



universität  
**uulm**

**Universität Ulm**  
**Fakultät für Mathematik und Wirtschaftswissenschaften**  
**Institut für Controlling**  
**Seminararbeit**

**Titel der Seminararbeit:**

**Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)**

**Verfasser :** Max Gabler  
**Matrikelnummer:** 1080214  
**Studienrichtung:** Wirtschaftswissenschaften B.Sc.  
**Betreuer:** Alexander Pinzger  
**Begutachtender Professor:** Prof. Dr. Rouven Trapp

**Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich versichere, dass ich die Seminararbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.

\_\_\_\_\_  
Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift

## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung .....	1
2. Controlling .....	2
2.1. Grundlagen des Controllings .....	2
2.2. Rolle des Controllings .....	3
3. KMU .....	4
3.1. Begriffserklärung .....	4
3.2. Bedeutung von KMU .....	5
4. Mehrwert des Controllings in KMU .....	6
4.1. Digitaler Wandel .....	6
4.2. Hilfsmittel des Controllings für die Praxis .....	7
4.3. Möglicher Nutzen .....	9
4.4. Herausforderungen und Nachteile .....	10
5. Fazit .....	11
5.1. Zusammenfassung .....	11
5.2. Kritik und offene Fragen .....	12
Literaturverzeichnis .....	13

## 1. Einleitung

Die voranschreitende Globalisierung ist für die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in dieser Zeit eine große Herausforderung. Denn sie müssen in einem immer weiterwachsenden Markt bestehen können. Diese Schwierigkeit können sie nur handhaben, indem sie einen hochwertigen zuverlässigen aber auch ausgeglichenen betrieblichen Ablauf in ihrem Unternehmen besitzen. Abhilfe kann hier das Controlling schaffen. Es umfasst Führungsmittel welche zu einer besseren Wettbewerbsfähigkeit führen kann. (vgl. Francsovics und Kadocsa 2009) S. 151f.

Diese Arbeit befasst sich mit dem Thema „Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)“. Der Aufbau ist so strukturiert, dass die Frage „Welchen Mehrwert bietet das Controlling den kleinen und mittleren Unternehmen?“ beantwortet wird. Anfangs wird das Controlling genauer beleuchtet. Es wird die Definition geklärt und das aktuelle Rollenbild mit Bezug auf die Praxis. Kapitel 3 hingegen, widmet sich den KMU. Zuerst werden dabei die einzelnen Unternehmen voneinander abgegrenzt, bevor sie ihrer Bedeutung für Deutschland zugeordnet werden.

Nachdem die Begrifflichkeiten geklärt sind, beginnt die Verknüpfung beider Bereiche. Beginnend mit der Einbeziehung der Digitalisierung und ihrem Einfluss auf Controlling und KMU. Danach folgen Beispiele, die den KMU in der Umsetzung des Controllings helfen sollen. Im nächsten Schritt wird der Nutzen für das Controlling erläutert. Um nicht nur die positiven Aspekte aufzugreifen, werden am Schluss des Kapitel 4 vorhandene oder auch resultierende Herausforderungen genannt.

## 2. Controlling

### 2.1. Grundlagen des Controllings

Das Controlling hat eine große Gesamthistorie, welche aber speziell in der deutschen Praxis betrachtet noch relativ jung ist. Genauer betrachtet, hat das Controlling seine Anfänge im 19. Jahrhundert in den USA. Später, um das Jahr 1970, kam die Konzeption nach Deutschland. Die ersten Erfolge durfte das Controlling in den USA feiern, welche auf die Gründung des "Controller's Institute of America" 1931 zurückzuführen sind. Heute ist es bekannt als "Financial Executive Institute" oder auch abgekürzt als FEI. (vgl. Küpper et al. 2013, S. 3) S. 3

Auch wenn das Controlling schon ein paar Jahrzehnte im Einsatz ist, gibt es weiterhin noch kein einheitliches Verständnis dafür. Das Wort "Controlling" kann dabei etwas irreführend sein, da es eine Kontrollfunktion impliziert. Diese gehört zwar ebenfalls zu eine der Aufgaben des Controllings, dabei bleibt sie aber nicht die einzige. Die Hauptaufgaben beziehen sich dabei auf die Planung, Kontrolle und Informationsbeschaffung. Diese sollen mithilfe von gewissen Instrumenten, die unter anderem quantitative Kennzahlen beschreiben, aber auch qualitative, erledigt werden. (vgl. Mayr 2015, S. 328) 328

Das Controlling kann grob in drei Kategorien gegliedert werden. Diese werden das normative, strategische und das operative Controlling genannt. Das jeweilige Controlling ist hierbei die unterstützenden Funktionen für das zugehörige Management (normativ, strategisch, operativ).

Die Rolle des normativen Managements besteht darin, eine passende Unternehmenspolitik in das Unternehmen zu integrieren und auch eine damit einhergehende Unternehmensidentität aufzubauen. Genauer gesagt, werden von ihm u.a. Visionen und Leitbilder erstellt, für die Unternehmenskultur und –Umwelt. Der Nutzen besteht darin, dass sich die Stakeholder (vor allem die Mitarbeiter) sich mit dem Unternehmen identifizieren können. (vgl. Eschenbach 2019, S. 57-59) 57-59

Die Aufgabe des normativen Controllings besteht schließlich darin, das normative Management zu unterstützen. Ihm wird das Ziel gesetzt, dem Unternehmen einen nachhaltigen Fortbestand zu sichern. Dabei bedient es sich an aktuellen Werten, Visionen und anderen Größen, um dieselben weiterzuentwickeln. Sie sollen den aktuellen moralischen Grundsätzen nicht zu fern

sein, welche eben nicht statisch sind sondern sich langfristig verändern. Die kontinuierliche Überarbeitung der Werte u.Ä., wird typischerweise mit neuen Entwürfen einer Wertecharta, eines Leitbild-, Werte, und/oder Normen-Checks, durchgeführt. Somit ist die Informationsfunktion des normativen Controllings qualitativer Art. (vgl. Eschenbach 2019, S. 105f.)105f.

Das strategische Controlling denkt nicht über die Unternehmensphilosophie nach, wobei es im Einklang der normativen Vorgaben arbeiten muss. Seine Aufgabe ist das Management bei der Strategie-Umsetzung /-Planung und /-Kontrolle zu unterstützen. (vgl. Eschenbach 2019, S. 189) 189

In diesem Bereich versucht man die Stärken und Schwächen des Unternehmens zu erarbeiten, aber auch externen Faktoren, welche Risiken und Chancen bilden, müssen analysiert werden. (vgl. Eschenbach 2019, S. 219f. ) S. 219f. Mit den Informationen, können dann Instrumente wie bspw. SWOT-Szenarien verwendet werden, um dadurch einen strategischen Plan zu entwickeln. (vgl. Eschenbach 2019, S. 105f.)105f.

Die bisherigen Controlling-Bereiche arbeiten auf der Basis eines längeren Zeitraums. Der Handlungs- und Reaktionszeitraum des operativen Controllings liegt im mittel bis kurzfristigen Zeitintervall. Das ergibt sich aus der Aufgabe dessen, welche ist, die Strategie effektiv und effizient im Tagesgeschäft umzusetzen und mit geeigneten Instrumenten, der Unternehmensführung bei der Erreichung der Erfolgs- und Liquiditätsziele zu assistieren. (vgl. Eschenbach 2019, S. 287f.) S. 187f.

## 2.2. Rolle des Controllings

Durch die verschwommene Definition in der Theorie, ist es sinnvoll sich die Gegebenheiten anzuschauen um ein besseres Rollenbild des Controllings bzw. der Controller zu haben.

Es liegt nahe, dass sich die Aufgaben der Controller länderübergreifend ändern. Das kann anhand der G8-Staaten gut illustriert werden. Schon die Ausbildung ist von Land zu Land verschieden. In England und Canada ist es üblich, dass privatrechtliche Berufsvereinigungen diese Ausbildung durchführen. In Deutschland und China wiederum, ist dies größtenteils Aufgabe der Universitäten. Komplette von den Unternehmen ausgebildet werden Controller u.a. in Japan. Controllern in Deutschland wird dabei gelehrt wie man z.B. Daten-Analysen durchführt oder

eine Aufbereitung von Daten vollzieht. In Japan hingegen sind sie klassisch als Datensammler in den Unternehmen aktiv. Dadurch bedient sich das Controlling in den Ländern auch an unterschiedlichem Ansehen. (vgl. Strauß und Reuter 2019, S. 50f.) 50f.

Das Rollenbild kann somit nicht für die Gesamtheit beschrieben werden, jedoch gibt es in der Literatur Tendenzen. Aktuell sieht man vermehrt die Controller und somit das Controlling in der Rolle des Business-Partner. Das steigert die Befugnis und Macht unternehmensintern, birgt aber Konflikte zwischen Controlling und Management. Die neu erworbene Rolle ist aber keinesfalls ein Grund die Alte zu verwerfen. Die klassische Rolle, welche sich viel mit der Kostenrechnung auseinandersetzt, ist weiterhin nicht wegzudenken. (vgl. Wolf und Heidlmayer 2019, S. 26f.) 26f. Business-Partner haben auch künftig noch die klassische Rolle zu erfüllen. Sie erlangen, nur zu ihren bisherigen Tätigkeiten, eine höhere Befugnis über die Geschäftstätigkeiten. Dadurch sind sie in der Hierarchie weiter oben positioniert und können besser auf die strategischen Angelegenheiten einwirken. (vgl. Kunz und Mur 2022, S. 581f.) 581f.

### 3. KMU

#### 3.1. Begriffserklärung

Der Begriff kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ergibt sich aus drei verschiedenen Unterkategorien. Diese werden nach dem Institut für Mittelstandsforschung (IfM) in Kleinst-, kleine und mittlere Unternehmen gruppiert. Kleinstunternehmen werden Unternehmen genannt, die bis zu neun Mitarbeiter im Unternehmen beschäftigen und keinen höheren Jahresumsatz von zwei Millionen Euro aufweisen. Die kleinen Unternehmen haben eine Mitarbeiterzahl von höchstens 49 und einem maximalen Jahresumsatz von zehn Millionen Euro. Die letzten Grenzwerte definieren die mittleren Unternehmen. Sie weisen bei dem Wert für die Anzahl der Mitarbeiter eine Beschränkung von nicht mehr als 499 auf und der Umsatz eines Jahres darf gleichzeitig nicht die 50 Millionenmarke überschreiten. Es sollte hier noch zusätzlich erwähnt werden, dass die Definition der Europäischen Union, von der das IfM, etwas abweicht. Die maximale Mitarbeiterzahl der mittleren Unternehmen liegt demnach bei 249 Personen. (vgl. Lindner 2019, S. 5f.) 5f. Dementsprechend sind die Unternehmen, mit darüber liegenden Werten, große Unternehmen.

Die Unterschiede zwischen KMU und den großen Unternehmen, sind nach der Definition der Größenklassen teilweise naheliegend. KMU sind in ihrer Begebenheit, wenn es um finanzielles, humanes und auch zeitliches Kapital geht, viel limitierter als die großen Unternehmen. Addierend dazu, haben sie aufgrund ihrer Größe einen beschränkteren Einfluss auf ihre Umwelt. Darunter soll der Einfluss auf Konkurrenten, Lieferanten etc. verstanden werden. (vgl. Kristandl et al. 2015, S. 282f.)<sup>282f.</sup> KMU haben aber auch Vorteile gegenüber den großen Unternehmen. Diese ergeben sich in den flacheren Hierarchien. Sie ermöglichen unter anderem kürzere Entscheidungswege, die dann wiederum zu einer besseren Reaktionszeit führen. (vgl. Mayr 2015, S. 326f.)<sup>326f.</sup>

### 3.2. Bedeutung von KMU

Um die Relevanz der Frage, welchen Mehrwert das Controlling in den KMU biete, zu bestärken, handelt dieses Kapitel von der Bedeutung der KMU.

Für diese Beurteilung werden hier Daten des Statistischen Bundesamtes verwendet. Infolgedessen können dadurch nur Rückschlüsse für Deutschland gezogen werden, da diese Daten sich auf die Unternehmen dieses Landes beziehen. Nichts desto trotz, bekommt man dadurch einen guten Überblick, welche Bedeutung KMU für eine Volkswirtschaft haben können.

Die analysierten Daten reichen dabei vom Jahr 2015 bis ins Jahr 2020. Aus den Daten wurde unter anderem der Anteil der KMU an der Gesamtzahl der in Deutschland gemeldeten Unternehmen berechnen. Dieser beläuft sich im Jahr 2020 auf 99,38%. Zuvor hat sich dieser Wert über die fünf Jahre nur marginal verändert. Weiterhin wurden Werte errechnet, die den Anteil am Gesamtumsatz und den Anteil der gesamten Arbeitnehmer ergeben. Der Erstgenannte kommt nach der Berechnung auf 30,31%, der Zweitgenannte auf 55,12%. Über die fünf Jahre sind hier etwas stärkere Abweichungen zu erkennen, welche sich aber höchstens um ca. sechs Prozentpunkte ändern. (vgl. Statistisches Bundesamt Deutschland - GENESIS-Online, 2022)

Die berechneten Zahlen zeigen nun, auf eine quantitative Weise, die Bedeutung der KMU in Deutschland. Der Anteil der KMU an den Gesamtunternehmen ist, mit nahe den 100%, sehr hoch. In Relation hierzu, fällt der Umsatz- und Mitarbeiteranteil recht gering aus. Mit Blick auf den Anteil an Kleinstunternehmen stellt das aber keine Überraschung dar. Dieser liegt bei über

80%. Infolgedessen hat der Großteil der Unternehmen in Deutschland höchstens neun Mitarbeiter und einen Höchstumsatz von zwei Millionen. Trotz der hohen Anteile der großen Unternehmen, sind die Anteile der KMU bedeutend. Zum einen sind ca. 30% und 55% keine vernachlässigbaren Werte und zum anderen sind die Zahlen, absolut betrachtet, ausgesprochen hoch. Nach ihnen haben KMU ca. 16 Millionen Arbeitnehmer und einen Umsatz von knapp über zwei Billionen Euro. Abschließend lässt es sich sagen, dass die KMU einen wichtigen Beitrag zur deutschen Wirtschaft leisten. (vgl. Statistisches Bundesamt Deutschland - GENESIS-Online, 2022)

## 4. Mehrwert des Controllings in KMU

### 4.1. Digitaler Wandel

Die Digitalisierung betrifft heute alle möglichen Bereiche des Lebens. Auch das Controlling und KMU sind davon nicht ausgenommen. Darum behandelt dieses Kapitel die fortschreitende Digitalisierung in diesen beiden Bereichen.

Kurz erklärt, kann die Digitalisierung als Transformation einer ursprünglich analog erbrachten Leistung, in eine komplette oder teilweise digitale Form, verstanden werden. (vgl. Wolf und Strohschen 2018, S 58)58

Der Prozess der Digitalisierung ist in KMU zurzeit schon im Gange. Das Zeigt die Zunahme von Soft- und Hardware in Betrieben. Es gibt jedoch Unterschiede, was die Ebene des Fortschrittes betrifft. (vgl. Lindner 2019, S. 14f.)14f. Betrachtet man z.B. die Baubranche, erkennt man dort einen geringeren Digitalisierungsstand als in der Informations- und Kommunikationsbranche. Auch zwischen den Größenklassen der Unternehmen gibt es Unterschiede. Damit sind die klassenübergreifenden Kontraste der Produkte, Geschäftsmodelle, Arbeiterqualität und Forschungs-/Investitionstätigkeiten, mit Blick auf die Digitalisierung, gemeint. Positiv festzustellen ist, dass die Investitionen in KMU generell steigend sind. Daraus folgt der ebenfalls steigende Digitalisierungsgrad. Der Grund dafür ist der hohe Stellenwert, den die Unternehmen diesem Thema zuschreiben. (vgl. Papen et al. 2021, S 4-7)4-7



Der enorme Zuwachs an Bedeutung für Big Data in den letzten Jahren, spiegelt sich auch im Controller-Wesen wieder. Durch die Hilfe der Datenanalyse, speziell Descriptive, Predictive und Prescriptive Analytics, sind Auswirkungen externer aber auch interner Faktoren besser einzuschätzen aber auch zu bekämpfen. Dabei sind die Einsatzmöglichkeiten vielseitig. Zwei Beispiele für Analyse-Szenarien sind, zum einen Betrugserkennung im Finanzbereich oder auch die Analyse von Kunden-Kampagnen. Für dieses Vorhaben ist eine gute digitale Umgebung von Wichtigkeit, da für solche Analysen sehr viele Daten benötigt werden um ein statistisch signifikantes Ergebnis generieren zu können. (vgl. Gadatsch 2021, S. 37)<sup>37</sup>

Für die Sammlung dieser Daten sind Informationssysteme nützlich. Als bedeutende Trends werden unter anderem Self Service Auswertungen gesehen. Durch sie können Daten (auch aufbereitet) automatisiert von Personen aufgerufen werden, die sie benötigen. Währenddessen beanspruchen sie keine Arbeitszeit von (hier) Controllern, welche sich somit anderen Aufgaben widmen können. Auch die Echtzeitanalyse ist ein Hilfsmittel, welches durch das schnelle Abrufen von Daten, eine zügigere Bearbeitung ermöglicht. Das Cloud-Computing gehört auch zu einem dieser Trends. Mithilfe dessen, ist eine einfachere Vernetzung mit wenig Aufwand erreichbar. Somit kann die Implementierung von IT-Systemen im Controllingbereich als sinnvoll erachtet werden, jedoch ist durch sie, wie gerne angenommen wird, mit keiner Vereinfachung der Arbeit zu rechnen. Controller sehen sich durch die Digitalisierung u.a. stärker in der Qualitätssicherung herausgefordert, wodurch die Arbeit eher umstrukturiert wird. (vgl. Weber et al. 2012, S. 106ff.)<sup>106-109</sup>

#### 4.2. Hilfsmittel des Controllings für die Praxis

Die geringen Mittel der KMU limitiert sie, die großen Unternehmen nachzuahmen. In der Praxis werden dort deshalb die Controllingleistungen von den Geschäftsführern oft selbst erbracht. Teilweise übernimmt solche Aufgaben auch das Rechnungswesen und in selteneren Fällen haben sie Controllingabteilungen. (vgl. Rautenstrauch und Müller 2005, S. 202)<sup>202</sup>

Aufgrund dessen werden in diesem Kapitel ein paar mögliche Praktiken erwähnt, welche den Einsatz von Controlling in KMU ermöglichen oder auch vereinfachen können.

Im Kapitel zum digitalen Wandel wurde bereits das Cloud Computing genannt. Eine einfache Methode für Unternehmen sich ein Netzwerk aufzubauen, mit denen sie die benötigten Daten sammeln und verarbeiten können. Das Cloud Computing ermöglicht den Erwerb der benötigten

IT-Systeme, die je nach Wissensstand im Unternehmen auch anpassbar sind. Denn das „National Institute of Standards and Technology“ definiert das Cloud Computing nach drei grundlegenden Arten: Infrastructure-as-a-service (IaaS), Platform-as-a-service (PaaS) und Software-as-a-service (SaaS). Kurz gesagt handelt es sich hierbei um die Bereitstellung von Servern und Hardware (IaaS), einer Entwicklungsplattform mit ggf. Betriebssystem und Datenbank (PaaS) oder die Anwendungen werden direkt vom Kunden online verwendet. Durch den Erwerb dieser Systeme benötigt das Unternehmen eben dann weniger Personal, aber auch die teure Anschaffung der Hardware und der Aufwand für die Entwicklung der benötigten Software fällt weg. Somit macht das Cloud Computing die Datensammlung erschwinglicher für die Unternehmen. Infolgedessen kann sich das Controlling auf andere Aufgaben konzentrieren. Das Cloud Computing ermöglicht folglich eine effizientere Arbeitsweise der Controller, wodurch sich das Kosten-Leistungsverhältnis verbessert. (vgl. Kristandl et al. 2015, S. 288f.) 288f. Dadurch könnte unter Umständen sogar die Schaffung einer Controlling-Stelle Sinn ergeben.

Ein weiteres Hilfsmittel können ERP-Systeme sein. Sie sind fast nicht mehr in den Unternehmen wegzudenken. Grund dafür ist ihre individuelle Anpassbarkeit auf die internen Prozesse. Dadurch ist ein solcher Einsatz nicht ausschließlich auf eine Abteilung beschränkt, auf diese Weise kann auch das Controlling davon profitieren. (vgl. Gärtner und Slacik 2015, S. 306f.)306f. Wenn das richtige ERP-System im Unternehmen verwendet wird, kann sich eine Effizienzsteigerung ergeben. Das Prinzip ist dabei dem Cloud Computing ähnlich. Denn die Datensammlung wird nun über das ERP-System vereinfacht und die Arbeitszeit kann für Analysen o.Ä. angewendet werden. (vgl. Gärtner und Slacik 2015, S. 315f.)315f.

Nichts desto trotz sind die zwei erwähnten Maßnahmen nicht für jeden geeignet und umsetzbar. Solche Umstände herrschen meist bei den Kleinst- und kleinen Unternehmen (KKU). Abhilfe kann dafür das Outsourcing der Tätigkeit schaffen, welches von KMU (und damit auch KKU) nicht selten praktiziert wird. (vgl. Francovics und Kadocsa 2009, S. 154)154 Eine Möglichkeit die dafür geeignet ist, ist dem Steuerberater die Controllingaufgaben zu überlassen. Zwar sind diese nicht in der Lage das ganze Spektrum des Controllings abzuarbeiten, jedoch ist es bei den KKU oft der Fall, dass operative Instrumente dafür ausreichend sind. Viele große Kanzleien haben daher die Kompetenz um Cash-Flow-Rechnungen, Soll-Ist-Vergleiche, Deckungsbeitragsrechnungen, innerbetriebliche Kennzahlenvergleiche und Erfolgspläne zu erstellen. In Kleinen liegt diese oft, gerade wegen Ressourcenmangel im Aufgabenbereich des Chefs. (vgl. Mayr 2015, S. 330ff.)330-333

### 4.3. Möglicher Nutzen

Der Nutzen für das Controlling ist schwer bis gar nicht zu quantifizieren. Alleine die Frage, wie der Nutzen genau definiert werden soll ist größtenteils subjektiv. Personen und in diesem Kontext vor allem Unternehmen, haben unterschiedliche Vorstellungen und Werte, welche sie verfolgen. Infolgedessen ergeben sich verschiedene Präferenzen, die höchstens ordinal skaliert werden können.

Grundlegende Unternehmensziele können in sechs Kategorien klassifiziert werden. Darunter zählen die Wettbewerbsfähigkeit, das Wachstum, die Effektivität und Effizienz, sowie renditeorientierte Ressourcenallokation und Zufriedenheit. (vgl. Kricsfalussy 2008, S. 33ff.)<sup>33-36</sup> Im Grunde sind Unternehmen darauf aus, diese Ziele zu erreichen bzw. einzuhalten. Damit ist darauf zu schließen, dass ein positiver Effekt auf diese Ziele, dem Unternehmen von Nutzen ist.

Dadurch wird eine gute organisationale Resilienz zu einer erstrebenswerten unternehmerischen Eigenschaft. Im ökonomischen Zusammenhang versteht man unter diesem Begriff Anpassungs- oder auch Widerstandsfähig zu sein und zu handeln. Demnach sind Unternehmen mit einer ausgeprägten organisationalen Resilienz besser und schneller darin, auf externe Faktoren zu reagieren (ggf. sogar daraus eine profitable Chance zu nutzen) oder sich von deren negativen Folgen zu erholen. (vgl. Kunz und Mur 2022, S. 581ff.)<sup>581-583</sup>

Folglich sollte ein Nutzen entstehen, falls ein Effekt besteht, der eine solche Resilienz bestärkt. Zur Erreichung dessen, ist die bereits erwähnte, verstärkt auftretende Rolle der Controller als Business-Partner von Bedeutung. Wie bereits in Kapitel 2.2 genannt, haben die Business Partner mehr Möglichkeiten in die Geschäftstätigkeiten einzugreifen. Ebendiese Eigenschaft erwirkt, dass die Einführung bzw. der Bestand eines Business Partner mit einer steigenden organisationalen Resilienz korreliert. Denn die Controller in dieser Position können Umwelteinflüsse selbst bewerten und dementsprechend Initiativen starten, ohne stets um die Erlaubnis des Managements bitten zu müssen. Infolgedessen sinkt die unternehmensinterne Bürokratie, wodurch die Anpassungsfähigkeit steigt. Die dabei entstehende Verkürzung der Entscheidungsprozesse und Umsetzung, erzielt sogar zusätzlich positive Ergebnisse in der Kosteneffizienz und der Routinen im Unternehmen. Bei all den Vorteilen sollte das klassische Controlling nicht vernachlässigt werden. Dessen Bestand ist durch seine Kontroll- und

Rechnungsfunktion ein bedeutendes Element der Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens. Außerdem soll durch diese Stelle dysfunktionales Verhalten unterbunden werden, welches u.a. auch von den Business Partnern gezeigt wird. (vgl. Kunz und Mur 2022, S. 609ff.) 609-616 Ein weiterer Nutzen der für das Business Partnering spricht, ist der empirische Nachweis für einen steigenden Unternehmenserfolg. (vgl. Weißenberger et al. 2012, S. 330ff.) 330-332

Jedenfalls ist klar, es kann nicht jeder Controller die Rechte eines Business Partners erlangen. Aufgrund dessen ist es ebenfalls wichtig zu wissen, ob das Controlling auch ohne diese Position einen Nutzen ergibt. Mit dem Hintergrund aus Kapitel 3.1, dass KMU oft flache Hierarchien aufweisen, sollte die Rolle des Business Partner nicht zwingend notwendig sein. Je kleiner das Unternehmen ist, desto kürzer sind auch deren Entscheidungswege. Für jegliche Größe kann eine gewisse Unerlässlichkeit des Controllings ebenfalls begründet werden. Denn durch dessen Einsatz kann die Effizienz aber auch die Wettbewerbsfähigkeit in KMU gesteigert werden. (vgl. Francsovcics und Kadocsa 2009, 159f.) 159f.

Des Weiteren strebend Unternehmen an zu wachsen. Eine große Hürde dafür ist zum einen die Beschaffung des Kapitals. Häufig kann dies nur über eine Fremdfinanzierung erlangt werden. Die dabei notwendigen Gespräche mit externen Geldgebern, welche von den KMU bevorzugt Banken sind, werden durch die Ermittlung der Kennzahlen dabei erleichtert. Das bedeutet, auch hier ist Controlling ein Faktor, welcher sich positiv auf die Unternehmensziele auswirkt.

#### 4.4. Herausforderungen und Nachteile

Nach der Betrachtung vom Nutzen und der Verwendung in der Praxis, sollen jetzt die Herausforderungen, speziell für eine Implementierung oder auch eine Aufrechterhaltung des Controllings in KMU, dargestellt werden.

Bei der Integration des Controllings in KMU, sollte, wie im Kapitel 4.1 erwähnt, durch die ansteigenden Datenansammlungen, das nötige Digitale Werkzeug zur Verfügung stehen. Darin liegt schon mal die erste Herausforderung. Bei der Installation oder auch bei der Instandhaltung sind Kosten zu erwarten. Diese sind vor allem bei den Kleineren Unternehmen oft nicht realisierbar. Zudem schätzen die Kleineren die Beschaffung von Digitalisierungskrediten noch schwieriger ein, als die für sonstigen Kredite. Falls das Kapital für diese Beschaffung aufgebracht werden kann, entstehen neue Probleme. Ein weiteres davon sind die limitierten humanen Ressourcen, welche in Kapitel 3.1 beschrieben werden. Das heißt, falls die benötigten

Arbeitskräfte noch nicht vorhanden sind, stellt es eine Herausforderung dar die geeigneten dafür zu finden. (vgl. Papen et al. 2021, S. 4ff.) 4-7

Weitere Herausforderungen bestehen ergeben sich auch bei bestehenden IT-Systemen. Dazu gehört, dass die Datenintegration, Standardisierung und das Rechtemanagement funktioniert. Kurz gesagt sollte bei der Bereitstellung dieser Systeme die Qualität der Daten passen, die verwendeten Kennzahlen sollten von allen anerkannt und verstanden werden sowie soll klar sein, wer befugt ist auf die Daten zuzugreifen und diese ggf. zu ändern. (vgl. Weber et al. 2012, S. 107)107

Das ganze Thema der Digitalisierung birgt noch eine weitere Herausforderung. Diese beschäftigt sich damit, dass das Controlling sich kontinuierlich in einem Wandel befindet. Controller werden im Verlauf der Zeit, sich immer wieder mit neuen Aufgaben und Kompetenzen auseinandersetzen müssen. Das können auch Kosten für Weiterbildungen bedeuten. (vgl. Weber et al. 2012, S. 108f.)108f.

Die Controller als Business Partner einzusetzen hat auch seine Nachteile. Einer davon liegt in der Erhöhung des Slacks. Das heißt, die Business Partner bilden Risikorücklagen, was bei den Managern nicht sehr gerne gesehen wird. Durch den Manager ergibt sich ein weiterer Nachteil. Da die Befugnis des Controllers steigt, sinkt der Einfluss des Managers und gewisse Meinungsverschiedenheiten sind nicht mehr so einfach zu lösen. (vgl. Papen et al. 2021, S. 612)612

## 5. Fazit

### 5.1. Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit hat grundlegende Aspekte des Controllings und der KMU aufgegriffen. Durch den kurzen einzelnen Überblick hat aufgezeigt, dass die Definition des Controllings nicht einheitlich geregelt ist. Im Grunde kann jedoch von einer Planungs-, Kontroll- und Informationsfunktion ausgegangen werden. Des Weiteren zeigt die Praxis auf, dass das Business Partnering bei Controllern an Zuwachs gewinnt und diese höhere Befugnis für sie Geschäftstätigkeiten aufweisen.

Die Kleinst-, kleinen und mittleren Unternehmen sind in Relation zu den großen Unternehmen, was die Ressourcen betrifft, im Nachteil. Trotz dessen, ist ein recht großer Anteil, des in Deutschland generierten Umsatzes, auf die KMU zurückzuführen. Der Anteil der Mitarbeiter liegt bei den KMU über der Hälfte, wodurch eine soziale Bedeutung nochmal stark in den Vordergrund rückt.

Nach der Einzelbetrachtung der Begriffe, ist es auch wichtig deren Zusammenarbeit zu erörtern. Die Digitalisierung beeinflusst dabei beide Gebiete. Bei den KMU sind die Investitionen für die Digitalisierung, sowie die bereits umgesetzten Prozesse branchenübergreifend unterschiedlich. Insgesamt betrachtet sind beide Aspekte jedoch überall steigend. Im Controlling gibt es ebenfalls Veränderungen, vor allem in den Möglichkeiten die wichtigen Daten sammeln zu können. Von Cloud Computing, zu den ERP-Systemen gibt es viele digitale Hilfsmittel. Der Vorteil dieser ist, dass sie auch für Kapitalschwächere Unternehmen erschwinglich sind. Dadurch können KMU das Controlling effizient im Unternehmen einsetzen. Sie sollten das Controlling auch in ihren Unternehmen auch verwenden, denn es kann dem Unternehmen einen Mehrwert bieten. Durch den stark globalisierten Markt sind Risiken noch häufiger vorprogrammiert. Das Controlling besitzt Instrumente und das Know How um sich besser auf diese Gegebenheiten einzurichten. Dadurch steigen die Effizienz, der Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit. Nebenbei ist man auch für mögliche Kreditgespräche besser vorbereitet.

Eine Generelle Empfehlung für das Controlling sollte das dabei nicht sein. Es gibt gewisse Herausforderungen, welchen manche Unternehmen nicht gewachsen sind. Zusätzlich ist der Einsatz von IT-Systemen nur dann sinnvoll, wenn das Richtige für die Unternehmensprozesse vorliegt.

## 5.2. Kritik und offene Fragen

Abschließend müssen noch die kritischen Punkte aber auch offene Fragen genannt werden. Ein großer Teil dieser Kapitel beschränkt auf Deutschland. Als bestes Beispiel fungiert hier Kapitel 3.1, in dem die Unternehmensdaten Deutschlands als Basis genutzt werden. Dadurch kann man nur bedingt Rückschlüsse auf andere Länder ziehen. Dadurch kann sich gefragt werden ob es in den anderen Ländern ähnlich aussieht. Es könnte sich auch gefragt werden in wie weit sich

das Controlling Richtung Data Scientist entwickelt, da sich Controller immer mehr in die digitale Welt begeben müssen.

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass dieses Thema Controlling in KMU kein Randthema mehr ist und dort in Zukunft wohl verstärkt geforscht wird.

## Literaturverzeichnis

- Eschenbach, Rolf (2019): Controlling professionell. Gut gerüstet für digitale Herausforderungen. Unter Mitarbeit von Helmut Siller. 3. Auflage 2019. Freiburg: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH. Online verfügbar unter [https://www.wiso-net.de/document/SPEB,ASPE\\_\\_9783791045160483](https://www.wiso-net.de/document/SPEB,ASPE__9783791045160483).
- Francsovcics, Anna; Kadocsa, György (2009): Wettbewerbsfähigkeit und Controlling bei den KMU. Online verfügbar unter [http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/11\\_kadocsa-francsovcics.pdf](http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/11_kadocsa-francsovcics.pdf), zuletzt geprüft am 14.12.2022.000Z.
- Gadatsch, Andreas (2021): Möglichkeiten von Big Data im Controlling zielorientiert nutzen. In: *Rethinking Finance* (3), S. 34–41.
- Gärtner, Bernhard; Slacik, Johannes (2015): Die Rolle des Controllers bei der ERP-System-Nutzung - Qualitativ-empirische Ergebnisse aus deutschsprachigen Mittelunternehmen. In: *Zeitschr. für KMU und Entrepreneurship* (03-04), S. 305–323.
- Kricsfalussy, Andreas (2008): Unternehmensziele Die Etablierung neuartiger Zielkategorien1. In: *ZFO - Zeitschrift Führung und Organisation* (01), S. 33.
- Kristandl, Gerhard; Quinn, Martin; Strauß, Erik (2015): Controlling und Cloud Computing - Wie die Cloud den Informationsfluss in KMU ändert. In: *Zeitschr. für KMU und Entrepreneurship* (03-04), S. 281–304.
- Kunz, Jennifer; Mur, Alessandra (2022): Controlling als Business Partnering - Ein wichtiger Baustein organisationaler Resilienz?! In: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis* (5), S. 578–622.
- Küpper, Hans-Ulrich; Friedl, Gunther; Hofmann, Christian; Hofmann, Yvette; Pedell, Burkhard (2013): Controlling. Konzeption, Aufgaben, Instrumente. 6. überarbeitete Auflage 2013. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. Online verfügbar unter <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:24-epflicht-1230119>.
- Lindner, Dominic (2019): KMU im digitalen Wandel. Ergebnisse empirischer Studien zu Arbeit, Führung und Organisation. Wiesbaden: Springer Gabler (SpringerLink Bücher).
- Mayr, Albert (2015): Controlling in Klein- und Kleinstunternehmen durch Steuerberater. In: *Zeitschr. für KMU und Entrepreneurship* (03-04), S. 325–334.
- Papen, Marie-Christin; Lundborg, Martin; Tenbrock, Sebastian (2021): 360-Grad-Überblick über den Digitalisierungsstand in KMU. Bad Honnef: WIK Wissenschaftliches Institut für Infrastruktur und Kommunikationsdienste (WIK Diskussionsbeitrag, 480). Online verfügbar unter <https://www.econstor.eu/handle/10419/248436>.

Rautenstrauch, Thomas; Müller, Christof (2005): Verständnis und Organisation des Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen. In: *Zeitschrift für Planung* 16 (2), S. 189–209. DOI: 10.1007/BF02848578.

Statistisches Bundesamt Deutschland - GENESIS-Online: Tabelle abrufen (2022). Online verfügbar unter <https://www-genesis.destatis.de/genesis//online?operation=table&code=48121-0001&bypass=true&levelindex=0&levelid=1670966945290#abreadcrumb>, zuletzt aktualisiert am 13.12.2022.000Z, zuletzt geprüft am 13.12.2022.066Z.

Strauß, Erik; Reuter, Christoph (2019): Die Rolle des Controllers – lokale Entwicklungen, globale Trends und Ausblick in die Zukunft. In: *Controlling – Aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen*: Springer Gabler, Wiesbaden, S. 49–63. Online verfügbar unter [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-27723-9\\_2](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-27723-9_2).

Weber, Jürgen; Strauß, Erik; Spittler, Sabine (2012): Controlling & IT: Wie Trends und Herausforderungen der IT die Controllingfunktion verändern. In: *Z Control Manag* 56 (2), S. 105–109. DOI: 10.1365/s12176-012-0127-x.

Weißenberger, Barbara E.; Wolf, Sebastian; Neumann-Giesen, Axel; Elbers, Gunnar (2012): Controller als Business Partner: Ansatzpunkte für eine erfolgreiche Umsetzung des Rollenwandels. In: *Z Control Manag* 56 (5), S. 330–335. DOI: 10.1365/s12176-012-0627-8.

Wolf, Tanja; Heidlmayer, Melanie (2019): Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Rolle des Controllers. In: *Controlling – Aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen*: Springer Gabler, Wiesbaden, S. 21–48. Online verfügbar unter [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-27723-9\\_1](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-27723-9_1).

Wolf, Thomas; Strohschen, Jacqueline-Helena (2018): Digitalisierung: Definition und Reife. In: *Informatik Spektrum* 41 (1), S. 56–64. DOI: 10.1007/s00287-017-1084-8.