



**STEINBEIS-HOCHSCHULE  
BERLIN**

**Tim Fritzenschaft**

# **Das Planungs- und Kontrollsystem im Kontext der Unternehmensführung mittelständischer Unternehmen**

**Eine kontingenztheoretische Untersuchung am Beispiel  
von Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes**



**Steinbeis-Edition**



*Tim Fritzenschaft*

Das Planungs- und Kontrollsystem im Kontext  
der Unternehmensführung mittelständischer Unternehmen



**Steinbeis-Edition**



**STEINBEIS-HOCHSCHULE  
BERLIN**

**Tim Fritzenschaft**

**Das Planungs- und Kontrollsystem  
im Kontext der Unternehmensführung  
mittelständischer Unternehmen**

**Eine kontingenztheoretische Untersuchung am Beispiel  
von Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes**

## Impressum

© 2017 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.

Die Publikation erscheint in der Reihe „Dissertationen der Steinbeis-Hochschule Berlin“.

Tim Fritzenschaft

Das Planungs- und Kontrollsystem im Kontext der Unternehmensführung mittelständischer Unternehmen  
Eine kontingenztheoretische Untersuchung am Beispiel von Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes

1. Auflage, 2017 | Steinbeis-Edition, Stuttgart

ISBN 978-3-95663-148-1

Zugl. Steinbeis-Hochschule Berlin, Dissertation 2017

Satz: Steinbeis-Edition

Druck: Frick Kreativbüro & Onlinedruckerei e.K., Krumbach

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.

196796-2017-09 | [www.steinbeis-edition.de](http://www.steinbeis-edition.de)

## Geleitwort

Mittelständische Unternehmen bilden das Rückgrat der deutschen Volkswirtschaft und werden auch im Ausland mit großem Respekt betrachtet: „German Mittelstand“ ist der Begriff, der sich hierfür international etabliert hat. Dieser allgemeinen Wertschätzung stehen jedoch im betriebswirtschaftlichen Bereich nach wie vor erhebliche Forschungsdefizite gegenüber. Dies betrifft insbesondere auch das Verständnis von Einflussgrößen auf das Führungssystem von Unternehmen.

Das Planungs- und Kontrollsystem bildet einen zentralen Bestandteil des Führungssystems. Was jedoch die Ausgestaltung des Planungs- und Kontrollsystems beeinflusst und welche Rolle darin der Persönlichkeit des Unternehmers bzw. der Unternehmerin zukommt, wurde bisher nur vereinzelt untersucht. An dieser Fragestellung setzt die Arbeit von Tim Fritzenschaft an und untersucht auf Basis des kontingenztheoretischen Ansatzes die Einflussfaktoren auf das Planungs- und Kontrollsystem. Der Fokus liegt dabei auf kleinen und mittleren inhabergeführten Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes. Die Ausrichtung auf inhabergeführte Unternehmen, und die Befragung dieser speziellen Personengruppe im Rahmen der empirischen Untersuchung, ermöglichen es, Aussagen zu dem Einfluss der Unternehmerpersönlichkeit zu treffen.

Aus methodischer Sicht finden dazu in der Arbeit Strukturgleichungsanalysen, insbesondere universelle Strukturgleichungsanalysen mittels NEUSREL Verwendung. Damit gelingt es, Erkenntnisse und Anknüpfungspunkte durch Aufdecken und Berechnen von nichtlinearen Zusammenhängen und Interaktionseffekten zu generieren.

Die Arbeit verbessert damit das Wissen über die Einflussfaktoren auf das Planungs- und Kontrollsystem in kleinen und mittleren Unternehmen. Sie leistet durch dieses bessere Verstehen auch einen Beitrag zur Professionalisierung des Führungssystems im Mittelstand – als Referenzwert für Unternehmen, die sich mit ihrem Planungs- und Kontrollsystem auseinandersetzen und als Impuls für weitere Forschungen.

Ich wünsche der Arbeit eine positive Aufnahme.

Heilbronn, im August 2017

Prof. Dr. Roland Alter

## Vorwort

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Zeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Organisation und Allgemeine Betriebswirtschaftslehre von Herrn Prof. Dr. Roland Alter an der Hochschule Heilbronn. Die Promotion erfolgte an der Steinbeis-Hochschule Berlin, an der die Arbeit im Mai 2017 als Dissertationsschrift angenommen wurde.

Mein großer Dank gebührt Herrn Prof. Dr. Roland Alter, der die Betreuung der Arbeit seitens des Studienganges Betriebswirtschaft und Unternehmensführung an der Hochschule Heilbronn übernahm. Die fachlichen Diskussionen und hilfreichen Anregungen, verbunden mit einer strukturierten und praxisnahen Herangehensweise, haben entscheidend zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen. Ganz besonders bedanke ich mich für die aufgewandte Zeit, die offene und konstruktive Kritik sowie die vielen hilfreichen Ratschläge.

Ebenso möchte ich mich bei Herrn Prof. Dr. habil. Volker Bach für die Betreuung der Arbeit seitens der Steinbeis-Hochschule Berlin sowie die Erstbegutachtung der Dissertation bedanken. Für die freundliche Übernahme der Zweitbegutachtung danke ich Herrn Prof. Dr. habil. André Habisch von der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Darüber hinaus danke ich den Steinbeis-Professoren, insbesondere Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Johann Löhn und Herrn Prof. Dr. habil. Hans Jobst Pleitner, für die wertvollen Hinweise im Rahmen der begleitenden Kolloquien sowie Frau Petra Dettinger für die stets hervorragende Organisation.

Ein Dankeschön gilt zudem dem Vorstand der Oskar-Patzelt-Stiftung, Frau Petra Tröger und Herrn Dr. Helfried Schmidt, für das mir entgegengebrachte Vertrauen und die uneingeschränkte Unterstützung im Rahmen der empirischen Studien. Das bundesweite Netzwerk der Oskar-Patzelt-Stiftung zu mittelständischen Unternehmen hat maßgeblich zum Gelingen der Arbeit beigetragen. Die empirischen Studien wären jedoch nicht möglich gewesen ohne die aktive Teilnahme von Unternehmern/innen sowohl im Rahmen der Experteninterviews als auch der großzahligen Online-Befragung. Ich danke daher allen Interviewpartnern und allen Teilnehmern der Befragung für ihre Zeit, ihr Engagement sowie für die vielen interessanten Gespräche und Kontakte.

Die Arbeit am Lehrstuhl hat mir stets große Freude bereitet. Herzlich danken möchte ich daher dem gesamten Team des Studienganges und der Fakultät Wirtschaft und



Verkehr, das mir über die Jahre mit Rat und Tat zur Seite stand und mich sowohl bei der Entstehung der vorliegenden Arbeit als auch bei meinen Lehrstuhl­­tätigkeiten unterstützte. Ein besonderer Dank gilt Herrn Joachim Bethke für die Unterstützung bei sämtlichen IT-Fragen zu jeder Tages- und Nachtzeit. Entscheidend für das Gelingen der Promotion waren auch die gegenseitige Unterstützung und das positive Arbeitsumfeld mit den weiteren Doktoranden/innen des Studienganges. Mein Dank gilt Herrn Alexander Ritzel, Frau Andrea Muth, Frau Daniela Kappler, Herrn Michael Minnici, Frau Simone von Boddien und Frau Stefanie Pemsel für die zahlreichen inhaltlichen und methodischen Diskussionen und die stets freundschaftliche Zusammenarbeit.

Ein besonderer Dank gilt Herrn Christian Steinberger, Frau Erika Fritzenschaft, Frau Dr. Nadine Fritzenschaft und Frau Nadine Kröner, die mich akribisch und mit großer Sorgfalt bei der Korrektur der Arbeit unterstützten.

Mit dem Abschluss meiner Promotion endet meine Zeit an der Hochschule Heilbronn. Es ist mir daher ein wichtiges Anliegen, meinen Eltern zu danken. Sie haben es mir durch ihre Unterstützung und den steten Rückhalt erst ermöglicht, den von mir gewählten Weg einzuschlagen, konsequent zu verfolgen und schlussendlich erfolgreich zum Abschluss zu bringen. Aus diesem Grund widme ich ihnen diese Arbeit.

Igersheim, im August 2017

Tim Fritzenschaft

## Inhaltsübersicht

INHALTSVERZEICHNIS .....	V
ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....	X
TABELLENVERZEICHNIS .....	XII
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....	XVI
SYMBOLVERZEICHNIS .....	XIX
KURZFASSUNG/SUMMARY .....	XX
1 EINFÜHRUNG .....	1
2 BEGRIFFLICHE ABGRENZUNGEN UND THEORETISCHE GRUNDLAGEN DER ARBEIT .....	17
3 KONZEPTUALISIERUNG EINES ERKLÄRUNGSMODELLS ZUM EINSATZ VON PLANUNGS- UND KONTROLLSYSTEMEN .....	64
4 QUALITATIVE VORSTUDIE .....	126
5 QUANTITATIVE HAUPTSTUDIE .....	146
6 IMPLIKATIONEN, ZUSAMMENFASSUNG UND KRITISCHE REFLEXION .....	282
ANHANG .....	303
LITERATURVERZEICHNIS .....	343

## Inhaltsverzeichnis

<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>X</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS .....</b>	<b>XII</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>XVI</b>
<b>SYMBOLVERZEICHNIS .....</b>	<b>XIX</b>
<b>KURZFASSUNG/SUMMARY .....</b>	<b>XX</b>
<b>1 EINFÜHRUNG .....</b>	<b>1</b>
1.1 PROBLEMSTELLUNG.....	1
1.2 STAND DER FORSCHUNG UND FORSCHUNGLÜCKE .....	4
1.3 FORSCHUNGSZIELE UND FORSCHUNGSFRAGEN.....	10
1.4 METHODISCHES VORGEHEN .....	12
1.5 GANG DER ARBEIT.....	14
<b>2 BEGRIFFLICHE ABGRENZUNGEN UND THEORETISCHE GRUNDLAGEN DER ARBEIT ..</b>	<b>17</b>
2.1 VORÜBERLEGUNGEN UND VORGEHENSWEISE .....	17
2.2 ABGRENZUNG DES UNTERSUCHUNGSGEGENSTANDES .....	17
2.2.1 Grundlagen der Planung und Kontrolle .....	17
2.2.2 Planungs- und Kontrollsysteme im Kontext der Unternehmensführung.....	22
2.2.3 Planungs- und Kontrollsysteme in mittelständischen Unternehmen .....	33
2.2.4 Relevanz von Planungs- und Kontrollsystemen in mittelständischen Unternehmen ....	36
2.3 ABGRENZUNG DES UNTERSUCHUNGSKONTEXTES.....	43
2.3.1 Verarbeitendes Gewerbe .....	43
2.3.2 Mittelständische Unternehmen .....	45
2.3.2.1 Quantitative Kriterien .....	46
2.3.2.2 Qualitative Kriterien .....	47
2.3.2.3 Ableitung einer Mittelstandsdefinition.....	48
2.4 KONTINGENZTHEORIE ALS THEORETISCHES FUNDAMENT DER ARBEIT .....	50
2.4.1 Grundmodell der Kontingenztheorie .....	50
2.4.2 Kritische Reflexion der Kontingenztheorie.....	55
2.4.2.1 Endogene Kritik .....	55
2.4.2.2 Exogene Kritik .....	56
2.4.3 Übertragung der Kontingenztheorie auf die Untersuchung und Berücksichtigung der Kritikpunkte .....	58

---

<b>3</b>	<b>KONZEPTUALISIERUNG EINES ERKLÄRUNGSMODELLS ZUM EINSATZ VON PLANUNGS- UND KONTROLLSYSTEMEN .....</b>	<b>64</b>
3.1	VORÜBERLEGUNGEN UND VORGEHENSWEISE .....	64
3.2	ELEMENTE DES ERKLÄRUNGSMODELLS.....	66
3.2.1	Planungs- und Kontrollsystem .....	73
3.2.1.1	Umfang der Planung .....	73
3.2.1.2	Formalisierung der Planung .....	76
3.2.1.3	Träger der Planung .....	77
3.2.1.4	Planungshorizont.....	78
3.2.1.5	Umfang der Kontrollen .....	78
3.2.2	Kontextfaktoren und Hypothesen aus dem Bereich ‚Umwelt‘.....	79
3.2.2.1	Umweltkomplexität .....	80
3.2.2.2	Umweltdynamik .....	84
3.2.3	Kontextfaktoren und Hypothesen aus dem Bereich ‚Unternehmen‘ .....	88
3.2.3.1	Unternehmenskomplexität .....	89
3.2.3.2	Unternehmensgröße .....	92
3.2.3.3	Unternehmensstrategie.....	96
3.2.3.4	Unternehmensalter.....	98
3.2.4	Kontextfaktoren und Hypothesen aus dem Bereich ‚Unternehmer‘.....	101
3.2.4.1	Erfahrung als Führungskraft.....	104
3.2.4.2	Ausbildungsniveau .....	107
3.2.4.3	Risikoneigung.....	110
3.2.4.4	Planungsneigung.....	112
3.2.4.5	Locus of Control .....	114
3.3	AUFSTELLUNG DES ERKLÄRUNGSMODELLS .....	117
3.3.1	Beziehung der Elemente untereinander .....	117
3.3.2	Zusammenführung des Erklärungsmodells .....	122
3.3.3	Hypothesensystem im Überblick.....	125
<b>4</b>	<b>QUALITATIVE VORSTUDIE .....</b>	<b>126</b>
4.1	EINFÜHRUNG UND ZIELSETZUNG.....	126
4.2	METHODISCHE GRUNDLAGEN.....	127
4.2.1	Experteninterview .....	127
4.2.2	Interviewleitfaden .....	128
4.2.3	Inhaltsanalyse .....	129
4.3	DATENERHEBUNG UND -ERFASSUNG.....	131
4.3.1	Durchführung der Datenerhebung .....	131
4.3.2	Struktur der Stichprobe .....	132
4.4	DATENAUSWERTUNG UND -ANALYSE .....	133
4.4.1	Konzeptualisierung des Planungs- und Kontrollsystems.....	134
4.4.2	Konzeptualisierung der Kontextfaktoren und Hypothesen .....	134
4.4.2.1	Macht der Hausbank .....	138
4.4.2.2	Ausbildungshintergrund .....	140

4.4.3	Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse und Anpassung des Erklärungsmodells sowie des Hypothesensystems.....	142
<b>5</b>	<b>QUANTITATIVE HAUPTSTUDIE.....</b>	<b>146</b>
5.1	EINFÜHRUNG UND ZIELSETZUNG.....	146
5.2	METHODISCHE GRUNDLAGEN.....	146
5.2.1	Kausal- und Strukturgleichungsanalyse.....	147
5.2.2	Varianz- und kovarianzbasierte Schätzverfahren.....	150
5.3	OPERATIONALISIERUNG UND SKALIERUNG DER KONSTRUKTE.....	155
5.3.1	Methodische Vorbemerkungen.....	156
5.3.2	Konstrukte aus dem Bereich ‚Planungs- und Kontrollsystem‘.....	162
5.3.2.1	Umfang der Planung.....	162
5.3.2.2	Formalisierung der Planung.....	165
5.3.2.3	Träger der Planung.....	166
5.3.2.4	Planungshorizont.....	167
5.3.2.5	Umfang der Kontrollen.....	167
5.3.3	Konstrukte aus dem Bereich ‚Umwelt‘.....	168
5.3.3.1	Umweltkomplexität.....	168
5.3.3.2	Umweltdynamik.....	170
5.3.3.3	Macht der Hausbank.....	171
5.3.4	Konstrukte aus dem Bereich ‚Unternehmen‘.....	172
5.3.4.1	Unternehmenskomplexität.....	172
5.3.4.2	Unternehmensgröße.....	173
5.3.4.3	Unternehmensstrategie.....	174
5.3.4.4	Unternehmensalter.....	175
5.3.5	Konstrukte aus dem Bereich ‚Unternehmer‘.....	175
5.3.5.1	Erfahrung als Führungskraft.....	176
5.3.5.2	Ausbildungsniveau.....	176
5.3.5.3	Ausbildungshintergrund.....	177
5.3.5.4	Risikoneigung.....	178
5.3.5.5	Planungsneigung.....	179
5.3.5.6	Locus of Control.....	181
5.4	DATENERHEBUNG UND -ERFASSUNG.....	183
5.4.1	Erhebungsmethode und Entwicklung des Erhebungsinstruments.....	183
5.4.2	Abgrenzung der Grundgesamtheit und Definition der Stichprobe.....	191
5.4.3	Durchführung der Datenerhebung.....	193
5.4.4	Rücklauf und Struktur der effektiven Stichprobe.....	197
5.4.5	Überprüfung auf Repräsentativität.....	203
5.4.6	Datenaufbereitung.....	206
5.5	DATENAUSWERTUNG UND -ANALYSE.....	211
5.5.1	Deskriptive Ergebnisse.....	211
5.5.1.1	Umfang der Planung.....	215
5.5.1.2	Formalisierung der Planung.....	219
5.5.1.3	Träger der Planung.....	220

5.5.1.4	Planungshorizont.....	221
5.5.1.5	Umfang der Kontrollen .....	223
5.5.2	Formale Gütebeurteilung .....	225
5.5.2.1	Reflektive Messmodelle .....	226
5.5.2.2	Formative Messmodelle .....	229
5.5.2.3	Strukturmodell .....	230
5.5.3	Validierung der Messmodelle.....	234
5.5.3.1	Reflektive Messmodelle .....	234
5.5.3.2	Formative Messmodelle .....	239
5.5.3.3	Zusammenfassung der Validierung der reflektiven und formativen Messmodelle ..	240
5.5.4	Validierung des Strukturmodells mittels PLS .....	241
5.5.4.1	Erklärungsgüte des Strukturmodells .....	241
5.5.4.2	Hypothesenprüfung .....	242
5.5.4.2.1	Umfang der Planung.....	243
5.5.4.2.2	Formalisierung der Planung .....	245
5.5.4.2.3	Träger der Planung.....	246
5.5.4.2.4	Planungshorizont.....	247
5.5.4.2.5	Umfang der Kontrollen.....	248
5.5.4.2.6	Indirekte Beeinflussungseffekte über die Unternehmensstrategie.....	249
5.5.4.2.7	Zusammenfassung der Hypothesenprüfung .....	250
5.5.4.3	Interpretation und Diskussion der zentralen Ergebnisse .....	252
5.5.5	Validierung des Strukturmodells mittels NEUSREL.....	254
5.5.5.1	Erklärungsgüte des Strukturmodells .....	255
5.5.5.2	Hypothesenprüfung .....	256
5.5.5.2.1	Umfang der Planung.....	257
5.5.5.2.2	Formalisierung der Planung .....	260
5.5.5.2.3	Träger der Planung.....	262
5.5.5.2.4	Planungshorizont.....	265
5.5.5.2.5	Umfang der Kontrollen.....	267
5.5.5.2.6	Indirekte Beeinflussungseffekte über die Unternehmensstrategie.....	269
5.5.5.2.7	Zusammenfassung der Hypothesenprüfung .....	270
5.5.5.3	Interaktionseffekte zwischen Variablen.....	272
5.5.5.4	Interpretation und Diskussion der zentralen Ergebnisse .....	277
<b>6</b>	<b>IMPLIKATIONEN, ZUSAMMENFASSUNG UND KRITISCHE REFLEXION .....</b>	<b>282</b>
6.1	IMPLIKATIONEN FÜR DIE PRAXIS.....	282
6.1.1	Gestaltungshinweise auf Basis einer Erfolgswirkung des Planungs- und Kontrollsystems.....	282
6.1.2	Gestaltungshinweise auf Basis einer Gegenüberstellung von Größenklassen.....	286
6.2	IMPLIKATIONEN FÜR DIE WISSENSCHAFT .....	293
6.3	ZUSAMMENFASSUNG DER ZENTRALEN UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE .....	295
6.4	LIMITATIONEN UND AUSBLICK .....	300

---

<b>ANHANG .....</b>	<b>303</b>
ANHANG 1: ZUSAMMENFASSUNG AUSGEWÄHLTER FORSCHUNGSARBEITEN .....	304
ANHANG 2: INTERVIEWLEITFADEN .....	312
ANHANG 3: ANSCHREIBEN I .....	316
ANHANG 4: ANSCHREIBEN II .....	317
ANHANG 5: ERINNERUNGSSCHREIBEN .....	318
ANHANG 6: FRAGEBOGEN .....	319
ANHANG 7: HYPOTHESENPRÜFUNG MITTELS PLS .....	335
ANHANG 8: HYPOTHESENPRÜFUNG MITTELS NEUSREL .....	338
ANHANG 9: AUSGEWÄHLTE INTERAKTIONSPLOTS ZUR ERFOLGSWIRKUNG .....	341
<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>343</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-1: Relevante Themenfelder für die vorliegende Arbeit .....	6
Abb. 1-2: Zwei-Studien-Design mit sequenziellem Vorstudien-Modell .....	13
Abb. 1-3: Gang der Arbeit.....	16
Abb. 2-1: Planung und Kontrolle als Führungstätigkeiten in der Unternehmung .....	19
Abb. 2-2: Der Planungs- und Kontrollzyklus als Regelkreis.....	22
Abb. 2-3: Das Planungs- und Kontrollsystem als Element des strukturellen Führungssystems eines Unternehmens.....	26
Abb. 2-4: Das Forschungskonzept des situativen Ansatzes .....	52
Abb. 2-5: Das angepasste Forschungskonzept des situativen Ansatzes .....	62
Abb. 3-1: Das vorläufige Erklärungsmodell zum Einsatz von Planungs- und Kontrollsystemen in mittelständischen Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes .....	124
Abb. 4-1: Auswertungsschema der qualitativen Vorstudie.....	130
Abb. 4-2: Das erweiterte Erklärungsmodell zum Einsatz von Planungs- und Kontrollsystemen in mittelständischen Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes .....	144
Abb. 5-1: Schematische Darstellung eines Strukturgleichungsmodells .....	149
Abb. 5-2: Reflektives und formatives Messmodell .....	159
Abb. 5-3: Auszug aus dem Online-Fragebogen .....	191
Abb. 5-4: Rücklaufstatistik der quantitativen Hauptstudie .....	198
Abb. 5-5: Zusammensetzung der effektiven Stichprobe - Wirtschaftszweige .....	199
Abb. 5-6: Einsatz von mindestens einjährigen Plänen in der effektiven Stichprobe .....	212
Abb. 5-7: Anzahl der eingesetzten Pläne mit mindestens einjährigem Horizont .....	215
Abb. 5-8: Art der eingesetzten Pläne mit mindestens einjährigem Horizont.....	216
Abb. 5-9: Durchschnittlicher Detaillierungsgrad der eingesetzten Pläne mit mindestens einjährigem Horizont .....	217
Abb. 5-10: Durchgeführte Analysen im Rahmen der Planung .....	218
Abb. 5-11: Durchschnittliche Ausprägung der Indikatoren zur Erfassung der Formalisierung der Planung.....	219



---

Abb. 5-12: Durchschnittliche Ausgestaltung der Verantwortung bei der Planerstellung (Träger der Planung) .....	220
Abb. 5-13: Durchschnittliche Ausgestaltung der Verantwortung im Planungsprozess (Träger der Planung) .....	221
Abb. 5-14: Durchschnittlicher Planungshorizont der eingesetzten Pläne .....	222
Abb. 5-15: Häufigkeit und Regelmäßigkeit der Kontrolle der eingesetzten Pläne .....	224
Abb. 5-16: Validierung des Strukturmodells mittels PLS.....	253
Abb. 5-17: Nichtlinearer Zusammenhang (Umfang der Planung).....	259
Abb. 5-18: Nichtlineare Zusammenhänge (Formalisierung der Planung).....	261
Abb. 5-19: Nichtlineare Zusammenhänge (Träger der Planung) .....	264
Abb. 5-20: Nichtlineare Zusammenhänge (Planungshorizont) .....	267
Abb. 5-21: Nichtlinearer Zusammenhang (Umfang der Kontrollen).....	268
Abb. 5-22: Interaktionseffekte zwischen Variablen (1).....	274
Abb. 5-23: Interaktionseffekte zwischen Variablen (2).....	275
Abb. 5-24: Interaktionseffekte zwischen Variablen (3).....	276
Abb. 5-25: Validierung des Strukturmodells mittels NEUSREL .....	281
Abb. 6-1: Erfolgswirkung des Planungs- und Kontrollsystems.....	284
Abb. 6-2: Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und dem Umfang der Planung .....	287
Abb. 6-3: Gegenüberstellung von Größenklassen (erfolgreiche Unternehmen, n = 148).....	288
Abb. 6-4: Teilplanspezifische Gegenüberstellung von Größenklassen (erfolgreiche Unternehmen, n = 148) .....	290

## Tabellenverzeichnis

Tab. 2-1: Eigenschaften von Planungs- und Kontrollsystemen .....	29
Tab. 2-2: Ausgewählte Studien zur Erfolgswirkung von Planung und Kontrolle in kleinen und mittleren Unternehmen.....	38
Tab. 2-3: Ausgewählte Studien zur Erfolgswirkung von Planung und Kontrolle in kleinen und mittleren Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes .....	39
Tab. 2-4: Die Wirtschaftszweige des verarbeitenden Gewerbes in der Übersicht.....	44
Tab. 2-5: Die Forschungsfragen im kontingenztheoretischen Kontext .....	58
Tab. 2-6: Beispiele aktueller Dissertationsschriften im kontingenztheoretischen Kontext.....	63
Tab. 3-1: Ausgewählte Forschungsarbeiten im Kontext der Planung und Kontrolle Teil 1: Die Forschungsarbeiten in der Übersicht.....	69
Tab. 3-2: Ausgewählte Forschungsarbeiten im Kontext der Planung und Kontrolle Teil 2: Einbezogene Strukturdimensionen und Kontextfaktoren .....	70
Tab. 3-3: Ausgewählte Forschungsarbeiten im Kontext der Planung und Kontrolle Teil 3: Untersuchungskontext.....	72
Tab. 3-4: Studien zum Kontextfaktor ‚Umweltkomplexität‘ .....	83
Tab. 3-5: Hypothesen zum Kontextfaktor ‚Umweltkomplexität‘ .....	84
Tab. 3-6: Studien zum Kontextfaktor ‚Umweltdynamik‘.....	87
Tab. 3-7: Hypothesen zum Kontextfaktor ‚Umweltdynamik‘ .....	88
Tab. 3-8: Studien zum Kontextfaktor ‚Unternehmenskomplexität‘ .....	91
Tab. 3-9: Hypothesen zum Kontextfaktor ‚Unternehmenskomplexität‘ .....	92
Tab. 3-10: Studien zum Kontextfaktor ‚Unternehmensgröße‘ .....	96
Tab. 3-11: Hypothesen zum Kontextfaktor ‚Unternehmensgröße‘ .....	96
Tab. 3-12: Studien zum Kontextfaktor ‚Unternehmensstrategie‘.....	98
Tab. 3-13: Hypothesen zum Kontextfaktor ‚Unternehmensstrategie‘ .....	98
Tab. 3-14: Studien zum Kontextfaktor ‚Unternehmensalter‘ .....	99
Tab. 3-15: Hypothesen zum Kontextfaktor ‚Unternehmensalter‘ .....	101
Tab. 3-16: Studien zum Kontextfaktor ‚Erfahrung als Führungskraft‘ .....	106
Tab. 3-17: Hypothesen zum Kontextfaktor ‚Erfahrung als Führungskraft‘ .....	107

---

Tab. 3-18: Studien zum Kontextfaktor ‚Ausbildungsniveau‘ .....	109
Tab. 3-19: Hypothesen zum Kontextfaktor ‚Ausbildungsniveau‘ .....	109
Tab. 3-20: Studien zum Kontextfaktor ‚Risikoneigung‘ .....	111
Tab. 3-21: Hypothesen zum Kontextfaktor ‚Risikoneigung‘ .....	111
Tab. 3-22: Studien zum Kontextfaktor ‚Planungsneigung‘ .....	113
Tab. 3-23: Hypothesen zum Kontextfaktor ‚Planungsneigung‘ .....	114
Tab. 3-24: Studien zum Kontextfaktor ‚Locus of Control‘ .....	116
Tab. 3-25: Hypothesen zum Kontextfaktor ‚Locus of Control‘ .....	116
Tab. 3-26: Hypothesen zur Dimension ‚Umfang der Planung‘ .....	119
Tab. 3-27: Das vorläufige Hypothesensystem im Überblick .....	125
Tab. 4-1: Die Experteninterviews in der Übersicht .....	133
Tab. 4-2: Expertenaussagen zu den Kontextfaktoren ‚Unternehmensalter‘, ‚Umweltkomplexität‘ und ‚Umweltdynamik‘ .....	135
Tab. 4-3: Expertenaussagen zum Einfluss der Unternehmerpersönlichkeit .....	136
Tab. 4-4: Expertenaussagen zu weiteren Wirkungszusammenhängen .....	137
Tab. 4-5: Expertenaussagen zur Macht der Hausbank .....	138
Tab. 4-6: Hypothesen zum Kontextfaktor ‚Macht der Hausbank‘ .....	140
Tab. 4-7: Expertenaussagen zum Ausbildungshintergrund .....	141
Tab. 4-8: Hypothesen zum Kontextfaktor ‚Ausbildungshintergrund‘ .....	142
Tab. 4-9: Das erweiterte Hypothesensystem im Überblick .....	145
Tab. 5-1: Varianz- und kovarianzbasierte Verfahren im Vergleich .....	152
Tab. 5-2: Kriterien reflektiver und formativer Messmodelle .....	160
Tab. 5-3: Operationalisierung des Konstrukts ‚Umfang der Planung‘ .....	163
Tab. 5-4: Berechnung des Konstrukts ‚Umfang der Planung‘ .....	164
Tab. 5-5: Operationalisierung des Konstrukts ‚Formalisierung der Planung‘ .....	165
Tab. 5-6: Operationalisierung des Konstrukts ‚Träger der Planung‘ .....	166
Tab. 5-7: Operationalisierung des Konstrukts ‚Planungshorizont‘ .....	167
Tab. 5-8: Operationalisierung des Konstrukts ‚Umfang der Kontrollen‘ .....	168
Tab. 5-9: Operationalisierung des Konstrukts ‚Umweltkomplexität‘ .....	170

---

Tab. 5-10: Operationalisierung des Konstrukts ‚Umweltdynamik‘ .....	171
Tab. 5-11: Operationalisierung des Konstrukts ‚Macht der Hausbank‘ .....	172
Tab. 5-12: Operationalisierung des Konstrukts ‚Unternehmenskomplexität‘ .....	173
Tab. 5-13: Operationalisierung des Konstrukts ‚Unternehmensgröße‘ .....	174
Tab. 5-14: Operationalisierung des Konstrukts ‚Unternehmensstrategie‘ .....	175
Tab. 5-15: Operationalisierung des Konstrukts ‚Unternehmensalter‘ .....	175
Tab. 5-16: Operationalisierung des Konstrukts ‚Erfahrung als Führungskraft‘ .....	176
Tab. 5-17: Operationalisierung des Konstrukts ‚Ausbildungsniveau‘ .....	177
Tab. 5-18: Operationalisierung des Konstrukts ‚Ausbildungshintergrund‘ .....	177
Tab. 5-19: Operationalisierung des Konstrukts ‚Risikoneigung‘ .....	179
Tab. 5-20: Operationalisierung des Konstrukts ‚Planungsneigung‘ .....	180
Tab. 5-21: Operationalisierung des Konstrukts ‚Locus of Control‘ .....	182
Tab. 5-22: Zusammensetzung der effektiven Stichprobe - Unternehmensmerkmale (1) .....	200
Tab. 5-23: Zusammensetzung der effektiven Stichprobe - Unternehmensmerkmale (2) .....	201
Tab. 5-24: Zusammensetzung der effektiven Stichprobe - Unternehmereigenschaften .....	202
Tab. 5-25: Anzahl der Unternehmen (mit maximal 1.000 Beschäftigten) je Wirtschaftszweig in der Grundgesamtheit und in der empirischen Erhebung .....	204
Tab. 5-26: Überprüfung der Indikatoren auf fehlende Werte .....	207
Tab. 5-27: Überprüfung der Konstrukte auf fehlende Werte .....	209
Tab. 5-28: Überprüfung der Indikatoren und Indices auf Normalverteilung .....	210
Tab. 5-29: Gegenüberstellung von Unternehmen mit und ohne mind. einjährige Planung (1) .....	213
Tab. 5-30: Gegenüberstellung von Unternehmen mit und ohne mind. einjährige Planung (2) .....	214
Tab. 5-31: Einsatz finanzieller Ziele, Berücksichtigung von Alternativen und Erstellung von Ersatzplänen .....	218
Tab. 5-32: Gütekriterien zur Beurteilung reflektiver Messmodelle .....	226
Tab. 5-33: Gütekriterien zur Beurteilung von Strukturmodellen .....	231
Tab. 5-34: Validierung des Konstrukts ‚Formalisierung der Planung‘ .....	235
Tab. 5-35: Validierung des Konstrukts ‚Umweltdynamik‘ .....	236
Tab. 5-36: Validierung des Konstrukts ‚Macht der Hausbank‘ .....	236
Tab. 5-37: Validierung des Konstrukts ‚Unternehmensgröße‘ .....	237

---

Tab. 5-38: Validierung des Konstrukts ‚Planungsneigung‘ .....	238
Tab. 5-39: Validierung des Konstrukts ‚Umweltkomplexität‘ .....	239
Tab. 5-40: Validierung des Konstrukts ‚Unternehmenskomplexität‘ .....	240
Tab. 5-41: Validierung des Konstrukts ‚Ausbildungsniveau‘ .....	240
Tab. 5-42: Bestimmtheitsmaß ( $R^2$ ) und Prognoserelevanz ( $Q^2$ ) der PLS-Modellschätzung .....	242
Tab. 5-43: Ergebnisse der Hypothesenprüfung mittels PLS (Umfang der Planung) .....	244
Tab. 5-44: Ergebnisse der Hypothesenprüfung mittels PLS (Formalisierung der Planung) .....	245
Tab. 5-45: Ergebnisse der Hypothesenprüfung mittels PLS (Träger der Planung) .....	246
Tab. 5-46: Ergebnisse der Hypothesenprüfung mittels PLS (Planungshorizont).....	247
Tab. 5-47: Ergebnisse der Hypothesenprüfung mittels PLS (Umfang der Kontrollen) .....	248
Tab. 5-48: Die Unternehmensstrategie als endogene Variable in der PLS-Modellschätzung.....	249
Tab. 5-49: Die Resultate und die Hypothesenprüfung mittels PLS im Überblick.....	251
Tab. 5-50: Bestimmtheitsmaß ( $R^2$ ) und Goodness of Fit (GoF) der NEUSREL-Modellschätzung .....	255
Tab. 5-51: Ergebnisse der Hypothesenprüfung mittels NEUSREL (Umfang der Planung) .....	257
Tab. 5-52: Ergebnisse der Hypothesenprüfung mittels NEUSREL (Formalisierung der Planung).....	261
Tab. 5-53: Ergebnisse der Hypothesenprüfung mittels NEUSREL (Träger der Planung) .....	263
Tab. 5-54: Ergebnisse der Hypothesenprüfung mittels NEUSREL (Planungshorizont) .....	266
Tab. 5-55: Ergebnisse der Hypothesenprüfung mittels NEUSREL (Umfang der Kontrollen) .....	268
Tab. 5-56: Die Unternehmensstrategie als endogene Variable in der NEUSREL-Modellschätzung..	269
Tab. 5-57: Die Resultate und die Hypothesenprüfung mittels NEUSREL im Überblick.....	271

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
AMOS	Analysis of Moment Structures
ASE	Average Simulated Effect
Aufl.	Auflage
BRD	Bundesrepublik Deutschland
bspw.	beispielsweise
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CEO	Chief Executive Officer
CF	Cash Flow
Co.	Compagnie
CP	Corporate Planning
d. h.	das heißt
DDR	Deutsche Demokratische Republik
DEV	durchschnittlich erfasste Varianz
e. g.	exempli gratia (zum Beispiel)
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
EBT	Earnings Before Taxes
EDV	elektronische Datenverarbeitung
elektr.	elektronisch(en)
Erz.	Erzeugnisse(n)
et al.	et alii (und andere)
etc.	et cetera
F	Forschungsfrage
f.	folgende (Seite/Spalte)
ff.	fortfolgende (Seiten/Spalten)
FIMIX-PLS	Finite Mixture Partial Least Squares
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
gesell.	gesellschaftlichen

---

GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GoF	Goodness of Fit (Anpassungsgüte)
griech.	griechisch
H	Hypothese
Hrsg.	Herausgeber
i. d. R.	in der Regel
i. e. S.	im engeren Sinn
i. w. S.	im weiteren Sinn
IE	Interaction Effect
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
IPIP	International Personality Item Pool
IT	Informationstechnologie
KG	Kommanditgesellschaft
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin(-Kriterium)
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LISREL	Linear Structural Relationships
LV	Latente Variable
M.I.T.	Massachusetts Institute of Technology
max.	maximal
MBTI	Myers-Briggs Type Indicator
mind.	mindestens
Mio.	Millionen
MIS	Management Information Systems
MW	Mittelwert
NEUSREL	Neural Structural Relationships
o. A.	ohne Angabe
OEAD	Overall Explained Absolut Deviation
OHG	offene Handelsgesellschaft
Org.	Organisation
PCS	Planning and Control System
PLS	Partial Least Squares
PuK	Planung und Kontrolle
ROCE	Return on Capital Employed
ROI	Return on Investment
ROSF	Return on Shareholders Funds

s	Standardabweichung
S.	Seite
SEM	Structural Equation Modeling
SGA	Strukturgleichungsanalyse
sig.	signifikant(er)
SME	Small and Medium-sized Enterprises
Sp.	Spalte
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
Tab.	Tabelle
TU	Technische Universität
u. a.	unter anderem
u. U.	unter Umständen
UG	Unternehmergeellschaft
UK	United Kingdom
USA	United States of America
v. a.	vor allem
Verarb.	Verarbeitung
Vervielf.	Vervielfältigung
vgl.	vergleiche
VIF	Variance Inflation Factor (Varianzinflationsfaktor)
vs.	versus
www	world wide web
WZ	Wirtschaftszweig
z. B.	zum Beispiel
ZfO	Zeitschrift Führung + Organisation
Zshg.	Zusammenhang, Zusammenhänge



## Symbolverzeichnis

i	Indikator
n	Stichprobenumfang
p	Wahrscheinlichkeit, Signifikanzwert
r	Bravais-Pearson-Korrelation
t	t-Statistik, t-Wert
f <sup>2</sup>	Effektstärke
Q <sup>2</sup>	Prognoserelevanz
R <sup>2</sup>	Bestimmtheitsmaß
χ <sup>2</sup>	Prüfgröße Chi-Quadrat
ξ	latente exogene Variable (griech. Xi)
η	latente endogene Variable (griech. Eta)
x	manifeste Messvariable für eine latente exogene Variable
y	manifeste Messvariable für eine latente endogene Variable
δ	Messfehler zu einer Messvariablen x (griech. Delta)
ε	Messfehler zu einer Messvariablen y (griech. Epsilon)
ζ	Residualvariable zu einer endogenen oder formativen Variable (griech. Zeta)
λ	Faktorladung (griech. Lambda)
γ	Faktorgewicht (griech. Gamma)
β	Pfadkoeffizient zwischen zwei Variablen (griech. Beta)

## **Kurzfassung**

Das Planungs- und Kontrollsystem stellt einen wesentlichen Bestandteil des strukturellen Führungssystems eines Unternehmens dar und unterstützt die Träger von Führungsaktivitäten bei der zielgerichteten Gestaltung, Lenkung und Entwicklung eines Unternehmens. In Wissenschaft und Praxis besteht heute weitestgehend Einigkeit, dass Planungs- und Kontrollsysteme bedeutende Instrumente der Unternehmensführung sind. Dies gilt, wie die weite Verbreitung in der Unternehmenspraxis aufzeigt, nicht nur für große, sondern auch für kleine und mittlere Unternehmen.

Der Einsatz und die Ausgestaltung von Planungs- und Kontrollsystemen sind in den vergangenen Jahrzehnten in einer Vielzahl theoretischer und empirischer Arbeiten aus kontingenztheoretischer Perspektive analysiert und diskutiert worden. Die Untersuchungen analysieren und diskutieren überwiegend Zusammenhänge zu unternehmens- und umweltbezogenen Kontextfaktoren. Persönlichkeitseigenschaften des Unternehmers werden hingegen selten als Kontextfaktoren in diese kontingenztheoretischen Analysen aufgenommen, obwohl insbesondere mittelständische Unternehmen maßgeblich durch die Person an der Unternehmensspitze geprägt werden.

In der vorliegenden Arbeit werden, aufgrund der Fokussierung des Untersuchungskontextes auf mittelständische Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes, neben unternehmens- und umweltbezogenen Kontextfaktoren auch demografische und psychologische Persönlichkeitseigenschaften des Unternehmers berücksichtigt und deren Zusammenhänge zum Einsatz und zur Ausgestaltung von Planungs- und Kontrollsystemen analysiert und aus kontingenztheoretischer Perspektive diskutiert.

Zur Beantwortung der abgeleiteten Forschungsfragen entwickelt diese Arbeit ein kontingenztheoretisches Erklärungsmodell. Das auf Grundlage theoretischer Überlegungen und Ergebnissen bestehender Forschungsarbeiten abgeleitete Erklärungsmodell wird im Rahmen einer qualitativen Vorstudie, die anhand von leitfadengestützten Experteninterviews realisiert wird, einer Vorabprüfung unterzogen. Im Anschluss erfolgt eine empirische Überprüfung des Erklärungsmodells durch eine großzahlige, standardisierte schriftliche Befragung.

Die Überprüfung des Erklärungsmodells mittels Strukturgleichungsanalysen bestätigt die der Arbeit zugrunde liegende Annahme, dass der Einsatz und die Ausgestaltung