



CONTROLLING IN ÖSTERREICHISCHEN KMU

ANFORDERUNGEN, ZUKÜNFTIGE ENTWICKLUNGEN UND KOMPETENZPROFIL DES KMU-CONTROLLERS

MÄRZ 2014

PROF. (FH) DIPL.-ING. DR. CHRISTIAN THEUERMANN

NINA POLT

FH-STUDIENRICHTUNG RECHNUNGSWESEN & CONTROLLING

Inhalt

Vorwort.....	1
Studienersteller	3
Kernaussagen	5
Ergebnisse der Studie	7
1. Einleitung.....	9
2. Empirische Erhebung	10
3. Statistik	12
Aktueller Stand des Controllings in österreichischen KMU.....	14
Zukünftige Entwicklung und Ausblick zum Controlling in KMU	23
Anforderungen an den KMU-Controller	26
Resümee.....	29
Literatur	30
Autor	32
Impressum	33

Sämtliche geschlechtsspezifischen Formen beinhalten aus Gründen der Einfachheit und Textökonomie auch die weiblichen Formen.

Vorwort

Besonders in wirtschaftlich unstablen Zeiten kann ein funktionierendes Controlling die Unternehmensentwicklung positiv beeinflussen und stabilisieren. Durch ein effizientes Controlling können verlässliche Prognosen erstellt und entsprechend erfolgsversprechende Wege für eine positive Unternehmensentwicklung identifiziert und gefunden werden. Durch bestmögliche Planung und regelmäßige Kontrolle können Abweichungen schnell gefunden und durch Gegenmaßnahmen der Erfolg bringende Weg beibehalten werden. Controlling steht in engem Zusammenhang mit der Management- und Führungstätigkeit in der Unternehmung, da der Gegenstand des Controllings die zielorientierte Unternehmungssteuerung ist.

Die Bedeutung des Controllings für die Unternehmungspraxis ist seit vielen Jahren unbestritten – eine Unternehmung ohne Controlling ist heute nicht mehr „überlebensfähig“. Innerhalb des Controllings haben sich vielfältige Entwicklungen vollzogen, welche zu organisatorischen Umgestaltungen, instrumentellen Veränderungen und Anpassungen und neuen Aufgabenfeldern für das Controlling geführt haben. Innovation und zukunftsbezogenes Denken kennzeichnen die Anforderungen an das Controlling im neuen Jahrtausend.

*Propheten sagen, trotz ihres Namens, nicht die Zukunft voraus.
Niemand kann dies, und niemand sollte den Anspruch erheben.
Was Propheten können, ist, die Wahrheit in ihrer Weise zu sagen.
Sie können darauf hinweisen, dass der Kaiser keine Kleider hat
Sie können vor Gefahren warnen.*

*Vor allem aber können sie einen Weg zeigen, um die Dilemmata der Gegenwart zu erhellen.
Und den Geist auf die Herausforderungen zu konzentrieren, die vor uns liegen.*

(Charles Handy)

Dementsprechend sollte der KMU-Controller agieren und handeln. Transparenzverantwortung zeichnet sein berufliches Aufgabengebiet, sowie die Fähigkeit entsprechende Lösungswege, für eine nachhaltige Unternehmensführung aufzuzeigen. Immer mehr Unternehmen erkennen den Nutzen des Controllings und tragen dieser Erkenntnis auch Rechnung, indem entsprechende Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Ein ausgefeiltes und schlagkräftiges Controlling leistet einen wesentlichen Beitrag dazu, die primären Ziele einer Unternehmung, nämlich Erfolg, Liquidität und die Unternehmensexistenz zu sichern.

KMUs werden aufgrund Ihrer Vielfältigkeit, Heterogenität und der Flexibilität oft als tragende Säulen der Wirtschaft eines Landes bezeichnet. Sie zeichnen sich vor allem durch ihre

Innovationen aus und sind in Österreich besonders stark verbreitet. Um am Markt langfristig erfolgreich zu sein, ist es deswegen auch für organisatorisch kleiner strukturierte Betriebe notwendig, ein auf ihre Bedürfnisse angepasstes Controlling in Verwendung zu haben.

Mittels eines wirkungsvollen und ganzheitlichen Unternehmenscontrollings kann die Unternehmensentwicklung weiter optimiert werden – dies muss eines der vordergründigen Zielsetzungen der Unternehmenslenker sein. Um dies zu erreichen, sind der Einsatz und das Vorhandensein eines effizienten und effektiven Controllings unerlässlich.



Prof. (FH) Dipl.-Ing. Dr. Christian Theuermann
Studienrichtung RWC
CAMPUS 02
Fachhochschule der Wirtschaft GmbH

Studienersteller

FH CAMPUS 02

Als Fachhochschule der Wirtschaft hat sich die FH CAMPUS 02 in Graz deutliche Schwerpunkte gesetzt: Die akademische Qualifizierung für berufliche Aufgaben in Kernfeldern des unternehmerischen Erfolgs, den stetigen Wissenstransfer zwischen Wirtschaft und Fachhochschule sowie die Förderung der Entwicklung persönlicher Sozial-, Führungs- und Wirtschaftskompetenzen. Die enge Vernetzung mit der Wirtschaft sichert den unmittelbaren Praxisbezug durch aktuelle Projekte mit konkreten Aufgabenstellungen aus den Unternehmen.

Rechnungswesen & Controlling

Die Studienrichtung Rechnungswesen & Controlling bildet die Schnittstelle zwischen topaktuellem Know-how und dem Bedarf der Wirtschaft. Zu folgenden drei Themenfeldern werden wissenschaftliche Studien und praxisnahe Analysen erarbeitet:

- **Controlling & Finance in der KMU-Praxis**

Entwicklung unternehmensspezifischer **Controlling- und Finance-Lösungen**: z.B.

- Der KMU-Controller/die KMU-Controllerin – Anforderungsprofil, Kompetenzprofil und künftige Herausforderungen
- Anwendungshäufigkeit, Ausgestaltung und Nutzen von Controlling-Instrumenten in heimischen KMU
- Einsatz und Verwendung von IT-Tools für Controlling in KMU – Aktuelle Trends und Entwicklungen
- Wertorientiertes Controlling und Management
- KMU-Finanzierung
- Prozessmodellierung und -optimierung im Controlling und in der Verwaltung
- Kostenmanagement – Analyse von Effizienz steigernden Maßnahmen im internen Rechnungswesen

- **Treuhandwesen & Corporate Risk-Management:**

Unternehmensspezifische Anforderungen an Rechtformwahl, Steuerplanung, **Risikomanagement** oder das interne Kontrollsystem: z.B.

- Analyse neuer Rechnungslegungsvorschriften, u.a. in der Finanzberichterstattung
- Analyse von Gesetzesänderungen im Steuerrecht, mit Fokus auf Einkommen- und Körperschaftsteuer
- Jahresabschlussanalysen mit Hilfe von Kennzahlen (inkl. Branchen-, Länder- und Zeitvergleiche)
- Interne Kontrollsysteme (IKS) in Österreich
- Unternehmensbewertung und -beurteilung
- Corporate Risk-Management als Bestandteil eines ganzheitlichen Unternehmensführungsmodells
- Risikomanagement und -controlling in KMU (Risikoidentifikation und -bewertung, Risiko-Reporting und Risikosteuerungsmodelle, Prozessorientiertes Risikomanagement)
- Fraud Prevention & Fraud Detection und forensische Methoden im Rechnungswesen

- **Nachhaltige Unternehmensführung & gesellschaftliche Verantwortung:**

Konzepte für ein **Sustainability Management und Accounting**: z.B.

- Konzepte und Instrumente des Nachhaltigkeitsmanagement
- Konzepterstellung für ein nachhaltiges Controlling und Reporting
- Nachhaltigkeitsberichte
- Umwegrentabilitätsstudien für Sport- & Kulturevents
- Sustainability Balanced Scorecard
- Umweltcontrolling

Kernaussagen

und wesentliche Erkenntnisse der aktuellen Situation im Controlling von österreichischen KMU

- Controlling ist ein wichtiger Bestandteil in der Unternehmenssteuerung von KMU. Dennoch haben erst 49% der Studienteilnehmer einen eigenen Controllingbereich. Hier besteht noch erheblicher Aufholbedarf in österreichischen KMU.
- Der Controller steht für die Rolle des internen Unternehmensberaters, ist Vertrauter der Geschäftsleitung und Business Partner zugleich.
- Für 65,05% der Unternehmungen ist ein funktionierendes und effizientes Controlling ein zentraler Bestandteil, um auch nachhaltig konkurrenzfähig zu sein und den vorherrschenden Wandel erfolgreich zu meistern.
- 86% der Studienteilnehmer geben an, dass die Leistungen des Controllings stark nachgefragt werden und die Ergebnisse im Controlling eine Grundbasis für betriebliche Entscheidungen bilden.
- Das Aufgabenspektrum für das Controlling in KMU ist mannigfaltig. Grundsätzlich sind die drei Hauptaufgaben eines Controllers Planung, Steuerung und Kontrolle.
- Grundsätzlich kommt die Studie zu dem Ergebnis, dass ca. 91,3% aller Unternehmen den Einfluss des Controllings bei der Unterstützung von Planungsaufgaben als wichtig bis sehr wichtig einschätzen.
- Einen hohen Stellenwert für das Controlling nimmt die strategische Planung im Unternehmen ein. Dies bestätigen 84,47% der Studienteilnehmer, indem sie die Bedeutung mit sehr wichtig oder wichtig beurteilen.
- Bei den eingesetzten Controllinginstrumenten sticht ein Instrument mit einer Verwendungsquote von 90,5% heraus. Derzeit ist die Deckungsbeitragsrechnung das meist verwendete Controllinginstrument in österreichischen KMUs.
- Der Großteil der Studienteilnehmer (75,9%) werden aufgrund der aktuellen Entwicklung im wirtschaftlichen Umfeld und den vorherrschenden Wandel ihre Aktivitäten im Bereich des Controllings zukünftig verstärken und weiter ausbauen. Dies zeigt klar die Wichtigkeit des Controllings für KMU in der zukünftigen Unternehmenstätigkeit auf.
- Grundsätzlich geben zum jetzigen Zeitpunkt ca. 93% der Studienteilnehmer an, dass die Bedeutung des Controllings in ihrem Unternehmen ansteigen wird und diese ihre Aktivitäten (inhaltlich, personell, usw.) im Bereich des Controllings zukünftig verstärken wollen.

- Mehr als 90% der Studienteilnehmer sehen das Controlling als wichtigen Beitrag, um auch zukünftig am Markt konkurrenzfähig zu sein.
- Diese Zukunftsaussichten für das Controlling zeigen, dass die österreichischen KMUs demzufolge die Controllingabteilungen tendenziell (mehr als 61%) vergrößern werden und mehr Mitarbeiter im Controlling einsetzen wollen.
- Im Bereich der beruflichen Erfahrung zeigt sich ein eindeutiges Bild. Für 92,3% der österreichischen KMUs ist eine entsprechende Berufserfahrung besonders wichtig. Dabei kommt es nur für 58,6% der Unternehmen auf eine branchenspezifische Berufserfahrung an
- Besonders wichtig für KMUs ist, dass Controller vertraut mit den Office-Anwendungen (84,7%) sind und hier überdurchschnittlich gute Kenntnisse aufweisen. Speziell Tabellenkalkulationsanwendungen stehen hier im Vordergrund.
- Einen hohen Stellenwert nehmen die persönlichen Kompetenzen ein. Besonders wichtig sind die Attribute Gewissenhaftigkeit, analytisches Denken, Genauigkeit, Eigeninitiative und persönliches Engagement für einen KMU-Controller.
- Der Controller wird mit seinen vielschichtigen Aufgaben und weitreichendem Anforderungsprofil in Zukunft eine immer gefragtere Rolle in den Unternehmen einnehmen.

Ergebnisse der Studie

Von der FH CAMPUS 02, Studienrichtung Rechnungswesen & Controlling wurde als Bestandteil des Forschungsbereiches **CONTROLLING UND FINANCE IN DER KMU-PRAXIS** 2013 die vorliegende empirische Studie durchgeführt. Die Ergebnisse der durchgeführten Studie zeigen, dass insbesondere in Kleinunternehmungen der Nutzen, welchen ein funktionierendes Controlling leisten kann noch nicht für sämtliche Unternehmenslenker klar erkennbar ist. Dazu ist es notwendig, dass diesem Thema eine gesteigerte Aufmerksamkeit zukommt. Auch die Controller an sich sind gefordert, sich an die Bedürfnisse dieser Zielgruppe anzupassen.

Durch laufend wechselnde Rahmenbedingungen sind Unternehmen gezwungen, kurzfristig und rasch Entscheidungen zu treffen. Der Controller soll dabei unterstützen, dass derartige Entscheidungen vom Management unter geringstem Risikomaß getroffen werden können. Demzufolge kann dem Controller die Rolle des betriebswirtschaftlichen Beraters zugeordnet werden. Die Studie stellt den aktuellen Entwicklungsstand, mögliche Entwicklungstendenzen und organisatorische und inhaltliche Themenkreise eines KMU-Controllings dar. Die Bedürfnisse und Anforderungen der Unternehmen, die Aufgaben des Controllings und Controller, sowie mögliche zukünftige Handlungsfelder des KMU-Controllings sollen aufgezeigt und dargestellt werden.

Bedingt durch den ständigen Wandel im unternehmerischen Umfeld, stellt sich die zentrale Frage:

- Wie ist der aktuelle Entwicklungsstand des Controllings in österreichischen KMUs?

Die empirische Studie soll die aktuelle Situation hinsichtlich des Controllings zeigen und obendrein die zukünftigen Entwicklungen erforschen und erläutern. Abgeleitet hiervon können weitere Forschungsfragen erstellt werden:

- Besteht überhaupt ein eigenständiger Controllingbereich in österreichischen KMUs?
- Was sind die zentralen Instrumente im KMU-Controlling?
- Wo bestehen zukünftig organisatorische und inhaltliche Herausforderungen in Bezug auf das Controlling in KMUs?

Weiters wird auch die Rolle des Controllers näher beleuchtet und auch hier können Fragen abgeleitet werden:

- Welche fachlichen und persönlichen Kompetenzanforderungen werden heutzutage an einen Controller gestellt? Diese Frage impliziert den Ausbildungsstand, die Berufserfahrung und sogenannte Softskills, die ein Controller mit sich bringen muss.

Im Folgenden finden sich die Ergebnisse der Studie 2013 zu den oben genannten Forschungsfragen. Zu Beginn wird auf den Begriff des Controlling und dessen Bedeutung eingegangen. Anschließend wird die Durchführung der empirischen Untersuchung beschrieben. Der Hauptteil der vorliegenden Praxis-Studie enthält die generierten Ergebnisse. Anfangs erfolgt eine Charakterisierung der Studienteilnehmer. Danach werden die Informationen zu den allgemeinen Fragen und zur Organisation des Controllings in der KMU-Praxis, zur Controllingorganisation, zu den Controllinginstrumenten und zu den Einschätzungen des Controllings und zur zukünftigen Entwicklung des KMU-Controllings in den mittelständischen Unternehmen in Österreich dargestellt. Abschließend wird der KMU-Controller analysiert und ein Kompetenzprofil erstellt.

1. Einleitung

Speziell in kleinen und mittleren Unternehmen steht immer wieder die Frage nach der Sinnhaftigkeit eines eigenen Controllingbereichs im Mittelpunkt der organisatorischen und wirtschaftlichen Überlegungen. Bezugnehmend auf die Kosten und den zusätzlichen Aufwand, schrecken viele Unternehmen vor diesem innovativen und im Endeffekt gewinnbringenden Schritt, eine Controllingabteilung einzuführen, zurück. Dennoch weisen unzählige empirische Studien und entsprechende Praxisberichte auf den zunehmenden Unternehmenserfolg, durch profitbringend eingesetzte Ressourcenplanung des Controllings hin. Deshalb stellt sich die Frage, wie viele kleine und mittlere Unternehmen einen bereits bestehenden Controllingbereich führen und auf diese zielorientierte Planung und Steuerleistung vertrauen. 76,8% der an der Studie teilnehmenden Unternehmen geben an, sich in den letzten fünf Jahren verstärkt der Thematik des Controllings angenommen zu haben.

Das Controlling und die Anforderungen an den Controller haben in den letzten Jahren, bedingt durch regelmäßig auftretende Turbulenzen und Krisen, auf den Finanz- und Kapitalmärkten national und international einen Wandel erfahren. Insbesondere der Wunsch und die Anforderung hinsichtlich einer Steigerung der Transparenz im Bereich der wirtschaftlichen Zahlenwelt führen dazu, dass auch KMU hier aktiv gefordert sind, diesen Anforderungen seitens der unterschiedlichsten Stakeholder gerecht zu werden.

Besonders wenn es um die Stabilität in einem Unternehmen geht, wird die Verantwortung sehr häufig dem Controller bzw. dem Controlling übergeben. Um den wirtschaftlichen Veränderungen im Unternehmen erfolgreich zu begegnen, unterliegen der Controller sowie seine Instrumente einem kontinuierlichen Wandel. Dieser Wandel wird einerseits durch die ständig wechselnden äußeren Einflüsse, andererseits aber auch durch die Veränderungen im Unternehmen selbst ausgelöst und verstärkt.

Im Rahmen dieser Praxisstudie wird der aktuelle Zustand, hinsichtlich der derzeitigen Controllingentwicklung und des Controller-Kompetenzprofils, in österreichischen KMUs erhoben und dargestellt.

2. Empirische Erhebung

Zielgruppe dieser Studie ist das produzierende Industrie und die Dienstleistungsbranche, mit ausschließlichem Fokus auf mittelständische Unternehmen in ganz Österreich. Als Studienteilnehmer wurden österreichische Klein- und Mittelbetriebe ausgewählt, die folgenden Kriterien entsprachen:

- zwischen 10 und 240 Mitarbeitern
- zwischen 2 und 50 Mio. Euro Umsatz
- zwischen 10 und 43 Mio. Euro Bilanzsumme

Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurde als Erhebungsart eine Teilerhebung verwendet. Die Untersuchung wurde in Form einer schriftlichen Befragung mittels standardisiertem Webfragebogen durchgeführt.



Grundgesamtheit der empirischen Untersuchung

In dieser Arbeit wurde die einfache Zufallsstichprobe, bei der Festlegung der für die Teilerhebung notwendigen Stichprobe zur Auswahl der Untersuchungsobjekte, angewendet.

Wie in der nachfolgenden Darstellung ersichtlich ist, wurden im Rahmen der Studie nach dem Zufallsprinzip 2.563 Unternehmen aus der identifizierten Grundgesamtheit ausgewählt.

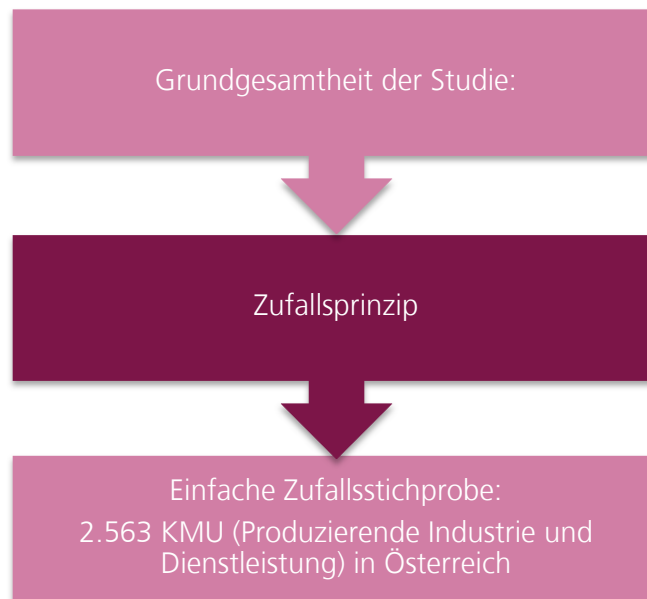
Um die Repräsentativität der Stichprobe nachzuweisen wird im Folgenden die Stichprobengröße errechnet. Das für diese empirische Studie erforderliche Stichprobenergebnis soll auf $\pm 7\%$ (=e) genau sein. Weiters soll die Sicherheit des Ergebnisses bei 99,7% liegen – das bedeutet, dass der zulässige Fehlbereich bei 3 (=t) liegt.

Der Anteil der Elemente in der Stichprobe, welche die Merkmalsausprägung aufweisen wird mit 85% (=p) angenommen, woraus sich der Gegenwert von 15% (=q) bildet.

$$n = \frac{t^2 \cdot p \cdot q}{e^2} = \frac{3^2 \cdot 85 \cdot 15}{7^2} = 234,18$$

Näherungsformel zur Ermittlung der Stichprobe

Somit ergibt sich für diese empirische Studie eine Stichprobengröße von 234 befragten Unternehmen. Dieser Umfrage liegt eine Stichprobengröße von 2.563 Untersuchungsobjekten zugrunde.



Stichprobenermittlung für die Praxisstudie

Durch die Methode des Stichprobeverfahrens wurden einzelne Stichprobenelemente (Erhebungseinheiten) aus der oben beschriebenen Grundgesamtheit entnommen. Mit deren Hilfe können Aussagen über die gesamten österreichischen Klein- und Mittelbetriebe gemacht werden. Die Erhebungseinheiten wurden nicht nach subjektivem Ermessen, sondern nach dem einfachen Zufallsprinzip bestimmt.

Entscheidend für das Ergebnis einer empirischen Studie ist die Identifikation der Zielpersonen, die stellvertretend für das jeweilige Unternehmen angesprochen werden soll. In der gegenständlichen Studie wurden als Personenkreis die Geschäftsführung bzw. die Inhaber der Studienteilnehmer ausgewählt. Für den Untersuchungszweck erscheint das praktikabel, da dieser Personenkreis Zugang zu den für die Befragung notwendigen Informationen hat und sich mit den Problembereichen und Fragestellungen zum Thema

3. Statistik

Im Rahmen der Erstellung des empirischen Konzeptes wurde als Untersuchungsmethode die standardisierte Befragung mittels Web-Fragebogen bzw. elektronisch zugesandtem Fragebogen gewählt.

Die Aussendung des Fragebogens erfolgte an alle Unternehmen der gewählten Stichprobe Ende 2012 bzw. Anfang 2013. Der Erhebungsbogen beinhaltet 18 Fragen und setzt sich aus drei zentralen Teilbereichen zusammen:

- Bedeutung des Controlling für die Unternehmenspraxis
- Kompetenzanforderungen an den Controller/die Controllerin
- Statistische Angaben zum Unternehmen

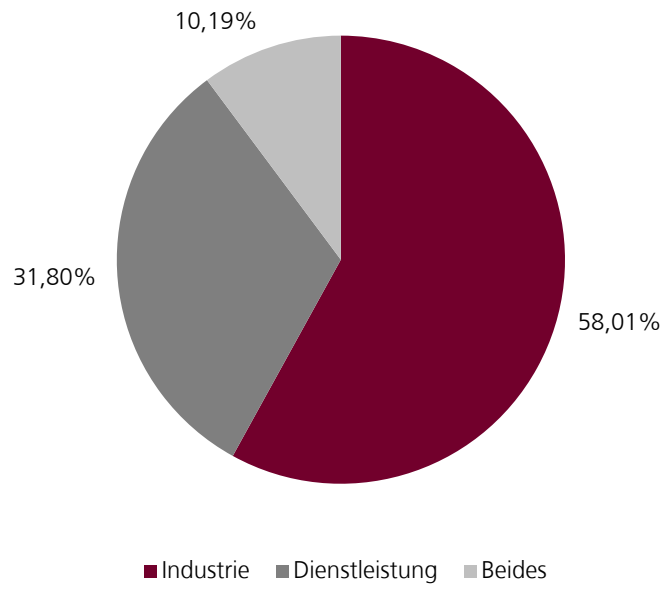
Der erste Teil befasst sich mit allgemeinen Fragen zur Bedeutung des Controllings in der Unternehmenspraxis. Der zweite Teil setzt sich mit dem Anforderungsprofil an den/die ControllerInnen auseinander, während sich der letzte Teil auf statistische Fragen zum Unternehmen fokussiert.

Insgesamt wurden 2.563 Unternehmen kontaktiert und die im Folgenden präsentierten Ergebnisse beruhen auf 412 beantworteten Fragebögen. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 16,07%.

Charakterisierung der Studienteilnehmer

Die Charakterisierung der Studienteilnehmer für diese Arbeit erfolgte über den Branchentyp bzw. die Branche.

Die an der Studie teilnehmen Unternehmen sind überwiegend (58%) in der Industrie tätig. Knapp 32% sind aus dem Dienstleistungsbereich und 10% der Unternehmen gaben an, in beiden Geschäftsfeldern tätig zu sein.

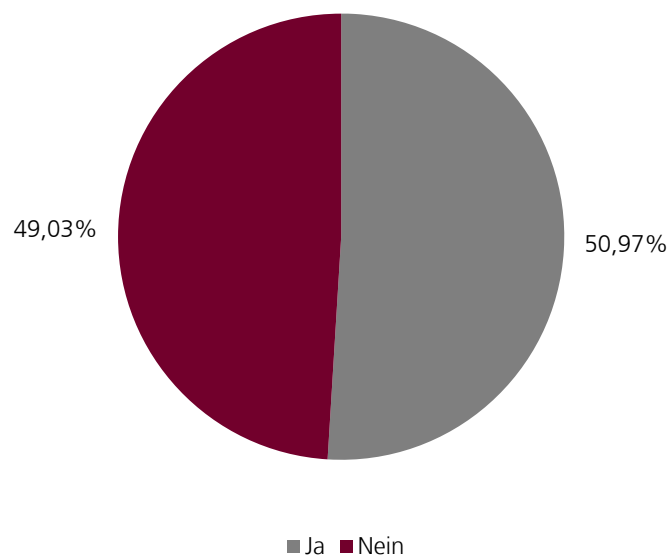


Branchenstruktur der Studienteilnehmer

Aktueller Stand des Controllings in österreichischen KMU

Dieser Abschnitt befasst sich damit, wie das Controlling im österreichischen Mittelstand aktuell ausgestaltet ist. Insbesondere der Bereich der Ablauforganisation, die verwendeten Instrumente und die zukünftige Entwicklungen im Controlling von KMU sollen hier analysiert werden.

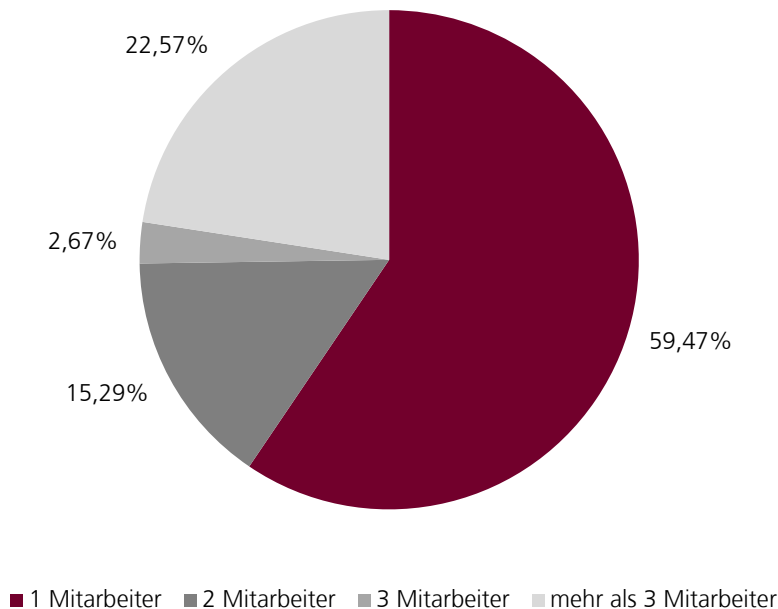
Die empirische Erhebung zeigt, dass erst rund die Hälfte der an der Studie teilnehmenden Unternehmen über einen eigenständigen Controllingbereich verfügen. Hier haben die Studienteilnehmer noch erhebliches Optimierungspotenzial um den Anforderungen einer effizienten Planung, Steuerung und Kontrolle in der Unternehmensleitung nachzukommen.



Eigener Controllingbereich in österreichischen KMU

Hier geben 69,8% der Unternehmen ohne eigene Controllingabteilung an, das Controlling intern durch die Rechnungswesenabteilung durchzuführen. In diesen Unternehmen wird das Controlling von Mitarbeiterin im Rechnungswesen erledigt. Ganze 20% der Unternehmen geben an, dass das Controlling organisatorisch in die Geschäftsführung eingegliedert ist. In diesem Zusammenhang ist zu beachten, dass bei manchen Unternehmungen, insbesondere bei Kleinunternehmen, die Aufgaben des Controllings teilweise von externen Dienstleistern (Steuerberater bzw. Unternehmensberater) erledigt werden.

Zu den Mitarbeitern geben knapp 60% der Unternehmen an, einen Mitarbeiter im Controlling zu beschäftigen. 15% der Unternehmen beschäftigen zwei, 3% drei und 23% mehr als drei Mitarbeiter im Controlling.



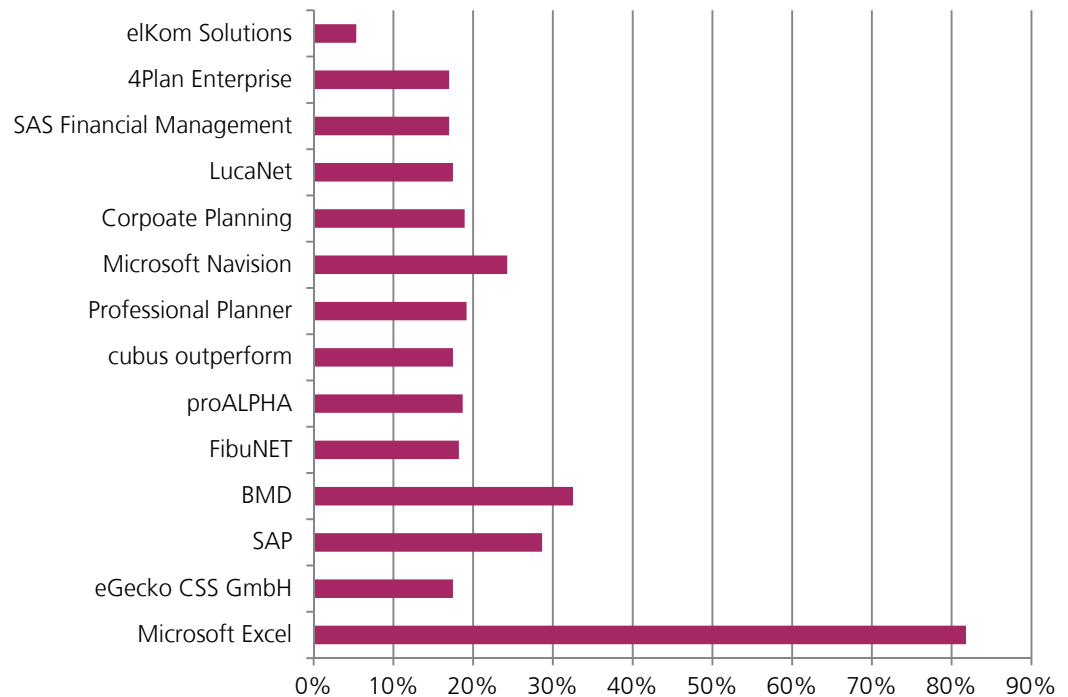
Anzahl der beschäftigten Mitarbeiter im Controlling von KMU

Von jenen Unternehmungen, welche über eine eigene Controllingabteilung verfügen, zeigt sich, dass hier meistens ein Mitarbeiter im angesprochenen Bereich tätig ist. Weiters ist anzuführen, dass diese häufig auch noch andere Tätigkeiten mitübernehmen, insbesondere im Bereich der Buchhaltung, der Finanzplanung und im Lieferantenmanagement.

Ohne Unterstützung von Softwareprogrammen würde die Arbeit des Controllers wesentlich zeitraubender und uneffektiver sein. Informationen können durch Softwareprogramme besser und übersichtlicher aufbereitet werden. Da jedoch am Markt verschiedene Programme, von umfangreichen ERP-Systemen über reine Rechnungswesenprogramme bis zu einfachen Windows-Office-Programmen, angeboten werden, geht die Studie der Frage nach, welche Softwareprogramme aktuell in der Praxis für Controllingtätigkeiten verwendet werden.

Das Ergebnis bei den verwendeten Softwareprogrammen fällt eindeutig aus. 82% der befragten österreichischen KMUs verwenden Microsoft Excel für die Controllingtätigkeiten. Die Gründe hierfür sind vielzählig, denn erstens ist Microsoft weltweit einer der führenden Softwarehersteller und mit seinem Betriebssystem Windows sowie seiner Büro-Software

Office weitverbreitet. Somit stellt dies eine leichte Verfügbarkeit der Software, besonders für kleine Unternehmen, dar. Zweitens ist dieses Softwareprogramm mit überschaubaren Kosten gekoppelt und drittens ist die Flexibilität von Microsoft Excel besonders für Unternehmen im Wachstum geeignet.

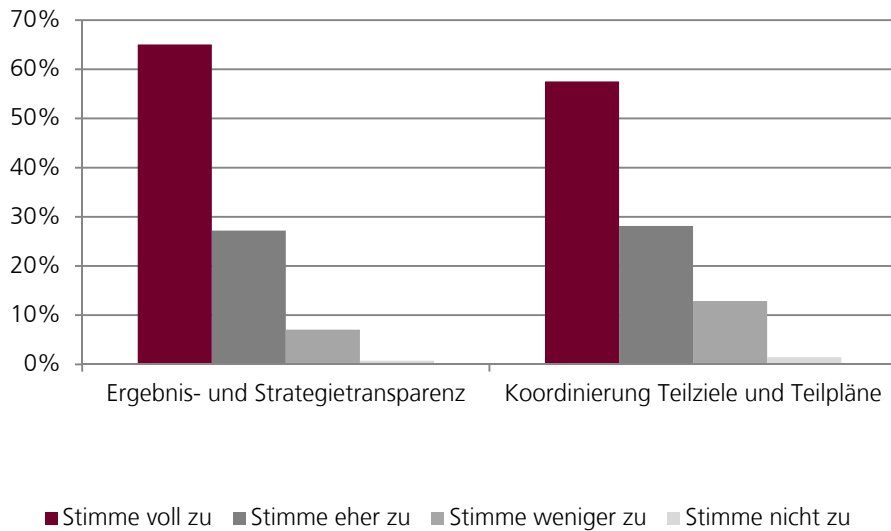


Mehrfachnennungen möglich

Eingesetzte Softwarelösungen im Controlling

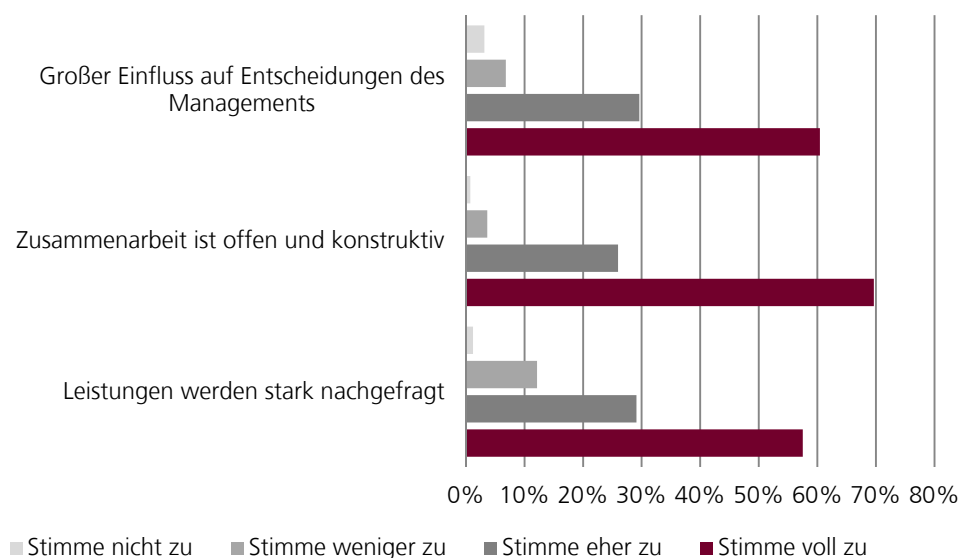
An zweiter und dritter Stelle der am häufigsten verwendeten Softwareprogramme stehen mit 32% BMD und mit 28,6% SAP.

Hinsichtlich der primären Zielsetzungen des Controllings zeigt sich, dass das KMU-Controlling wesentlich für die Transparenz in den Unternehmungen ist und auch entsprechend relevant für die Koordinationsaufgaben. Konkret ergibt die empirische Studie, dass für Unternehmen ein Hauptziel des Controllings die ganzheitliche Koordinierung der Teilziele und Teilpläne ist. Dem stimmen knapp 58% der Studienteilnehmer voll zu. Weiteres ist das Controlling für die Schaffung einer Ergebnis- und Strategietransparenz verantwortlich und essentiell für die Organisation eines unternehmensübergreifenden zukunftsorientierten Berichtswesens.



Ergebnis- und Strategietransparenz und Koordination von Teilzielen

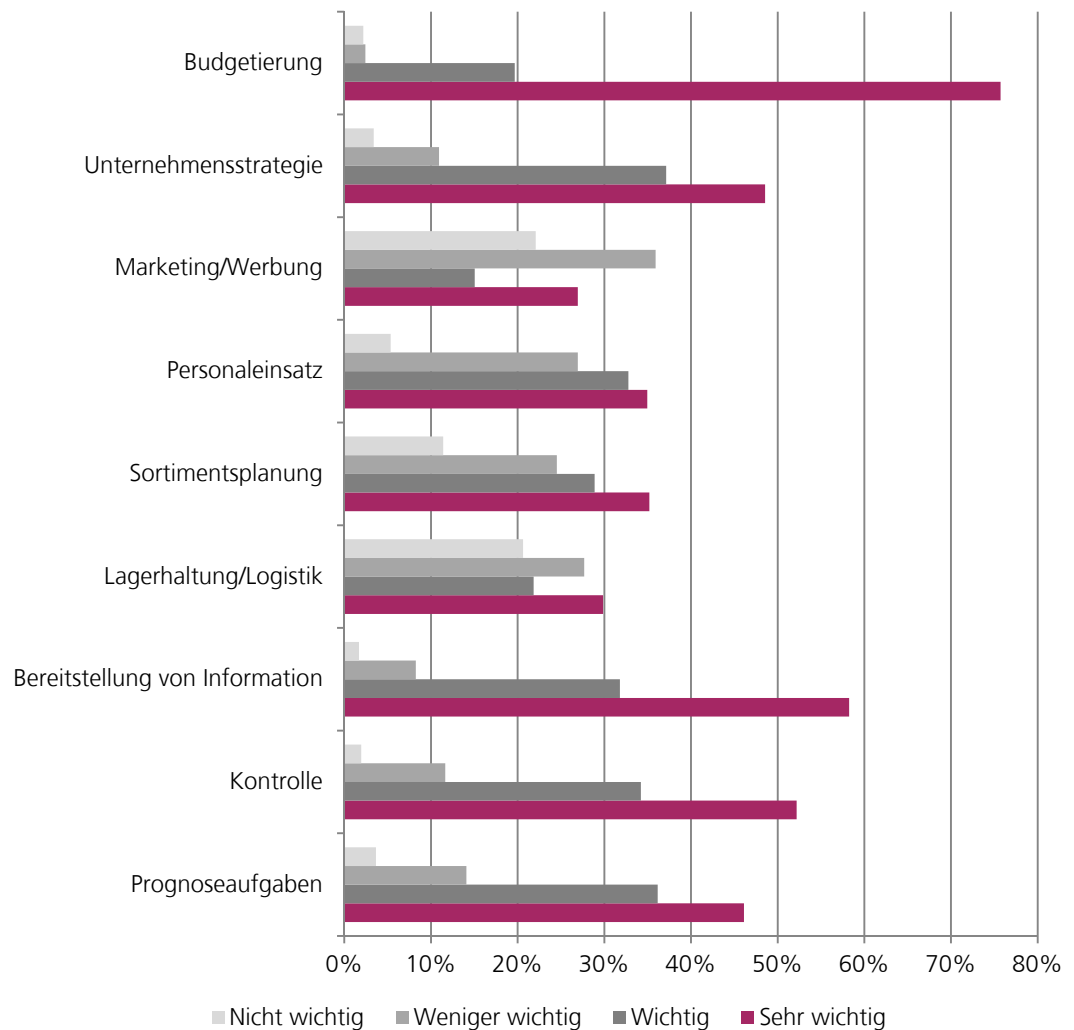
Wird die Eingliederung der Controllingabteilungen betrachtet, wird ersichtlich, dass die Zusammenarbeit zwischen Management und Controlling offen und konstruktiv sein muss. Dadurch hat das Controlling unter anderem einen großen Einfluss auf die Entscheidungen des Managements. Dem stimmen 90% der befragten Unternehmen zu. Durch diese positive Entwicklung geben auch 86% der Studienteilnehmer an, dass die Leistungen des Controllings stark nachgefragt werden und die Ergebnisse im Controlling eine Grundbasis für Entscheidungen bilden. Daher wird auch überwiegend auf innerbetriebliche Daten für Prognosen und Berechnungen des Controllings zurückgegriffen. Diese Tatsache bestätigen 46,6% der Unternehmen voll und 46,6% zum größten Teil.



Ergebnis- und Strategietransparenz und Koordination von Teilzielen

In den zwei folgenden Unterkapiteln werden als erstes die allgemeinen Aufgaben im Controlling in der Unternehmenspraxis von österreichischen KMUs erläutert. Nachfolgend wird speziell auf die Planungsaufgaben im Controlling eingegangen.

Das Aufgabenspektrum für das Controlling in KMU ist mannigfaltig. Grundsätzlich sind die drei Hauptaufgaben eines Controllers Planung, Steuerung und Kontrolle. Doch sind diese Begriffe weit gefasst und es stellt sich die Frage, wie sich diese Aufgaben in der Unternehmenspraxis präsentieren und welchen Stellenwert sie für die Unternehmen haben.



Aufgabenvielfalt prägt das KMU-Controlling

Die Bedeutung des Controllings in der Bereitstellung von Informationen ist an alle drei Hauptaufgaben geknüpft und auch ein Großteil der Studienteilnehmer empfinden sie als sehr wichtig und wesentlich. Dies zeigt, dass das Controlling das Bindeglied zwischen Informationserstellung und Informationsgebrauch ist und diese Informationen für den Adressat aufbereitet. Zusätzlich halten 48,3% der Unternehmen es für die Aufgabe des

Controllings, für die Sicherung der Daten und die Informationsversorgung verantwortlich zu sein.

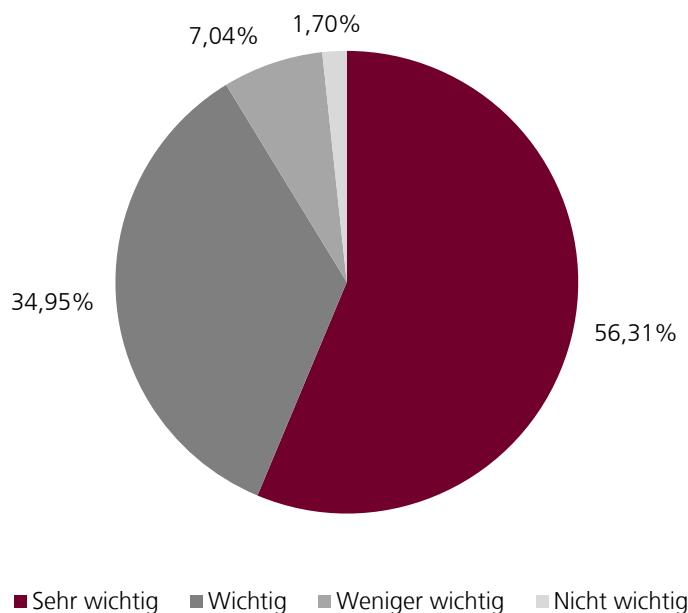
Für die Steuerung eines Unternehmens bedarf es eine einheitliche Unternehmensstrategie. Für 47,4% der Unternehmen hat das Controlling eine wichtige Bedeutung sowie für 36,2% der Teilnehmer einen sehr wichtigen Einfluss. Nur 4,3% der Unternehmen sehen die eine Mitwirkung des Controllings bei der Unternehmensstrategie als eine untergeordnete Aufgabe des Controllings.

Das Aufgabenfeld der Kontrolle ist ein wesentliches für den KMU-Controllingbereich. Ohne Kontrolle wäre eine detaillierte Planung überflüssig und sinnlos. Der Aufgabe der Kontrolle von Maßnahmen im Controlling wird, wie auch die Teilnehmer der Studie bestätigen, eine wichtige Bedeutung zugeschrieben (33%), 52% meinen sogar sehr wichtig.

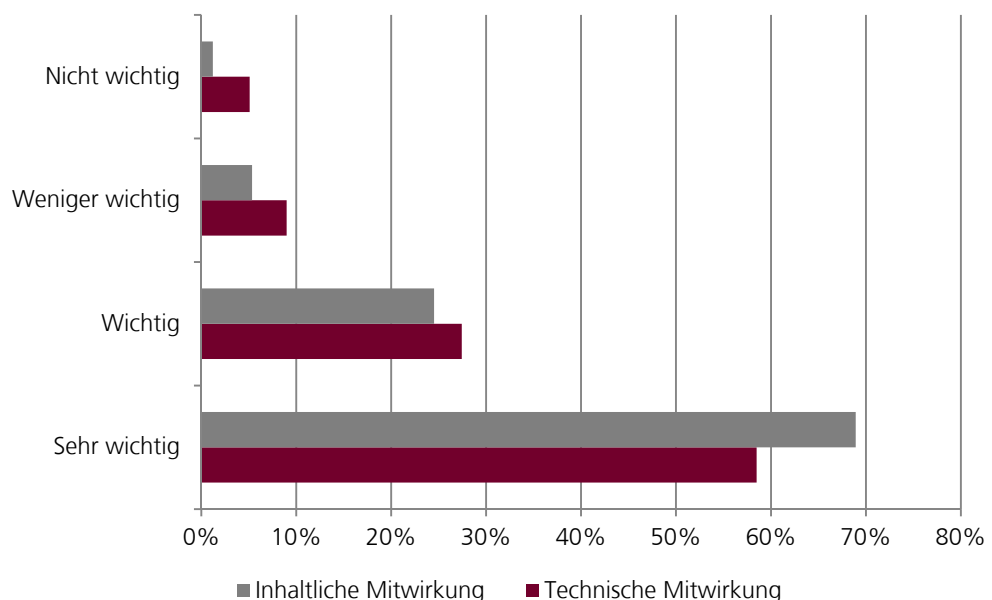
Speziell bei zukünftigen Prognosen wird das Controlling zu Rate gezogen. Dies besagen unter anderem die Ergebnisse der empirischen Studie. Denn 47% der befragten Unternehmen halten die Bedeutung des Controlling zur Übernahme von Prognoseaufgaben für sehr wichtig und 36,8% wichtig.

In die Planung eingefasst ist die Budgetierung, die für die befragten Studienteilnehmer die zentrale Aufgabe des Controllings darstellt.

Durch die Tatsache, dass die Planung einen wesentlichen Bestandteil des Controllings bildet, wurde in der empirischen Umfrage ein Schwerpunkt auf die Planungsaufgaben im Controlling gelegt.

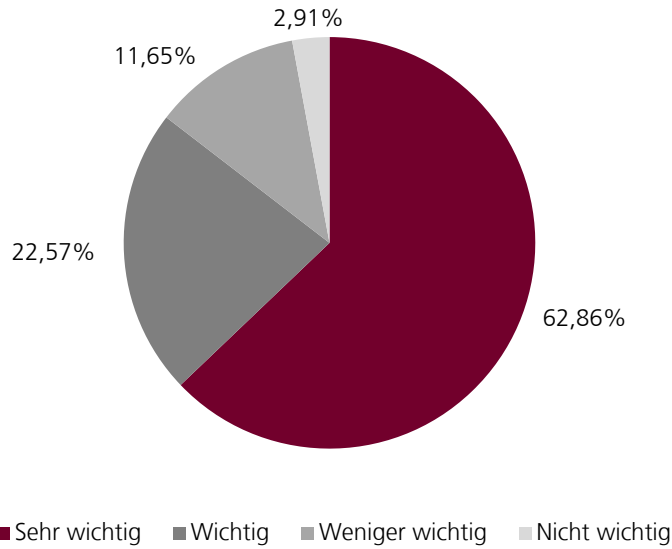


Grundsätzlich kommt die Studie zu dem Ergebnis, dass ca. 91,3% aller Unternehmen den Einfluss des Controlling bei der Unterstützung von Planungsaufgaben als wichtig bis sehr wichtig einschätzen. Dieses Ergebnis zeigt deutlich, dass die Planung einen Kernbereich der Aufgaben im Controlling in österreichischen KMUs bildet. Die Planung kann in viele verschiedene Segmente unterteilt werden. Ein wesentlicher Teil ist die Budgetplanung. Dabei stellt sich die Frage, welchen Stellenwert das Controlling bei technischen Aufgaben der Budgeterstellung hat. Hiermit ist die Aufbereitung und Festigung von Plänen gemeint und das Ergebnis zeigt, dass 47,4% der Studienteilnehmer es als wichtig empfinden und 32,8% als eine sehr wichtige Aufgabe des Controllings sehen. Dennoch zeigt die Studie, dass nicht nur technische Eigenschaften bei der Budgeterstellung essentielle Aufgabenbereiche im Controlling sind, sondern auch die inhaltliche Mitarbeit an der Budgetplanung. Hier ergibt die Studie eine Einigkeit der Unternehmen und diese zeigt, dass 68,9% erachten die inhaltliche Mitwirkung des Controllings an der Budgetplanung als sehr wichtig und 24,5% sie immerhin noch als wichtig betiteln.



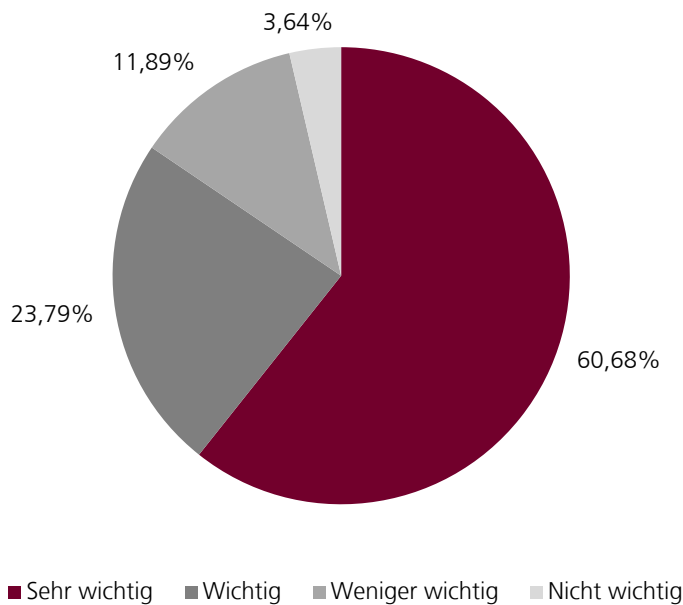
Inhaltliche und technische Mitwirkung in der Planung

Weiters beleuchtet die Studie, welche zusätzlichen Aufgaben das Controlling in der Planung übernimmt. Die Vorbereitung von Entscheidungen hat einen erheblichen Einfluss auf die Planung, sagen 44,8% der Unternehmen. Neben der positiven Zusammenarbeit mit verschiedenen Abteilungen bei der Planung wurde jedoch auch gefragt, ob das Controlling die Aufgabe einer kritischen Gegenstimme hat und die Budgetplanung reflektieren muss. Obwohl die Angelegenheit, negative Aspekte einzubringen, eher unangenehm für das Controlling ist, halten es 22,57% der Unternehmen für eine wichtige und ganze 62,86% für eine sehr wichtige Aufgabe mit einem hohen Stellenwert.



Kritische Reflexion der Planung durch das Controlling

Einen hohen Stellenwert für das Controlling nimmt die strategische Planung im Unternehmen ein. Dies bestätigen 84,47% der Studienteilnehmer, indem sie die Bedeutung mit sehr wichtig oder wichtig beurteilen.

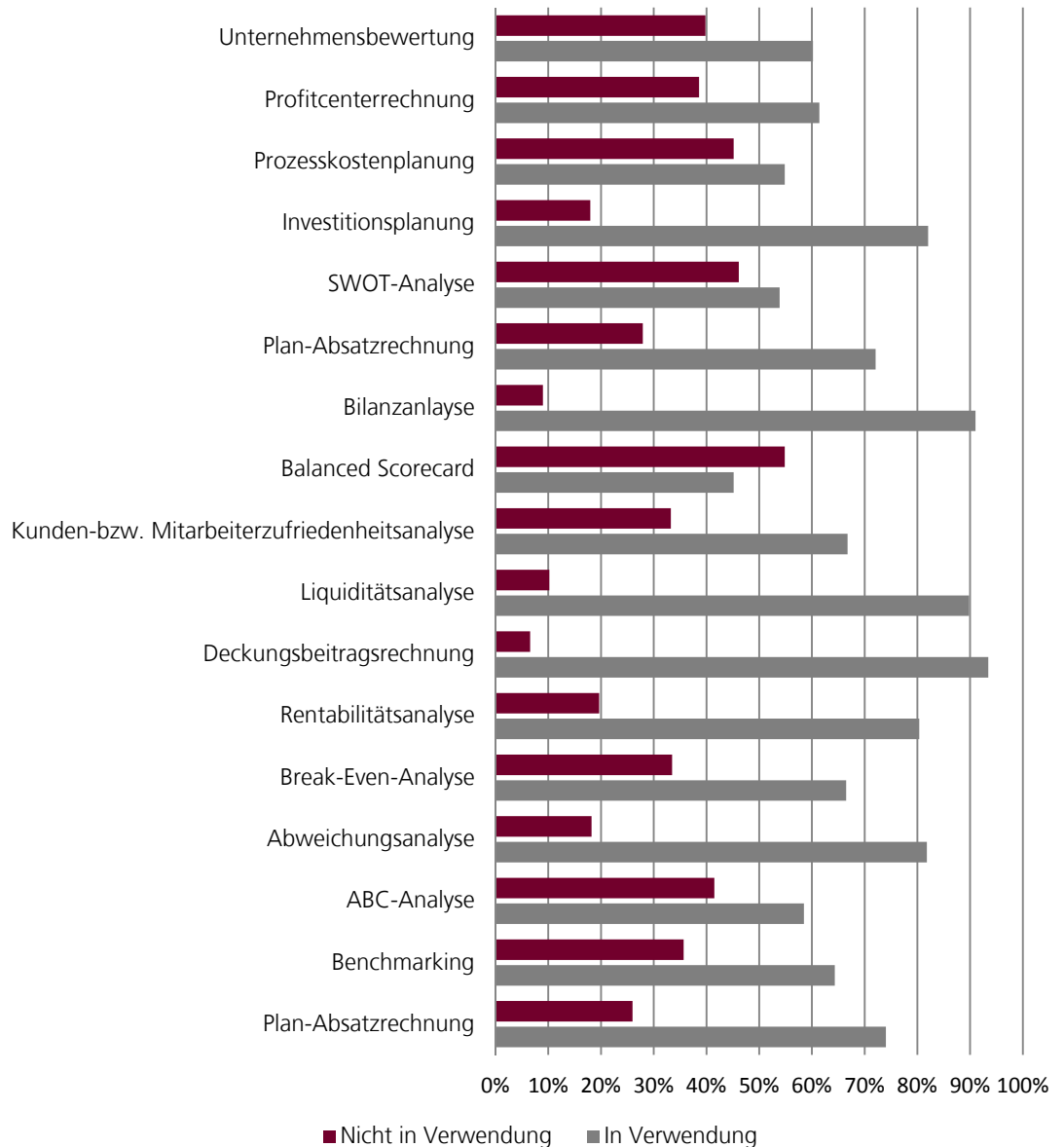


Stellenwert der strategischen Planung

Die Controllinginstrumente sind die Werkzeuge des Controllers, ohne die das Controlling nicht die volle Wirkung entfalten könnte. Die empirische Studie hat sich einerseits damit

beschäftigt, welche Instrumente in österreichischen KMUs aktuell eingesetzt werden und welchen Stellenwert diese Instrumente für die Unternehmen haben.

Im Besonderen sticht ein Instrument mit einer Verwendungsquote von 90,5% heraus. Derzeit ist die Deckungsbeitragsrechnung das meist verwendete Controllinginstrument in österreichischen KMUs.

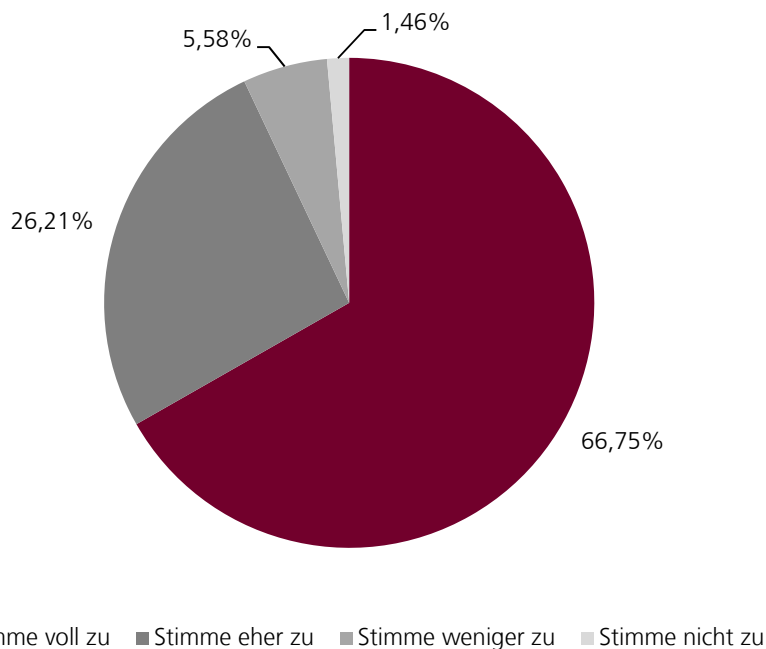


Controllinginstrumente in österreichischen KMU

Ein wesentliches Instrument im Controlling stellt auch die Liquiditätsanalyse und -planung mit 84,5% aller teilnehmenden Unternehmen dar. Besonders bei kleinen und mittleren Betrieben kann ein Liquiditätsengpass unüberwindbare Folgen haben und das gesamte Unternehmen gefährden. Die zuvor dargestellte Abbildung zeigt die Vielfalt an Instrumenten und Werkzeugen, welche in der Praxis im Einsatz sind.

Zukünftige Entwicklung und Ausblick zum Controlling in KMU

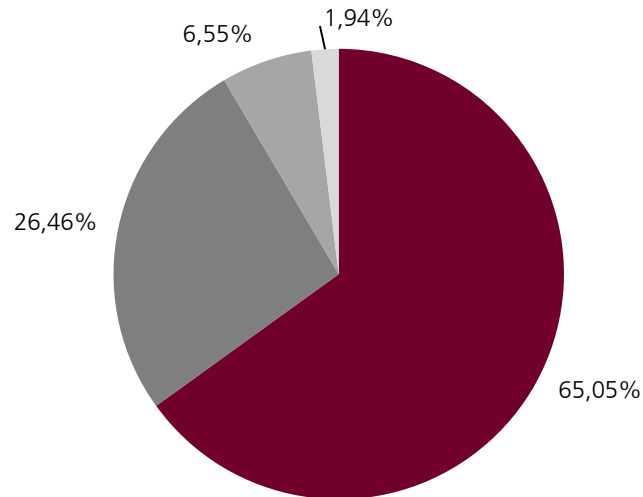
Durch die Erläuterungen der Ergebnisse in den vorangegangenen Kapitel wurde der Ist-Zustand des Controlling in österreichischen KMUs darstellt. Demzufolge soll hier ein Ausblick in die zukünftige Entwicklung und Bedeutung des Controlling für österreichische KMUs gegeben. Die Studienteilnehmer sind sich Einig, dass das Controlling auch in Zukunft ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensführung sein wird und die Wertigkeit und Bedeutung steigen wird.



Die Bedeutung des Controllings wird in der Zukunft weiter ansteigen

Grundsätzlich geben zum jetzigen Zeitpunkt ca. 93% der Studienteilnehmer an, dass die Bedeutung des Controllings in ihrem Unternehmen ansteigen wird und diese ihre Aktivitäten (inhaltlich, personell, usw.) im Bereich des Controllings zukünftig verstärken wollen. Zusätzlich meinen 52,6% der Unternehmen, dass das Controlling immer wichtiger wird, um die Unternehmensziele erreichen zu können.

Die Unternehmen sind davon überzeugt, dass ein wirkungsvolles Controlling eine direkte Auswirkung auf die Konkurrenzfähigkeit von Unternehmungen hat. Dies geht damit einher, dass das Controlling einen wesentlichen Beitrag zur Informationstransparenz leistet und die zahlreichen Informationen in der Unternehmung entscheidungsrelevant aufbereitet.

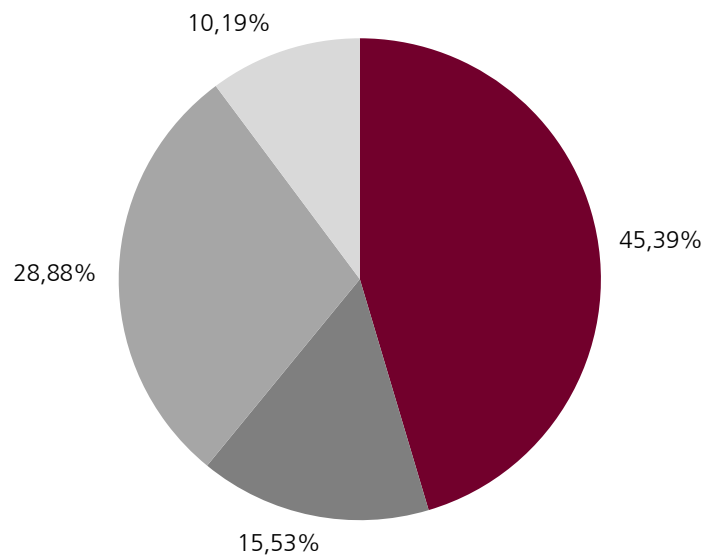


■ Stimme voll zu ■ Stimme eher zu ■ Stimme weniger zu ■ Stimme nicht zu

Controlling hat einen wesentlichen Einfluss auf die Konkurrenzfähigkeit von KMU

Mehr als 90% der Studienteilnehmer sehen das Controlling als wichtigen Beitrag, um auch zukünftig am Markt konkurrenzfähig zu sein.

Diese Zukunftsaussichten für das Controlling zeigen, dass die österreichischen KMUs demzufolge die Controllingabteilungen tendenziell (mehr als 61%) vergrößern werden und mehr Mitarbeiter im Controlling einsetzen wollen.



■ Stimme voll zu ■ Stimme eher zu ■ Stimme weniger zu ■ Stimme nicht zu

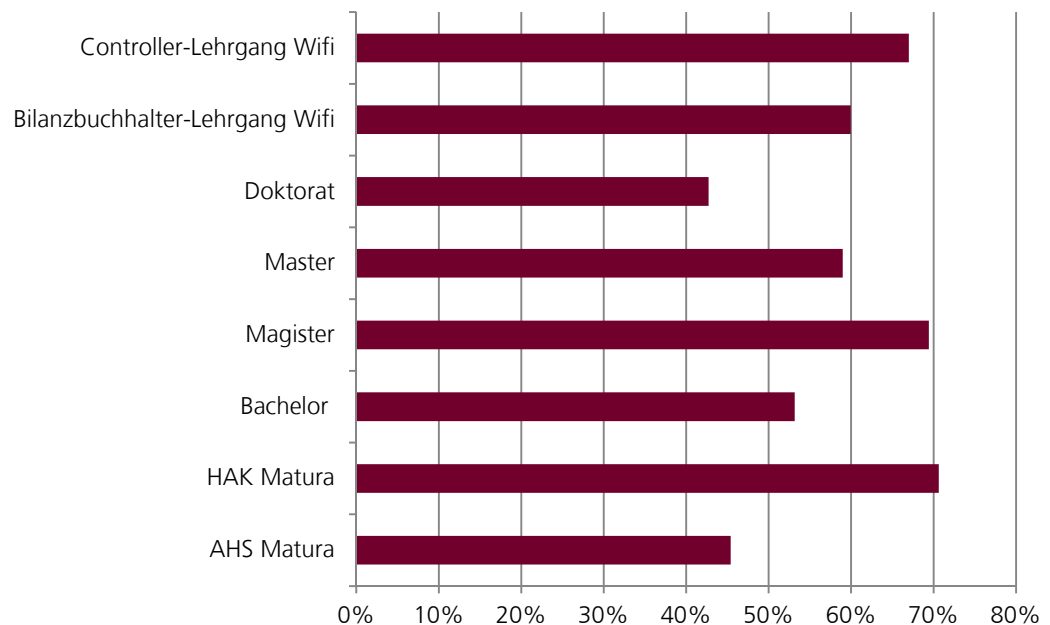
Der Controllingbereich wird zukünftig im Unternehmen vergrößert

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Bedeutung des Controllings in Zukunft weiter ansteigen wird und die KMU-Landschaft in Österreich in diesem Bereich ein entsprechendes Entwicklungspotenzial aufweist.

Anforderungen an den KMU-Controller

Dieser Abschnitt der Studie zielt darauf ab, das Kompetenzprofil eines typischen KMU-Controllers in Österreich darzustellen. Dies beinhaltet einerseits die fachlichen und andererseits die persönlichen Anforderungen an den Controller in KMUs. Weiters wird aufgezeigt, welchen Ausbildungsstandard und welche Berufserfahrung ein KMU-Controller typischerweise vorzuweisen hat.

Nachfolgende Abbildung veranschaulicht das Ausbildungsniveau eines Controllers in den österreichischen KMUs.



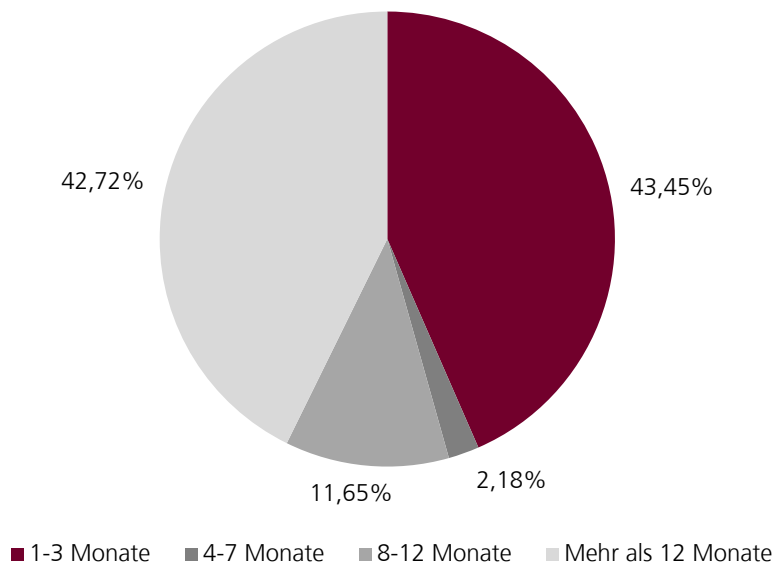
Ausbildung eines KMU-Controllers

Hier zeigt sich, dass in den Unternehmen unterschiedlichste Ausbildungsstandards vorliegen und sich hier keine eindeutige Tendenz ableiten lässt. Jedoch ist anzumerken, dass der Trend in Richtung einer Höherqualifizierung der Mitarbeiter im Bereich des Controllings sich entwickelt.

Betrachtet man den Bereich der beruflichen Erfahrung, so zeigt sich ein eindeutiges Bild. Für 92,3% der österreichischen KMUs ist eine entsprechende Berufserfahrung besonders wichtig. Dabei kommt es nur für 58,6% der Unternehmen auf eine branchenspezifische Berufserfahrung an. Weiters zeigt die Studie, dass internationale Berufserfahrung eine

weniger große Rolle spielt. Nur 19% der Unternehmen halten erworbene Arbeitspraxis im Ausland für wesentlich.

Die weiteren Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Dauer der Berufserfahrung für 42,72% der Unternehmen mehr als zwölf Monate betragen muss. Interessant ist auch die Aussage, dass für viele Unternehmen eine geringe Berufserfahrung akzeptabel ist.

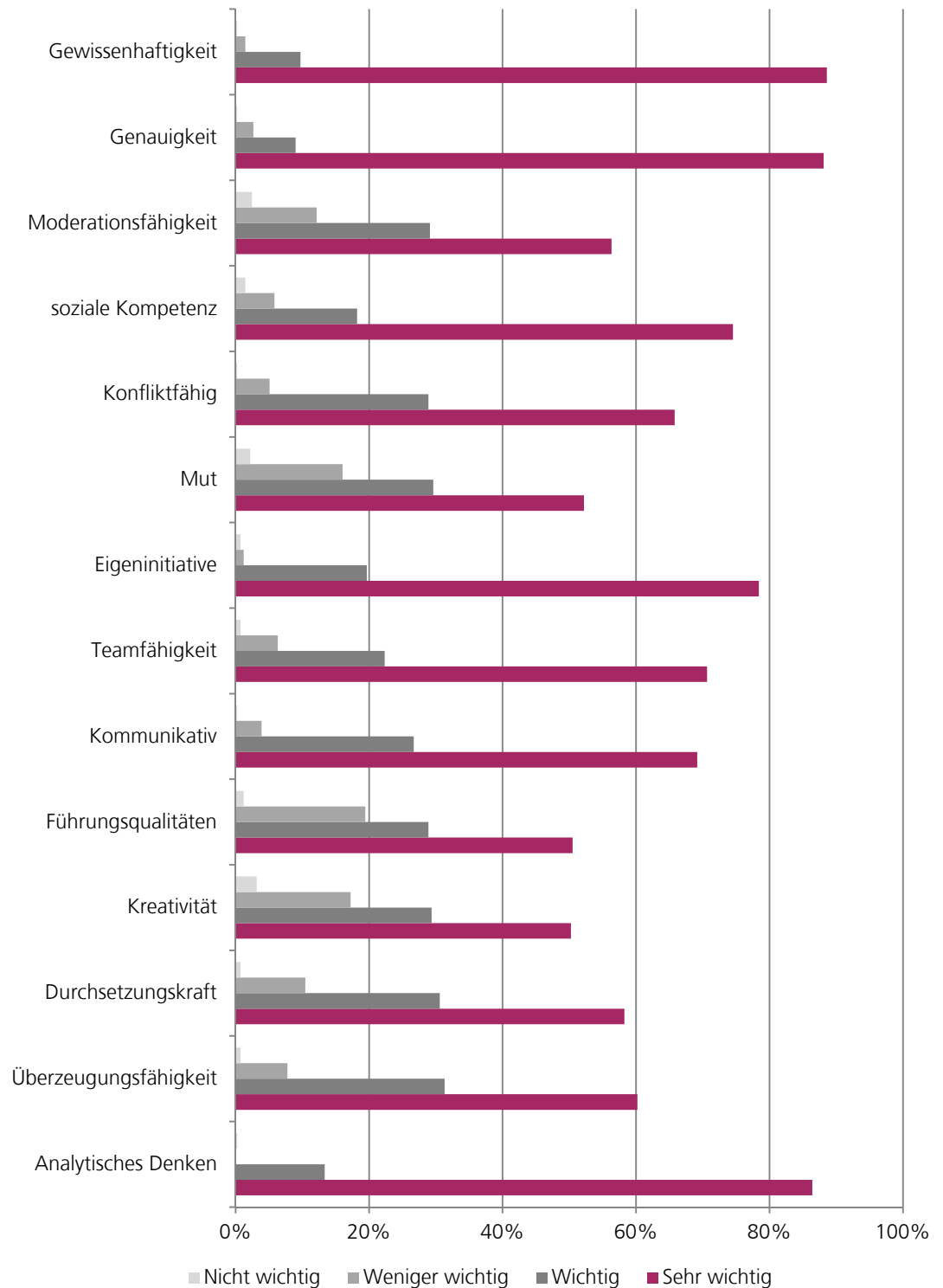


Berufserfahrung für KMU-Controller

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass für einen Controller Berufserfahrung eine Grundvoraussetzung in der Unternehmenspraxis von österreichischen KMUs ist.

Betrachtet man die Ergebnisse bzgl. der persönlichen Kompetenzen, zeigt sich, dass diese für KMU eine zentrale Rolle einnehmen. Den gleich hohen Stellenwert wie die fachliche Kompetenz, hat die persönliche Kompetenz eines Controllers für die Studienteilnehmer. Diese vertreten die Meinung, dass fachlichen Anforderungen durch entsprechende Ausbildungsmaßnahmen erlernt werden können, jedoch die persönlichen Eigenschaften müssen schon vorhanden sein. Durch seine Persönlichkeit muss der Controller die Wandlung von einer statischen Abteilung zu einer Service- und Dienstleistungsstelle schaffen um entsprechend Mehrwert für die Unternehmen zu generieren.

Besonders wichtig sind die Attribute Gewissenhaftigkeit, analytisches Denken, Genauigkeit, Eigeninitiative und persönliches Engagement für einen KMU-Controller. Weitere von den Umfrageteilnehmern genannte positive Eigenschaften sind z.B. Überzeugungsfähigkeit, Durchsetzungskraft und Willensstärke, Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Soziale Kompetenz, Moderationsfähigkeit sowie Kommunikations- und Kontaktstärke.



Persönliche Anforderungen (Mehrfachnennungen)

Weniger Augenmerk wird auf den Bereich der Kreativität gelegt. Dies ist nachvollziehbar, da das Controlling mitunter die Ist-Situation transparent darstellen soll um in weiterer Folge die Entscheidungen vorzubereiten.

Resümee

Controlling stellt einen wesentlichen Erfolgsfaktor für KMU dar. Weiters wird ein entsprechend positives Bild des Controllings in österreichischen KMUs aufgezeigt. Das Interesse der Unternehmen an der Controllingfunktion bzw. -dienstleistung steigt stetig und zeigt entsprechend positive Entwicklungstendenzen und Entwicklungsmöglichkeit für die Zukunft des Controllings in der österreichischen KMU-Landschaft. Diesen positiven Aufwärtstrend spiegelt auch das Ergebnis wider, dass bereits mehr als die Hälfte der österreichischen KMUs eine eigenständige Controllingabteilung besitzt. Diese Erkenntnis lässt aber auch noch ein erhebliches Weiterentwicklungspotenzial erkennen.

Der Controller übernimmt die Funktion des Steuermannes im Unternehmen und arbeitet als enger betriebswirtschaftlicher Berater mit der Unternehmensführung zusammen.

Die organisatorische Eingliederung der Controllingabteilung ist zumeist in einer weisungsgebundenen Linieninstanz, mit organisatorischer Nähe zur Geschäftsführung. Die aktuellen Mitarbeiterzahlen im Controlling sind mit weniger als drei Personen sehr gering und werden, wie das Ergebnis der Studie zeigt, tendenziell zunehmen. In Unternehmen, die keine eigene Controllingabteilung besitzen, werden die Controllingtätigkeiten meist intern durch die Geschäftsführung oder die Rechnungswesenabteilung erledigt bzw. extern durch die steuerliche Vertretung bzw. durch entsprechend qualifizierte Unternehmensberater.

Die Hauptaufgabe des Controllings ist es, die Planungsaufgaben für das Unternehmen zu übernehmen, die Bereitstellung von Informationen zu organisieren, die Budgetierung und zukünftige Prognosen zu erstellen um eine Entscheidungsgrundlage zu liefern.

Die Rolle des Controllers selbst steht im ständigen Wandel der Zeit. Zu den Aufgaben des Controllers zählen aktuell der Soll/Ist-Vergleich von Daten, die Beratung der Geschäftsführung und das Berichtswesen/Reporting.

Die erwarteten fachlichen Kompetenzen sind heutzutage ausgezeichnete Microsoft Office-Kenntnisse zu besitzen, Rechnungswesenerfahrung zu haben, über eine entsprechende Methodenkompetenz zu verfügen und Englischkenntnisse werden vorausgesetzt. Darüber hinaus sollte das persönliche Anforderungsprofil eines Controllers von Genauigkeit, analytischem Denken, Gewissenhaftigkeit, Eigeninitiative und persönlichem Engagement gekennzeichnet sein.

Die Studie zeigt zusammenfassend eine chancenreiche und zwingend erforderliche Zukunft für das KMU-Controlling. Der Controller wird mit seinen vielschichtigen Aufgaben und weitreichendem Anforderungsprofil in Zukunft eine immer gefragtere Rolle in den Unternehmen einnehmen.

Literatur

ALBERS, S./ KLAPPER, D./ KONRADT, U. [2007]: Methodik der empirischen Forschung, 2. überarb. u. erw. Auflage, Wiesbaden, Gabler, 2007.

ATTESLANDER, P. [2008]: Methoden der empirischen Sozialforschung, 12. Auflage, Berlin, Risch Schmidt, 2008.

BORTZ, J./ DÖRING, N. [2003]: Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 3. überarb. Auflage, Berlin, Springer, 2003.

BORTZ, J./ SCHUSTER C. [2010]: Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler, 7. überarb. u. erw. Auflage, Berlin, Springer, 2010.

CROPLEY, A. [2011]: Qualitative Forschungsmethoden, 4. Auflage, Eschborn bei Frankfurt am Main, Klotz Verlag, 2011.

HUNGENBERG, H./WULF, T. [2007]: Grundlagen der Unternehmensführung, 3. Auflage, Berlin, Springer, 2007.

JUNG, H. [2007]: Controlling, 2.Auflage, München, Oldenburger Wissenschaftsverlag GmbH, 2007.

SCHNELL, R./HILL, P./ ESSER, E. [2008]: Methoden der empirischen Sozialforschung, 8. unveränderte Auflage, München, Oldenbourg Verlag, 2008.

THEUERMANN, C. [2006]: Beyond Budgeting in technologieorientierten Unternehmen, 1. Auflage, Graz, Verlag der Techn. Univ. Graz, 2006.

WEINREICH, U./LINDERN, E. [2008]: Praxisbuch Kundenbefragungen, 1. Auflage, München, mi-Fachverlag, 2008.

Zeitschriften:

- DENK, R. [2010]: Controlling – Rück-, Ein – und Ausblick zu einem erfundenen Jubiläum, in CFO aktuell (2010), Nr. 3; S. 107-109.
- GLEICH, R. [2011]: Controlling des Controllingbereiches, in CFO aktuell (2011), Nr. 2, S. 64-66.
- KRUPP, A. [2010]: Controller-Aufgaben, fachliches und persönliches Anforderungsprofil, in Controller Magazin (2010), September/Okttober, S. 91-92.
- REHRING, J. [2011]: Die Rolle(n) der Controller: WHU-Controllerindex, in Controller Magazin (2011), September/Okttober, S. 14-19.
- WEBER, J. [2011]: Controllingpraktiken in erfolgreichen Unternehmen, in: CFO aktuell (2011), Nr. 1, S. 31–34.
- WEBER, J. [2010]: Controlling in erfolgreichen Unternehmen, in CFO aktuell (2010), Nr.1, S. 22-24.

Autor

Prof. (FH) Dipl.-Ing. Dr. Christian Theuermann



ist Professor an der Fachhochschule CAMPUS 02 in Graz und Fachbereichsordinator für Transferkompetenz an der Studienrichtung Rechnungswesen & Controlling mit langjähriger Industrieerfahrung in leitender Position und Autor zahlreicher einschlägiger Publikationen.

Weiters ist Prof. (FH) Dipl.-Ing. Dr. Christian Theuermann geschäftsführender Gesellschafter von THECONTRAIN consulting & training, mit den Dienstleistungsschwerpunkten: Corporate-Riskmanagement, Finanzmanagement, Sourcing und Strategieentwicklung. Darüber hinaus ist er Trainer und Vortragender an namhaften Weiterbildungs- und Schulungseinrichtungen.

Impressum

Titel

Controlling in österreichischen KMU - Anforderungen, zukünftige Entwicklungen und Kompetenzprofil des KMU-Controllers

Graz 2014

ISBN 978-3-9503272-3-6

Herausgeber

Prof. (FH) Dipl.-Ing. Dr. Christian Theuermann | FH CAMPUS 02, Rechnungswesen & Controlling

Prof. (FH) Mag. Peter Meiregger, StB | FH CAMPUS 02, Rechnungswesen & Controlling

Autor

Prof. (FH) Dipl.-Ing. Dr. Christian Theuermann

Mitwirkung

Nina Polt

Kontakt

Mag.^a Tanja Mikschofsky, Bakk.

CAMPUS 02 – Fachhochschule der Wirtschaft GmbH

Studienrichtung Rechnungswesen & Controlling

Körblergasse 126, 8010 Graz

Tel.: 0316 6002 - 605

E-Mail: tanja.mikschofsky@campus02.at

www.campus02.at

www.campus02.at

© 2014 CAMPUS 02 – Fachhochschule der Wirtschaft, Studienrichtung Rechnungswesen & Controlling.

Alle Rechte vorbehalten.

Covermotiv: © Wei Ming - shutterstock.com

ISBN 978-3-9503272-3-6