

# Wirtschaftliche Alternative

## Externes Controlling für mittelständische Unternehmen

Unternehmerisches Handeln heißt heute: Sich flexibel auf neue Bedingungen des Marktes, des Käuferverhaltens, der Technik einstellen zu können.

Gerade in den letzten Jahren sehen sich die Unternehmen, gleich ob Konzern oder Mittelstand, verschärften Wettbewerbsbedingungen durch

- ansteigende Mitbewerberzahlen
- zunehmende Qualitätsanforderungen
- Kostendruck

ausgesetzt. Was im Konzern durch ausgefeilte Instrumente und durch Stabs-Personal geleistet wird, lastet im mittelständischen Unternehmen praktisch ausschließlich auf den Schultern des Geschäftsführers: Erfahrung und „Fingerspitzengefühl“ führen ihn durch die Turbulenz der Entwicklung.

Ohne diese Erfahrung und ohne dieses sehr praxisnahe Fingerspitzengefühl ist das mittelständische Unternehmen sehr bald zum Scheitern verurteilt. Die Routine des Bürokraten und die Durchhalteparolen des Militärs finden in der Dynamik der Marktentwicklung ihre Grenze.

Ein Anliegen muss es also sein, auf „Erfahrung“ und „Fingerspitzengefühl“ aufzubauen. In genau diesem Interesse ist es richtig und notwendig, die Erfahrungswerte des Unternehmers durch systematisch aufbereitete und problemorientierte Information zu untermauern.

Damit ist beileibe nicht das kommentarlose Abliefern von „Zahlenfriedhöfen“ gemeint: Nein, hier ist ein wirklich kompetenter Gesprächspartner für den Unternehmer gefragt, der die Unternehmenszahlen interpretiert, Maßnahmenvorschläge ausarbeitet, Entscheidungen des Unternehmers in ihrer Ausführung überwacht und Ansatzpunkte zur Verbesserung aufzeigt.

Fast alle leistungsstarken und funktionierenden Großbetriebe haben in den vergangenen Jahren Controllingfunktionalitäten aufgebaut und die Arbeit „Planung“, „Steuerung“ und „Kontrolle“ nach dorthin delegiert. Nach den Maßgaben und Entscheidungen der Unternehmensleitung wird in diesen Controlling-Abteilungen vorbereitet und ausgeführt.

Dem Unternehmer selbst steht damit mehr Information in einer verarbeitbaren Form zur Verfügung – er kann sich auf das Wesentliche konzentrieren.

Welcher mittelständische Unternehmer

würde sich nicht solch einen Zuarbeiter wünschen, dem er fachlich vertrauen kann und der ihm „den Rücken freihält“ für die echten Führungsaufgaben? Auch im Mittelstand eine Controlling-Funktion einzurichten scheitert nicht etwa am Bedarf – der ist im Gegenteil sehr hoch – es scheitert an den Kosten.

Wer das Controlling beherrschen will, muss einerseits über eine wirklich qualifizierte Ausbildung verfügen und muss andererseits betriebliche Praxis aufzuweisen haben. Mitarbeiter dieses „Kalibers“ haben hohe Einkommenserwartungen und sehen die Jahre im Controlling häufig als Sprungbrett für eine Karriere auf Geschäftsführungs-Niveau. Der Nutzeffekt des Controllings müsste für kleine und mittlere Unternehmen also teuer erkaufte werden.

Qualifiziertes Controlling ist aber auch für kleine und mittelständische Unternehmen wirtschaftlich möglich: durch Delegation der Controlling-Funktion nach außen.

### **Biete die Vorteile des fest angestellten Mitarbeiters:**

- Zuverlässigkeit
- Verfügbarkeit
- Vertrauen
- Kenntnis betrieblicher Zusammenhänge

### **Vermeide die Nachteile des fest angestellten Mitarbeiters:**

- Hohe Personalfixkosten
- Urlaub / Krankheit / Kündigungsschutz
- Karrierewunsch
- Einseitigkeit und Interessenabhängigkeit

### **Biete die Vorteile des Externen:**

- breites Hintergrundwissen
- Neutralität
- Unabhängigkeit
- Flexibilität

### **Vermeide die Nachteile des Externen:**

- Hohe Honorarkosten
- Anonymität
- Anlernzeit
- Praxisferne

Auch wenn die vorstehende Skizzierung von Vor- und Nachteilen im Vergleich von intern und extern sicher „holzschnittartig“ ist und nicht allen Situationen gerecht wird, ist

doch der Anspruch klar, mit dem ein „Externer Controller“ antritt.

Wie nun kann ein solches Modell funktionieren? Um ein solides Controlling betreiben zu können, muss die betriebliche Zahlenwelt des Unternehmens aussagekräftig gestaltet sein. Ist dies im Unternehmen A bereits der Fall, muss im Unternehmen B noch diese oder jene Vorbereitung geleistet werden.

Geht man zur Schilderung der Abläufe einmal davon aus, dass alle Basisinformationen für die monatliche Bearbeitung vorhanden sind, kann es wie folgt aussehen:

1. Der Externe Controller übernimmt die definierten „Schlüssel-daten“ auf einem geeigneten Weg (je nach Bearbeitungssituation im Unternehmen manuell oder dv-technisch) in sein eigenes Controlling-System.
2. Der Controller stellt einen Monatsvergleich zwischen den aktuellen Ist- und den Planwerten her und analysiert Abweichungen. Sofern diese Abweichungen nicht durch vorhandenes Wissen erklärt werden können, tritt der Controller mit den zuständigen Mitarbeitern im Unternehmen in Kontakt (Buchhaltung, Vertrieb, Betrieb, Einkauf o.a.) und arbeitet eine Erklärung aus.
3. Die „Schlüssel-daten“ des Monats, ihre Analyse und Erklärung werden zu einem monatlichen Fortschrittsbericht verdichtet. Dieser Bericht kann selbstverständlich auch zur Präsentation der Unternehmensdaten in Richtung Finanzierungspartner genutzt werden.
4. Unternehmer und Controller führen ein „Monatsgespräch“, in dem der Controller den Fortschrittsbericht präsentiert:
  - Welche Unternehmensentwicklung war für diesen Monat geplant?
  - Welche Entwicklung hat das Unternehmen tatsächlich genommen?
  - Welche Abweichungen sind gravierend und sind wie zu erklären?

Neben der reinen Situationserörterung dient das Controlling-Gespräch aber auch dazu, neue Maßnahmenvorschläge des Controllers darzustellen und die Ergebnisse aus der Ausführung der Beschlüsse des Vormonats zu kontrollieren.

Diese vier Schritte sind der „Normalblauf“ des Externen Controllings. Natürlich steht der Controller dem Unternehmer aber auch zwischen den Gesprächen zur Erörterung von Besonderheiten und zur Unterstützung zur Verfügung. ■



Dipl.-Betriebswirt Peer Pramann,  
Geschäftsführer der SÜDWESTFALEN  
CONSULT GmbH.