

Controlling-Kompetenz für den Mittelstand

Wie Unternehmen in schlechten Zeiten ihre Zukunft sichern

Franz Ederer¹ aus Fürstenfeldbruck kennt die Controlling-Materie wie kaum ein anderer. Wenn er nicht gerade bei MAN die verschiedenen Planungsrounds koordiniert, bringt er Mittelständlern den Controlling-Gedanken nahe. Beim Controlling-„Papst“ Albrecht Deyhle hat er Das Controlling-Handwerk gelernt. Auf dieser Wissensbasis konzipierte er bei der IHK-Akademie in Westerham Controlling-Kolleg, das inzwischen erfolgreich in das 11. Jahr geht, mit.

Das neue Bild vom Controller

Über die herkömmlichen Grenzen hinaus denken, so Ederer, sei die grundlegende Voraussetzung dafür, die Tätigkeit Controller erfolgreich auszuüben. Controller sind nach seiner Auffassung keine Kontrolleure, die als vergangenheitsorientierte Erbsenzähler dem Management gehörig auf die Finger klopfen, sondern betriebswirtschaftliche Begleiter und interne Berater des Unternehmens.

Deshalb gehört Controlling in jedes Unternehmen, und zwar nicht erst dann, wenn der Firma das Wasser bis zum Hals steht und die Banken den Geldhahn zudrehen oder die Kreditbedingungen drastisch verschärfen. Vor dem Hintergrund der Beschlüsse der Basler Bankenaufsichtsbehörde (Stichwort: Basel II) geschieht das häufiger als noch vor einigen Jahren.

Controlling-Aufgaben

Ederer plädiert dafür, dass Controlling ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensführung sein und permanent betrieben werden muss. Zu den Aufgaben des Controllers zählen:

- der Aufbau eines controllinggerechten Rechnungswesens bzw. der Umbau eines bestehenden Rechnungswesens unter Controlling-Gesichtspunkten als Basis für das Controlling. Wichtig ist, dass Transparenz im Leistungs- und Kostengefüge herrscht, denn wer

Umsatz und Kosten beeinflussen will, muss die sie verursachenden Faktoren erkennen und messbar machen.

- die Durchführung der strategischen und die operativen Unternehmensplanung als Basis für einen späteren Soll-Ist-Vergleich,
- die Installation eines empfängerorientierten Berichtswesens mit einer monatlichen Berichterstattung. So wie Klappern zum Handwerk gehört (Motto: „Tue Gutes und rede darüber“), gehört das empfängerorientierte Berichtswesen mit seinem aussagekräftigen Soll-Ist-Vergleich guten Controlling.
- Die Durchführung einer vorausschauenden, am besten monatlichen Finanz- und Liquiditätsplanung auf der Basis der prognostizierten Zahlungsein- und -ausgänge. Denn selbst wenn die Geschäfte optimal laufen und das Unternehmen im Prinzip rentabel arbeitet, kann ein momentaner Liquiditätsengpass ein mittelständisches Unternehmen in die finanzielle Krise, ja sogar in die Insolvenz führen. Dies kann sehr schnell der Fall sein, beispielsweise wenn einige Kunden später als erwartet zahlen oder ein Großkunde komplett ausfällt, weil er selbst pleite ist.

Besonderheiten im Mittelstand

Controlling im Mittelstand, so Ederer, unterscheidet sich grundlegend vom

Controlling in Großunternehmen. Der mittelständische Controller sollte deshalb ein „Rechnungswesen-Allrounder“ sein, der sich in allen Belangen der Betriebswirtschaft auskennt: in der mehrjährigen strategischen Unternehmensplanung genauso wie im monatlichen Finanzplan. Er sollte gut mit Einzelkämpfern und Individualisten, die mittelständische Unternehmer meist sind, umgehen können und sie bei ihren betrieblichen Entscheidungen kompetent unterstützen.



Für den Controlling-Experten Franz Ederer gehört Controlling in jedes Unternehmen.

Der geeignete Controller

Eigens für das Controlling eingestellte Mitarbeiter, so Ederer, rechnen sich in kleinen oder mittleren Unternehmen in den seltensten Fällen. Deshalb eignen sich hier zur Erledigung von Controllingaufgaben v.a.

- Mitarbeiter in Finanzbuchhaltung und Rechnungswesen, die Controllingfunktionen im Unternehmen mit übernehmen,
- In kleinen mittelständischen Unternehmen können auch die Rechnungswesen-Leiter die Controller-Funktion übernehmen. In beiden Fällen ist eine entsprechende Weiterbildung notwendig.
- Manchmal empfiehlt es sich, dass der Controllerdienst von einem externen Berater übernommen wird, der auf Honorarbasis für das Unternehmen arbeitet.

Fazit: mehr als in Großunternehmen tragen die Controller im Mittelstand eine grundlegende Verantwortung für das gesamte Unternehmen. Sie müssen sich zur Entscheidungsunterstützung im Unternehmen mit liebenswürdiger Penetranz einmischen – und zwar nicht erst dann, wenn das Unternehmen ein Fall für den Sanierungsberater geworden ist.

¹ EMail-Adresse:
franz.ederer@ederer-controlling.de