

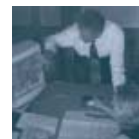


Kurzfassung der Studie
„Controlling in mittelständischen Unternehmen“

Eine Studie des
Instituts für Handelsforschung (IfH)

Dr. Markus Preißner

Köln, 14. Mai 2008



1 Hintergrund der Studie

Mittelständische Unternehmen sehen sich häufig mit der Aussage konfrontiert, dass sie ihre Unternehmenspolitik nicht oder nur rudimentär an betriebswirtschaftlichen und kundenbezogenen Steuerungsparametern ausrichten.¹ Controlling sei im Mittelstand ein Fremdwort, so heißt es. Auch das Institut für Handelsforschung (IfH) beobachtet immer wieder, dass viele mittelständische Unternehmen von der Einsicht zur Notwendigkeit der betriebswirtschaftlichen Fundierung ihrer Entscheidungen weit entfernt sind. Bauchentscheidungen sind augenscheinlich an der Tagesordnung und umfassende betriebswirtschaftliche Analysen und Controllingaktivitäten fristen vielerorts ein Schattendasein. Dies steht im Widerspruch zu verschiedenen Studien und Expertenmeinungen, die die hohe Bedeutung der datenbezogenen Fundierung unternehmerischer Entscheidungen im Mittelstand betonen.²

Handelt es sich bei den mittelständischen Unternehmen, bei denen Schwächen im Bereich der betriebswirtschaftlichen Fundierung betrieblicher Entscheidungen zu beobachten sind, um Einzelfälle oder werden unternehmerische Entscheidungen in weiten Teilen des Mittelstandes ohne fundierte betriebswirtschaftliche Informationen getroffen? Das IfH hat diese Frage aufgegriffen und untersucht, welcher Stellenwert dem Einsatz von Controllinginstrumenten im Mittelstand beigemessen wird und ob diesbezüglich Unterschiede zwischen einzelnen Wirtschaftszweigen, Branchen, Unternehmensgrößenklassen etc. bestehen. Im Fokus stehen dabei nicht nur komplexe und kostenintensive Controllinginstrumente, sondern auch Methoden, deren Einsatz sich kostengünstig und unkompliziert in mittelständischen Unternehmen realisieren lässt. Zu denken ist hierbei vor allem an einfache innerbetriebliche Analysen (z.B. ABC-Analyse) sowie an die von Fachverbänden und unabhängigen Instituten angebotenen Instrumente zur Bewertung der finanz- und betriebswirtschaftlichen Situation eines Unternehmens (Betriebsvergleich, Benchmarking, Bilanzanalyse, Bilanzrating etc.).

¹ Vgl. beispielsweise Schröder, Hendrik/Schettgen, Gabriele: Anforderungen an das Handelscontrolling im Mittelstand vor dem Hintergrund von Basel II, in: Controlling (2006), Heft 4, S. 186.

² So wird beispielsweise gemäß einer aktuellen Studie des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. die größte Herausforderung für mittelständische Firmen „in den kommenden Jahren darin bestehen, ihre Kundenbeziehungen strategisch auszurichten und gewonnene Daten effizient einzusetzen.“ Siehe Pressemitteilung des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. vom 01. April 2008, unter: http://www.bdu.de/presse_401.html, Zugriff am 16.04.2008. Siehe zur Bedeutung des Controlling für mittelständische Unternehmen auch Schröder, H./Schettgen, G., 2006, S. 186.

2 Untersuchungsdesign der Studie

Für die inhaltliche Konzeption der Studie wurden vier Fragen in den Mittelpunkt gerückt:

- (1) Wie bewerten mittelständische Unternehmen generell die Bedeutung des Controlling für ihr Unternehmen?
- (2) In welchen Phasen der Unternehmensführung setzen mittelständische Unternehmen Controllinginstrumente ein?
- (3) Inwieweit werden einzelne betriebliche Entscheidungsbereiche in mittelständischen Unternehmen durch Controllingaktivitäten unterstützt?
- (4) Welche Instrumente und Informationsquellen nutzen mittelständische Unternehmen im Rahmen des Controlling?

Zum Mittelstand wurden innerhalb der Studie gemäß der KMU-Definition des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn Unternehmungen mit weniger als 500 Beschäftigten respektive 50 Millionen € Jahresumsatz gezählt.³ Um eventuell vorhandene Unterschiede innerhalb des Mittelstandes identifizieren zu können, wurden die nach obiger Definition zu diesem zählenden Unternehmen nach verschiedenen Kriterien (Strukturmerkmalen) gruppiert:

- (1) Klassifizierung nach dem Wirtschaftszweig bzw. der Wirtschaftsstufe, dem das Unternehmen zuzuordnen ist (Einzelhandel, Großhandel, Dienstleistungssektor und Industrie),
- (2) Einordnung nach der Zahl der Beschäftigten (in Vollzeitstellen) und
- (3) Bildung von Umsatzgrößenklassen.

³ Vgl. Institut für Mittelstand (IfM) Bonn, unter: http://www.ifm-bonn.org/index.htm?dienste/definition_des_mittelstands.htm, Zugriff am 16.04.2008.

3 Stichprobe der Studie

Insgesamt konnten im Rahmen der Befragung bis zum 15. April 2008 genau 352 auswertbare Fragebögen generiert werden. Gemäß der angeführten KMU-Definition sind 328 davon (93,2 %) mittelständischen Unternehmen zuzuordnen. Diese Fragebögen gehen in die Analyse ein. Die verbleibenden 24 auswertbaren Fragebögen (6,8 %) größerer Unternehmen, d.h. Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten bzw. einem Nettojahresumsatz von mehr als 50 Mio. Euro, bilden eine (kleine) Kontrollgruppe. Die der Untersuchung „*Controlling in mittelständischen Unternehmen*“ zugrunde liegende **Stichprobe** umfasst somit 328 Fälle und setzt sich wie folgt zusammen:

- Im Hinblick auf Zuordnung zu einzelnen *Wirtschaftszweigen* sind 37,8 % der teilnehmenden Unternehmen dem Einzelhandel, 29,0 % dem Dienstleistungssektor, 21,3 % dem Großhandel und 4,0 % der Industrie zuzuordnen. Bei 7,9 % der Unternehmen ist keine genaue Zuordnung möglich.
- Bei den Branchenschwerpunkten entfallen die größten Anteile auf die Finanz- und Versicherungsdienstleistungsunternehmen (14,9 %), den Einzelhandel mit Büchern (7,9 %), Schuhen (7,0 %) und Textilien/Bekleidung (3,4 %) sowie die Immobilienmakler (4,9 %) und Apotheken (5,8 %).
- Knapp jedes zweite teilnehmende Unternehmen beschäftigt bis zu neun Vollzeitstellen (49,4 %), zwischen 10 und 29 Beschäftigte weisen 16,8 % der Unternehmen aus, bei 12,8 % der Teilnehmer liegt die Beschäftigtenzahl zwischen 30 und 99 Vollzeitstellen, zwischen 100 und 500 Beschäftigte weisen 6,7 % der Unternehmen aus. Bei 14,3 % der Unternehmen ist keine genaue Zuordnung möglich.
- Nach Umsatzgrößenklassen setzt sich die Stichprobe folgendermaßen zusammen:
 - o unter 1 Mio. Euro: 39,0 %,
 - o zwischen 1 und 5 Mio. Euro: 28,0 %,
 - o zwischen 5 und 25 Mio. Euro: 17,4 %,
 - o zwischen 25 und 50 Mio. Euro: 5,2 %,
 - o keine genaue Zuordnung: 10,4 %.

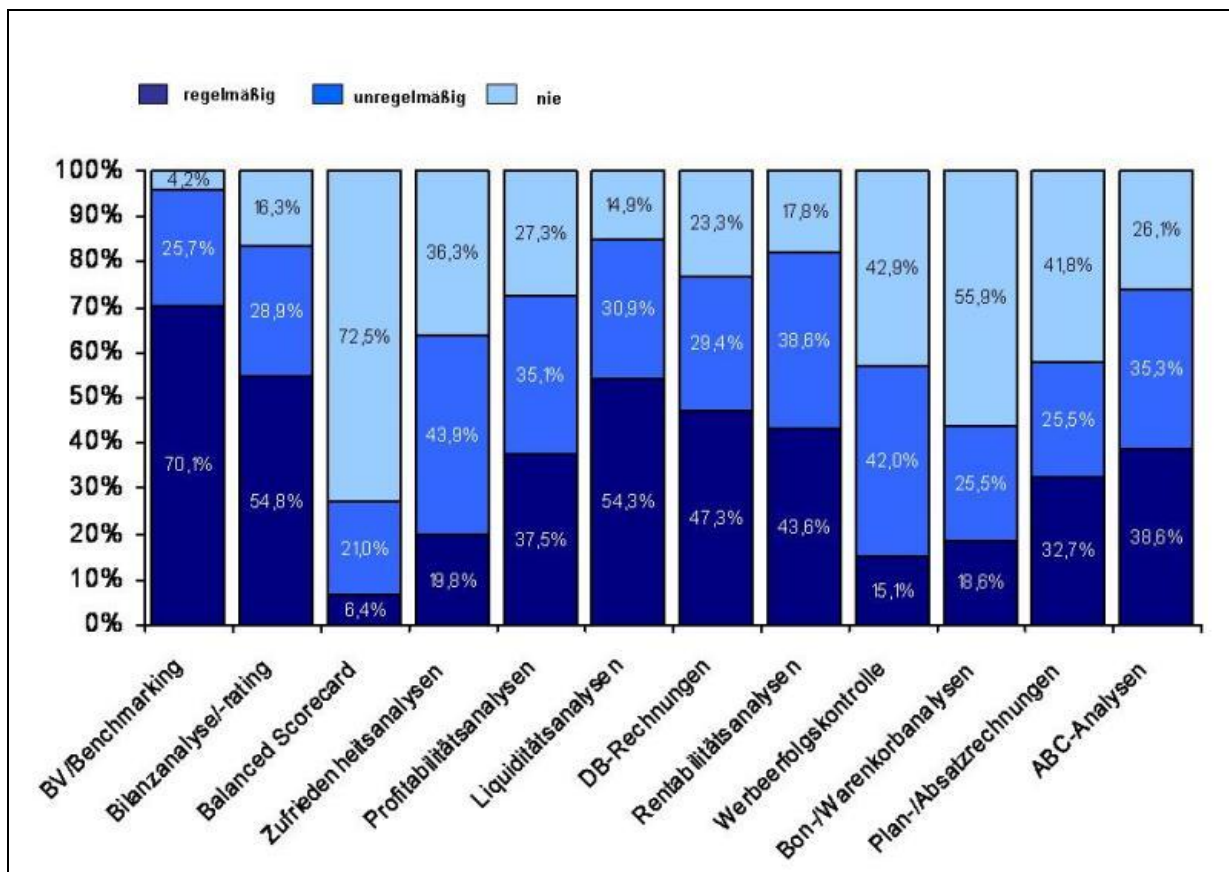
4 Ergebnisse der Studie

Die wichtigsten **Ergebnisse** der Studie stellen sich wie folgt dar:

- Insgesamt sagen 11,9 % der befragten Mittelständler aus, dass die Bedeutung des Controlling aus ihrer Sicht überbewertet wird, 88,1 % lehnen eine solche Aussage ab. Die Bedeutung des Controlling nimmt mit wachsender Beschäftigtenzahl und ansteigendem Umsatz tendenziell zu.
- Der Meinung, dass Controllingmaßnahmen ein Unternehmen mehr Geld kosten als sie ihnen einbringen, schließen sich insgesamt 7,6 % der Befragten an, 92,4 % lehnen diese Aussage ab. Wiederum nimmt die Ablehnung der Aussage mit anwachsender Beschäftigtenzahl und steigendem Umsatzvolumen zu. Kritisch beurteilen am ehesten Dienstleistungsunternehmen das Kosten-Nutzen-Verhältnis von Controllingmaßnahmen. Vielen Einzelhändlern und kleineren Unternehmen fällt die Beurteilung schwer.
- Der Aussage „Unser Unternehmen wird zukünftig seine Bemühungen im Bereich des Controllings verstärken.“ stimmen zwei Drittel der Unternehmen zu. Wiederholt zeigt sich, dass sich der Stellenwert des Controlling bzw. das damit verbundene Engagement mit ansteigender Beschäftigtenzahl und zunehmendem Umsatz erhöht. Eher zurückhaltend äußern sich Einzelhandels- und Dienstleistungsunternehmen.
- Die Befragten erachten die Bedeutung des Controlling für die Vorbereitung von Entscheidungen im Vergleich zu den anderen untersuchten Funktionen am höchsten. Daneben wird die Bedeutung des Controlling zur Unterstützung der Maßnahmenkontrolle als verhältnismäßig hoch eingestuft. Als vergleichsweise unwichtig wird Controlling im Hinblick auf die Übernahme von Prognoseaufgaben eingestuft. Insgesamt deuten die Ergebnisse aber darauf hin, dass dem Controlling im Hinblick auf alle untersuchten Funktionsbereiche hohe Bedeutung beigemessen wird. Unterschiede zwischen den Wirtschaftszweigen sind hingegen kaum auszumachen.
- Die befragten Unternehmen erachten die Bedeutung des Controlling für den Vertrieb im Vergleich zu den anderen untersuchten Entscheidungsbereichen am höchsten. Daneben wird die Bedeutung des Controlling zur Unterstützung des Personaleinsatzes und der Preispolitik/Kalkulation als verhältnismäßig hoch eingestuft. Als vergleichsweise unwichtig wird Controlling im Hinblick auf Entscheidungen im Bereich des Marketing bzw. der Werbung erachtet. Insgesamt deuten die Ergebnisse aber darauf hin, dass dem Controlling im Hinblick auf alle untersuchten Entscheidungsbereiche hohe Bedeutung beigemessen wird.
- Es zeigt sich, dass innerbetriebliche Daten deutlich häufiger in die Analyse einbezogen werden als externe Daten.

- Auf der Ebene der Controllinginstrumente weisen vor allem Betriebsvergleiche bzw. Benchmarkinguntersuchungen, Bilanzanalysen bzw. -ratings, Liquiditätsanalysen sowie Deckungsbeitragsrechnungen und Rentabilitätsanalysen hohe Bekanntheits-, Bedeutungs- und Nutzungsgrade auf. Die hohe Bekanntheit und Nutzung von Betriebsvergleichen verwundert jedoch nicht, da sich unter den Befragten zahlreiche Unternehmen befinden, die am Betriebsvergleich des IfH aktuell teilnehmen bzw. in der Vergangenheit teilgenommen haben. Niedrige Bekanntheitsgrade erzielen die Balanced Scorecard und Bon- bzw. Warenkorbanalysen. Segmentsspezifische Unterschiede treten bei einzelnen Instrumenten sowohl zwischen den Wirtschaftszweigen als auch in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße auf.

Nutzungshäufigkeit ausgewählter Controllinginstrumente:



Wenn die Studie Ihr Interesse geweckt hat und Sie an den detaillierten, segmentspezifischen Ergebnissen interessiert sind, können Sie die vollständige und in der Reihe „Handel im Fokus“ erschienene Studie zum Preis von 80,- € (inkl. MwSt.) zzgl. Versandkosten gerne bei uns bestellen. Nutzen Sie zur Bestellung unseren Online-Shop unter www.ifhkoeln.de oder den [Bestellschein](#) auf der nachfolgenden Seite. Diesen können Sie uns per Brief oder Fax zukommen lassen.

Institut für Handelsforschung
an der Universität zu Köln
Postfach 41 05 20
50865 Köln



Fax: 02 21 / 94 36 07 - 99

Bestellschein für die Studie

„Controlling in mittelständischen Unternehmen“

Firma: _____

Name: _____

Straße: _____

PLZ/Ort: _____

Tel./Fax: _____

E-Mail: _____

Ja, ich bestelle _____ Exemplar(e) der oben genannten Studie aus der Reihe „Handel im Fokus“ zu einem Preis von 80,- € (inkl. MwSt.) pro Stück zzgl. Versandkosten.

Ich möchte gerne mehr über das Thema Controlling im Mittelstand erfahren.

Datum: _____ Unterschrift + Stempel: _____

Bei Rückfragen zur Bestellung wenden Sie sich bitte an Frau Michaela Lehmacher-Schantz (Tel. 02 21 / 94 36 07 – 60, E-Mail: m.lehmacher-schantz@ifhkoeln.de).