Berichte aus der Betriebswirtschaft

Timo Christoph Kachel

**Die Auswahl von Controlling-Instrumenten
zwecks Optimierung der Strategietransmission
in mittelständischen Familienunternehmen**

Shaker Verlag
Aachen 2017

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Zugl.: Siegen, Univ., Diss., 2017

Copyright Shaker Verlag 2017

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8440-5386-9

ISSN 0945-0696

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: www.shaker.de • E-Mail: info@shaker.de

Geleitwort

Die betriebswirtschaftliche Forschung rund um das Fach Controlling, wie immer im Detail abgegrenzt, hat u.a. mit dem als Widerspruch begreifbaren Phänomen zu tun, dass trotz empirisch festgestellter geringer Ausstattung bzw. Anwendung von Steuerungsinstrumenten des Controlling viele der mittelständischen Unternehmen strategisch sehr erfolgreich agieren und beeindruckende Marktpositionen erreichen. Ihre Steuerungsroutrinen verdienen daher eine nähere Untersuchung, wobei hier unter dem Begriff der Strategietransmission auf eine Beschreibung für die permanente Übertragung von strategischen Zielsetzungen in die operative Unternehmenssteuerung gezielt wird.

Die vorliegende Arbeit von Timo Kachel widmet sich dem Themenfeld anhand eines Vergleichs dreier empirischer Fallstudien. Hierbei gelingt es anhand hoher Detailtiefe und Komplexität des qualitativen Materials, Unterschiede im Führungsverhalten, der Strategie und in der Nutzung von Controlling-Instrumenten zur Strategietransmission deutlich werden zu lassen. Die Unternehmen weisen zwar erwartungsgemäß eher geringe Anwendungsraten von Controlling-Instrumenten auf. Aber es lässt sich beobachten, dass ihre Steuerungsstrukturen und Strategietransmissionen wesentlich weiter ausgeprägt und systematisiert sind, als sie bisher beschrieben wurden.

Die vom Autor identifizierten Einflussfaktoren auf die Instrumentenselektion wie die strategische Stoßrichtung und die Wahl des Steuerungsansatzes bieten hier neue Erkenntnisse in Bezug auf die Instrumentenauswahl. Tatsächlich scheinen weitaus mehr operative Instrumentarien für die Strategietransmission genutzt zu werden als bisher vermutet.

Die geringe Ausstattung von mittelständischen Familienunternehmen mit (vor allem strategischen) Controlling-Instrumenten erscheint nunmehr nicht mehr zwingend als Defizit. Vielmehr gelingt es den Unternehmen, Koordinationstechniken für die Strategietransmission zu verbinden und erfolgreich zu nutzen. Als Visionsträger und Organisationsgestalter kommt den Unternehmern eine zentrale, gestaltende Bedeutung zu. Diese Rolle wird innerhalb der Fallstudienanalyse eindrucksvoll anhand von Originalzitatzen der Unternehmer veranschaulicht.

Der wissenschaftliche Beitrag dieser Arbeit liegt in der Perspektivenerweiterung mittelständischer Controlling-Forschung. Ein bisher identifiziertes Set an Einflussfakto-

ren zur Auswahl und Anwendung von Controlling-Instrumenten konnte dahingehend ergänzt werden, dass nun erstmals ein direkter qualitativer Einfluss der Unternehmerpersönlichkeit auf die inhaltliche und methodische Ausgestaltung strategischer Steuerungsinstrumente beschrieben werden kann. Aus den hieraus gewonnenen Erkenntnissen ergeben sich wertvolle Anregungen für eine Neubewertung bisheriger quantitativer Studien und bereits vermuteter Defizite im Rahmen der Führung mittelständischer Unternehmen.

Ich bin überzeugt, dass dieses Werk in Wissenschaft und Praxis gleichermaßen Beachtung verdient und auch finden wird.

Siegen, im Juni 2017

Univ.-Prof. Dr. Gero Hoch

Vorwort

Die vorliegende Arbeit entstand im Wesentlichen während meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre insbes. Unternehmensrechnung an der Universität Siegen. Dem Lehrstuhlinhaber, meinem Doktorvater Univ.-Prof. Dr. Gero Hoch möchte ich an dieser Stelle besonders danken. Seine vielfältigen Erfahrungen aus Kooperationsprojekten mit mittelständischen Unternehmen ermöglichte eine in dieser Form alles andere als selbstverständliche Chance zu einem fallstudienbasierten Forschungsbeitrag.

Mein Dank gilt weiter meinen Interviewpartnern, die sich erhebliche Zeit genommen haben, um auf meine Fragen einzugehen. Hervorzuheben sind hierbei insbesondere die ausgeprägten Unternehmerpersönlichkeiten ALPHA, BETA und GAMMA, ohne die meine Arbeit und die gewonnenen Erkenntnisse nicht möglich gewesen wären.

Danken möchte ich ebenfalls Univ.-Prof. Dr. Rainer Heurung für die Übernahme des Zweitgutachtens sowie dem Vorsitzenden der Prüfungskommission apl. Prof. Dr. Marcus Schweitzer. Für viele wertvolle Diskussionen, Anregungen und Feedbacks bedanke ich mich bei Ass.-Prof. Dr. Lukas Goretzki, Dr. Marc Zielinski und Prof. Dr. Thomas Heupel.

Für die kollegiale Zusammenarbeit am Lehrstuhl danke ich Dipl. Kff. StB. Nathalie Bottenberg, Dipl.-Wirt.-Ing. Alexander Hüscher sowie allen studentischen Hilfskräften des Lehrstuhls zwischen 2011 und 2015. Besonderen Dank gilt hierbei der „MANNschaft“, bestehend aus B.Sc. Leonie Broermann, M.Sc. Richard Reichmann und M.Sc. Timo Rübmann.

Weiter bedanke ich mich für die kollegiale und freundschaftliche Unterstützung bei Dr. Jens Jacobs, Dipl.-Wirt.-Ing. M.A. Malte Zoubek sowie in Vertretung für viele weitere Freunde bei Dipl.-Log. (FH) Maik Sohn.

Abschließend möchte ich meinen Eltern Ulrike und Waldemar, meinen Großeltern und Geschwistern für ihre bedingungslose Unterstützung danken. Der größte Dank gilt aber meiner Frau Sabrina, die viele Stunden meiner Abwesenheit nicht nur ertragen, sondern auch bei unseren Söhnen Miro, Lennard und Tim ausgeglichen hat. Damit hat sie erst den Rahmen geschaffen, der diese Arbeit möglich werden ließ. Ihr widme ich diese Arbeit.

Timo Kachel

Die Auswahl von Controlling-Instrumenten zwecks Optimierung der Strategietransmission in mittelständischen Familienunternehmen

Inhaltsübersicht

Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	XI
1 Einleitung	1
2 Grundlagen der strategischen Steuerung und hierzu eingesetzter Controlling-Instrumente	8
3 Die Ausprägung strategischer Steuerung und der Einsatz von Controlling-Instrumenten in mittelständischen Familienunternehmen	46
4 Formulierung von Forschungsfragen aus dem sich zur Strategietransmission ergebenden Forschungsstand	100
5 Theoretischer Bezugsrahmen und Forschungsmethodik für eine strukturierende Erfassung und Analyse der Strategietransmission in mittelständischen Familienunternehmen	106
6 Fallstudiendarstellungen und fallstudienbezogene Analyse der Strategietransmission	170
7 Fallstudienübergreifende Analyse der Strategietransmission zur Identifizierung situativer Einflussfaktoren auf die hierfür angewendeten Controlling-Instrumente	221
8 Ableitung von instrumentellen Gestaltungsempfehlungen für auf die Strategietransmission ausgerichtete Instrumentensets	275
9 Zusammenfassung der Ergebnisse und Implikationen	320
Literaturverzeichnis	333
Anhangsverzeichnis	348

Die Auswahl von Controlling-Instrumenten zwecks Optimierung der Strategietransmission in mittelständischen Familienunternehmen

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	XI
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangspunkt der Problemstellung	1
1.2 Forschungsziele zur Strategietransmission in mittelständischen Familienunternehmen	3
1.3 Gang der Untersuchung	5
2 Grundlagen der strategischen Steuerung und hierzu eingesetzter Controlling-Instrumente	8
2.1 Grundlagen der strategischen Steuerung	8
2.1.1 Der Strategiebegriff und Strategieverständnisse	8
2.1.2 Abgrenzung von Strategischem Management und strategischer Steuerung	14
2.1.3 Erfolgspotenziale und Erfolgsfaktoren als Ansatzpunkte der strategischen Steuerung	20
2.2 Grundlagen von Controlling-Instrumenten zur strategischen Steuerung	23
2.2.1 Abgrenzung von Controlling-Instrumenten gegenüber dem betriebswirtschaftlichen Instrumentarium	23
2.2.2 Einsatz und Nutzung von Controlling-Instrumenten zur strategischen Steuerung	30
2.2.2.1 Der kybernetische Steuerungsprozess als Verbindung von strategischem Controlling und strategischer Steuerung	30
2.2.2.2 Typisch für die strategische Steuerung eingesetzte Controlling-Instrumente	32
2.2.2.3 Strategische Wirkung des Nutzungsverhaltens von Informationen aus Controlling-Instrumenten	37

3	Die Ausprägung strategischer Steuerung und der Einsatz von Controlling-Instrumenten in mittelständischen Familienunternehmen	46
3.1	Mittelständische Familienunternehmen als Gegenstand der Untersuchung	46
3.1.1	Abgrenzung von mittelständischen Unternehmen anhand der Klassifizierung als kleine und mittlere Unternehmen (KMU)	46
3.1.2	Abgrenzung von mittelständischen Unternehmen anhand qualitativer Merkmale	50
3.1.3	Abgrenzung von Familienunternehmen	54
3.1.4	Arbeitspezifische Abgrenzung und Differenzierung von Mittelstand und mittelständischen Familienunternehmen	60
3.2	Ausgewählte empirische Untersuchungen zur strategischen Steuerung im Mittelstand und mittelständischen Familienunternehmen	64
3.2.1	Identifizierung relevanter Erfolgsfaktoren zur strategischen Steuerung	64
3.2.2	Best-Practice Studien mit Mittelstandsbezug	66
3.2.3	Empirische Erkenntnisse zu strategischem Verhalten und der Formation von Strategien in KMU	70
3.3	Ausgewählte empirische Untersuchungen zum Einsatz von Controlling-Instrumenten im Mittelstand und mittelständischen Familienunternehmen	74
3.3.1	Auswahl relevanter Studien	74
3.3.2	Studien zu Controlling-Instrumenten mit direktem Bezug zu mittelständischen (Familien-)Unternehmen	77
3.3.2.1	Studie von KOSMINDER im Jahr 1988	77
3.3.2.2	Studie von ZIMMERMANN im Jahr 2000	80
3.3.2.3	Studie von OSSADNIK ET AL. im Jahr 2002 und 2003	83
3.3.2.4	Studie von BERENS ET AL. und FLACKE im Jahr 2004	85
3.3.3	Studien zu Controlling-Instrumenten mit indirektem Bezug zu mittelständischen (Familien-)Unternehmen	89
3.3.3.1	Koblenzer Studie von HOMBURG ET AL. im Jahr 1997 und 1998	89
3.3.3.2	Studie von SANDT im Jahr 2000	91
3.3.4	Ausgesuchte Teilaspekte aus weiteren Studien zum Einsatz von Controlling-Instrumenten	93
4	Formulierung von Forschungsfragen aus dem sich zur Strategietransmission ergebenden Forschungsstand	100
4.1	Ableitung eines sich ergebenden Forschungsbedarfes	100
4.2	Formulierung von Ausgangshypothese und Forschungsfragen	103

5	Theoretischer Bezugsrahmen und Forschungsmethodik für eine strukturierende Erfassung und Analyse der Strategietransmission in mittelständischen Familienunternehmen	106
5.1	Ableitung eines theoretischen Bezugsrahmens	106
5.1.1	Die Strategietransmission als strategie- und situationsabhängiges Steuerungsproblem: Begründung der Theoriewahl	106
5.1.2	Für die Untersuchung betrachtete theoretische Perspektiven	110
5.1.2.1	Der situative Ansatz	110
5.1.2.2	Der marktbasierter Ansatz	117
5.1.2.3	Der ressourcenorientierte Ansatz	120
5.1.3	Bildung des theoretischen Bezugsrahmens und Ableitung eines Untersuchungsmodells	124
5.2	Forschungsmethodik und -design für eine strukturbildende Erfassung der Strategietransmission	129
5.2.1	Auswahl einer empirischen Forschungsmethode	129
5.2.1.1	Beurteilung der Eignung von quantitativen Methoden	129
5.2.1.2	Beurteilung der Eignung von qualitativen Methoden	132
5.2.2	Ausarbeitung eines qualitativen Mehrfachfallstudiendesigns	138
5.2.2.1	Ableitung von Voraussetzungen zur Eignung als Fallstudienunternehmen	138
5.2.2.2	Auswahl der Fallstudienunternehmen und Datenerhebung	142
5.2.2.3	Durchführung der qualitativen Inhaltsanalysen	145
5.2.2.4	Gewährleistung von Qualitätskriterien und Maßnahmen zur Qualitätssicherung	149
5.3	Deduktive Ansatzpunkte zur Erfassung, Beschreibung und zum Vergleich der Strategietransmission innerhalb der Inhaltsanalysen	153
5.3.1	Operationalisierung der Fallstudienunternehmen durch das Gefüge von Erfolgssegmenten	153
5.3.2	Operationalisierung der Strategietransmission als Struktur der genutzten Koordinationsmechanismen	157
5.3.3	Operationalisierung der Funktionen, Ausprägung und Nutzung von Controlling-Instrumenten innerhalb der Strategietransmission	163
5.3.4	Zuordnung der vorgenommenen Operationalisierungen zu den Elementen des Untersuchungsmodells	169
6	Fallstudiendarstellungen und fallstudienbezogene Analyse der Strategietransmission	170
6.1	Fallstudie ALPHA - Der wachstumsorientierte Qualitätsführer	170
6.1.1	Fallstudienhintergrund und Organisationsstruktur	170

6.1.2	Strategiewechsel nach der Unternehmensnachfolge	172
6.1.3	Ausprägung und Nutzung von Controlling-Instrumenten	179
6.1.4	Funktionsweise der Strategietransmission	184
6.2	Fallstudie BETA - Der serviceorientierte Zulieferer	188
6.2.1	Fallstudienhintergrund und Organisationsstruktur	188
6.2.2	Präzision und Service durch die Synthese von Werkzeugbau und Vertrieb	190
6.2.3	Ausprägung und Nutzung von Controlling-Instrumenten	195
6.2.4	Analyse der Funktionsweise der Strategietransmission	198
6.3	Fallstudie GAMMA - Der technologieorientierte Diversifizierer	202
6.3.1	Fallstudienhintergrund und Organisationsstruktur	202
6.3.2	Diversifikation durch die Nutzung des selbst entwickelten Produktionsverfahrens	205
6.3.3	Ausprägung und Nutzung von Controlling-Instrumenten	209
6.3.4	Analyse der Funktionsweise der Strategietransmission	215
7	Fallstudienübergreifende Analyse der Strategietransmission zur Identifizierung situativer Einflussfaktoren auf die hierfür angewendeten Controlling-Instrumente	221
7.1	Die strategische Stoßrichtung als situativer Einflussfaktor auf für die Strategietransmission angewendeten Controlling-Instrumente	221
7.1.1	Der Prozess der Operationalisierung der strategischen Vision in den Fallstudienunternehmen als Ausgangspunkt der Analyse	221
7.1.2	Inhaltliche Verknüpfung der genutzten Controlling-Instrumente mit den für die Strategietransmission genutzten Koordinationsmechanismen	230
7.1.3	Ergänzende Analyse, Diskussion und Wertung der strategischen Stoßrichtung als Einflussfaktor auf für die Strategietransmission eingesetzten Controlling-Instrumente	236
7.2	Die Wahl des Steuerungsansatzes als situativer Einflussfaktor auf für die Strategietransmission angewendeten Controlling-Instrumente	245
7.2.1	Rückschluss auf die Form eines in den Fallstudienunternehmen angewendeten Steuerungsansatzes als Ausgangspunkt der Analyse	245
7.2.2	Einfluss des subjektiven Informationsbedarfs auf die Wahl des Steuerungsansatzes	251
7.2.3	Vorläufige Bewertung der Wahl des Steuerungsansatzes als Einflussfaktor auf die Strategietransmission	260
7.2.4	Ergänzende Verifizierung des situativen Einflussfaktors durch die Analyse von Persönlichkeitsmerkmalen der Fallstudienunternehmer	262

7.2.5	Abschließende gemeinsame Analyse und Diskussion der situativen Einflussfaktoren auf für die Strategietransmission eingesetzten Controlling-Instrumente	269
8	Ableitung von instrumentellen Gestaltungsempfehlungen für auf die Strategietransmission ausgerichtete Instrumentensets	275
8.1	Aus der Kombination der möglichen Ausprägungen der situativen Einflussfaktoren resultierende Typen von Instrumentensets für die Strategietransmission	275
8.2	Betrachtung eines mittelständischen Basisinstrumentariums als Grundlage zur Strukturierung von Gestaltungsempfehlungen	279
8.2.1	Orientierung an einem bestehenden mittelstandsorientierten Basisinstrumentarium anstelle einer rationalen Auswahl einzelner Controlling-Instrumente	279
8.2.2	Diskussion des Basisinstrumentariums nach OSSADNIK ET AL. als Grundlage für die Entwicklung von Gestaltungsempfehlungen	285
8.3	Gestaltungsempfehlungen für ein mittelständisches Basisinstrumentarium unter Berücksichtigung der Typisierung von auf die Strategietransmission ausgerichtete Instrumentensets	295
8.3.1	Instrumentelle Empfehlung für die Erweiterung des Basisinstrumentariums zur strategischen Zielplanung	295
8.3.2	Gestaltungsempfehlungen für die Typen der Instrumentensets mit einer marktbezogenen strategischen Stoßrichtung	302
8.3.2.1	Gestaltungsempfehlungen für die Ausgestaltung des Basisinstrumentariums für Typ 1	302
8.3.2.2	Gestaltungsempfehlungen für die Ausgestaltung des Basisinstrumentariums für Typ 2	307
8.3.3	Gestaltungsempfehlungen für die Typen der Instrumentensets mit einer ressourcenbezogenen strategischen Stoßrichtung	312
8.3.3.1	Gestaltungsempfehlungen für die Ausgestaltung des Basisinstrumentariums für Typ 3	312
8.3.3.2	Gestaltungsempfehlungen für die Ausgestaltung des Basisinstrumentariums für Typ 4	316
9	Zusammenfassung der Ergebnisse und Implikationen	320
9.1	Zusammenfassung der Ergebnisse	320
9.2	Wissenschaftliche Bewertung	327
9.3	Implikationen für das Controllingship mittelständischer Familienunternehmen	330

Literaturverzeichnis	333
Anhangsverzeichnis	348
Anhang 1 - Übersicht verwendeter empirischer Studien mit Bezug zur Ausgestaltung, Einsatz oder Nutzung von Controlling-Instrumenten	349
Anhang 2 - Angewandte Transkriptionsregeln	358
Anhang 3 - Übersicht der Fallstudiendokumente im qualitativen Analyseprozess	359
Anhang 4 - Beispiel für eine Abstraktion	361
Anhang 5 - Grundgesamtheit, Stichprobenauswahl und Ergebnisse der Qualitätskriterien	362

Abkürzungsverzeichnis

a. A.	anderer Ansicht
AB	Auftragsbestand
AE	Auftragseingang
AG	Aktiengesellschaft
aktual.	aktualisierte
BAB	Betriebsabrechnungsbogen
BDE	Betriebsdatenerfassungssystem
bearb.	bearbeitete
BI	Business Intelligence
BSC	Balanced Scorecard
bzgl.	bezüglich
CZ	Tschechien
DB	Deckungsbeitrag
DMI	Deloitte Mittelstandsinstitut
ERP	Enterprise Resource Planning
erw.	erweiterte
EUK	Europäische Kommission
F&E	Forschung und Entwicklung
F-PEC	Family – Power, Experience, Culture
Fr	Frankreich
i. d. R.	in der Regel
i. e. S.	im engeren Sinne
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
IFRS	International Financial Reporting Standards
IGC	International Group of Controlling
insbes.	insbesondere
i. w. S.	im weiteren Sinne
KER	Kosten- und Erlösrechnung
Kfm. GF	kaufmännischer Geschäftsführer
KSt.	Kostenstelle/n
MCS	Management Control System(s)
MiFri-Planung	Mittelfrist-Planung
MS	Microsoft

MSR	Maschinenstundensatzrechnung
OBA	Open Book Accounting
OEE	Overall Equipment Effectiveness
OEM	Original Equipment Manufacturer
PI	Polen
QDA-Software	Qualitative Data Analysis-Software
ReWe	Rechnungswesen
ROI	Return on Invest
SARFIT	Structural Adaption to Regain Fit
SGE	Strategische Geschäftseinheit/en
SME	small and medium enterprises
SMI	Siegener Mittelstandsinstitut
SWOT	Strength, Weakness, Opportunities, Threats
u. U.	unter Umständen
überarb.	überarbeitete
VIRO	value, imitability, rareness, organization
vollst.	vollständig
w/m	weiblich/männlich
WGZ-Bank	Westdeutsche Genossenschafts-Zentralbank
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfCM	Zeitschrift für Controlling und Management

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Gang der Untersuchung	6
Abb. 2: Strategietypen nach MINTZBERG	12
Abb. 3: Entstehen einer Strategie durch die Kombination von Praxis, Praktiken und Praktiker	14
Abb. 4: Objekte des Strategischen Managements	17
Abb. 5: Beispiel für ein idealtypisches Phasenmodell eines Strategieprozesses	18
Abb. 6: Tendenzielle Implementierungsschwerpunkte im Ablauf	19
Abb. 7: Erfolgsfaktoren als Ansatzpunkte der Strategischen Steuerung	21
Abb. 8: Informationsverarbeitung in Controlling-Instrumenten nach BALTZER	24
Abb. 9: Kybernetischer Regelkreis als Rahmenmodell zyklischer Koordination	32
Abb. 10: Auswahl typischer Controlling-Instrumente zur strategischen Steuerung	35
Abb. 11: Beziehung zwischen Strategie und Steuerungsinstrumente nach SIMONS	43
Abb. 12: Lebenszyklusmodell eines Familienunternehmens nach ROSENBAUER	58
Abb. 13: Typologie von mittelständischen Unternehmen nach HAUSCH	62
Abb. 14: Strategietypen aus der Clusteranalyse nach MEFFERT/KLEIN	69
Abb. 15: The Contingency Theory of Structural Adaption to Regain Fit (SARFIT)	111
Abb. 16: Das pragmatische Grundmodell des situativen Ansatzes	114
Abb. 17: Aus dem theoretischen Bezugsrahmen abgeleitetes Untersuchungsmodell	128
Abb. 18: Datenerhebungs- und Analysephasen	146
Abb. 19: Koordinationsmechanismen nach KIESER/WALGENBACH	158
Abb. 20: Zusammenfassung der operationalisierten Elemente des deduktiven Analyseschemas	169
Abb. 21: Organisationsstruktur von ALPHA	171
Abb. 22: Organisationsstruktur von BETA	190
Abb. 23: Organisationsstruktur von GAMMA	204
Abb. 24: Systematik der Operationalisierung der strategischen Vision	222
Abb. 25: Subjektiver Informationsbedarf nach SCHÄFFER	253

Abb. 26: Idealisierte Darstellung der Wahl des Steuerungsansatzes in Abhängigkeit zu einem individuellen Schwellenwert des subjektiven Informationsbedarfs	260
Abb. 27: Typen der Instrumentensets für die Strategietransmission	276
Abb. 28: Das gesamte Basisinstrumentarium als Datenbasis von Kennzahlensystemen nach OSSADNIK ET AL.	291
Abb. 29: Darstellung denkbarer strategischer Routen innerhalb der Dimensionen Wachstum und Wirtschaftlichkeit	298
Abb. 30: Zusammenfassung der Gestaltungsempfehlungen für ein Basisinstrumentarium Typ 1	307
Abb. 31: Zusammenfassung der Gestaltungsempfehlungen für ein Basisinstrumentarium Typ 2	311
Abb. 32: Zusammenfassung der Gestaltungsempfehlungen für ein Basisinstrumentarium Typ 3	315
Abb. 33: Zusammenfassung der Gestaltungsempfehlungen für ein Basisinstrumentarium Typ 4	319

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Übersicht der quantitativen Definitionsansätze für KMU	49
Tab. 2:	Im Rahmen dieser Arbeit verwendete Größenklassen mittelständischer Unternehmen	61
Tab. 3:	Gegenüberstellung der Erfolgsfaktoren nach SIMON und nach MEFFERT/KLEIN	68
Tab. 4:	Übersicht der Fallstudienunternehmen	143
Tab. 5:	Ausprägung und Nutzung der Controlling-Instrumente bei ALPHA	180
Tab. 6:	Ausprägung und Nutzung der Controlling-Instrumente bei BETA	197
Tab. 7:	Differenzierte strategische Positionierungen bei GAMMA	206
Tab. 8:	Ausprägung und Nutzung der Controlling-Instrumente bei GAMMA	215
Tab. 9:	Übersicht der Fallstudienausprägungen in den Operationalisierungsebenen der strategischen Vision	223
Tab. 10:	Übersicht der Nutzung von Koordinationsmechanismen für die Strategietransmission in den Fallstudienunternehmen	232
Tab. 11:	Übersicht der Korrespondenz zwischen genutzten Controlling-Instrumenten, Motiven zur Nutzung und der strategischen Stoßrichtungen in den Fallstudienunternehmen	236
Tab. 12:	Übersicht der Formen von Steuerungsansätzen in den Fallstudienunternehmen	246
Tab. 13:	Ausprägungen der Instrumentensets von ALPHA, BETA und GAMMA	250
Tab. 14:	Kontrollaktivitäten, subjektiver Informationsbedarf, Dynamik, Komplexität und Unsicherheit der Unternehmer im Fallstudienvergleich	257
Tab. 15:	Katalysator-Index der Unternehmer im Fallstudienvergleich	266
Tab. 16:	Konzentration der Koordinationshandlungen	272
Tab. 17:	Ausformulierung der Steuerungsschwerpunkte entlang einer strategischen Route zur Erreichung der strategischen Vision	300