Inhaltsverzeichnis

[1. Einleitung 1](#_Toc121949240)

[2. Controlling 2](#_Toc121949241)

[2.1. Grundlagen des Controllings 2](#_Toc121949242)

[2.2. Rolle des Controllings 3](#_Toc121949243)

[3. KMU 4](#_Toc121949244)

[3.1. Begriffserklärung 4](#_Toc121949245)

[3.2. Bedeutung von KMU 5](#_Toc121949246)

[4. Mehrwert des Controllings in KMU 5](#_Toc121949247)

[4.1. Digitaler Wandel 6](#_Toc121949248)

[4.2. Hilfsmittel des Controllings für die Praxis 7](#_Toc121949249)

[4.3. Möglicher Nutzen 8](#_Toc121949250)

[4.4. Herausforderungen und Nachteile 10](#_Toc121949251)

[5. Fazit 11](#_Toc121949252)

[5.1. Zusammenfassung 11](#_Toc121949253)

[5.2. Kritik und offene Fragen 11](#_Toc121949254)

[Literaturverzeichnis 11](#_Toc121949255)

# 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.

Herasuforderung Globalisierung und darin Wettbewerbsfähigkeit(Kadocsa); Unternehmensbetrieb der zuverlässig ausgeglichen und qualität hat; Controlling bedeutung gewonnen

Digitalisierung

# Controlling

## 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 Istitute of America" 1931 zurückzuführen sind. 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 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. (Küpper et al. 2013)

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. (Mayr 2015)

Das Controlling wird grob in drei Kategorien gegliedert. 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. (Eschenbach 2019)

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., werden typischerweise mit neuen Entwürfen einer Wertecharta, eines Leitbild-, Werte, und/oder Normen-Checks, durchgeführt. Somit ist die Informationsfunktion des normativen Controllings qualitativer Art. (Eschenbach 2019)

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. (Eschenbach 2019)

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. (Eschenbach 2019) Mit den Informationen, können dann Instrumente wie bspw. SWOT-Szenarien verwendet werden, um dadurch einen strategischen Plan zu entwickeln. (Eschenbach 2019)

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. (Eschenbach 2019)

## Rolle des Controllings

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

Es liegt nahe, dass sich die Aufgaben der Controller länderübergreifen 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. 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. Dadurch bedient sich das Controlling in den Ländern auch an unterschiedlichem Ansehen. (Strauß und Reuter 2019)

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 auseinandersetz, ist weiterhin nicht wegzudenken. (Wolf und Heidlmayer 2019) 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. (Jennifer Kunz und Alessandra Mur 2022)

# 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 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 des IfM, etwas abweicht. Die maximale Mitarbeiterzahl der mittleren Unternehmen liegt demnach bei 249 Personen. (Lindner 2019) 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. (Kristandl et al. 2015) KMU haben 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. (Mayr 2015)

## 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. (Statistisches Bundesamt Deutschland - GENESIS-Online: Tabelle abrufen 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. (Statistisches Bundesamt Deutschland - GENESIS-Online: Tabelle abrufen 2022)

# Mehrwert des Controllings in KMU

## 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. (Wolf und Strohschen 2018)

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.(Lindner 2019) 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. (Papen et al. 2021, S 4-7)4-7

Der enorme Zuwachs an Bedeutung für Big Data in den Letzen 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-Kampanien. 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. (Gadatsch 2021)

Für die Sammlung solcher Daten helfen Informationssysteme. Als beutende 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 Aufgabe 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 wir, 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. (Weber et al. 2012, S. 106-109)106-109

## 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 sleteneren Fällen haben sie Controllingabteilungen. (Rautenstrauch und Müller 2005, S. 202)202

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 benötigter 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. (Kristandl et al. 2015) 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. (Gärtner und Slacik 2015) 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. (Gärtner und Slacik 2015)

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 outsourcen der Tätigkeit schaffen, welches von KMU (und damit auch KKU) nicht selten praktiziert wird. (Anna Francsovics und György 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. (Mayr 2015, S. 330-333)330-333

## 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.(Kricsfalussy 2008) 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 Beschaffenheit. 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. (Jennifer Kunz und Alessandra Mur 2022)

Schließlich ist es erstrebenswert in Unternehmen eine solche Resilienz zu stärken, um einen unternehmerischen Nutzen zu generieren. Zur Erreichung dessen, ist die bereits erwähnte verstärkt auftretende Rolle der Controller als Business-Partner immens von Bedeutung. Controller die sich in dieser Position befinden, haben, wie bereits in Kapitel 2.2 dargestellt, durch ihre größere Macht und Befugnis im Unternehmen mehr Möglichkeiten in die Geschäftstätigkeiten einzugreifen. Diese Eigenschaften sind die Basis dafür, dass die Einführung oder ggf. auch der Bestand eines Controllers als Business-Partner, mit einer steigenden organisationalen Resilienz korreliert. Denn aufgrund dieser Merkmale, sind solche Unternehmen Anpassungsfähiger. Schließlich sorgen Controller, welche sich durch Eigeninitiative einen Überblick verschaffen und durch die höhere Befugnis, teilweise, das Management nicht um Erlaubnis bitten müssen, für eine schnellere Umsetzung. Infolgedessen steigt die Anpassungsfähigkeit, eben, weil die Unternehmensinterne Bürokratie minimiert wird. Das Ergebnis der schnelleren Entscheidungsprozesse und deren Umsetzung erzielt auch nebenbei positive Effekte in der Kosteneffizienz und der Routinen im Unternehmen. Wichtig hierbei ist, dass das klassische Controlling weiterhin Bestand hat. Diese ist nämlich, durch ihre Kontroll- und Rechnungsfunktion ein bedeutendes Element, wenn es um die Widerstandsfähigkeit geht. Auch dysfunktionales Verhalten kann durch ihre Stelle unterbunden werden, welches u.a. auch von gerade den Business-Partner erwartet werden kann. (Jennifer Kunz und Alessandra Mur 2022) Ein steigender Unternehmenserfolg durch das Business-Partnering, welcher sicherlich auch ein bestrebendes Ziel und Nutzen für Unternehmen darstellt, konnte sogar empirisch nachgewiesen werden. (Weißenberger et al. 2012)

Jedenfalls kann nicht jeder Controller, jede Controlling-Abteilung oder andere Mitarbeiter, welcher das Controlling übernimmt, die Rechte eines Business Partner erlangen. Aufgrund dessen ist es ebenfalls wichtig zu wissen, ob das Controlling auch ohne diese Position einen Nutzen erbringt. Es kann gesagt werden, mit dem Hintergrund aus Kapitel 3.1, dass KMU oft flache Hierarchien aufweisen, dass die Rolle des Business Partner nicht zwingen Unternehmens sein. Eine gewisse Unerlässlichkeit des Controllings lässt sich auch damit begründen, dass sich, durch dessen Einsatz, die Effizienz aber auch die Wettbewerbsfähigkeit in KMU steigern lässt. (Anna Francsovics und György Kadocsa 2009, S. 159f.)159f. Diese zwei Aspekte wurden in diesem Kapitel schon als Unternehmensziel aufgegriffen, wodurch sich ein weiterer Vorteil und Nutzen ergibt.

Des Weiteren, strebend Unternehmen an, zu wachsen. Eine große Hürde dafür ist zum einen die Beschaffung des Kapitals. Die Ermittlung von Controllingkennzahlen erleichtert die Gespräche mit externen Geldgebern, welche in KMU bevorzugt die Banken darstellen. Das bedeutet, auch hier ist Controlling ein Faktor, welcher sich positiv auf die Unternehmensziele auswirkt.

notwendig ist. Je kleiner das Unternehmen, desto kürzer sollte im Regelfall die Reaktionszeit eines

## Herausforderungen und Nachteile

Nahezu jede Handlung oder Aktion hat ihre negativen Aspekte. 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 Installation oder auch bei der Instandhaltung sind Kosten verbunden, welche vor allem bei den Kleineren Unternehmen oft nicht realisierbar sind. 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, ist damit noch nicht alles getan. Ein weiteres Problem der KMU ist wie in Kapitel 3.1 beschrieben, dass sie limitierte humane Ressourcen haben. Somit ist es auch eine Herausforderung die benötigten Arbeitskräfte zu besorgen, falls man diese noch nicht haben sollte. (Papen et al. 2021, S. 4-7)

Weitere Herausforderungen bestehen darin, bei bestehenden IT-Systemen, dass die Datenintegration, Standardisierung und das Rechtemanagement funktionier. Kurz gesagt sollte bei der Bereitstellung dieser Systeme die Qualität der Daten passen, die Kennzahlen die verwendet werden sollten von allen anerkannt und verstanden werden und es soll klar sein wer befugt ist auf die Daten zuzugreifen und diese ggf. zu ändern. (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. (Weber et al. 2012, S. 108f.)108f.

# Fazit

## Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit hat viele Aspekte des Controllings und der KMU aufgegriffen.

## 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.

Kaum Empirische Studien Analsysen (PD Jennifer…)

Ressourcenaufwand für Ausbildung BP

Slack bei BP einsatz

Literaturverzeichnis

Anna Francsovics; György Kadocsa (2009): Wettbewerbsfähigkeit und Controlling bei den KMU. Online verfügbar unter http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/11\_kadocsa-francsovics.pdf, zuletzt geprüft am 14.12.2022.000Z.

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.

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.

Jennifer Kunz; Alessandra Mur (2022): Controlling als Business Partnering - Ein wichtiger Baustein organisationaler Resilienz?! In: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis* (5), S. 578–622.

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.

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.

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.

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.