

# Unternehmensführung und Controlling in KMU

## Wie sieht die gelebte Praxis aus? Ergebnisse einer Studie in Tirol

Monika Manzl

Ziel der vorliegenden Studie war die Ermittlung des tatsächlichen Einsatzes von Controlling und strategischer Planung in Tiroler KMU. Hintergrund der Erhebung ist die Tatsache, dass sich die traditionelle Betriebswirtschaftslehre auf Großunternehmen konzentriert. Die entwickelten Methoden und Instrumente berücksichtigen in der Regel kaum die Besonderheiten von KMU. Wie wirkt sich dieser Umstand auf den Unternehmensalltag von mittelgroßen Betrieben und Kleinunternehmen aus? Wird versucht, mit überdimensionierten Planungsinstrumenten zurechtzukommen? Wenn ja, womit wird gesteuert? Oder sind die Themen Controlling und strategische Planung im KMU-Alltag noch gar nicht angekommen?

### 1. Quantitative Untersuchung – Datenbasis

Im Frühjahr 2009 wurden mittels Zufallsstichprobe Tiroler KMU zu diesem Thema befragt. Die schriftliche und anonyme Befragung umfasste drei Themenkomplexe von insgesamt 27 Fragen. Es wurde ein statistisch aussagekräftiger Fragebogenrücklauf von 10,7 % erzielt. Die Sparten Gewerbe und Handwerk (44,6 %), Handel (19 %) sowie Tourismus und Freizeitwirtschaft (17 %) machen den größten Anteil aus. Die restlichen Branchen verteilen sich auf das verbleibende Fünftel. Die Sparten Banken/Versicherungen sowie die Fachgruppe Consulting wurden herausgefiltert, da hier durch den Expertenstatus eine Verzerrung der Ergebnisse eingetreten wäre. Die Verteilung im Rücklauf entspricht somit der realen Spartenaufteilung in Tirol. Bezüglich Unternehmensgröße und Umsatz zeigte sich, dass sich an der Studie etwas mehr Klein- und Kleinstunternehmen beteiligten, als dies der realen Verteilung entspricht. **Betriebe bis 49 Beschäftigte machen insgesamt 90 % der Antworten aus.**

Im vorliegenden Beitrag wird ein Teil der Ergebnisse wiedergegeben, die sich auf die beiden Themenkomplexe **operative und strategische Planung**

**und Controlling** beziehen. Der dritte Themenkomplex beinhaltet allgemeinere Fragen wie Werterhaltung von KMU, Stärken, Schwächen, Unternehmenskultur usw. und wird hier nicht wiedergegeben.

### 2. Controlling und strategische Planung auch für kleinere Unternehmen zentrale Erfolgsfaktoren

Es konnte eindeutig gezeigt werden, dass auch in kleineren bis mittelständischen Unternehmen strategische Planung und Controlling einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Rund zwei Drittel der Tiroler KMU, die **vorausschauende Planungsinstrumente** einsetzen, konnten selbst in der aktuellen Wirtschaftskrise eine Umsatz- bzw. Gewinnsteigerung erzielen. Hingegen mussten doppelt so viele Unternehmen, die keinerlei Planung anwenden, Umsatz-/Gewinneinbußen einstecken wie planende Unternehmen. Am besten schnitten jene Betriebe ab, die neben einer Jahresplanung auch weitere vorausschauende Methoden anwenden.

### 3. Massive Planungsdefizite bei KMU

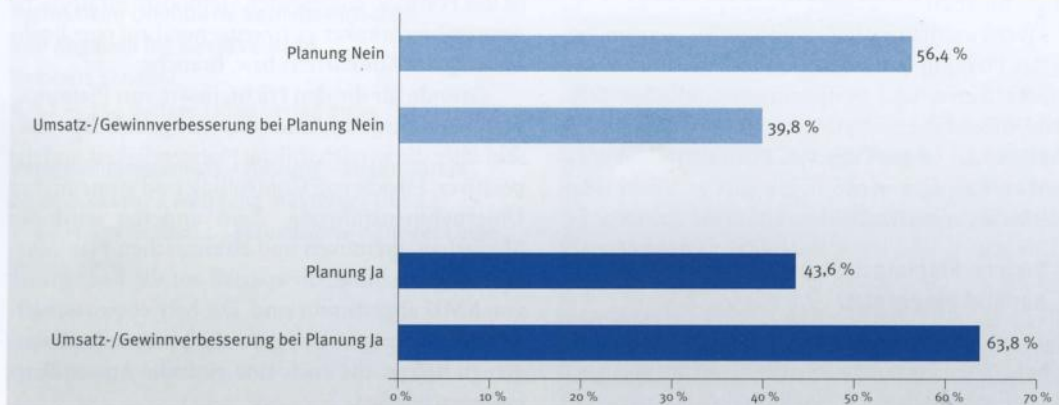
Ein **alarmierendes Bild** zeigt die generelle Frage nach dem Einsatz von Planungsmethoden. Nur 43,6 % aller KMU in Tirol setzen eine Jahresplanung, Plan-/Istvergleiche oder Kostenrechnung ein, von strategischen Führungsinstrumenten ganz zu schweigen. Ein Befund, der auch durch andere Studien bestätigt wird.

#### 3.1. Warum Controlling und strategische Planung im KMU-Alltag noch nicht angekommen sind

Den meisten (72 %) erscheint der **zeitliche Aufwand** zu groß. Dies entspricht vor allem bei kleineren Unternehmen der realen Alltagssituation. Zugleich ist dies auch ein Hinweis für mangelndes Bewusstsein über die Bedeutung von Controlling und Strategie. Verstärkt wird diese Hypothese durch die

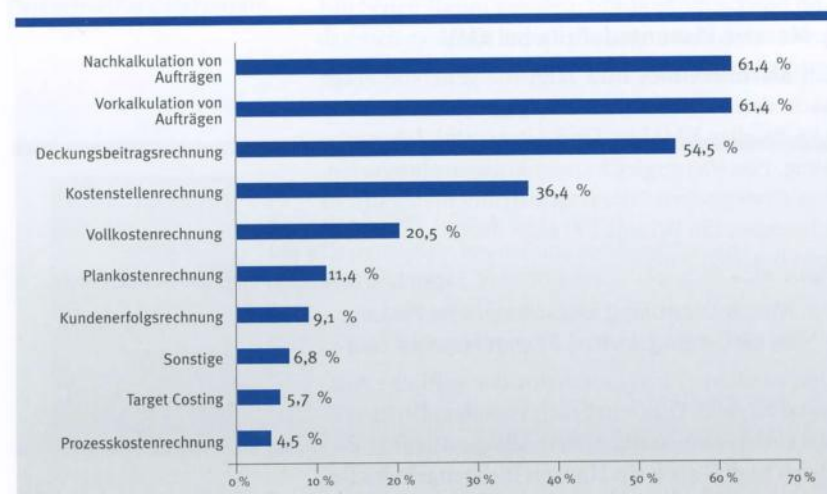
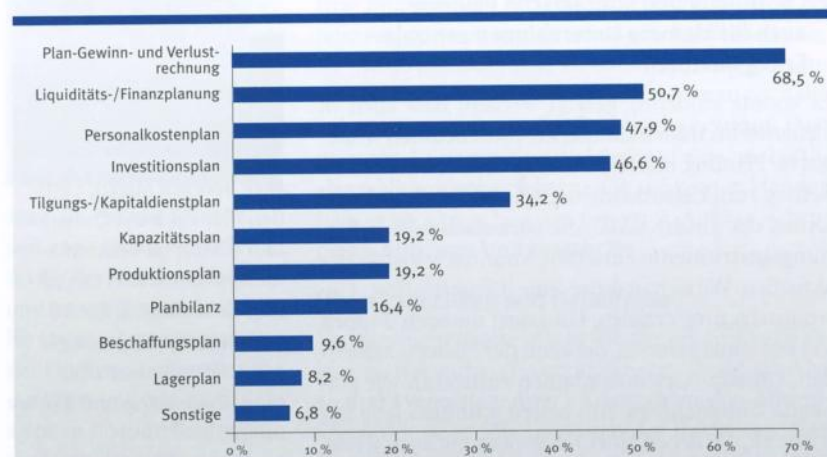
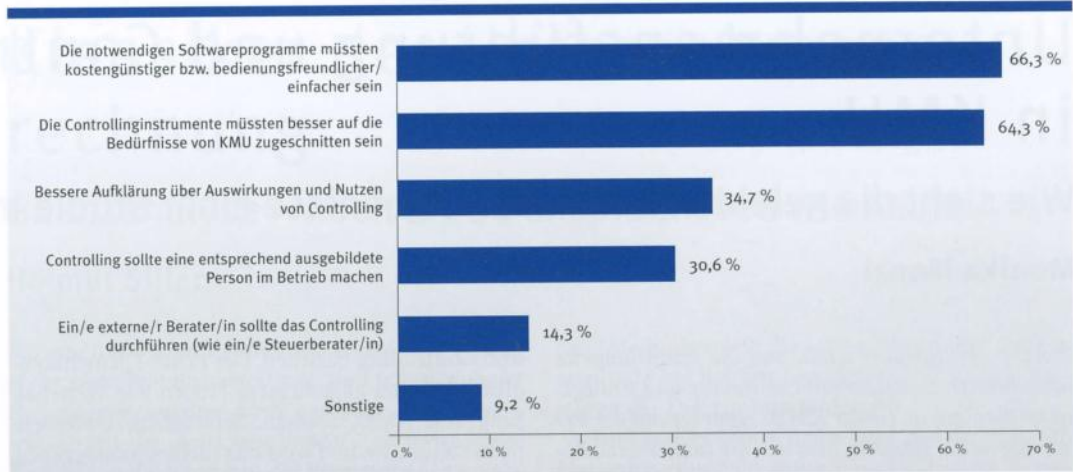


**Mag. Monika Manzl**, Certified Management Consultant (CMC), ist Geschäftsführerin der Manzl Consulting Ges.m.b.H. & Co. KG und Expertin für strategische Unternehmensführung, Controlling und Sanierung.



**Abb. 1:** Einsatz von Planungsinstrumenten in Tiroler KMU

**Abb. 2:** Welche Faktoren müssten zutreffen, damit Sie Planung bzw. Controlling anwenden?



**Abb. 3:** Eingesetzte Planungsinstrumente (oben)

**Abb. 4:** Eingesetzte Kostenrechnungsinstrumente

Aussage, dass sich 35 % der Befragten mehr Aufklärung über Auswirkungen und Nutzen von Controlling wünschen.

Der zweithäufigste Grund (65 %), warum keinerlei Planung betrieben wird, ist das Fehlen von Instrumenten und bedienungsfreundlicher Software, die auf die Bedürfnisse von KMU abgestimmt sind. Bei der Gegenfrage, was denn zutreffen müsste, damit geplant werde, liegen wieder diese beiden Punkte an erster Stelle.

#### 4. Welche Planungsinstrumente werden konkret eingesetzt?

Wenden wir den Blick nun jenen 43,6 % zu, die angeben, eine Planung zu betreiben. Leider zeigt sich auch hier bei näherer Betrachtung ein mageres Bild.

Bei der Jahresplanung wird mit fast 70 % die **Plan-Gewinn- und Verlustrechnung** am häufigsten eingesetzt. Mit deutlichem Abstand folgen dann der Investitionsplan (50 %) und an dritter Stelle der Liquiditätsplan/Finanzplan (48 %). Eine **integrierte Erfolgs- und Finanzplanung**, die im Controlling dem Stand der Technik entspricht, wird **kaum angewendet**.

**Je kleiner** das Unternehmen, **desto weniger Instrumente** werden ergänzend zur Plan-Gewinn- und Verlustrechnung eingesetzt. Auch bei der Kostenrechnung zeigt sich dieser Unterschied bezüglich der Unternehmensgrößen. Je kleiner das Unternehmen, desto stärker ist die Beschränkung auf Vor- und Nachkalkulationen und Deckungsbeitragsrechnung.

Während operative Planungsmethoden zumindest bei 43,6 % der Unternehmen zum Einsatz kommen, fristet die **Beschäftigung mit strategischer Planung** fast ein **Orchideendasein**: Nur 26 % aller KMU verfügen über eine schriftliche Strategie. Branchenanalyse und Konkurrenzanalyse werden mit Abstand am häufigsten genannt. Moderne Instrumente wie z. B. eine Balanced Scorecard werden nur von 9 % eingesetzt (vorwiegend mittelgroße Unternehmen).

#### 5. Zusammenfassung

Während in Großunternehmen Controlling und strategische Planung als zentrale Elemente einer zeitgemäßen Unternehmensführung anerkannt sind, **„hinken“** KMU diesbezüglich **nach**.

Dieser Befund zeigt sich nicht nur in der quantitativen Aussage (nur 43,6 % Planende), sondern auch bei der Betrachtung der eingesetzten Planungsinstrumente. Diese zeigen eine **sehr geringe Bandbreite**. Je kleiner die Unternehmen, desto schmaler ist das Portfolio eingesetzter Methoden. Strategische Ansätze beschränken sich weitgehend auf eine Beobachtung der Konkurrenz bzw. Branche.

Gründe für die den Nichteinsatz von Planungsmethoden sind zum einen das mangelnde Bewusstsein über die wirtschaftliche Notwendigkeit und die positiven Effekte von Controlling und strategischer Unternehmensführung. Zum anderen wird der Mangel an operativen und strategischen Planungsmethoden sichtbar, die speziell auf die Bedürfnisse von KMU abgestimmt sind. Die betriebswirtschaftliche Forschung ist hier gefordert, passende Lösungen zu liefern, die auch eine einfache Anwendbarkeit einschließen.