
„Controlling in mittelständischen Unternehmen –
Ergebnisse einer empirischen Erhebung“

Stuttgart, 19.09.2007

Dr. Klaus Flacke

Agenda

I. Notwendigkeit der Controllingnutzung

II. Empirische Untersuchung zum Controlling in mittelständischen Unternehmen

a. Vorgehen der Erhebung

b. Ergebnisse der Untersuchung

III. Fazit

Abgrenzung mittelständischer Unternehmen in der Untersuchung

Für die Abgrenzung sind sowohl quantitative wie auch qualitative Kriterien maßgeblich

Quantitative
Abgrenzung

Definition des IfM Bonn:

- < 500 Mitarbeiter
- < 50 Mio. € Umsatz

Qualitative
Abgrenzung

Einheit von Eigentum und Leitung:

- ⇒ Rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit
- ⇒ >50% des Eigentums in Händen der Geschäftsführung
- ⇒ Hoher Einfluss der Eigentümer auf die Geschäftspolitik

Mittelständische Unternehmen zeichnen sich durch verschiedene Besonderheiten aus

Organisation

- Geringe Verhandlungsmacht
- Beschränkte finanzielle und personelle Ressourcen

Unternehmens- finanzierung

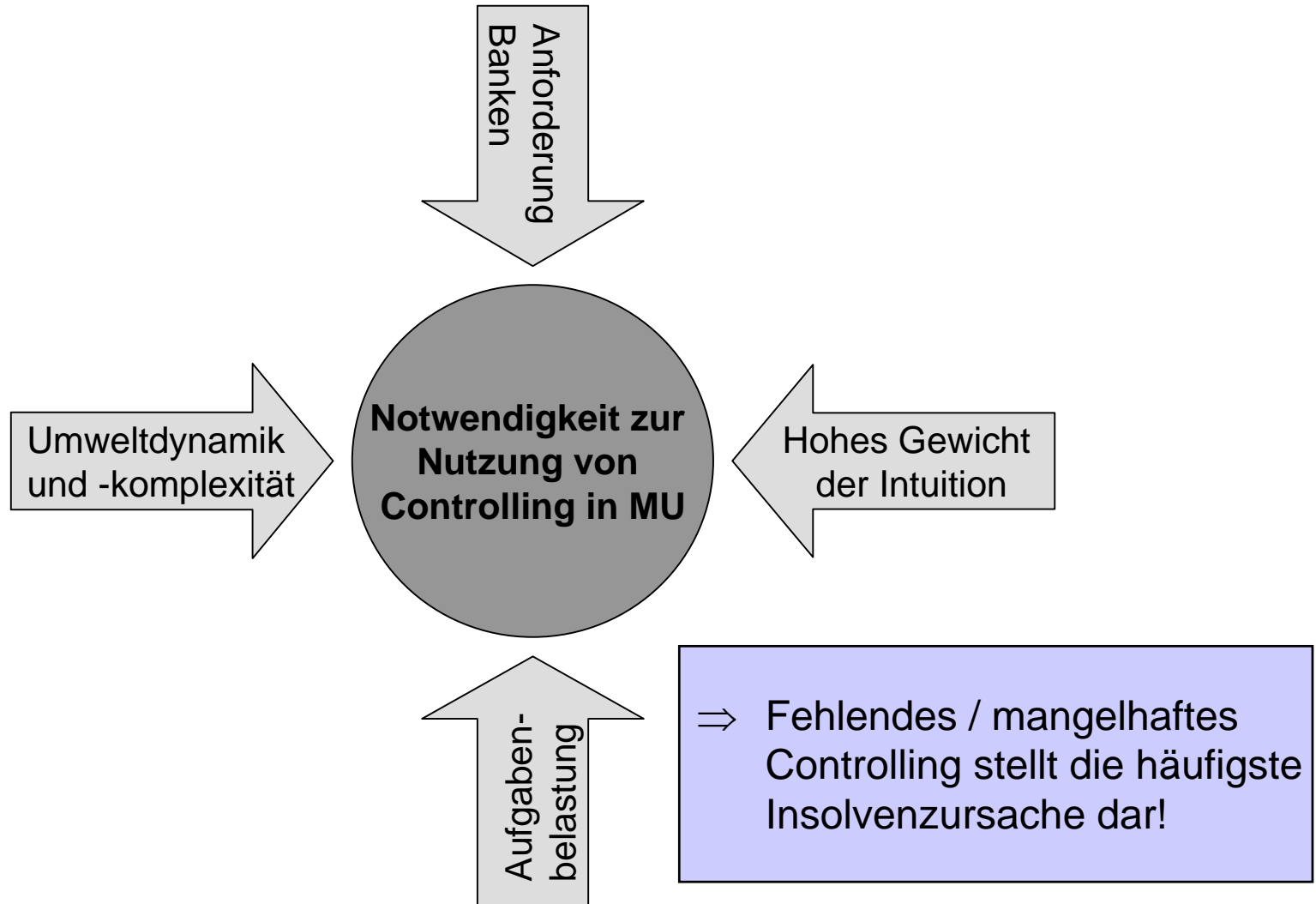
- Geringe Eigenkapitalausstattung
- Fehlender Kapitalmarktzugang
- Hohe Bedeutung der Finanzierung über Bankkredite
- Oft Finanzierung über eine Bank (Hausbankprinzip)

Unternehmens- führung

Zentrale Rolle der Person des Unternehmers:

- ⇒ Autoritärer Führungsstil
- ⇒ Geringe Delegationsbereitschaft und in Folge Überlastung
- ⇒ Wenig formalisierter Führungsprozess
- ⇒ Wesentliche Bedeutung der Intuition bei der Willensbildung
- ⇒ Oft Verfolgung auch metaökonomischer Ziele

Die Notwendigkeit zur Controllingnutzung ergibt sich hauptsächlich aus vier Gründen



Agenda

I. Notwendigkeit der Controllingnutzung

II. Empirische Untersuchung zum Controlling in mittelständischen Unternehmen

a. Vorgehen der Erhebung

b. Ergebnisse der Untersuchung

III. Fazit

Grundmerkmale der enthaltenen Unternehmen

Merkmale der Befragung

Technische Umsetzung

Elektronischer Fragebogen

Rücklauf

~3.000 Unternehmen angesprochen
relevanter Rücklauf 211 Unternehmen

Abschließende
Stichprobengröße

157 Unternehmen

Regionale Verteilung

Einzugsbereich der WGZ-Bank
⇒ 97% Unternehmen aus NRW

Branchen

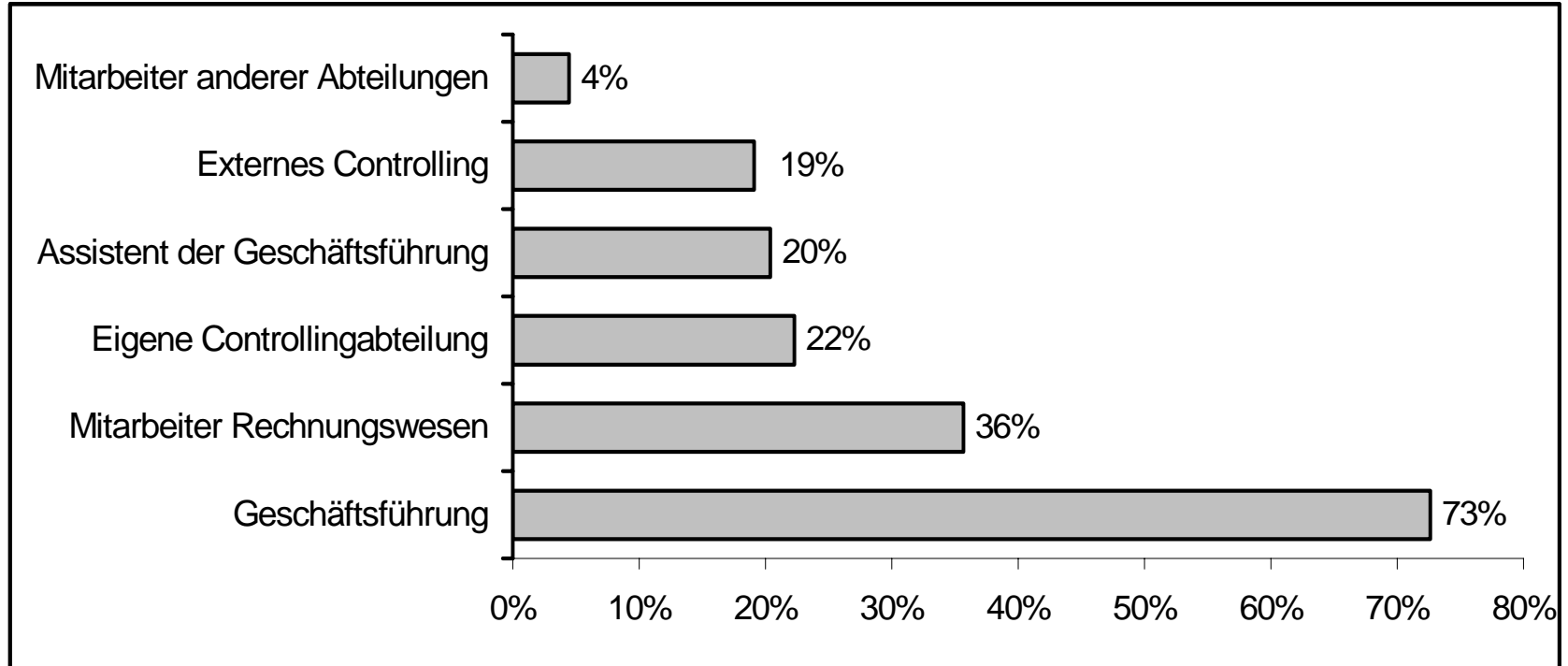
Kein Branchenfokus
⇒ Industrie, Bau, Handel, Dienstleister

Unternehmensgrößen

56% < 50 Mitarbeiter
86% < 150 Mitarbeiter

Controllingaufgaben werden häufig „nebenamtlich“ wahrgenommen

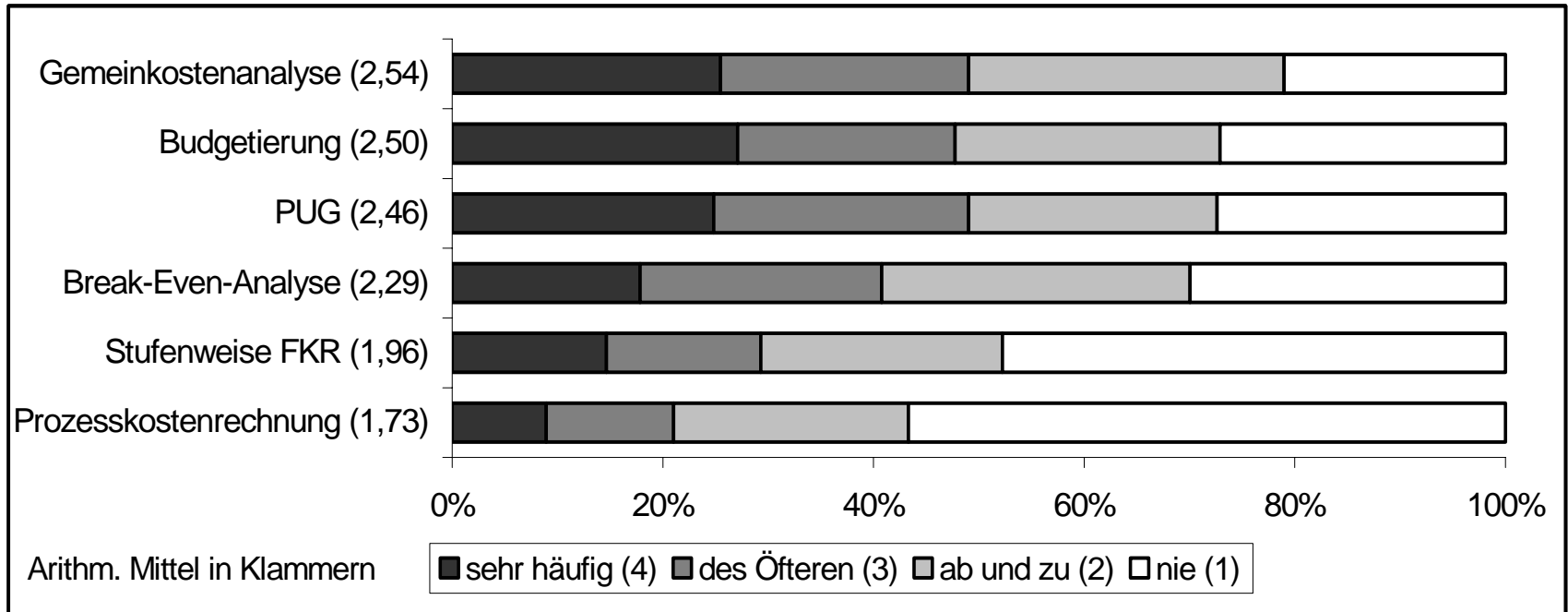
Organisatorische Verankerung des Controllings



Zudem: In einem Drittel der befragten Unternehmen werden Controllingaufgaben ausschließlich durch die Geschäftsführung wahrgenommen

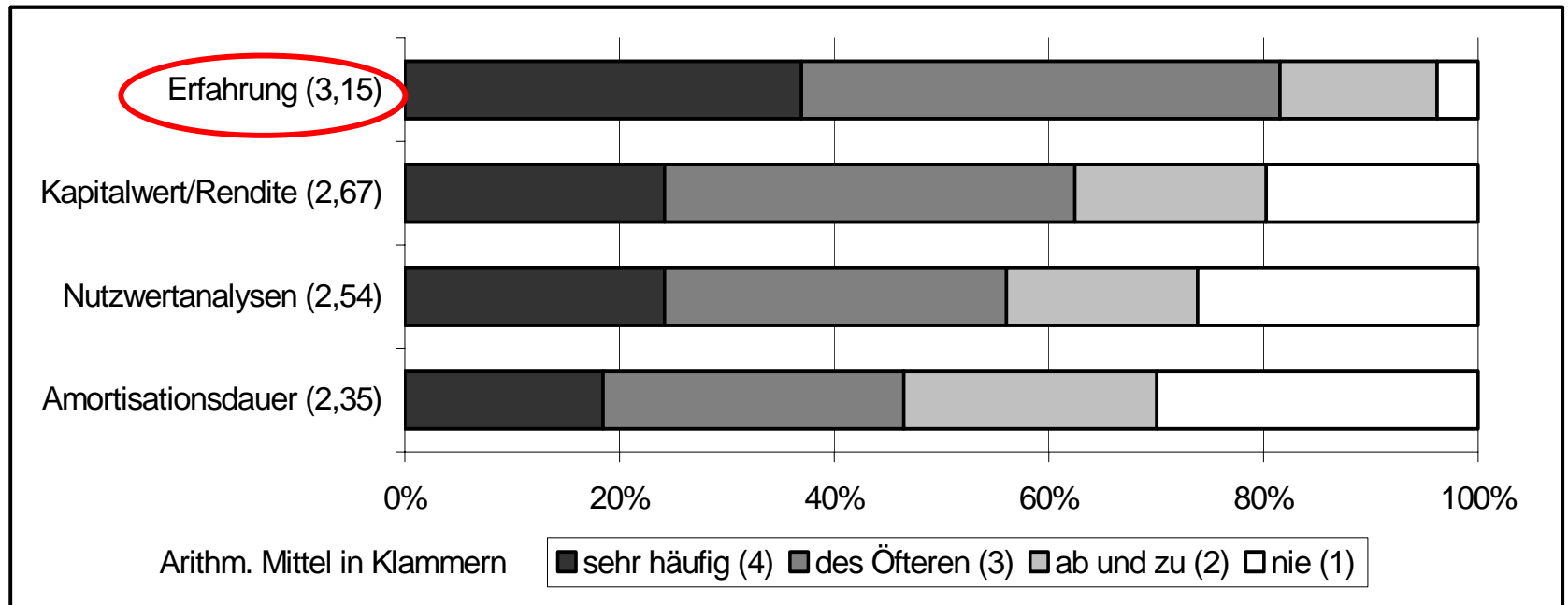
Kostenmanagement- und -analyseinstrumente werden in unterschiedlicher Intensität genutzt

Nutzungsintensität von Kostenmanagement- und -analyseinstrumenten



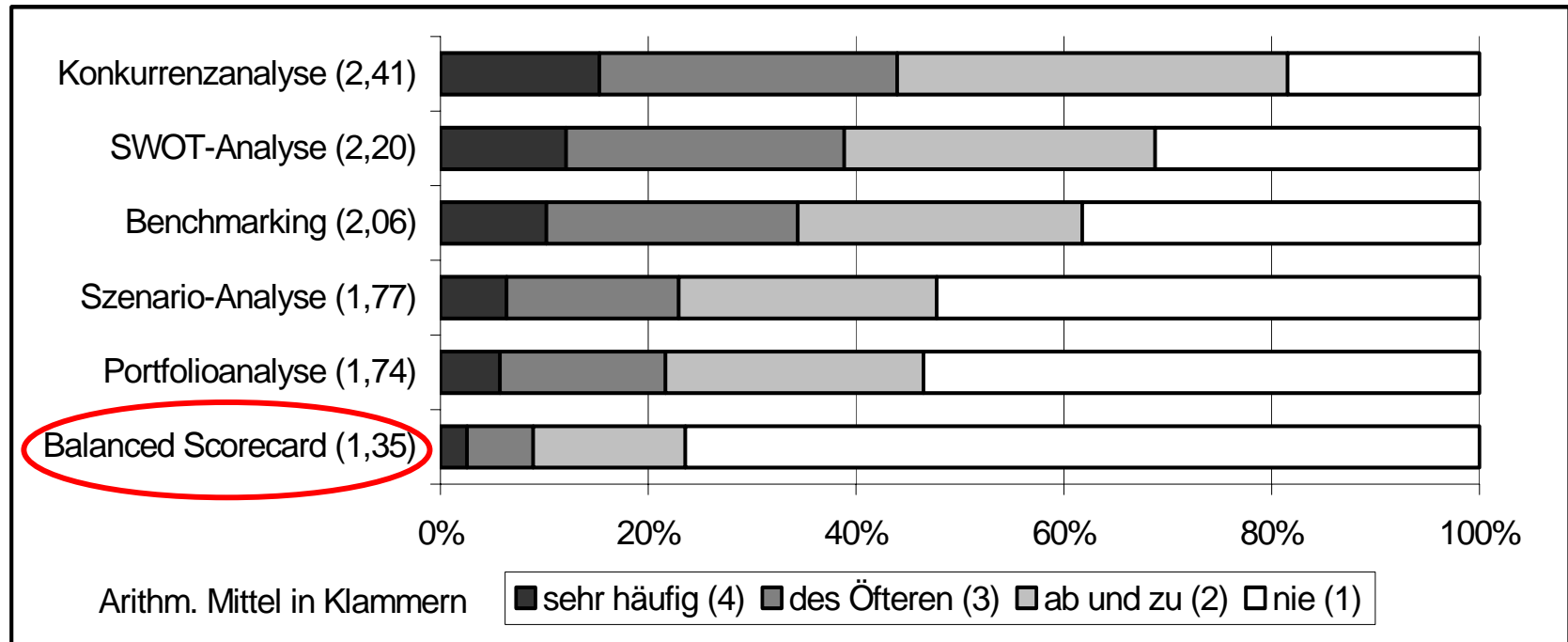
Investitionsalternativen werden häufig intuitiv beurteilt

Nutzungsintensität von Verfahren zur Investitionsbeurteilung



Der Einsatz strategischer Controllinginstrumente ist wenig verbreitet

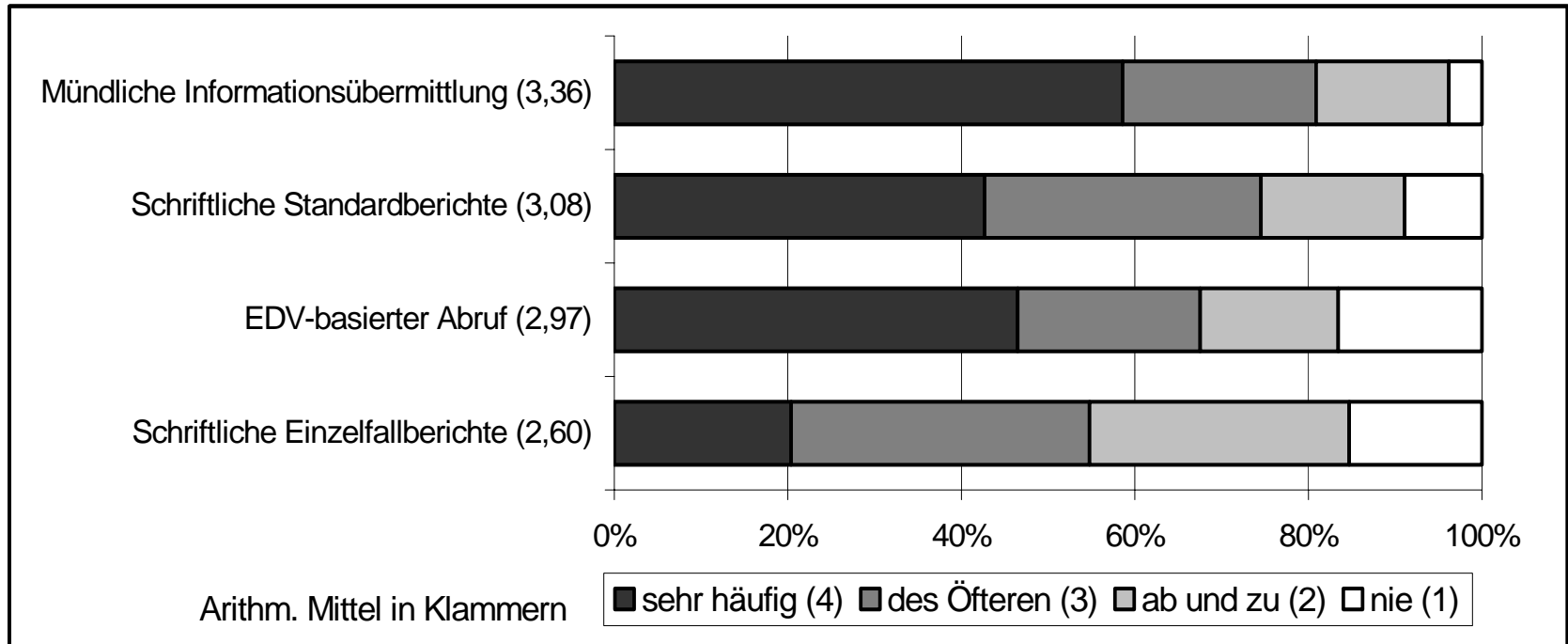
Nutzungsintensität von strategischen Controllinginstrumenten



Zudem: Nur gut 18% der befragten Unternehmen betreiben ein systematisches Risikomanagement

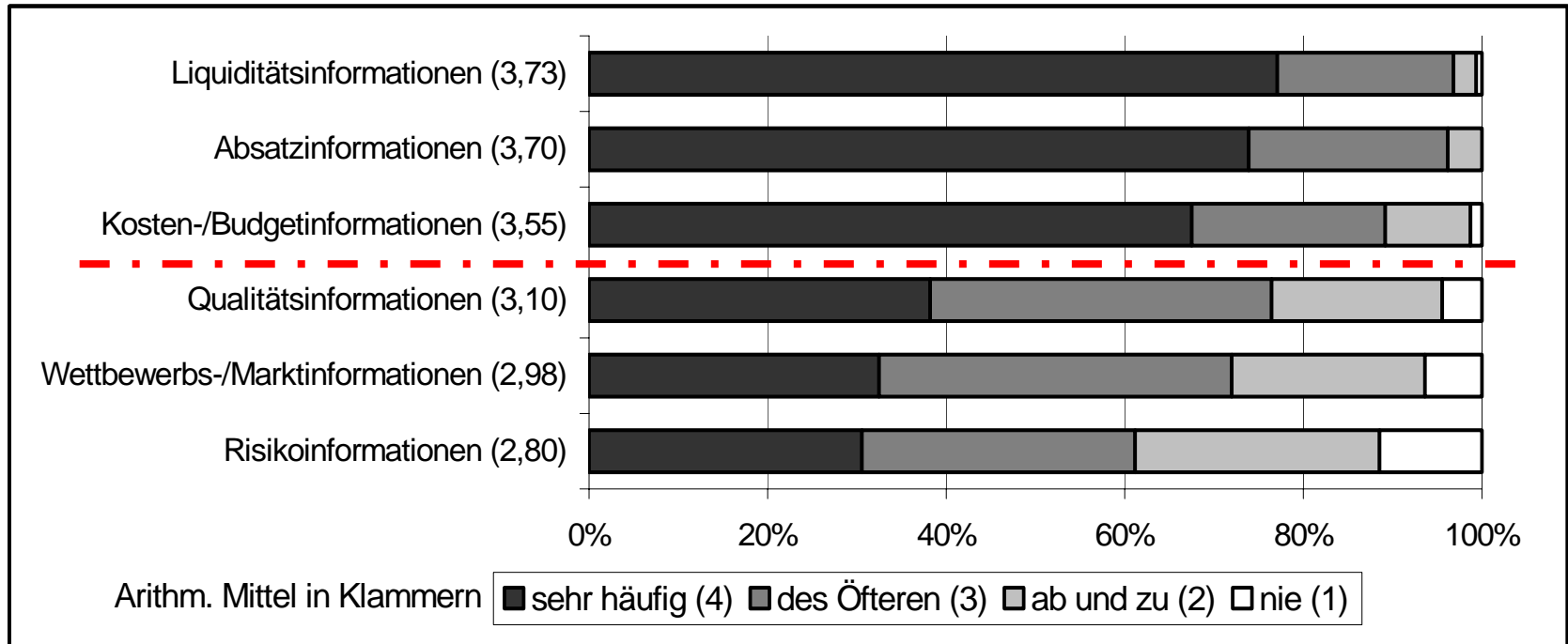
Neben der informellen Kommunikation ist häufig auch ein formalisiertes Berichtswesen vorzufinden

Nutzungsintensität verschiedener Informationswege



Die Kommunikation eher operativer Inhalte dominiert im Berichtswesen

Intensität der Weitergabe verschiedener Informationsinhalte



Insgesamt weite Verbreitung der Planung, dennoch überraschend hohe Nichtnutzung von Planbilanzen und Liquiditätsplanung

	Pläne	Plan wird aufgestellt	
		Ja	Nein
Finanzpläne	Planbilanz	73,7%	26,3%
	Plan-GuV	85,9%	14,1%
	Investitionsplan	86,5%	13,5%
	Liquiditätsplan ¹	86,6%	13,4%
	Kapitalbedarfsplan	82,7%	17,3%
Nichtfinanzielle Pläne	Absatzplan	85,3%	14,7%
	Personalplan	81,4%	18,6%
	F&E-Plan	48,1%	51,9%
	Produktionsplan	68,6%	31,4%

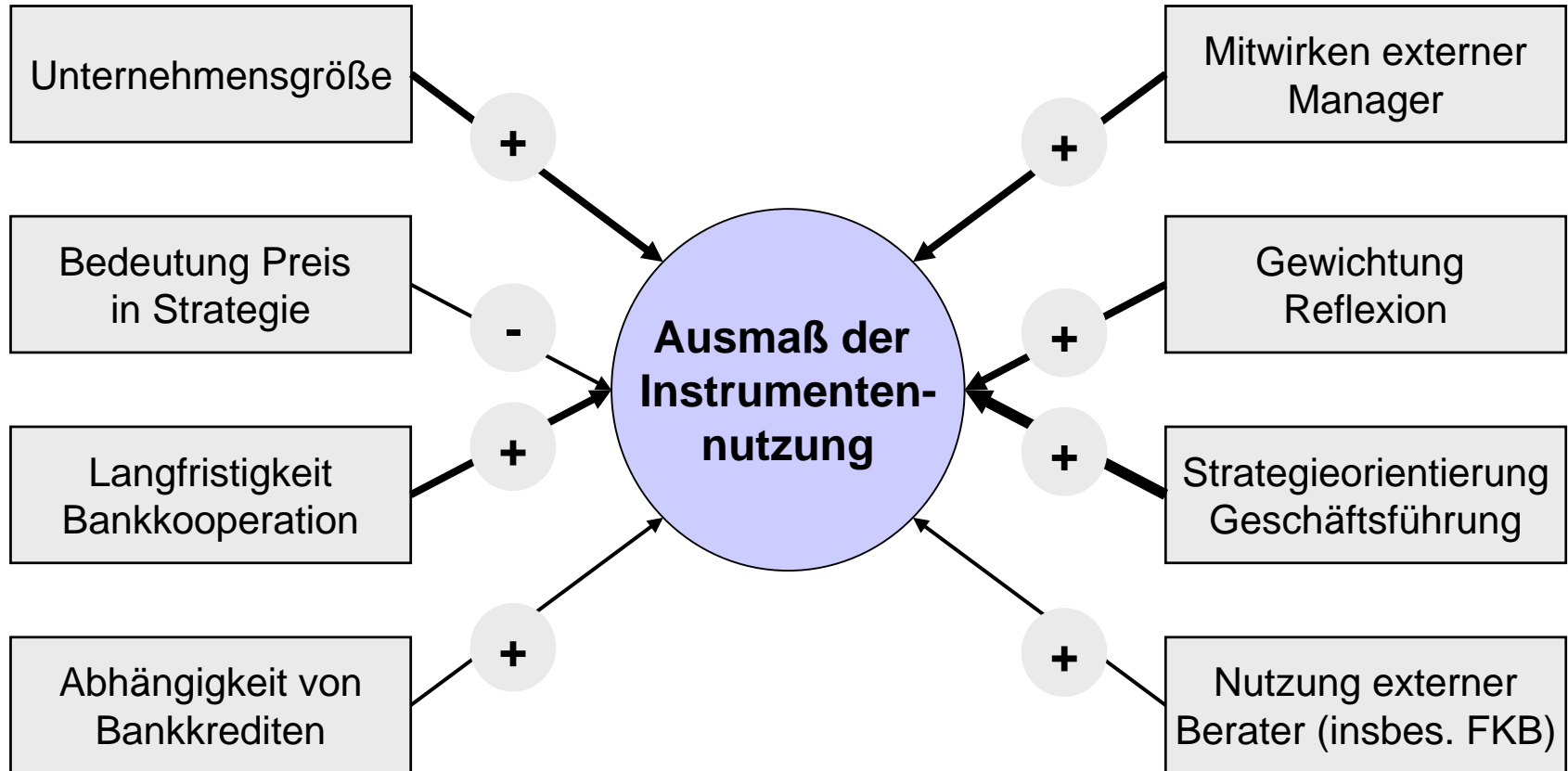
¹ N=157; zu den 13,5% Nichtnutzern gaben weitere 20% an, die Liquiditätsplanung nur „ab und zu“ zu nutzen.

Operative Aufgaben dominieren taktische und strategische Controllingaufgaben

„Ordnen Sie den verschiedenen Controllingteilbereichen bitte einen Rang entsprechend der Bedeutung in Ihrem Unternehmen zu.“

Teilbereich	Median	<i>(arithm. Mittel)</i>	Zugeordneter Rang						
			1	2	3	4	5	6	7
Planung	2	2,33	41%	25%	13%	9%	6%	1%	4%
KoRe	2	2,44	42%	25%	7%	13%	5%	3%	5%
Kennzahlen	4	4,08	3%	17%	27%	11%	19%	15%	9%
Berichtswesen	4	4,11	9%	16%	17%	15%	13%	14%	15%
Strategisches Controlling	5	4,61	5%	10%	11%	18%	17%	23%	15%
Risikomanagement	5	4,61	3%	9%	23%	14%	14%	16%	21%
Investition	5	5,13	0%	5%	11%	18%	22%	21%	23%
Anzahl vergeben			156	160	163	148	144	140	140

Verschiedene Einflussfaktoren bestimmen die Nutzungsintensität von Controllinginstrumenten



Agenda

- I. Notwendigkeit der Controllingnutzung
- II. Empirische Untersuchung zum Controlling in mittelständischen Unternehmen
 - a. Vorgehen der Erhebung
 - b. Ergebnisse der Untersuchung

III. Fazit

Fazit

- Orientierung eher an quantitativ ausgerichteten Informationen und Verfahren
- Informationsgewinnung eher nach innen gerichtet
- Tendenziell kürzerer Betrachtungszeitraum
- Wenig Hinweise auf eine Strategie- und Risikoorientierung auffindbar
- Ausrichtung des Controllings eher operativ mit deutlicher Kontrollorientierung
- Insgesamt jedoch deutliche Heterogenität des Controllings in den untersuchten Unternehmen

⇒ *Das Controlling im Mittelstand existiert nicht*

⇒ *Verschiedene Faktoren üben einen Einfluss auf die konkrete Ausgestaltung des Controllings aus*