



Controlling hat ein schlechtes Image. Man denkt an lange Zahlenkolonnen, staubige Aktenberge und vor allem an Kontrolle. Dabei bedeutet „Controller“ wörtlich übersetzt „Lotse“.

Und den können auch kleine und mittlere Unternehmensschiffe brauchen, vor allem, wenn die wirtschaftliche See so rauh ist wie in diesen Zeiten.

Was Controlling ist und warum es Unternehmen erfolgreich macht, schildert Dipl.-Kaufm. (FH) Arwed Wenger.

„Controlling? Das macht bei uns der Steuerberater. Er bringt uns monatlich die BWA (Betriebswirtschaftliche Auswertung). Die heften wird dann ab zu den anderen.“

„Ich brauche kein Controlling! Hauptsache, ich mache genug Umsatz.“

Ziel des Controllings ist es, an einem bestimmten Ort zu einer festgelegten Zeit anzukommen, etwa ein geplantes Betriebsergebnis am Ende eines Geschäftsjahres zu erreichen. Ohne Controlling sind Unternehmen oft „planlos“ unterwegs. Oder sie versuchen, möglichst schnell vorwärts zu kommen, auch wenn sie gerade in die falsche Richtung gehen, zum Beispiel mehr Umsatz machen und immer weniger Gewinn.

Das Herzstück des Controllings ist eine realistische Planung und die aufmerksame und frühzeitige Wahrnehmung von Abweichungen. Wenn es draußen nebelt, ist die beste Zeit für Klarheit im eigenen Betrieb. Bis zum Jahresende kann ein ganzheitlicher Plan für das nächste Geschäftsjahr aufgestellt werden. Dabei sollten auch kleine und mittlere Unternehmen Antworten auf folgende Fragen finden:

- Was kann ich aus den Zahlen der Vergangenheit (BWA vom Steuerberater) für die Zukunft herauslesen?
- Wie genau kenne ich meine Kosten eigentlich?
- Auf welcher Basis kalkuliere ich?
- Auf welcher Grundlage treffe ich Investitionsentscheidungen?
- Wird meine Liquidität dafür ausreichen?
- Muss ich einen Kredit aufnehmen? Wenn ja, in welcher Höhe?

Unternehmensplanung ist ein Prozess, der von der Geschäftsleitung gelenkt wird, aber dessen Durchführung an einen Lotsen, einen Controller delegiert werden sollte. Das kann ein Mitarbeiter oder ein Externer sein. Die Hauptsache, er kennt das Unternehmen und die Branche, hat Zugang zu allen Zahlen und genießt das absolute Vertrauen des Chefs. Dann sind klare Aussagen zu Liquidität und Ergebnis möglich. Nur wenn eindeutige Zahlen auf dem Tisch liegen, wenn also der Kurs vorgegeben ist, kann die Realität im Laufe des nächsten Jahres daran gemessen werden. Nur dann kann das Unternehmen nachjustieren. Mit regelmäßigen Plan-Ist-Analysen lassen sich frühzeitig betriebliche Krisen erkennen und entschärfen.

Noch ist professionelles Controlling besonders bei Mittelständlern bis fünf Millionen Euro Umsatz eine Seltenheit. Umso mehr können sich Betriebe damit einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil sichern.

„Auch für Existenzgründer und Jungunternehmer empfehlen wir professionelles Controlling von Anfang an“, so Reinhart König von der IHK in Konstanz.

Arwed Wenger, geschäftsführender Inhaber der GUC - Gesellschaft für Unternehmensplanung und Controlling Arwed Wenger; www.guc-controlling.de