

Für digitales Controlling zu klein?

Liebe Leserinnen und Leser,

eines der ersten Forschungsprojekte der frisch gegründeten WHU befasste sich vor mehr als 30 Jahren mit der Fragestellung, ob sich nach Großunternehmen auch der Mittelstand dem Controlling öffnen sollte. Die Frage lautete pointiert formuliert: Ist der Mittelstand zum Rechnen zu klein? Die Antwort fiel leicht: Natürlich nicht! Viele Unternehmer waren nur nicht im Rechnen geübt oder vom Wert einer genauen Berechnung nicht überzeugt. Das Controlling eroberte deshalb den Mittelstand schnell. Längst ist das Controlling ganz unabhängig von der Unternehmensgröße tief in der Wirtschaft verankert.

Heute stellt sich eine vergleichbare Frage: Ist Digitalisierung nur etwas für Großunternehmen? Die meisten Beispiele, denen man begegnet, stammen aus Großunternehmen. Dort trifft man auf strategische Digitalisierungsagenden, dort werben Data Scientists Big Data aus. Mittelstandsbeispiele finden sich nur im technischen Bereich, wenn es um Prozessautomatisierung oder das Internet of Things geht. Für eine Digitalisierung im Finanzbereich und speziell dort im Controlling kennen wir keine Anwendungsfälle. Sind mittelständische Unternehmen dafür zu klein?

Wir haben hier in der Controlling & Management Review vor gut einem Jahr die Herausforderung der Digitalisierung an das Controlling ausführlich diskutiert und dafür acht Themenbereiche unterschieden. Nehmen wir diese als Rahmen, um die Frage zu beantworten.

(1) Daten-Management: Wie sehr ein Unternehmen auf eine hohe Stammdaten- und Systemqualität Wert legt, scheint uns mehr eine Frage der wahrgenommenen Wichtigkeit denn der Unternehmensgröße zu sein. Kleine Unternehmen haben weniger Ressourcen, aber auch eine deutlich geringere Komplexität. (2) Self Controlling: Dieses erfordert eine gute Business-Intelligence-Basis. Die entsprechenden Investitionen zu tätigen, fällt kleinen Unternehmen in der Tat schwerer als großen. (3) Agile Unternehmenssteuerung: Schlanke und schnelle Prozesse oder die Bereitschaft für Trial and Error sind dagegen traditionelle Stärken des Mittelstands. (4) Effizienz im Controlling: Standardisierung und Automatisierung sind prinzipiell unabhängig von der Unternehmensgröße. Sie



Utz Schäffer



Jürgen Weber

funktionieren überall. (5) Business Partnering: Hier ergibt sich eine besondere Chance. Manager in mittelständischen Unternehmen haben deutlich weniger spezialisierte Führungsdienstleister als ihre Kollegen in Großunternehmen. Dies könnte die Stunde der Controller werden. (6) Analytics: Auch hier stehen die Karten der Controller nicht schlecht: Manager können sich im Mittelstand nur selten die Beschäftigung eines Data Scientists leisten. Controller sind prädestiniert, diese Lücke zu füllen. (7) Neue Fähigkeiten: Um diese Chancen zu nutzen, müssen die Controller in neue Skills investieren, in Kenntnisse der neuen Tools ebenso wie in ein noch besseres Geschäftsverständnis. (8) Controlling-Mindset: Beim letzten Thema geht es darum, mit Unsicherheit und schnellem Wandel umgehen zu lernen, nicht an starren Strukturen festzuhalten, Fehler als Mittel zum Lernen zuzulassen. Dies sind letztlich alle Themen, die zum mittelständischen Geist passen.

Alles in allem hat ein digitales Controlling im Mittelstand also eine gute Ausgangssituation. Controller dort sollten nicht warten, sondern loslegen. Die Chancen sind da. Packen Sie's also an!

Viel Spaß bei der Lektüre wünschen Ihnen

Utz Schäffer

Jürgen Weber