

# Dienstleister übernehmen lästige Pflichten

Vor allem mittelständische Unternehmen tun sich schwer, Controlling und IT in fremde Hände zu geben. Dabei ist Outsourcing oft die effizientere Lösung.

VON OLAF WITTROCK  
UND GIESA MIRZADEH

**L**äuft das Geschäft schleppend, schauen Unternehmer besonders auf die Kosten. Nicht nur in Konzernen, auch in kleineren Unternehmen ist deshalb in den vergangenen Jahren das Interesse an einer strategischen Auswertung betriebswirtschaftlicher Daten spürbar gestiegen. So blickt der Internationale Controlling-Verein

– die berufsständische Vertretung der Kennzahlen-Experten – zuversichtlich auf 2006: 61 Prozent der Mitglieder rechnen mit einem Aufschwung für die Branche.

Nicht nur der Arbeitsmarkt für Controller in Betrieben hat von der Konjunkturschwäche profitiert. Auch externe Berater freuen sich über volle Auftragsbücher: „Viele kleinere Firmen erkennen, dass sie ohne effizient ausgerichtete Geschäftsprozesse heutzutage nicht

mehr marktfähig sind“, sagt Thorsten Braun, Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Intevo.

Längst sind nicht mehr nur Industrieunternehmen an diesem Service interessiert, zunehmend sind es auch Dienstleister wie Werbeagenturen, Arztpraxen oder Krankenhäuser, die das Controlling auslagern wollen oder müssen. Anders als in großen Konzernen brauchen die Berater keinen riesigen Etat: Oft lässt sich schon in wenigen Tagen die Kostenrechnung besser strukturieren.

Kleine Unternehmen stecken bei der betriebswirtschaftlichen Beratung häufig in einer Zwickmühle: Zwar rechnet sich der Einsatz neuer Steuerungsinstrumente erfahrungs-

gemäß bereits in Firmen mit sieben bis zehn Beschäftigten. Für weniger als 100 Mitarbeiter lohnt es aber oftmals nicht, einen eigenen Controller einzustellen, der das Management bei der Strategieentwicklung mit Datenmaterial unterstützt.

Die Folgen können verheerend sein: Was der Steuerberater nicht liefert und die Buchhalter im eigenen Haus nicht schaffen, bleibt oft unerkannt. Eine Studie des Lehrstuhls für Controlling der Universität Münster belegt, dass Unternehmensanalyse und strategisches Controlling bei kleinen und mittelständischen Unternehmen oft zu kurz kommt. Bei der Frage, welche Daten und Informationen sie sammeln und für die Geschäftsstrategie auswerten, offenbarte eine Umfrage unter 3500 Mittelständlern große Lücken: Kostenträger- oder Planungsrechnungen waren kaum vorhanden, die Mehrheit der Mittelständler nutzte sogar ausschließlich vergangenheitsbezogene Kennzahlen zur Analyse.

„Unsere Untersuchung belegt, dass der Rat insbesondere von Unternehmensberatern sehr selten in Anspruch genommen wird“, sagt der Münsteraner Controlling-Professor und Studienleiter Wolfgang Berens.

In Zeiten, in denen Banken immer detailliertere Aussagen zur Geschäftsentwicklung verlangen, erwartet Berens allerdings ein Umdenken: „Neben dem Ausbau bestehender operativer Planungsinstrumente wird Druck entstehen, eine verstärkte Strategie- und Risikoorientierung zu entwickeln.“ Erste Ansprech-

partner seien häufig Steuerberater und Banker. „Beide Berufsgruppen werden häufig auch zu Controlling-nahen Themen hinzugezogen“, sagt Berens. Gleichwohl attestiert er ihnen nur eine „eingeschränkte Qualifikation, um als Controlling-Berater agieren zu können“. Die Universität Münster hat nun gemeinsam mit Genossenschaftsbanken eine Software entwickelt, die bereits eine grundlegende erste Analyse erlaubt.

Während die Einführung einer externen Unternehmenssteuerung mit solchen Softwaretools beginnt, la-

gern andere Firmen ihre IT komplett aus. „Besonders kleineren Unternehmen fällt es schwer, ihre Daten in fremde Hände zu geben“, sagt Bülent Uzuner, Chef der Oldenburger Business Technology Consulting. Berater im Mittelstand müssten daher besonders um Vertrauen werben. Und auf die Kosten schauen – denn allzu happige Honorare kämen nicht gut an. Intevo-Chef Braun hat schließlich noch ein weiteres Argument für seinen Beratungsservice parat: „Das Wort eines Externen hat bei der Bank oft mehr Gewicht.“

## Mittelständler lagern IT-Arbeiten aus

**Trend** Um Kosten zu sparen, lagern immer mehr Mittelständler ihre IT teilweise oder sogar komplett aus. Wie hier im verarbeitenden Gewerbe haben die Unternehmen vor allem die Programmierung sowie die EDV-Schulung in fremde Hände übergeben.

### Outsourcing verschiedener IT-Dienstleistungen

Angaben\* in %



\* gelten für verarbeitendes Gewerbe, 50 bis 499 Beschäftigte FTB Jpt; Quelle: ZEW