



Dipl.-Kfm. Andreas Beyer (StB/WP) ist Partner der Kanzlei *audalis Kohler Punge & Partner* in Dortmund.



Dipl.-Kfm. Guido Geis ist Gesellschafter der *audalis Consulting GmbH* in Dortmund.

# Möglichkeiten und Grenzen des externen Controllings für KMU

Andreas Beyer und Guido Geis

Der Markt des externen Controllings scheint bislang noch nicht deutlich entwickelt zu sein, obgleich bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) vielfach Handlungsbedarf besteht und eine Vielzahl von Beratungsangeboten existiert. Ausgehend von der Identifikation der Zielgruppe soll der folgende Beitrag auf Basis der in der Praxis gesammelten Erfahrungen die Möglichkeiten und Grenzen des externen Controllings erörtern. Es werden positive als auch negative Aspekte des Zukaufs von Controllingleistungen beleuchtet sowie eine mögliche Herangehensweise für das externe Controlling anhand eines Beispiels aus der Beratungspraxis aufgezeigt.

## 1. Problemstellung

In Zeiten eines immer schnelllebigeren globalen Wettbewerbs, zunehmender Anforderungen der Kreditinstitute und nicht zuletzt der aktuellen wirtschaftlichen Entwicklung verstärken sich die Erfordernisse hinsichtlich eines geschlossenen Systems zur Überwachung, Planung und Steuerung (d. h. Controlling) auch in Unternehmen mit kleiner und mittlerer Betriebsgröße.

So klar und eindeutig die Notwendigkeit des Controllings von externer Seite (u. a. Banken und Steuerberater) verdeutlicht wird, so unvollkommen ist häufig immer noch die Umsetzung. Insbesondere mangelndes Personal, fehlendes Know-how und kurzfristige Kostenüberlegungen sind vielfach ursächlich hierfür. Aus dieser perspektivischen Betrachtung fällt der Blick auf die Alternative, die Funktion „Controlling“ als externe Dienstleistung einzukaufen.

## 2. Abgrenzung mittelständischer Unternehmen

Insbesondere für Unternehmen mit kleiner und mittlerer Betriebsgröße kann die Auslagerung von Controllingleistungen von Interesse sein. Zur Abgrenzung dieser Unternehmen eignet sich in diesem Zusammenhang die Anzahl der beschäftigten Personen, da in den verfügbaren Personalkapazitäten vielfach der ent-

scheidende Engpassfaktor liegt. Insbesondere bei den Unternehmen mit bis zu 50 Beschäftigten besteht aufgrund der beobachteten hohen personellen Beanspruchung sowie eines geringen betriebswirtschaftlichen Organisationsgrades das höchste Nachfragepotential für eine externe Dienstleistung Controlling. Dieses soll anhand von drei wesentlichen Eigenschaften kleiner Unternehmen verdeutlicht werden.

### Überwiegend technische Orientierung

Ein Großteil dieser Kleinbetriebe sind produzierende Unternehmen im technischen Bereich. In diesen Unternehmen legt die Geschäftsführung vielfach den Schwerpunkt ihrer Tätigkeiten auf Produktion und Entwicklung, so dass betriebswirtschaftliche Erfordernisse häufig nachrangig verfolgt werden.

### Begrenztes Know-how im Controlling

Aufgrund der technischen Fokussierung der Geschäftsführung ist das Know-how im Bereich Controlling häufig nicht sonderlich ausgeprägt. Zumeist wird Controlling im Rahmen der Kontodisposition betrieben, was eher als Cash-Management bezeichnet werden kann (vgl. *Werdenich*, 2006, S. 11 f.).

Vielfach sind auch die betriebseigenen Daten gar nicht zu bekommen, da sie bspw. durch unzureichende Software-Lösungen nicht valide genug sind. Insoweit sind betriebseigene Daten nur zu einem

### Stichwörter:

- Beratungspraxis
- Beratungsunternehmen
- Externes Controlling
- KMU
- Nationale/Internationale Unternehmen

Teil unmittelbar für unternehmerische Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben geeignet (vgl. Buschmann, 2009, S. 1).

Mangelnde Unternehmensgröße für ein qualifiziertes internes Controlling

Die betrachtete Unternehmensgröße bietet zumeist nicht die Möglichkeit, eine qualifizierte Controllingabteilung/-person einzurichten, da der Bedarf für einen geeigneten Controller als Vollzeitkraft nicht gegeben ist (vgl. Krey/Lorson, 2007, S. 1722). Überwiegend wird aufgrund von mangelnden personellen Kapazitäten die Aufgabe des Controllings von der Geschäftsleitung selbst übernommen (vgl. Ossadnik et al., 2004, S. 628). Diese kann häufig wegen ihrer Einbindung in das Tagesgeschäft die Controllingaufgabe nicht angemessen erledigen.

3. Grundlagen des externen Controllings

Zielsetzung des externen Controllings

Die Zielsetzung des externen Controllings besteht darin, das zu betreuende Unternehmen durch die Vernetzung von Unternehmenszielen, Strategien sowie operativen Plänen und letzten Endes der

Kontrolle auf die Herausforderungen der Zukunft auszurichten (vgl. Klett/Pivernetz, 2004, S. 22). Hierbei werden durch den externen Controller Gestaltungsmöglichkeiten durch die Ableitung von Trends aufgezeigt und diese durch Hilfestellungen bei der Implementierung von Maßnahmen auch fortlaufend unterstützt. Für die Mitarbeiter besteht die Möglichkeit, an dem Prozess teilzunehmen und somit dieses Wissen unternehmensintern aufzubauen (vgl. Güldenber, 2003, S. 269 f.). Durch die Erhebung relevanter Daten können Kostenstrukturen und die in sie eingebetteten Kostenträger identifiziert und angemessen gesteuert werden. Diese Ausrichtung hängt in hohem Maße von den Gegebenheiten der einzelnen Unternehmung ab und bestimmt somit die Umsetzbarkeit des externen Controllings.

Formen des externen Controllings

Grundsätzlich lassen sich vier Grundformen des externen Controllings unterscheiden. Diese bestimmen sich zum einen durch die Frage, ob es sich um eine regelmäßige oder ausschließlich projektbezogene Tätigkeit handelt. Zum anderen ist zu klären, ob die Inanspruchnahme aufgrund der Existenz einer eigenen Controllingabteilung eine Ergänzung

oder, bei ausschließlich externem Controlling, eine Alternative zum internen Controlling darstellt (vgl. Abb. 1).

Je nach Kombination der Bestandteile wird die Tiefe der Umsetzbarkeit von Controllingaufgaben bestimmt. Herauszustellen ist hier die Frage nach der formalen Dimension, d. h. ob neben der externen Beschäftigung eine eigene Controllingabteilung/-stelle im zu betrachtenden Unternehmen vorhanden ist oder nicht. Findet der externe Controller eine in das Unternehmen integrierte Controllingabteilung vor, besteht durch den ständigen Kontakt der Mitarbeiter mit dem Gebiet und den Tätigkeiten des Controllings meist eine höhere Akzeptanz. Zudem ist es hier möglich, individuelle Instrumente für die Geschäftsleitung zu entwickeln, die bei einer ausschließlichen Inanspruchnahme der Dienstleistung aufgrund der enorm zeitaufwendigen Analyse der Unternehmung und der erforderlichen Vorarbeiten als nicht wirtschaftlich anzusehen sind. Aus diesem Grund ist es vorteilhaft, wenn die angebotenen Leistungen aus standardisierten Instrumenten bestehen.

Anforderungen an einen externen Controller

Die Anforderungen, die an einen externen Controller gestellt werden können, sind aufgrund der beschränkten Einsatzfähigkeit von individuellen Instrumenten nicht mit einer eigens eingerichteten Controllingabteilung zu vergleichen. Konkret kann für die Übernahme des externen Controllers insbesondere ein Unternehmensberater oder Steuerberater in Frage kommen. Zu berücksichtigen ist, dass der Unternehmensberater neben einem akademischen Hintergrund auch entsprechende Referenzen in konkreten Controllingprojekten aufweisen sollte. Der Steuerberater des Unternehmens ist im Regelfall seit Jahren mit den wirtschaftlichen Verhältnissen des Unternehmens vertraut, so dass er ohne größere Einarbeitungszeit die Aufgabe des externen Controllers übernehmen kann.

Einen starken Einfluss auf die Umsetzbarkeit hat die Akzeptanz unter den Mitarbeitern und der Geschäftsleitung für das Controlling (vgl. Weber, 2003, S. 260). Fehlt diese Akzeptanz im Unternehmen, können zum einen die geplanten Maßnahmen nicht umgesetzt werden, zum anderen werden Ergebnisse nicht be-

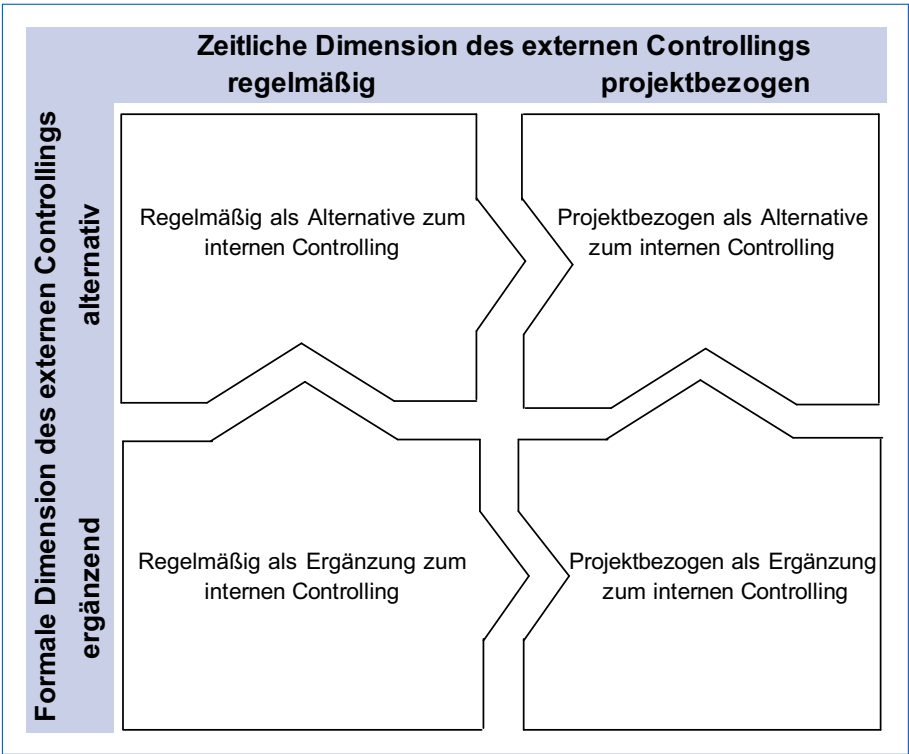


Abb. 1: Grundformen des externen Controllings (entnommen aus Breitkopf, 1999, S. 46)

trachtet und gehen nicht in den Prozess der Entscheidungsfindung ein. Gerade bei kleinen Unternehmen wird aufgrund der starken Verbundenheit zum Pragmatismus häufig den Zahlen wenig Glauben beigemessen, so dass dringend notwendige Maßnahmen ausbleiben.

#### 4. Beurteilung des externen Controllings für KMU

Bei der Entscheidung über die Einbindung eines externen Controllings sind insbesondere die Aspekte Zeit, Qualität, Reflexion, Wissensaufbau, Abhängigkeit und Wirtschaftlichkeit von Bedeutung, die nachfolgend erörtert werden:

##### Zeit

Durch die langjährige Erfahrung bei unterschiedlichsten Unternehmen kann der externe Berater auf ein breites betriebswirtschaftliches Wissen und Erfahrungen bei dessen Umsetzung zurückgreifen. Zumeist sind ihm durch vorangegangene Aufträge das Unternehmen und seine individuellen Strukturen bekannt, so dass keine Einarbeitung in die Prozesse des Unternehmens von Nöten ist. Die internen Abläufe sind bekannt und interne Beziehungen bleiben aufgrund des immer wieder vorherrschenden Gefühls der Mitarbeiter, bei der Einrichtung eines Controllings 'kontrolliert' zu werden, unbelastet (vgl. Klett/Pivernetz, 2004, S. 21). Auch bei neuen Aufträgen kann der Berater auf Erfahrungswerte aus anderen Tätigkeiten aufbauen (vgl. Brecht, 2004, S. 4) und ein erstes Controllingsystem kann in der Konzeptphase in wenigen Wochen erstellt werden (vgl. Baier, 2008, S. 56 f.). Der externe Controller arbeitet mit seinen eigenen Applikationen, so dass die Entwicklungsphase und die mit hohen Kosten verbundene Implementierung und anschließende Schulung einer neuen Software entfallen kann. Durch den gezielten Einsatz des externen Controllers, der entsprechend der Erfordernisse modular festgelegt werden kann, bleibt die Unternehmensleitung flexibel und kann sich auf das Kerngeschäft konzentrieren. Diese vertragliche Bindung verspricht fristgerechte Ergebnisgrößen, die zur effizienten Steuerung der Unternehmenstätigkeit beitragen und kostenmäßig kalkulierbar sind (vgl. Fiedler, 2009, S. 7).

##### Qualität

Der externe Controller bietet den Vorteil, mit einem umfangreichen betriebswirtschaftlichen Wissen über das Unternehmen und die Branche die richtige Art und den richtigen Umfang der benötigten Daten und Auswertungen einschätzen zu können. Hier greift er auf verschiedene ihm bekannte Datenquellen zurück und generiert hieraus, durch die häufige Anwendung der Werkzeuge, aufbereitete Daten. Ein mögliches Vertrauensdefizit zwischen Geschäftsleitung und Controller in kleinen Unternehmen kann durch den externen Controller vermieden werden, da dieser nur bei einer gegebenen Vertrauensbasis beauftragt wird. In der Außenwirkung obliegt dem Controller der bekannte Vorteil eines Externen. Akzeptanz, Ansehen und insbesondere Um- und Durchsetzungsstärke sind hier wesentliche Faktoren.

##### Reflexion

Bei dem Engagement eines externen Controllers greift die Geschäftsleitung auf eine objektive dritte Partei zurück, die dem Unternehmen und den Mitarbeitern unabhängig gegenüber steht (vgl. Bürger, 2005, S. 32 f.). Diese interpretiert Daten zumeist in einer anderen Weise, als dies im Normalfall ein Geschäftsführer sehen würde, der seine eigenen Entscheidungen bewertet. Ein unabhängiger Blick 'von außen' auf das Unternehmen ist auf diese Art möglich und gewährleistet so, dass einer Färbung oder einer Verwässerung von Ergebnissen vorgebeugt wird. Durch die Erfahrungswerte der zurückliegenden Tätigkeiten und dem damit verbundenen Informationsvorsprung gegenüber unternehmensinternen Controllern (vgl. Bretkopf, 1999, S. 85) können Trends und Entwicklungen durch den Controller vermittelt werden, der hier eine Art Moderatorfunktion übernimmt. Durch den externen Controller können die Chancen und Risiken einer Unternehmung oder der Geschäftsbereiche bewertet und in Absprache mit dem Management zielgerichtete Maßnahmen konstruiert werden. Die Geschäftsleitung bekommt regelmäßiges Feedback zu dem aktuellen Geschäftsverlauf aus betriebswirtschaftlicher Sicht und kann die gewonnenen Erkenntnisse in ihr Handeln integrieren.

##### Wissensaufbau

Generell erbringt die Produktion bzw. die Geschäftstätigkeit einen Wissensbeitrag für das Unternehmen und erhöht das vorhandene Know-how über die Vorgänge. Durch die Delegation der Controllingaufgabe an einen Externen wird das Wissen allerdings nur eingeschränkt im Unternehmen generiert. Der externe Berater ist zwar auf ein Zusammenwirken angewiesen, doch werden 'Kernüberlegungen' auf Basis seiner Kenntnisse erarbeitet, ohne dass zwingend der Know-how-Transfer in das Unternehmen sichergestellt ist. Im weiteren Verlauf der Unternehmenstätigkeit kann dieses zu Problemen führen, da mit wachsender Geschäftstätigkeit der Umfang der Controllingaufgaben (vgl. Bretkopf, 1999, S. 45) und damit die Komplexität wachsen. Wird das Controlling ausschließlich durch einen Externen durchgeführt und werden die Mitarbeiter nicht in den Prozess miteinbezogen, steigen zwangsläufig die Abhängigkeiten und die Kosten der Fremdleistung Controlling.

##### Abhängigkeit

Das Unternehmen begibt sich in eine Abhängigkeit zu dem externen Controller. Dieser muss bei steigender Komplexität und steigendem Zeitbedarf über freie Kapazitäten verfügen, um den Anforderungen gerecht zu werden. Hier können Gegebenheiten wie z. B. eine hohe räumliche Distanz zwischen den Vertragspartnern, andere Engagements des Beraters etc. dazu führen, dass dieser die Anforderungen nicht mehr in vollem Umfang erfüllen kann bzw. dass die geforderten Daten nicht zeitgerecht eingehen.

##### Wirtschaftlichkeit

Wie bereits genannt, kann durch die Weiterentwicklung des Controllings oder durch das Wachstum der Unternehmung der Umfang der Controllingaufgaben deutlich ausgedehnt werden. Insoweit würden die Aufwendungen zur Beschäftigung eines externen Beraters die Kosten der eigenen Implementierung einer Controllingstelle bzw. Controllingabteilung übersteigen. Wann und wo ein solcher Scheitelpunkt liegt, ist nicht aus einer rechnerischen Überlegung zu bestimmen. Bei steigender Komplexität und damit steigenden Kosten zur Ergebniserzeugung ist im Bereich des Controllings eine Messung der Qualität der Leistungs-

Positiv	Negativ
<ul style="list-style-type: none"><li>- Zeitersparnis</li><li>- Flexibilität der Geschäftsführung</li><li>- kalkulierbare Kosten</li><li>- vertraglich zugesicherte Ergebnisgrößen</li><li>- objektive Beurteilung von Maßnahmen</li><li>- Darstellung gegenüber Dritten</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- keine Generierung von kaufmännischem Wissen</li><li>- Abhängigkeit</li><li>- lange Kommunikationswege</li><li>- Kostenentwicklung bei individuellen Leistungen</li></ul>

Abb. 2: Positive und negative Aspekte des externen Controllings

erstellung sowie ihres Preis-Leistungs-Verhältnisses schwieriger zu kontrollieren (vgl. *Breitkopf*, 1999, S. 99) und deshalb auch eine Entscheidung für oder gegen den externen Berater nicht eindeutig zu treffen.

Unter Wirtschaftlichkeitsaspekten erscheint für KMU die Einbindung eines externen Controllers insbesondere bei standardisierten Leistungen und einmaligen Sonderprojekten vorteilhaft. Regelmäßige individuelle Leistungen können im Regelfall kostengünstiger unternehmensintern erbracht werden. Insgesamt lassen sich die wesentlichen positiven und negativen Aspekte des externen Controllings wie in *Abb. 2* dargestellt zusammenfassen.

5. Beispiel aus der Beratungspraxis

Ausgangslage

Im Fokus der folgenden Ausführungen steht ein mittelständisches Unternehmen der Automobilzulieferindustrie. An seinem Stammsitz in Deutschland befinden sich die zentrale Verwaltung, Entwicklung und der Key Account Vertrieb, während die primäre Produktion in Osteuropa erfolgt. Darüber hinaus befinden sich sieben Niederlassungen mit eigenen Tochtergesellschaften im europäischen sowie amerikanischen Raum.

Innerhalb der Tochtergesellschaften wird vorwiegend die Vertriebstätigkeit für die entsprechenden Automobilregionen übernommen sowie vereinzelt ergänzende Entwicklungsarbeit. Die Historie hat das Unternehmen stets technisch geprägt, so dass die Philosophie sehr zentriert im Rahmen eines technischen Denkens stattgefunden hat. Betriebswirtschaftlich wurde in der Gruppe vereinzelt eine partielle Schwerpunktbildung betrieben, die allerdings eher aktuellen Notwendigkeiten entsprang (bspw. Nachkalkulation) als einer strukturellen Vorgehensweise. Die Grundorientierung wurde von der Ge-

schäftsführung anhand von Umsatzzahlen ausgegeben. Dabei wurde zunächst keine wesentliche Plausibilisierung betrieben, so dass zwar Planzahlen entworfen wurden, diese aber nur unwesentlich etwas mit dem Realgeschäft zu tun hatten.

Technische Umsetzung

Die im Unternehmen vorherrschenden Planungen wurden auf Basis von Excel umgesetzt. Die der Planung zu Grunde liegenden Werte wurden aus der im Haus vorliegenden Finanzbuchhaltung entnommen. Dabei wurden die Kostenarten übertragen und mehr oder weniger grob vorgetragen und mit aktuellen Entwicklungen versehen. Eine Auseinandersetzung mit den Inhalten erfolgte nicht.

Die Daten der Tochnerniederlassungen wurden einmal jährlich auf starkes Drängen der Geschäftsführung des Stammhauses übergeben. Dabei beschränkte sich dies zumeist auf eine reine Umsatzplanung, die in aller Regel so gestaltet war, dass die Zahlen des kommenden Jahres deutlich über denen des Vorjahres lagen, doch in der Nachschau fast nie erreicht wurden. Dieses Vorgehen fand aufgrund der schmalen Struktur des Unternehmens zunächst keine Widerstände und wurde auch nicht sanktioniert.

Neuaufstellung

Zunächst wurde für das Stammhaus eine Planungsstruktur nach Kostenarten und Bereichen in Abstimmung mit der Geschäftsführung sowie den Bereichsleitern Vertrieb/Produktion aufgestellt. Hierzu wurden sämtliche Bereiche über Vergangenheitszahlen und bestehenden Forecasts plausibilisiert. Gleichfalls wurde die reine Forecastplanung umgestellt auf ein prospect/suspect/forecast-System, um die etwaigen saisonalen Entwicklungen optimal in die Planung einzubinden.

In einem zweiten Schritt wurden dann in ähnlicher Weise die Entwicklungen der Tochtergesellschaften überplant. Nach-

dem eine erste Übersicht vorlag, wurde diese zunächst zur internen Revision an die jeweiligen Niederlassungsleiter versendet. Nach Überarbeitung wurde diese dann in einem persönlichen Meeting über den Planungsentwurf revidiert oder bestätigt. Diese so entstandene einheitliche Basis wurde als Grundplanung übernommen.

Im Rahmen dieser Revision der einzelnen Kostenarten wurde eine Kontierungsrichtlinie entwickelt, die es ermöglichte, anhand von konkreten Beschreibungen die Geschäftsvorfälle sicher den jeweiligen Kostenarten zuzuordnen.

Externes Controlling

Die schlanke Organisation des Unternehmens bot nach ausreichender Evaluierung zunächst keine personellen Ressourcen, um das Controlling im Rahmen des Projektes umzusetzen. Gleichfalls wäre für eine Implementierung im Unternehmen nicht nur die regelmäßige Abstimmung mit den Tochterunternehmen, sondern auch die Einführung einer neuen integrierten Standard-Softwarelösung notwendig gewesen. Da es aber der Geschäftsführung primär um die Ergebnisse ging, wurde entschieden, Controlling und Reporting an ein externes Unternehmen zu vergeben.

Situation der Tochtergesellschaften

Da die jeweiligen Rechnungslegungsgrundsätze der Niederlassungsländer sich naturgemäß unterscheiden, wurden im Rahmen des Projektes in einem ersten Schritt während eines zweitägigen Aufenthaltes vor Ort die Grundgegebenheiten der Rechnungslegung sowie der angewendeten steuerlichen Maßgaben aufgenommen. Danach wurde anhand der im Stammunternehmen erarbeiteten Kontierungsrichtlinie eine Zuweisung über das Controllingtool geschaffen. Auf diese Weise konnte die Ursprungsrechnungslegung ohne Veränderung beibehalten werden, bot aber die Möglichkeit, die Daten der jeweiligen Niederlassung zu importieren und in einen vergleichbaren Rahmen zu bringen. Hierzu wurden, je nach Möglichkeit der Buchhaltung des Tochterunternehmens, unterschiedliche Wege des Datenexportes gewählt.

Im Verlauf des Projektes wurden die Summen-/Saldenlisten der Tochterunternehmen jeweils zum 10. eines Monats ab-



gefragt und zentral eingelesen. Während des Importes konnten neu angefallene Datenbereiche identifiziert und sachgerecht in Abstimmung mit der Tochtergesellschaft zugeordnet werden.

Daraufhin wurde ein praktikables Auswertungssset (GuV, Bilanz, Cash-Flow, Liquidität) in zwei Perspektiven generiert: Die erste Perspektive beinhaltet die Entwicklung im Vergleich zur Basisplanung; die zweite Perspektive stellt eine Vorschau aus Ist-Daten bis dato und Plan-Daten bis Ende des Wirtschaftsjahres dar. Diese Auswertungen wurden auf ihre wesentlichen Abweichungen analysiert und mit den jeweiligen Niederlassungsleitern abgestimmt. Die Ergebnisse konnten dann mit Hilfe des Berichtsmanagers der Softwarelösung in ein Reporting eingebunden werden, welches bereits am 15. des Monats mit den entsprechenden Handlungsempfehlungen der Geschäftsführung vorlag. Nach Abstimmung im Haus konnte dann das Reporting an die beteiligten Banken und Gesellschafter weitergeleitet werden.

Jede Tochterniederlassung wurde mit einer Lizenz des Controllingtools ausgestattet, so dass sämtliche Auswertungen und Vergleiche grundsätzlich gelesen und bearbeitet werden konnten. Gleichfalls wurde durch ein Rechtesystem die Möglichkeit zur Planung verschiedener Daten, die im Einflussbereich der jeweiligen Niederlassung stehen, geschaffen. Insoweit konnte je nach Entwicklungslage des Standortes eine überarbeitete Planungsversion versendet werden. Dabei wurde im Rahmen des Tools darauf geachtet, dass eine Ursprungsplanung immer ohne Veränderung blieb.

### Konkreter Nutzen für das Unternehmen

Die Entscheidung des Unternehmens für ein externes Controlling hat konkreten Nutzen in unterschiedlichen Bereichen gebracht. Bedingt durch das Vorherrschen einer relativ kleinen Führungsmannschaft konnten durch die Integration des externen Controllings mehr Kapazitäten für andere Schwerpunkte gewonnen werden. Somit kann das Team die Niederlassungen und den eigenen Vertrieb effektiver betreuen. Gleichfalls wurde in allen Bereichen eine Erhöhung der Akzeptanz der Zahlen erreicht, wobei insbesondere die Zuarbeit der Tochtergesellschaften deutlich optimiert wurde. Zudem konnte in der kritischen Ausei-

nersetzung mit den Zahlen die Validität erhöht werden. Der Einsatz modernster Software konnte die Bearbeitungsgeschwindigkeit des Controllings um rund vier Wochen senken und wurde als erheblich anwendungsfreundlicher wahrgenommen als die bislang genutzten, fehleranfälligen Excel-Lösungen.

Klar und verlässlich konnten nun Informationen als Entscheidungsgrundlage über das gesamte Unternehmen verteilt werden, die aufgrund ihrer Abstimmung auch einen Vergleich der Niederlassungen ermöglichten. Gleichfalls stellten die Auswertungen eine unmittelbare Übersicht zur Steuerung dar, die den Geschäftsführern der Tochtergesellschaften mit nur sehr geringer Zuarbeit zur Verfügung stand.

Das professionelle Know-how und die Erfahrung des Externen konnten ohne Fortbildungsaufwand und ohne fixe Personalkosten unmittelbar genutzt werden. Als sehr hilfreich für das Unternehmen wurde die externe Interpretation schon während der Erarbeitung der Planung empfunden. Das Vorgehen hat unmittelbar eine Basis für realistische Zahlen geschaffen, die bislang im Unternehmen aufgrund ambitionierter Umsatzerwartungen nicht umgesetzt werden konnte. Der neue Betrachtungswinkel und die daraus resultierenden Anregungen wurden vom Führungskreis als sehr nützlich empfunden, die einen deutlichen Mehrwert hinsichtlich strategischer Überlegungen und zum Teil auch schon für unmittelbare Maßnahmen bedeuteten.

### 6. Fazit

Insbesondere Unternehmen mit geringer Beschäftigtenzahl verfügen häufig über nicht ausreichende Controllinginstrumentarien (vgl. z.B. Ossadnik et al., 2004, S. 629; hinsichtlich der Verbreitung von Instrumenten des strategischen Controllings vgl. Berens/Wüller, 2007, S. 397). Die externe Beschaffung von Controllingleistung stellt gerade für diese Unternehmen eine betriebswirtschaftlich sinnvolle Alternative dar, die in der Vergangenheit selten genutzt wurde. Der Unternehmer kann sich auf seine Kernaufgaben konzentrieren und verfügt trotz knapper personeller Ressourcen und begrenztem betriebswirtschaftlichen Know-how innerhalb seiner Belegschaft durch den Zukauf über ein leistungsfähiges Controlling. Ferner entwickelt sich der

externe Controller nicht selten zu einem wertvollen Diskussionspartner in Bezug auf die strategische Entwicklung des Unternehmens. Mit zunehmender Beschäftigtenzahl ist aus wirtschaftlichen Gründen ein Aufbau einer eigenen Controllingabteilung vorteilhaft. Das externe Controlling kann in diesem Fall bei Bedarf weiterhin als Ergänzung zum internen Controlling genutzt werden.

#### Keywords:

- Case study
- External controllership
- National/International Enterprises
- Service/consulting providers
- SME

#### Summary

Small and medium sized companies often are in a position where the daily focus primarily lies on processing the orders. Not only due to a shortage of manpower, the orientation in many cases is technical and rarely focussed on a detailed analysis of business evaluation. Thus management accounting processes often are not integrated within the company structure. The assignment of external service/consulting providers might be a solution to fill that gap. The following article shall provide some assistance to evaluate the potential options and also gives a practical example.

#### Literatur

- Baier, P., Praxishandbuch Controlling, München 2008.
- Berens, W./Wüller, F., Strategisches Controlling in KMU – Bedeutung, Umsetzungsstand und edv-technische Unterstützung, in: Controlling, 19. Jg. (2007), H. 7, S. 393–403.
- Brecht, U., Controlling für Führungskräfte, Wiesbaden 2004.
- Breitkopf, S. K., Externes Controlling, Frankfurt am Main 1999.
- Bürger, B., Aspekte der Führung und der strategischen Entwicklung von Professional Service Firms, Weinheim 2005.
- Buschmann, R., Externes Controlling für mittelständische Unternehmen, [www.buschmann-management.de/anders/links/artikel.doc](http://www.buschmann-management.de/anders/links/artikel.doc), Stand: 04.03.2009.
- Fiedler, R., Externes Controlling als Dienstleistung für die Unternehmensführung, [http://www.fh-wuerzburg.de/fh/fb/bwl/official/bwt/ALT\\_12\\_2005/PAGES/PP/4/](http://www.fh-wuerzburg.de/fh/fb/bwl/official/bwt/ALT_12_2005/PAGES/PP/4/), Stand: 04.03.2009.

## In komprimierter Form und nach neuem HGB



Von Prof. Dr. Michael Wehrheim, Universität Giessen, und  
Prof. Dr. Anette Renz, Duale Hochschule Villingen-Schwenningen  
2. Auflage. 2009. XXII, 264 Seiten. Kartoniert € 24,80  
ISBN 978-3-8006-3652-5

### Dieses Lehrbuch

liefert Ihnen in komprimierter Form einen umfassenden Überblick über alle wichtigen handels- und steuerrechtlichen Bilanzierungsfragen des Einzelabschlusses. Vor dem Hintergrund des bereits eingearbeiteten Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes (BilMoG) wird zudem aufgezeigt, in welchen Bereichen nachwievor eine Kongruenz zwischen Handels- und Steuerbilanz besteht, bzw. ob es nach dem Festhalten des Gesetzgebers zumindest an der materiellen Maßgeblichkeit gelingt, weiterhin eine Einheitsbilanz aufzustellen.

### Aus dem Inhalt:

#### Teil A: Die Handelsbilanz

Einführung in das Rechnungswesen – Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung – Bilanzgliederung und Inhalt der Bilanzpositionen – Bilanzbewertungsnormen – Gewinn- und Verlustrechnung – Anhang – Lagebericht

#### Teil B: Die Steuerbilanz

Gewinnbegriff und Gewinnermittlungsverfahren – Ansatz- und Bewertungsvorschriften der steuerlichen Gewinnermittlung – Bilanzierung und Bewertung ausgewählter Aktiva und Passiva

Bitte bestellen Sie bei Ihrem Buchhändler oder beim:  
Verlag Vahlen · 80791 München · Fax (089) 3 81 89-402  
Internet: [www.vahlen.de](http://www.vahlen.de) · E-Mail: [bestellung@vahlen.de](mailto:bestellung@vahlen.de)

**Vahlen**

Güldenberger, S., Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen, Wiesbaden 2003.

Klett, C./Pivernetz, M., Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen, 3. Aufl., Herne/Berlin, 2004.

Krey, S./Lorson, P., Controlling in KMU – Gestaltungsempfehlungen für eine Kombination aus internem und externem Controlling, in: Betriebs-Berater, 62. Jg. (2007), H. 32, S. 1717–1723.

Ossadnik, W./Barklage, D./Lengerich, E. van, Controlling im Mittelstand – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Controlling, 16. Jg. (2004), H. 11, S. 621–630.

Weber, J., Empirische Controllingforschung, Wiesbaden 2003.

Werdenich, M., Modernes Cash-Management, München 2006.

Preis inkl. MwSt./155649