



**STEINBEIS-HOCHSCHULE
BERLIN**

Tobias Albrecht

**Externalisierungsneigung von Controlling
in kleinen und mittleren Unternehmen**



Steinbeis-Edition

Tobias Albrecht
Externalisierungsneigung von Controlling
in kleinen und mittleren Unternehmen

**STEINBEIS-HOCHSCHULE
BERLIN**

Tobias Albrecht

**Externalisierungsneigung von Controlling
in kleinen und mittleren Unternehmen**

Impressum

© 2016 Steinbeis-Edition

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art, auszugsweisen Nachdruck oder Einspeicherung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art, sind vorbehalten.

Tobias Albrecht

Externalisierungsneigung von Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen

1. Auflage, 2016 | Steinbeis-Edition, Stuttgart

ISBN 978-3-95663-089-7

Zugl. Steinbeis-Hochschule Berlin, Dissertation 2014

Satz: Steinbeis-Edition

Druck: logo Print GmbH, Metzingen

Steinbeis ist weltweit im unternehmerischen Wissens- und Technologietransfer aktiv. Zum Steinbeis-Verbund gehören derzeit rund 1.000 Unternehmen. Das Dienstleistungsportfolio der fachlich spezialisierten Steinbeis-Unternehmen im Verbund umfasst Forschung und Entwicklung, Beratung und Expertisen sowie Aus- und Weiterbildung für alle Technologie- und Managementfelder. Ihren Sitz haben die Steinbeis-Unternehmen überwiegend an Forschungseinrichtungen, insbesondere Hochschulen, die originäre Wissensquellen für Steinbeis darstellen. Rund 6.000 Experten tragen zum praxisnahen Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft bei. Dach des Steinbeis-Verbundes ist die 1971 ins Leben gerufene Steinbeis-Stiftung, die ihren Sitz in Stuttgart hat. Die Steinbeis-Edition verlegt ausgewählte Themen aus dem Steinbeis-Verbund.

141606-2016-10 | www.steinbeis-edition.de

Geleitwort

Die vorliegende Studie ist der schwergewichtigen Aufgabe des Controllings zwischen Managementtheorie und Unternehmensalltag gewidmet. Dabei präsentiert es sich schon etymologisch (z. B. im Deutschen und im Englischen) als kompliziertes Ding. Bezüglich der begrifflichen Grundlagen besteht heute einigermaßen Klarheit, dank intensiver Anstrengungen in Forschung und Lehre – und übrigens zur Genugtuung der Lernenden. In der Praxis der großen Unternehmungen und ohnehin der weltumspannenden Konzerne wird das Controlling heute selbstverständlich umfassend und übergreifend eingesetzt. Spitzenreiter ohne Controlling, die diesen Namen verdienen, sind undenkbar. In den mittelgroßen und namentlich den kleinen Unternehmen (den KMU) hapert es jedoch vielfach im Umgang mit diesem Führungsinstrument, sei es aus mangelnder Einsicht oder ungenügender Kompetenz. Und wo der Einsatz praktiziert wird, fehlt es oft – auch bei gutem Willen – an adäquater Reflexion, nicht selten begleitet von Frustration oder Misserfolg. Mit anderen Worten: Das Potential, das im Controlling auch für KMU steckt, wird heute noch immer zu wenig oder nicht anforderungsgerecht genutzt.

Nachholbedarf ist ausgewiesen und seine Deckung sollte sich auf empirische Erhebungen und daraus gewonnene Einsichten stützen – im Wissen, dass in KMU spezielle „Gesetzmäßigkeiten“ gelten. Der Verfasser geht noch einen Schritt weiter: In der wohl nicht ganz unberechtigten Erwartung, dass sich die kleinen Firmen mit der Erfüllung von Controlling-Anforderungen individuell schwer tun, stellt er seine Studie unter die Erforschung des Chancenpotentials, das sich aus der Applikation externen Controllings ergibt oder ergeben könnte. Er haut dabei nicht auf die Pauke, sondern betrachtet schlicht die Neigung der Firmen zur Externalisierung auf Basis einer Kausalanalyse.

Das dazu entwickelte Konzept stellt unseres Wissens die erste empirische Untersuchung zum Thema externen Controllings für KMU dar. Die abgeleiteten Erkenntnisse externalisierungsaffiner KMU bieten Raum für weiterführende Forschungsanstrengungen im Hinblick zum Beispiel auf die Auswahl von Controllinginstrumenten und –prozessen bis hin zu einem kooperativen externen Shared Controlling Center als möglichen Lösungsansatz. Der Studie ist in der Fachwelt die verdiente Beachtung zu wünschen.

*St. Gallen, im August 2016
Prof. Dr. habil. Hans Jobst Pleitner*

Vorwort

In den vergangenen Jahren haben sich die Marktkomplexität und die Geschäftsmodelle in vielen Branchen und Unternehmen gravierend verändert. Diese Änderungen fußen auf einem Trend zur Individualisierung der nachgefragten Produkte, kurzen Markt- und Produktlebenszyklen sowie revolutionären Änderungen in der Wertschöpfungskette. Die Zunahme dieser Marktkomplexität führt zu einem erhöhten Wettbewerbsdruck, welcher in der Regel von einer Kostensenkungs- und Innovationsspirale begleitet wird.

Die skizzierten Entwicklungen und Veränderungen stellen auch für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) massive Herausforderungen dar. Diese führen dazu, dass auch Unternehmenssteuerung und somit auch das Controlling als betrieblicher Funktionsbereich an Bedeutung gewonnen hat.

Hierbei stellt sich die Frage, ob ein externes Controlling eine organisatorische Alternative für kleine und mittlere Unternehmen sein kann. Der Beantwortung dieser und weiterer Fragen widmen sich die nachfolgenden 215 Seiten, auf die ich die an den Forscherkenntnissen interessierten Leser verweisen möchte.

Das Vorwort möchte ich dazu verwenden, den Personen zu danken, die mich während der Promotionszeit unterstützt und begleitet haben.

Ein besonders herzlicher Dank gebührt meinem Doktorvater Prof. Dr. habil. Hans Jobst Pleitner für die fachlichen Anregungen und Ideen, die wesentlich zum Gelingen meiner Dissertation beigetragen haben. Herrn Prof. Dr. habil. Rainer Völker danke ich für die Übernahme des Zweitgutachtens und insbesondere die konstruktiven Gespräche im Vorfeld meiner empirischen Untersuchung.

Danken möchte ich auch im Besonderen Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Johann Löhn, der mein Promotionsprojekt immer wieder unterstützt hat. Ebenso danke ich auch Herrn Prof. Dr. Michael Auer und den Professoren der Steinbeis-Hochschule Berlin für die konstruktiven Hinweise im Rahmen der zahlreichen Projektkolloquien.

Ein ganz besonders großes Dankeschön richte ich an Herrn Prof. Dr. Ralf Dillerup für die unermüdliche und überaus konstruktive Unterstützung. Ohne seine Hilfe wäre meine Dissertation in der jetzigen Form nicht möglich gewesen.

Das größte Dankeschön gilt meiner Frau Corinna für ihr grenzenloses Verständnis und die vielen Entbehrungen an den zahlreichen Wochenenden und Urlauben während der Erstellung meiner Dissertation. Ebenso gilt dies auch für meine beiden Kinder Henri und Elsa.

Abschließend möchte ich meinen Eltern Ralf-Jürgen und Annegret Albrecht für die Unterstützung, ihren Rückhalt und ihre Geduld danken. Sie haben mir das Erstellen der Dissertation überhaupt erst ermöglicht, deswegen ist ihnen diese Arbeit auch gewidmet.

Untergruppenbach, im Jahr 2016
Tobias Albrecht

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XII
Tabellenverzeichnis	XIV
Abkürzungsverzeichnis.....	XVI
Symbolverzeichnis.....	XVIII
1 Einleitung und Aufbau der Arbeit	1
1.1 Problemstellung und Motivation der Untersuchung.....	1
1.2 Zielsetzung der Untersuchung.....	3
1.3 Aufbau der Arbeit.....	4
2 Relevante Begriffsdefinitionen sowie wissenschaftliche Erkenntnisse des zu untersuchenden Forschungsfelds.....	6
2.1 Controlling	6
2.1.1 Idealtypischer Aufbau einer Controllingkonzeption	7
2.1.2 Unterschiedliche Ausprägungen einzelner Controllingkonzeptionen.....	17
2.1.3 Strategisches und operatives Controlling.....	20
2.1.4 Abgrenzung des Controllings zu anderen Finanzfunktionen.....	22
2.1.5 Zusammenfassung.....	24
2.2 Kleine und mittlere Unternehmen	26
2.2.1 Quantitative Abgrenzungskriterien.....	27
2.2.2 Qualitative Abgrenzungskriterien	30
2.2.3 Volkswirtschaftliche Bedeutung von KMU.....	34
2.2.4 Zusammenfassung.....	35
2.3 Stand der Forschung zu Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen	37
2.3.1 Erkenntnisbeiträge der empirischen Forschung zu Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen.....	37
2.3.2 Erkenntnisbeiträge der Insolvenzforschung zu Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen.....	53

2.3.3	Erkenntnisse zum mangelhaften Einsatz von Controlling in KMU	63
2.4	Die Entscheidung über die Leistungstiefe als Ausgangspunkt für die Externalisierung des Controllings	71
2.4.1	Abgrenzung Outsourcing, Auslagerung und Ausgliederung	72
2.4.2	Überblick über die Auslöser eines externen Controllings für kleine und mittlere Unternehmen	75
2.4.3	Motive zur Einführung eines externen Controllings für kleine und mittlere Unternehmen	77
2.5	Zwischenergebnis	83
3	Ableitung der Hypothesen auf Basis hypothesenbildender Untersuchung	86
3.1	Hypothesenbildende Untersuchungen	86
3.1.1.	Theoriebasierte Exploration	89
3.1.2	Empirisch-qualitative Exploration	107
3.1.3	Erkenntnisse der qualitativen Exploration	113
3.2	Abgeleitete Hypothesen auf Basis der hypothesenbildenden Untersuchung	116
4	Konzeptualisierung und Operationalisierung der hypothesenprüfenden Untersuchung	118
4.1	Untersuchungsbereich und Untersuchungsmethode	118
4.1.1	Auswahl der Analysemethode	119
4.1.2	Grundlagen der Kausalanalyse	120
4.1.3	Operationalisierung des Kausalmodells	122
4.2	Überprüfung des Messmodells	128
4.2.1	Grundlagen der Gütebeurteilung	128
4.2.2	Gütebeurteilung für reflektive Messmodelle	132
4.2.3	Gütebeurteilung für formative Messmodelle	138
4.3	Überprüfung der Strukturmodelle	141
4.3.1	Auswahl des PLS-Ansatzes als Methodik der Dependenzanalyse	142
4.3.2	Gütebeurteilung von PLS-Strukturmodellen	144

5 Datenauswertung und -analyse der hypothesenprüfenden	
Untersuchung	148
5.1 Beschreibung der Stichprobe.....	148
5.1.1 Messmodell der latenten exogenen Variable	151
5.1.2 Formatives Strukturgleichungsmodell.....	162
5.1.3 Reflektives Messmodell der latenten endogenen Variable	164
5.2 Erkenntnisse der Hypothesenprüfung	165
6 Schlussbetrachtung	170
6.1 Ausblick eines externen Controllings durch ein Shared-Service-Center	170
6.1.1 Einordnung von Shared-Service-Centern im Rahmen der Fremderstellung	170
6.1.2 Koordination von netzwerkartigen Shared-Controlling-Centern.....	188
6.2 Risiken durch die Einführung eines Shared-Service-Centers für KMU.....	200
6.2.1 Nachteile durch Abhängigkeit vom Dienstleister	201
6.2.2 Mangelnde Realisation einer erwarteten Kostenreduktion.....	202
6.2.3 Leistungsbezogene Risiken.....	204
6.2.4 Personalbezogene Risiken.....	205
6.3 Zusammenfassung.....	206
6.4 Grenzen der Arbeit.....	209
Literaturverzeichnis	210
Anhang 1	241
Anhang 2	248

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit	4
Abbildung 2: Elemente einer Controllingkonzeption	8
Abbildung 3: Übersicht der Controllingträger.....	17
Abbildung 4: Übersicht der Controllingkonzeptionen	18
Abbildung 5: Rationalitätssicherung der Führung.....	25
Abbildung 6: Verlauf der Unternehmenskrisen nach Hauschildt / Grape / Schindler.....	54
Abbildung 7: Strategischer Controllingprozess nach Berens / Wüller.....	57
Abbildung 8: Anzahl größenunabhängiger Unternehmensinsolvenzen	59
Abbildung 9: Unternehmensgrößenunabhängige Insolvenzschiäden (in Mrd. Euro) in Deutschland	60
Abbildung 10: Insolvenzgründe	61
Abbildung 11: Klassifizierung des Outsourcings nach Kagelmann	73
Abbildung 12: Spektrum der Externalisierung und Internalisierung	74
Abbildung 13: Motive zur Nutzung eines netzwerkbasierten Shared-Controlling-Centers für kleine und mittlere Unternehmen.....	77
Abbildung 14: Erkenntnisse der theoriebasierten Exploration.....	91
Abbildung 15: Kontinuum zwischen Make or Buy	96
Abbildung 16: Darstellung von Make or Buy-Strategien nach Bacher.....	98
Abbildung 17: Ableitung der Hypothesen aus der Transaktionskostentheorie	100
Abbildung 18: Übersicht der empirisch untersuchten situationsspezifischen Faktoren zur Nutzungsbereitschaft von Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen.....	104
Abbildung 19: Ableitung der Hypothesen aus dem situationsspezifischen Ansatz	106
Abbildung 20: Einflussfaktoren auf Basis der theoriebasierten Exploration	107
Abbildung 21: Ableitung der Hypothesen aus der qualitativen Exploration (Experteninterview)	115

Abbildung 22: Explorativ abgeleitetes Hypothesenmodell	117
Abbildung 23: Beispielhafte Darstellung eines Kausalmodells.....	122
Abbildung 24: Darstellung des Strukturmodells der vorliegenden Arbeit.....	123
Abbildung 25: Messmodell der endogenen Variable der vorliegenden Arbeit	125
Abbildung 26: Darstellung der Indikatoren auf Basis der abgeleiteten Konstrukte der Transaktionskostentheorie	126
Abbildung 27: Darstellung der Indikatoren auf Basis der abgeleiteten Konstrukte des situativen Ansatzes	126
Abbildung 28: Darstellung der Indikatoren auf Basis der abgeleiteten Konstrukte der explorativen Untersuchung.....	127
Abbildung 29: Exemplarische Darstellung eines Kausalmodells.....	141
Abbildung 30: Zusammenstellung der Stichprobe nach Branchen	149
Abbildung 31: Unternehmensgröße nach Mitarbeiteranzahl.....	150
Abbildung 32: Position der befragten Person im Unternehmen.....	151
Abbildung 33: Ergebnisse der statistischen Prüfung des Strukturmodells.....	162
Abbildung 34: Ergebnisse der statistischen Prüfung des Strukturmodells.....	165
Abbildung 35: Ergebnisse des Hypothesentest (Transaktionskostentheorie und situativer Ansatz).....	168
Abbildung 36: Ergebnisse des Hypothesentest (explorative Untersuchung)	168
Abbildung 37: Strukturierte Darstellung des Outsourcingbegriffs	171
Abbildung 38: Organisatorische Einordnung des Shared-Service-Center-Konzepts	175
Abbildung 39: Führungsstile und die Beteiligung an der Entscheidungsfindung.....	177
Abbildung 40: Koordinationsinstrumente in Märkten, Hierarchien und Netzwerken	190
Abbildung 41: Machtbasen und Machtformen in Netzwerken.....	195
Abbildung 42: Risiken eines netzwerkbasierten Shared-Controlling-Centers für kleine und mittlere Unternehmen	200
Abbildung 43: Erkenntnisgewinn der Forschungsarbeit.....	208

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht verschiedener Controllinginstrumente.....	14
Tabelle 2: Abgrenzung zwischen strategischem und operativem Controlling.....	21
Tabelle 3: Unterschiede zwischen den einzelnen Finanzbereichen.....	24
Tabelle 4: Definition von KMU nach der Europäischen Union	28
Tabelle 5: Definition von KMU nach dem Institut für Mittelstandsforschung (IFM)	28
Tabelle 6: Klassifizierungsstandards in den Vereinigten Staaten von Amerika	29
Tabelle 7: Kategorisierung von kleinen und mittleren Unternehmen in Japan nach Branchen	29
Tabelle 8: Qualitative Merkmale von KMU und Großunternehmen Teil 1 von 2	32
Tabelle 9: Qualitative Merkmale von KMU und Großunternehmen Teil 2 von 2	33
Tabelle 10: Qualitative Merkmale von KMU nach Pichler / Pleitner / Schmidt	33
Tabelle 11: Mittelstand – Definition von Schlüsselzahlen	34
Tabelle 12: Quantitatives Klassifizierungsraster von KMU im Rahmen der Arbeit	36
Tabelle 13: Übersicht empirischer Studien.....	38
Tabelle 14: Empirische Studien zur Implementierungsforschung von Controllinginstrumenten.....	66
Tabelle 15: Schwerpunkte der empirischen Externalisierungsforschung.....	76
Tabelle 16: Quantitatives Klassifizierungsraster von kleinen und mittleren Unternehmen.....	84
Tabelle 17: Ausschnitt der Literaturrecherche zur theoriebasierten Exploration	91
Tabelle 18: Übersicht der befragten Experten	111
Tabelle 19: Gütekriterien der ersten Generation.....	134
Tabelle 20: Gütekriterien der zweiten Generation.....	138

Tabelle 21: Gütekriterien für formative Messmodelle.....	141
Tabelle 22: Gütebeurteilung von PLS-Strukturmodellen	147
Tabelle 23: Messergebnisse zum Spezifitätsgrad des Controllings	152
Tabelle 24: Messergebnisse zur Wettbewerbsintensität	152
Tabelle 25: Messergebnisse zum Grad der Einflussnahme von Gesellschaftern auf Entscheidungen der Unternehmensführung.....	153
Tabelle 26: Messergebnisse zur geringen Ressourcenausstattung des Controllings im Unternehmen	154
Tabelle 27: Messergebnisse zum Automatisierungsgrad des Controllings.....	155
Tabelle 28: Messergebnisse zur Einstellung zum Outsourcing	155
Tabelle 29: Konvergenzvalidität des Konstrukts „Anwendungshäufigkeit von Controllinginstrumenten“	157
Tabelle 30: Konvergenzvalidität des Konstrukts „Unsicherheit gegenüber dem externen Dienstleister“	158
Tabelle 31: Konvergenzvalidität des Konstrukts „Änderungsbereitschaft bei Controllingprozessen“	159
Tabelle 32: Konvergenzvalidität des Konstrukts „Vertrauen gegenüber dem externen Dienstleister“	160
Tabelle 33: Konvergenzvalidität des Konstrukts „Erwartete Effektivitäts- steigerung im Controlling durch die Externalisierung“	161
Tabelle 34: Konvergenzvalidität des Konstrukts „Erwartete Effizienz- steigerung im Controlling durch die Externalisierung“	162
Tabelle 35: Konvergenzvalidität des Konstrukts „Externalisierungsneigung von Controlling“	164

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
ABC-Analyse	ABC-Analyse (ist ein betriebswirtschaftliches Analyseverfahren zur Klassifizierung von Mengen oder Werten)
Abs.	Absatz
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
C. R.	Critical Ratio
CR	Composite Reliability
d. h.	das heißt
DEV	durchschnittlich erfasste Varianz
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
et al.	et alia
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
evtl.	eventuell
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GAP-Analyse	oder auch Lückenanalyse ist ein Instrument der Betriebswirtschaftslehre um strategische oder operative Lücken zu identifizieren.
GuV	Gewinn und Verlustrechnung
Hrsg.	Herausgeber
i. d. R.	in der Regel
i. e. S.	im engeren Sinn(e)
i. w. S.	im weiteren Sinn(e)
IFM	Institut für Mittelstandsforschung in Mannheim
IT	Informationstechnologie
Jg.	Jahrgang
Kfm.	Kaufmännisch
KI	Konditionsindex
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
LISREL	Linear Structural Relationship
MBA	Master of Business Administration
mind.	mindestens

Mio.	Millionen
MITI	Ministry of International Trade and Industry (Japan)
Mrd.	Milliarden
Nr.	Nummer
o. A.	ohne Autor
p. a.	per annum
PEST-Analyse	oder auch STEP-Analyse genannt ist eine englische Abkürzung für Sociological, Technological, Economic and Political Change (zu Deutsch: sozio-kulturell, technologisch, ökonomisch, politisch) Analyse. Die STEP- bzw. PEST-Analyse ist ein Instrument der Makroökonomie.
Pfad-Koeff.	Pfadkoeffizienz
PLS	Partial-Least-Square
Q	Questionnaire
Q2	Stone-Geisser-Test-Kriterium
R2	Bestimmtheitsmaß
S.	Seite
SBA	United States Small Business Administration (SBA) ist eine Behörde der Vereinigten Staaten von Amerika, die eine normierte Größeneinteilung für kleine und mittlere Unternehmen definiert haben.
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
SSC	Shared-Service-Center
SWOT-Analyse	ist eine englische Abkürzung für Strength (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) and Threats (Bedrohungen) Analyse.
Tab.	Tabelle
u. a.	unter anderem
u. U.	unter Umständen
usw.	und so weiter
Vgl.	vergleiche
VIF	Variance Inflation Factor
VIF	Varianzinflationsfaktor
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil

Symbolverzeichnis

%	Prozent
Σ	Summe
σ^2	Varianz
€	Euro
N	Stichprobengröße
Q2	Stone-Geisser-Test-Kriterium
R2	Bestimmtheitsmaß
t	Testprüfgröße
α	Irrtumswahrscheinlichkeit, Signifikanzniveau
γ	Indikatorvariable latent endogener reflektiver Variablen
ε bzw. δ	Messfehler auf Indikatorebene
η	latent endogene Variable
λ	geschätzte Faktorladung
Λ	Ladung zwischen Indikatoren und latenter Variable im reflektiven Messmodell
ξ	latent exogene Variable
Π	Koeffizienten der Indikatorvariablen im formativen Messmodell
ρ	Rho
ς	Messfehler auf Konstruktebene
ϕ	geschätzte Varianz
χ	Indikatorvariable latent exogener reflektiver Variablen

1 Einleitung und Aufbau der Arbeit

1.1 Problemstellung und Motivation der Untersuchung

In den letzten 20 Jahren ist es zu einer massiven Veränderung der Marktkomplexität gekommen.¹ So ist die überwiegende Zahl der Branchen durch einen Trend zur Individualisierung der Nachfrage, kurze Markt- und Produktlebenszyklen, revolutionäre Veränderungen der Wertschöpfungsketten, Netzwerkorganisationen zur Bereitstellung von Leistungen und eine zunehmende Konvergenz gekennzeichnet. Die Konvergenz der Märkte und die Internationalisierung der Märkte führen dabei zu einem erhöhten Wettbewerbsdruck, welcher in der Regel von einer Kostensenkungs- und Innovationsspirale begleitet wird. Die skizzierten Entwicklungen und Veränderungen stellen für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) massive Herausforderungen dar. Diese führen u. a. dazu, dass die Unternehmenssteuerung und damit auch das Controlling als betrieblicher Funktionsbereich an Bedeutung gewinnen wird. Die fatalen Wirkungen aktueller steuerungsseitiger Herausforderungen für KMU manifestieren sich auch in der hohen Anzahl von Insolvenzen. Nach Angaben des statistischen Bundesamtes waren es alleine im Jahr 2014 knapp 24.085 Unternehmensinsolvenzen.² Die Gründe, die KMU in eine Insolvenz führen, sind oftmals sehr facettenreich. So kam u. a. eine Studie von Creditreform³, in der 56 Insolvenzverwalter nach Ursachen für Insolvenzen befragt wurden, zu dem Ergebnis, dass es vor allem Fehler im Rahmen der Unternehmensführung und aufseiten der Unternehmenssteuerung sind, welche Unternehmen in ihrer Existenz bedrohen.

Problematisch im Controlling-Bereich sind vor allem eine z. T. fehlende Buchführung, ein mangelhaftes Rechnungswesen sowie eine schlechte Finanzplanung. Hinzu kommen die ohnehin geringe Eigenkapitalausstattung deutscher KMU⁴ und ungenügendes Cash-Management. Aber auch Kalkulationsfehler in der Auftragsplanung sorgen oftmals für nicht mehr kompensierbare Verluste. Fehlent-

1 Vgl. Keuper (2004), S. 45 f. sowie S. 51.

2 Vgl. Statistisches Bundesamt (2015), S.3.

3 Creditreform (2004), S. 18.

4 Vgl. Creditreform (2007), S. 17 f. und DSGVO (2006), S. 32 ff.