Inhaltsverzeichnis

[1. Einleitung 1](#_Toc120703998)

[2. Controlling 2](#_Toc120703999)

[2.1. Grundlagen des Controllings 2](#_Toc120704000)

[2.2. Rolle des Controllings 3](#_Toc120704001)

[3. KMU 3](#_Toc120704002)

[3.1. Begriffserklärung 3](#_Toc120704003)

[3.2. Bedeutung von KMU 4](#_Toc120704004)

[4. Mehrwert des Controllings in KMU 4](#_Toc120704005)

[4.1. Einsatz in der Praxis 4](#_Toc120704006)

[4.2. Nutzen der generiert wird 4](#_Toc120704007)

[4.3. Bestehende Herausforderungen 4](#_Toc120704008)

[5. Fazit 4](#_Toc120704009)

[Literaturverzeichnis 5](#_Toc120704010)

# Einleitung

Die Gesellschafft verändert sich im Laufe der Zeit, so auch die Ökonomie wie auch die darin agierenden Unternehmen. Betrachtet man nun das laufende 21. Jahrhundert, erkennt man, dass es sehr schnelllebig ist, vor allem was die Technik betrifft. Sie hat sich innerhalb sehr kurzer Zeit stark verändert, sowie in vielen Fällen auch verbessert. Innerhalb XX Jahre kamen wir zum Beispiel von der Innovation des mobilen Telefons, zu einem „mobilen Hochleistungsrechner“ mit dem man viele Funktionen abdecken kann, für diese man vor ein paar Jahren noch mehrere Gegenstände brauchte. Dieser Wandel der Technik gibt der Wirtschaft und deren Unternehmen Chancen, welche sie für sich zu Nutze machen können. Die freie bzw. soziale Marktwirtschaft wie sie in den westlichen Ländern vermehrt vorkommt, muss genau diesen Wandel als genau solch eine Chance sehen, aber auch gleichzeitig als Risiko. Denn wenn sie den Sprung verpassen, könnten sie in dieser globalisierten Welt, im Rang abrutschen und ihre Wettbewerbsfähigkeit verlieren. Eine solche Marktwirtschaft besteht im Ganzen aus einzelnen Akteuren, worunter auch Unternehmen zählen. Unternehmen sind Strukturen welche mit Input einen, über eine Wertschöpfungskette generierten, Output produziert. Diese Wertschöpfungskette bezieht sich auf das Produkt, jedoch werden Unternehmerische Tätigkeiten immer komplexer und erfordern mehr Know-How als früher. Im Laufe der Zeit entwickelten sich Stabstellen, die sich von dem direkten Einfluss in der Produktion oder der Dienstleistung abgrenzt. Als eine davon zählt auch das Controlling.

Im Verlauf dieser Arbeit wird das Controlling genauer erläutert. Addierend dazu, wird sich die Unternehmerschaft, genauer gesagt, die Definitionen der Unternehmensgrößen, angeschaut. Der Hauptaspekt dieser Arbeit verbindet diese zwei Themen, wobei dabei nicht alle Unternehmen eine Rolle spielen, sondern es werden speziell die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) angeschaut. Es wird erörtert, welchen Mehrwert ein Controlling, welches sich erfolgreich in großen Unternehmen etabliert hat, in den KMU bildet.

# Controlling

## Grundlagen des Controllings

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

Auch wenn das Controlling schon ein paar Jahrzehnte im Einsatz ist, gibt es weiterhin noch kein einheitliches Verständnis dessen. Das Wort "Controlling" ist in diesem Zusammenhang etwas irreführend, da es implizit eine Kontrollfunktion vermuten lässt. Diese Funktion ist zwar ebenfalls eine Aufgabe des Controllings, dabei bleibt sie aber nur eine von vielen. (Küpper et al. 2013)

Controlling wird in den Firmen für die Planung, Kontrolle und Informationsbeschaffung genutzt. Es bedient sich dabei an gewissen Instrumenten, die unter anderem quantitative Kennzahlen beschreiben, aber auch qualitative.

Das Controlling wird grob in drei Kategorien gegliedert. Diese werden das normative, strategische und das operative Controlling genannt. Die Controlling-Begriffe sind hierbei die Unterstützenden Funktionen für das jeweilige Management (normativ, strategisch, operativ). Dabei bauen diese Konzepte aufeinander auf. Besser gesagt arbeitet das strategische mit den Vorgaben des normative und das operative mit den Vorgaben des strategischen Controllings bzw. Managements.

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 darin besteht, indem sich die Stakeholder (vor allem die Mitarbeiter) sich mit dem Unternehmen identifizieren können. (Eschenbach et al. 2019, S. 57f)

Wie bereits erwähnt, liegt die Aufgabe des normativen Controllings 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, auch wenn meist langfristig, wandeln. Das bedeutet die kontinuierliche Überarbeitung der Werte u.Ä., enden typischerweise in neue Entwürfe einer Wertecharta, eines Leitbild-, Werte, und/oder Normen-Checks. Somit ist die Informationsfunktion des normativen Controllings qualitativer Art. (Eschenbach et al. 2019, S. 105f)

Das strategische Controlling denkt nicht so grundsätzlich über die Unternehmensphilosophie nach. Es soll dem Management bei der Strategie-Umsetzung /-Planung und /-Kontrolle unterstützen. Diese Strategien müssen aber auch im Einklang der normativen Vorgaben sein. (Eschenbach et al. 2019, S. 189)

In diesem Bereich versucht man so gut wie möglich die Stärken und Schwächen des Unternehmens zu erarbeiten, aber auch die externen Faktoren Risiken und Chancen müssen analysiert werden. (Eschenbach et al. 2019, S. 219f) Mit den Informationen über interne und externe Einflüsse, werden dann unter anderem SWOT-Szenarien erstellt und ggf. kann dadurch ein strategischer Plan entwickelt werden. (Eschenbach et al. 2019, S. 105f)

Der Letzte Bereich der noch übrig ist, ist das operative Controlling. Die vorherigen Controlling-Begriffe haben ihren Fokus auf einen längeren Zeitraum. Der operative Handlungs- und Reaktionszeitraum liegt im mittel bis kurzfristigen Intervall, denn die Aufgabe im operativen Controlling ist, die Strategie effektiv und effizient im Tagesgeschäft umzusetzen. Ziel dabei ist, durch das Anwenden gewisser Instrumente, dem Unternehmen bzw. der Unternehmensführung, bei der Erreichung der Erfolgs- und Liquiditätsziele zu assistieren. (Eschenbach et al- 2019, S. 257f)

## Rolle des Controllings

Die Grundlagen haben einen groben Blick in das Controlling gegeben, welcher noch sehr allgemein gehalten ist. Wie bereits beschrieben, hat das Controlling nämlich keine einheitliche Definition.

Schaut man sich die Controller der G8-Staaten an, sehen ihre Aufgaben sehr unterschiedlich aus. Auch die Ausbildung dieser 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. Komplett 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. Somit bedient sich das Controlling in den Ländern auch an unterschiedlichem Ansehen, was die Ausführung ihrer Tätigkeit angeht. (Strauß und Reuter 2019, S. 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. Durch diesen Zuwachs, steigt die Rolle des Controllings. Nur darf man die alte Rolle, die sich viel mit Kostenrechnung auseinandersetz, dadurch nicht verwerfen, da die Business-Partner-Funktion weitestgehend als ergänzend der bereits bestehenden Aufgaben fungiert. (Wolf und Heidlmayer 2019, S. 27f.)

# KMU

## 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 solche genannt, welche bis zu 9 Mitarbeiter im Unternehmen beschäftigen und keinen höheren Jahresumsatz von 2 Millionen Euro aufweisen. Die Kleinen Unternehmen haben eine Mitarbeiterzahl von höchstens 49 und einem maximalen Jahresumsatz von 10 Millionen Euro. Die letzten Grenzwerte bekommen die mittleren Unternehmen, welche bei den Werten für die Anzahl der Mitarbeiter eine Beschränkung von nicht mehr als 499 hat 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 obigen etwas abweicht, jedoch nur bei der Mitarbeiterzahl der mittleren Unternehmen. Diese Grenze ist dort weiter unten bei 249 Personen gesetzt. (Lindner 2019, S. 5f)

Dementsprechend sind die Unternehmen mit Werten über diesen Grenzen große Unternehmen.

## Bedeutung von KMU

Um die Relevanz der Frage, welchen Mehrwert das Controlling in den KMU biete, zu bestärken, wird man sich die Bedeutung derer anschauen müssen.

Für diese Beurteilung werden hier Daten des Statistischen Bundesamtes verwendet. Infolgedessen sind dadurch nur Rückschlüsse für Deutschland zu ziehen, da diese Daten eben auf den Unternehmen dieses Landes basieren. Nichts desto trotz, bekommt man dadurch einen groben Überblick, welche Wichtigkeit KMU für eine Volkswirtschaft haben können.

Die analysierten Daten reichen dabei vom Jahr 2015 bis 2020. Aus den berechneten Anteilen wird ersichtlich, dass sich die

# Mehrwert des Controllings in KMU

## Einsatz in der Praxis

## Nutzen der generiert wird

## Bestehende Herausforderungen

Erik Strauß … Kapitel 3

Wolf Heidlmayr kap5

# Fazit

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.

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).

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.

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.