



Controlling in KMU und Familienunternehmen – darauf gilt es zu achten

Die Bedeutung von KMU und Familienunternehmen in der Schweiz ist unbestritten. Ihr finanzielles Führungsverständnis differenziert sich oft von börsenkotierten Unternehmen – gerade im Controlling. Doch darf das Thema gerade auch bei solchen Unternehmen nicht vernachlässigt werden. Worauf es beim strategischen, operativen und finanzwirtschaftlichen Controlling zu achten gilt und welche Methoden bei der Umsetzung weiterhelfen können, zeigt dieser Beitrag auf.

■ Von **Claus W. Gerberich**

Die typischen Merkmale des Familienunternehmens

Familienunternehmen bilden das Rückgrat der Wirtschaft. Sie schaffen mehr als 90 Prozent aller Arbeitsplätze und sind die Wachstumstreiber im Lande. In Familienunternehmen sind häufig die Gesellschafterrolle und die Geschäftsführungsrolle in einer Hand. Dies hat den Vorteil, dass die Entscheidungsprozesse schneller sind als in börsenkotierten Unternehmen und somit schnell in der Umsetzung.

Familienunternehmen haben eine klare langfristige Vision und haben als oberstes Ziel die Existenzsicherung und das langfristige Überleben des Unternehmens. Sie haben oft ein ausgewogenes Wertesystem für die Eigentümer, die Mitarbeiter, die Kunden, die Lieferanten und die Gesellschaft. Sie sind selten an einer kurzfristigen Gewinnmaximierung ausgerichtet, sondern streben ein langfristig profitables Wachstum an. Sie sind offen für Innovationen und haben sowohl einen Technologiefokus als auch einen Kunden- und Mitarbeiterfokus. Controlling ist stark in den Köpfen und im Denken aller verankert, doch es ist weniger methodengetrieben, die emotionale Komponente spielt eine wichtige Rolle.

Controlling in Familienunternehmen

Das Controlling in Familienunternehmen setzt sich aus drei Komponenten zusammen:

- Das **strategische Controlling** kann verstanden werden als systematisches Erkennen künftiger Chancen und Risiken mit dem Ziel, Erfolgspotenziale zu sichern beziehungsweise neu aufzubauen.
- Das **operative Controlling** befasst sich mit der Umsetzung und Realisierung der

strategischen Entscheidungen. Es legt Verantwortlichkeiten und Massnahmen für bestehende Tätigkeitsfelder fest, konkretisiert und terminiert diese Massnahmen und setzt diese in monetäre und ergebniswirtschaftliche Zielgrössen um.

- Das **finanzwirtschaftliche Controlling** hat die Aufgabe, die Finanzierung und die Finanzstruktur des Unternehmens für die strategischen und operativen Aufgaben sicherzustellen. Damit liegt der Fokus auf der Liquidität und einer strategischen und operativen Cashflow-Planung. Ebenso ist es dort wichtig, sie darzustellen und zu beachten, dass die geltenden Finanzregeln (Financial Covenants, Rating Basel II) eingehalten werden.

Die Bedeutung des strategischen Controllings

Eine empirische Untersuchung der WHU/ICV, welche unter dem Titel «Neue Herausforderungen im Controlling 2019» kürzlich erschien, zeigt, dass Unternehmen, die sich systematisch mit ihrer Umwelt, ihren Ressourcen, ihrer Strategie und deren Umsetzung befassen, Entscheidungen bewusster und begründeter treffen und dadurch zu einem höheren Unternehmenserfolg gelangen als Unternehmen die dies nicht tun. Die zentralen Fragen lauten: Welche Erfolgspotenziale sind morgen relevant, und wie bin ich als Unternehmen darauf vorbereitet? Wie können wir diese aufbauen?

Umso erstaunlicher ist es, dass das strategische Controlling in vielen KMU nahezu völlig vernachlässigt wird. Viele KMU-Unternehmen haben keinen langfristigen Erfolgsplan; entweder vergleichen sie nur mit dem Vorjahr

oder planen überwiegend allein das Folgejahr. Einige wenige planen meist durch pauschale Verbesserung des Vorjahrs an sich und setzen dieses ungerechtfertigterweise mit strategischer Planung gleich. Die wenigsten legen einer Mehrjahresplanung eine differenzierte Markt-, Kunden- und Wettbewerbsstrategie im Sinne einer strategischen Planung zugrunde. Auch ein geschlossenes System der Ziel- und Strategieverfolgung ist nur in wenigen Einzelfällen zu beobachten.

Ein Grund für diese Zurückhaltung könnte die Arbeitsüberlastung durch das tägliche und drängende Tagesgeschäft sein. Vielen Geschäftsführern klein- und mittelständischer Unternehmen fehlt die Kenntnis zu den Methoden der strategischen Planung. Auf der anderen Seite fehlt den Controllingverantwortlichen oft das Wissen, sich systematisch mit der langfristigen Entwicklung ihres Unternehmens auseinanderzusetzen.

So konzentrieren sich die Unternehmen oft lediglich auf das Tagesgeschäft und vergessen bzw. vernachlässigen strategische Einflussfaktoren wie die Veränderungen in den Märkten und in den Kundenanforderungen. Sie verzichten damit auf Wachstumschancen, weil Entwicklungen der Markttrends, das Kundenverhalten, politische und soziokulturelle sowie ökologische Veränderungen leicht übersehen werden. Wodurch der Anschluss an die dynamische Unternehmensumwelt verpasst wird und Chancen nicht genutzt werden. Daher ist es wichtig, den strategischen Controlling-Werkzeugkasten des Mittelstands tauglicher Instrumente zur strategischen und operativen Unternehmensplanung zu kennen und einzusetzen. Die Methoden der PEST- und SWOT-Analysen sind dafür beispielsweise bestens geeignet. Das Vier-Stufen-Modell gibt einen Überblick zu allen Bausteinen des strategischen Managements (vgl. Abbildung 1).

Die Bedeutung des operativen Controllings

Das operative Controlling befasst sich mit der Umsetzung und Realisierung der strategischen Entscheidungen und der Nutzung der aufgebauten Erfolgspotenziale. Es legt Verantwortlichkeiten und Massnahmen für bestehende Tätigkeitsfelder fest, konkretisiert und terminiert diese Massnahmen und setzt sie in monetäre Zielgrössen um.

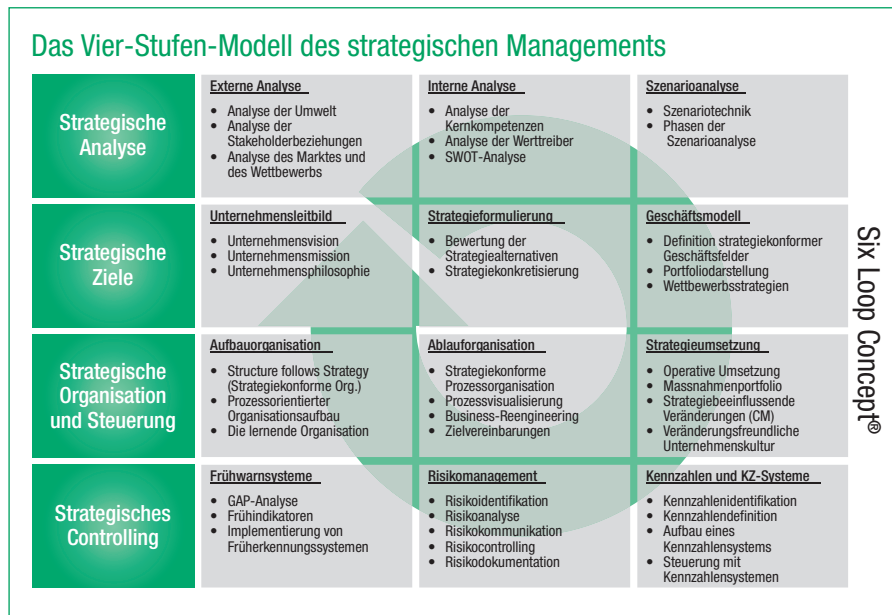


Abbildung 1: Vier Stufen des strategischen Managements

Das operative Controlling besteht aus der Entwicklung der Jahresplanung und Budgetierung und des ganzheitlichen integrierten Reportings. Der operative Planungsprozess lässt sich in fünf Phasen gliedern:

1. Entwurf der Eckdaten, Top-down und Bottom-up planen, definieren der KPIs, festlegen der FBAs
2. Koordination und Abstimmung der Teilpläne, Integration zum Gesamtplan
3. vorläufige Planverabschiedung mit Eckdaten (G+V, Bilanz, Kapitalflussrechnung)
4. Komprimierung zum integrierten Gesamtplan
5. Plangenehmigung und Umsetzung durch Zielvereinbarungen; Drill-down der Pläne

Die Kostenplanung – ein Baustein des operativen Controllings

Ein wichtiger Bestandteil ist dabei die Kostenplanung mittels einer Plankostenrechnung. Die Aufgaben und die Inhalte der Plankostenrechnung: Sie plant und analysiert die Differenz zwischen Plan- und Ist-Kosten bezüglich der Soll- und Ist-Kosten und untersucht im Rahmen der Abweichungsanalyse die Ursachen für Kostenabweichungen und deckt Unwirtschaftlichkeiten auf. Ebenso dient sie als Instrument zur Entscheidungsvorbereitung und zur Kontrolle von Kostenverantwortungen.

Im Einzelnen lassen sich folgende Aufgaben und Inhalte festlegen:

1. Eckplanung der Leistungserstellung

2. Kalkulation der betrieblichen Leistungen
3. Vorgabe von Plan- und Soll-Werten
4. Kontrolle der Wirtschaftlichkeit durch Abweichungsanalysen
5. Ursachenanalyse bei grösseren Abweichungen; nach Mengen, Zeiten und Qualitäten
6. Ableitung von Konsequenzen für die Verantwortungsbereiche aus dem Ergebnis der Abweichungs- und Ursachenanalysen
7. Umsetzung der Massnahmen durch Anpassung der Plan- und Soll-Werte; permanentes Reporting

Die Budgetierung – ein Baustein des operativen Controllings

Die Budgetierung ist ein weiterer wichtiger Baustein des operativen Unternehmenscontrollings. Die Budgetierung bedeutet Zielvorgabe durch Planung; eine Budgetierung findet in den Unternehmensbereichen statt, bei denen kein offizieller Massstab der Kostenverursachung gefunden werden kann. Dies sind die klassischen Gemeinkostenbereiche. Folgende Anforderungen sind an die Budgetierung zu stellen:

- Das Budget soll motivieren.
- Das Budget soll Handlungen auslösen.
- Die Verantwortungsbereiche sollen unabhängig sein.
- Die Budgets müssen klar und exakt formuliert sein.
- Qualitative Vorgaben müssen berücksichtigt werden.
- Die Entscheidungsträger müssen an der Budgeterstellung und Auswertung beteiligt werden.
- Das Budget soll die Flexibilität des Unternehmens nicht einschränken.
- Das Budget soll zeitlich abgestimmt sein.
- Das Budget soll zukunftsbezogen und anspruchsvoll sein.

Operatives Unternehmenscontrolling, Reporting und Kennzahlen

Die Anforderungen an das Reporting sind deutlich gestiegen. Mobiles Reporting in Echt-

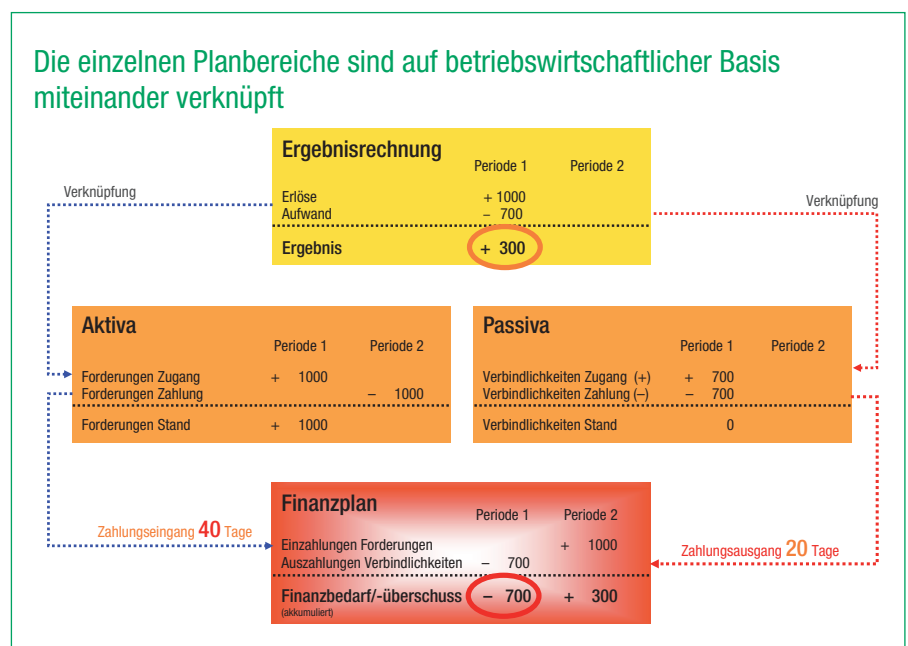


Abbildung 2: Verknüpfung der einzelnen Planbereiche



zeit ist die Herausforderung in Verbindung mit flexiblen rollierenden Forecasts. Dazu ist es wichtig, sich auf die Schlüsselgrößen KPIs zu konzentrieren. Es gilt die Aussage Albert Einsteins: «Nicht alles, was man zählt, zählt, und nicht alles, was zählt, wird gezählt.»

Die Steuerung des Unternehmens über Kennzahlen ist daher ein wichtiger. Zweck des Reporting ist es, Abweichungen von den Unternehmenszielen festzustellen, diese zu analysieren und ihre Beseitigung durch Massnahmen anzuregen. Zielabweichungen sind alle Abweichungen vom optimalen Zustand oder Prozess, das zentrale Instrument ist die Kennzahlenanalyse. Vorrangige Aufgabe der Kennzahlenanalyse ist es, mithilfe von Kennzahlen auf die vergangene, gegenwärtige und künftige wirtschaftliche und finanzielle Situation des Unternehmens zu schliessen.

Die Ermittlung des Unternehmenserfolgs und deren Stellschrauben ist die zentrale Grösse. Wichtig ist es bei der Ermittlung des Erfolgs auf die einzelnen Komponenten der Erfolgsquellen einzugehen. Das sind der ordentliche Betriebserfolg, der finanzielle Erfolg, der ausserordentliche und periodenfremde Erfolg und der Bewertungserfolg. Alle Erfolgselemente tragen zum Gesamterfolg bei.

Die wichtigen Kennzahlen zur Rentabilität haben die Aufgabe, die Bewertung des Niveaus der Ertragskraft in Relation zum investierten Kapital zu beachten. Die Rentabilität wird in einer Beziehungszahl ausgedrückt, bei der eine Erfolgsgrösse im Zähler einer weiteren mit dem Erfolg im sachlichen Zusammenhang stehenden Bezugsgrösse im Nenner in Relation steht.

Als Bezugsgrösse kommt das Kapital in den verschiedenen Abkürzungsformen zum Einsatz wie das Eigenkapital oder das Gesamtkapital.

Die Eigenkapitalrentabilität zeigt die Nettorendite des Eigenkapitals (Return on Equity); damit erhält der Investor die Information, wie sich das im Unternehmen eingesetzte Kapital der Eigentümer in einem bestimmten Zeitraum verzinst hat; dafür wird der Gewinn ins Verhältnis zum Eigenkapital gestellt.

Die Gesamtkapitalrentabilität (ROCE) ermittelt im Unterschied zur Eigenkapitalrentabilität die

Rendite des gesamten im Unternehmen gebundene Kapitals, die als Bruttorendite oder Unternehmensrenditenplatz bezeichnet wird; es ist die Gesamtverzinsung des im Unternehmen eingesetzten Kapitals, das heisst die durchschnittliche Rendite aller Kapitalverwendungen.

Die Gesamtkapitalrentabilität zeigt die Verzinsung des eingesetzten Gesamtkapitals bestehend aus Eigen- und Fremdkapital; die Fremdkapitalzinsen müssen daher neben dem Gewinn als Erfolgsgrösse der Fremdkapitalgeber berücksichtigt und verdient werden.

Die Umsatzrendite (Return on Sales) zeigt, wie viel Euro Erfolg bei 100 Euro Umsatz erzielt werden, und schafft somit eine Beziehung zwischen der Leistung des Unternehmens und dem Erfolg. Die Kennzahl gibt einen Anhaltspunkt für die Beurteilung der Absatzfähigkeit und Gewinnentwicklung sowie Profitabilität der betrachteten Periode. Die Umsatzrendite wird üblicherweise monatlich erstellt, und sie kann für das gesamte Unternehmen, aber auch auf der Ebene Geschäftsbereiche, Produktgruppen oder Sortimente ermittelt werden.

Das ROI-Schema bietet hier ein gutes, umfassendes Bild (vgl. Abbildung 3).

Die Bedeutung des finanzwirtschaftlichen Controllings

Das wichtigste zu beachtende Ziel des Finanzcontrollings ist die Aufrechterhaltung der Liquidität, also die Fähigkeit des Unterneh-

mens, jederzeit seinen fälligen Zahlungsverpflichtungen nachkommen zu können. Liquidität ist die unabdingbare Voraussetzung für den Fortbestand einer jeden Unternehmung, denn eine Zahlungsunfähigkeit (Illiquidität) stellt unabhängig von der Rechtsform einen Insolvenzgrund dar. Kommt ein Unternehmen seinen Zahlungsverpflichtungen dauerhaft nicht nach, führt dies zur Liquidation des Unternehmens. Sondermassnahmen, die ergriffen werden können, sind beispielsweise die Aufnahme teurer Kredite oder Verkauf von Vermögensgegenständen, die mit erheblichen Nachteilen für das Unternehmen verbunden sind. Ist die Zahlungsunfähigkeit nur vorübergehend, so führt dies zu Vertrauensverlust, der die finanzielle Lage des Unternehmens belastet. Um unerwartete Finanzmittelfehlbeträge abdecken zu können, benötigt ein Unternehmen Liquiditätsreserven wie zum Beispiel nicht ausgeschöpfte Kreditlinien oder kurzfristig liquidierbares Vermögen (gut handelbare Wertpapiere, schnell kündbare Geldeinlagen). Dies muss jedoch unter Berücksichtigung des Rentabilitätsziels geschehen, da Überliquidität, zu viele liquide Mittel, die nicht investiert sind, zu einer Verminderung der Renditen des Eigenkapitals führt.

Ein weiteres Ziel des Finanzcontrollings ist das Erwirtschaften von Gewinn bzw. Renditen. Allgemein kann das Gewinnstreben als Vermögenszuwachs bzw. Einkommen für die Anteilseigner interpretiert werden. Da jeder Investor grundsätzlich die Möglichkeit hat, zu entscheidende, das zu investierende Kapital

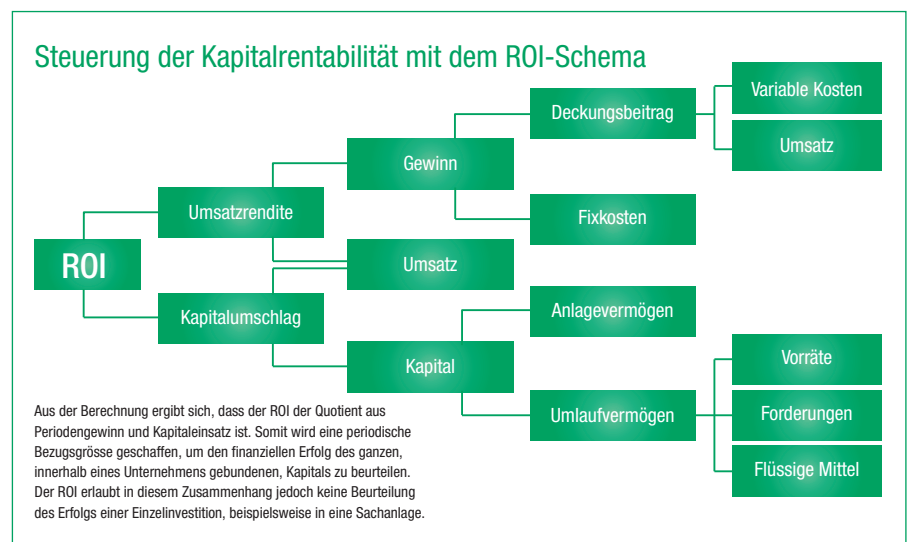


Abbildung 3: ROI-Schema



risikolos zu einer bestimmten Verzinsung bei Banken oder am Kapitalmarkt anzulegen oder in ein Unternehmen zu investieren, wird auch von der Unternehmensleitung verlangt, eine angemessene Kapitalverzinsung zu erwirtschaften. «Angemessen» bedeutet in diesem Zusammenhang jedoch, den Kapitalinvestor auch für das zusätzliche Risiko zu entschädigen, welches er im Vergleich zu Investitionen in risikolose Anlageformen eingeht. Also ist ein weiteres wichtiges Ziel des Finanzcontrollings, die finanziellen Mittel im Unternehmen so zu koordinieren, dass Investitionen im Leistungsbereich zu Wertsteigerungen führen, welche über dem risikolosen Marktzinssatz liegen. Kann dies erreicht werden, so führt das in weiterer Folge zur Wertsteigerung des Unternehmens.

Die an den Interessen der Anteilseigner orientierte Gewinnformulierung führt zum Shareholder-Value. Das Shareholder-Value-Konzept ist eine Unternehmensstrategie, bei der zum Beispiel der Vorstand einer börsennotierten Aktiengesellschaft durch alle Massnahmen, die er in seinem Unternehmen entwickelt und umsetzt, den Unternehmenswert im Sinn des Marktwertes des Eigenkapitals steigern soll. Anhand von Aktienkursen oder Discounted-Cashflow kann ermittelt werden, ob ein Mehrwert des Unternehmens geschaffen wurde. Akzeptiert man die Zielvorgabe der Gewinnmaximierung bzw. Steigerung des Shareholder-Value, so müssen schliesslich die Zahlungsströme entsprechend wertorientiert konkretisiert werden.

Die Herausforderung an das Controlling in KMU-Familienunternehmen

In der erwähnten Studie «Neue Herausforderungen im Controlling 2019» der WHU/ICV erwarten 77% der befragten 134 Controlling-Verantwortlichen in Zeiten von Terror, Trump, Corona und Brexit, dass sich das Controlling deutlich mehr mit Szenarien befassen wird, und 80% sehen die Automatisierung von Reporting- und Forecast-Prozessen als immer dringlicher an, um ihre Ressourcen weiter von Routineaufgaben zu entlasten und um schneller reagieren zu können.

Ganze 94% gehen davon aus, dass regelmässige Cashflow-Forecasts immer wichtiger werden, um die Prognosesicherheit weiter zu erhöhen. Angesichts der Volatilität vieler

Märkte und voranschreitender Digitalisierung von Geschäftsprozessen erwarten auch 73%, dass das Reporting in Echtzeit zu einem Schlüsselfaktor wird, um Frühwarnfunktionen verbessern zu können.

Die Studie der WHU/ICV zeigt, dass eine Vielzahl mittelständischer Unternehmen nur unzureichend über die richtigen Werkzeuge verfügen, um diesen Herausforderungen begegnen zu können. So kommen für mehrdimensionale Analysen in nur rund der Hälfte aller Unternehmen ab 250 Beschäftigte sogenannte Business-Intelligence-Werkzeuge zum Einsatz, um komplexere Zusammenhänge sichtbar zu machen. Data Analytics sind noch weitgehend unbekannt und ungenutzt.

Eines der wichtigsten Werkzeuge, um mehr Ad-hoc-Auswertungen und Szenarien liefern zu können, ist eine einheitliche Datenquelle, ein Finance Data Warehouse. Gerade mal nur 40% aller mittelständischen Firmen verfügen darüber, die meisten arbeiten noch mit nicht integrierten Excel-Sheets.

Ab einer Beschäftigtenzahl von 250 erkennt man deutlich, wie die Schere zwischen Unternehmen mit und ohne Data Warehouse im Controlling so richtig aufgeht.

Ein Beispiel: Nach dem Arbeitsaufwand zur Anpassung des Controlling-Modells bei einer angenommen starken Veränderung von Produktionsbedingungen gefragt, schätzten jene, die mit einem Finance Data Warehouse arbeiten, einen Arbeitsaufwand von zehn Tagen, diejenigen ohne Data Warehouse rechnen mit zwei bis drei Monaten.

Mit Tabellenkalkulationen wird die Bewältigung der Zukunft schwierig

Je dynamischer die Märkte werden, desto schneller muss das Controlling sein. Mit digitalem Controlling wissen Sie tagesaktuell, wo Sie mit dem Umsatz stehen, welche Produkte aktuell welche Deckungsbeiträge liefern oder wie bei der heutigen Auftragslage der Cashflow im nächsten Quartal aussehen wird oder wann es zu einem Liquiditätengpass kommen kann.

Richten Sie Ihr Controlling auf die Anforderungen der Zukunft aus: auf Informationen in Echtzeit, automatisiertes Reporting und rol-

DIE WICHTIGEN TRENDS IM CONTROLLING – DIE HERAUSFORDERUNGEN FÜR KMU

- Das Controlling wird in Zeiten von Terror, Trump, Corona und Brexit künftig deutlich mehr mit der Entwicklung von Szenarien betraut, die Zukunft ist volatil.
- Es wird in letzter Zeit viel über einen erforderlichen «Rollenwandel» des Controllers vom Zahlenknecht hin zum Entscheidungsunterstützer berichtet. Wo steht Ihr Unternehmen? Das Controlling wird zum Coach und Moderator, neue Skills sind relevant.
- Die Akzeptanz von Controlling wird sich firmenintern vor allem verbessern, wenn das Controlling aktiv mithilft, branchen- und abteilungsspezifische Kennzahlen zu ermitteln, die genau auf die Anforderungen passen. Das Controlling ist zu customizen und zu personalisieren.
- Regelmässige Cashflow- oder Liquiditäts-Forecasts werden immer wichtiger, um die prognostischen Aussagen des geplanten Wachstums finanziell abzusichern. Liquiditätsrisiken sind zu erfassen und zu analysieren.
- Reporting in Echtzeit wird künftig zu einem Schlüsselfaktor, damit das Controlling seine Fähigkeit zur Entscheidungsvorbereitung sichert. RTL Real Time Leadership wird gefordert.

lierendes Forecasting, schnelle Analysen und Szenarien für neue Geschäftsmodelle.

Die beste Sicht ergibt bekanntlich ein Cockpit: Mit einem Real Time Dashboard haben Sie Ihre Kennzahlen immer genau im Blick, und das über alle Kostenstellen hinweg bis hinunter auf die Belegebene. Visualisieren Sie schnell und klar Abweichungen, Trends und Korrelationen.

Sobald Sie in Echtzeit berichten, haben Sie endlich mal echt Zeit ... Zeit für die wesentlichen Aufgaben des Controllings.

QUELLEN

Prof. Dr. Marco Gehrig/Prof. Dr. Wilfried Lux: Strategisches Controlling für Familienunternehmen, in: Controlling & Management Review, Ausgabe: 1/2020.

Wolfgang Becker: Unternehmensführung und Controlling im Mittelstand, Uni Bamberg, 2018.

Maik Lais/Robert Werner: SWOT Controlling, GmbH Controlling im Mittelstand, Empirische Studie, 2017.

Claus W. Gerberich: Praxishandbuch Controlling, Verlag Gabler 20.



AUTOR

Prof. Dr. Claus W. Gerberich, Studium des Maschinenbaus und der Betriebswirtschaft in Karlsruhe, Mannheim und am MIT Cambridge/Boston. Er führt Trainings und Beratungen durch und hat sich dabei auf die Bereiche Unternehmensführung und -strategie sowie Controlling spezialisiert.