



Fachhochschule
Deggendorf

Haufe Akademie
Qualifizieren. Entwickeln. Beraten. ***



Controlling im Mittelstand 2007

Repräsentative Studie über das Controlling in
mittelständischen Unternehmen in Deutschland

Studie



Prof. Dr. Konrad Schindlbeck
FH Deggendorf



Dipl.-Kfm. Franz Diringer
LB an der FH Deggendorf

„Wir sind jetzt verantwortlich für das, was in der Zukunft geschieht.“

(Karl Raimund Popper, britischer Philosoph und Wissenschaftslogiker)



Der Europäische Rat hat im März 2000 in Lissabon das Ziel aufgestellt, die Europäische Union – auf der Basis von Wissen – zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten Wirtschaftsraum der Welt zu machen. Die postmodernen westlichen Gesellschaften befinden sich mitten im Übergang vom Industrie- zum Informationszeitalter und ihre IT-Netzwerke umspannen mittlerweile den Globus. Wissen wird somit zur zentralen Ressource, deren Nutzbarmachung über Erfolg oder Misserfolg auch der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) entscheiden wird.

Dem Controlling werden beim Übergang zum wissensbasierten Unternehmen unseres Erachtens zwei wesentliche Aufgaben zufallen: Einerseits wird der Controller als Change-Agent quasi Hebamme dieser Entwicklung sein und andererseits wird er den Einsatz des Erfolgsfaktors Wissen planend und kontrollierend steuern. Von diesem Zukunftsszenario ist das Controlling – nicht nur in den KMU – heute noch ein gutes Stück entfernt, wie die vorliegende Studie zum aktuellen Stand des Controllings im deutschen Mittelstand zeigt.

Der Haufe Akademie ist mit dieser Controllingstudie eine valide und repräsentative Darstellung des Status Quo gelungen, die in zweifacher Hinsicht bemerkenswert ist:

(1) Die Studie bietet gewissermaßen eine „In-sicht des Controllings“ indem sie die entsprechenden Fachleute in den KMU (vor allem Controller und Kaufleute) befragt.

(2) Im Gegensatz zu anderen empirischen Studien zum Controlling im Mittelstand der letzten Jahre, die regional begrenzt waren, deckt sie ganz Deutschland ab.

Die Ergebnisse der Controllingstudie zeigen: In erster und zweiter Linie sieht sich der Controller heute (noch) als „Kostensenker“ und Kontrolleur. Aber bereits die folgenden Ränge in der Selbsteinschätzung werden mit den Rollen des Controllers als interner Berater und Steuermann belegt. Die hohen Anforderungen an die soziale Kompetenz des Controllers (die übrigens in einer anderen Studie bereits empirisch nachgewiesen werden konnten) werden in diesem Kontext noch weiter steigen. Hier ist dem Controller die Weiterqualifizierung im Bereich der Soft Skills, neben dem festgestellten Weiterbildungsbedarf vor allem in der Anwendung strategischer Instrumente, zu empfehlen.

Prof. Dr. Konrad Schindlbeck
FH Deggendorf

Dipl.-Kfm. Franz Diringer,
LB an der FH Deggendorf



Hansjörg Fetzer
Geschäftsführer
Haufe Akademie



Swen Heinemann
Produktmanager für
Unternehmenssteuerung
und Controlling

In Deutschland zählen rund 99% aller Unternehmen zu den KMU. Sie erwirtschaften knapp die Hälfte des Bruttoinlandsprodukts. Auf sie entfallen ca. 40% der steuerpflichtigen Umsätze und sie beschäftigen ca. 70% der Arbeitnehmer.

Besonders für KMU sind leistungsfähige Controllinginstrumente eine entscheidende Voraussetzung für die Analyse und Beurteilung unternehmensinterner und -externer Erfolgsquellen. Die Installation von Frühwarnsystemen zur Identifikation und rechtzeitigen Steuerung von Risiken gewinnt an Bedeutung.

Haufe Akademie

Qualifizieren. Entwickeln. Beraten. ...

Gegenüber den bisherigen empirischen Untersuchungen zum Controlling widmet sich unsere Studie „Controlling im Mittelstand 2007“ bundesweit der Nutzung und Akzeptanz von Controllinginstrumenten in KMU. Sie bietet gewissermaßen eine „Innenansicht des Controllings“. Im Ergebnis lässt sich klar belegen, dass es Weiterbildungsdefizite zur fachlichen Fortentwicklung im Controlling auszugleichen gilt.

Aber auch im Bereich der Soft Skills empfehlen sich Weiterbildungen. Denn die Rolle des Controllers befindet sich im Wandel, hin zum internen Berater und Change Agent.

Für uns als Akademie ein eindeutiges Plädoyer unser Angebot an Basis- und Spezialthemen zur Qualifizierung von Fach- und Führungskräften im Controlling zu untermauern und ständig auszubauen.

Herzlichst Ihr

Hansjörg Fetzer
Geschäftsführer Haufe Akademie

Swen Heinemann
Produktmanager für
Unternehmenssteuerung und Controlling

Inhalt

1	Die wichtigsten Erkenntnisse der Studie	5
2	Statistische Basisdaten	6
2.1	Eckdaten der Befragung	6
2.2	Strukturdaten der befragten Unternehmen	7
2.3	Studienteilnehmer	10
2.4	Studienkonzeption	12
3	Die Ergebnisse der Studie im Detail	13
3.1	Organisatorische Eingliederung des Controllings	13
3.2	Rolle des Controllers in der Selbsteinschätzung	15
3.3	Bedeutung des Controllings	17
3.3.1	Instrumente des strategischen Controllings	22
3.3.2	Instrumente des operativen Controllings	25
3.4	Beitrag des Controllings zum Unternehmenserfolg	29
3.5	Weiterbildungsbedarf von Controllern	34
4	Resümee und Ausblick	35
5	Literaturverzeichnis	36
6	Abbildungsverzeichnis	37
7	Impressum	38

Management Summary

1 Die wichtigsten Erkenntnisse der Studie

Die in Kooperation mit der Haufe Akademie durchgeführte Studie der FH Deggendorf bringt mehrere sehr interessante Ergebnisse hervor. Diese können durch folgende Kernaussagen dargestellt werden:

Knapp 80% der Studienteilnehmer geben an, dass in ihrem Unternehmen Controlling eine zentralisierte Unternehmensfunktion ist und ca. 70% erwarten, dass die Bedeutung der zentralen Controllingabteilung noch (stark) zunehmen wird.

86% der Befragten geben an, dass das Controlling für ihr Unternehmen sehr wichtig oder wichtig ist. Daneben meinen 80% der Teilnehmer, dass die Bedeutung des Controllings in den Unternehmen in Zukunft noch zunehmen wird.

Innerhalb des Controllings bei KMU erachten die Studienteilnehmer die Bereiche Finanz-, Projekt- und Vertriebscontrolling am wichtigsten.

Von den KMU wird die Bedeutung und Leistungsfähigkeit der operativen Controllinginstrumente gegenüber den strategischen deutlich höher eingeschätzt. Während innerhalb der operativen Instrumente der Soll-/Ist-Vergleich, die operative Planung/Budgetierung und das Reporting als am wichtigsten eingestuft werden, sind im Rahmen der Kosten- und Leistungsrechnung das Ist-kostenrechnungssystem und die Teilgebiete Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung am stärksten verbreitet. Bei den strategischen Instrumenten werden die strategische Planung und die Visions- und Strategiefindung am wichtigsten eingeschätzt.

Die Controller schätzen die zukünftige Entwicklung der einzelnen Controllingbereiche sehr positiv ein. Dies trifft auch auf die Entwicklung der Bedeutung der Controllinginstrumente zu. Die Teilnehmer geben an, dass sowohl die operativen als auch die strategischen Instrumente einen zum Teil großen Bedeutungszuwachs aufweisen werden. Immer wichtiger werden innerhalb der operativen Instrumente die Prozesskostenrechnung und die leistungsorientierte Entlohnung.

Bei der sehr schwierigen Messung des Beitrags des Controllings zum Unternehmenserfolg kann ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Leistungsfähigkeit des Risikocontrollings und des Unternehmenserfolgs nachgewiesen werden. Damit rückt das Risikocontrolling stark in den Vordergrund.

Nach wie vor besteht im Controlling ein relativ großer Weiterbildungsbedarf. Dieser konzentriert sich stark auf die operativen Steuerungsinstrumente Kennzahlenanalyse, Finanzcontrolling, Reporting, Soll-/Ist-Vergleich und die Kalkulation. Darüber hinaus sollten jedoch auch zu den strategischen Instrumenten insbesondere zur strategischen Planung, Visions- und Strategiefindung und der Konkurrenzanalyse fundierte Weiterbildung angeboten werden.

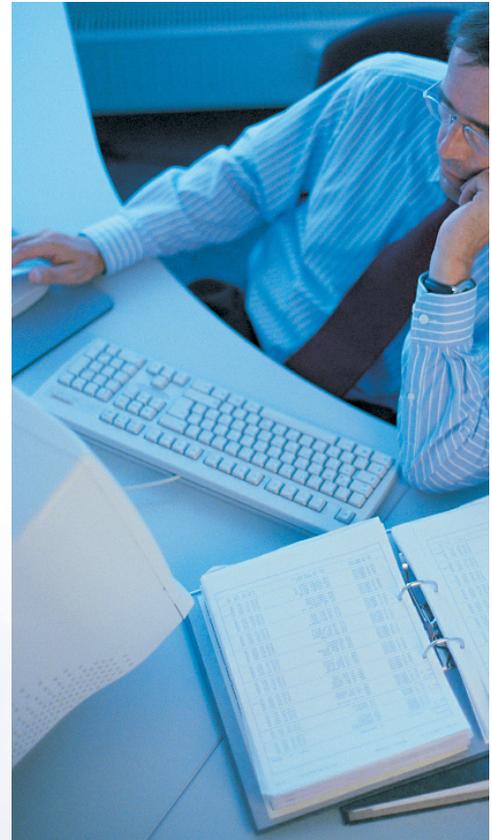
Sinnvoll wäre weiterhin, die Controller der KMU von der Vorteilhaftigkeit ganzheitlicher Steuerungsinstrumente, etwa einer Balanced Scorecard (BSC), zu überzeugen.

2 Statistische Basisdaten

2.1 Eckdaten der Befragung

Die im Mai 2007 durchgeführte Studie ist auf Unternehmen ausgerichtet, die dem Mittelstand zuzuordnen sind. Die Befragung der Studienteilnehmer erfolgte durch einen von der FH Deggendorf in Zusammenarbeit mit der Haufe Akademie gemeinsam entwickelten Fragebogen mit Erhebungen zum Stand des Controlling in KMU.

Von den insgesamt 235 Unternehmen, die an der anonymen Online-Befragung teilnahmen, sind sechs eher dem Nonprofit-Bereich (Organisationen, Verbände, Stiftungen, etc.) zuzurechnen. Die Studienteilnehmer rekrutieren sich insgesamt aus den Unternehmensbereichen Controlling, Rechnungswesen und kaufmännische Leitung.



2.2 Strukturdaten der befragten Unternehmen

Rund 99% aller Unternehmen in Deutschland zählen zu den KMU. Sie erwirtschaften ca. 40% der steuerpflichtigen Umsätze und leisten knapp die Hälfte des Bruttoinlandsprodukts (vgl. Günterberg/Kayser (2004)). Dabei ist der Begriff KMU nicht einheitlich definiert und wird zudem häufig synonym zu den Begriffen „Mittelstand“ bzw. „mittelständisches Unternehmen“ gebraucht.

Sehr geläufig ist die KMU-Definition der EU, nach der sich auch die Gewährung von Beihilfen und Fördergeldern richtet. Danach gilt seit 2005 folgende Klassifikation für KMU (vgl. Europäische Kommission (2003), Empfehlung 2003/361/EG):

Unternehmens-kategorie	Zahl der Mitarbeiter	Umsatz (in Mio. Euro) oder	Bilanzsumme (in Mio. Euro)
mittelgroß	bis zu 250	bis zu 50	bis zu 43
klein	bis zu 50	bis zu 10	bis zu 10
Kleinstunternehmen	bis zu 10	bis zu 2	bis zu 2

Relativ bekannt ist auch die folgende vom Institut für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn (Günterberg/Kayser (2004), S. 3) entwickelte Klassifikation zur Einteilung von Unternehmen:

Unternehmens-größe	Anzahl Beschäftigte	Umsatz (in Euro)
klein	bis zu 9	bis zu 1 Million
mittel	10 bis 499	1 bis 50 Millionen
groß	500 und mehr	50 Millionen und mehr

Anzumerken ist, dass der vorliegenden Controllingstudie die Anzahl der Beschäftigten als alleiniges Klassifikationsmerkmal zugrunde liegt. Legt man die IfM-Kriterien für den jeweiligen Standort der teilnehmenden Unternehmen zugrunde, so haben an der Studie 206 kleine und mittlere Unternehmen – also Unternehmen mit bis zu 500 Beschäftigten – teilgenommen.

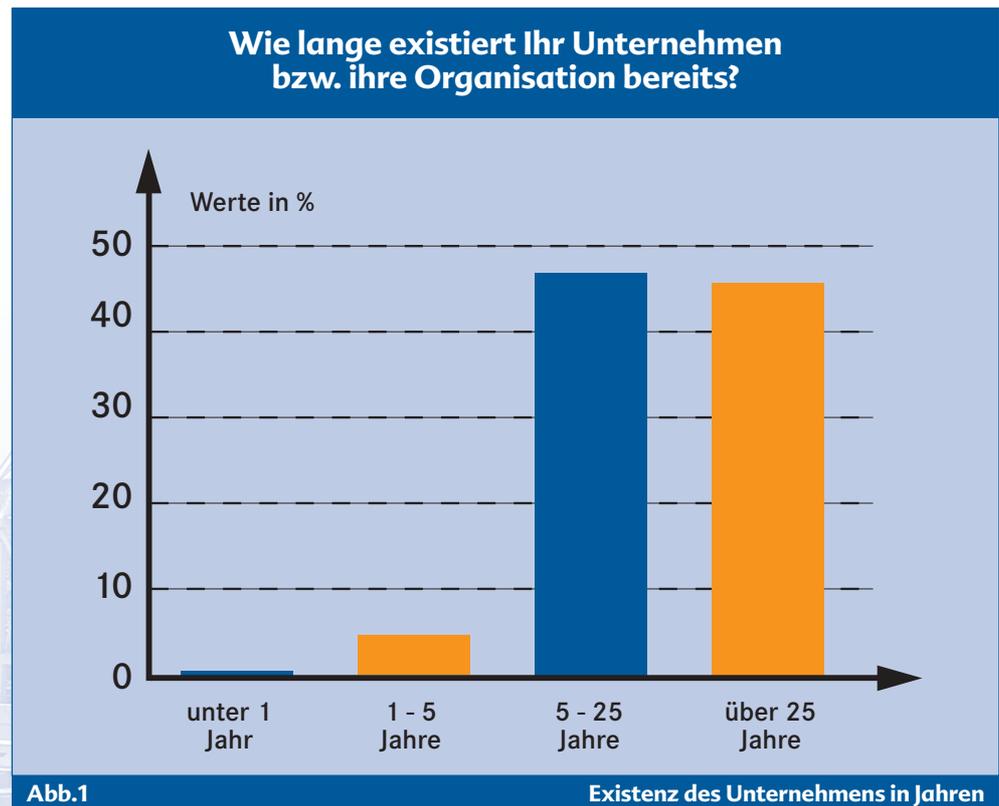
Im Einzelnen beträgt der Anteil der Unternehmensstandorte mit

- weniger als 10 Beschäftigten 8%,
- mehr als 10 aber weniger als 50 Beschäftigten 23%,
- mehr als 50 aber weniger als 200 Beschäftigten 41%,
- mehr als 200 aber weniger als 500 Beschäftigten 16%,
- mehr als 500 Beschäftigten 12%.

Die Identität von Eigentümer und verantwortlichem Management stellt das zentrale qualitative Merkmal von KMU dar. Diese KMU sind selten konzernzugehörig. Sie befinden sich z. T. in Familienbesitz und sind inhabergeführt bzw. werden von einem Gesellschaftergeschäftsführer geleitet. Mitunter resultiert daraus aber auch ein wertkonservativer und patriarchalischer Führungsstil.

Der Anteil der konzernunabhängigen Unternehmen unter den an der Studie beteiligten Unternehmen beträgt 64%.

Unter den Studienteilnehmern ist das start-up Unternehmen die absolute Ausnahme. Die befragten Unternehmen bzw. Organisationen existieren etwa zu 47% zwischen 5 und 25 Jahren und zu 46% über 25 Jahre.



KMU gehören typischerweise nicht zu den Global Playern. Sie haben häufig einen überschaubaren Kundenkreis und sind nicht selten von einer Branche und wenigen Großkunden abhängig.

Die an der Studie teilnehmenden Unternehmen geben an, dass der Schwerpunkt ihrer Tätigkeit zu rd. 90% im Inland und/oder zu rd. 60% auch im europäischen Ausland liegt.

Das produzierende Gewerbe bzw. die Industrie ist mit 37% unter den Studienteilnehmern deutlich am stärksten vertreten, gefolgt von den Bereichen Dienstleistung, Gesundheitswesen, Gastronomie mit 17%, Handel, Transport, Verkehr mit rd. 13%, sowie Beratung (Rechts-, Steuer- und Unternehmensberatung) mit knapp 11%.

Über die Hälfte der Unternehmen (54%) hat die Rechtsform der GmbH, während 20% der befragten Unternehmen Personengesellschaften (KG oder GmbH & Co. KG) sind.

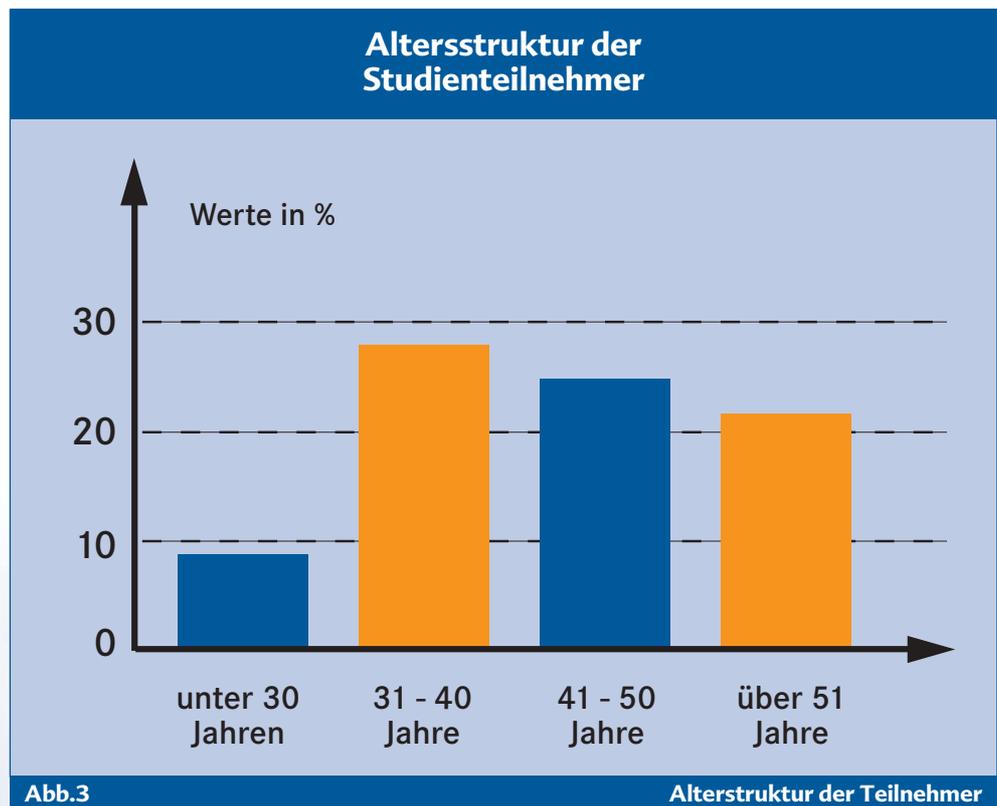
Insgesamt lässt sich sagen, dass die Studie einen repräsentativen Querschnitt der KMU in Deutschland bietet.



2.3 Studienteilnehmer

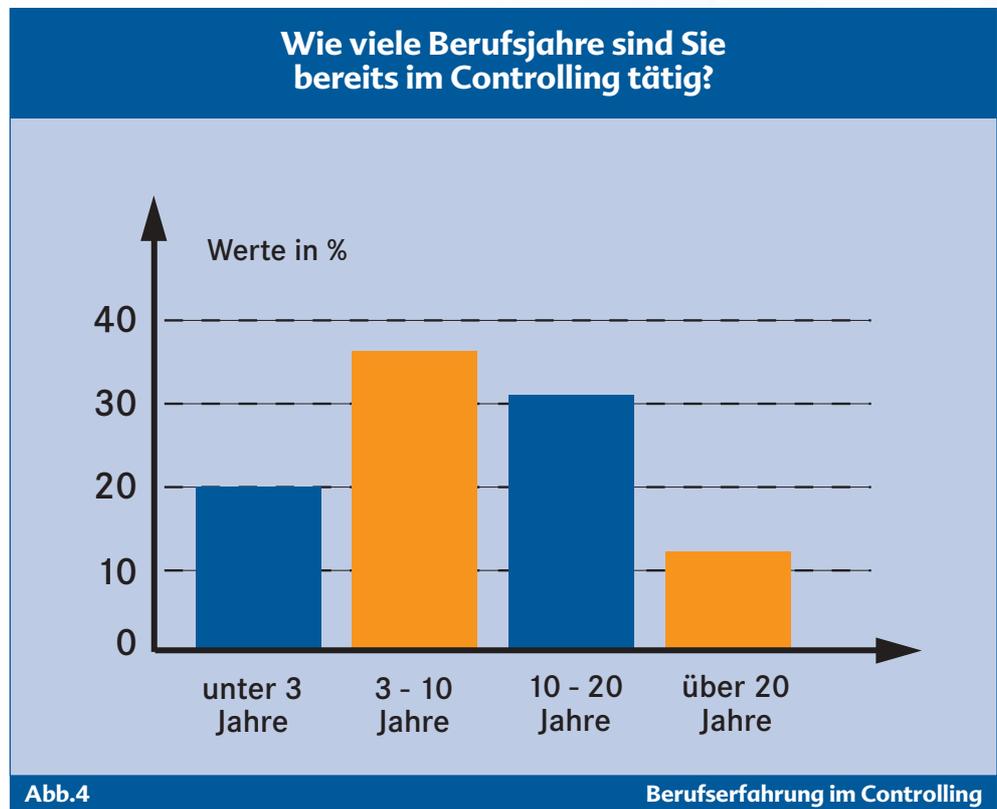
Die Studienteilnehmer haben im Wesentlichen die Position des kaufmännischen Leiters (44%) inne oder sind Vorstand, Geschäftsführer, Direktor, Niederlassungsleiter etc. (12%). Unter den übrigen Studienteilnehmern sind die Gruppe der Sachbearbeiter/Assistenten mit 10% sowie die Mitarbeiter in Sachbearbeiter- oder Stabstellen mit 8% zu erwähnen.

Das Verhältnis zwischen weiblichen und männlichen Teilnehmern an der Studie ist 1:3. Nur etwa jeder siebte Teilnehmer ist jünger als 30 Jahre. Die folgende Abb. 3 zeigt die Altersstruktur der Teilnehmer im Detail:



Interessant – wenn auch nicht überraschend – ist die Verteilung des Merkmals „Anzahl der Berufsjahre im Controlling oder im Rechnungswesen“. Die Studienteilnehmer sind überwiegend sehr berufserfahren: Entsprechend der Altersstruktur hat nur etwa jeder Fünfte (20%) weniger als drei Jah-

re Berufserfahrung, 37% haben zwischen drei und zehn Jahren Berufserfahrung, 31% haben zwischen 10 und 20 Jahren Berufserfahrung und 12% sind bereits über 20 Jahre im Controlling bzw. Rechnungswesen tätig.



2.4 Studienkonzeption

Für den Zeitraum zwischen 1977 und 2000 liegen in Deutschland zahlreiche empirische Untersuchungen zur Entwicklung des Controllings in mittelständischen Unternehmen vor (vgl. Ossadnik/Barklage/van Lengerich (2003), S. 29).

Die Ergebnisse dieser Studien sind aber aus zwei Gründen differenziert zu betrachten: Erstens divergieren die Zielsetzungen der Erhebungen und zweitens unterscheiden sich die einbezogenen Unternehmen hinsichtlich der Größe und der Wirtschaftszweige. Im Ergebnis haben allerdings sämtliche empirische Studien belegt, dass in der Anwendung von Controllinginstrumenten im Mittelstand erhebliche Defizite bestehen.

Erwähnenswert sind zwei aktuellere Studien zum Controlling in KMU:

Ziel der von Ossadnik/Barklage/van Lengerich (2003) im Mittelstand in der Region Osnabrück-Emsland durchgeführten Befragung war es, den Stand der Realisierung/Umsetzung des Controllings zu erheben und insgesamt 16 Hypothesen zum Entwicklungsstand des Controllings, die im Vorfeld auf der Basis theoretischer Erkenntnisse formuliert wurden, zu überprüfen.

Die umfangreichen statistischen Auswertungen basieren auf der Analyse von 169 Fragebogen, von denen 155 von Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten und 14 von Unternehmen mit mehr als 500 aber weniger als 2.000 Beschäftigten stammten.

Im Sommer 2004 wurde von der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster mit Hilfe der Westdeutschen Genossenschafts-Zentralbank eG bzw. den dieser angeschlossenen Genossenschaftsbanken eine „Bestandsaufnahme der funktionalen, institutionellen und instrumentellen Ausstattung des Controllings in kleinen und mittleren Unternehmen“ (Dahms/Siemes (2005), S. 227) vorgenommen. Den Schwerpunkt der Studie, an der sich 525 Unternehmen aus dem westfälischen Raum und dem Rheinland beteiligten, bildete das strategische Controlling.

Zu erwähnen ist schließlich noch die Studie MIND 04 aus dem Jahr 2005, die auf der Basis von 1.150 strukturierten Interviews ein umfassendes Monitoring der aktuellen Situation und Stimmung des deutschen Mittelstandes liefert (vgl. Gruner & Jahr/DSGV (2005)). Das Thema Controlling wird jedoch im Rahmen dieser Studie nicht explizit angesprochen.

Die vorliegende Untersuchung will nicht die Verbreitung von Controlling im deutschen Mittelstand untersuchen, sondern die Nutzung und Akzeptanz von Controllinginstrumenten in KMU aufzeigen, die bereits aktiv Controlling praktizieren.

Ziel ist es, mögliche Defizite – wie beispielsweise den spärlichen Einsatz strategischer Controllinginstrumente – aufzuzeigen und Denkanstöße zu geben.

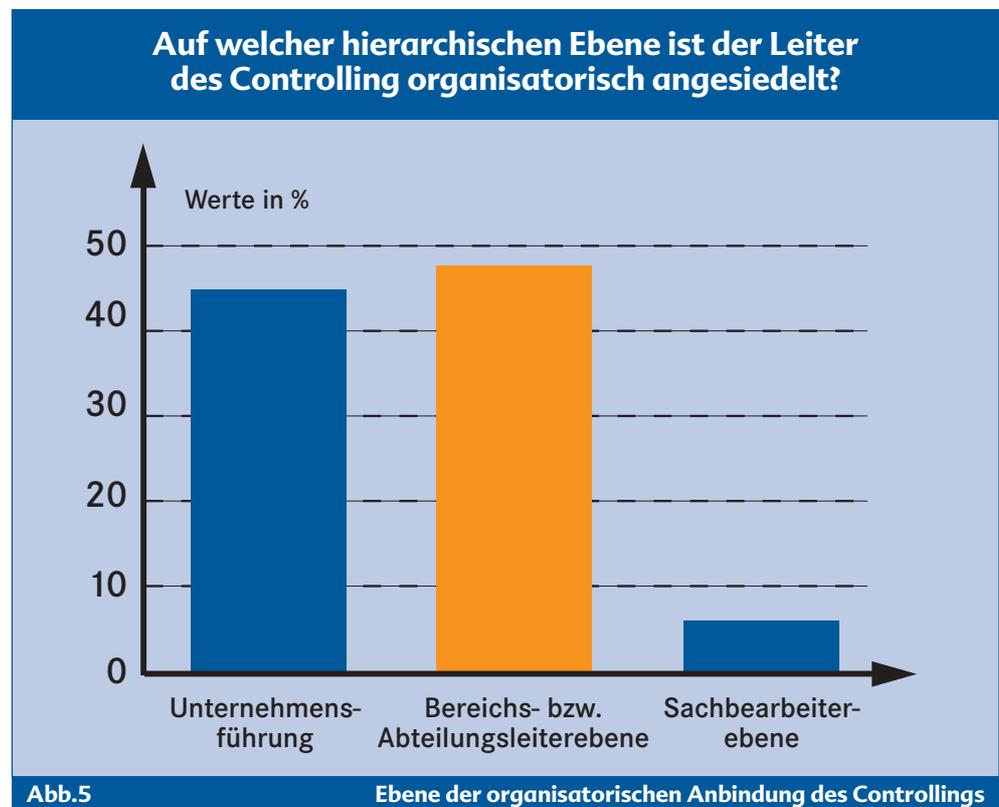
3 Die Ergebnisse der Studie im Detail

3.1 Organisatorische Eingliederung des Controllings

Die organisatorische Eingliederung des Controllings erfolgt etwa zu 48% auf der Ebene der Bereichs- oder Abteilungsleitung und zu 45% auf der Ebene der Unternehmensleitung.

Nur bei 7% der Unternehmen bzw. Organisationen ist das Controlling auf der Sachbearbeiter-Ebene angebunden.

Bei knapp der Hälfte (46%) der befragten Unternehmen werden Controllingaufgaben zentral und ausschließlich von einer Abteilung wahrgenommen. Bei jedem vierten Unternehmen (25%) liegt bereits eine Arbeitsteilung zwischen der Controllingabteilung und einer weiteren Abteilung vor und bei etwa jedem sechsten Unternehmen (16%) nehmen drei Abteilungen Controllingaufgaben wahr.

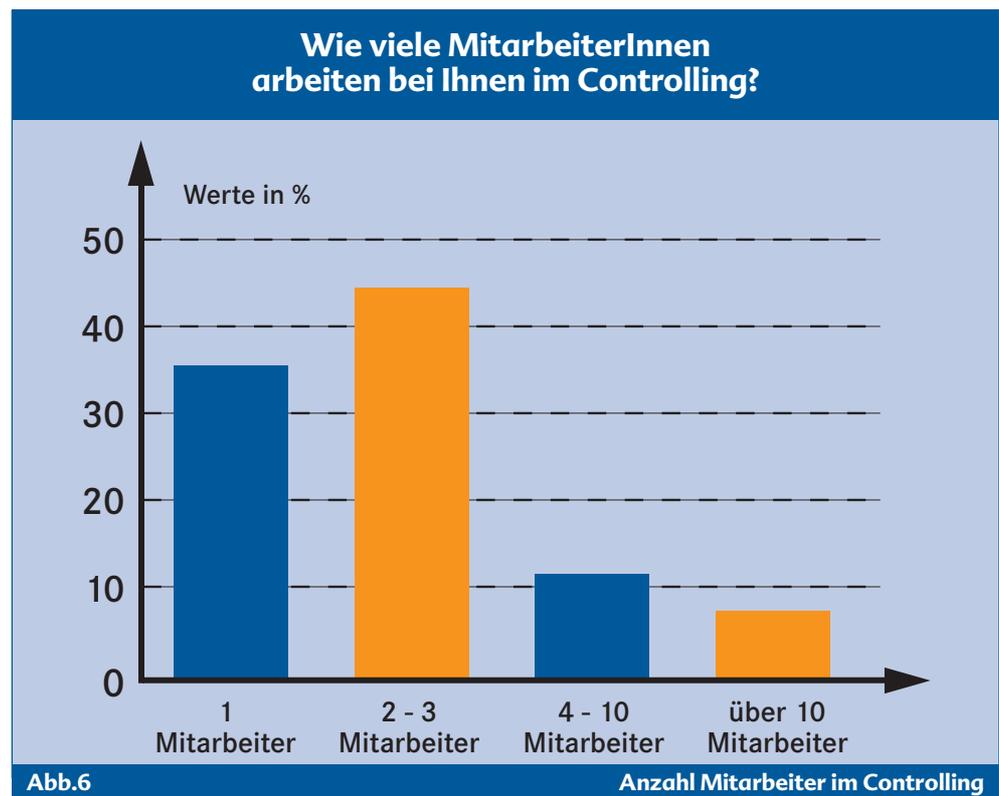


Der Trend ist eindeutig: Knapp 80% der Studienteilnehmer sagen, dass in ihrem Unternehmen Controlling eine zentralisierte Unternehmensfunktion ist und ca. 32% erwarten, dass die Bedeutung der zentralen Controllingabteilung noch (stark) zunehmen wird.

In den einzelnen Fachabteilungen werden nicht flächendeckend spezielle Teilbereiche des Controllings abgedeckt. Die Einschätzung der Tätigkeit der einzelnen Fachabteilungen als „sehr um-

fangreich“ bzw. „umfangreich“ liegt jeweils unter 20%, für die Bereiche Logistik, externes Controlling und Investor Relations sowie die Marketingabteilung sogar unter 10%.

Die Anzahl der Mitarbeiter in Controllingabteilungen ist eher gering. Bei rd. 80% aller Unternehmen sind maximal drei Mitarbeiter im Controlling beschäftigt. Nur 8% der befragten Unternehmen haben eine Controllingabteilung mit mehr als 10 Mitarbeitern.



3.2 Rolle des Controllers in der Selbsteinschätzung

Die Rollenanforderungen, denen Controller in der Praxis gerecht werden müssen, sind vielfältig. In der Selbsteinschätzung stellt sich die Rolle des „Kostensenker“ (59%) als wichtigste heraus. In der Selbstwahrnehmung folgen dann mit jeweils 41% die einerseits eher negativ besetzte Rolle des Kontrolleurs und die eher positiv besetzte Rolle des internen operativen Beraters. Auch die beiden folgenden Ränge vermitteln ein positives Bild des Controllers: Zu etwa gleichen Anteilen geben die Studienteilnehmer an, dass es ihnen wichtig ist als Steuermann (38%) oder als interner strategischer Berater (37%) gesehen zu werden.

An der 30%-Marke liegen noch einmal zwei Rollenverständnisse, bei denen die Kostenoptimierung im Vordergrund steht: die Flexibilisierung der Personalkosten (33%) und die Mitwirkung bei der Entscheidung zwischen Eigenfertigung oder

Fremdbezug (32%). Da mittelständische Unternehmen in den Supply-Chain-Prozessen häufig als Zulieferer ein wichtiges Glied bilden, ist es verständlich, dass die Beteiligung des Controllers an Make-or-Buy-Entscheidungen eine eher nachrangige Bedeutung hat.

Etwa gleichauf werden drei Rollen des Controllers als wichtig erachtet, bei denen seine soziale Kompetenz im Mittelpunkt steht: Der Controller als Kommunikator und Moderator (27%), Motor von Veränderungen (26%) und Akteur bei der Visions- und Strategiefindung (25%). Relativ nachrangig sehen die Controller ihre Rolle in den produktnahen Bereichen Produktentwicklung (20%), Produktionsentscheidungen (19%), Erschließung neuer Märkte (19%). Vorrangig als Innovator im Unternehmen sehen sich nur 13% der Studienteilnehmer.

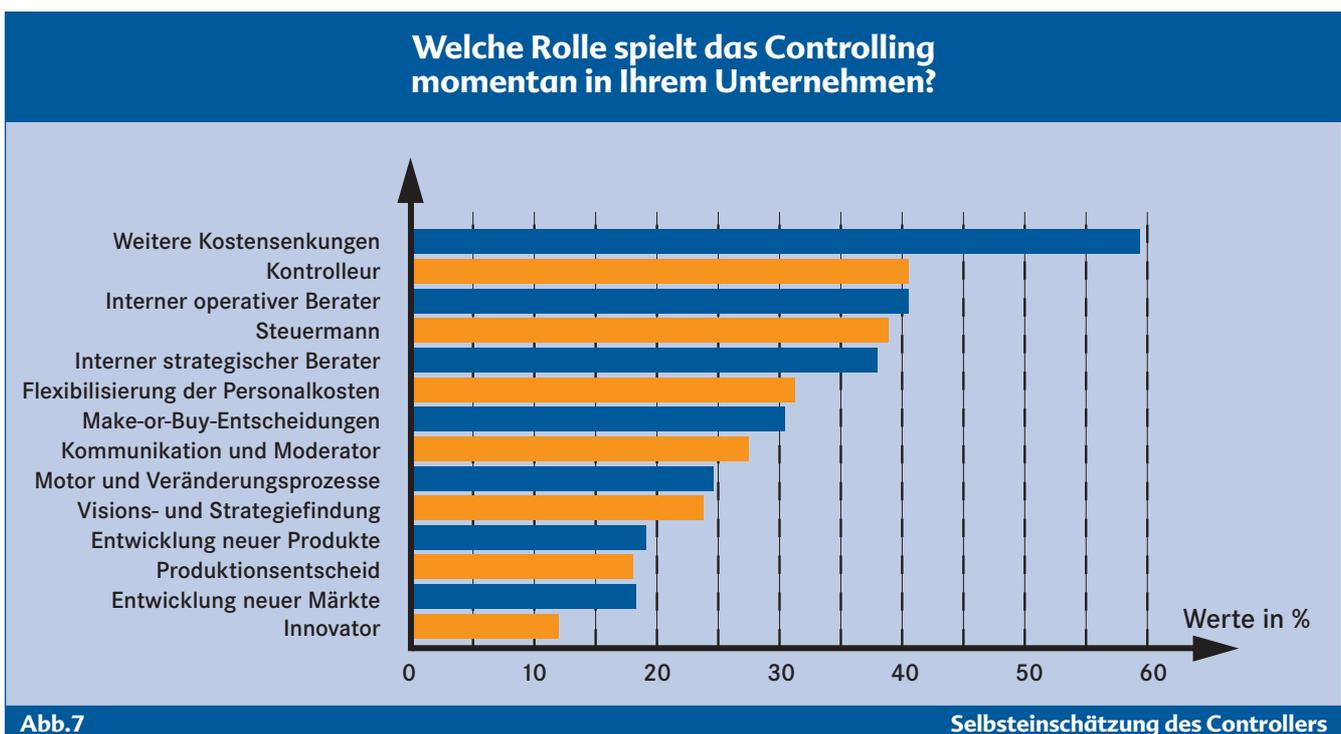


Abb.7

Selbsteinschätzung des Controllers



Durch die Anwendung des statistischen Verfahrens der Faktorenanalyse auf die Häufigkeiten mit denen von den Teilnehmern die einzelnen Rollen belegt wurden, konnten diese Rollen in einem relativ verlässlichen Modell zu vier typischen Gruppen zusammengefasst werden:

Dimensionen der Rollen für das Controlling im Unternehmen			
Allgemeine Metarollen	Geschäftsfeldentwicklung	Interner Consultant	Kostenüberwacher
Steuermann	Vision und Strategie	Interner strategischer Berater	Kostensenkung
Kommunikator und Moderator	Erschließung neuer Märkte	Produktionsentscheidung	Flexibilisierung der Personalkosten
Innovator	Entwicklung neuer Produkte	Interner operativer Berater	Kontrolleur
Change-Agent		Make-or-Buy Entscheidungen	

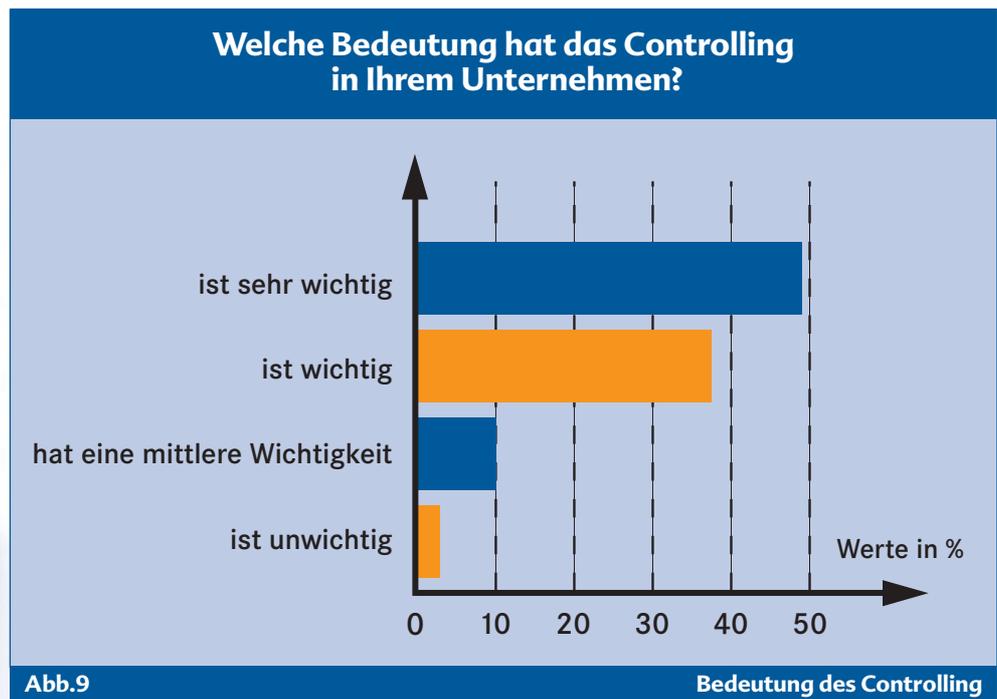
Abb.8 **Gruppierung der Rolle des Controlling**

3.3 Bedeutung des Controllings

Aus der Studie geht hervor, dass die Bedeutung des Controllings von den Teilnehmern hoch eingeschätzt wird. 86% der befragten Unternehmen sind der Meinung, dass das Controlling entweder sehr wichtig (49%) oder wichtig (37%) für das Unternehmen ist (Abb. 9).

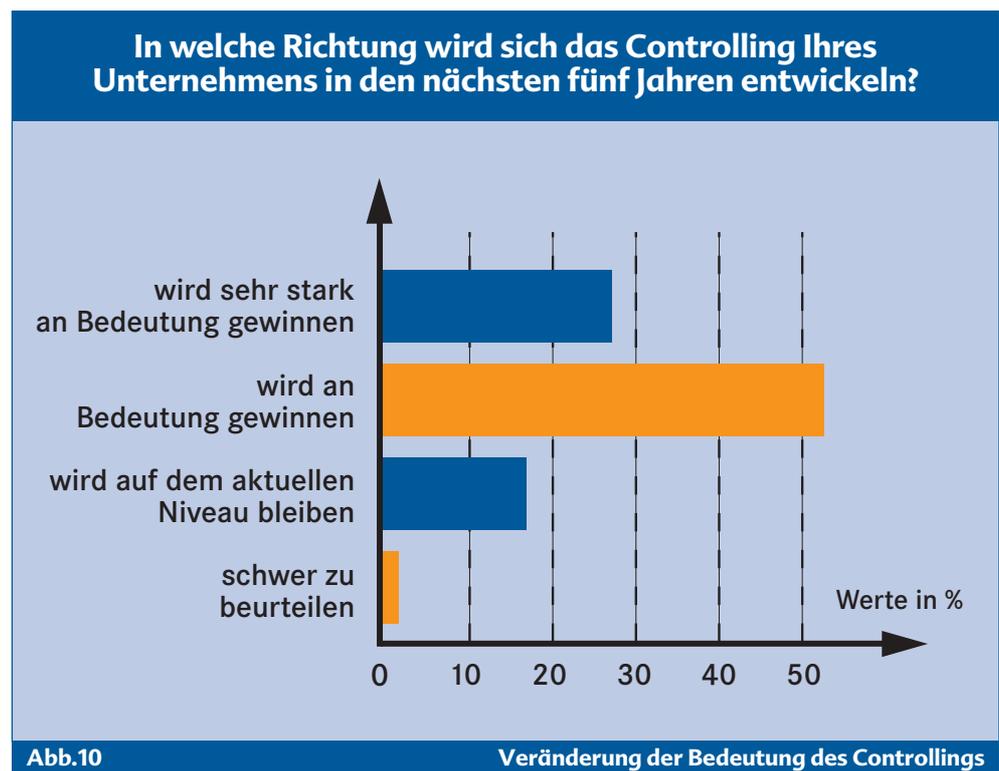
In diesem Sinn spiegelt sich darin die Selbsteinschätzung der Controller wider, ein zentraler Bereich des Unternehmens zu sein.

Diese zentrale Bedeutung des Controllings wird nach Einschätzung der befragten Controller in der Zukunft noch zunehmen. 27% gaben an, dass die Bedeutung des Controllings in der Zukunft stark zunehmen wird, während über die Hälfte der Befragten, nämlich 53% der Unternehmen, der Meinung sind, dass das Controlling zwar nicht stark, jedoch an Bedeutung zunehmen wird.



Diese positive Bestandsaufnahme und Prognose zeugt von einem großen Selbstbewusstsein der Controller in KMU. Außerdem ist es ein Beweis dafür, dass das Controlling als lebenswichtig, wenn nicht sogar als überlebenswichtig für KMU angesehen wird. Ein Grund dafür sind die Ratinganforderungen, die u.a. ein effektives Controlling auch für KMU beinhalten.

Von Seiten der Banken wurde erkannt, dass auch der Mittelstand professionelle Steuerungsinstrumente benötigt. Aufgrund der Einführung des Ratingprozesses bei der Hausbank mussten sich viele mittelständische Unternehmen intensiver mit Controlling und einer proaktiven Berichterstattung gegenüber der Bank beschäftigen (vgl. Berens/Bertelsmann (2002), S. 281 und Schindlbeck/Diringer (2004), S. 114).





Die einzelnen spezialisierten Controllingbereiche besitzen in den Unternehmen eine unterschiedliche Bedeutung. Dabei kann man die abgefragten Bereiche in drei Kategorien einteilen:

Welche spezialisierten Controllingbereiche sind derzeit für Ihr Unternehmen besonders wichtig?		
Kategorie	Stellenwert	Controllingbereiche
1	hoch	Finanzcontrolling Vertriebscontrolling Projektcontrolling
2	durchschnittlich	Personalcontrolling Investitionscontrolling Risikocontrolling
3	gering	Logistikcontrolling Prozesscontrolling Beteiligungscontrolling

Abb.11 Bedeutung der Controllingbereiche im Unternehmen

Die Zuordnung einzelner Controllingbereiche zur Kategorie 3 erklärt sich dadurch, dass diese Bereiche in KMU in erster Linie aufgrund deren Größe keine maßgebende Rolle spielen. Zudem halten mittelständische Unternehmen eher selten Beteiligungen.

In dem im Mittelstand innerhalb des Controllings am bedeutendsten angesehenen Bereich Finanzcontrolling werden folgende Instrumente eingesetzt:

- Kosten- und Leistungsrechnung
- Operative Planung/Budgetierung
- Reporting und Kennzahlenanalyse
- Soll-/Ist-Vergleich

Festzustellen ist, dass die befragten Unternehmen für die meisten Controllingbereiche in Zukunft einen Bedeutungszuwachs prognostizieren. Die Abb. 12 zeigt auf, dass insbesondere die Bereiche Projektcontrolling (+ 48%), Finanzcontrolling (+ 48%), Vertriebscontrolling (+ 46%), Personal- und Risikocontrolling (je + 41%) nach Meinung der Befragten in Zukunft an Bedeutung gewinnen werden.

Bemerkenswert ist, dass gegenüber dem Status Quo auch das Personal- und Risikocontrolling deutlich an Bedeutung gewinnen wird. Ursächlich hierfür ist die betriebswirtschaftliche Erkenntnis, dass Qualifikation, Motivation und Innovationskraft der Mitarbeiter den Schlüssel für den unternehmerischen Erfolg darstellt. Dies veranlasst die Unternehmen, die personellen Ressourcen in zunehmendem Maße professionell zu steuern.

Für die Zukunft ist zu erwarten, dass KMU verstärkt mit dem Thema Risikomanagement konfrontiert sein werden, da ein effektives Risikomanagementsystem zur Steigerung des Unternehmenswertes beiträgt (vgl. Dahms/Siemes (2005), S. 230). Außerdem gilt das Risikomanagementsystem nach dem KonTraG (Gesetz zur Verbesserung der Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich) nicht nur für börsennotierte Unternehmen, sondern hat auch eine Ausstrahlungswirkung auf prüfungspflichtige mittelständische Unternehmen. Damit gilt auch für KMU: Der Controller wird zunehmend auch zum Risikocontroller (vgl. Schindlbeck (2004), S. 476).

Unstrittig ist, dass Controlling in einem Unternehmen nicht nur vom zentralen Controllingbereich allein, sondern zusammen mit allen Führungskräften der Fachabteilungen durchgeführt werden muss. Die Verteilung der Controllingtätigkeit auf die einzelnen Abteilungen wird in Abb. 13 dargestellt.

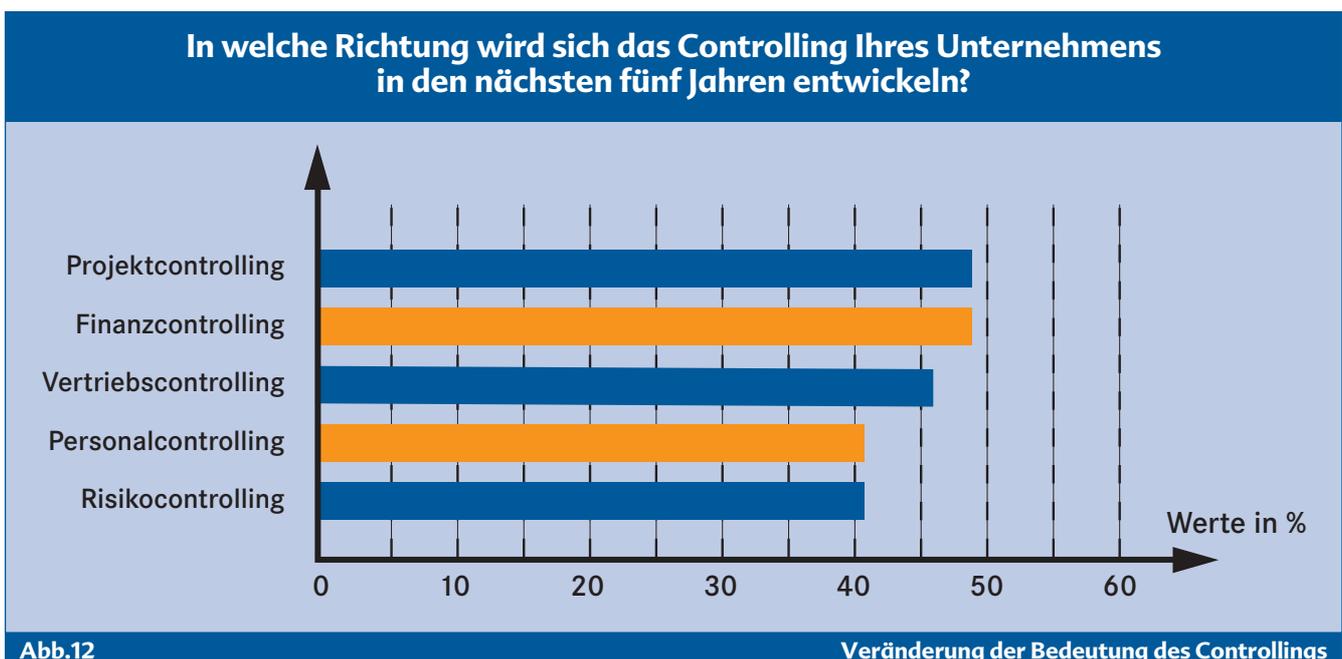


Abb.12

Veränderung der Bedeutung des Controllings

Welche gegenwärtige Bedeutung haben Controlling-Aktivitäten in den einzelnen Fachabteilungen?

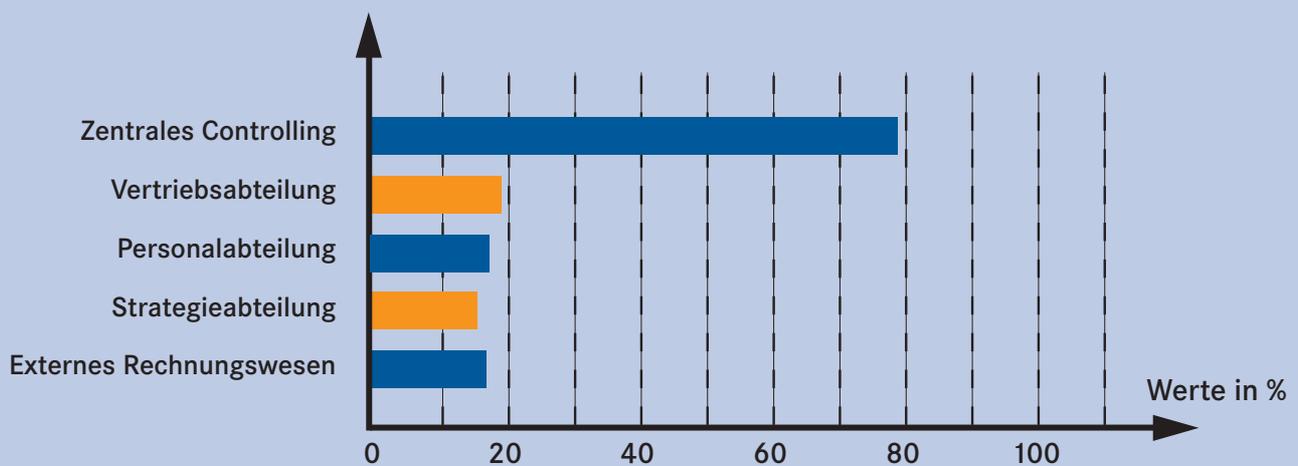


Abb.13

Bedeutung der Controlling-Aktivitäten in Fachabteilungen

Ein ähnliches Bild ergibt sich auf die Frage, welche Abteilungen in einem Unternehmen in Zukunft eine Controllingfunktion wahrnehmen werden. Hier zeichnet sich ein eindeutiger Trend ab. Nach Meinung der Befragten wird es im Endeffekt keine Umverteilung der Controllingfunktionen zugunsten von Fachabteilungen geben. Dagegen wird die zentrale Controllingabteilung an Bedeutung noch zunehmen.

Das externe Controlling, d.h. das Outsourcing des Controllings, spielt auch in Zukunft keine große Rolle. Die Unternehmen sehen offensichtlich in ihrer Controllingfunktion eine Kernkompetenz, die es auszubauen gilt.

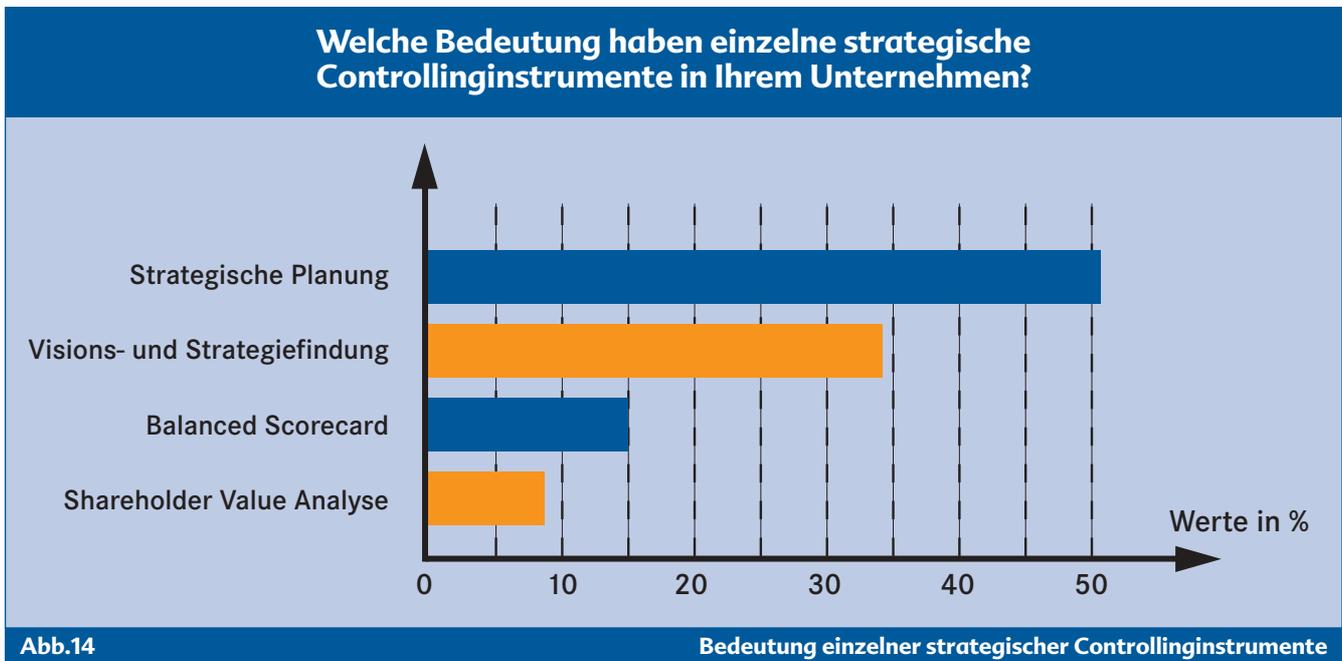
Außerdem erscheint es in keiner Weise zweckdienlich, diese sehr wichtige Funktion, sowohl koordinierend als auch gegenüber dem Management beratend tätig zu sein, an einen externen Berater oder ein anderes Unternehmen zu übertragen.

Als Ergebnis kann man festhalten, dass Controllingfunktionen relativ zentralisiert in den Unternehmen angesiedelt sind. An dieser Stelle ist anzumerken, dass es nicht sinnvoll ist, die Controllingtätigkeit zu stark im Controllingbereich zu fokussieren. Vielmehr sollte es zum Selbstverständnis jeder Führungskraft auch in den Fachabteilungen gehören, zur Verbesserung der Zielerreichung Controllinginstrumente einzusetzen. Nur so kann ein mittelständisches Unternehmen auf Erfolgskurs gehalten werden.

3.3.1 Instrumente des strategischen Controllings

Im Rahmen der Studie wird der generelle Einsatz der Controllinginstrumente und die Intensität der eingesetzten Controllinginstrumente abgefragt. Bei der Beurteilung der Bedeutung einzelner Controllinginstrumente ist auffällig, dass die befragten Unternehmen die operativen Instrumente deutlich stärker einsetzen als die strategischen.

Insgesamt zeigt die Befragung, dass bei ca. 50% der Unternehmen überhaupt kein strategisches Instrument eingesetzt wird. Darüber hinaus ergeben sich auch innerhalb der strategischen Instrumente große Unterschiede in der Beurteilung des Stellenwerts. Die bedeutendsten strategischen Instrumente stellen sich wie folgt dar:



Die deutlichen Unterschiede zwischen den einzelnen strategischen Instrumenten sind überraschend. Die Visions- und Strategiefindung fällt mit einer Zustimmung von 34% stark gegenüber der strategischen Planung mit 51% ab. Deutlich geringer wird die Balanced Scorecard (BSC) mit 15% und die Shareholder Value Analyse mit lediglich 8% eingestuft. Der geringe Anteil von 8%

zeigt, dass anscheinend die Kapitalkosten als essentielle Größe der Unternehmenssteuerung in den KMU keine große Rolle spielen. Außerdem wirft das Ergebnis der Studie die Frage auf, welchen Sinn es macht, eine Strategie zu erarbeiten, wenn anschließend bei vielen dieser Unternehmen das Instrumentarium – wie z.B. die BSC – fehlt, um die Umsetzung dieser Strategie zu steuern.

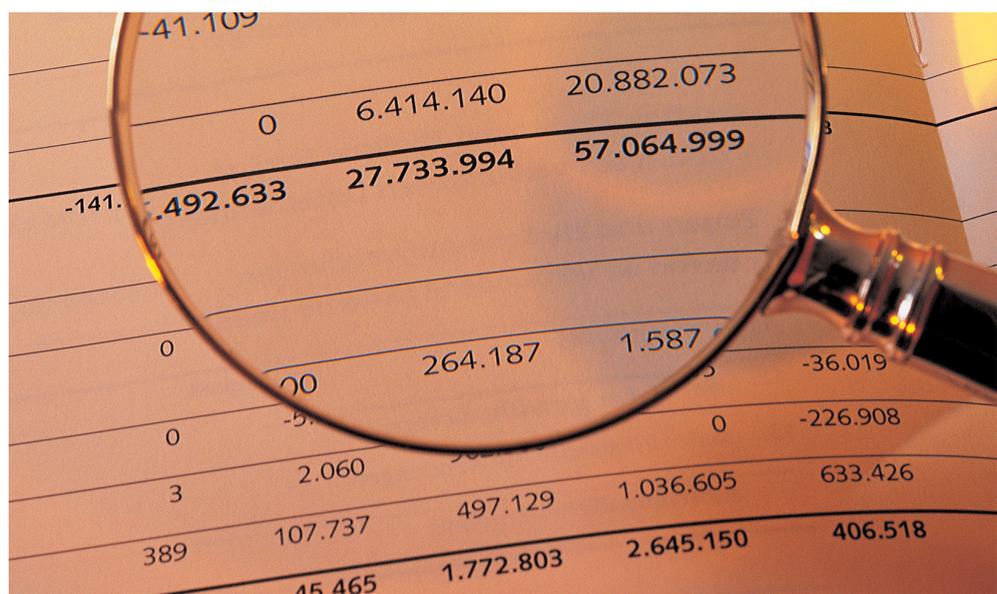
Festgehalten werden muss, dass beispielsweise die Einstufung der BSC ein deutlich anderes Ergebnis aufweist als in einer Studie von Horvath & Partners (vgl. Greiner (2005)) aus dem Jahre 2005, die in Zusammenarbeit mit größeren Unternehmen durchgeführt wurde. Horvath & Partners führte eine Studie zur BSC mit ca. 100 Unternehmen durch, wobei in der Grundgesamtheit lediglich ca. 15% der Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl von maximal 250 Mitarbeitern enthalten waren.

Aus dieser Studie ging hervor, dass sich die BSC in den befragten Unternehmen großer Beliebtheit erfreut. Festgestellt wurde, dass

- die BSC-Anwender in vielen Fällen schneller als der Markt wachsen und
- BSC-Anwender überdurchschnittlich erfolgreich sind.

In der vorliegenden Befragung der KMU, in der 72% der befragten Unternehmen eine Größe von maximal 200 Mitarbeitern aufweisen, zeigt sich, dass die strategischen Controllinginstrumente stark unterrepräsentiert sind und damit im strategischen Controlling ein Nachholbedarf besteht.

Zum gleichen Ergebnis kommt eine empirische Untersuchung des Lehrstuhl für Controlling an der Universität Münster. Auch dort wurde festgestellt, dass der Verbreitungsgrad der strategischen Controllinginstrumente in KMU als sehr rudimentär bezeichnet werden muss. Festzuhalten ist, dass mit abnehmender Unternehmensgröße im Controlling das operative Tagesgeschäft eindeutig überwiegt und strategische Fragestellungen in den Hintergrund treten. Dies liegt zum einen an den relativ knappen personellen Kapazitäten im Mittelstand und zum andern am Qualifikationsprofil des „typischen“ Controllers in KMU (vgl. Dahms/Siemes (2005), S. 227).





Nicht zu unterschätzen ist ein weiteres Problem, das sich in diesem Zusammenhang auftut. Mangelnde strategische Steuerungsinstrumente können in KMU dazu führen, dass Chancen auf den Märkten ungenutzt bleiben und auftretende Risiken nicht erkannt und adäquat gesteuert werden können. Das Nichtvorhandensein einer strategischen Positionierung und Steuerung ist auch in KMU fahrlässig und kann nur mit einer fehlenden Sensibilität für die Notwendigkeit einer strategischen Führung erklärt werden.

Im Rahmen der Befragung messen die Studienteilnehmer den strategischen Controllinginstrumenten in Zukunft eine höhere Bedeutung bei. Dabei ergibt sich ein differenziertes Bild. In der nachfolgenden Abb. 15 ist der Bedeutungszuwachs dargestellt. Zu den größten Gewinnern gegenüber dem Status Quo zählen die strategische Planung (+ 57%), die Visions- und Strategiefindung (+ 51%), die Konkurrenzanalyse (+ 47%) sowie die Branchen- und Potenzialanalyse (je + 40%).

Wie wird sich die Bedeutung der einzelnen strategischen Controllingthemen für Ihr Unternehmen in den nächsten Jahren entwickeln?

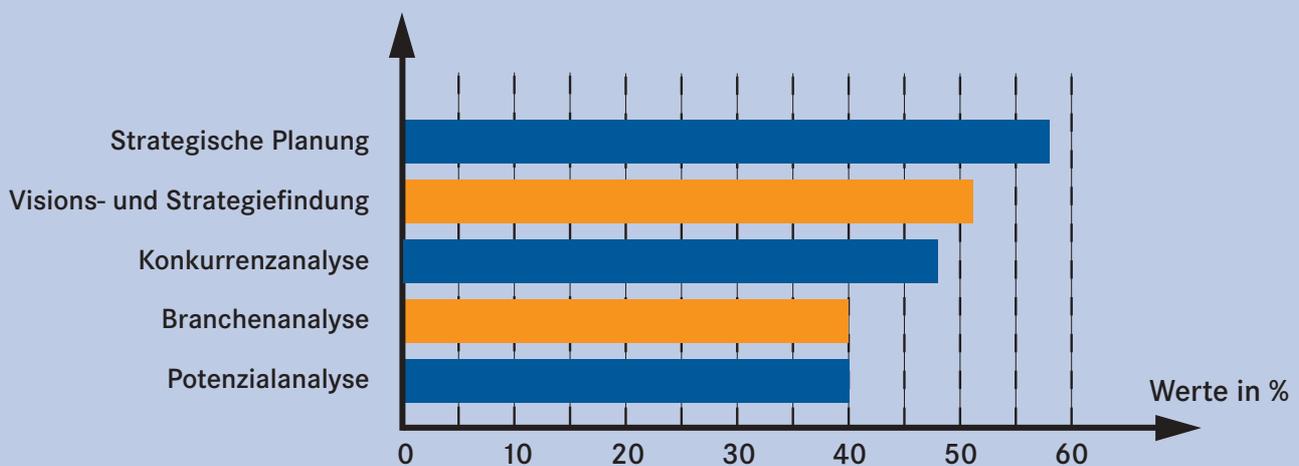


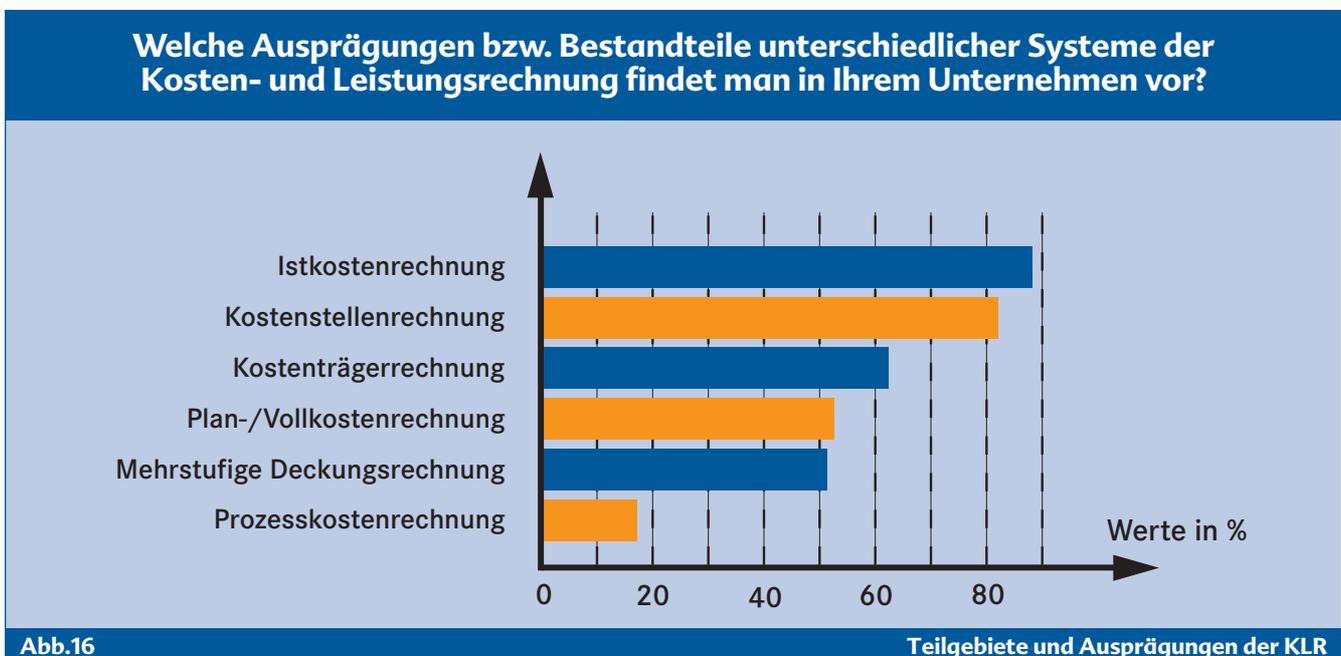
Abb.15

Veränderung der Bedeutung einzelner strategischer Controllinginstrumente

3.3.2 Instrumente des operativen Controllings

Wie bereits erwähnt, zeigt sich bei der instrumentellen Ausgestaltung des Controllings, dass das operative Tagesgeschäft im Vordergrund steht und damit die operativen Controllinginstrumente einen hohen Stellenwert haben. Die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) kann als

das wichtigste operative Controllinginstrument angesehen werden. Die KLR hat sehr unterschiedliche Teilbereiche und kann in sehr unterschiedlichen Ausprägungen realisiert sein. Welche davon bei den befragten KMU besonders häufig umgesetzt werden, zeigt Abb. 16:



Bezüglich des Einsatzes von operativen Controllinginstrumenten zeigt die Untersuchung, dass die Istkostenrechnung von 88%, die Kostenstellenrechnung von 82% und die Kostenträgerrechnung von 62% der Unternehmen genutzt werden. Im Ergebnis kann ferner festgehalten werden, dass die Plankostenrechnung bei 52% der Unternehmen umgesetzt ist.

Außerdem wird von 51% der befragten Unternehmen die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung genutzt. Bei den Kostenmanagementinstrumenten Prozesskostenrechnung, Target Costing und Lebenszykluskostenrechnung ist der Nutzungsgrad in den KMU noch geringer.

81% der befragten Unternehmen nutzen keines der drei genannten Kostenmanagementinstrumente. Damit kann festgehalten werden, dass auch bei den operativen Steuerungsinstrumenten in den KMU ein nicht unerheblicher Nachholbedarf besteht. Es steht außer Zweifel, dass eine zielorientierte Führung eines Unternehmens eine hohe Transparenz der Kosten voraussetzt. In Zeiten der Globalisierung ist es mehr denn je erforderlich, dem zum großen Teil starken Wettbewerbsdruck durch eine effektive Steuerung der Kosten zu begegnen.

Welche operativen Controllinginstrumente über die KLR hinaus besonders häufig eingesetzt werden, zeigt die Abb. 15.

Welche Bedeutung haben einzelne operative Controllinginstrumente in Ihrem Unternehmen?

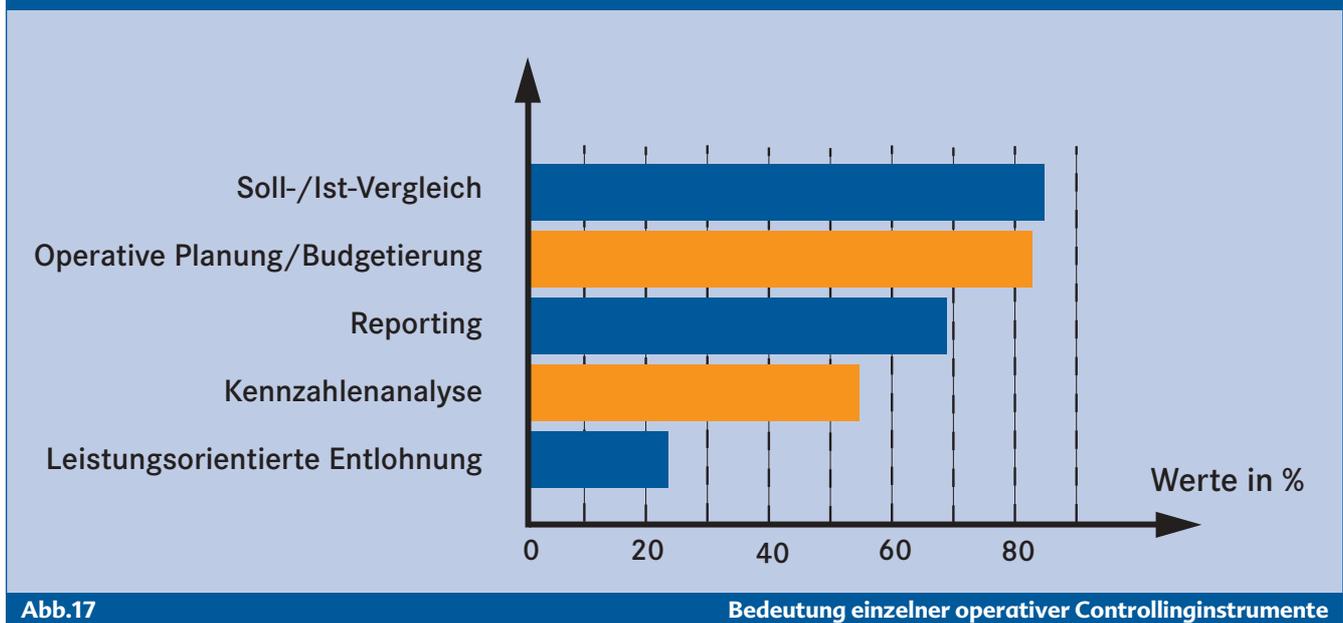


Abb.17

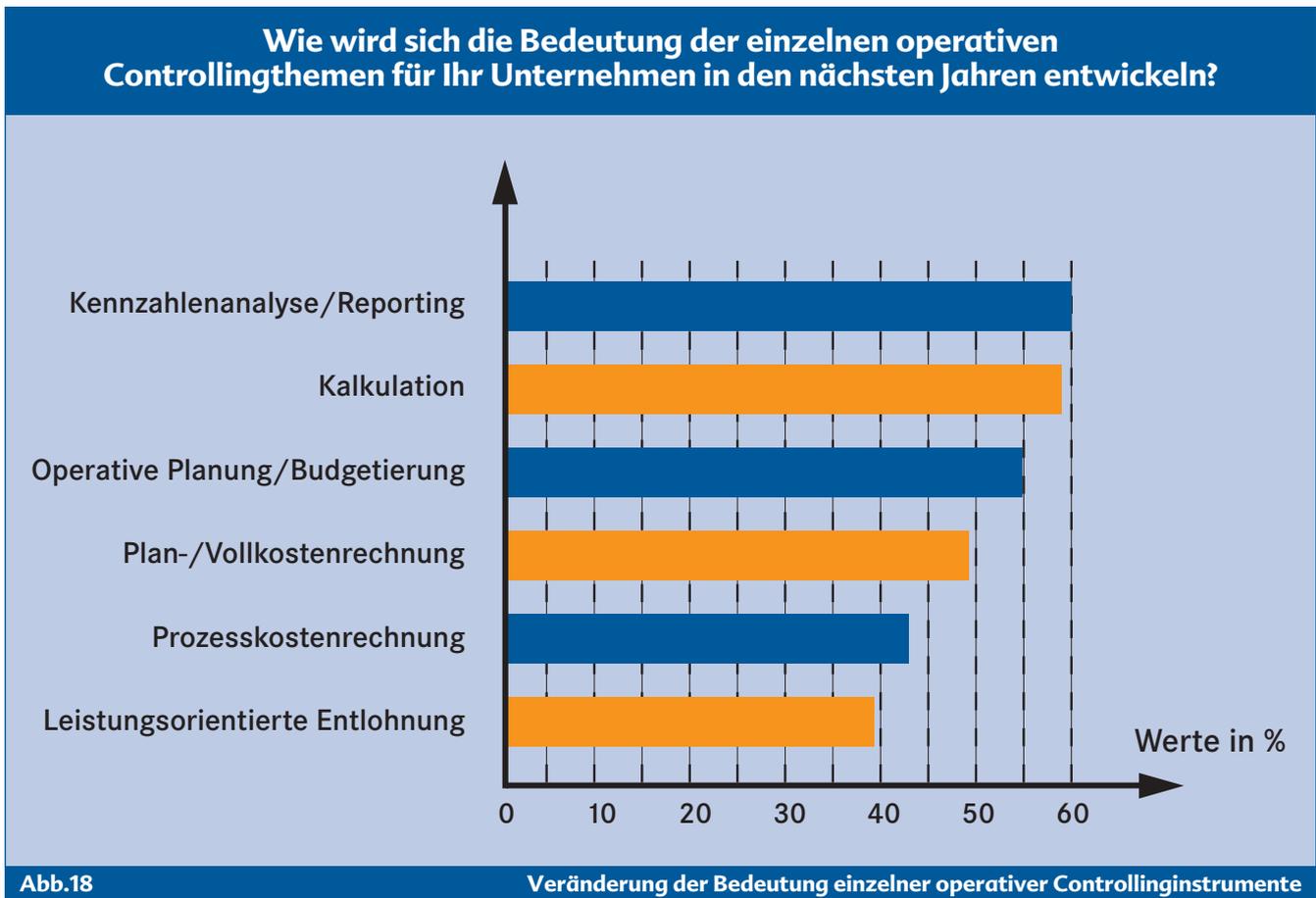
Bedeutung einzelner operativer Controllinginstrumente

Wie anhand der Graphik zu sehen ist, sind der Soll-/Ist-Vergleich (84%), die operative Planung/Budgetierung (83%) und das Reporting (69%) in den KMU relativ weit verbreitet. Überraschend ist, dass die Kennzahlenanalyse mit einer Zustimmung von 54% deutlich gegenüber den anderen wichtigen operativen Instrumenten abfällt; mit anderen Worten: Etwa die Hälfte der befragten Unternehmen verwenden für die Führung des Unternehmens keine Kennzahlen. Hier wird ein akuter Nachholbedarf gesehen. Kennzahlen sind für die Messung der Wirtschaftlichkeit essentiell, wobei diese entweder über einen Soll-/Ist-Vergleich, Zeitvergleich oder das Benchmarking gemessen werden können.

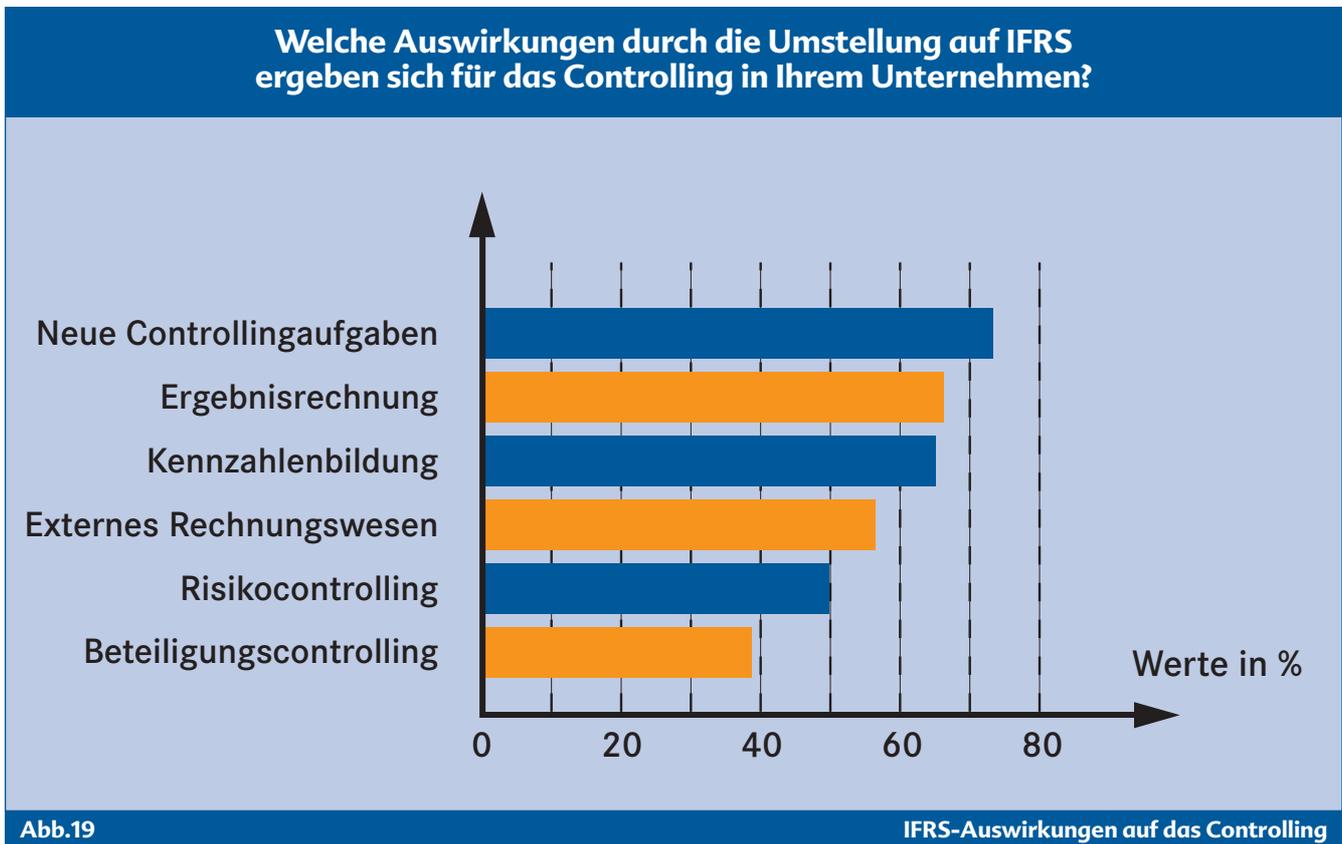
Die Untersuchung ergab, dass nur jedes vierte befragte Unternehmen seine Mitarbeiter leistungsbezogen entlohnt. Auch bei diesem Punkt besteht noch Handlungsbedarf. Dem starken Wettbewerbsdruck und der diskontinuierlichen Entwicklung der Märkte in nahezu allen Branchen kann u. a. dadurch begegnet werden, dass man ein effektives Kostenmanagement aufbaut. Erstrebenswert dabei ist der Aufbau möglichst flexibler Kostenstrukturen. Die leistungsorientierte Entlohnung hat sich dabei als ideales Instrument zur Flexibilisierung der Personalkosten erwiesen. Für eine zielorientierte Steuerung ist ein Anreizsystem in Form einer leistungsorientierten Entlohnung sehr sinnvoll.

Nach Meinung der Studienteilnehmer stehen in Zukunft die operativen Instrumente des Controllings auf breiter Front vor einem Bedeutungszuwachs. Sie haben sich als praxisnah bewährt und werden in den Unternehmen weiter ausgebaut werden. In diesem Sinne werden die operativen Instrumente weiterentwickelt.

Wie aus der nachfolgenden Abb. 18 hervorgeht, nimmt die Bedeutung der Kennzahlenanalyse (+ 60%), der Kalkulation (+ 58%), des Reporting (+ 57%), der operativen Planung/Budgetierung (+ 55%), der Plankostenrechnung (+ 49%), der Prozesskostenrechnung (+ 43%) sowie der leistungsorientierten Entlohnung (+ 39%) zu.



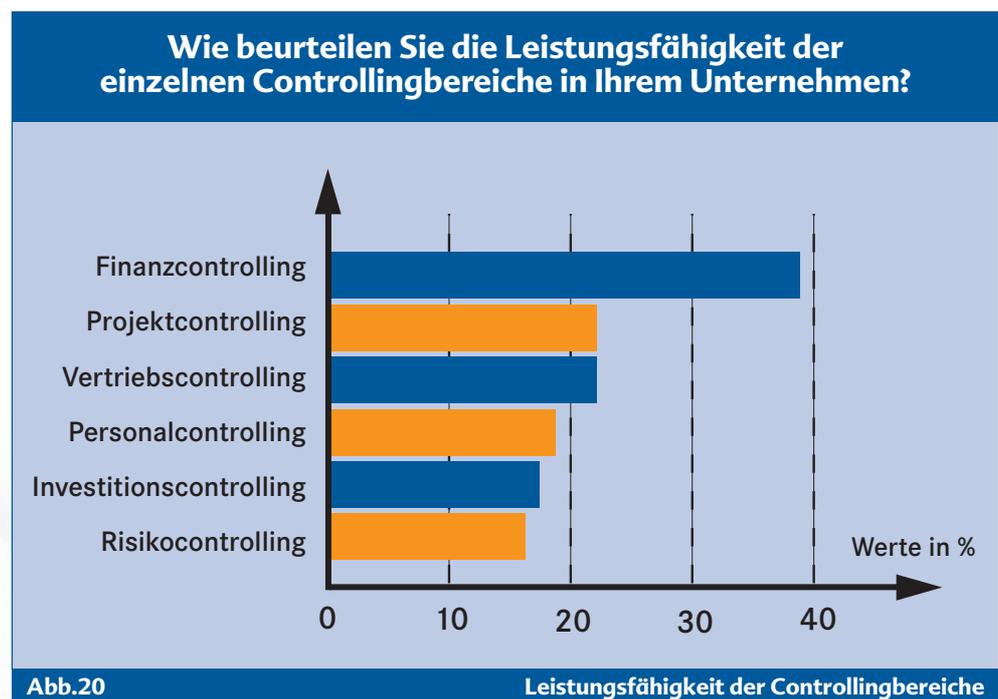
Nach den Auswirkungen der Umstellung auf IFRS gefragt, wird von 73% der befragten Controller die Meinung vertreten, dass zusätzliche Aufgaben für die Controllingabteilungen entstehen werden. Die Ergebnisrechnung (66%) und die Kennzahlenbildung (65%) werden davon ebenfalls stark betroffen sein. Von 57% der Befragten wird konstatiert, dass das externe Rechnungswesen an Bedeutung zunehmen wird. 50% geben an, dass mit der IFRS-Umstellung auch das Risikocontrolling wichtiger wird. Die geringsten Auswirkungen erwartet man auf das Beteiligungscontrolling (39%). Abb. 19 zeigt die IFRS-Auswirkungen nochmals im Einzelnen:



3.4 Beitrag des Controllings zum Unternehmenserfolg

Zunächst soll auf die Leistungsfähigkeit der Controllingbereiche und -instrumente eingegangen werden. Hierzu kann festgestellt werden, dass die Einschätzung der Leistungsfähigkeit der einzelnen Bereiche bzw. der Controllinginstrumente zu der Einschätzung ihrer Bedeutung korrespondiert. In diesem Sinne werden die meisten Bereiche, die über eine hohe Wertschätzung verfügen von den Controllern auch als leistungsfähig eingestuft. Im Einzelnen ergibt sich bei den Bereichen folgendes Bild (Abb. 20):

Wie man anhand der Graphik sieht, wird dem Finanz-, Projekt- und Vertriebscontrolling eine hohe Leistungsfähigkeit bescheinigt. Diese drei Bereiche sind auch die bedeutendsten aus Sicht der Unternehmen. Den anderen Bereichen wird eine geringere Leistungsfähigkeit zugeschrieben.



Wie bereits erwähnt, ergibt sich bei den einzelnen Controllinginstrumenten ein ähnliches Bild, d.h. auch hier korrespondiert die Wichtigkeit mit der Leistungsfähigkeit.

Abb. 21 drückt die Leistungsfähigkeit der Instrumente nach Einschätzung der Controller aus.

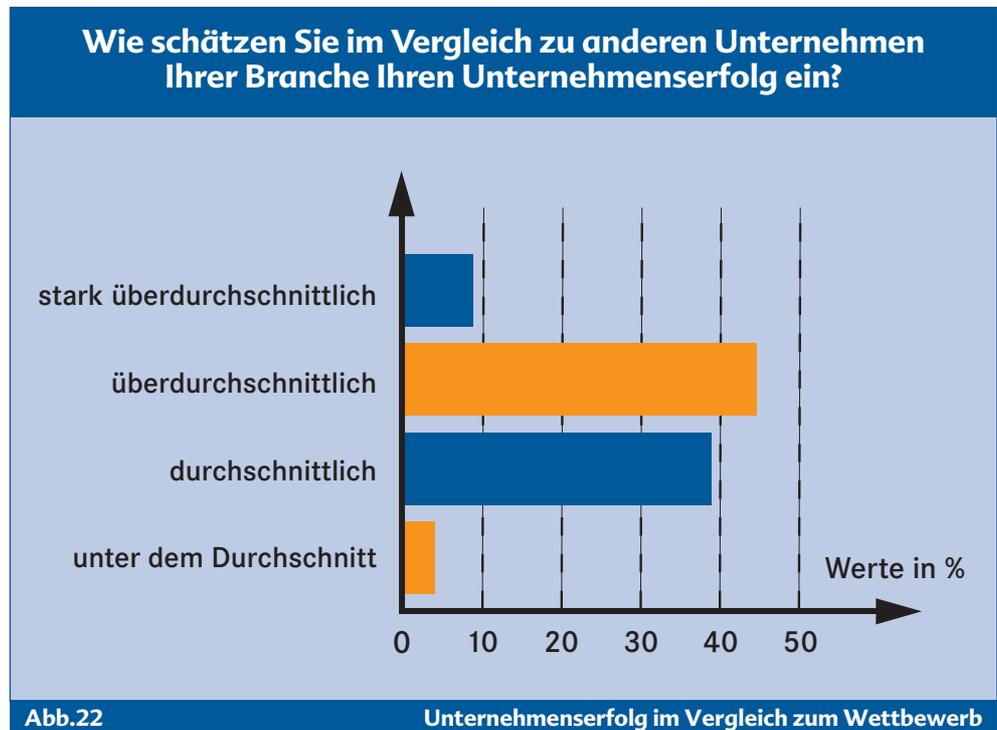


Wie man anhand der Grafik sieht, werden die operativen Instrumente von den Controllern insgesamt positiver in ihrer Leistungsfähigkeit bewertet als die Instrumente mit einer strategischen Ausrichtung. Innerhalb der strategischen Instrumente werden die strategische Planung (Leistungsfähigkeit ist „hoch“ sagen 33% der Be-

fragten) sowie die Visions- und Strategiefindung (21%) am leistungsfähigsten eingestuft. Dagegen werden der Portfolio- und der Potenzialanalyse (jeweils 10%), der Szenarioanalyse (7%), der BSC (6%) und der Shareholder Value Analyse (4%) in den KMU nur eine äußerst geringe Leistungsfähigkeit zugeschrieben.

Ein äußerst wichtiges Thema ist die Frage, inwieweit das Controlling zum Erfolg eines Unternehmens beiträgt. Zunächst wurden die Unternehmen danach gefragt, wie sie den eigenen Unternehmenserfolg im Vergleich zu anderen Unternehmen ihrer Branche einschätzen (siehe Abb. 22).

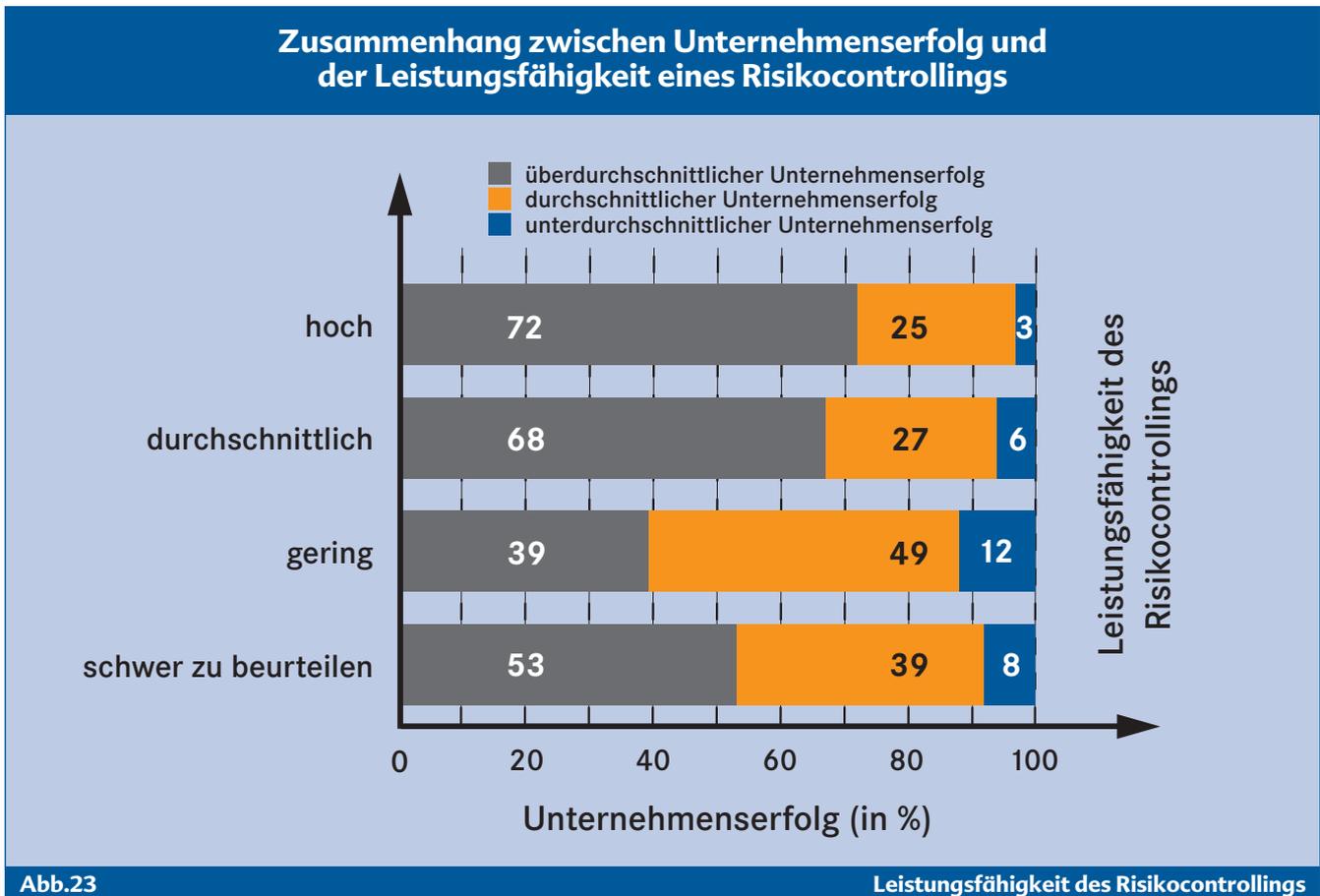
Wie aus der Grafik hervorgeht, schätzen Controller ihre Unternehmen im Vergleich zu Konkurrenzunternehmen unterschiedlich stark ein. So beurteilen 9% der Befragten ihren Unternehmenserfolg als stark überdurchschnittlich, 44% als überdurchschnittlich, 39% als durchschnittlich und 9% als unter dem Durchschnitt.



Hervorzuheben ist, dass die vorliegende Studie einen starken Zusammenhang zwischen der Beurteilung der Leistungsfähigkeit eines vorhandenen Risikocontrollings und dem Unternehmenserfolg belegt. Wie aus Abb. 23 ersichtlich, haben 72% der Unternehmen (grau) die Leistungsfähigkeit ihres Risikocontrollings als hoch einschätzen, einen überdurchschnittlichen Unternehmenserfolg. Weiter geht aus der Grafik hervor, dass 49% (orange) der Unternehmen, die die Leistungsfähigkeit ihres Risikocontrolling als gering einschätzen, auch nur einen durchschnittli-

chen Unternehmenserfolg haben; 12% (blau) dieser Unternehmen bezeichnen ihren Unternehmenserfolg als unterdurchschnittlich.

In diesem Sinne ist die Einschätzung der unterschiedlichen Risikoarten, die ein neues Marketngagement mit sich bringt, die Voraussetzung für einen überdurchschnittlich hohen Unternehmenserfolg. Ein erfolgreiches Risikocontrolling eröffnet die Möglichkeit, Marktchancen wahrzunehmen, ohne sich unkontrolliert im Markt zu exponieren.



Grundsätzlich ist es sehr schwierig, den Erfolgsbeitrag des Controllings zu messen. In der Vergangenheit haben hierzu bereits mehrere Untersuchungen stattgefunden. Zwei davon sollen hier herausgegriffen werden:

Im Rahmen einer im Jahr 2003 durchgeführten Untersuchung des Österreichischen Controller-Instituts wurde untersucht, ob „Controlling seinen Aufwand wert“ ist (Exner-Merkelt/Keinz (2003), S. 15 ff.). In dieser Untersuchung wurden u.a. folgende Fragen beantwortet: Wie effektiv erfüllt das Controlling seine Aufgaben? Wie wirksam ist das Controlling im Hinblick auf deren Ziele?

Im Ergebnis wurden drei Entwicklungsstands- und Effektivitätstypen von Controllingssystemen entwickelt und den Unternehmen Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung ihres jeweiligen Controllings gegeben.

Insgesamt konnte ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Entwicklungsstand eines Controllingystems und dessen Effektivität aus der Sicht des Managements festgestellt werden. Dies bedeutet, dass je höher das Controlling eines Unternehmens entwickelt ist, desto höher trägt es zum Gesamtunternehmenserfolg bei.

Eine Studie des Internationalen Controller Vereins in Kooperation mit dem Lehrstuhl für Controlling & Telekommunikation der WHU aus dem Jahre 2006 (vgl. Weber u.a. (2006), S. 62 ff) beschäftigt sich ebenfalls mit der Messung des Controllingerfolgs. Diese erbrachte folgende Ergebnisse:

- Die Qualität des Führungszyklus, d.h. die Fundierung von unternehmerischen Entscheidungen, ist in kleinen Unternehmen (Mitarbeiteranzahl unter 50) am stärksten ausgeprägt. Allerdings ist sie auch dort noch nicht zufrieden stellend.
- Die Controller schätzen ihren Controllingerfolg direkt abgefragt höher ein, als wenn dies mittelbar über die Abfrage der Controllingkunden geschieht.
- Falls der Controllingbereich erfolgreich agiert, d.h. die ihm übertragenen Aufgaben erfüllt, dann ist in ca. 65% der Fälle auch das Unternehmen erfolgreich.

3.5 Weiterbildungsbedarf von Controllern

Ein Teil der Fragen im Rahmen der Studie bezieht sich auf den Weiterbildungsbedarf der befragten Studienteilnehmer. Die Untersuchung zeigt, dass an bestimmten Themen großes Weiterbildungsinteresse besteht.

Auf die Frage, für welche Bereiche des Controllings im Rahmen der Weiterbildung sich die Befragten interessieren, wurden folgende Bereiche genannt:

- Kennzahlenanalyse (52%)
- Finanzcontrolling (47%)
- Reporting (43%)
- Soll-/Ist-Vergleich (42%)
- Kalkulation (41%)
- Operative Planung/Budgetierung (35%)
- Plankostenrechnung (31%)
- Projektcontrolling (34%)
- Vertriebscontrolling (29%)
- Personalcontrolling (29%)
- Investitionscontrolling (24%)
- Beschaffungscontrolling (17%)

Wie unter Punkt 3.3 dargestellt, gehen die Befragten davon aus, dass in Zukunft das Risikocontrolling stark an Bedeutung zunehmen wird. Die statistische Auswertung der Befragung hat einen deutlichen Zusammenhang zwischen der Güte des Risikocontrollings und dem Unternehmenserfolg ergeben (Punkt 3.4). Folglich wird sich auch in diesem Bereich ein Weiterbildungsbedarf ergeben.

Langfristig nicht zielführend ist, dass in KMU die strategischen Instrumente – mit Ausnahme der strategischen Planung – nur vereinzelt im Einsatz sind. Ohne Zweifel ist es auch für KMU sinnvoll, sich mit den Stärken und Schwächen des Unternehmens sowie den Chancen und Risiken auf dem Markt auseinander zu setzen. Auch KMU benötigen eine Vision und Strategie sowie weitere strategische Steuerungsinstrumente.

Ein Grund für die noch geringe Verbreitung der Plan- sowie Prozesskostenrechnung in KMU könnten Wissensdefizite in diesen Bereichen sein. Dem sollte abgeholfen werden. An dieser Stelle ist zu betonen, dass es sich bei der Konzipierung von Instrumenten immer um betriebsindividuelle Lösungen handelt bzw. immer geprüft werden muss, ob und wenn ja, in welcher Ausprägung ein Instrument zu konzipieren und umzusetzen ist.

Resümee und Ausblick

4 Resümee und Ausblick

Controlling hat sich in KMU zu einem zentralen Unternehmensbereich etabliert. Unternehmensexterne Anforderungen wie z. B. der bankenseitige Ratingprozess sowie die zur Einschätzung der Märkte und des Wettbewerbs notwendigen Erkenntnisse verlangen nach leistungsfähigen Instrumenten zur Steuerung von Unternehmen. Die auf Basis der vorliegenden Studie gewonnenen Einblicke in das Controlling mittelständischer Unternehmen zeigen folgende Ergebnisse und Tendenzen auf:

1. Das operative Controlling ist in den KMU stark verbreitet, wird als sehr leistungsfähig angesehen und soll in Zukunft noch wichtiger werden.
2. Das strategische Controlling ist noch relativ unterentwickelt, nimmt aber in Zukunft deutlich an Bedeutung zu.
3. Die Controller schätzen sowohl den Verbreitungsgrad, die Bedeutung als auch die Entwicklung des Controllings sehr optimistisch ein.

Es lassen sich folgende Handlungsempfehlungen ableiten:

1. Ein deutlicher Zusammenhang zwischen der Leistungsfähigkeit eines vorhandenen Risikocontrollings und dem Unternehmenserfolg ist offensichtlich. Folglich wird sich der Controller in Zukunft verstärkt mit diesem Thema auseinandersetzen müssen.
2. Viele Controller in KMU haben bezüglich der Relevanz von insbesondere strategischen Steuerungsinstrumenten ein Wissensdefizit. Diese Lücke sollte durch eine Verstärkung der Weiterbildung geschlossen werden.
3. Obwohl sich in der Studie herausstellte, dass eindeutig die Haupttätigkeiten des Controlling zentral wahrgenommen werden, sollte der Controller immer darauf Wert legen, sich und seinen Bereich weiterzuentwickeln, um nicht gegenüber externen Beratungsgesellschaften, anderen Fachabteilungen, wie z.B. dem externen Rechnungswesen oder der Strategieabteilung einem zu starken Wettbewerbsdruck ausgesetzt zu sein (vgl. Weber u.a. (2006), S. 48 ff.). Dem Controller empfiehlt sich ein proaktives Vorgehen, um seine exponierte Stellung im Unternehmen mittel- und langfristig zu festigen und weiter auszubauen.

5 Literaturverzeichnis

- Berens, W., Bertelsmann R. (2002):** Controlling. In: Küpper H.-U. (Hg.), Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, 4. Aufl., Stuttgart, S. 280 – 288.
- Berens, W., Pütke, T., Siemes, A. (2005):** Ausgestaltung der Controllingsysteme im Mittelstand – Ergebnisse einer Untersuchung, in: Controlling & Management, 49. Jg., S. 186 – 191.
- Dahms, S., Siemes, A. (2005):** Strategisches Controlling im Mittelstand – Empirische Erkenntnisse und Hilfestellungen (MinD®). In: Controller Magazin, 30. Jg., S. 227 – 234.
- Exner-Merkelt, K., Keinz P. (2005):** Wie effektiv ist Controlling in der Praxis? In: Controlling, 17. Jg., S. 15 – 21.
- Europäische Kommission (2003):** Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. Amtsblatt der Europäischen Union L 124/36 DE vom 20.5.2003. Online verfügbar unter http://europa.eu.int/eur-lex/pri/de/oj/dat/2003/l_124/l_12420030520de00360041.pdf.
- Greiner, O. (2005):** Highlights der Balanced Scorecard Studie 2005, Stuttgart.
- Günterberg B., Kayser, G. (2004):** SMEs in Germany – Facts and Figures 2004. In: IFM (Hg): Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 161. Bonn: Institut für Mittelstandsforschung.
- Gruner & Jahr, DSGV (2005):** MIND 04 - Der Mittelstand in Deutschland: Wachsen aus eigener Kraft. Köln: Gruner & Jahr. Online verfügbar unter www.impulse.de/downloads/mind04_berichtsband.pdf
- Ossadnik, W., Barklage, v. Lengerich Ellen (2004):** Controlling im Mittelstand, Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, In: Controlling, 16. Jg., S. 621 – 630.
- Ossadnik, W., Barklage, D., v. Lengerich, E. (2003):** Abschlussbericht zum Forschungsprojekt „Controlling mittelständischer Unternehmen in der Region Osnabrück-Emsland: Empirische Bestandsaufnahme, Evaluierung und Handlungsempfehlungen“. Universität Osnabrück. Online verfügbar unter <http://www.ifmos.uos.de/forschungs-bericht-controlling.pdf>.
- Schäffer, U., Steiners, D. (2005):** Wie nutzen Geschäftsführer und Vorstände in deutschen Industrieunternehmen ihre Kostenrechnung? In: Controlling, 17. Jg., S. 321 – 325.
- Schindlbeck K. (2004):** Die Bedeutung des Controlling für das Risikomanagement. In: Göbel, S., Heni, B. (Hg): Unternehmensrechnung – Konzeptionen und praktische Umsetzung. München, S. 465 – 493.
- Schindlbeck, K., Diringer, F. (2004):** Die Bedeutung des Controllings für das Existenzgründerrating. In: Achleitner, Ann-Krisitin, Everling, O. (Hg.): Existenzgründerrating: Rating junger Unternehmern, Wiesbaden, S. 103-117.
- Weber, J. u.a. (2006):** Controlling 2006 – Stand und Perspektiven. Eine Veröffentlichung des Internationalen Controller Vereins in Kooperation mit dem Lehrstuhl für Controlling & Telekommunikation der WHU, Valendar.

6 Abbildungsverzeichnis

Seite 8	Abb.1: Existenz des Unternehmens in Jahren
Seite 9	Abb.2: Branchenstruktur
Seite 10	Abb.3: Alterstruktur der Teilnehmer
Seite 11	Abb.4: Berufserfahrung im Controlling
Seite 13	Abb.5: Ebene der organisatorischen Anbindung des Controllings
Seite 14	Abb.6: Anzahl Mitarbeiter im Controlling
Seite 15	Abb.7: Selbsteinschätzung des Controllers
Seite 16	Abb.8: Gruppierung der Rolle des Controlling
Seite 17	Abb.9: Bedeutung des Controlling
Seite 18	Abb.10: Veränderung der Bedeutung des Controllings
Seite 19	Abb.11: Bedeutung der Controllingbereiche im Unternehmen
Seite 20	Abb.12: Veränderung der Bedeutung des Controllings
Seite 21	Abb.13: Bedeutung der Controlling-Aktivitäten in Fachabteilungen
Seite 22	Abb.14: Bedeutung einzelner strategischer Controllinginstrumente
Seite 24	Abb.15: Veränderung der Bedeutung einzelner strategischer Controllinginstrumente
Seite 25	Abb.16: Teilgebiete und Ausprägungen der KLR
Seite 26	Abb.17: Bedeutung einzelner operativer Controllinginstrumente
Seite 27	Abb.18: Veränderung der Bedeutung einzelner operativer Controllinginstrumente
Seite 28	Abb.19: IFRS-Auswirkungen auf das Controlling
Seite 29	Abb.20: Leistungsfähigkeit der Controllingbereiche
Seite 30	Abb.21: Leistungsfähigkeit der Controllinginstrumente
Seite 31	Abb.22: Unternehmenserfolg im Vergleich zum Wettbewerb
Seite 32	Abb.23: Leistungsfähigkeit des Risikocontrollings

Kurz vorgestellt



Seit mehr als fünf Jahren ist die University of Applied Sciences – Fachhochschule Deggendorf angesehener Partner für regionale und überregionale Unternehmen wenn es um die Weiterbildung geht. Bestes Beispiel dafür sind die Weiterbildungsstudiengänge, die Berufstätigen mit Hochschulabschluss die Möglichkeit eröffnen, berufsbegleitend den international anerkannten Abschluss eines MBA (Master of Business Administration) zu erlangen. Zudem bietet das dimt, Deggendorf Institute of Management & Technology nicht nur Angebote für Akademiker, sondern basierend auf dem Angebot der Weiterbildungsstudiengänge eine Vielzahl von Seminaren, Vorträgen oder zertifizierten Lehrgängen für alle Mitarbeiter und Führungskräfte aus Industrie, Handel und Handwerk.



Unser Angebot hilft, die entscheidenden Produktivkräfte des Unternehmens wertschöpfend zu entwickeln: durch qualifizierte Weiterbildung für Fach- und Führungskräfte und durch unternehmensweite Personalentwicklung. Wir vermitteln praxisnahes Know-how entlang der betrieblichen Themenpalette und bieten so dem einzelnen Mitarbeiter ebenso wie dem gesamten Unternehmen die Möglichkeit zum Wachstum. Jährlich geben mehr als 300 Referenten, Trainer und Coaches ihr Fachwissen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung bundesweit in über 2.200 Seminaren, Schulungen, Lehrgängen und Tagungen an mehr als 32.000 Teilnehmer weiter.

www.haufe-akademie.de

7 Impressum

Durchführung der Studie:

FH Deggendorf in Kooperation mit Haufe Akademie GmbH, Freiburg

Wissenschaftliche Leitung:

Prof. Dr. Konrad Schindlbeck, FH Deggendorf

Redaktion:

Prof. Dr. Konrad Schindlbeck, FH Deggendorf
Dipl. Kfm. Franz Diring, LB der FH Deggendorf

Gestaltung und Schaubilder:

FURRER grafik-design, www.furrer-grafik.de

Ansprechpartner bei inhaltlichen Fragen:

Prof. Dr. Konrad Schindlbeck, FH Deggendorf
Telefon: 0991/3615-117
konrad.schindlbeck@fh-deggendorf.de

Hinweis des Herausgebers

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikroskopie) vorbehalten. Alle Angaben und Daten wurden nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit zusammengestellt.