

Beratungs-Know-how „Erfolgsfaktoren im Mittelstand“

Neue Studie: Nachhaltige Verbesserung durch strategisches Controlling prüfenswert

Im Rahmen der Studienserie „Erfolgsfaktoren im Mittelstand“ hat sich Deloitte mit dem Zusammenspiel von Unternehmensführung und Controlling in mittelständischen Unternehmen befasst.

Dazu hat das Deloitte Mittelstandsinstitut an der Otto-Friedrich-Universität in Bamberg 45 Unternehmen mit einer Mitarbeiteranzahl bis 3 000 und einem Umsatz von über 50 Millionen Euro befragt. Das Ergebnis lässt sich wie folgt zusammenfassen: Häufig wird Controlling nur mit Kontrolle beziehungsweise einer Dokumentationsfunktion gleichgesetzt. Die umfassende Rolle als bereichsübergreifendes Instrument zur Beherrschung, Lenkung, Steuerung und Regelung von Prozessen ist als integrierter Ansatz oftmals noch wenig ausgeprägt. Managergeführte Unternehmen nutzen diese Funktion stärker als eigentümergeführte Firmen.

Keine Zeit für strategierorientiertes Controlling

Fakt ist: Die Führungsstruktur beeinflusst stark die Bedeutung des Controlling innerhalb eines Unternehmens. In nur 50 Prozent der eigentümergeführten Firmen gibt es spezialisierte Mitarbeiter dafür. Bei managergeführten Unternehmen liegt die Quote mit 90 Prozent deutlich höher; Erstere betrachten Controlling noch vorwiegend als Mittel zur Informationsbeschaffung, weniger als Instrument der strategischen Unternehmensausrichtung.

Vor dem Hintergrund der fortschreitenden Globalisierung, der kürzeren Innovationszyklen und eines sich verändernden Konsumentenverhaltens kommen dem strategierorientierten Controlling jedoch breitgefächerte Aufgaben zu. Diese bestehen in der Unterstützung der Zielbildung, der Optimierung der Planung, der Beratung der Strategieverantwortlichen, der besseren Durchsetzung von Entscheidungen sowie der laufenden Überwachung der



Herbert Reiß, Leiter Mittelstand bei Deloitte, Nürnberg,

E-Mail: hreiss@deloitte.de

„Controlling im Mittelstand bewegt sich aktuell nur innerhalb der vier Handlungsfelder Führungsstruktur, Führungseigenschaften, Management-Informationssysteme und strategische Aufgaben des Controllers. Aus der Praxis wissen wir, dass es gerade in der Entwicklung von Frühwarnsystemen zur Identifikation und rechtzeitigen Steuerung von Risiken bei mittelständischen Unternehmen noch Nachholbedarf gibt.“

unternehmerischen Aktivitäten. Die vorausschauende Funktion des Controlling wird auch als „Lokomotion“ bezeichnet.

Geschäftsführung und Controlling

Führungseigenschaften wie Kooperation und transparente Unternehmenskommunikation sind die Voraussetzung für ein effizientes Controlling. Damit es die Wechselwirkungen zwischen den innerbetrieblichen Vorgängen transparent machen kann, um diese besser zu steuern, sind konstruktive Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen Geschäftsleitung und Controller entscheidende Grundlagen. 40 Prozent der eigentümergeführten Unternehmen bezeichnen in diesem Zusammenhang ihren Führungsstil als „eher kooperativ“.

Gegenwärtig befindet sich die Rolle des Controllers im Wandel – weg vom Kontrolleur hin zum Change Agent. Dies erfordert eine hohe fachliche sowie soziale Kompetenz. Der sichere Umgang mit Kommunikationswerkzeugen und Problemlösungstechniken ist neben der Fachkompetenz für Unternehmer und Controller erfolgskritisch.

Der Nutzen von Management-Informationssystemen

Rund 55 Prozent aller mittelständischen Unternehmen investieren in Management-Informationssysteme. Ein vorausschauendes strategisches Controlling benötigt detaillierte Daten. Interne Kennzahlen wie Durchlaufzeiten und Produktionsmengen, externe Faktoren wie Marktentwicklungen und gesetzliche Vorgaben werden in einem Management-Informationssystem gesammelt und analysiert. Die bereitgestellten Ergebnisse dienen dem Controlling als Basis für Analysen und Prognosen, Prozesssteuerung und Zielkontrolle. Die Informationssammlung „bloß“ in den Köpfen von Inhabern und Managern hingegen erschwert eine langfristige Planung und kann somit zum Risiko für den Erfolg des Unternehmens werden.

Wertorientierung plus nicht-finanzielle Leistungsindikatoren

Immerhin 67 Prozent der managergeführten Betriebe betrachten die strategische Planung als wesentlichen Bestandteil des Controlling – beinahe 20 Prozent mehr als eigentümergeführte Unternehmen. Ein strategisches Instrument des Controlling ist die Balanced Scorecard, die eine ganzheitliche Steuerung des Unternehmens ermöglicht und auch Qualitätskennzahlen wie Kundenzufriedenheit, Qualität und Liefertreue erfasst. Diese unterstützt dabei, ein komplexes Netzwerk aus qualitativen und monetären Kennzahlen darzustellen – entscheidend für den langfristigen und nachhaltigen Unternehmenserfolg.