

BRAUCHT DER KLEIN- UND MITTELBETRIEB CONTROLLING?

Eine Entscheidungshilfe für
Inhaber, Geschäftsführer und Mitarbeiter
von Klein- und Mittelbetrieben

Dipl.-Kfm. Hermann Hölscher

EIN KURZES VORWORT

Viel zu oft fehlt die Zeit, um die vielen, oft umfangreichen Werbe- und Informationsschriften, die heute täglich auf Ihrem Schreibtisch landen, konzentriert zu lesen. Auch der Besuch von Seminaren oder das Studieren von Fachbüchern zu Themen, mit denen sich mittelständische Unternehmer und deren Mitarbeiter (oft noch) nebenbei beschäftigen, ist nur allzu selten realisierbar. Ganz zu schweigen von der Komplexität der oft sehr theoretischen und allgemein gehaltenen Abhandlungen.

Wir kommen in der Reihe „Auf den Punkt gebracht“ in kürzester Zeit zum Thema. Damit geben wir Ihnen wertvolle Entscheidungshilfen für immer wichtiger werdende Instrumente zur Führung und Lenkung Ihres Klein- und Mittelbetriebes.

Inhalt

- **Controlling in Klein- und Mittelbetrieben**
 - 1.1 Was ist Controlling 4
 - 1.2 Stand des Controlling 5
- **Voraussetzungen für ein effizientes Controlling**
 - 2.1 Richtig führen 6
 - 2.2 Richtig organisieren 6
 - 2.3 Richtig delegieren 7
- **Was bringt Controlling**
 - 3.1 Mitverantwortung für mehr Selbstständigkeit 8
 - 3.2 Freiräume für Inhaber und Geschäftsführer 8
 - 3.3 Aktion statt Reaktion 9
 - 3.4 Argumente statt Ausflüchte 9
 - 3.5 Effektives Zusammenarbeiten 9
- **Controlling aufbauen**
 - 4.1 Von der Buchhaltung zum Rechnungswesen 10
 - 4.2 Rechnungswesen als interne Dienstleistung 10
 - 4.3 Mitarbeiter für Zahlen sensibilisieren 11
 - 4.4 Prioritäten richtig setzen 11
 - 4.5 Von der Mitarbeit zur Zusammenarbeit 11
- **Outsourcing von betriebswirtschaftlichem Unternehmenscontrolling**
 - 5.1 Was ist Outsourcing 12
 - 5.2 Was bringt Outsourcing dem Betrieb? 13
 - 5.3 Was kostet Outsourcing (mehr)? 13

1 Controlling in Klein- und Mittelbetrieben

- **Was ist Controlling?**

Controlling ist ein alle Bereiche des Unternehmens umfassendes Instrument zur Steuerung und Lenkung des Unternehmens.

Kontrolle im eigentlichen Sinne des Wortes ist lediglich ein Bestandteil des Controlling und - im Sinne von Controlling - weniger Fremdkontrolle als primär Selbstkontrolle.

Die Steuerung und Lenkung des Unternehmens geschieht mittels Realisierung von Zielvorgaben, die sich aus vorhandenen Zahlen (Aufträge, Kostenbeträge usw.) ergeben bzw. errechnen lassen.

In Zeiten enger Märkte und knapp kalkulierter Preise ist eine Ausrichtung der Fertigungs- und Selbstkosten an den Marktpreisen unbedingt erforderlich.

Zu unterscheiden ist zwischen dem technischen, dem fertigungsprozessorientierten und dem betriebswirtschaftlichen Controlling.

Beim Fertigungscontrolling zählen zu den Zeiten, Mengen und Fertigungsstunden Zielvorgaben. Beim betriebswirtschaftlichen Unternehmenscontrolling geht es um wertmäßige Zielvorgaben, also um mehr als monetäre Ergebnisse, die letztlich für den Unternehmensbestand entscheidend sind. Aus diesen Werten werden letztlich die technischen Zielvorgaben bestimmt.

- **Stand des Controlling**

Controlling ist bereits seit Jahrzehnten in vielen Unternehmen fest installiert. Controlling - richtig verstanden und eingesetzt - bringt jedem Unternehmen (auch dem Klein- und Mittelbetriebe) Vorteile in vielen Bereichen, beginnend beim internen Betriebsablauf (Organisation, Delegation, Zusammenarbeit) bis zu den externen Geschäftsbeziehungen mit Dritten (Banken, Versicherern, Steuerberatern, Behörden etc.)

Die Installation von Controlling bzw. die erforderliche (Re-) Organisation führt jedoch in der Regel zu teilweise enormen temporären Problemen und ist daher zunächst oft mit Rückschlägen verbunden. Dies hat zur Folge, dass in vielen Unternehmen Controlling nicht sofort gelingt und daher oft (ungerechtfertigter Weise) sehr schnell abgelehnt wird. Korrekt installiert und bei einer grundsätzlichen Bereitschaft auf allen Ebenen des Unternehmens, wird Controlling in jedem Fall - unabhängig von der Unternehmensgröße - gelingen und funktionieren.

Unternehmen, die dieses erkennen und sich qualifizierter Mitarbeiter bzw. in kleineren und mittleren Unternehmen auch externer Unterstützung bedienen, werden auf absehbare Zeit ihre Unternehmen effizienter führen, effektiver lenken und damit einen beachtlichen Wettbewerbsvorteil erlangen.

- **Voraussetzungen für ein effizientes Controlling**

2.1 Richtig führen

Durch die Art und Weise, wie ein Unternehmen geführt wird, werden die Arbeitsabläufe, vorhandenen Ressourcen, Quantität und Qualität der Mitarbeiter, die Delegationsfähigkeit und

-bereitschaft, sowie die Mitarbeit und Zusammenarbeit letztlich die Produktivität und der unternehmerische Erfolg bestimmt.

Controlling bedarf deswegen einer individuellen Anleitung, weil in den Unternehmen Organisationsgrad, Qualifikation der Mitarbeiter und Führungsstruktur stark voneinander abweichen bzw. individuell ausgeprägt sind. Notwendige Veränderungen können oft nur schwer vollzogen werden, benötigen daher auch unterschiedliche Zeiträume und Vorgehensweisen.

2.2 Richtig organisieren

Die richtige Organisation der Controlling-Einführung ist für den Erfolg entscheidend. Nicht alle Bestandteile, Abteilungen etc. sind grundsätzlich im ersten Schritt einzubeziehen. Hier sind individuelle unternehmensspezifische Wege zu gehen, u.U. auch während der Einführungsphase erneut zu überdenken oder zu revidieren.

Zunächst sollten daher die vorhandenen Ressourcen (Abteilungen, Mitarbeiter, Unternehmensleitung) nur insoweit tangiert werden, als sie auch für den ersten Schritt einzubeziehen sind. Erst nach und nach sollten weitere Bereiche und Aufgaben ergänzend integriert werden.

Zieldaten können z.B. erst dann erarbeitet werden, wenn die Ist-Daten vollständig und korrekt vorliegen und ausgewertet sind. Bevor die künftigen Jahre geplant werden, sollte zunächst das lfd. Jahr bzw. sollten die lfd. Aufträge Controllinggerecht verarbeitet werden. Nicht den zweiten Schritt vor dem ersten Tun! Nicht alle Bereiche komplett und gleichzeitig (re-) organisieren

Theoretische Kenntnisse über Buchhaltung, Kostenrechnung und Controlling reichen in der Regel nicht aus. Gerade in diesem sensiblen Bereich sind Erfahrungen und Kenntnisse aus unterschiedlichen Unternehmensstrukturen von entscheidendem Vorteil.

2.3 Richtig delegieren

Die Ausbildung der Mitarbeiter und damit die Optimierung der Mitarbeiter-Qualifizierung bleibt neben der Marktdeterminierung und -orientierung wichtigste Aufgabe zur Existenzsicherung gerade für Klein- und Mittelbetriebe. Nur durch die Aufrechterhaltung der diesen Unternehmen ureigenen Flexibilitätspotenziale können die notwendigen Wettbewerbsvorteile erhalten oder beschafft werden.

Richtig delegieren ist nur bei ausreichender Qualifikation der Mitarbeiter möglich. Die Qualifizierung ist systematisch anzugehen und eine Aufgabe auf Dauer. Delegation schafft mehr und wichtige Freiräume für die originären Aufgaben der Unternehmensleitung und -führung, für Inhaber, Geschäftsführer und leitende Mitarbeiter.

Controlling ist dazu das richtige und einzige Instrument!

- **Was bringt Controlling**

- **Mitverantwortung für mehr selbständiges Arbeiten**

Controlling erfordert zwar einige, vielleicht noch nicht vorhandene, zusätzliche Organisation und Abreiten, bringt aber schon nach kurzer Zeit mehr Transparenz und Objektivität.

Einmal eingeführt werden die zusätzlichen Arbeiten schnell zum Selbstverständnis und mit dem entsprechenden Effekt mit minimalem Zeitaufwand erledigt. Erhöhte Produktivität durch konsequenteres Arbeiten in vielen Bereichen erzielt deinen positiven Kosten-Nutzen-Effekt.

Controlling bringt im Ergebnis aus allen Ebenen ein objektiveres, sachlicheres und insbesondere ziel- bzw. ergebnisorientiertes Arbeiten. Anders gesagt, es entwickelt sich in den Unternehmen die Mitarbeit zur Zusammenarbeit und die jedem einzelnen anvertraute Arbeit führt zu einer größeren Zufriedenheit. Das „Einer für alle“ und „Alle für einen“ wird mehr und mehr realisiert.

- **Freiräume für Inhaber und Geschäftsführer**

Inhaber und Geschäftsführer sind häufig überlastet. Es fehlt die notwendige Zeit, sich sachlich mit den Mitarbeitern über Aufgaben im positiven Sinne auseinanderzusetzen. Mehr Freiraum, mehr Zeit für Akquisition, für innovative Tätigkeiten, mehr Zeit für richtige Führung und Führungsaufgaben sind dringend erforderlich. Auch dazu schafft Controlling einen gewichtigen und unverzichtbaren Beitrag.

- **Aktion statt Reaktion**

Controlling ist ein mehr vorrauschauendes, mehr planendes Instrument der Unternehmenssteuerung. Es fordert die Auseinandersetzung mit Plandaten, mit Vorgaben, mit Grenzwerten (Kostenbudgets, Stundenbudgets, Umsatzmaximen etc.) und zwar im Voraus. Besonders sind dabei Arbeitsplanung, Arbeitsvorbereitung bzw. Fertigungsplanung und Logistik zu bedenken. Hier entstehen Denkprozesse, die oft vernachlässigt werden, aber entscheidende ungenutzte Möglichkeiten beinhalten.

Diese Möglichkeiten aktiv und im Voraus zu bestimmen und zu beeinflussen ist Ziel und Aufgabe eines richtig installierten Controllinginstrumentariums.

- **Argumente statt Ausflüchte**

Transparenz in die betrieblichen Abläufe zu bringen, zu wissen „wie der Hase (das Unternehmen) läuft“, wohin sich das Unternehmen entwickelt, gehören zum Controlling. Bei Gesprächen richtig argumentieren und Betriebliche Ziele beschreiben zu können, das alles sind wichtige Controllingfunktionen. Damit können entscheidende Vorteile erzielt werden, ob im Bankgespräch oder in der Akquisition.

- **Zusammenarbeit effektiver Gestalten**

Aufgrund der Interdependenzen zwischen den einzelnen Bereichen des Unternehmens, insbesondere der Verwaltung und den technischen Abteilung ist eine effektive Zusammenarbeit von entscheidender Bedeutung. Hierzu leistet Controlling einen wesentlichen Beitrag.

- **Controlling Aufbauen - aber richtig**

- **Von der Buchhaltung zum Rechnungswesen**

Die Buchhaltung ist sozusagen die Keimzelle des betriebswirtschaftlichen Controllings. Hier gilt es, zunächst aus der „Finanzamtsbuchführung“ ein Controllinginstrument zu entwickeln und zu einem Funktionierenden Rechnungswesen auszubauen. Die Installation bzw Integration einer Kostenrechnung ist heute keine Frage der Softwarekosten mehr. Sieht man von der Intallationphase ab, gibt es in jedem Fall mehr notwendige Informationen zum gleichen Preis. Die Auswirkungen von mehr qualitativer Informationen bringen letztlich mehr Nutzen als Kosten.

Mit der Installation ist weniger die Software gemeint, sondern vielmehr die organisatorische Einbindung und Integration in die Informationsabläufe des Unternehmens. Falsche Ansätze können bereits zu diesem Zeitpunkt die gesamte Controllinginitiative zum Scheitern bringen.

- **Rechnungswesen als interne Dienstleistung**

Während traditionell die Buchhaltung Ein- und Ausgangsrechnungen verbucht, auf Zahlungseingänge achtet und die Lieferantenrechnung bezahlt ist das Rechnungswesen im Sinne des Controlling Dienstleistung für die Führungsebenen des Unternehmens. Die Kosten der Buchhaltung und des Rechnungswesen sind nur dann zu rechtfertigen, wenn sie zur effizienten Steuerung und Führung des Unternehmens beitragen!

- **Mitarbeiter für Zahlen sensibilisieren**

Vorrangiges Ziel eines Unternehmens und damit die Unternehmensführung ist die Sicherung der Existenz und eines angemessenen Ertrages für die Zukunft. Hierfür auch Mitarbeiter zu sensibilisieren, das ist Ziel des Controllings. Klare, realisierbare Ziele zu definieren und abzusprechen (zu vereinbaren) ist Voraussetzung für mehr Mit- oder Selbstverantwortung der Mitarbeiter. Über die ordnungsgemäße Erstellung des Produkts oder die korrekte Erbringung einer Service- bzw. Dienstleistung hinaus, wird so der Mitarbeiter zur ergebnisorientierten Arbeit sensibilisiert.

- **Prioritäten richtig setzen**

Wirtschaftliches Arbeiten ist nur möglich, wenn Prioritäten gesetzt werden. Tendenzen sind sichtbar zu machen, nicht Pfennigdifferenzen. Insoweit unterscheidet sich Controlling von Buchhaltung.

- **Von der Mitarbeit zur Zusammenarbeit**

Gelingt Controlling, gelingt auch mehr Zusammenarbeit. Eine objektive und sachliche Auseinandersetzung mit den Inhalten von Aufgaben, von Entwicklungen und Grenzen ist

produktiver und motivierender. Damit ist es ein wichtiger Faktor für erfolgreiches Wirken auf allen Ebenen des Unternehmens.

- **Outsourcing von betriebswirtschaftlichem Unternehmenscontrolling**

- **Was ist Outsourcing**

Diese Entscheidungshilfe ist insbesondere für Klein- und Mittelbetriebe wichtig. Daher darf an dieser Stelle der Hinweis auf eine externe Unterstützung zu diesem diffizilen Thema nicht fehlen.

In Klein- und Mittelbetrieben stellt sich oftmals folgende Situation: Zunächst ist nicht Hauptaufgabe des Betriebes (des Unternehmers) Verwaltungsaufgaben, Buchhaltung, Kostenrechnung und Controlling zu bearbeiten. Weiter ist der Ausbildungsstand der Mitarbeiter im Verwaltungsbereich naturgemäß nicht vergleichbar mit der Qualifikation der Mitarbeiter in Großbetrieben (Was nicht heißt, dass es dort immer besser läuft). Viele Arbeiten, so auch Controllingaufgaben fallen zu selten an und sind daher oft zu kostenintensiv. Die Sensibilität der Mitarbeiter für Zahlen und Ergebnisse, insbesondere auch in den techn. Abteilungen ist unterentwickelt

Oft wird die Arbeit im Unternehmen von Tagesgeschäft bestimmt, wichtige Aufgaben werden vernachlässigt.

Das moderne Wort für eine Ausgliederung heißt „Outsourcing“. Für viele Unternehmen ist es selbstverständlich, wenn die Buchhaltung extern, z.B. beim Steuerberater, durchgeführt wird, ein klassisches Beispiel für Outsourcing. In gleicher Weise ist dieses für den Bereich Controlling möglich und in der Regel auch sinnvoll

- **Was bringt Outsourcing dem Klein- und Mittelbetrieb?**

Outsourcing bringt dem Klein- und Mittelbetrieb qualifizierte (Mit-) Arbeit in Bereichen, die im Unternehmen selbst nicht vorhanden sind oder mit gleicher Effizienz und Effektivität nicht integriert werden können.

Die Vorteile externer Mitarbeit sind u.a.

- Übergreifende Erfahrungen
- Keine Betriebsblindheit
- Distanz zum Unternehmen ermöglicht objektives Arbeiten
- Externe Position verleiht die notwendige Autorität
- Keine Bindung an das Tagesgeschäft
- Konzentration auf die eigentlichen originären Aufgaben

- Kontinuierliche Wahrnehmung der Aufgaben
 - Keine Fixkosten in voller Höhe auf Dauer
 - Keine Arbeitsrechtliche Bindung
-
- **Was kostet Outsourcing (mehr)?**

Die Frage der Kosten steht im Engen Einklang mit der Rentabilität. Bei der Integration von Controlling als Outsourcing Bereich handelt es sich um eine zukunftsorientierte, strategische Investition auf dem Weg zu einer qualifizierten Unternehmenssteuerung. Eine genau Aufrechnung lässt sich sicherlich genauso wenig wie bei einer Vorsorgeuntersuchung zur Verbeugung von Krankheiten erstellen. Dennoch - so zeigt die Erfahrung - können in vielen Bereichen des Unternehmens Kosten gezielt eingespart werden aber auch externe Kosten werden teilweise erheblich reduziert, so dass sich Controlling mehr als bezahlt macht.

EIN PROJEKT DER



GESELLSCHAFT FÜR PROGRESSIVE MANAGEMENTBERATUNG MBH

POSTFACH 1207 · 48527 NORDHORN · TELEFON 05921 / 80 86 0
FAX 0521 / 80 86 13 · BÜRO : JAHNSTRASSE 13 · 48529 NORDHORN
www.conSigno.eu · info@consigno.eu