

Die Vitalität, Anpassungs- und Wettbewerbsfähigkeit der nationalen Marktwirtschaft wird primär von Kleinstunternehmen, kleinen und mittleren Unternehmen – zusammengefasst als KMU – geprägt. Außerdem sind KMU für den Arbeitsmarkt von besonderer Bedeutung. Viele KMU sind gleichzeitig kleine und mittlere Familienunternehmen (Familien-KMU).

Die Literatur beschreibt die Führungssysteme von (Familien-)KMU als zentralisiert, intuitiv bzw. wenig formalisiert und bezüglich den Inhalten und Methoden stark personell geprägt. Die individuell verfolgte Strategie scheint oftmals weniger ein gezielt vorbereiteter Plan, sondern mehr ein ex-post erkennbares Muster einer konsistenten personenzentrierten Entscheidungsfindung zu sein. Ähnliches gilt für den Einsatz der Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrumente des Controllings – interpretiert als Subsystem des Unternehmensführungssystems.

Trotz der hohen volkswirtschaftlichen Bedeutung von Familien-KMU zeichnet sich sowohl die theoretische als auch die empirische Controllingforschung durch eine im Vergleich geringere Beschäftigung mit diesem Thema aus. Lediglich die Arbeiten von *Hahn* und *Horváth* thematisieren die unternehmensgrößen- und unternehmensformspezifischen Besonderheiten sowie die sich daraus ergebenden Auswirkungen auf das Controlling mit einem forschungskonzeptionellen Ansatz.

Gemäß *Ulrich* können (kleine und mittlere [Familien-])Unternehmen auch als produktive soziale Systeme aufgefasst werden. Deshalb wurde der systemtheoretische Ansatz erörtert und dessen Verwendung zur Gestaltung einer für Familien-KMU passenden Controllingkonzeption literaturgestützt gerechtfertigt. Da das systemtheoretische Controllingverständnis nach *Horváth* das Fundament der erarbeiteten Controllingkonzeption bildet, zieht sich der Systemansatz durch die gesamte Arbeit.

Nach einer Thematisierung der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken von Familienunternehmen wird aufbauend auf *Horváth* ein für Familien-KMU passendes Informationsversorgungs- sowie Planungs- und Kontrollsystem erarbeitet. U.a. wird veranschaulicht, dass das Controlling in Familienunternehmen nicht nur das allgemeine Ziel der Sicherung und Erhaltung der Koordinations-, Reaktions- und Adaptionsfähigkeit der Unternehmensführung fokussiert, sondern auch spezielle Beratungs-, Informations- und Koordinationsaufgaben vor, während und nach einer Unternehmensübergabe erfüllen muss.

Zur empirischen Erhebung von Aspekten zum Thema „Controlling für Familienunternehmen“ werden sechs themen- bzw. problemzentrierte Interviews aus drei verschiedenen Perspektiven (Berater-, Fremdkapitalgeber- und Unternehmerperspektive) durchgeführt. Diese Triangulation ließ sowohl deutliche Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den drei Dimensionen als auch Parallelen und Disparitäten zwischen wissenschaftlicher Literatur und betrieblicher Praxis erkennen.

Die Aufarbeitung des Themas brachte klar hervor, dass ein Controllingsystem in Familien-KMU aus betriebs- und finanzwirtschaftlicher sowie teilweise aus unternehmens- und gesellschaftsrechtlicher Sicht langfristig nicht nur unabkömmlich erscheint, sondern trotz der allgemeinen Ressourcenknappheit auch gut umsetzbar ist. Dennoch besteht auf diesem Gebiet sowohl für die betriebliche Praxis – v.a. in der expliziten strategischen Ausrichtung – als auch für die wissenschaftliche Forschung in Bezug auf „Controlling für Familienunternehmen“ noch viel Nachholbedarf.