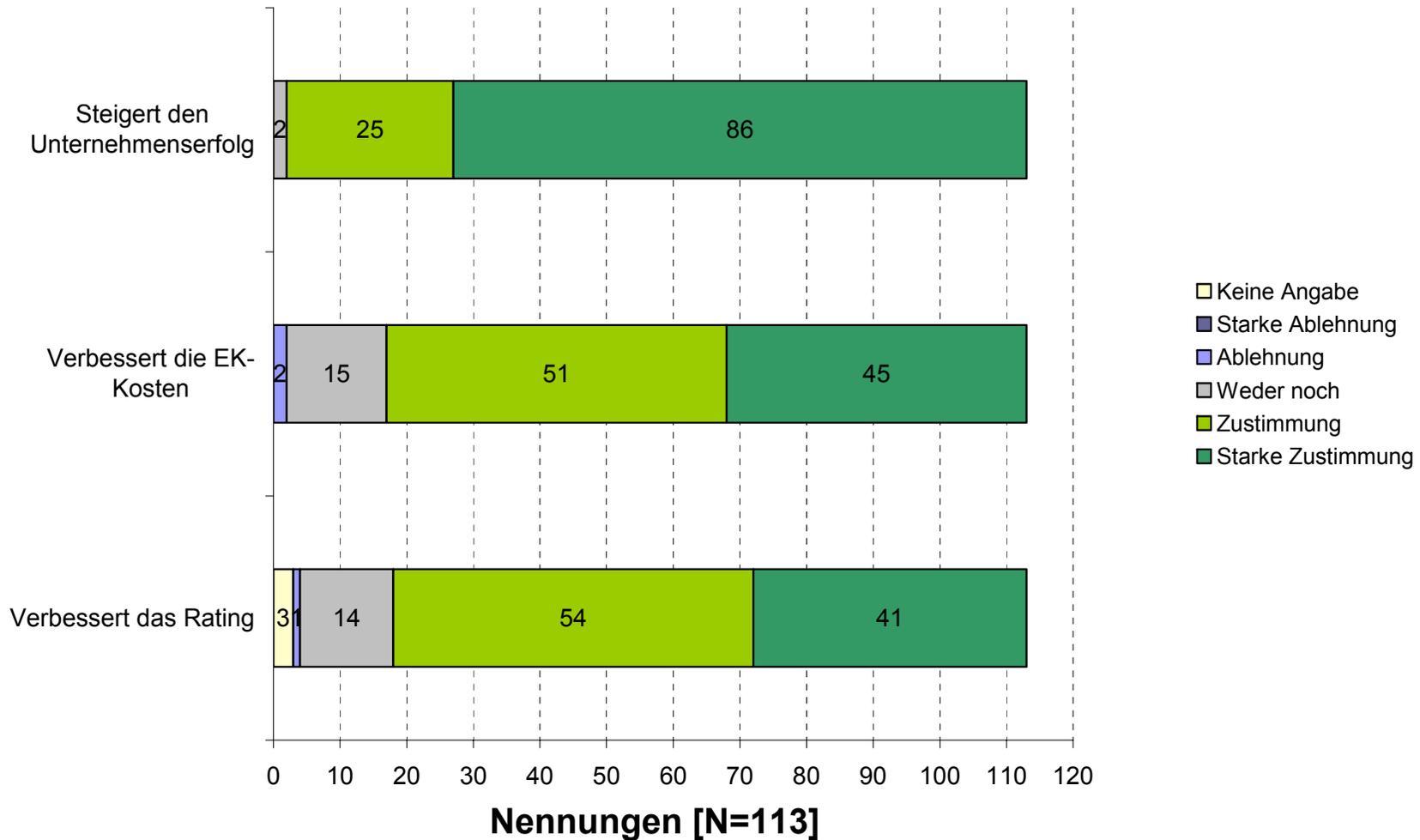
- Im nachfolgenden Kapitel „**Gute Unternehmensführung (Corporate Governance)**“ wird die Gesamtheit der Untersuchungsteilnehmer hinsichtlich der folgenden **Merkmale** näher beschrieben:
  - Aussagen zur Wirkungsweise von Corporate Governance;
  - Definition guter Unternehmensführung;
  - Einflussfaktoren auf die Führung des Unternehmens;
  - Gründe für eine Beschäftigung mit Corporate Governance;
  - Zielstruktur und Ziele des Unternehmens;
  - Führungsstil;
  - Transparenz des Unternehmens nach innen und außen;
  - Träger der Kontrollfunktion im Unternehmen;
  - Finanzierungspräferenzen.

- Gute Unternehmensführung steigert den **Unternehmenserfolg** und senkt die **Beschaffungskosten** für Eigen- und Fremdkapital.
- Eine **Konsensdefinition** von **Corporate Governance** aus Sicht der Untersuchungsteilnehmer lässt sich folgendermaßen zusammenfassen:  
*„Gewährleistung einer verantwortungsvollen, zielorientierten, mitarbeitfreundlichen, transparenten und auf langfristigen Erfolg ausgerichteten Führung des Unternehmens mit dem Ziel, dem Unternehmen selbst, seinen Eigentümern und Interessengruppen zu dienen.“*
- Unternehmensführung, Controlling, Unternehmenskontrolle und Unternehmenskultur sind die wichtigsten **Faktoren**, die Entscheidungsträger bei der **Führung** von Unternehmen berücksichtigen.
- Gute Unternehmensführung wird zudem als **Mittel** gesehen, um die **Bindung aktueller Mitarbeiter** zu steigern, die Attraktivität des Unternehmens für potentielle Arbeitnehmer zu erhöhen, die langfristige Perspektive des Unternehmens zu stärken und das Image in der Öffentlichkeit zu verbessern.
- In einem Großteil der teilnehmenden Unternehmen sind **Unternehmensziele explizit formuliert**.

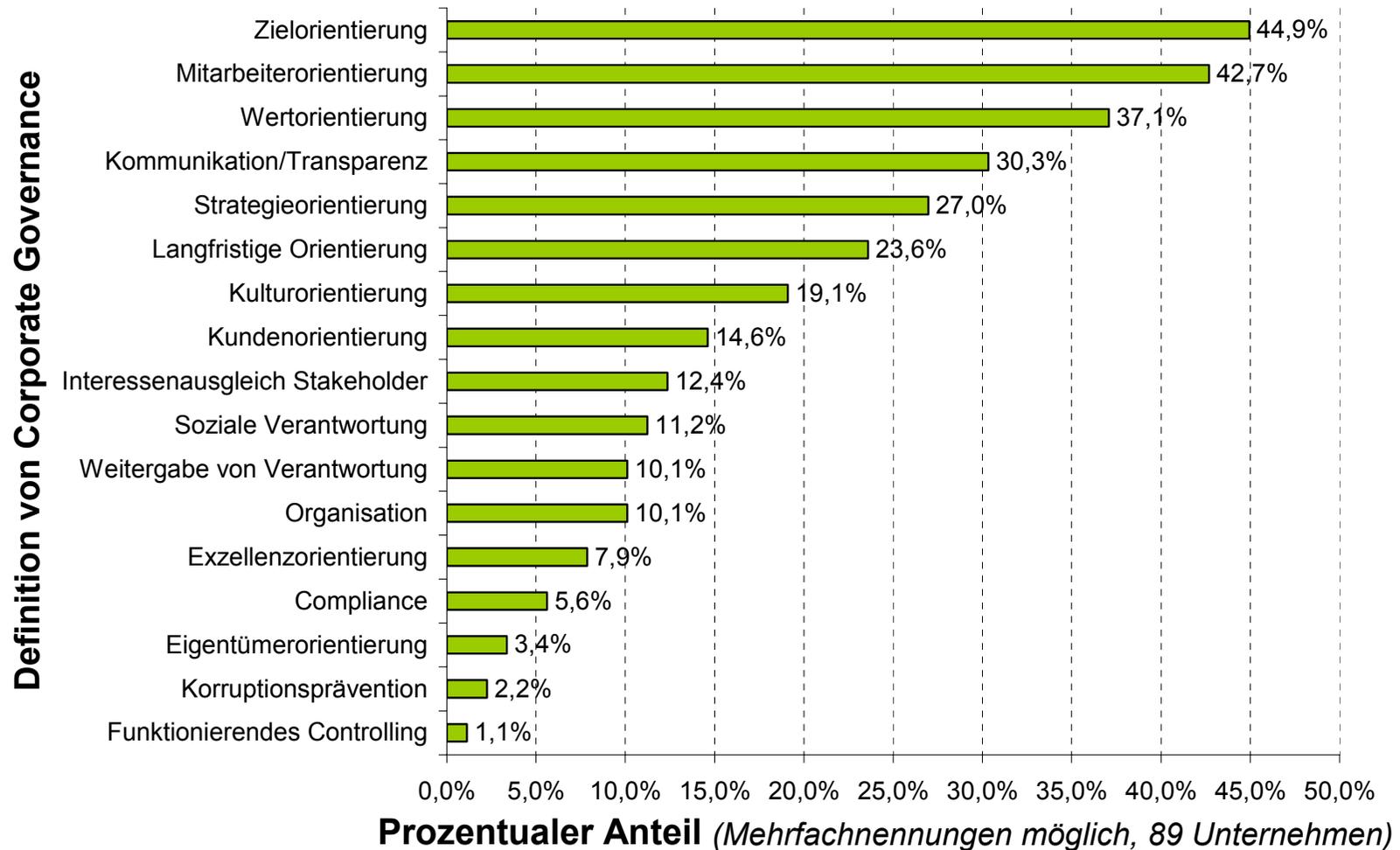
- Die wichtigsten **Unternehmensziele** sind **Gewinnmaximierung**, Umsatzwachstum und Erhalt/Steigerung des Marktanteils.
- Die teilnehmenden Unternehmen verfolgen sowohl **finanzielle** als auch **nicht-finanzielle Ziele** bei Vorrang ersterer.
- **Entscheidungen** werden zwar meist auf Basis von **Kennzahlen** getroffen, Entscheidungen „aus dem Bauch heraus“ kommen gelegentlich aber auch vor.
- Die **Unternehmenstransparenz** nach innen ist **eher hoch**, die Transparenz nach außen deutlich geringer.
- **Kontrollfunktionen** werden hauptsächlich von den **Eigentümern** oder von **Controllern** übernommen, es gibt nur selten institutionalisierte Kontrollgremien wie Beiräte oder Aufsichtsräte.
- Die teilnehmenden Unternehmen **finanzieren** sich überwiegend durch **Eigenkapitalmittel**.

## Corporate Governance wirkt aus Sicht der Untersuchungsteilnehmer erfolgssteigernd und senkt Eigen- und Fremdkapitalkosten

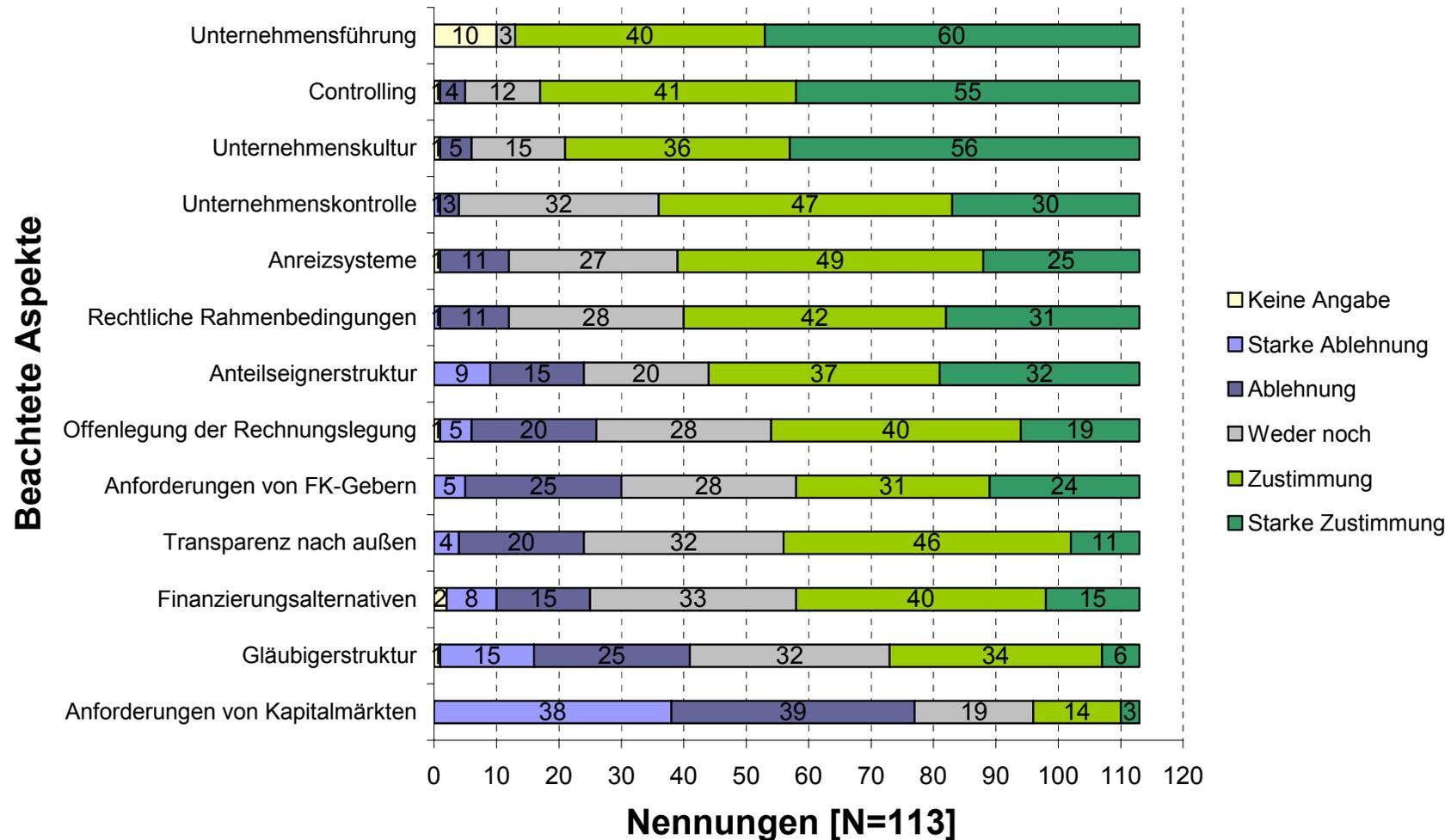
Wirkungsweise von Corporate Governance



## Gute Unternehmensführung orientiert sich an Zielen, Mitarbeitern sowie Werten und wird transparent kommuniziert

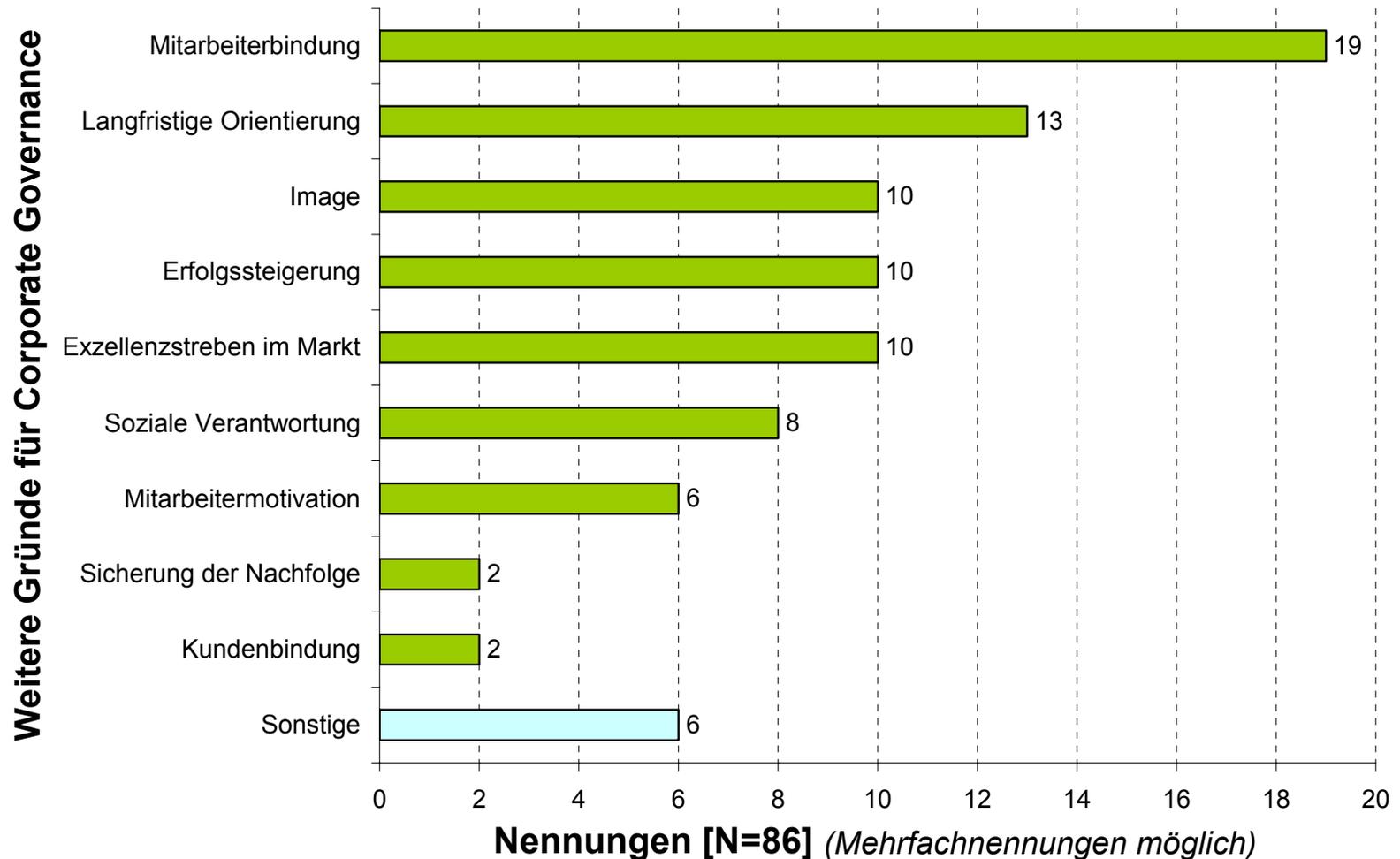


## Die wichtigsten Einflussfaktoren auf die Führung des Unternehmens sind Unternehmensführung, Controlling und Unternehmenskultur



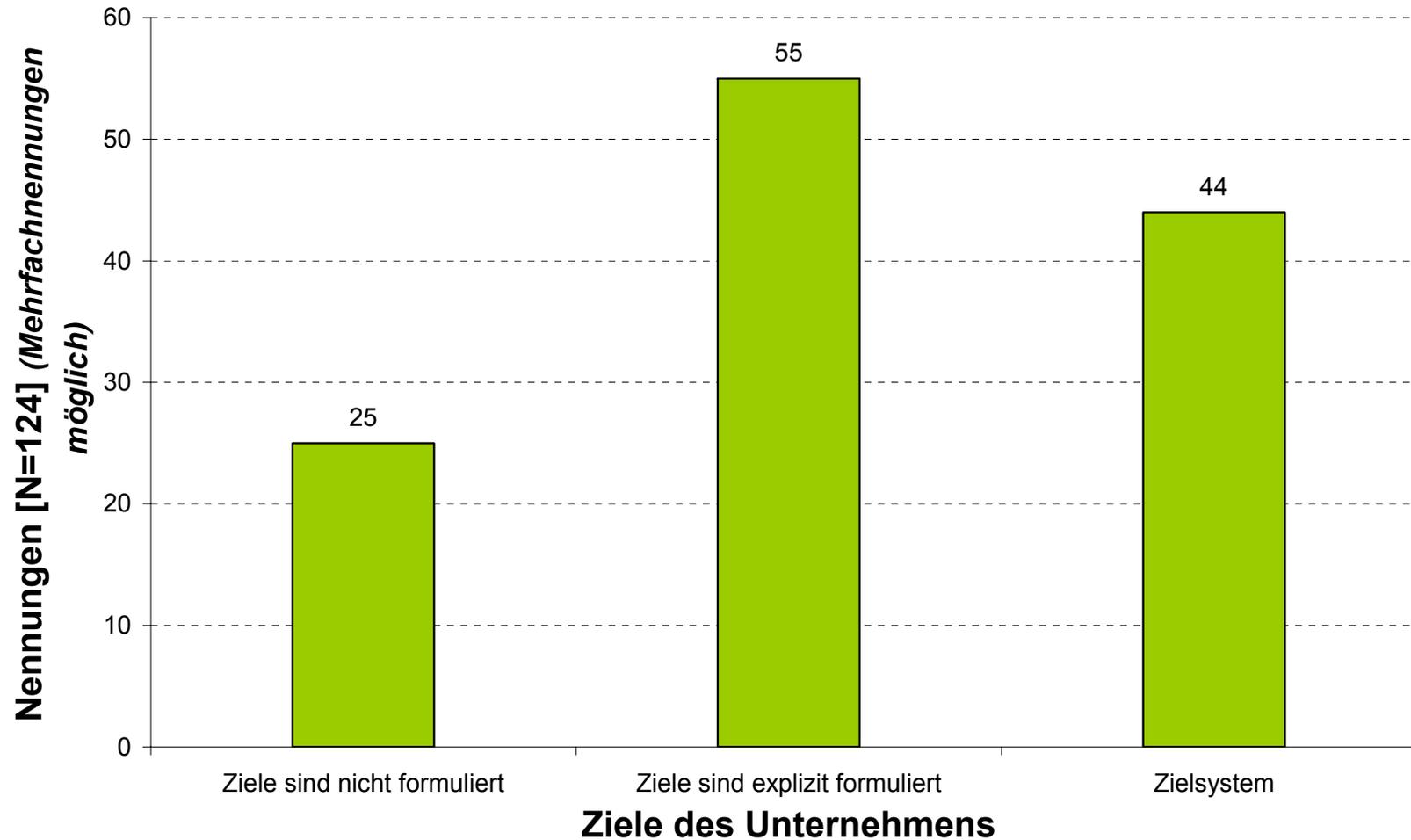
Sortierung: Summe Zustimmung+Starke Zustimmung in absteigender Reihenfolge

## Steigende Mitarbeiterbindung, langfristige Orientierung und ein gutes Image sind weitere Gründe für Corporate Governance

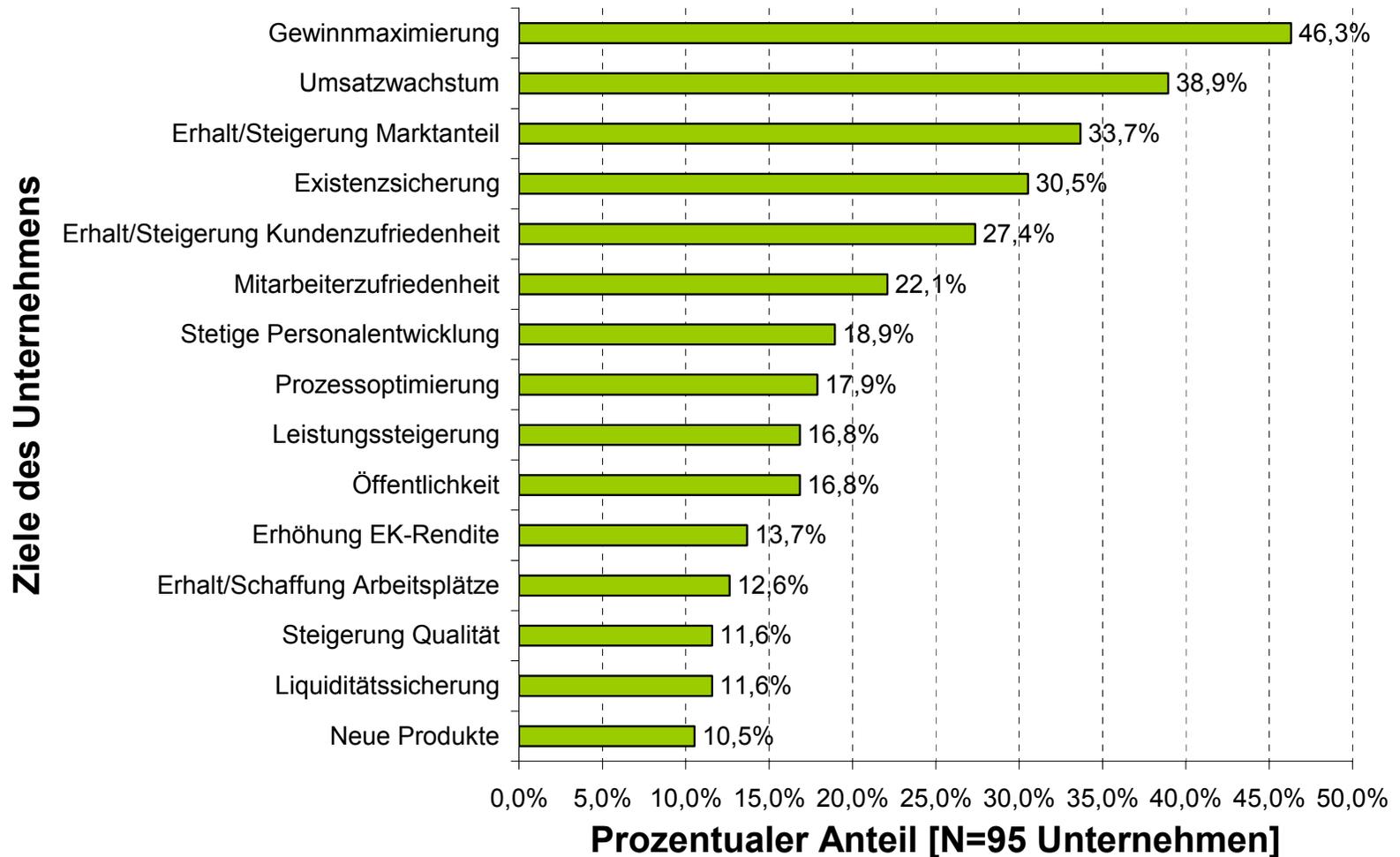


- Die Antworten auf die offenen Fragen, ob es weitere Gründe gebe, sich mit Corporate Governance zu befassen, wurden **kategorisiert**.
- Am häufigsten werden Aspekte genannt, die mit der **Bindung aktueller Mitarbeiter** und auch der höheren Chance der **Gewinnung zukünftiger Mitarbeiter** korrespondieren. Gute Corporate Governance wird als Instrument interpretiert, mit dem ein Unternehmen im Wettbewerb um geeignetes Personal positioniert werden kann.
- Des Weiteren wird Corporate Governance die Fähigkeit zugesprochen, die **langfristige Ausrichtung** des Unternehmens zu stärken und das Unternehmen nachhaltig überlebensfähig zu machen.
- Eine dritte Kategorie von Gründen bezieht sich auf eine **Steigerung der Unternehmensreputation** durch gute Corporate Governance.
- In der Kategorie „**Sonstige**“ wurden folgende Einfachnennungen aufgenommen: Entwicklung des Unternehmens; Interessenausgleich zwischen Stakeholdern; Eigentümerorientierung; Entwicklung eines Wertesystems; keine Gründe; Steigerung der Attraktivität als Partner für andere Unternehmen.

## Die Ziele der Unternehmen sind überwiegend explizit formuliert oder in Form eines Zielsystems vorhanden

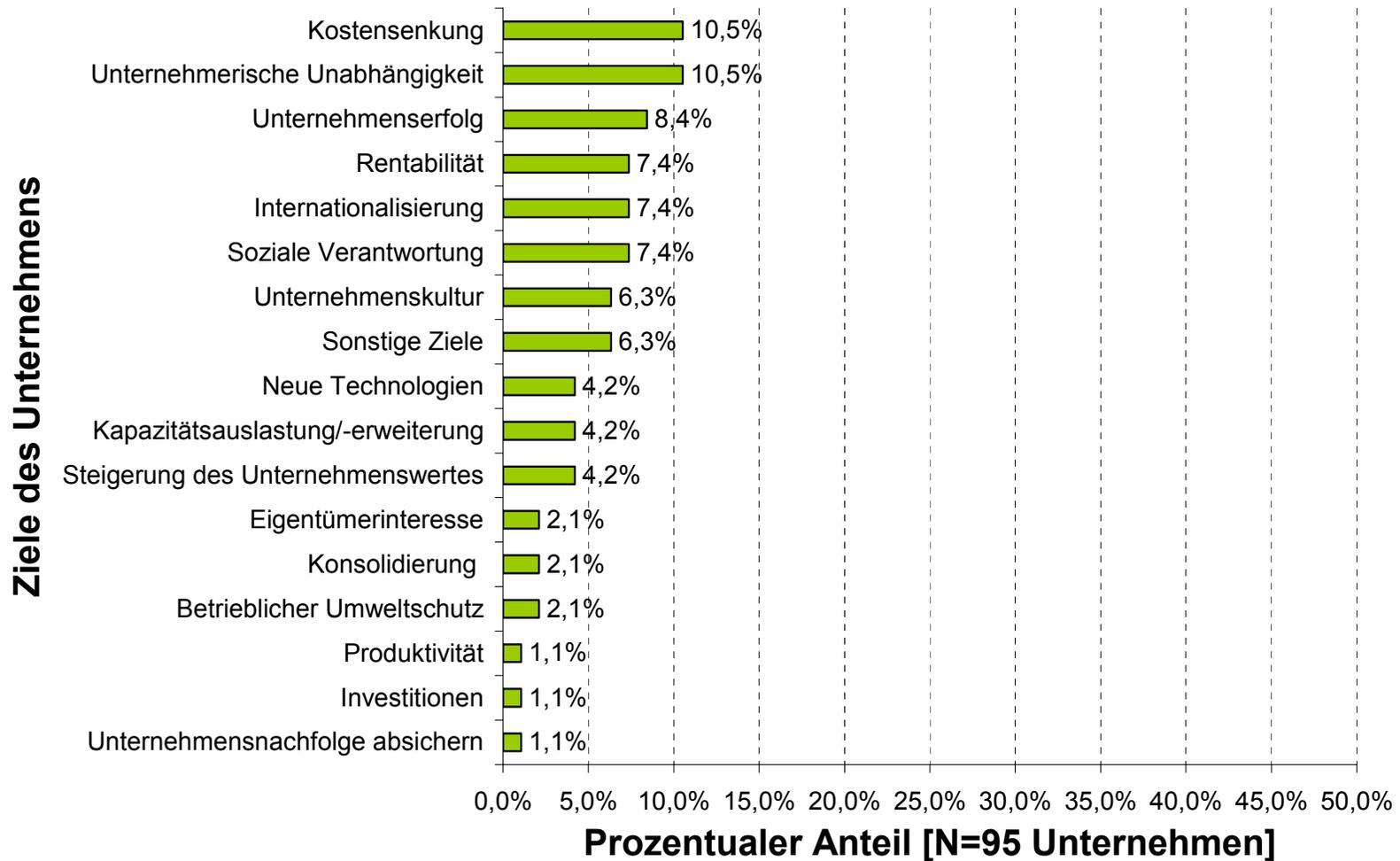


## Die wichtigsten Unternehmensziele sind Gewinnmaximierung, Umsatzwachstum und Erhalt/Steigerung des Marktanteils ...

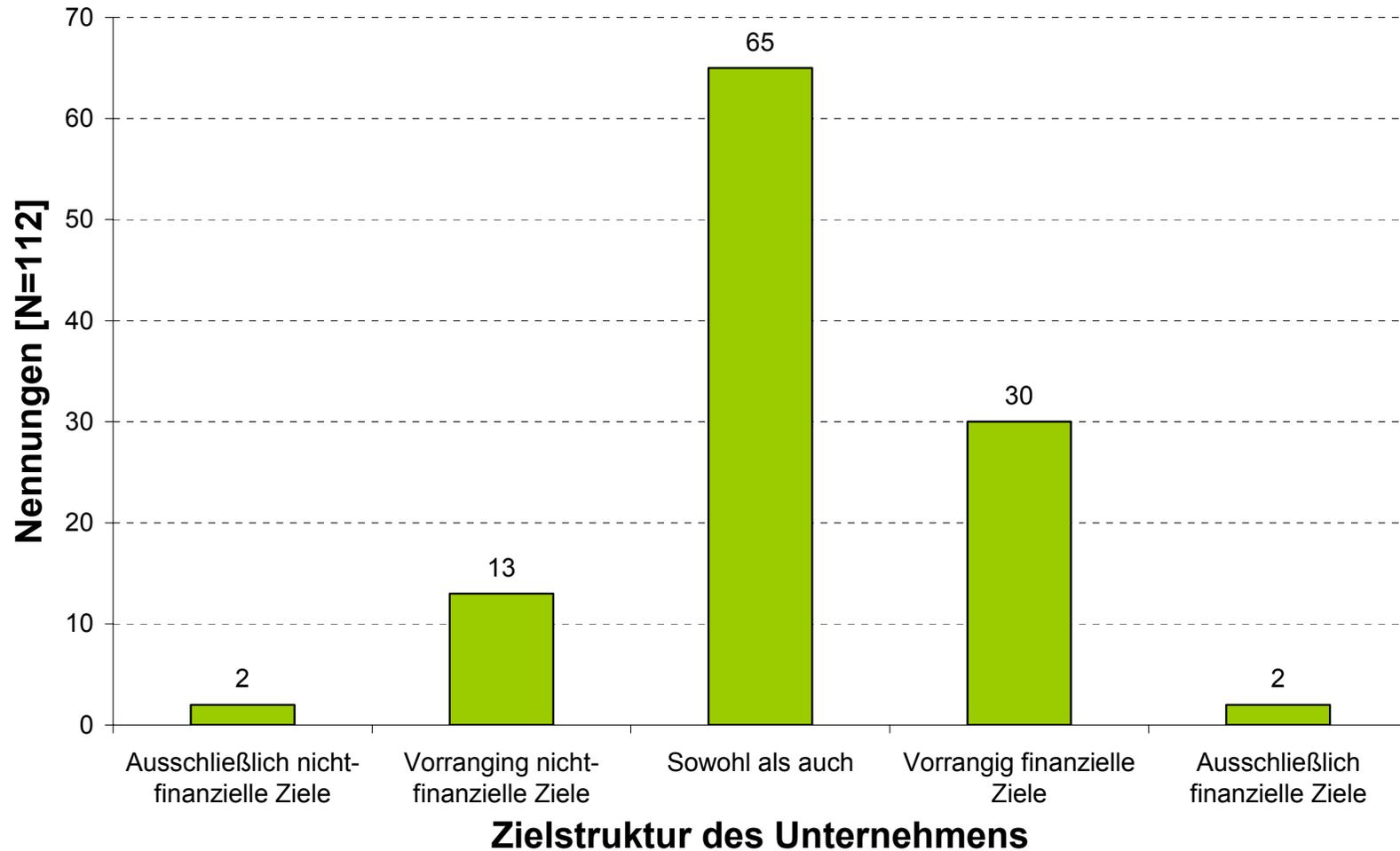


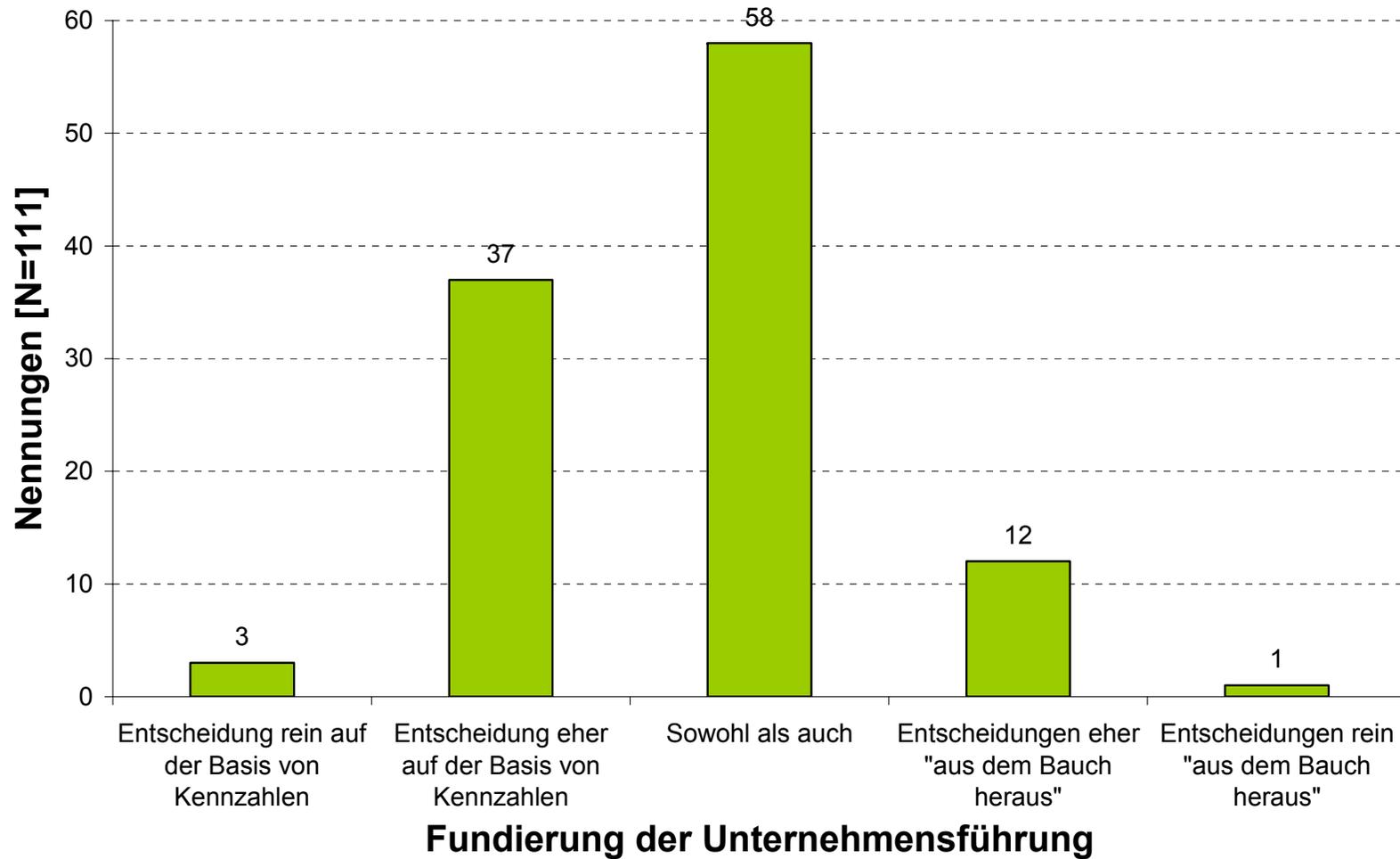
## ... während Kostensenkung, unternehmerische Unabhängigkeit sowie Unternehmenserfolg weit weniger wichtig sind

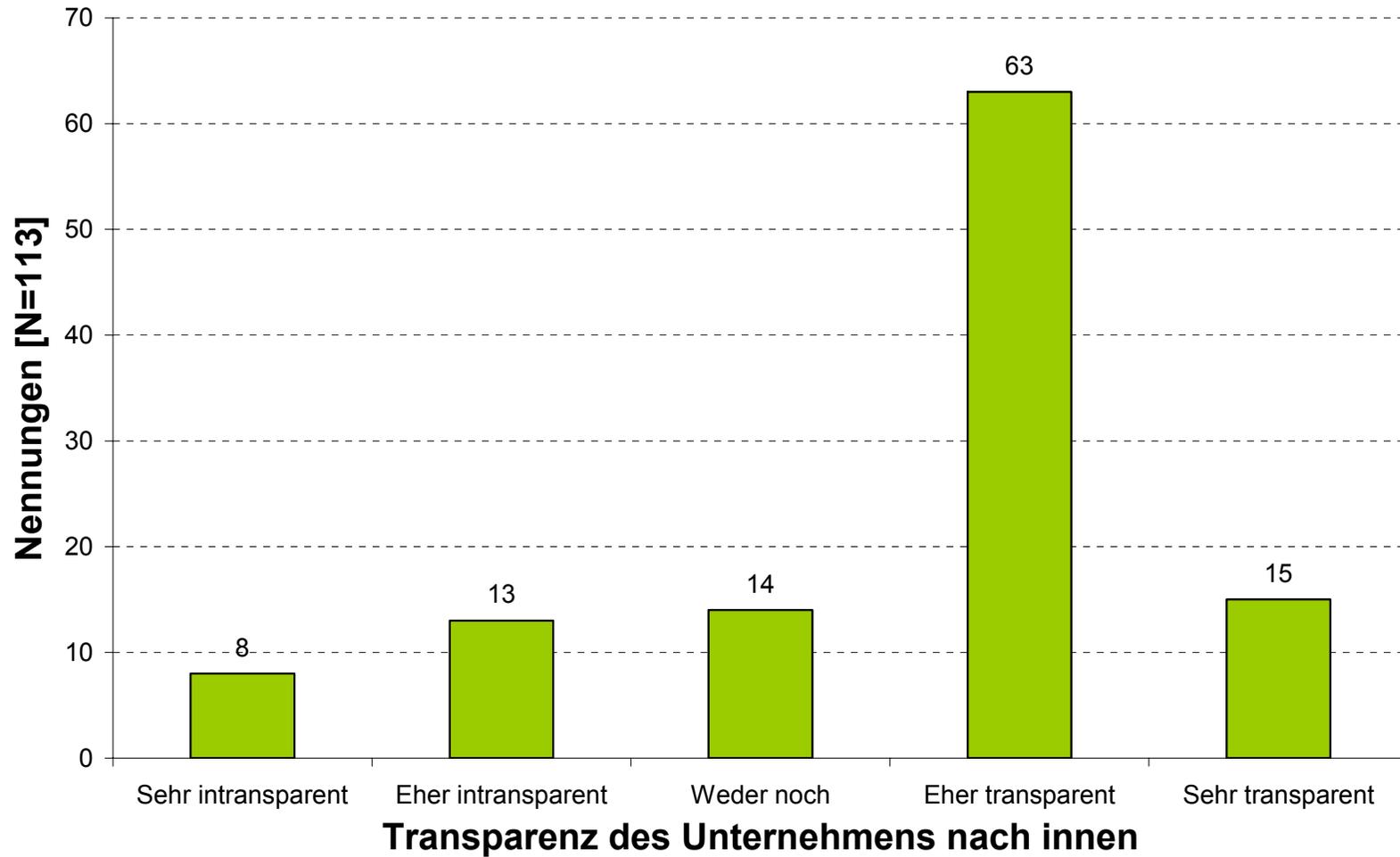
Fortsetzung



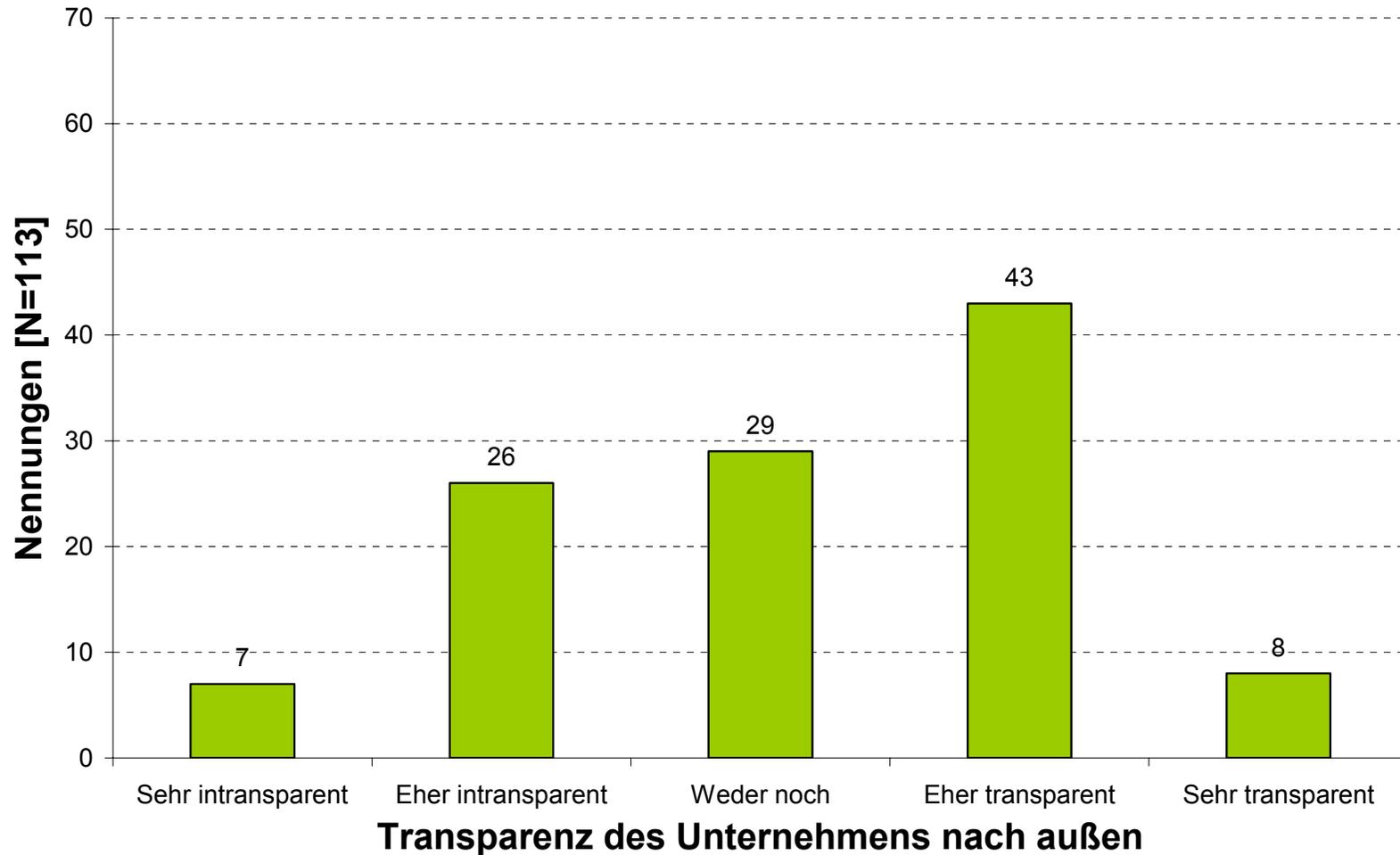
## Die Zielstruktur der teilnehmenden Unternehmen ist eine Mischung aus nicht-finanziellen und finanziellen Zielen



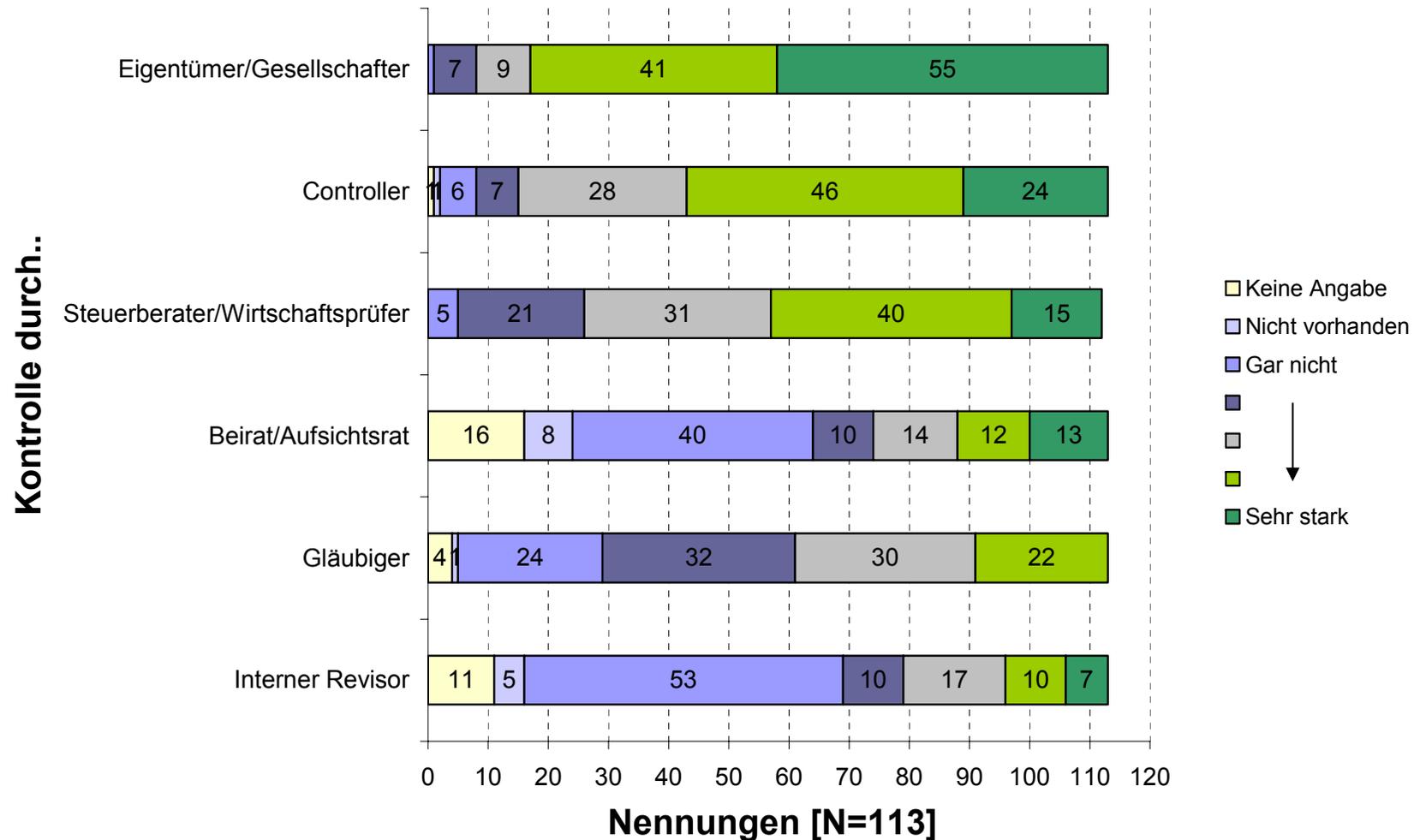




## Die Unternehmenstransparenz nach außen ist deutlich geringer und zwischen eher transparent und eher intransparent einzuordnen

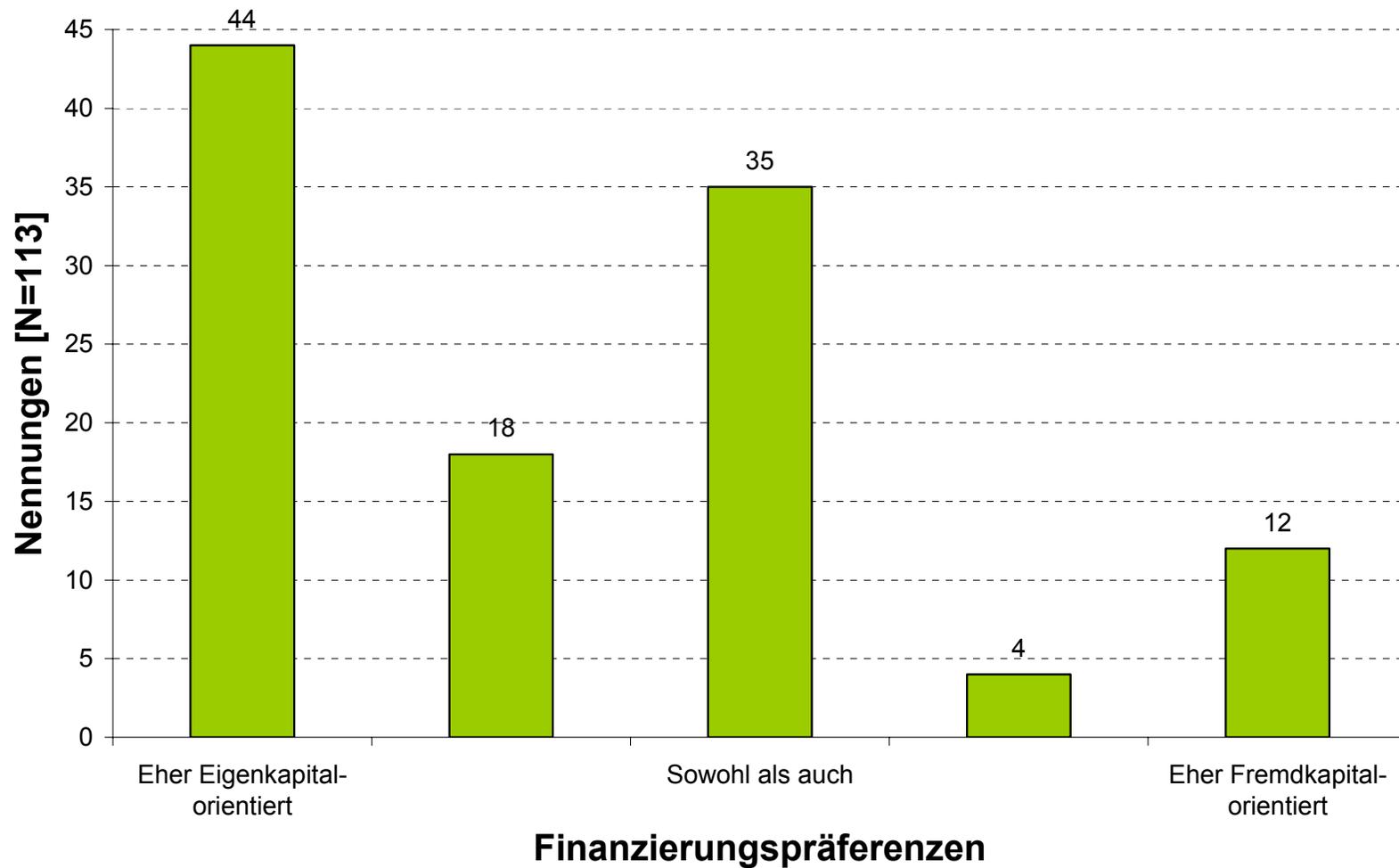


## Kontrollfunktionen werden hauptsächlich von Eigentümern übernommen, es gibt nur wenig institutionalisierte Kontrollgremien



Sortierung: Summe Sehr stark+Stark in absteigender Reihenfolge

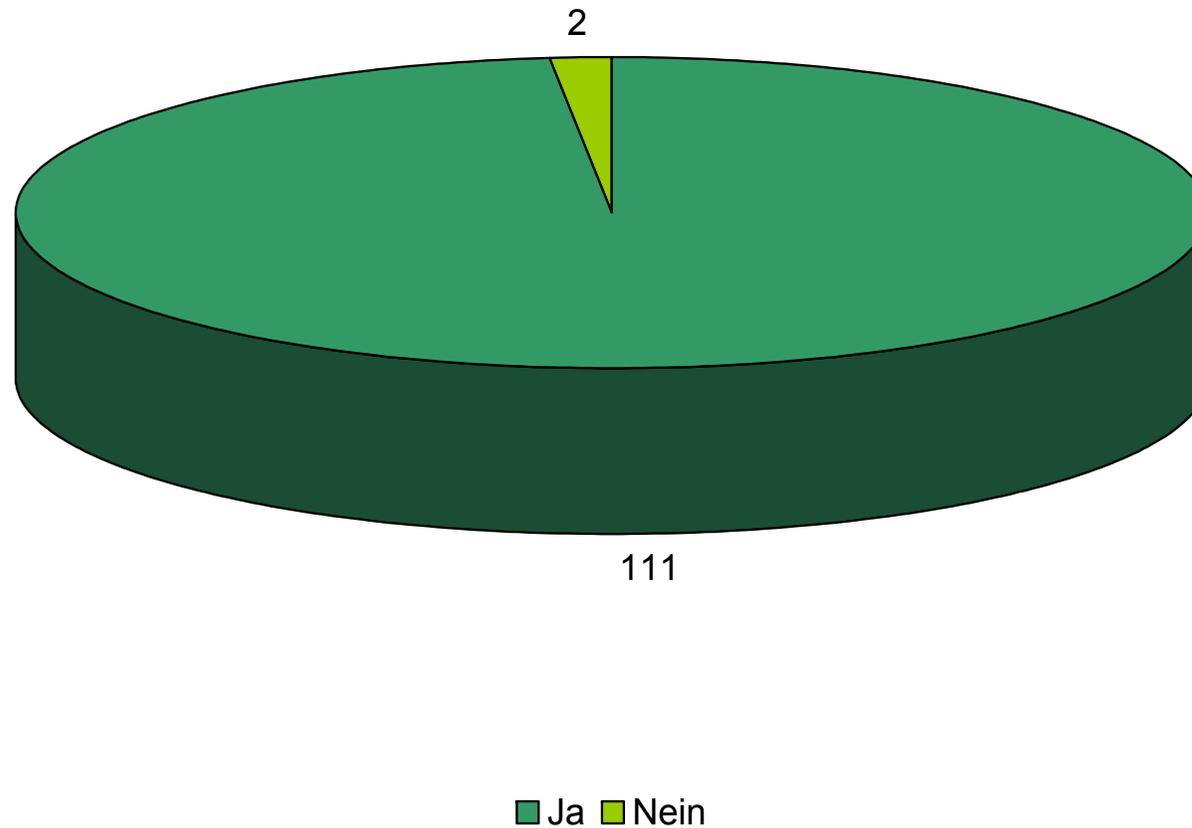
## Die teilnehmenden Unternehmen finanzieren sich hauptsächlich über Eigenkapital



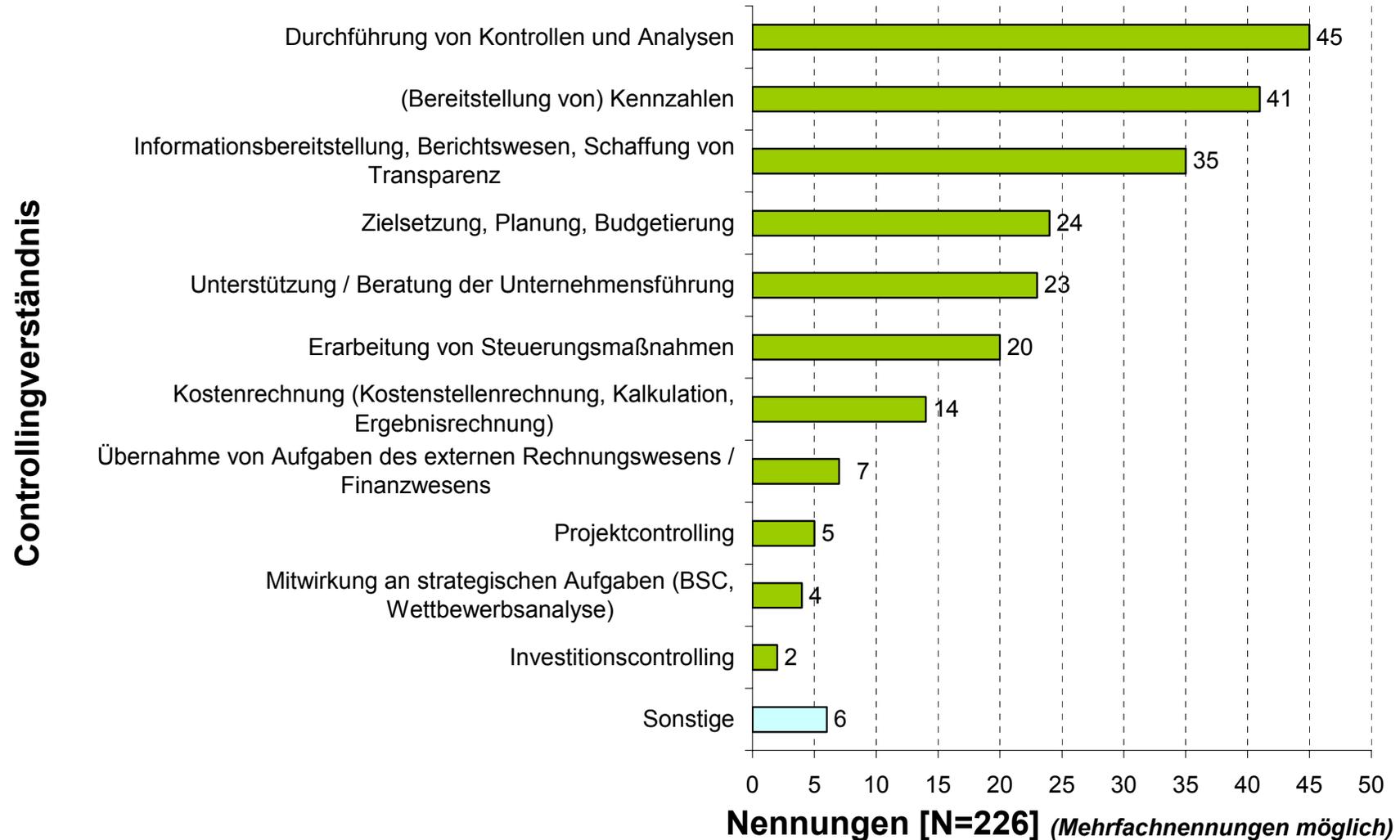
- Im nachfolgenden Kapitel „**Verständnis und Implementierungsstand des Controlling**“ wird die Gesamtheit der Untersuchungsteilnehmer hinsichtlich der folgenden **Merkmale** näher beschrieben:
  - Existenz des Controlling im Unternehmen;
  - Unternehmensspezifisches Controllingverständnis;
  - Controlling-Funktionen;
  - Controlling-Aufgabenträger;
  - Controlling-Aufgaben;
  - Zufriedenheit mit Controlling-Aufgaben und -Instrumenten.

- Bis auf zwei Ausnahmen „machen“ **alle** teilnehmenden Unternehmen **Controlling**.
- In den befragten Unternehmen dominiert ein **kontroll- und informationsorientiertes Controllingverständnis**. Kontrollen und Analysen, die Bereitstellung von Kennzahlen und Informationsbereitstellung sind Aspekte, die von Entscheidungsträgern am Häufigsten genannt werden.
- Die **Bereitstellung von Kennzahlen**, die Informationsversorgung, Planung und Entscheidungsvorbereitung sind die am stärksten wahrgenommenen Controllingfunktionen.
- **Controller, Führungskräfte** ab der zweiten Hierarchieebene abwärts und Mitglieder des **Leitungsorgans** (Geschäftsführung/Vorstand) übernehmen am Häufigsten **Controlling-Aufgaben**.
- Die wichtigsten **Controlling-Aufgaben** sind Berichtswesen, Planung, Auswertungen und Kennzahlen.
- Am zufriedensten sind die Untersuchungsteilnehmer mit den Aufgaben/Instrumenten **Ergebniscontrolling**, Finanzcontrolling und Wirtschaftlichkeitskontrolle.
- Am schlechtesten schneiden in der Zufriedenheit mit Aufgaben/Instrumenten **Verhaltenssteuerung**, wertorientierte Steuerung und Projektcontrolling ab.

"Machen" Sie in Ihrem Unternehmen Controlling? [N=113]



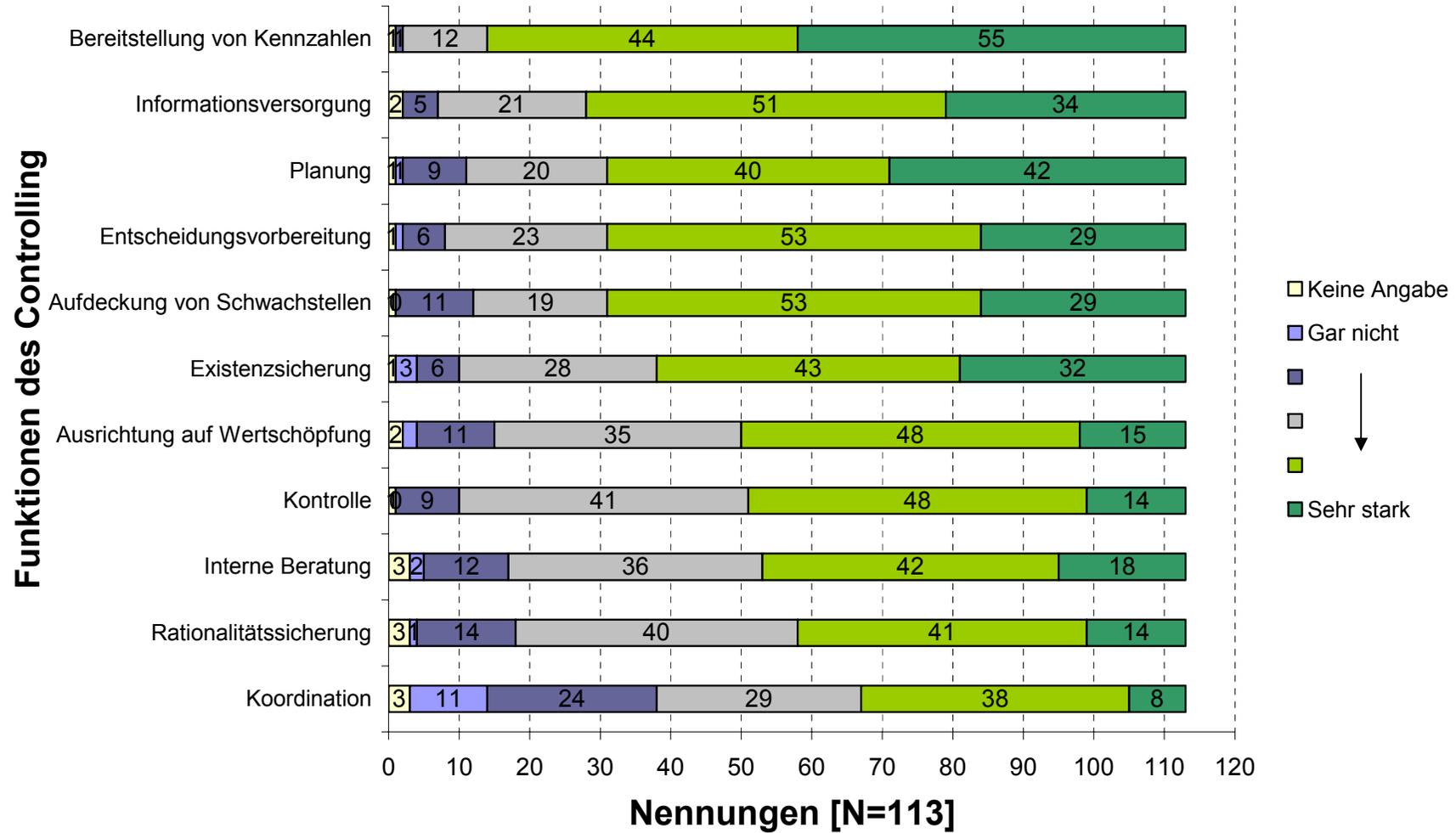
## In den befragten Unternehmen dominiert ein kontroll- und informationsorientiertes Controllingverständnis



- Als Konsequenz aus der einleitenden, bewusst offen gestellten Frage nach dem **Controllingverständnis** stellen die Antworten eine Mischung dar aus:
  - Controllingfunktionen
  - Controllingaufgaben
  - Controllinginstrumenten
  - Rollenverständnissen des Controlling
- Die von den antwortenden Unternehmen am häufigsten genannten Aspekte des Controllingverständnisses spiegeln dabei die in der **praxisorientierten Literatur** üblicherweise genannten Aspekte wider (vgl. Graumann 2008, S. 801f.):
  - Planung
  - Kontrolle
  - Steuerung
  - Informationsversorgung
  - Unterstützung der Unternehmensführung

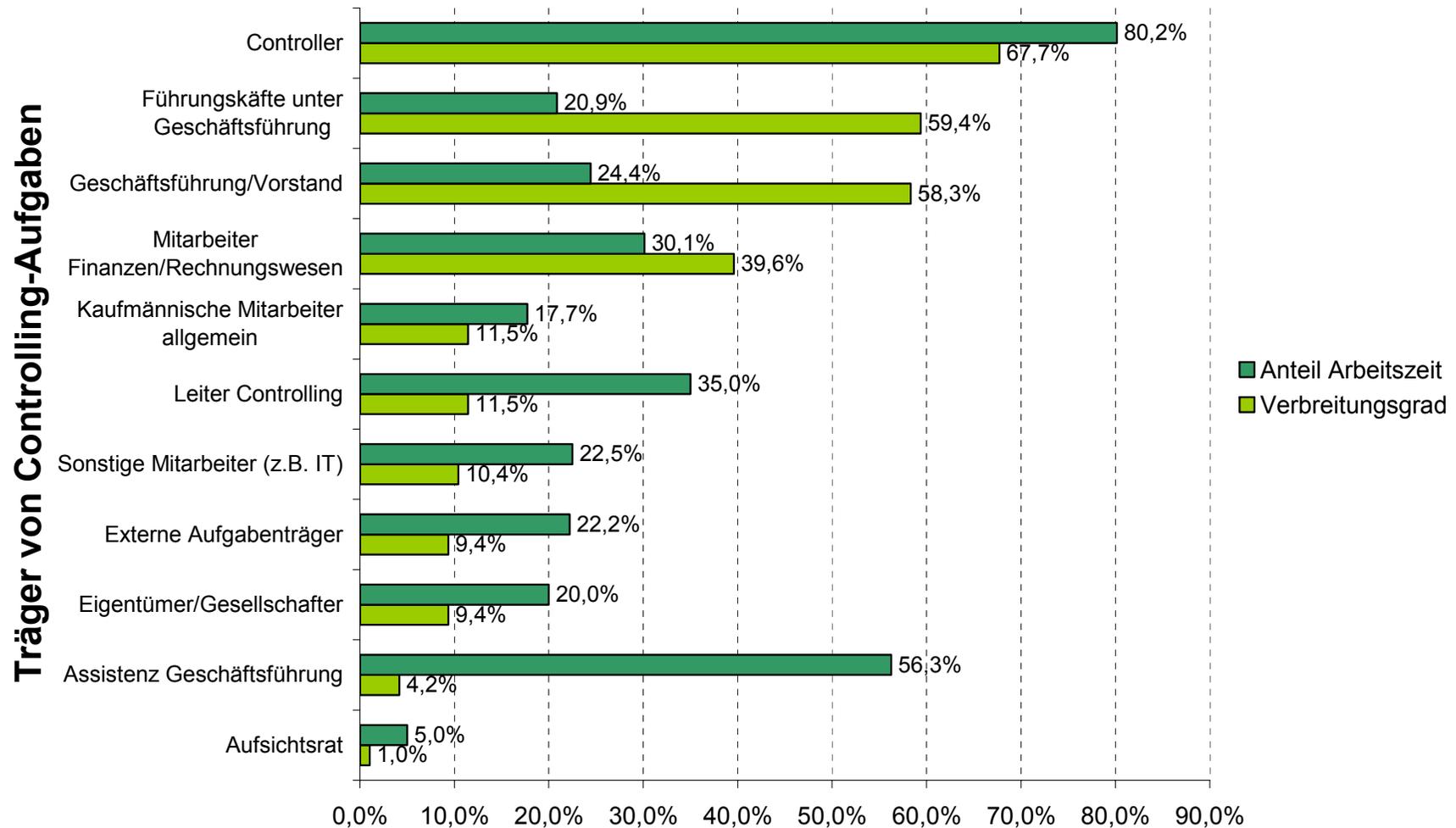
5

# Bereitstellung von Kennzahlen, Informationsversorgung und Planung sind die am stärksten anzutreffenden Controllingfunktionen



Sortierung: Summe Sehr stark+Stark in absteigender Reihenfolge

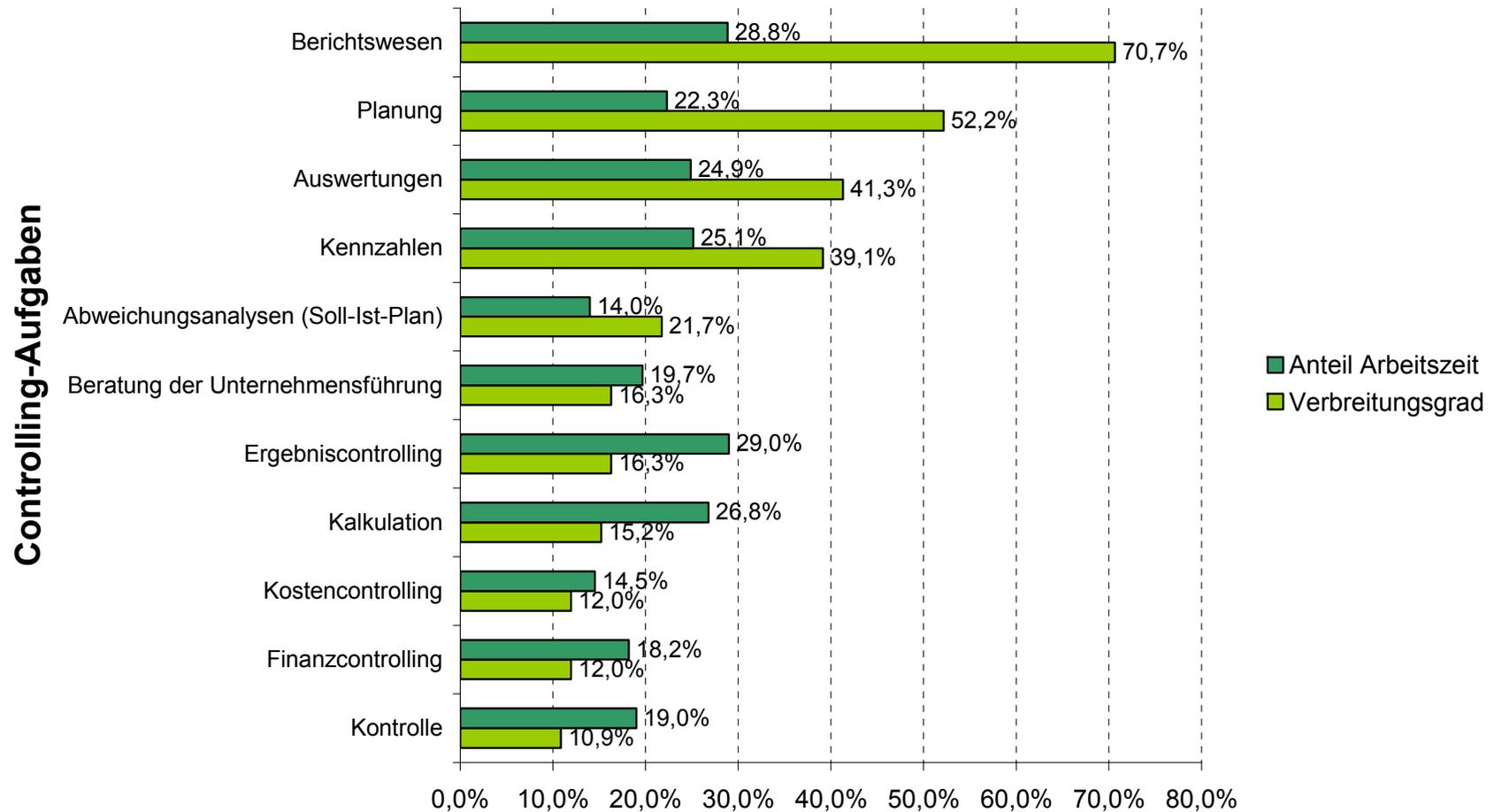
## Controller, Führungskräfte ab der zweiten Ebene abwärts sowie das Leitungsgremium übernehmen am Häufigsten Controlling-Aufgaben



Sortierung: Verbreitungsgrad in absteigender Reihenfolge

- Die offene Frage nach den Trägern von Controlling-Aufgaben wurde **kategorisiert**.
- Die Kategorie „**Controller**“ enthält Mitglieder des Controllerbereichs sowie den Bereich an sich. Die Antworten „Controller“ und „Controlling“ wurden in dieser Kategorie subsumiert.
- Die Kategorie „**Führungskräfte unter Geschäftsführung**“ umfasst das Linienmanagement ab der zweiten Hierarchieebene abwärts.
- Die weiteren Kategorien ließen sich eindeutig aus den gegebenen Nennungen ableiten.
- Für jede der Kategorie wurde ein **durchschnittlicher Verbreitungsgrad** ermittelt. Dieser bezieht sich auf eine Gesamtzahl von 96 Unternehmen der Stichprobe, die Angaben zu den Trägern von Controlling-Aufgaben machen.
- Zusätzlich wurde ein **durchschnittlicher Anteil** an der **Arbeitszeit** der jeweiligen Aufgabenträger ermittelt. Dieser bezieht sich nur auf die mit der jeweiligen Antwortalternative antwortenden Probanden.

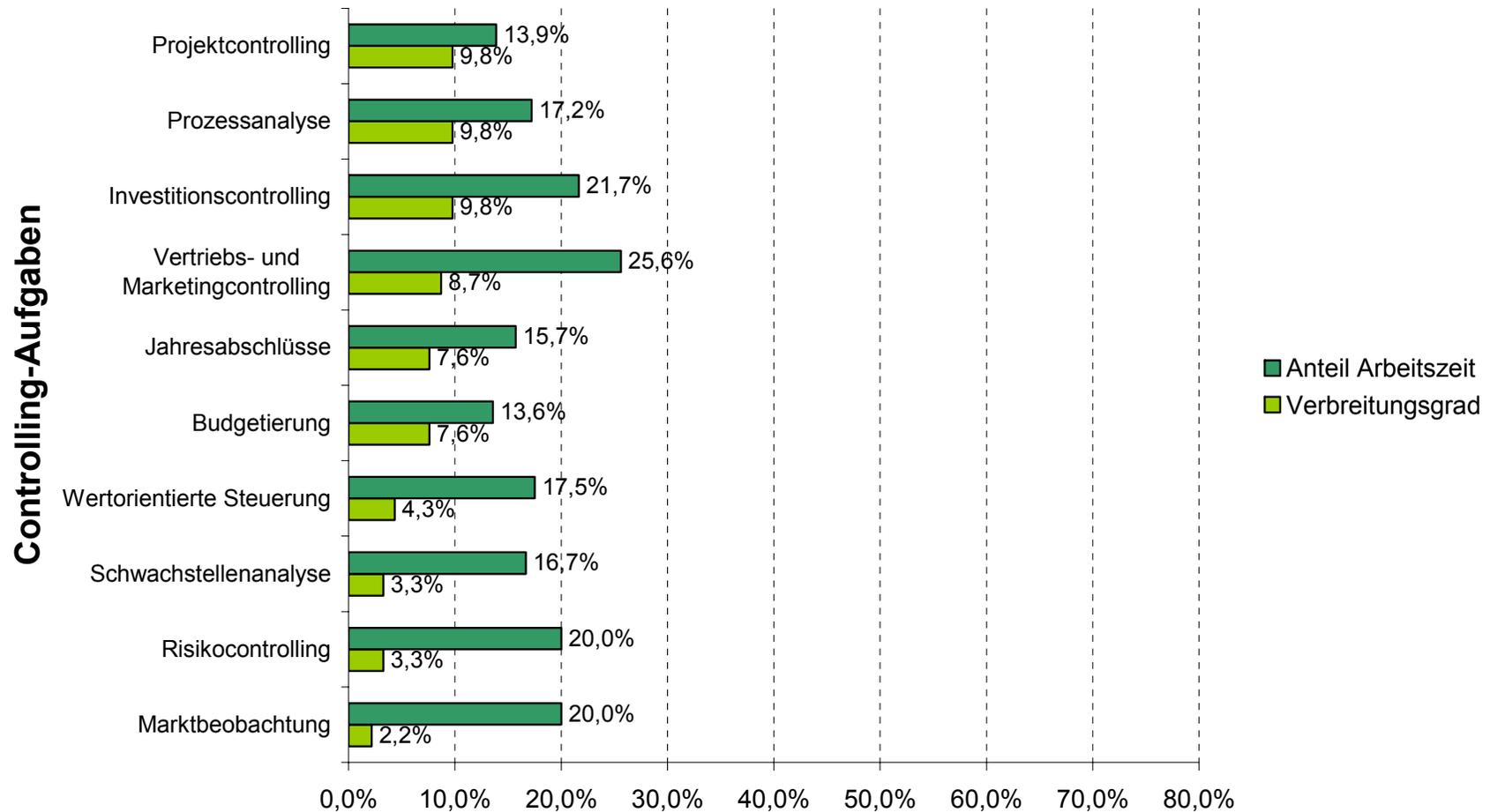
## Die wichtigsten Controlling-Aufgaben sind Berichtswesen, Planung, Auswertungen und Kennzahlen ...



Sortierung: Verbreitungsgrad in absteigender Reihenfolge

## ... Projektcontrolling, Prozessanalyse und Investitionscontrolling sind hingegen eher Spezialaufgaben des Controlling

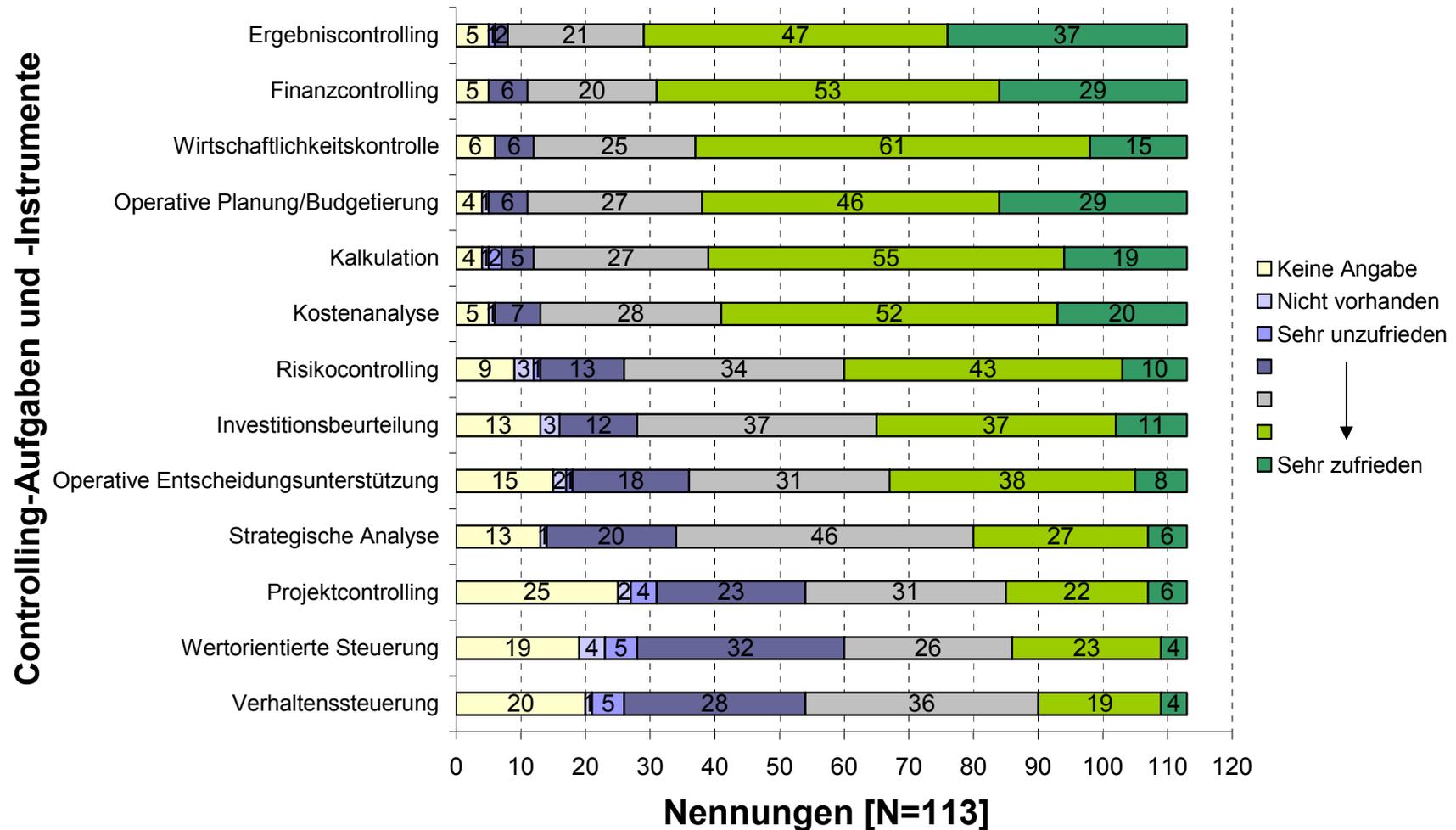
Fortsetzung



Sortierung: Verbreitungsgrad in absteigender Reihenfolge

- Die offene Frage nach Controlling-Aufgaben im Unternehmen wurde **kategorisiert**.
- Beispielhaft werden im Folgenden einige der Antworten aufgeführt, die zu **Kategorien** verdichtet wurden:
  - Antworten wie z.B. „Berichte“, „Berichtswesen“ und „Reporting“ wurden unter dem Oberbegriff „**Berichtswesen**“ zusammengefasst;
  - „Statistiken“, „Auswertungen“, „Zahlen“ etc. bilden die Kategorie „**Auswertungen**“;
  - Unter dem Oberbegriff „**Ergebniscontrolling**“ wurden sowohl gleichlautende Nennungen als auch solche zusammengefasst, die einwandfrei zum Ergebniscontrolling gerechnet werden können, so z.B. „Deckungsbeitragsrechnung“.
- Für jede der Kategorie wurde ein **durchschnittlicher Verbreitungsgrad** ermittelt. Dieser bezieht sich auf eine Gesamtzahl von 92 Unternehmen der Stichprobe, die Angaben zu Controlling-Aufgaben machen.
- Zusätzlich wurde ein **durchschnittlicher Anteil** an der **Arbeitszeit** für Controlling-Aufgaben ermittelt. Dieser bezieht sich nur auf die mit der jeweiligen Antwortalternative antwortenden Probanden.

## Am zufriedensten sind die Untersuchungsteilnehmer mit den Aufgaben/Instrumenten Ergebniscontrolling und Finanzcontrolling



Sortierung: Summe Sehr Zufrieden+Zufrieden in absteigender Reihenfolge

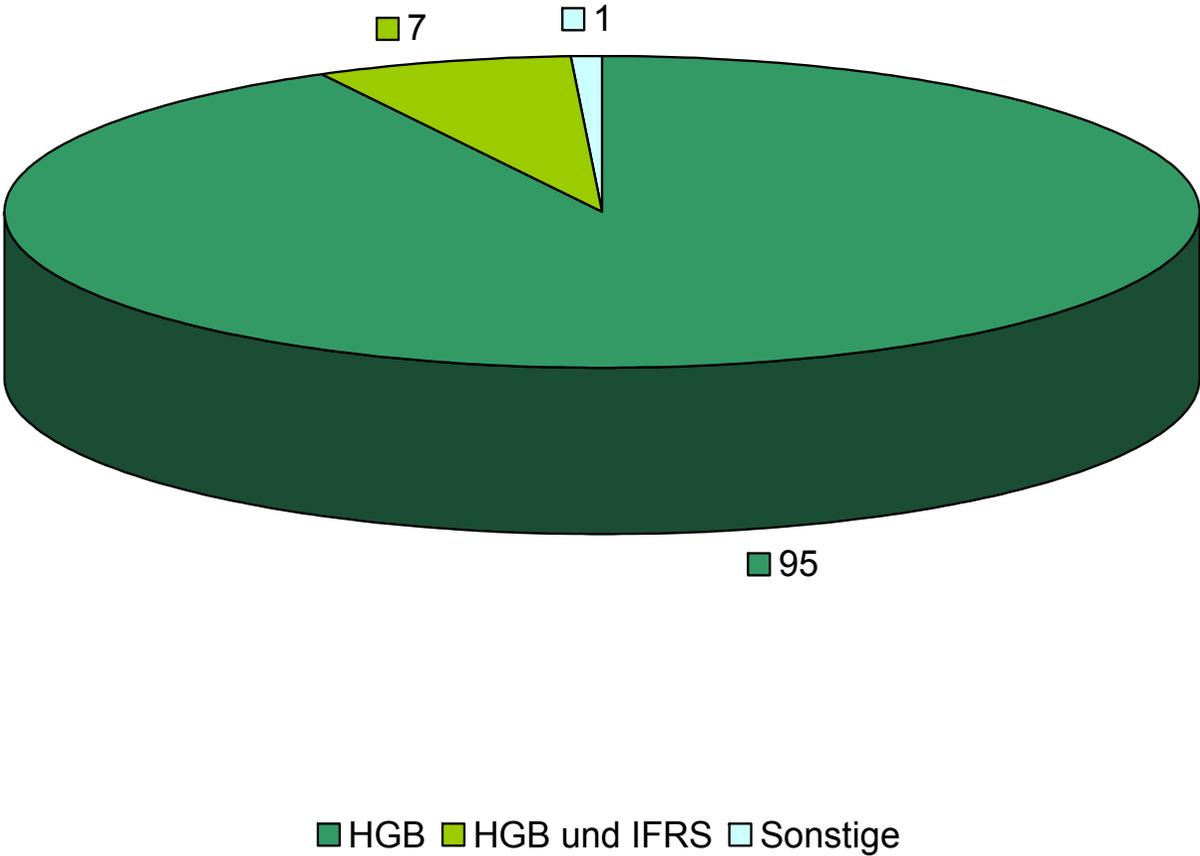
- Für die genannten Controlling-Aufgaben und -Instrumente wurden den Untersuchungsteilnehmern im Fragebogen folgende **Beispiele** gegeben, um das Verständnis der Fragestellung zu erleichtern:
  - Projektcontrolling: Earned-Value-Methode;
  - Wertorientierte Steuerung: EVA, Balanced Scorecard;
  - Investitionsbeurteilung: Kapitalwertmethode, Interner Zins;
  - Finanzcontrolling: Liquiditäts-/Finanzplan;
  - Risikocontrolling: Frühwarnsystem;
  - Strategische Analyse: Stärken/Schwächen-Analyse;
  - Ergebniscontrolling: Deckungsbeitragsrechnung;
  - Kostenanalyse: Kostenstellen-/Prozesskostenrechnung;
  - Operative Entscheidungsunterstützung: Entscheidung Eigenfertigung-Fremdbezug;
  - Verhaltenssteuerung: Anreizsysteme.
- Bei der Interpretation der angegebenen Zufriedenheitswerte muss einschränkend davon ausgegangen werden, dass die angegebenen Beispiele zu gewissen Teilen als **repräsentativ** gesehen wurden.

- Im nachfolgenden Kapitel „**Internationalisierung des Rechnungswesens**“ wird die Gesamtheit der Untersuchungsteilnehmer hinsichtlich der folgenden **Merkmale** näher beschrieben:
  - Derzeitige Rechnungslegung;
  - Beschäftigung mit der internationalen Rechnungslegung;
  - Einstellung gegenüber der internationalen Rechnungslegung;
  - (potenzielle) Entscheidungsträger bei der Einführung der internationalen Rechnungslegung;
  - (potenzielle) Methoden der Entscheidungsfindung bei der Einführung der internationalen Rechnungslegung;
  - Abhängigkeit der Entscheidung über die Einführung der internationalen Rechnungslegung von zukünftigen Entwicklungen;
  - Derzeitige und zukünftige Verwendungszwecke des handelsrechtlichen Rechnungswesens;
  - Kapitalmarktorientierung.

- Die überwiegende Mehrheit der antwortenden Unternehmen hat sich bislang **nicht** mit den internationalen Rechnungslegungsstandards **IFRS beschäftigt** und plant auch nicht, dies zukünftig zu tun. Diese Aussage gilt gleichermaßen für die Full IFRS und für die IFRS for Private Entities. Jedem sechsten antwortenden Unternehmen ist das IASB-Projekt **IFRS for Private Entities** (ehemals IFRS for Small and Medium-sized Entities) sogar **kein Begriff**.
- Nur **wenige Unternehmen** erstellen bislang einen freiwilligen zusätzlichen **Einzelabschluss** oder einen Konzernabschluss bzw. eine Handelsbilanz II nach **IFRS**.
- Die IFRS werden als **nicht relevant** und zudem als **ungeeignet** für mittelständische Unternehmen angesehen. Diese Erkenntnisse decken sich mit den Ergebnissen vergleichbarer empirischer Studien (siehe Niehus 2008, S. 881f.).
- Eine **Entscheidung** über die Einführung der IFRS wurde bzw. würde v.a. auf Ebene der **Eigentümer** getroffen. Eine bedeutsame Mitwirkung wird den Wirtschaftsprüfern / Steuerberatern zgedacht.

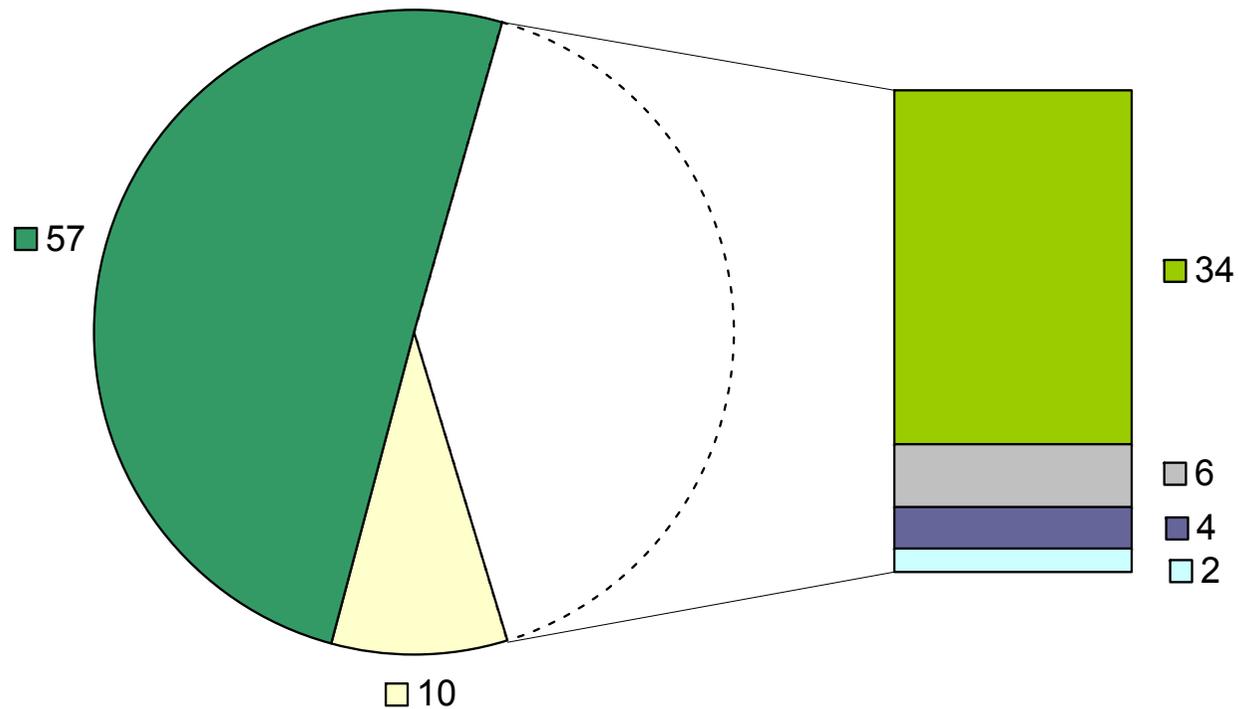
- Die **Entscheidung** über die IFRS-Einführung wurde bzw. würde vorrangig mittels einer **Argumentenbilanz** gefällt, diese wird auch als das geeignetste Bewertungskalkül angesehen. Kaum ein Unternehmen verlässt sich bei dieser Entscheidung auf reine Intuition, und mehr als die Hälfte der antwortenden Unternehmen könnte sich den Einsatz monetärer Bewertungsverfahren zumindest vorstellen.
- Die **Einführung der IFRS** wird von zahlreichen, annähernd gleichbedeutsamen **zukünftigen Entwicklungen** beeinflusst. Dazu zählen die Modernisierung des HGB, die Möglichkeit zur Erstellung einer Einheitsbilanz sowie der Verpflichtungsgrad der IFRS-Anwendung.
- Die **handelsrechtlichen Einzel- und Konzernabschlüsse** finden **derzeit** hauptsächlich für die Kommunikation mit Eigen- und Fremdkapitalgebern **Verwendung**, kaum jedoch zur Kommunikation mit nicht-leitenden Mitarbeitern, mit Kunden und Lieferanten sowie mit der breiten Öffentlichkeit. Auffällig ist, dass die handelsrechtlichen Abschlussinformationen oftmals auch der Unternehmenssteuerung dienen.
- Die öffentliche Verbreitung der Abschlussinformationen wird eher noch abnehmen, während v.a. die **Verwendung** für internes und externes Benchmarking **in Zukunft** deutlich ansteigen wird.

Rechnungslegungsstandard des Einzelabschlusses [N=103]



## ... und für die meisten Unternehmen sind die IFRS auch für die Konzernrechnungslegung nicht relevant

Rechnungslegungsstandard des Konzernabschlusses [N=113]

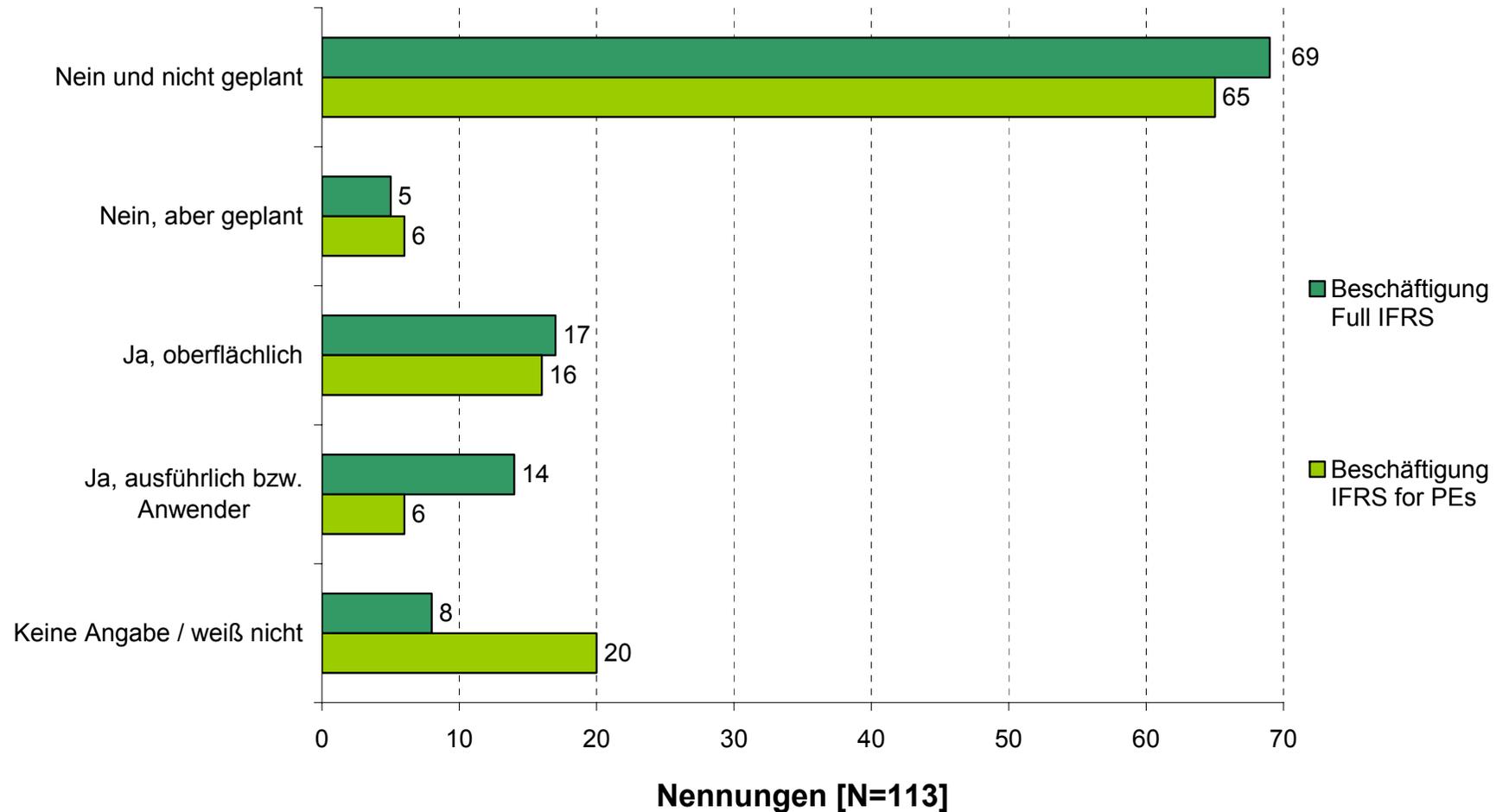


■ HGB ■ IFRS ■ HGB und IFRS ■ Sonstige ■ Keine Angabe / weiß nicht ■ Nicht zutreffend

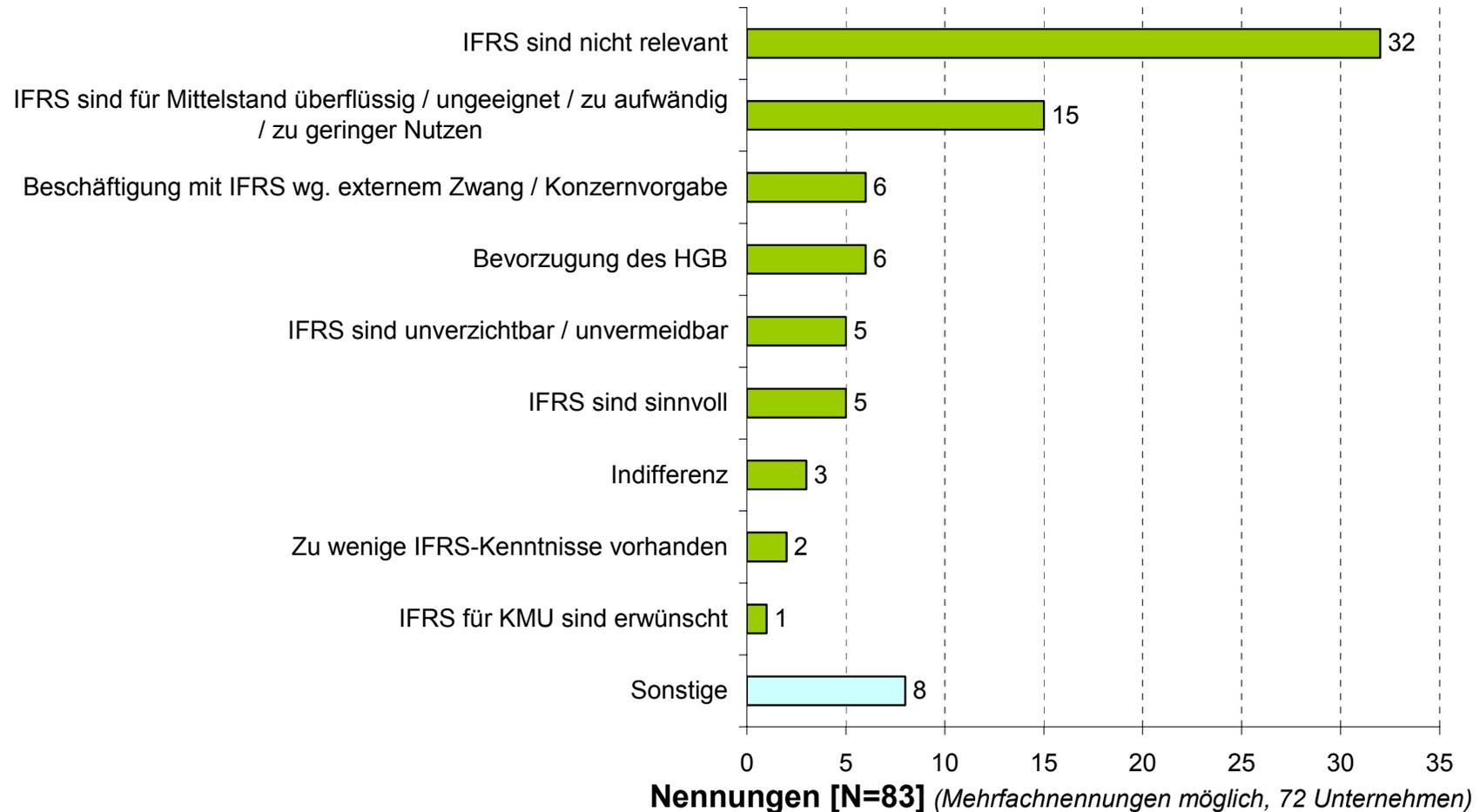
- Das Unternehmen, das keinen Einzelabschluss nach HGB erstellt, ist aufgrund seiner Rechtsform lediglich zu Buchführung und Bilanzierung nach den Vorschriften des Steuerrechts verpflichtet.
- Ein Unternehmen erstellt eine Handelsbilanz II nach US-GAAP, ein weiteres Unternehmen eine Handelsbilanz II nach sonstigen nationalen Standards.
- Beim Vergleich der Antworten zur Frage nach der Konzernzugehörigkeit (siehe Kap. 3) mit den Antworten zur Frage nach dem aktuell angewendeten Bilanzierungsstandard im Konzernabschluss fallen bei mehreren Unternehmen **Inkonsistenzen** auf. So geben insgesamt 46 Unternehmen an, einen Konzernabschluss bzw. eine Handelsbilanz II zu erstellen, obwohl sich nur 37 Unternehmen als einem Konzern zugehörig bezeichnen. Da nicht geklärt werden kann, welche der beiden Fragen korrekt beantwortet wurde, muss diese Inkonsistenz aufrecht erhalten werden.

## Die Mehrzahl der Unternehmen sieht keine Notwendigkeit für eine Beschäftigung mit den Full IFRS oder mit den IFRS for Private Entities

### Beschäftigung mit der internationalen Rechnungslegung



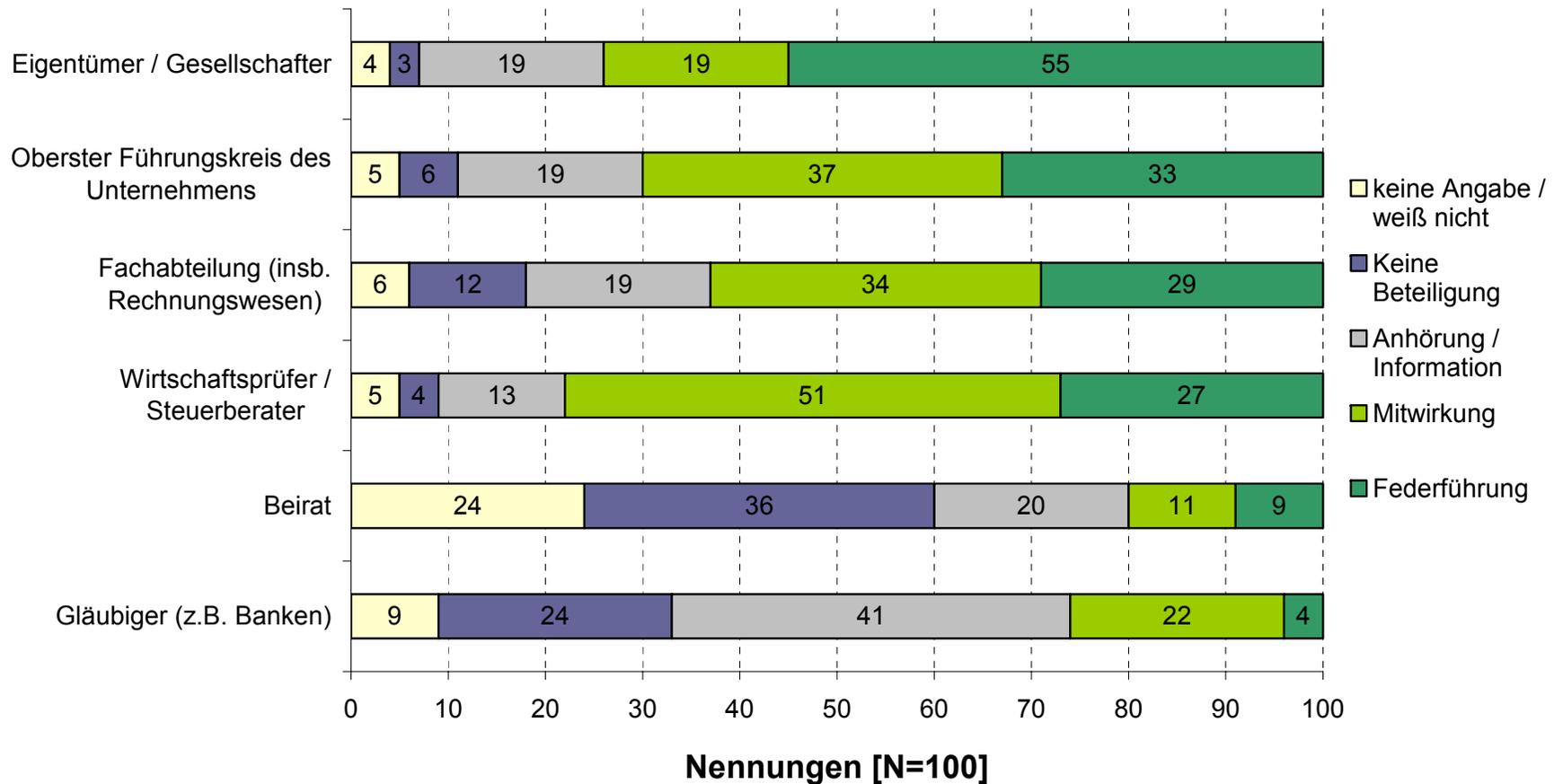
## Einstellung gegenüber den IFRS / IFRS for PEs



6

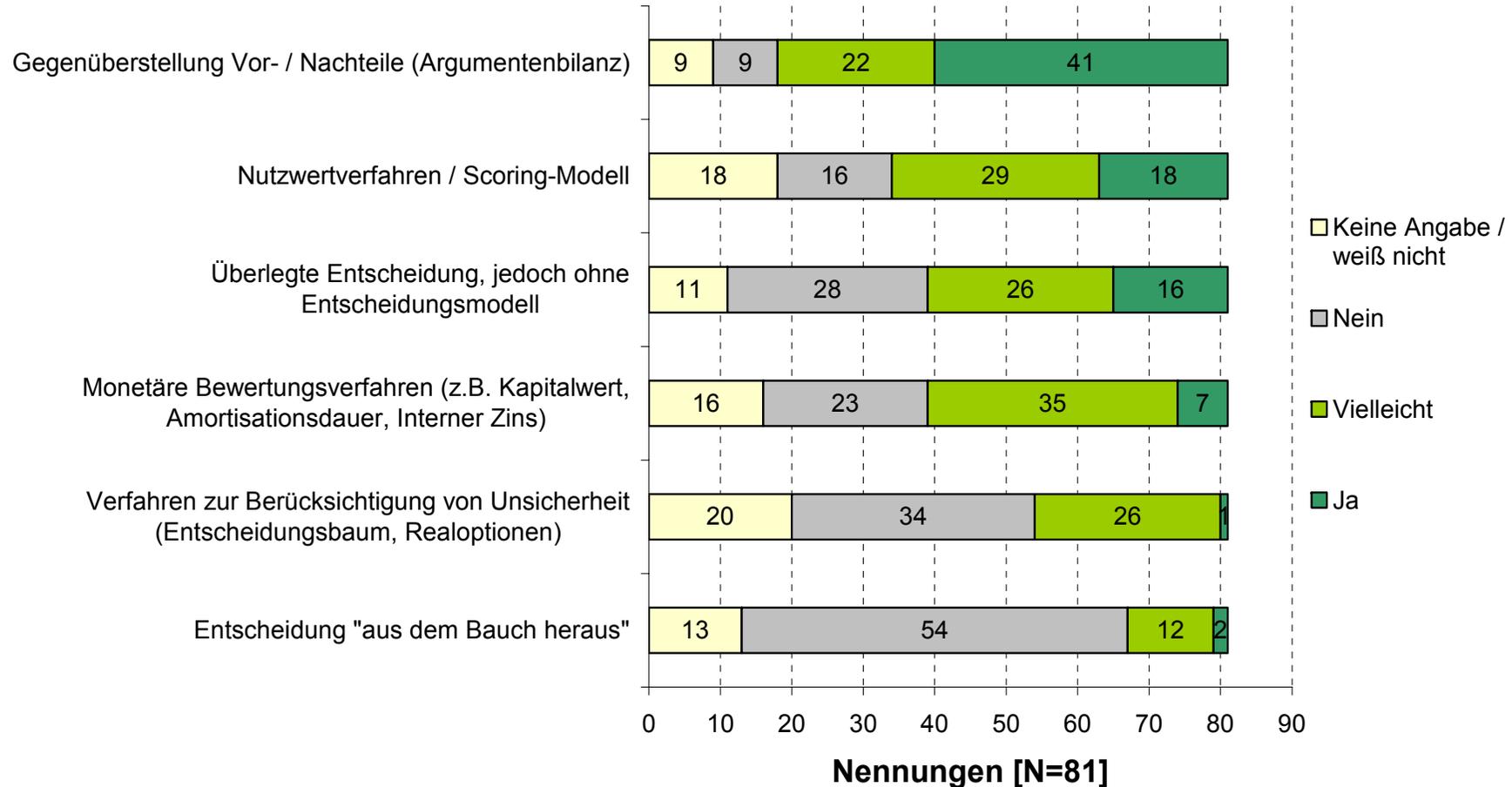
# Die Entscheidung für oder gegen die Einführung der IFRS wird auf oberster Unternehmensebene getroffen

Potenzielle bzw. erfolgte Beteiligung von Interessensgruppen an der Entscheidung über die Einführung der IFRS



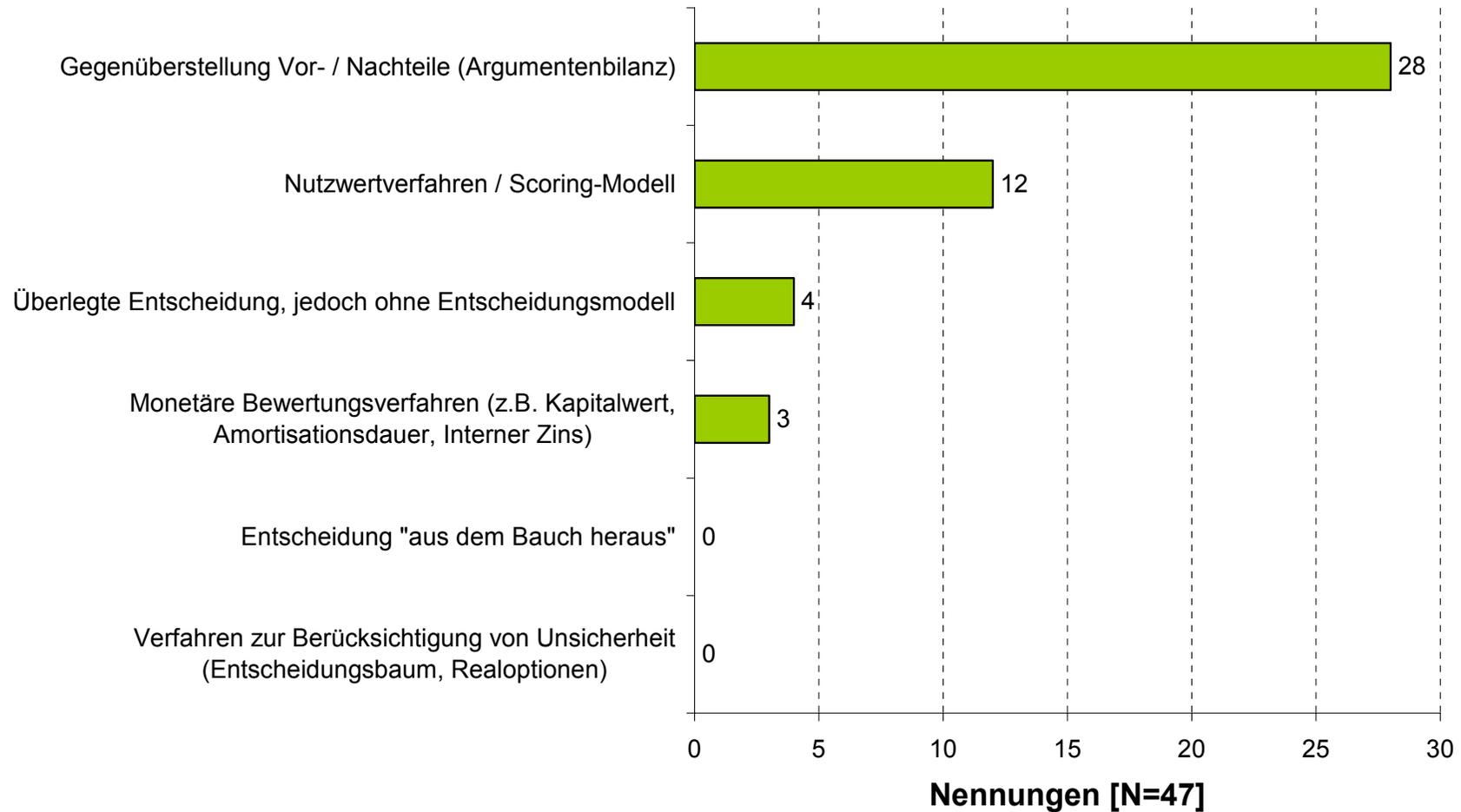
Sortierung: Federführende Beteiligung in absteigender Reihenfolge

## Methoden der Entscheidungsfindung



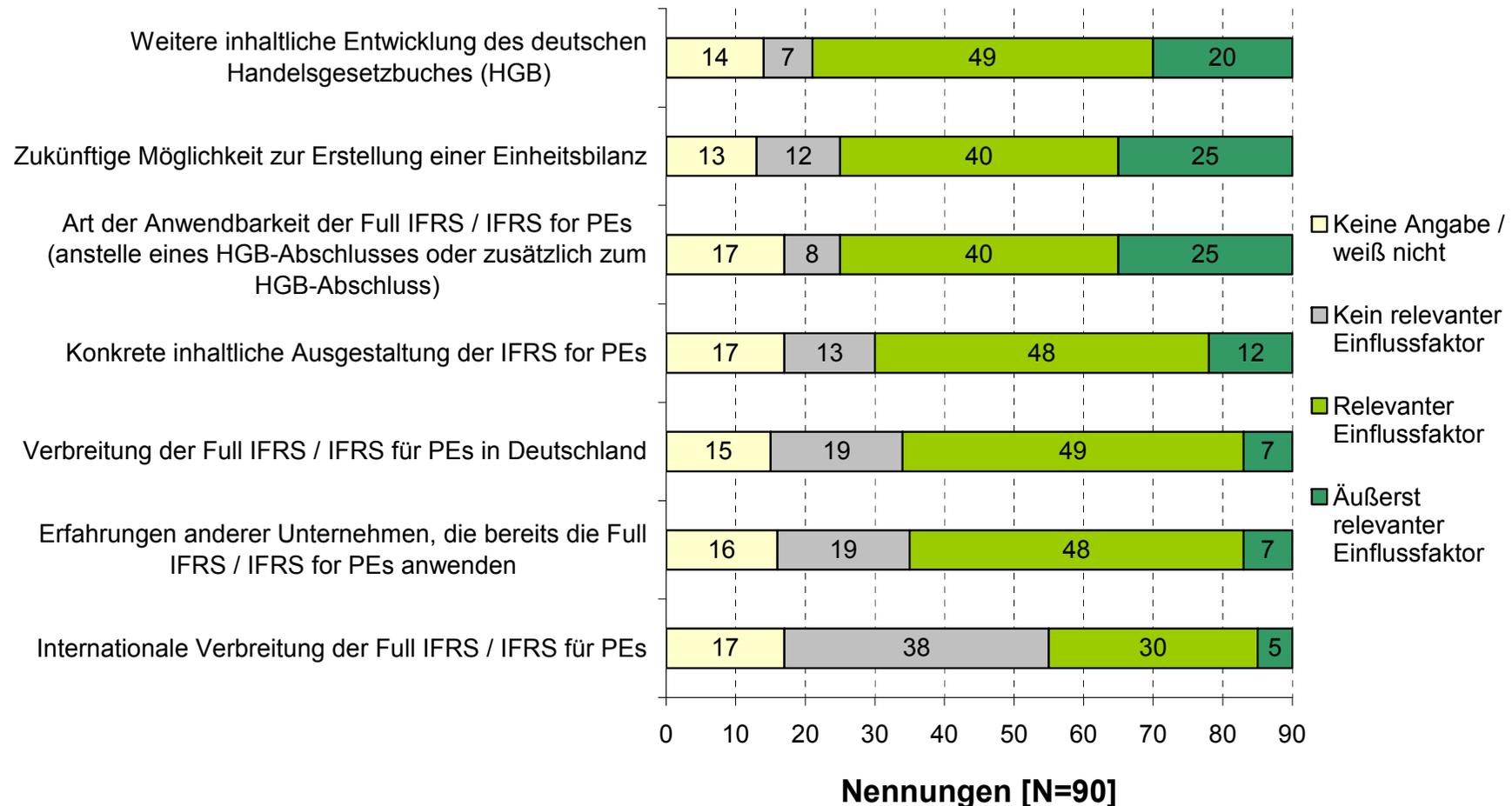
Sortierung: Summe Vielleicht+Ja in absteigender Reihenfolge

### Ideale Methode der Entscheidungsfindung



## Die Entscheidung über die Einführung der IFRS wird von zahlreichen zukünftigen Entwicklungen beeinflusst

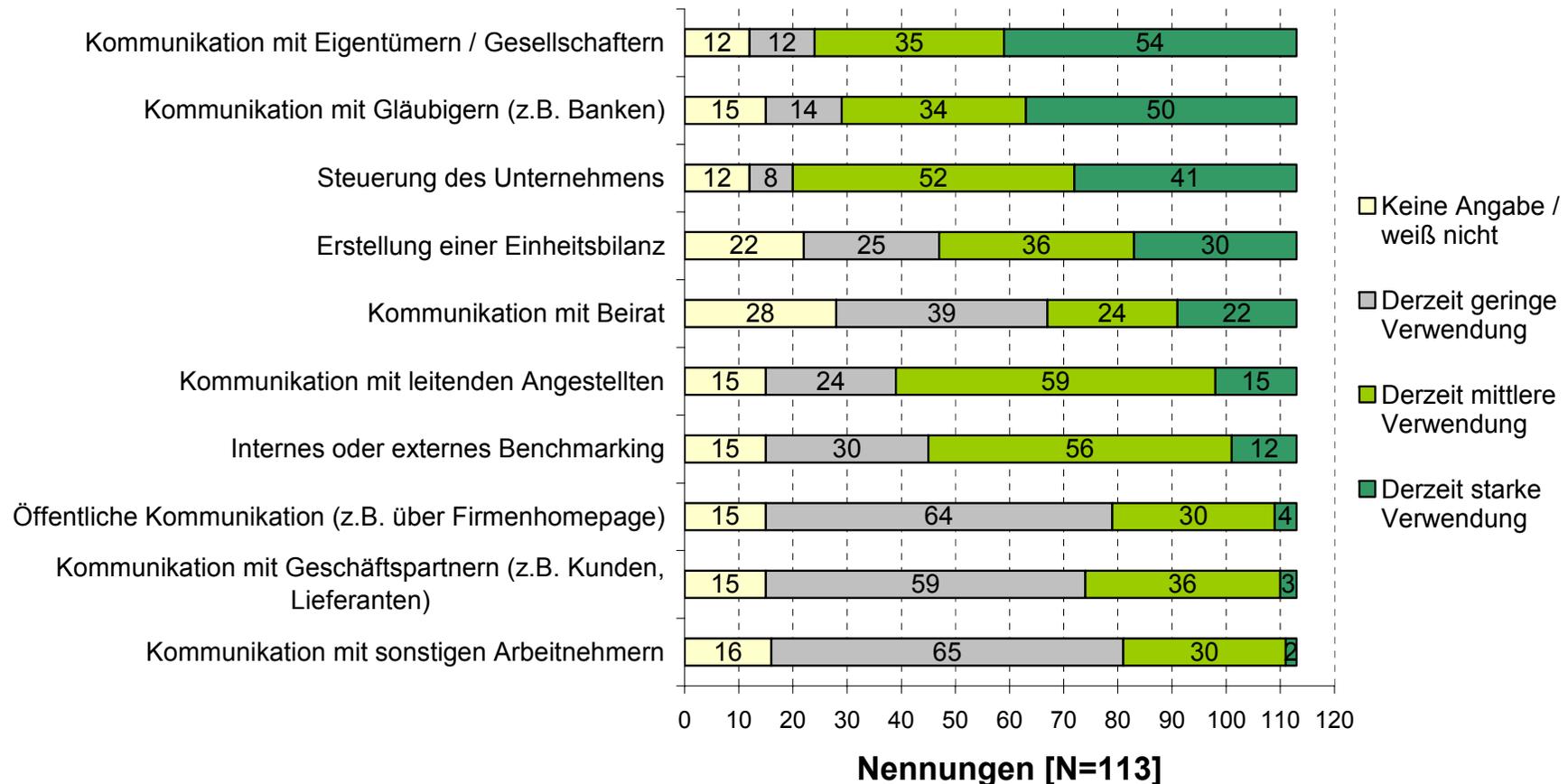
### Relevanz zukünftiger Entwicklungen auf die IFRS-Entscheidung



Sortierung: Summe Relevanter+Äußerst relevanter Einflussfaktor in absteigender Reihenfolge

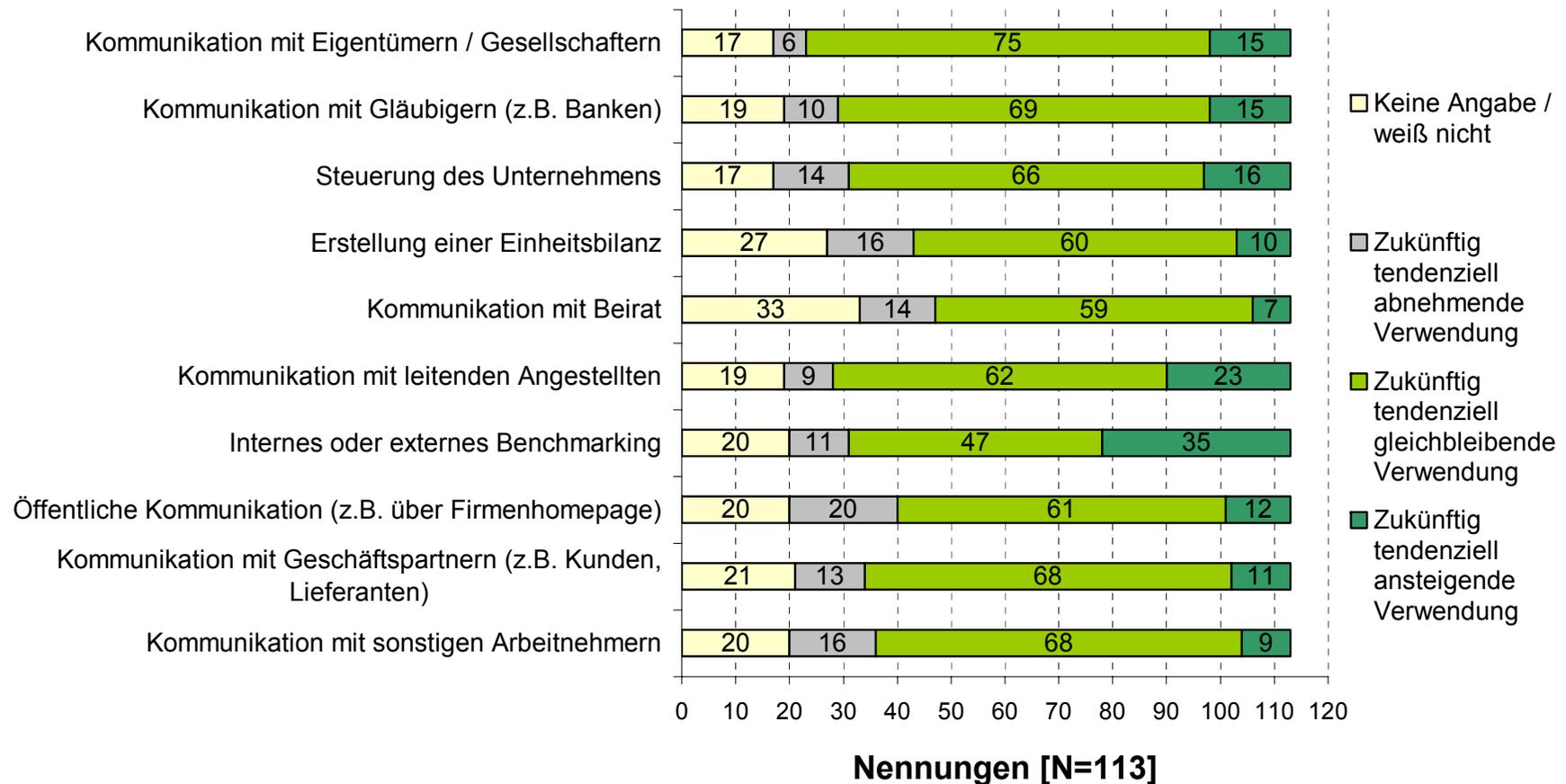
## Die Jahresabschlüsse werden derzeit vor allem zur Kommunikation mit Kapitalgebern verwendet ...

### Derzeitige Verwendungszwecke der Informationen des handelsrechtlichen Rechnungswesens



Sortierung: Derzeit starke Verwendung in absteigender Reihenfolge

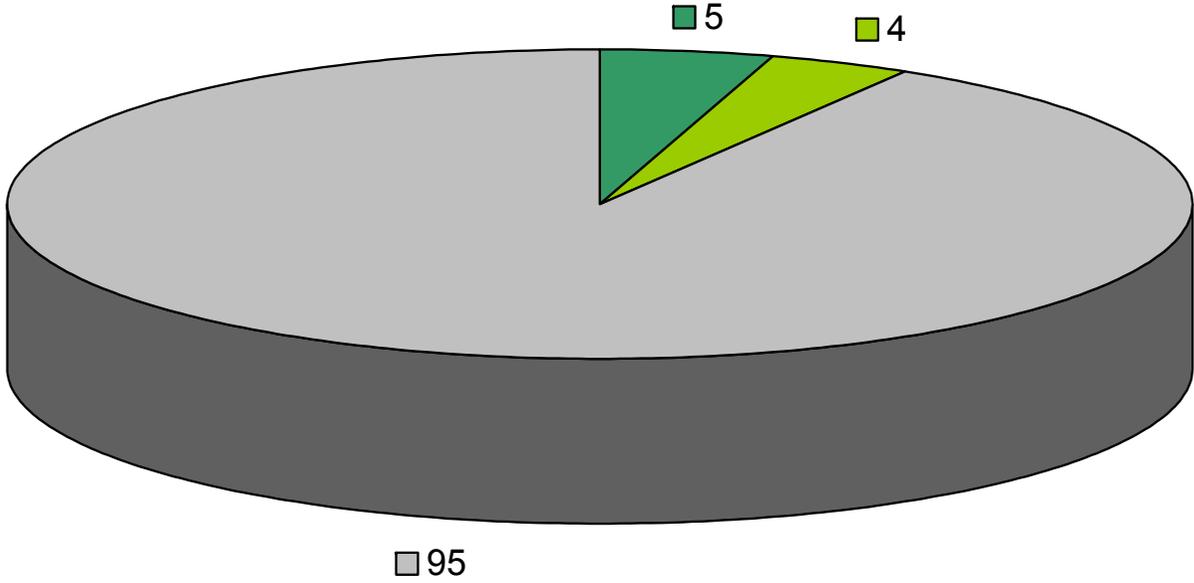
### Zukünftige Entwicklung der Verwendungszwecke der Informationen des handelsrechtlichen Rechnungswesens



Sortierung: Identische Reihenfolge wie auf vorhergehender Folie

# Eine Börsenorientierung ist unter den antwortenden Unternehmen wenig verbreitet

Aufnahme von Eigen- und / oder Fremdkapital an einer Börse innerhalb der Europäischen Union? [N=104]



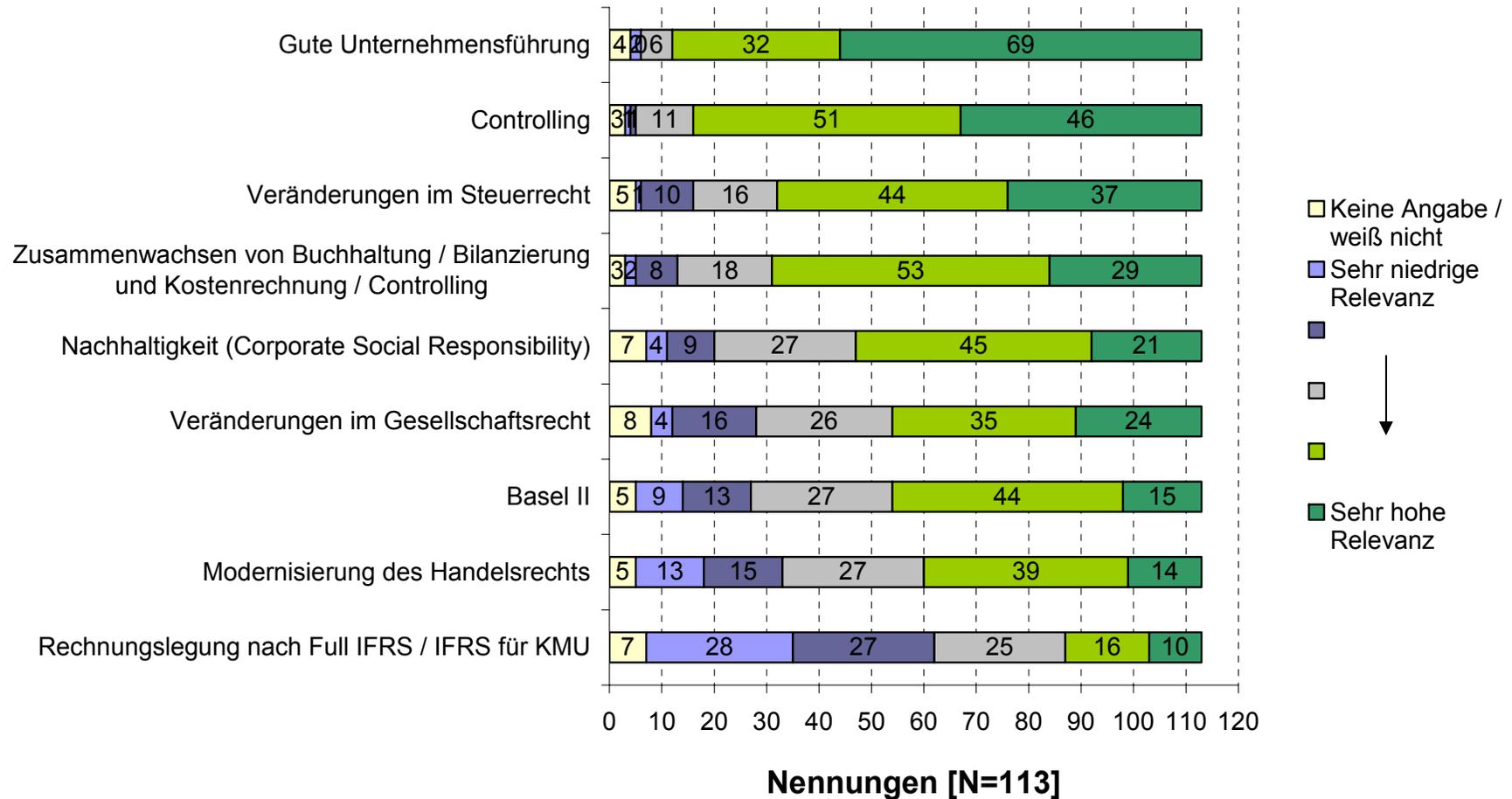
■ Ja ■ Nein, aber geplant ■ Nein und nicht geplant

- Im abschließenden Kapitel „**Weitere aktuelle Themen**“ wurden die Untersuchungsteilnehmer zur Relevanz sonstiger betriebswirtschaftlicher Themen befragt. Dabei wurde zwischen aktuellen und zukünftigen Herausforderungen unterschieden.
  - Bei der Frage nach der Bedeutung sonstiger **aktueller Themen** wurden neun Sachverhalte vorgegeben, die den Bereichen Unternehmensführung, Rechnungswesen und Recht zuzuordnen sind und hinsichtlich ihrer Relevanz beurteilt werden sollten. Von der Möglichkeit, weitere derzeit wichtige Themen zu nennen, wurde praktisch kein Gebrauch gemacht.
  - Die Einschätzung **künftiger Herausforderungen** für Unternehmensführung und Controlling wurde als offene Frage gestellt. Die gegebenen Antworten wurden bei der Auswertung zu Themenbereichen zusammengefasst.

- Neben den in dieser Studie abgefragten Themen **Gute Unternehmensführung** und **Controlling** werden von den antwortenden Unternehmen auch **Veränderungen im Steuerrecht** als aktuell bedeutsames Thema angesehen.
- Die Internationalisierung der Rechnungswesens spielt zwar bei den Unternehmen derzeit keinerlei Rolle, allerdings weist das damit in engem Zusammenhang stehende Thema **Harmonisierung des Rechnungswesens** ebenfalls eine hohe Bedeutung auf.
- Als zukünftige Herausforderungen wurden neben den grundsätzlichen Zielen der **Existenzsicherung** und **nachhaltigen Unternehmensentwicklung** vor allem **organisatorische Herausforderungen** genannt (Personalmanagement, Optimierung von Aufbau- und Ablauforganisation). Darüber werden sich viele Unternehmen mit der **Einführung und Nutzung** verschiedener **betriebswirtschaftlicher Instrumente** beschäftigen.

# Derzeit dominieren Herausforderungen der Unternehmensführung gegenüber solchen des handelsrechtlichen Rechnungswesens

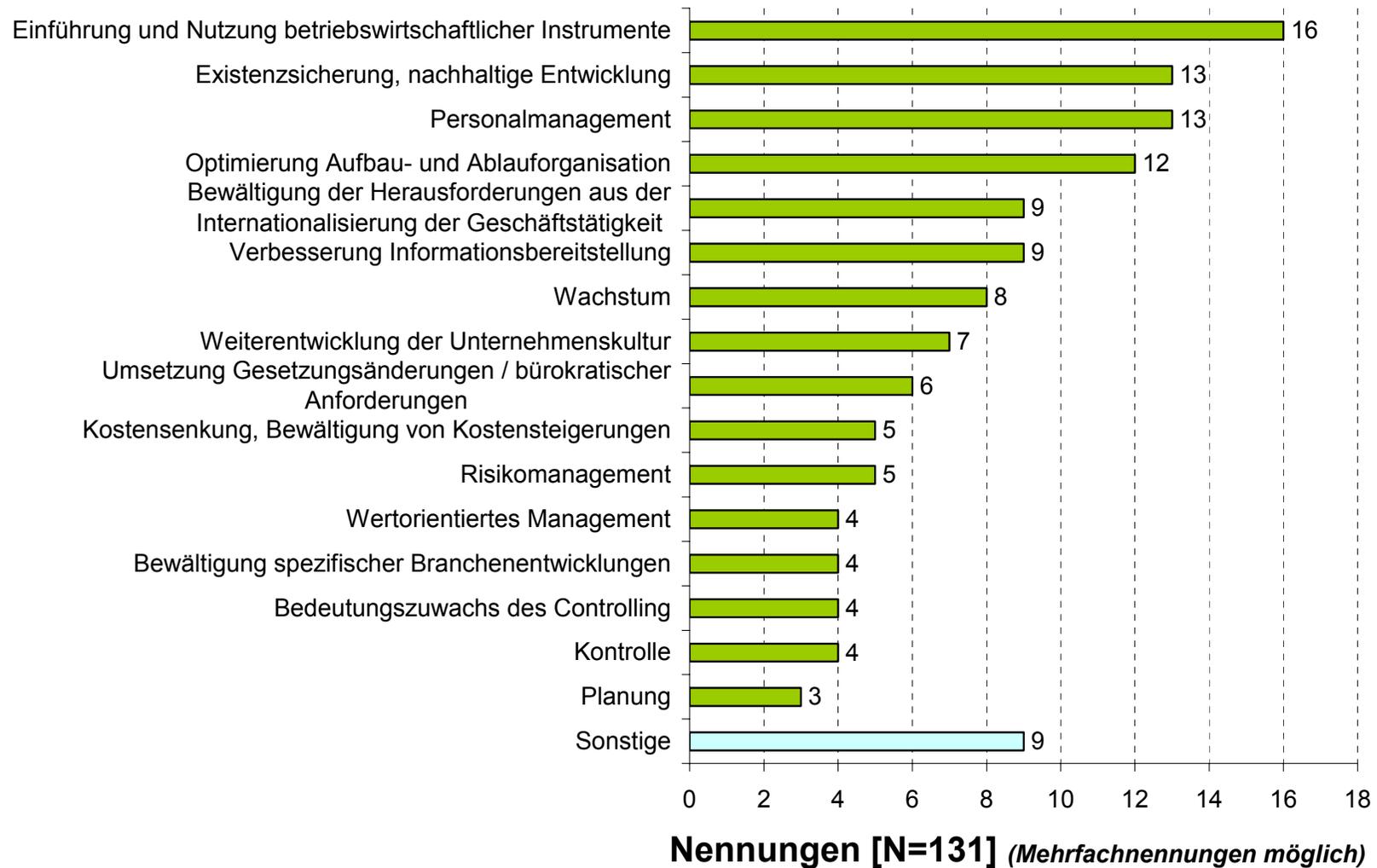
### Bedeutung weiterer aktueller Themen



Sortierung: Summe Hohe+Sehr hohe Relevanz in absteigender Reihenfolge

## Das breite Spektrum zukünftiger Herausforderungen wird vom Einsatz betriebswirtschaftlicher Instrumente angeführt

### Zukünftige Herausforderungen für Unternehmensführung und Controlling



# Literaturverzeichnis

---

***Becker, W. et al. (2008)***

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

***Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) (2007)***

Dokumentation Nr. 561: Der Mittelstand in der Bundesrepublik Deutschland: Eine volkswirtschaftliche Bestandsaufnahmen, Berlin

***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

***Graumann, M. (2008)***

Controlling verstehen am Beispiel der Heidelberger Druckmaschinen AG, in: Buchführung – Bilanzierung - Kostenrechnung, 55. Jg., S. 797-806

***Hausch, K. T. (2004)***

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

***Lanz, R. (1990)***

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

***Niehus, R. J. (2008)***

IFRS für KMUs?, in: Der Betrieb, 61. Jg., S. 881-886

***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

# Literaturverzeichnis

---

***Simon, H. (1992)***

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

***Wolter, H.-J./Hauser, H.-E. (2001)***

Die Bedeutung des Eigentümerunternehmens in Deutschland – Eine Auseinandersetzung mit der qualitativen und quantitativen Definition des Mittelstands, in: Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2001, Wiesbaden

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

## Kurzprofil

---

- E-Mail: [ufc@uni-bamberg.de](mailto: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.-Kfm. (Int.) Björn Baltzer, M.A. in Economics (WSU)

## Kurzprofil

---

- E-Mail: [bjorn.baltzer@uni-bamberg.de](mailto:bjorn.baltzer@uni-bamberg.de)
- Fon: +49.[0]951.863.2743



- **Ausbildung zum Industriekaufmann** bei der Siemens AG / Infineon Technologies AG in München
- **Studium der Internationalen Betriebswirtschaftslehre** an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
- **Studium der Volkswirtschaftslehre** an der Wayne State University in Detroit (USA)
- **Unternehmensberater** bei Horváth & Partners Management Consultants im Competence Center Management Accounting & Controlling in München
- **Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand** am Lehrstuhl für Unternehmensführung & Controlling an der Universität Bamberg
- **Forschungsschwerpunkte:** Kostenrechnung und Kostenmanagement, Controlling-instrumente, Internationalisierung und Harmonisierung des Rechnungswesens

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

## Kurzprofil

---

- E-Mail: [patrick.ulrich@uni-bamberg.de](mailto: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:** Corporate Governance und Controlling, Corporate Governance in mittelständischen Unternehmen, Unternehmensführung und Controlling in mittelständischen Unternehmen
- **Dozent für die Fachgebiete Buchführung, Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse** 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./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

# Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge (BBB)

## BBB – Lehre

---

***Becker, W. (2008)***

Grundlagen des Controlling, 4. Aufl., Bamberg  
(1. 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. (2007)***

Planung, Entscheidung und Kontrolle, 5. Aufl., Bamberg

***Becker, W. (2007)***

Strategie und Performance, 7. 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]951.863.2507  
[www.professorwbecker.de](http://www.professorwbecker.de)