



Steuerung mittelständischer Unternehmen: Größeneffekte und Einfluss der Eigentums- und Führungsstruktur

Von Markus Schachner, Gerhard Speckbacher
und Paul Wentges

Überblick

- Der vorliegende Beitrag untersucht den Einfluss der Unternehmensgröße und der Eigentums- und Führungsstruktur (Bedeutung einer Eigentümerfamilie und deren Mitwirkung in der Geschäftsführung) auf das Zielsystem des Unternehmens, den Umfang der Entscheidungsdelegation und die Implementierung strategischer Zielvorgaben. In der Literatur liegen hierzu verschiedene Erklärungsansätze und einzelne, zum Teil widersprüchliche empirische Befunde vor.
- Als Ergebnis der in diesem Beitrag präsentierten empirischen Untersuchung zeigt sich insbesondere, dass sowohl das Vorhandensein einer Eigentümerfamilie als auch deren Mitwirkung in der Geschäftsführung einen entscheidenden Einfluss auf die Ausgestaltung der untersuchten Merkmale des Unternehmenssteuerungssystems haben und bisherige widersprüchliche Befunde zu Größeneffekten durch diesen Einfluss erklärbar sind.
- Damit wird auch ein Beitrag zum besseren Verständnis der Besonderheiten „mittelständischer Unternehmen“ geleistet.

Eingegangen: 08. Dezember 2005

Dr. Markus Schachner, McKinsey & Co.

Prof. Dr. Gerhard Speckbacher, Institut für Unternehmensführung, Wirtschaftsuniversität Wien, Nordbergstr. 15, A-1090 Wien. Tel.: ++43-1-31336 4569.

E-Mail: Gerhard.Speckbacher@wu-wien.ac.at

Prof. Dr. Paul Wentges, Institut für Unternehmensführung, Wirtschaftsuniversität Wien, Nordbergstr. 15, A-1090 Wien. Tel.: ++43-1-31336 4569.

E-Mail: Paul.Wentges@wu-wien.ac.at

ZfB
ZEITSCHRIFT FÜR
BETRIEBSWIRTSCHAFT

© Gabler-Verlag 2006

A. Problemstellung

Bisherige kontingenztheoretische Forschungsarbeiten¹ legen nahe, dass Unternehmenssteuerungssysteme tendenziell in großen Unternehmen komplexer, formalisierter und weiter entwickelt sind als in kleineren Unternehmen. Allerdings betont die einschlägige Literatur zu kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) seit jeher, dass KMU keineswegs einfach „kleine Großunternehmen“ sind, sondern sich vor allem durch ihre besondere Eigentums- und Führungsstruktur auszeichnen und daher in vielfacher Hinsicht eine „Sonderbehandlung“ erfordern.² Dies wird i.d.R. durch die Begriffswahl unterstrichen: Während die Bezeichnung „kleine und mittlere Unternehmen (KMU)“ lediglich auf die Betriebsgröße Bezug nimmt,³ wird der (umgangssprachlich zu KMU gelegentlich synonym benutzte) Begriff des „mittelständischen Unternehmens“ in der Literatur oft mit einer soziologischen Prägung verwendet und betont spezielle qualitative Aspekte wie die besondere Stellung des Betriebsinhabers bzw. der Unternehmerfamilie als wesentliches Charakteristikum.⁴ Im Hinblick auf die vorliegenden theoretischen und (teilweise widersprüchlichen) empirischen Ergebnisse zum Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und Gestaltungsmerkmalen von Steuerungssystemen stellt sich damit die Frage, ob unterschiedliche Eigentums- und Führungsstrukturen Unterschiede in der Ausgestaltung von Steuerungssystemen besser erklären als der reine Größeneffekt. Insbesondere ist zu fragen, ob bestehende widersprüchliche und nicht-theoriekonforme empirische Ergebnisse zu Größeneffekten möglicherweise durch Berücksichtigung der Eigentums- und Führungsstruktur aufgeklärt werden können.

Darüber hinaus ist die Frage, ob gewisse Merkmale von Steuerungssystemen stärker durch die Eigentums- und Führungsstruktur beeinflusst werden als durch die Unternehmensgröße (allein), auch im Hinblick auf eine „Theorie mittelständischer Unternehmen“ interessant. Signifikante, durch die Eigentums- und Führungsstruktur erklärbare Unterschiede wären ein Beleg dafür, dass mittelständische Unternehmen tatsächlich eine Sonderrolle im Rahmen der Managementlehre einnehmen und spezifischer Lösungsansätze bedürfen.

Ziel der vorliegenden Untersuchung ist die Erhebung und Analyse des Zusammenhanges zwischen der Betriebsgröße und Merkmalen der Eigentums-/Führungsstruktur (Eigentumsverhältnisse und Einfluss von Mitgliedern der Eigentümerfamilie) einerseits und relevanten Ausgestaltungsmerkmalen von Steuerungssystemen andererseits. Für die Auswahl der untersuchten Ausgestaltungsmerkmale von Steuerungssystemen waren neben „pragmatischen“ Kriterien der Erhebbarkeit zwei inhaltliche Kriterien entscheidend. Erstens sollten zu diesen Merkmalen möglichst sowohl theoretische Erklärungsansätze als auch empirische Ergebnisse bezüglich eines Größeneffektes vorliegen und zweitens sollte aufgrund vorliegender theoretischer Ansätze oder empirischer Ergebnisse argumentierbar sein, dass die Eigentums- und Führungsstruktur einen Einfluss auf die Ausgestaltung dieser Merkmale hat.

Erhoben wurden schließlich – unter Berücksichtigung dieser Kriterien – Merkmale (1) zur Ausgestaltung des Zielsystems und damit zum Verständnis vom Organisationserfolg, (2) zur Verwendung finanzieller und nichtfinanzieller Kennzahlen im Rahmen der Strategieimplementierung und (3) zur dezentralen Steuerung im Sinne der Delegation von Entscheidungsrechten.

Als Ergebnis zeigt sich dabei, dass die Eigentums- und Führungsstruktur tatsächlich einen wesentlichen Einfluss auf die Ausgestaltung der untersuchten Elemente des Steuerungssystems hat. So werden in ausschließlich eigentümergeführten Unternehmen – das

sind Unternehmen, die sich zu mehr als 50% in Familienbesitz befinden und ausschließlich von Familienmitgliedern geleitet werden – weniger Entscheidungsrechte delegiert und mehrdimensionale Kennzahlensysteme wie die Balanced Scorecard (BSC) deutlich weniger bei der Unternehmenssteuerung eingesetzt; dies gilt relativ unabhängig von der Unternehmensgröße. Sobald jedoch externe Manager in die Geschäftsführung aufgenommen werden, verändert sich das Bild. Bereits die Gruppe der teilweise eigentümergeführten Unternehmen – das sind Unternehmen, die sich ebenfalls zu mehr als 50% in Familienbesitz befinden, aber sowohl von Familienmitgliedern als auch von familienfremden Managern geleitet werden – verwendet deutlich „formalisiertere“ Steuerungssysteme. Bei diesen Unternehmen ist überdies ein erheblicher Einfluss der Unternehmensgröße feststellbar: je höher die Mitarbeiterzahl, desto dezentralere Strukturen werden verwendet und desto häufiger werden mehrdimensionale Kennzahlensysteme eingesetzt. Nichtfamilienbetriebe verwenden hingegen relativ *unabhängig* von der Unternehmensgröße „formalisiertere“ Steuerungssysteme.

Die Arbeit ist wie folgt aufgebaut. In Abschnitt B werden die Hypothesen bzgl. des Einflusses der Kontingenzzfaktoren „Familienbetrieb“ und „Unternehmensgröße“ auf die untersuchten Merkmale des Steuerungssystems entwickelt. Die wichtigsten Details zur Datenerhebung werden in Abschnitt C vorgestellt, und die Ergebnisse der empirischen Studie werden in Abschnitt D diskutiert.

B. Literaturüberblick und Hypothesenentwicklung

Trotz der Bedeutung von kleinen und mittleren Unternehmen⁵ existieren bisher kaum systematische empirische Studien, die sich mit Besonderheiten von Steuerungssystemen in KMU beschäftigen.⁶ In der kontingenzzfaktorentheoretischen Literatur zu Aspekten der Organisationsstruktur stellt die Unternehmensgröße einen klassischen, häufig untersuchten Einflussfaktor dar. Während eine Vielzahl empirischer Arbeiten einen positiven Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Spezialisierung, Formalisierung und der Größe der Kontrollspannen festgestellt hat,⁷ sind die Ergebnisse hinsichtlich des Einflusses der Unternehmensgröße auf den Grad an Dezentralisierung widersprüchlich.⁸ Auch in den wenigen Studien zur Verwendung bestimmter (strategischer) Steuerungsinstrumente, die die Unternehmensgröße als Kontingenzzfaktor berücksichtigen, sind die Ergebnisse nicht eindeutig. So kommen Hoque und James (2000) bei der Analyse von 66 australischen Industrieunternehmen zwar zu dem Ergebnis, dass der Anwendungsgrad der Balanced Scorecard mit der Unternehmensgröße steigt, Hoque et al. (2001) können dieses Ergebnis für 71 neuseeländische Industrieunternehmen jedoch nicht bestätigen. Speckbacher et al. (2003) wiederum weisen für ein Sample von börsennotierten Großunternehmen nach, dass der Einsatz der BSC mit der Unternehmensgröße steigt.

Eine Ursache dieser widersprüchlichen Resultate könnte im Einfluss der Eigentümer- und Kontrollstruktur liegen. So zeigt Geeraerts (1984) im Hinblick auf den Einfluss der Unternehmensgröße auf die Organisationsstruktur, dass die Berücksichtigung der Eigentums- und Führungsstruktur widersprüchliche Ergebnisse bei niederländischen KMU erklären kann.

Angesichts der in der Literatur immer wieder betonten Bedeutung des Unternehmers bzw. der Unternehmerfamilie als prägendem Faktor für das mittelständische Unternehmen

einerseits und der geringen Anzahl entsprechender empirischer Arbeiten andererseits, bezeichnet Dyer (2003, S. 401) die Unternehmerfamilie als „the missing variable in organizational research“.^{9, 10}

Im Folgenden werden die Hypothesen bezüglich des Einflusses der Betriebsgröße und der Eigentums- und Führungsstruktur auf die untersuchten Elemente des Steuerungssystems entwickelt.

I. Hypothesen zum Zielsystem

Das Unternehmen ist häufig Existenzgrundlage und Mittelpunkt des Lebensinteresses der Unternehmerfamilie. Aufgrund der tiefen Verbundenheit des Unternehmers mit seinem Betrieb stellt strikte Gewinnmaximierung oftmals nicht seine primäre Motivation dar. Wie empirische Studien nahe legen, ist sein Zielsystem stattdessen eher durch ein Nebeneinander privater bzw. familiärer Ziele (Autonomie, Erhaltung des Unternehmens, angemessene Gewinne, langfristiger Arbeitsplatz auch für Familienmitglieder, Reputation), zahlreicher Stakeholder-Interessen (insbesondere der Ansprüche seiner Kunden und Mitarbeiter) sowie gesellschaftlicher Einflüsse (Verantwortung für die Region) gekennzeichnet.¹¹ Aufgrund des besonderen Verhältnisses des Unternehmers zu seinen Mitarbeitern und Kunden und der hohen Bedeutung, die der Unternehmer i.d.R. seiner Reputation beimisst, ist zu vermuten, dass Familienbetriebe Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit als zentrale Erfolgsfaktoren ihrer Geschäftstätigkeit begreifen und die Interessen der Mitarbeiter und Kunden stärker berücksichtigen. Daher kann folgende Hypothese formuliert werden:

H1a: Für Familienbetriebe sind Stakeholder-orientierte Zielgrößen wichtiger als für Nichtfamilienbetriebe.

Hinsichtlich der geforderten Eigenkapitalrendite sind zwei Aspekte von Familienbetrieben von Bedeutung. Auf der einen Seite betonen bereits Berle und Means (1932) in Bezug auf Aktiengesellschaften mit hohem Streubesitz die Gefahr, dass die hier vorliegende „separation of ownership and control“ zu einer Vernachlässigung der (finanziellen) Eigentümer- bzw. Aktionärsinteressen führt. Analog ist daher bei Familienbetrieben, die von ihren Eigentümern geführt werden, zu erwarten, dass die Ziele der Eigentümer stärkere Berücksichtigung finden. Auf der anderen Seite ist es zwar schlüssig, dass Familienbetriebe aus diesem Grund sehr auf die Präferenzen ihrer Eigentümer ausgerichtet sind, jedoch ist zu bezweifeln, dass diese Präferenzen ausschließlich in der Gewinn- oder Shareholder Value-Maximierung bestehen. Der Eigentümer-Unternehmer wird bei seinen Entscheidungen auch persönliche nicht-finanzielle Ziele oder die (finanziellen) Interessen anderer Familienmitglieder¹² berücksichtigen.¹³ So ist er häufig vor allem am langfristigen Überleben der Unternehmung interessiert (aus Verbundenheit mit dem Unternehmen, um seinen eigenen Arbeitsplatz abzusichern oder um Familienangehörige auf Dauer beschäftigen zu können).¹⁴ Salancik und Pfeffer (1980, S. 659f.) stellen zudem fest, dass Eigentümer-Geschäftsführer wesentlich länger im Amt bleiben und sich die Performance von eigentümergeführten Unternehmen nicht auf die Amtszeit der Geschäftsführung auswirkt. Allen und Panian (1982, S. 546) kommen zu einem ähnlichen Ergebnis und folgern, dass „controlling families may be willing to sacrifice some degree of corporate profitability in order to retain some

degree of direct family control“. Chua und Schnabel (1986) zeigen zudem formal, dass gemäß dem CAPM im Kapitalmarktgleichgewicht von Wertpapieren niedrigere Renditen gefordert werden, wenn mit ihrem Besitz auch ein nichtfinanzieller Nutzengewinn verbunden ist. Insgesamt ist daher zu vermuten:

H1b: Familienbetriebe fordern geringere Eigenkapitalrenditen als Nichtfamilienbetriebe.

Bzgl. des Kontingenzfaktors Unternehmensgröße legen empirische Befunde nahe, dass Stakeholder-orientierten Größen in KMU hoher Stellenwert eingeräumt wird (vgl. Peel und Bridge (1998, S. 851)). Daraus folgt jedoch nicht, dass die Unternehmensgröße ein maßgeblicher Kontingenzfaktor für die Bedeutung der Stakeholder-Interessen im Zielsystem ist, denn es lassen sich ebenso empirische Belege dafür anführen, dass die Bedeutung nicht-finanzieller, Stakeholder-bezogener Größen in Großunternehmen ebenfalls sehr hoch ist.¹⁵ Jedoch ist anzunehmen, dass die Dominanz der Zielgröße „finanzieller Erfolg“ und die geforderte Eigenkapitalrendite mit der Unternehmensgröße zunehmen, auch auf Grund der steigenden Erwartungshaltung der Investoren:¹⁶

H1c: Finanzielle Zielsetzungen gewinnen mit steigender Unternehmensgröße gegenüber Stakeholder-orientierten Zielen an Bedeutung.

H1d: Die geforderte Eigenkapitalrendite steigt mit zunehmender Unternehmensgröße.

II. Hypothesen zur dezentralen Steuerung bzw. zur Delegation von Entscheidungsrechten

Von vielen Autoren wird als Charakteristikum von Familienbetrieben betont, dass Eigentümer-Unternehmer nur widerstrebend bereit sind, Verantwortung zu delegieren. Wie im vorigen Unterabschnitt bereits hervorgehoben, verfolgen Eigentümer-Unternehmer häufig auch nicht-finanzielle Ziele. LeCornu et al. (1996, S. 8f.) etwa stellen fest, dass das Bestreben, die volle Kontrolle über das Unternehmen zu bewahren, selbst eines der primären Ziele mittelständischer Eigentümer-Unternehmer darstellt (selbst wenn dies zu Lasten des finanziellen Erfolges oder des Unternehmenswachstums geht).¹⁷ Die Kumulation unsystematischer Risiken beim Eigentümer-Unternehmer (Finanz- und Humankapital) dürfte dazu beitragen, dass er auch bei wachsendem Geschäftsumfang nicht bereit ist, Entscheidungskompetenzen abzugeben. Ein weiterer Grund für die fehlende Delegationsbereitschaft stellt die Angst vor Reputationsverlust¹⁸ bei falschen Entscheidungen der Mitarbeiter dar. Zudem können Entscheidungen, für die auch persönliche, nicht-finanzielle (Familien-) Interessen relevant sind, schlecht delegiert werden. Insgesamt kann daher folgende Hypothese formuliert werden:

H2a: In Familienbetrieben wird weniger Verantwortung an nachgelagerte Organisationsebenen delegiert als in Nichtfamilienbetrieben.

Der Einfluss der Unternehmensgröße auf Aspekte der Organisationsstruktur stellt ein klassisches Arbeitsgebiet organisationsbezogener kontingenztheoretischer Untersuchungen dar. Die Unternehmensgröße konnte, beginnend mit der vielzitierten ASTON-Untersuchung, als wesentliche Determinante der Organisationsstruktur identifiziert werden. Mit zunehmender Unternehmensgröße steigt die Komplexität der Abläufe, die Informationswege werden länger, die Menge der zu verarbeitenden Informationen wird größer, der Koor-

dinationsaufwand steigt und die Reaktionsgeschwindigkeit sinkt. Dezentrale Strukturen bieten hier – neben Standardisierung, Formalisierung und Spezialisierung – Abhilfe.¹⁹ Während eine Vielzahl empirischer Arbeiten einen positiven Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und etwa Spezialisierung, Formalisierung und der Größe der Kontrollspannen festgestellt hat, sind die Ergebnisse hinsichtlich des Einflusses der Unternehmensgröße auf den Grad an Dezentralisierung widersprüchlich.²⁰ Dennoch soll folgende Hypothese formuliert werden:

H2b: Die Zentralisierung nimmt mit steigender Unternehmensgröße ab.

Geeraerts (1984) erklärt die widersprüchlichen Ergebnisse hinsichtlich des Einflusses der Unternehmensgröße auf das Ausmaß an Dezentralisierung mit der Vernachlässigung der Eigentums- und Führungsstruktur der Unternehmung. Nach Geeraerts (1984) besteht ein negativer Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Zentralisierung lediglich in von externen Managern geführten Unternehmen, nicht aber in Familienunternehmen. Den Grund für diesen Unterschied sieht Geeraerts in der unterschiedlichen Entwicklung der angestellten, „professionellen“ Manager, die dadurch mit bürokratischen Strukturen vertrauter sind als Eigentümer-Unternehmer. Aufbauend auf Geeraerts (1984) soll daher zusätzlich ein Interaktionseffekt zwischen Unternehmensgröße und Familienbetrieb untersucht werden:

H2c: Die Dezentralisierung nimmt nur in Nichtfamilienbetrieben mit steigender Unternehmensgröße zu.

III. Hypothesen zur Verwendung finanzieller und nichtfinanzieller Kennzahlen und strategischer Zielvorgaben

Es gibt nur wenige Studien, die den Einfluss der Unternehmensgröße auf die Ausgestaltung von Steuerungsinstrumenten untersucht haben. Aufgrund der höheren Komplexität bzw. des erhöhten Koordinations- und Kommunikationsaufwandes liegt es jedoch nahe, dass größere Unternehmen eher formalisierte Steuerungssysteme verwenden, während kleinere Unternehmen auf dem persönlichen Kontakt beruhende, fallweise unterschiedliche Steuerungsstrategien einsetzen. Formalisierte Steuerungssysteme zeichnen sich insbesondere durch formelle Kommunikationskanäle und komplexere Methoden und Instrumente aus. Mit steigender Unternehmensgröße nimmt also der Anteil direkter, persönlicher Kommunikation und Steuerung zu Gunsten standardisierter Planungs-, Kennzahlen- und Budgetierungssysteme ab. Skaleneffekte und der größere Umfang verfügbarer Ressourcen erleichtern die Einführung komplexerer Steuerungssysteme in großen Unternehmen.²¹ Hinsichtlich der Verwendung moderner formalisierter Instrumente zur strategischen Steuerung ist nochmals auf die Studien von Hoque und James (2000) und Speckbacher et al. (2003) zu verweisen, die einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Verwendung der Balanced Scorecard konstatieren²²:

H3a: Mit steigender Unternehmensgröße nimmt die Anwendung formalisierter Steuerungssysteme zu.

Mit der Einrichtung formalisierter Steuerungssysteme werden vor allem zwei Ziele verfolgt: (i) eine Verbesserung der strategischen Planung bzw. der Strategieimplementierung

und (ii) eine verbesserte Kontrolle des Managements. Eine fundierte Unterstützung der strategischen Planung durch moderne Performance Management-Instrumente wie der Balanced Scorecard kann sowohl für Familienbetriebe als auch für Nichtfamilienbetriebe hilfreich sein. Theoretische und empirische Arbeiten legen allerdings nahe, dass der mittelständische Eigentümer-Unternehmer sich bei der strategischen Planung eher auf seine Intuition als auf formelle Pläne verlässt. Wie Mintzberg und Waters (1982) ausführen, entstehen neue Strategien eher (als Vision) im Kopf des Unternehmers, der auch gleichzeitig durch seine Omnipräsenz im Unternehmen für die Implementierung verantwortlich zeichnet. Die klassische Trennung zwischen Planung und Implementierung wird dadurch aufgehoben und durch eine Synthese der beiden Schritte ersetzt. Dadurch besteht in Familienunternehmen weniger Bedarf nach Performance Management-Konzepten zur Implementierung der Unternehmensstrategie. Zudem ist naheliegend, dass Eigentümer-Unternehmer aufgrund der starken persönlichen Beziehungen zu Kunden und Mitarbeitern eher Steuerungsmethoden einsetzen, die auf persönlichem Kontakt anstatt auf formalisierten Instrumenten beruhen.²³ Ein weiterer Grund für den geringeren Gebrauch von formalisierten Steuerungssystemen in Familienbetrieben dürfte darin zu sehen sein, dass ein wichtiger Wettbewerbsvorteil von Familienbetrieben im Sinne der Resource Based View darin besteht, dass nicht kodifizierbares Wissen, sogen. Tacit Knowledge, aufgrund der besonderen familiären Beziehungen leichter weitergegeben werden kann und man daher weniger auf formale Kennzahlensysteme zurückgreifen muss.²⁴

Performance Management-Systeme dienen jedoch auch als Kontrollinstrument. Klassische agency-theoretische Überlegungen legen nahe, dass in Familienbetrieben, die von ihren Eigentümern geleitet werden, geringere Agency-Kosten anfallen²⁵. Schulze et al. (2001) weisen jedoch auch auf mögliche Agency-Probleme in Familienbetrieben hin, die auf sogen. *Altruismus*-Kosten zurückzuführen sind. So kann die altruistische Einstellung der Eigentümer-Unternehmer auf andere Familienmitglieder Anreize zum Free-Riding auslösen bzw. dadurch Kosten verursachen, dass Familienmitglieder ihr Anstrengungsniveau senken, Familienmitglieder bevorzugt behandelt bzw. höher entlohnt werden, Management-Positionen nicht auf Grundlage von Qualifikation, sondern auf Basis von Verwandtschaftsverhältnissen vergeben werden und dadurch qualifiziertes Personal die Unternehmung verlässt oder erst gar nicht ins Familienunternehmen eintritt etc. Gomez-Mejia et al. (2001) verweisen zudem darauf, dass die in Familienbetrieben unterstellte Abwesenheit von Zielkonflikten zwischen den Familienmitgliedern nicht immer gegeben ist. Jüngere empirische Arbeiten deuten allerdings insgesamt eher darauf hin, dass ein negativer Zusammenhang zwischen dem Einfluss der Familie und der Höhe der Agency-Kosten besteht.²⁶ Daher ist auch aus Agency-Überlegungen davon auszugehen, dass Nichtfamilienbetriebe grundsätzlich stärker von formalisierten Performance Management-Instrumenten profitieren und diese daher häufiger einsetzen.

Greenwood (2003) und Corbetta und Salvato (2004) betonen, dass das Menschenbild der Stewardship-Theorie die Wirklichkeit vor allem in vielen Familienbetrieben besser widerspiegelt als die Annahme des eigennützigen und opportunistischen Managers der Agency-Theorie: „In stewardship theory, the model of man is based on a steward whose behavior is ordered such that pro-organizational, collectivistic behaviors have higher utility than individualistic, self-serving behaviors“ (Davis et al. (1997, S. 24)). Falls die Geschäftsführer einer Unternehmung sich eher wie „Stewards“ verhalten, können starke

Kontrollaktivitäten auch kontraproduktiv wirken, da sie die intrinsische Motivation der Manager verringern. Insgesamt liegt daher folgende Hypothese nahe:

H3b: Familienbetriebe machen weniger Gebrauch von formalisierten Steuerungssystemen als Nichtfamilienbetriebe.

Da jedoch mit steigender Unternehmensgröße die Komplexität, der Koordinations- und der Kommunikationsaufwand wie ausgeführt wächst, ist andererseits zu vermuten, dass auch beim Eigentümer-Unternehmer der Bedarf nach formalen Steuerungssystemen mit der Unternehmensgröße zunimmt (Interaktionseffekt):

H3c: Mit steigender Unternehmensgröße wird auch in Familienbetrieben häufigerer Gebrauch von formalisierten Steuerungssystemen gemacht.

C. Datenerhebung und Variablenkonstruktion

I. Datenerhebung

Zum Test der formulierten Hypothesen wurde 2003 eine strukturierte schriftliche Befragung ausgewählter KMU aus Österreich und dem süddeutschen Raum (Baden-Württemberg und Bayern) durchgeführt. Eine Recherche in der Datenbank *Amadeus (Analyse Major Databases from European Sources)* ergab eine Grundgesamtheit von 4309 Unternehmen in Österreich und 14965 Unternehmen in Süddeutschland, die zwischen 50 und 500 Mitarbeiter beschäftigen. Aufgrund der Größe der Grundgesamtheit wurde eine Teilerhebung bei jeweils 700 zufällig ausgewählten Unternehmen durchgeführt.²⁷ Zusätzlich zu den 1400 KMU wurde eine Auswahl an ATX- und M-DAX-Unternehmen angeschrieben, so dass insgesamt 1501 Fragebögen versandt wurden. Der verwendete Fragebogen besteht aus 34 geschlossenen Fragen, die laut Pretest in ca. 20-25 Minuten ausfüllbar sind. Von den 1501 ausgesendeten Fragebögen wurden 210 Fragebögen an uns zurückgeschickt. Fünf Fragebögen mussten aufgrund mangelnder Datenqualität ausgeschieden werden, so dass eine Rücklaufquote von annähernd 14% erreicht wurde. Aufgrund fehlender Angaben in manchen Fragebögen standen für einzelne Auswertungen allerdings weniger Fälle zur Verfügung.²⁸

Der Fragebogen wurde in 68% der Fälle von einem Mitglied der Geschäftsführung, in 14% vom „Leiter Rechnungswesen“, in 4% vom „Assistent der Geschäftsführung“ und in 9% der Fälle von einem Mitarbeiter im Controlling beantwortet, so dass die Qualität der Antworten insgesamt als gut einzuschätzen ist („Sonstiges“: knapp 7%).²⁹ Die Branchenzugehörigkeit der antwortenden Unternehmen ist als heterogen zu bezeichnen: 37% der Unternehmen sind in der Industrie, 20% im Handel, 4,5% im Tourismus und jeweils 3% im Finanzdienstleistungs- bzw. IT-Sektor tätig (die restlichen 32% fühlten sich keiner der aufgeführten Branchen zugehörig).

II. Variablenkonstruktion

Bei der Abgrenzung von Familienbetrieben gibt es eine Reihe unterschiedlicher Definitionen (vgl. dazu Westhead und Cowling (1998), Chrisman et al. (2003) oder Dyer (2003)).

In dieser Untersuchung erfolgt die Abgrenzung zwischen „Familienbetrieben“ und „Nichtfamilienbetrieben“ anhand der beiden Merkmale „Eigentum am Unternehmen“ und „Beteiligung an der Geschäftsführung“. Die teilnehmenden Unternehmen wurden gebeten anzugeben, ob sich ihr Unternehmen „überwiegend“, „weniger als die Hälfte“ oder „nicht“ in Familienbesitz befindet und ob die Geschäftsführer „ausschließlich“, „teilweise“ oder „nicht“ Familienmitglieder sind. Mit Hilfe dieser beiden Merkmale wurde die dichotome Variable FAMILY gebildet, die den Wert „1“ annimmt, wenn sich das betreffende Unternehmen überwiegend in Familienbesitz befindet und die Geschäftsführer ausschließlich oder teilweise Familienmitglieder sind (in dieser Untersuchung: 113 Familienbetriebe, 82 Nichtfamilienbetriebe). Um den Einfluss des Unternehmers auf die Geschäftstätigkeit differenzierter analysieren zu können, wird ergänzend zur Variable FAMILY in Anlehnung an eine von McEachern (1978) entwickelte Typologie zwischen (teilweise) *owner managed*-, *externally controlled*- und *manager controlled*-Unternehmen unterschieden. Entsprechend wurden drei weitere dichotome Variable gebildet:

- OWNER MANAGED: „1“, wenn sich das Unternehmen überwiegend in Familienbesitz befindet und die Geschäftsführer ausschließlich Familienmitglieder sind
- TW OWNER MANAGED: „1“, wenn sich das Unternehmen überwiegend in Familienbesitz befindet und die Geschäftsführer teilweise Familienmitglieder sind
- EXT CONTROLLED: „1“, wenn sich das Unternehmen überwiegend in Familienbesitz befindet und kein Geschäftsführer Familienmitglied ist

Als Referenzklasse fungiert die Gruppe der „manager controlled“-Unternehmen, die sich nicht in Familienbesitz befinden. Aufgrund ihrer geringen Anzahl wurden Unternehmen, die sich mit einem Anteil von weniger als 50% in Familienbesitz befinden, bei dieser Einteilung nach McEachern und in den entsprechenden Analysen nicht berücksichtigt (8 Unternehmen, s. Tabelle 1). Die nachfolgende Kreuztabelle der Variablen OWNERSHIP und BOARD zeigt die Verteilung der Unternehmen gemäß der McEachern-Typologie. Danach sind 87 Unternehmen als *owner managed*, 26 als teilweise *owner managed*, 19 als *externally controlled* und 55 als *manager controlled* zu bezeichnen.

Tab. 1: McEachern-Typologie

OWNERSHIP	BOARD			Summe
	ausschließlich	teilweise	nicht Familie	
überwiegend	87	26	19	132
< 50%	2	3	3	8
kein Familienbesitz	0	0	55	55
Summe	89	29	77	195

<i>owner managed</i>	tlw. <i>owner managed</i>	<i>externally controlled</i>
Nicht exakt in das McEachern-Schema einzuordnen.		
<i>manager controlled</i>		

Wie in der Mehrzahl der bisher veröffentlichten kontingenztheoretischen Studien zu Management Control-Systemen wird die Unternehmensgröße anhand der Anzahl der Mitarbeiter gemessen. Die Unternehmen wurden in fünf Größenklassen eingeteilt und dementsprechend die fünfstufige ordinale Variable SIZE gebildet.³⁰ In den Regressionsanalysen wurden vier binäre Dummy-Variable verwendet (die kleinste Größenklasse – Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeiter – dient als Referenzklasse; N=22 Unternehmen):

- SIZE2: „1“, wenn das Unternehmen 50-99 Mitarbeiter beschäftigt (N=66)
- SIZE3: „1“, wenn das Unternehmen 100-249 Mitarbeiter beschäftigt (N=76)
- SIZE4: „1“, wenn das Unternehmen 250-499 Mitarbeiter beschäftigt (N=16)
- SIZE5: „1“, wenn das Unternehmen mehr als 499 Mitarbeiter beschäftigt (N=25)

Um eventuelle Interaktionseffekte abzubilden, wurden zusätzlich die dichotomen Variablen SIZE2XFAMILY, SIZE3XFAMILY, SIZE4XFAMILY und SIZE5XFAMILY konstruiert.

D. Empirische Ergebnisse

I. Erkenntnisse zum Zielsystem der Unternehmung

Die teilnehmenden Unternehmen wurden gebeten, folgende Ziele der subjektiv eingeschätzten Wichtigkeit nach einer Reihung zu unterziehen: „finanzieller Erfolg (für Investoren)“, „mitarbeiterbezogene Ziele (z.B. Mitarbeiterzufriedenheit)“, „kundenbezogene Ziele (z.B. Kundenzufriedenheit)“, „lieferantenbezogene Ziele“ und „gute Kooperation mit den Fremdkapitalgebern“. Darauf aufbauend wurden zum Test der Hypothesen 1a und 1c zwei Variablen konstruiert, die die relative Bedeutung verschiedener Stakeholder-Gruppen im Zielsystem abbilden sollen: die Dummy-Variable FOCUS_FIN, die den Wert „1“ annimmt, wenn das Unternehmen den finanziellen Erfolg an erster Stelle gereiht hat („0“ sonst), und die Dummy-Variable OBJECTIVES,³¹ die den Wert „1“ annimmt, wenn das Unternehmen eine der vier abgefragten nicht-finanziellen Zielkategorien an erster Stelle gereiht hat. Der finanzielle Erfolg wird von 59% der Unternehmen an erster Stelle gereiht, aber beachtliche 51% nennen auch eine der vier abgefragten nicht-finanziellen Zielkategorien an erster Stelle (vor allem kundenbezogene Ziele). Zum Test der Hypothesen 1b und 1d wurde die Frage gestellt, welche Mindestverzinsung die Unternehmen für das eingesetzte Eigenkapital langfristig erwarten: „Inflationsabgeltung“, „Verzinsung bei risikoloser Veranlagung“, „langfristige Aktienmarktrendite“ und „höhere Rendite“. Daraus wurde die Dummy-Variable ROE abgeleitet, die den Wert „1“ annimmt, wenn das betreffende Unternehmen zumindest die langfristige Aktienmarktrendite fordert.

Zur Erklärung der Ausrichtung des Zielsystems der Unternehmen wurden verschiedene Regressionsmodelle geschätzt (Tabelle 2). Als abhängige Variablen wurden FOCUS_FIN (bzw. OBJECTIVES) und ROE verwendet. Da es sich dabei um binäre 0/1-Variablen handelt, wurde die logistische Regressionsanalyse verwendet. Für die beiden Variablen

Tab. 2: LOGIT-Regressionsmodelle zur Erklärung von *FOCUS_FIN*, *OBJECTIVES* und *ROE*

<i>Dependents</i>	Modell 1		Modell 2		Modell 3		Modell 4	
	<i>FOCUS_FIN</i>		<i>OBJECTIVES</i>		<i>ROE</i>		<i>ROE</i>	
Independents	exp(β)	P-Value	exp(β)	P-Value	exp(β)	P-Value	exp(β)	P-Value
<i>SALES_DEVELOP</i>	1,076	0,826	1,315	0,418	1,637	0,139	1,646	0,143
<i>COMPETITION</i>	0,895	0,735	1,219	0,552		n.s.	2,891	0,046
<i>MARKET_GROWTH</i>	1,125	0,591	1,003	0,988		n.s.		n.s.
<i>SATISFACTION</i>	0,650	0,277	1,050	0,901		n.s.		n.s.
<i>INDEPENDENCE</i>	0,353	0,031	3,397	0,013		n.s.		n.s.
<i>SIZE2</i>	1,146	0,886	0,939	0,949	2,711	0,115	2,797	0,113
<i>SIZE3</i>	1,254	0,808	1,477	0,682	3,922	0,029	4,331	0,024
<i>SIZE4</i>	2,093	0,563	0,591	0,685	2,926	0,194	2,681	0,250
<i>SIZE5</i>	3,081	0,274	0,226	0,164	10,921	0,002	13,065	0,002
<i>SIZE2XFAMILY</i>	0,418	0,453	2,110	0,520		n.s.		n.s.
<i>SIZE3XFAMILY</i>	0,431	0,466	1,213	0,865		n.s.		n.s.
<i>SIZE4XFAMILY</i>	0,205	0,312	5,465	0,281		n.s.		n.s.
<i>SIZE5XFAMILY</i>	0,178	0,250	19,003	0,055		n.s.		n.s.
<i>FAMILY</i>	4,671	0,144	0,410	0,391	0,524	0,052	1,156	0,756
<i>FAMILYXCOMPETITION</i>							0,188	0,015
<i>FOCUS_FIN</i>					2,701	0,003	2,450	0,009
Model Fit								
-2LL	247,742		243,000		222,002		215,851	
P-Wert Model-L²	0,863		0,407		0,000		0,000	
Cox & Snell R²	0,044		0,075		0,159		0,187	
Nagelkerkes R²	0,059		0,101		0,213		0,250	
McFadden R²	0,033		0,057		0,126		0,150	

FOCUS_FIN und OBJECTIVES konnten mit Werten für das Nagelkerke R-Quadrat von 5,9 bis 10,1% keine befriedigenden Erklärungsbeiträge geleistet werden. Im Falle der Renditeforderungen (Modelle 3 und 4) legen die R-Quadrate nach Nagelkerke von 21,3 bzw. 25% sowie die P-Werte des Model L² von 0.000 signifikante Erklärungsbeiträge der unabhängigen Variablen nahe.

Die Modelle 1 und 2 zeigen, dass die Unternehmensgröße keinen signifikanten Einfluss auf die Ausrichtung des Zielsystems der Unternehmen hat, weshalb Hypothese 1c abzulehnen ist. Hinsichtlich der Renditeforderungen der Unternehmen hingegen zeigt bereits eine erste deskriptive Analyse einen deutlichen Größeneffekt: Während nur 18% der Kleinunternehmen mindestens die langfristige Aktienrendite als Eigenkapitalrendite fordern, streben 39% der Unternehmen mit 50–99 Mitarbeitern, 49% der Unternehmen mit 100–249 Mitarbeitern, 38% der Unternehmen mit 250–499 Mitarbeitern und 76% der Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern mindestens die langfristige Aktienrendite an. Die logistischen Regressionsmodelle 3 und 4 bestätigen diesen Eindruck: Unternehmen mit 100–249 Mitarbeitern sowie Großunternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern fordern – bei einem Konfidenzniveau von 5% bzw. 1% – signifikant höhere Renditen als die Referenz-

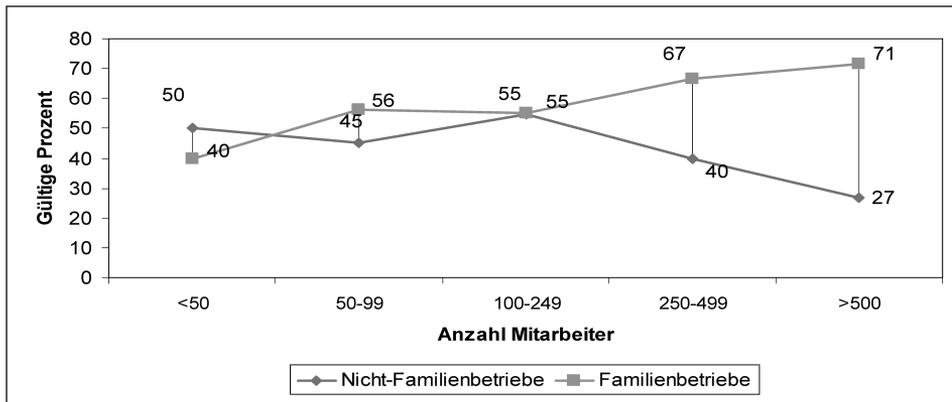


Abb. 1: Größenabhängige Unterschiede zwischen Familien- und Nichtfamilienbetrieben hinsichtlich der Bedeutung Stakeholder-bezogener Zielgrößen („OBJECTIVES = 1“ in %)

gruppe der Kleinunternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern. Hypothese 1d, wonach die geforderte Eigenkapitalrendite mit der Unternehmensgröße steigt, ist daher anzunehmen.

Gemäß der Regressionsmodelle 1 und 2 ist Hypothese 1a, wonach für Familienbetriebe Stakeholder-orientierte Zielgrößen wichtiger sind als für Nichtfamilienbetriebe, eindeutig abzulehnen. Abbildung 1 verdeutlicht allerdings, dass Familienbetriebe und Nichtfamilienbetriebe mit steigender Unternehmensgröße gegenläufige Tendenzen hinsichtlich der Bedeutung Stakeholder-orientierter Zielgrößen aufweisen. Während in Nichtfamilienbetrieben die Bedeutung der Stakeholder-bezogenen Zielgrößen mit der Unternehmensgröße tendenziell abnimmt (vor allem bei den Großunternehmen), steigt sie bei den Familienbetrieben von 40% bei den Kleinunternehmen bis zu 71% bei den Großunternehmen deutlich an.

Eine erste deskriptive Analyse zeigt bereits, dass Familienunternehmen über alle Größenklassen hinweg bescheidenere Renditeforderungen als Nichtfamilienunternehmen stellen. Regressionsmodell 3 bestätigt die deskriptive Analyse (Parameter von FAMILY signifikant mit P-Wert von 5,2%); Hypothese 1b kann daher nicht abgelehnt werden.³²

Die Schlussfolgerungen von Pondy (1969) und Allen und Panian (1982), dass in Familienunternehmen persönliche Interessen eine wichtige Rolle spielen und man daher bereit ist, bis zu einem gewissen Grad auf Profitabilität und finanziellen Erfolg zu verzichten, werden also in dieser Untersuchung bestätigt. Große Familienbetriebe sind zudem Stakeholder-orientierter als große Nichtfamilienbetriebe. Bei der deskriptiven Analyse des Zielsystems fiel allerdings auf, dass bei Kleinunternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern Familienbetriebe stärker finanziell orientiert sind (73% Reihungen an erster Stelle) als Nichtfamilienbetriebe (50%). Auf der anderen Seite stellen Familienbetriebe mit weniger als 50 Mitarbeitern auch die niedrigsten Renditeforderungen (nur 13% verlangen mindestens die langfristige Aktienrendite). Eine mögliche Erklärung für diesen Umstand könnte darin bestehen, dass kleine Unternehmen unter so starkem Wettbewerbs- bzw. Existenzdruck stehen, dass sie im Kampf um den Fortbestand des Unternehmens not-

gedrungen den finanziellen Erfolg als primäres Ziel ihrer Geschäftstätigkeit auffassen müssen, dabei allerdings relativ bescheidene Renditeforderungen stellen bzw. mit einer (realen) Erhaltung des eingesetzten Kapitals zufrieden sind. Gestützt wird diese These dadurch, dass 83% der kleinen Nichtfamilienunternehmen und 80% der kleinen Familienunternehmen den Wettbewerb als sehr stark einstufen bzw. die Variablen SIZE1 und COMPETITION signifikant positiv miteinander korreliert sind (bei einem Konfidenzniveau von 1%). Auch gemäß einer aktuellen Studie des ENSR (2002, S. 19) geben Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern mehr als doppelt so häufig wie Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern als wesentliches Unternehmensziel an, um ihr Überleben kämpfen zu müssen. Familienbetriebe reagieren auf diese Rahmenbedingungen möglicherweise schärfer als Nichtfamilienbetriebe aufgrund der Kumulation unsystematischer Risiken (der Unternehmer investiert sowohl sein Humankapital als auch Finanzkapital in die Unternehmung).

Hinsichtlich der übrigen Kontrollvariablen ist festzuhalten, dass unabhängige Unternehmen³³ wie erwartet Stakeholder-bezogenen Zielgrößen signifikant höhere Bedeutung beimessen als abhängige Unternehmen; bzgl. der geforderten Eigenkapitalrendite ist allerdings kein signifikanter Einfluss der Variable INDEPENDENCE festzustellen. Alle anderen Kontrollvariablen hingegen, die die wirtschaftliche Situation des Unternehmens – Umsatzentwicklung (SALES_DEVELOP)³⁴, Zufriedenheit mit dem Geschäftsverlauf (SATISFACTION)³⁵ und das Marktwachstum (MARKET_GROWTH)³⁶ – beschreiben, haben in keinem der vier Regressionsmodelle einen signifikanten Einfluss auf das Zielsystem. Lediglich die subjektive Einschätzung des Wettbewerbsdruckes (COMPETITION)³⁷ hat einen signifikanten Einfluss auf die geforderte Eigenkapitalrendite, wenn der Interaktionseffekt mit der Variable FAMILY berücksichtigt wird (Regressionsmodell 4): Nichtfamilienbetriebe, die den Wettbewerb als sehr stark einschätzen, verlangen signifikant höhere Renditen als die Referenzgruppe der Nichtfamilienbetriebe, die den Wettbewerb als weniger scharf empfinden. Familienbetriebe hingegen, die den Wettbewerb als sehr stark einschätzen, verlangen signifikant niedrigere Renditen (ein weiteres Indiz dafür, dass es Familienbetrieben vor allem auf das langfristige Überleben der Unternehmung ankommt). Gegen eine indirekte Berücksichtigung der Stakeholder-Interessen (d.h. eine Internalisierung ihrer Interessen im Rahmen der Verfolgung der finanziellen Interessen) könnte sprechen, dass finanziell orientierte Unternehmen signifikant höhere Renditen fordern als Stakeholder-orientierte Unternehmen (Variable FOCUS_FIN).

II. Erkenntnisse zur dezentralen Steuerung bzw. zur Delegation von Entscheidungsrechten

Zur Messung des Dezentralisierungsgrades wurden die teilnehmenden Unternehmen gebeten, die Verantwortlichkeit der Bereiche „Geschäftsführung“, „Geschäftsbereichsleitung“, „Projektleitung“ und „weiterer Organisationsebenen“ anhand der Kategorien „Investitionsentscheidungen“, „Gewinn-/Deckungsbeitragsverantwortlichkeit“ und „Kostenverantwortlichkeit“ zu bewerten. Für jeden Bereich wurde eine Variable mit den Werten „0“ (keine Verantwortlichkeit), „1“ (Cost-Center), „2“ (Profit-Center) und „3“ (Investment Center) erstellt. Eine Faktorenanalyse der solchermaßen abgebildeten Entscheidungsbefugnisse der drei Ebenen unterhalb der Geschäftsführung ergab, dass die Variablen stark positiv

Tab. 3: OLS-Regression zur Erklärung von *DELEGATION*

	Modell 5		Modell 6	
<i>Dependent: DELEGATION</i>	β	P-Value	β	P-Value
(Constant)	-0.18	0.422	-0.066	0.781
<i>FAMILY</i>	-0.467	0.001		
<i>SIZE2</i>	0.237	0.302	0.138	0.554
<i>SIZE3</i>	0.595	0.01	0.436	0.062
<i>SIZE4</i>	0.292	0.342	0.131	0.677
<i>SIZES</i>	0.969	0.001	0.820	0.005
<i>OWNER MANAGED</i>			-0.513	0.002
<i>TW OWNER MANAGED</i>			-0.303	0.151
<i>EXT. CONTROLLED</i>			0.245	0.292
<i>PROSPECTOR</i>	0.385	0.001	0.180	0.008
<i>PROSPECTORXFAMILY</i>	-0.303	0.031		
Model Fit				
R		0.476		0.472
R ²		0.227		0.223
adj. R ²		0.198		0.189
P-Wert d. F-Stat.		0.000		0.000
Residuals				
Jarque-Bera		3.664		3.366
P-Wert		0.160		0.186
White		6.039		8.580
P-Wert		0.736		0.477

auf einen einzigen Faktor laden, der 51% der Varianz der zugrunde liegenden Konstrukte erklären kann (Eigenwert 1.542). Die *Faktor-Scores* wurden für die weiteren Analysen als Variable *DELEGATION* gespeichert und sollen den Delegationsgrad bzw. den Grad der Dezentralisierung des jeweiligen Unternehmens abbilden.³⁸ Zur Überprüfung der formulierten Hypothesen wurden die in Tabelle 3 wiedergegebenen OLS-Regressionsmodelle geschätzt.

Der P-Wert der F-Statistik ist in beiden Modellen nahe „0“. Demnach ist die Nullhypothese, dass keine der erklärenden Variablen einen signifikanten Erklärungsbeitrag leisten kann, in beiden Modellen eindeutig abzulehnen; das adjustierte R² ist mit ca. 19% auf noch akzeptablem Niveau. Heteroskedastizität kann auf Basis von *White*-Tests verworfen werden. Auf Grundlage von *Jarque-Bera*-Tests ist von normalverteilten Residuen auszugehen. Multikollinearität ist auf Grundlage von *Variance Inflation Factors* (nicht berichtet) auszuschließen. Die Annahmen der linearen Regression sind daher als erfüllt anzusehen.

Tab. 4: Mittelwertunterschiede von *DELEGATION* in Abhängigkeit von *MCEACHERN* und *SIZE*

Mitarbeiteranzahl	< 50		50-99		100-250		250-499		> 500	
	mean	N	mean	N	mean	N	mean	N	Mean	N
<i>owner managed</i>	-0.787	15	-0.446	34	-0.055	29	-0.268	5	0.214	4
<i>tw owner managed</i>	-	0	-0.640	8	0.206	11	-0.073	4	0.701	3
<i>externally controlled</i>	0.725	1	0.355	4	0.566	9	-0.966	1	1.514	4
<i>manager controlled</i>	0.707	4	0.290	16	0.093	19	-0.101	6	0.758	10
F-Stat	6.655		3.398		1.056		0.487		1.067	
P-Wert F-Stat	0.007 ***		0.024 **		0.374		0.698		0.389	

Die Koeffizienten der größenbezogenen Variablen sind in beiden Modellen allesamt positiv, wobei die Koeffizienten mit der Größe der Unternehmung ansteigen (Ausnahme Größenklasse 4). Wenn auch nur die Unternehmen mit 100–249 Mitarbeitern und die Großunternehmen signifikant dezentraler organisiert sind als die Referenzgruppe der Kleinunternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern, so ist doch ein eindeutiger Größeneffekt zu verzeichnen.³⁹ Hypothese 2b kann daher zunächst nicht abgelehnt werden.

Gemäß Modell 5 sind Familienbetriebe hochsignifikant zentraler organisiert als Nichtfamilienbetriebe. Modell 6 liefert allerdings die vertiefende Einsicht, dass sich nur die ausschließlich eigentümergeführten Unternehmen signifikant von den managergeführten Unternehmen unterscheiden. Zwar sind auch teilweise eigentümergeführte Familienbetriebe zentraler organisiert, der Unterschied ist jedoch nicht mehr signifikant. Ein getrennt durchgeführter Mittelwertvergleich von *DELEGATION* für die McEachern-Typologie verdeutlicht zudem, dass nur in Familienbetrieben ein eindeutig positiver Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Dezentralisierung festzustellen ist (Tabelle 4). Teilweise eigentümergeführte Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern unterscheiden sich im Delegationsgrad kaum noch von managergeführten Unternehmen derselben Größenklasse.

Insgesamt sind die Hypothesen 2a-2c vor diesem Hintergrund differenziert zu betrachten: Hypothese 2a kann nur für ausschließlich eigentümergeführte, nicht aber für teilweise eigentümergeführte Unternehmen angenommen werden. Entgegen den ursprünglichen Vorhersagen ist ein signifikanter Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Dezentralisierung nur in Familienbetrieben, nicht jedoch in Nichtfamilienbetrieben zu erkennen. Der Zusammenhang zwischen Größe und Dezentralisierung ist bei teilweise eigentümergeführten Unternehmen allerdings deutlich stärker ausgeprägt als bei ausschließlich eigentümergeführten Unternehmen. Eindeutig dezentraler organisiert sind Großunternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern. Die Hypothesen 2b (eingeschränkt) und 2c sind daher insgesamt abzulehnen.

Das in der KMU-Literatur häufig gezeichnete Bild des mittelständischen Unternehmers, der sich mit ganzer Kraft seinem Betrieb widmet und im Unternehmen omnipräsent ist, scheint also bis zu einem gewissen Grad den empirischen Tatsachen zu entsprechen. Die

Daten zeigen aber auch, dass dieser delegationshemmende Effekt des Faktors Familienbetrieb mit zunehmender Unternehmensgröße schwächer wird. Dies deutet darauf hin, dass es eine kritische Unternehmensgröße gibt, ab der der zunehmenden Belastung des Unternehmers durch verstärkte Delegation Rechnung getragen wird. Dieses Ergebnis widerspricht der Schlussfolgerung von Geeraerts (1984, S. 235), der konstatiert, dass „one of the possible organizational effects of an increase in the size of the firm, i.e., more delegation of decision making, is not experienced by owner-managers“. Gerade in Familienunternehmen ist jedoch eine größenabhängige Zunahme des Grades an Dezentralisierung zu beobachten. Die obige Aussage von Geeraerts wird jedoch durch die Tatsache gestützt, dass in ausschließlich eigentümergeführten Unternehmen der Einfluss der Unternehmensgröße auf den Delegationsgrad zwar vorhanden, jedoch weit weniger stark ausgeprägt ist als in teilweise eigentümergeführten Unternehmen, die familienfremde Manager in die Geschäftsführung aufgenommen haben (zumal Nichtfamilienbetriebe mit externen Managern generell dezentraler organisiert sind als Familienbetriebe).

Als weitere Kontrollvariable wurde die in der Literatur als wesentlicher Kontingenzfaktor der Organisationsstruktur anerkannte Unternehmensstrategie berücksichtigt. Die wohl bekannteste Typologie von Miles et al. (1978) unterscheidet zwischen *Defenders* und *Prospectors*. Defenders zeichnen sich durch eine enge Produktpalette und ein geringes Maß an Produkt- und Marktentwicklung, verbunden mit einer strikten internen Kostenkontrolle, aus. Prospectors hingegen sind auf der ständigen Suche nach neuen Marktchancen. Wesentliche Unterscheidungsmerkmale von Prospectors und Defenders sind das Ausmaß an Innovation und die daraus entstehende Ausweitung der Geschäftstätigkeit. Während Prospectors aggressiv nach neuen Geschäftsmöglichkeiten Ausschau halten, sind Defenders bemüht, ihr bestehendes Marktsegment möglichst effizient zu bearbeiten. Innovation wird in diesem Beitrag als Produktinnovation operationalisiert (Variable INNOVATION misst die Häufigkeit von Produktentwicklungen). Die Variablen INNOVATION und SALES_DEVELOPMENT wurden zur Dimensionsreduktion einer Faktorenanalyse unterzogen. Die beiden Variablen laden positiv auf einen Faktor (Eigenwert 1.096), der 54% der Varianz erklären kann. Dieser wird als Prospector-Ausrichtung der Unternehmensstrategie interpretiert (Faktor-Scores als Variable PROSPECTOR gespeichert).⁴⁰ In allen Modellen übt PROSPECTOR wie erwartet einen hochsignifikant positiven Einfluss auf den Delegationsgrad aus. Zudem ist in Modell 6 auch ein signifikant negativer Interaktionseffekt zwischen PROSPECTOR und FAMILY zu beobachten. Da der Koeffizient des Interaktionseffektes geringer ist als der Koeffizient des Haupteffekts, ergibt sich auch für Familienbetriebe ein positiver „Nettoeffekt“ der Prospector-Ausrichtung auf den Delegationsgrad, allerdings weit schwächer ausgeprägt als bei Nichtfamilienbetrieben. Das Datenmaterial legt insgesamt also nahe, dass stärkere Zentralisierung ein wesentliches Spezifikum von Familienbetrieben bzw. ausschließlich eigentümergeführten Unternehmen darstellt. Die Ergebnisse zeigen jedoch ebenfalls, dass auch Familienbetriebe die in der Literatur postulierten Vorteile von Dezentralisierung mit wachsender Unternehmensgröße und stärkerer Prospector-Ausrichtung ihrer Strategie nicht ignorieren können. Der Wirkung des Kontingenzfaktors Familienbetrieb sind also unter Berücksichtigung anderer „Kräfte“ (Unternehmensgröße, Strategie) Grenzen gesetzt.

III. Erkenntnisse zur Verwendung finanzieller und nichtfinanzieller Kennzahlen und strategischer Zielvorgaben

Bisher existieren erst wenige Studien, die sich mit der Kontextgebundenheit moderner kennzahlenbasierter Steuerungssysteme wie der Balanced Scorecard beschäftigen. Nicht nur aufgrund der geringen empirischen Aufarbeitung gibt es keine erprobten bzw. validierten Konstrukte für derartige Instrumente. Im Hinblick auf die BSC formuliert Malmi (2001, S. 216), „it is actually far from clear what makes a measurement system a BSC“. Malmi nimmt damit Bezug auf die Entwicklung der BSC von einem Instrument des Measurement Diversity zu einem des Measurement Alignment-Ansatzes.⁴¹ Er warnt davor, multidimensionale Steuerungssysteme ohne die in der aktuelleren Literatur vieldiskutierten Ursache-Wirkungs-Ketten nicht als BSC zu qualifizieren, weil in diesem Fall viele sich in praktischem Einsatz befindliche BSC nicht mehr als BSC zu werten seien. Malmi (2001, S. 216) schlägt daher folgende Typologie vor: frühe BSC-Versionen bezeichnet er als „key performance indicator BSCs“, spätere Versionen als „strategy BSCs“. Speckbacher et al. (2003) greifen diesen Gedanken auf und unterscheiden zwischen drei Typen von BSC. In Anlehnung an Speckbacher et al. (2003) wird in dieser Arbeit daher folgender Kriterienkatalog verwendet:

- Typ I-BSC: (i) erhebt mindestens in drei der abgefragten⁴² nicht-finanziellen Perspektiven sowie in der finanziellen Perspektive Kennzahlen; (ii) benutzt Kennzahlen aus mindestens zwei Perspektiven für strategische Zielvorgaben.
- Typ II-BSC: Typ I-BSC und (iii) ist in der Lage, die Auswirkungen nicht-finanzieller Kennzahlen auf das finanzielle Ergebnis zu quantifizieren.
- Typ III-BSC: Typ II-BSC und (iv) implementiert die Strategie mit Zielvorgaben und/oder Aktionsplänen; (v) verknüpft die Zielerreichung mit Anreizen.

Über die obige Typisierung wird die Vergleichbarkeit mit den zitierten vorliegenden (widersprüchlichen) Studien zum Einsatz der BSC hergestellt. Von 193 Unternehmen, für die die erforderlichen Daten zur entsprechenden Klassifizierung ihres Steuerungssystems als BSC vorliegen, erfüllen 68 (35%) zumindest die Kriterien einer Typ I-BSC, 125 (65%) hingegen erfüllen diese Minimalanforderungen nicht und verwenden daher keine BSC. Von diesen 68 Unternehmen verwenden 52 eine Typ I-, eines eine Typ II- und 15 eine Typ III-BSC. Nur 16 Unternehmen formulieren also Ursache-Wirkungs-Ketten bzw. sind in der Lage dazu, dies zu tun (daher wurde die Variable BSC123 eingeführt, die den Wert „1“ annimmt, wenn das Unternehmen einen der drei BSC-Typen verwendet). Dies ist gerade deshalb so bedeutsam, weil die Verknüpfung der verschiedenen Maßzahlen in Form von Ursache-Wirkungsketten in vielen Publikationen als wesentliches Bestimmungsmerkmal der BSC bzw. des Performance Managements gesehen wird.⁴³ Allerdings zeigt die Studie von Speckbacher et al. (2003), dass Ursache-Wirkungsketten auch in börsennotierten Großunternehmen nur von der Hälfte der BSC-Anwender expliziert werden. Bezugnehmend auf die obige Unterscheidung kann damit festgestellt werden, dass in der untersuchten Gruppe der Measurement Diversity-Ansatz deutlich vorherrscht.

Zur Überprüfung der in Abschnitt 3.4 formulierten Hypothesen wurden die in Tabelle 5 wiedergegebenen logistischen Regressionsmodelle geschätzt.

In beiden Regressionsmodellen ist kein signifikanter Einfluss der Unternehmensgröße feststellbar. Hypothese 3a ist daher eindeutig abzulehnen. Gemäß Hypothese 3b machen Fami-

Tab. 5: LOGIT-Regressionsmodelle zur Erklärung der Verwendung einer BSC

<i>Independents</i>	Modell 7			Modell 8		
	<i>dependents</i>	<i>BSC123</i>		<i>BSC123</i>		
	B	Exp(β)	Sig.	β	Exp(β)	Sig.
<i>SIZE2</i>	-0.207	0.813	0.752	-0.285	0.752	0.697
<i>SIZE3</i>	0.145	1.156	0.822	0.178	1.195	0.805
<i>SIZE4</i>	0.327	1.387	0.698	-0.012	0.988	0.989
<i>SIZE5</i>	-0.479	0.619	0.536	-0.704	0.495	0.408
<i>FAMILY</i>	-0.976	0.377	0.008			
<i>PROSPECTOR</i>	0.734	2.082	0.000	0.825	2.283	0.000
<i>DELEGATION</i>	0.317	1.373	0.107	0.283	1.326	0.176
<i>OWNER MANAGED</i>				-1.563	0.210	0.001
<i>TW OWNER MANAGED</i>				0.112	1.118	0.844
<i>EXTERNALLY CONTROLLED</i>				-0.237	0.789	0.701
<i>ROE</i>	-0.039	0.962	0.919	0.073	1.076	0.856
<i>OBJECTIVES</i>	0.060	1.062	0.869	0.025	1.025	0.950
Konstante	-0.125	0.882	0.846	0.015	1.015	0.984
Model Fit						
-2LL		194.339			176.521	
P-Wert Model L ²		0.000			0.000	
Cox & Snell R-Quadrat		0.168			0.219	
Nagelkerkes R-Quadrat		0.230			0.300	
McFadden-R ²		0.140			0.188	

lienbetriebe weniger Gebrauch von formalisierten Steuerungssystemen und setzen stärker auf subjektive Steuerungsstrategien. Modell 7 bestätigt diese Hypothese hinsichtlich der Verwendung einer BSC hochsignifikant. Modell 8, in dem anstelle der Variable FAMILY die McEachern-Variablen verwendet werden, verdeutlicht jedoch, dass sich nur die ausschließlich eigentümergeführten Unternehmen signifikant von der Referenzgruppe der „manager-controlled“-Unternehmen unterscheiden (der Erklärungsgehalt des Modells nimmt durch den Ersatz von FAMILY durch die McEachern-Variablen zudem stark zu). Wie Abbildung 2 verdeutlicht, ist in der Gruppe der teilweise eigentümergeführten Unternehmen ein deutlich positiver Trend in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße zu beobachten. Ausschließlich eigentümergeführte Unternehmen hingegen machen unabhängig von der Unternehmensgröße relativ wenig Gebrauch von der BSC.⁴⁴ Die deskriptive Analyse liefert insofern nur für teilweise eigentümergeführte Familienbetriebe eine Untermauerung von Hypothese 3c.

Die Ergebnisse dieser Studie stützen die Ausführungen von Hoque und James (2000, S. 3), die als einen Grund für den positiven Zusammenhang zwischen BSC-Verwendung

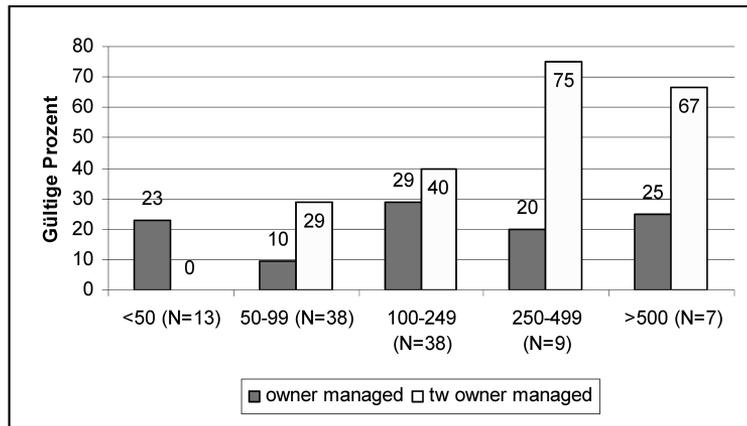


Abb. 2: BSC-Verwendung in ausschließlich bzw. teilweise eigentümergeführten Unternehmen in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße

und Unternehmensgröße anführen, dass „small companies frequently do not require elaborate performance evaluation techniques, as the strategy setters, usually the owners, are close to the action“. Hoque und James nehmen implizit an, dass dieser Effekt über die Unternehmensgröße abgedeckt werden kann. Die vorliegenden Ergebnisse weisen jedoch darauf hin, dass nicht die Unternehmensgröße, sondern die Eigentums- und Führungsstruktur den entscheidenden Kontingenzfaktor der BSC-Verwendung darstellt. Angesichts der Tatsache, dass die Stichprobe von Hoque und James zu über 60% aus „größenmäßig mittelständischen“ Unternehmen mit weniger als 450 Mitarbeitern besteht, ist es durchaus denkbar, dass eine Berücksichtigung dieses Kontingenzfaktors ihre Ergebnisse maßgeblich beeinflusst hätte. Dafür spricht auch, dass Hoque et al. (2001) mit einem vergleichbaren Messinstrument in einer ähnlichen Stichprobe keinen Einfluss der Unternehmensgröße auf die BSC-Verwendung feststellen konnten. Ähnliche *Intersample Variability* konnte von Geeraerts (1984) durch die Berücksichtigung des Faktors „Familienbetrieb“ erklärt werden.

Zudem bestätigen die Ergebnisse dieser Studie weitgehend die Überlegungen von Mintzberg und Waters (1982), wonach mittelständische Unternehmer aufgrund der besonderen Art ihrer strategischen Planung und Implementierung wenig Bedarf an BSC-artigen Steuerungskonzepten haben. Mintzberg und Waters (1982, S. 496) merken jedoch an, dass dieser Art der strategischen Planung Grenzen gesetzt sind: „... so long as the business is concentrated enough to be comprehended by one brain ... the entrepreneurial mode [Anm.: die Synthese von Planung und Implementierung durch den Unternehmer] is powerful, indeed unexcelled.“ Genau dieser Zusammenhang – kleine Familienbetriebe machen im Gegensatz zu kleinen Nichtfamilienbetrieben wenig Gebrauch von der BSC, in großen Einheiten unterscheiden sich die beiden Gruppen kaum und setzen die BSC verstärkt ein – konnte in der vorliegenden Arbeit nachgewiesen werden. Der ebenfalls festgestellte Zusammenhang, dass ausschließlich eigentümergeführte Unternehmen *unabhängig* von der Unternehmensgröße tendenziell zentraler organisiert sind, weniger Gebrauch von der

BSC machen und sich weniger umfassend auf Kennzahlen stützen, widerspricht allerdings der These von Mintzberg und Waters, wonach dem „entrepreneurial mode“ der Unternehmenssteuerung mit zunehmender Größe (Komplexität) des Geschäftes Grenzen gesetzt sind. Ganz im Sinne der Mintzberg/Waters-These nimmt jedoch auf der anderen Seite der Anteil der ausschließlich eigentümergeführten Unternehmen mit steigender Unternehmensgröße kontinuierlich ab (von 75% bei Kleinunternehmen über 54,8% (Größenklasse 2), 42,6% (Größenklasse 3), 31,3% (Größenklasse 4) bis hin zu 19% bei Großunternehmen).

Das Datenmaterial liefert nur eine schwache Bestätigung für die These, dass mit steigender Dezentralisierung aufgrund zunehmender Koordinations- und Kommunikationsprobleme der Bedarf an formalisierten Steuerungssystemen zunimmt. Der Koeffizient von DELEGATION ist in beiden Modellen 7 und 8 zwar positiv, aber die P-Werte liegen mit 0.107 bzw. 0.176 knapp über dem zehnpromtigen Signifikanzniveau. Hinsichtlich der Verwendung der BSC kann weder ein Einfluss der Renditeforderungen noch der Bedeutung Stakeholderbezogener Zielgrößen festgestellt werden. Wie erwartet weisen beide Modelle einen hochsignifikant positiven Einfluss der Prospector-Ausrichtung der Unternehmensstrategie auf den Einsatz der BSC aus.

E. Zusammenfassung

Ziel dieser Arbeit war die Untersuchung der Frage, welchen Einfluss die Betriebsgröße und die Eigentums- und Führungsstruktur auf die Ausgestaltung wesentlicher Elemente (Zielsystem, Entscheidungsdelegation und Multidimensionalität sowie Strategieorientierung von Kennzahlen) eines Unternehmenssteuerungssystems hat. Es zeigte sich, dass diesbezügliche Besonderheiten kleiner und mittlerer Unternehmen ohne die Berücksichtigung der Eigentums- und Führungsstruktur nur unzureichend erklärt werden können. In diesem Zusammenhang erwies sich insbesondere die Verwendung der McEachern-Typologie zur Operationalisierung der „Eigentums- und Führungsstruktur“ als sehr fruchtbar. Die ausschließlich eigentümergeführten Unternehmen sind – relativ unabhängig von der Unternehmensgröße – zentraler organisiert und setzen formalisierte Steuerungssysteme (Balanced Scorecard) deutlich weniger ein. Sobald jedoch externe Manager in der Geschäftsführung vertreten sind, werden eher formalisierte Steuerungssysteme verwendet. Bei teilweise eigentümergeführten Unternehmen ist überdies ein erheblicher Einfluss der Unternehmensgröße feststellbar: je höher die Mitarbeiterzahl, desto dezentralere Strukturen werden verwendet und desto häufiger wird die Balanced Scorecard eingesetzt. Nichtfamilienbetriebe verwenden hingegen relativ unabhängig von der Unternehmensgröße formalisiertere Steuerungssysteme. Insgesamt bleibt daher festzuhalten: Als „typisch mittelständisch“⁴⁵ in Bezug auf ihr Steuerungssystem sind – auf Basis der hier vorliegenden Ergebnisse – in erster Linie die *ausschließlich* eigentümergeführten Unternehmen anzusehen.

Anmerkungen

- 1 Vgl. Bruns und Waterhouse (1975), Merchant (1981, 1984), Ezzamel (1990), Libby und Waterhouse (1996), Hoque und James (2000).
- 2 Vgl. dazu bereits Lawyer (1963, S. 6).
- 3 Zur quantitativen Definition von KMU hat die Empfehlung 96/280/EG der Europäischen Kommission große Akzeptanz innerhalb der EU gefunden, vgl. Mugler (1998, S. 30).
- 4 Vgl. etwa Pfohl (1997, S. 3).
- 5 Die Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen zeigt sich etwa darin, dass 99,8% aller Unternehmen im Europäischen Wirtschaftsraum und der Schweiz weniger als 250 Mitarbeiter beschäftigen und mehr als doppelt so viele Beschäftigte in Klein- und Mittelunternehmen (KMU) arbeiten wie in Großunternehmen (vgl. ENSR (2003, S. 9)).
- 6 So beklagt Chenhall (2003, S. 149) in einem kürzlich erschienenen State of the Art-Aufsatz den Mangel an kontingenztheoretischen Arbeiten zur Ausgestaltung von Management Control-Systemen in kleinen und mittleren Unternehmen.
- 7 Vgl. bereits Bruns und Waterhouse (1975).
- 8 Vgl. Geeraerts (1984).
- 9 Die Anzahl publizierter Arbeiten, die sich mit der Thematik der Familienbetriebe beschäftigen, hat in den letzten Jahren allerdings stark zugenommen. Für eine Übersicht der sogen. „Family Business Research“ vgl. etwa Chrisman et al. (2003) oder Sharma (2004).
- 10 Auch die wirtschaftliche Bedeutung von Familienbetrieben ist unbestritten. So waren etwa selbst in den USA im Jahr 2000 gemäß Astrachan und Shanker (2003, S. 217) je nach Definition zwischen 27% und 62% der Beschäftigten in Familienbetrieben tätig (vgl. dazu auch Zahra und Sharma 2004, S. 331).
- 11 Vgl. hierzu Kunth (1975), Fröhlich und Pichler (1988), Schärer und Gilardi (1994) oder Spence und Rutherford (2001).
- 12 So werden Managementfunktionen nicht nur auf Grundlage von Leistung, sondern auch auf Basis von Familienzugehörigkeit vergeben (vgl. Dyer (1994, S. 115) oder Carney und Gedajlovic (2002, S. 126)).
- 13 Vgl. dazu etwa Dunn (1995), LeCornu et al. (1996), Andersson et al. (2002) oder Koironen (2002). Demsetz und Lehn (1985, S. 1161) sprechen vom sogen. „amenity potential“ of control.
- 14 Vgl. etwa Kunth (1975) oder Fröhlich und Pichler (1988) oder auch Anderson et al. (2003, S. 267).
- 15 Vgl. etwa Ittner und Larcker (1998, S. 206ff.) oder Ittner, Larcker und Rendall (2003, S. 723f.).
- 16 So ist etwa die Wertschöpfung pro Mitarbeiter in Großunternehmen deutlich höher als in KMU, vgl. ENSR (2003, S. 9).
- 17 Vgl. auch Cromie et al. (1995, S. 12) oder Westhead und Cowling (1998, S. 36).
- 18 Vgl. etwa Anderson und Reeb (2003, S. 1306) zur hohen Bedeutung, die Familienbetriebe einer guten Reputation beimessen.
- 19 Chenhall (2003, S. 148).
- 20 Während die ASTON-Untersuchung selbst sowie manche Replikationen keinen Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Zentralisierung nachweisen konnten (Pugh et al. (1969) oder Inkson et al. (1970, S. 321)), ergaben andere Studien einen signifikant negativen Zusammenhang (Child und Mansfield (1972) oder Bruns und Waterhouse (1975, S. 190)).
- 21 Vgl. Merchant (1981, S. 815).
- 22 Vgl. jedoch auch Hoque et al. (2001), die keinen signifikanten Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und „Measurement Diversity“ feststellen konnten.
- 23 Vgl. dazu auch Cromie et al. (1995, S. 12).
- 24 Vgl. Sirmon und Hitt (2003, S. 342ff.) oder Chrisman et al. (2003, S. 23ff.).
- 25 Vgl. Becker (1974), Jensen und Meckling (1976) oder Fama und Jensen (1983).
- 26 Vgl. Ang et al. (2000), Anderson und Reeb (2003) und Chrisman et al. (2004).
- 27 Die Repräsentativität der Stichprobe wurde anhand des für alle Unternehmen der Grundgesamtheit bekannten Merkmals „Mitarbeiterzahl“ mittels T-Tests überprüft (Stichprobe also hinsichtlich der Unternehmensgröße merkmalspezifisch repräsentativ). Ein Vergleich der deutschen und österrei-

- chischen Stichproben zeigt, dass sich die Betriebsgrößenstruktur der beiden Länder nur unwesentlich unterscheidet: Die süddeutschen Unternehmen beschäftigen tendenziell etwas mehr Mitarbeiter.
- 28 Die Auswertung der Daten erfolgte mit Hilfe von SPSS für Windows 11.0.0.
 - 29 In keinem der folgenden acht Regressionsmodelle konnte ein signifikanter Einfluss der Position in der Unternehmenshierarchie des Beantworters auf die Ergebnisse festgestellt werden. Auffällig ist lediglich – bei sehr geringer Fallzahl – der vergleichsweise hohe Anteil von Familienunternehmen mit Balanced Scorecard, wenn der Beantworter Assistent der Geschäftsführung ist.
 - 30 In der Literatur werden häufig Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern als „kleine und mittlere Unternehmen“ bezeichnet (vgl. z.B. Fröhlich und Pichler (1988, S. 1ff.)); große Akzeptanz innerhalb der EU hat hingegen die Empfehlung 96/280/EG der Europäischen Kommission gefunden, der zufolge Unternehmen mit weniger als 250 (ganzjährig vollzeitbeschäftigten) Mitarbeitern als „Mittlere Unternehmen“ und Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern als „Kleinunternehmen“ bezeichnet werden (Europäische Kommission (2003), Art 2 ff.). Zu diesen üblichen Größeneinteilungen wurde von uns eine weitere Unterteilung bei 100 Mitarbeitern eingeführt.
 - 31 FOCUS_FIN entspricht inhaltlich nicht exakt der Variable OBJECTIVES, da manche Unternehmen in ihrer Reihung ex-aequo-Plätze vergeben haben.
 - 32 Eine Betrachtung der Renditeforderungen getrennt nach den vier McEachern-Typen zeigt, dass die Mitarbeit des Unternehmers und nicht die Eigentumsverhältnisse der entscheidende Faktor für die geforderte Eigenkapitalrendite zu sein scheint. Wenn der Unternehmer selber aktiv in der Geschäftsführung tätig ist, sind die Renditevorstellungen vergleichsweise bescheiden: nur 38% bzw. 32% der ausschließlich bzw. teilweise eigentümergeführten Unternehmen verlangen mindestens die langfristige Aktienrendite, während 53% der von externen Managern geleiteten Unternehmen in Familienbesitz mindestens die langfristige Aktienrendite fordern.
 - 33 Die Unabhängigkeit einer Unternehmung wird mit der Dummy-Variable INDEPENDENCE gemessen, die den Wert „1“ annimmt, wenn kein Großunternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern mehr als 25% der Geschäftsanteile des betreffenden Unternehmens hält („0“ sonst).
 - 34 Die Dummy-Variable SALES_DEVELOPMENT nimmt den Wert „1“ an, wenn das Unternehmen angibt, wachsende Umsätze zu erzielen („0“, falls Umsatz „gleichbleibend“ oder „abnehmend“).
 - 35 Die Dummy-Variable SATISFACTION nimmt den Wert „1“ an, wenn das Unternehmen angibt, mit der Geschäftsentwicklung sehr zufrieden zu sein („0“, falls „zufrieden“, „weniger zufrieden“ oder „unzufrieden“).
 - 36 Die ordinale Variable MARKET_GROWTH nimmt den Wert „1“ (bzw. „2“; „3“) an, wenn das betreffende Unternehmen angibt, in einem rückläufigen oder stagnierenden Markt zu operieren (bzw. wenn das Marktwachstum als schwach eingeschätzt wird; wenn es als sehr stark oder stark charakterisiert wird).
 - 37 Die Dummy-Variable COMPETITION nimmt den Wert „1“ an, wenn sehr starker Wettbewerb herrscht („0“ bei starkem oder schwachem Wettbewerb). Nur vier Unternehmen schätzen den Wettbewerb als schwach ein, weshalb die Kategorien „starker Wettbewerb“ und „schwacher Wettbewerb“ zusammengelegt werden.
 - 38 Auch Nagar (2002, S. 392f.) verwendet Faktor-Scores als Konstrukt für den Delegationsgrad.
 - 39 Zur selben Schlussfolgerung führt auch ein nach SIZE getrennt durchgeführter Mittelwertvergleich, der hochsignifikante Gruppenunterschiede ergibt.
 - 40 Einschränkend sei angemerkt, dass PROSPECTOR nur einen kleinen, wenn auch wesentlichen Ausschnitt der strategischen Ausrichtung des Unternehmens abbilden kann (dementsprechend restriktiv sollten die zugehörigen Ergebnisse interpretiert werden).
 - 41 Vertreter des Measurement Diversity-Ansatzes betonen, dass neben finanziellen Kennzahlen unbedingt auch nicht-finanzielle Kennzahlen zu erheben sind, um ein besseres Bild von der betrieblichen Leistungsfähigkeit zu erhalten. Aus Sicht des Measurement Alignment-Approachs sind *zusätzlich* Verknüpfungen zwischen den verwendeten Maßzahlen und den strategischen Zielen vorzunehmen.
 - 42 Neben den drei nichtfinanziellen Standardperspektiven der BSC wurde auch noch eine weitere Perspektive (Zulieferer) explizit abgefragt, so dass Unternehmen, die auf eine der Standardperspektiven zu Gunsten der Zulieferperspektive verzichten, ebenfalls als BSC-Nutzer qualifiziert werden können.

- 43 Vgl. Kaplan und Norton (2001a, 2001b). Die Schwierigkeiten bei der Formulierung valider Ursache-Wirkungsketten können die Unternehmen aber nicht daran hindern, Anreize an die Erreichung von Zielen zu knüpfen: ca. drei Viertel der Typ I-Benützer verwendet irgendeine Art von Anreizsystem, ein Ergebnis, das sich mit der Studie von Speckbacher et al. (2003) deckt und auf die große Akzeptanz dieses Bestandteils strategischer Performance Management-Systeme hinweist.
- 44 Einschränkend anzumerken bleibt jedoch, dass der Stichprobenumfang in den Größenklassen 1, 4 und 5 sehr gering ist. Die Interpretation der Ergebnisse sollte dementsprechend restriktiv erfolgen. Bei Nichtfamilienbetrieben ist kaum ein Einfluss der Unternehmensgröße festzustellen (der Anteil der Nichtfamilienbetriebe, die die BSC einsetzen, sinkt sogar leicht mit steigender Unternehmensgröße: von 50%–55% in den Größenklassen 1–3 auf 40% in den Größenklassen 4 und 5). Zudem ist anzumerken, dass in Nichtfamilienbetrieben auch die Abhängigkeit von einem Großunternehmen keinen Einfluss auf die Häufigkeit des BSC-Einsatzes hat.
- 45 Vgl. Pfohl (1997, S. 19ff): Die von Pfohl als typisch für Klein- und Mittelbetriebe genannten Eigenschaften gelten vor allem für ausschließlich eigentümergeführte Unternehmen.

Literatur

- Allen, M.P. und Panian, S.K. (1982): Power, Performance, and Succession in the Large Corporation. *Administrative Science Quarterly* 27(4): 538–547.
- Anderson, R. Mansi, S. und Reeb, D. (2003): Founding Family Ownership and the Agency Cost of Debt. *Journal of Financial Economics* 68: 263–285.
- Anderson, R. und Reeb, D. (2003): Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance* 58(3): 1301–1328.
- Andersson, T., Carlsen, J. und Getz, D. (2002): Family Business Goals in the Tourism and Hospitality Sector: Case Studies and Cross-Case Analysis from Australia, Canada, and Sweden. *Family Business Review* 15(2): 89–106.
- Ang, J., Cole, R. und Wuh Lin, J. (2000): Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Finance* 55(1): 81–106.
- Astrachan, J. und Shanker, M. (2003): Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. *Family Business Review* 16(3): 211–219.
- Becker, G. (1974): A Theory of Social Interactions. *Journal of Political Economy* 82(6): 1063–1093.
- Berle, A. und Means, G. (1932): *The Modern Corporation and Private Property*, New York: Macmillan.
- Bruns, W.J. und Waterhouse, J.H. (1975): Budgetary Control and Organization Structure. *Journal of Accounting Research* 13(2): 177–203.
- Carney, M. und Gedajlovic, E. (2002): The Coupling of Ownership and Control and the Allocation of Financial Resources: Evidence From Hong Kong. *Journal of Management Studies* 39(1): 123–146.
- Chenhall, R.H. (2003): Management Control Systems Design within its Organizational Context: Findings from Contingency-Based Research and Directions for the Future. *Accounting, Organizations and Society* 28(2-3): 127–168.
- Child, J. und Mansfield, R. (1972): Technology, Size, and Organization Structure. *Sociology* 6(3): 369–394.
- Chrisman, J., Chua, J. und Litz, R. (2004): Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice* 28(4): 335–354.
- Chrisman, J., Chua, J.H. und Sharma, P. (2003): Current Trends and Future Directions in Family Business Management Studies: Toward a Theory of the Family Firm. Working Paper, Stand 2003, <http://www.usasbe.org/knowledge/whitepapers/chrisman2003.pdf>.
- Chua, J. und Schnabel, J. (1986): Nonpecuniary Benefits and Asset Market Equilibrium. *Financial Review* 21(2): 185–190.

- Corbetta, G. und Salvato, C. (2004): Self-Serving or Self-Actualizing? Models of Man and Agency Costs in Different Types of Family Firms: A Commentary on "Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence". *Entrepreneurship Theory and Practice* 28(4): 355–362.
- Cromie, S., Stephenson, B. und Monteith, D. (1995): The Management of Family Firms: An Empirical Investigation. *International Small Business Journal* 13(4): 11–34.
- Davis, J., Schoorman, F. und Donaldson, L. (1997): Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review* 22(1): 20–47.
- Demsetz, H. und Lehn, K. (1985): The Structure of Corporate Ownership: Causes and Consequences. *Journal of Political Economy* 93(6): 1155–1177.
- Dunn, B. (1995): Success Themes in Scottish Family Enterprises: Philosophies and Practices through the Generations. *Family Business Review* 8(1):17–28.
- Dyer, W.G. (1994): Potential Contributions of Organizational Behavior to the Study of Family-Owned Businesses. *Family Business Review* 7(2): 109–131.
- Dyer, W.G. (2003): The Family: The Missing Variable in Organizational Research. *Entrepreneurship Theory and Practice* 27(4): 401–416.
- ENSR (2002): Beobachtungsnetz der europäischen KMU 2002, Nr. 1. Ergebnisse der Erhebung 2001.
- ENSR (2003): Beobachtungsnetz der europäischen KMU 2003, Nr. 8. Ausgewählte Ergebnisse des Beobachtungsnetzes 2003.
- Europäische Kommission (2003): 2003/361/EC: Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-size enterprises, http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm
- Ezzamel, M. (1990): The Impact of Environmental Uncertainty, Managerial Autonomy and Size on Budget Characteristics. *Management Accounting Research* 1: 181–197.
- Fama, E. und Jensen, M. (1983): Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics* 26: 301–326.
- Fröhlich, E. und Pichler, J.H. (1988): Werte und Typen mittelständischer Unternehmer, Berlin.
- Geeraerts, G. (1984): The Effect of Ownership on the Organization Structure in Small Firms. *Administrative Science Quarterly* 29(2): 232–238.
- Gomez-Mejia, L., Nunez-Nickel, M. und Gutierrez, I. (2001): The Role of Family Ties in Agency Contracts. *Academy of Management Journal* 44(1): 81–95.
- Greenwood, R. (2003): Commentary on: Toward a Theory of Agency and Altruism in Family Firms. *Journal of Business Venturing* 18(4): 491–494.
- Hoque, Z. und James, W. (2000): Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance. *Journal of Management Accounting Research* 12: 1–17.
- Hoque, Z., Mia, L. und Alam, M. (2001): Market Competition, Computer-Aided Manufacturing and Use of Multiple Performance Measures: An Empirical Study. *British Accounting Review* 33(1): 23–45.
- Inkson, J., Pugh, D. und Hickson, D. (1970): Organization Context and Structure: An Abbreviated Replication. *Administrative Science Quarterly* 15(3): 318–329.
- Ittner, C.D. und Larcker, D.F. (1998): Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications. *Journal of Management Accounting Research* 10: 205–238.
- Ittner, C.D., Larcker, D.F. und Randall, T. (2003): Performance Implications of Strategic Performance Measurement in Financial Services Firms. *Accounting, Organizations & Society* 28(7/8): 715–741.
- Jensen, M. und Meckling, W. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics* 3:305–360.
- Kaplan, R.S. und Atkinson, A.A. (1998): Advanced Management Accounting, Upper Saddle River.
- Kaplan, R.S. und Norton, D.P. (2001a): Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons* 15(1): 87–104.
- Kaplan, R.S. und Norton, D.P. (2001b): Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. *Accounting Horizons* 15(2): 147–160.
- Koiranen, M. (2002): Over 100 Years of Age but still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms. *Family Business Review* 15(3): 175–187.

- Kunth, W. (1975): Die Zielkonzeption der mittelständischen Einzelhandelsunternehmer. In: Sonderheft 24 der Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln (IfH), Göttingen.
- Lawyer, K. (1963) *Small Business Success: Operating and Executive Success*, Chicago.
- LeCornu, M., McMahon, R., Forsaith, D. und Stanger, A. (1996): The Small Enterprise Financial Objective Function. *Journal of Small Business Management* 34(3): 1–14.
- Libby, T. und Waterhouse, J.H. (1996): Predicting Change in Management Accounting Systems. *Journal of Management Accounting Research*. 8: 137–150.
- Malmi, T. (2001): Balanced Scorecards in Finnish Companies: A Research Note. *Management Accounting Research* 12: 207–220.
- McEachern, W.A. (1978): Corporate Control and Growth: An Alternative Approach. *Journal of Industrial Economics* 26(3): 257–266.
- Merchant, K.A. (1981): The Design of the Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and Performance. *Accounting Review* 56(4): 813–829.
- Merchant, K. (1984): Influences on Departmental Budgeting: An Empirical Examination of a Contingency Model. *Accounting, Organizations and Society* 9(4): 291–307.
- Miles, R., Snow, C., Meyer, A. und Coleman, H. (1978): Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy of Management Review* 3(3): 546–562.
- Mintzberg, H. und Waters, J. (1982): Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm. *Academy of Management Journal* 25(3): 465–499.
- Mugler, J. (1998): Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Band 1, 3. Auflage, Wien u.a.
- Nagar, V. (2002): Delegation and Incentive Compensation. *Accounting Review* 77(2): 379–395.
- Peel, M. und Bridge, J. (1998): How Planning and Capital Budgeting Improve SME Performance. *Long Range Planning* 31(6): 848–856.
- Pfohl, H.-C. (1997): Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben. In: Pfohl, H.-C. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, 3. Auflage, Berlin 1997, S. 1–27.
- Pondy, L.R. (1969): Effects of Size, Complexity, and Ownership on Administrative Intensity. *Administrative Science Quarterly* 14: 47–61.
- Pugh, D., Hickson, D., Hinings, C. und Turner, C. (1969): The Context of Organization Structures. *Administrative Science Quarterly* 14(1): 91–114.
- Salancik, G. und Pfeffer, J. (1980): Effects of Ownership and Performance on Executive Tenure in U.S. Corporations. *Academy of Management Journal* 23(4): 653–664.
- Schärer, U. und Gilardi, S. (1994): Führungskonzept und Führungsverhalten in Schweizer KMU. *io Management Zeitschrift* 63(11): 45–48.
- Schulze, W., Lubatkin, M., Dino, R. und Buchholtz, A. (2001): Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. *Organization Science* 12(2): 99–116.
- Sharma, P. (2004): An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review* 17(1):1–36.
- Sirmon, D. und Hitt, M. (2003): Managing Resources: Linking Unique Resources, Management and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice* 27(4): 339–365.
- Speckbacher, G., Bischof, J. und Pfeiffer, T. (2003): A Descriptive Analysis on the Implementation of Balanced Scorecards in German-Speaking Countries. *Management Accounting Research* 14(4): 361–387.
- Spence, L.J. und Rutherford, R. (2001): Social Responsibility, Profit Maximisation and the Small Firm Owner-Manager. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 8(2): 126–139.
- Westhead, P. und Cowling, M. (1998): Family Firm Research: The Need for a Methodological Rethink. *Entrepreneurship Theory and Practice* 23(1): 31–56.
- Zahra, S. und Sharma, P. (2004): Family Business Research: A Strategic Reflection. *Family Business Review* 17(4): 331–346.

Steuerung mittelständischer Unternehmen: Größeneffekte und Einfluss der Eigentums- und Führungsstruktur

Zusammenfassung

Der vorliegende Beitrag befasst sich mit dem Einfluss der Unternehmensgröße und der Eigentums- und Führungsstruktur auf die Ausgestaltung zentraler Elemente des Steuerungssystems von Unternehmen (Zielsystem, Ausmaß der Delegation von Entscheidungsrechten und Implementierung strategischer Zielvorgaben). Die Ergebnisse der durchgeführten empirischen Erhebung bestätigen die Vermutung, dass das Verhalten kleiner und mittlerer Unternehmen ohne die Berücksichtigung der Eigentums- und Führungsstruktur nur unzureichend erklärt werden kann. So unterscheidet sich die Gruppe der ausschließlich eigentümergeführten Unternehmen signifikant von den übrigen Unternehmen: sie sind – relativ unabhängig von der Unternehmensgröße – zentraler organisiert und setzen formalisierte Steuerungssysteme (Balanced Scorecard) deutlich weniger ein. Bereits die Gruppe der teilweise eigentümergeführten Unternehmen verwendet deutlich administrativere Steuerungssysteme. Bei diesen Unternehmen ist überdies ein Interaktionseffekt mit der Unternehmensgröße feststellbar: je höher die Mitarbeiterzahl, desto dezentralere Strukturen werden verwendet und desto häufiger wird die Balanced Scorecard eingesetzt. Nicht-familienbetriebe verwenden hingegen relativ *unabhängig* von der Unternehmensgröße formalisiertere Steuerungssysteme.

Performance Management in Small and Medium Sized Enterprises

Summary

Recent empirical studies reach conflicting results concerning the effects of firm size on a firm's performance management system. Based on a survey of 205 Austrian and German companies, this paper suggests that the behaviour of small and medium sized enterprises cannot be explained without considering its ownership and control structure. In particular, exclusively owner-managed companies are organized more centrally and use formal performance management systems like the balanced scorecard significantly less often. Already partly owner-managed companies use more formalized performance management systems. For these companies there is also an interaction effect with organization size: the higher the number of employees, the more decentralized the organization is, and the more often the balanced scorecard is implemented. Non-family firms, however, use – relatively independent of their size – more formalized performance management systems.

Keywords: Performance management, corporate finance and governance, firm objectives, organization, accounting

JEL: G32, L21, M40