

Monatliches Reporting im kleineren Mittelstand

von Steffen Sindl, Worms

(HI2065911)

04
23
36
S
G
F
Zuordnung CM-Themen-Tableau

Ausgangslage: Das monatliche Berichtswesen in kleineren mittelständischen Unternehmen ist i.d.R. stark auf Finanzgrößen fixiert. Basis des monatlichen Reportings ist ein zu meist unkommentierter Soll-Ist-Vergleich zur monatlichen Betriebswirtschaftlichen Auswertung. Dazu gibt es eine Sammlung weiterer Daten, die mehr oder weniger zufällig aus den verschiedenen operativen Systemen gewonnen werden, so dass viele teilweise sehr detaillierte Informationen in unstrukturierter Form gleichberechtigt nebeneinander zu einem Berichtswesen zusammengefasst werden. Kann das die Grundlage für die Steuerung von Unternehmen für das Management sein? Bekommen die Kapitalgeber dadurch die notwendigen Informationen, um Risiken ihrer Engagements erkennen zu können?

Das Problem beginnt schon früher...

... nämlich bei der Planung. Bereits die Unternehmensplanung sollte durch eine vorgelagerte Strategische Planung und eine Umwelt- und Unternehmensanalyse in einen umfassenderen Kontext gesetzt werden. Strategie, Externe und Interne Analyse, Operative Planung und Reporting müssen ein in sich integriertes System bilden. Über Maßnahmen aus den vorgelagerten Elementen kommen letztlich auch Elemente mit mittel- und langfristiger Auswirkung in die operative Unternehmensplanung und somit über ein Maßnahmenreporting auch in den Monatsbericht. Zumindest für die Ergebnisplanung sollten Detailplanungen nach Geschäftsbereichen,

z.B. strategische Geschäftseinheiten, Produktgruppen, Kundengruppen, Filialen o.ä., vorgenommen werden. Es sollte auch auf die Stimmigkeit bzw. die Überführbarkeit des Planungsschemas und damit des Reportingschemas zu vorliegenden Jahresabschlüssen oder unterjährigen Ist-Erfolgsrechnungen geachtet werden. Es kann nicht sein, dass z.B. Kostenpositionen in der Planung komplett anders gegliedert werden, wie dies im Jahresabschluss geschieht. Wir haben bei der Planung i.d.R. eine größere Detaillierung, diese muss aber für den Mehrjahresvergleich mit vorliegenden Jahresabschlüssen oder für den unterjährigen Soll-Ist-Vergleich mit der Ist-Erfolgsrechnung zu den dort vorliegenden Vergleichsgrößen zusammenfassbar sein.

Status Maßnahmenkatalog in Bezug auf bis Jun 08 zu realisierende Maßnahmen											
Lfd. Nr.	Strategisches Ziel	Strategische Maßnahme	Kennzahl	Vorgaben	Ext. Finanzbud. [T€]		Zeitbudget (h)		Verantwortlicher	Status am 30.04.2008	
					Soll	Ist	Soll	Ist		Beschreibung der Aktivitäten	Status [%]
1	Beobachtung des Marktumfeldes	Aufbau einer systematischen Wettbewerbsanalyse (Internet etc.)	Vierteljährliche Beobachtung der Internetauftritte und Auswertung sonstiger Informationen in Bezug auf wesentliche Konkurrenten	-	0,5	0,3	30	22	Mitarbeiter 1	Internetrecherche abgeschlossen, Datenbank erstellt, Auswertung fast fertig	90%
2	Realisierung des Umsatzpotentials im Geschäftsbereich 1	Mailingaktion an 100 Konzerne in Süddeutschland in Bezug auf ...	Umsatz mit Neukunden aus Mailing	T€ 100 in 2008	0,5	0,5	25	6	Mitarbeiter 1	Versand am 15.04.08, Nachtelektion ab sofort	20%
3	Risikominimierung in Bezug auf zu teuer bzw. zu billig angebotene Leistungen	Neuberechnung der Stunden- und Verrechnungssätze der Vorkalkulation	Abgeschlossene Berechnung	-	0,0	0,0	20	0	Mitarbeiter 2	Geplanter Start Anfang Mrz 08 wg. Krankheit von Mitarbeiter 2 verschoben	0%
4	Risikominimierung in Bezug auf Großaufträge mit negativen Deckungsbeiträgen	Einführen eines Systems zur Nachkalkulation von Großaufträgen	Konzipiertes System	-	2,0	0,0	20	0	Mitarbeiter 2	Geplanter Start Anfang Mrz 08 wg. Krankheit von Mitarbeiter 2 verschoben	0%
5	Risikominimierung durch optimalen Versicherungsschutz	Erstellen eines Versicherungsspiegels (ggf. durch einen Versicherungsmakler)	Erstellter Bericht	-	0,5	0,6	3	3	Mitarbeiter 3	fertig, Ersparnis von T€ 4 jährlich trotz angepasster Versicherungssummen	100%
6	Aufbau des französischen Marktes für Geschäftsbereich 2	Einstellung einer Halbtagskraft mit Markt- und Französischkenntnissen zur gezielten Akquise	Umsatz mit französischen Neukunden	T€ 100 in 2008	6,0	2,0	300	100	Mitarbeiter 1	Einstellung zum 01.04.08 erfolgt, Akquise läuft	33%
7	Realisierung von Kostenvorteilen und Reduzierung von Abhängigkeiten im Einkauf	Direkter Bezug von ... vom chinesischen Markt gemeinsam mit Wettbewerbern bzw. verbilligter Bezug über neue Bezugsquelle	Direkt bezogene Artikel	T€ 200 p.a.	0,0	0,0	20	10	Mitarbeiter 4	Kontakte sind geknüpft, Angebote werden geprüft	50%

Abb. 1: Maßnahmenreporting

Qualitätsmerkmale für das Berichtswesen

Weniger ist mehr. Es geht um Konzentriertheit, Gewichtung, Individualität und Aktivität. Die für das spezifische Unternehmen in seiner aktuellen Situation (Wachstum, Krise, etc.) relevanten Daten müssen empfängerorientiert aufbereitet und dargestellt werden. Ein monatliches Berichtswesen muss eine konzentrierte und gewichtete Zusammenfassung aus den vielen im Unternehmen vorhandenen Daten sein. Eine „abschlussnahe“ und zeitnah erstellte unterjährige Buchführung als Basis sollte in der heutigen Zeit eine Selbstverständlichkeit sein.

Das Berichtswesen darf nicht enden, wenn die Abweichungen aufgezeigt sind. Da fängt es eigentlich erst an, indem erklärt wird, warum die wesentlichen Abweichungen entstanden sind und indem erklärt wird, was man in Zukunft tun möchte, um die Abweichungen durch neue Maßnahmen ggf. wieder zu korrigieren. Jedes monatliche Reporting muss zu Aktivitäten führen.

Nur ein Beispiel für eine bessere Struktur...

...mehr soll das nachfolgende Musterreporting nicht sein. Jedes Reporting sieht anders aus. Es geht in diesem Beitrag auch nicht darum, die in den Musterauswertungen enthaltenen betriebswirtschaftlichen Inhalte zu erklären und die sich aus den Beispielzahlen ergebenden Sachverhalte zu kommentieren, sondern darum, exemplarisch für kleinere mittelständische Unternehmen mögliche Bestandteile eines modernen monatlichen Berichtswesens aufzuzeigen und punktuell bei Besonderheiten zu kommentieren. Dies sind im einzelnen die folgenden Elemente:

Die Erfolgskontrollrechnung

Der obligatorische Soll-Ist-Vergleich pro Erlös- und Kostengruppe sollte auf jeden Fall nach Geschäftsbereichen erfolgen. Hier kann durch eine einfache Kostenrechnung eine entsprechende Datenbasis geschaffen werden. Für diese Erkenntnis bedarf es nicht

zwingend einer komplexen Kostenrechnung, die alle Positionen wie im nachfolgenden Muster auf Geschäftsbereiche verteilt. Durch die Zuordnung der Umsätze, der Materialkosten, der Personalkosten und z.B. der fünf wichtigsten Aufwandsarten lassen sich Schief-lagen innerhalb eines Unternehmens sehr schnell identifizieren.

Das Maßnahmenreporting

Hier wird die Verbindung des monatlichen Reportings zur strategischen Planung und zur Externen und Internen Analyse ersichtlich. Die dort definierten Maßnahmen, die oftmals eine eher mittel- und langfristige Zielrichtung haben, werden genauso monatlich abverfolgt wie die oben dargestellten Zahlen der monatlichen Betriebswirtschaftlichen Auswertung. Dies geschieht auf sehr konkret über den Soll-Ist-Vergleich von Externen Finanzbudgets und Zeitbudgets. Eine am rechten Rand eingebaute

denden Kennzahlen sein, um ein umfassendes Bild des Unternehmens zu bekommen. Die Auswahl der Kennzahlen ist individuell für das jeweilige Unternehmen vorzunehmen und ändert sich ggf. auch im Zeitablauf, je nach der Situation des Unternehmens. Die hier vorgenommene Gliederung in die typischen Balanced Scorecard-Bereiche sorgt für eine gewisse Ausgewogenheit und ist nicht zufällig... (Abbildung 2)

Die Entwicklung des Unternehmenswertes

Die folgende Grafik zeigt eine vereinfachte überschlägig ermittelte Veränderung eines Unternehmenswertes und dient ausschließlich dazu, dem Management des Unternehmens aufzuzeigen, dass man bei der Beurteilung des Erfolges eines Unternehmens, z.B. über die Betrachtung eines Betriebsergebnisses, die Veränderung der Kapitalseite nicht außer Acht lassen darf. Falls z.B. das Anlagevermögen durch größere Inves-

Autor



■ Steffen Sindl

ist Inhaber der Sindl Controllingsysteme in Worms. Er beschäftigt sich seit rd. 10 Jahren als freiberuflicher Unternehmensberater intensiv mit Unternehmensplanung und Berichtswesenssystemen mittelständischer Unternehmen.

E-Mail: info@sindlcontrollingsysteme.de

Homepage: www.sindlcontrollingsysteme.de

Ampelfunktion soll anzeigen, ob die Maßnahme bereits erfüllt ist (grün), ob Sie bis zum geplanten Termin voraussichtlich erfüllt sein wird (gelb) oder ob eine Störung aufgetreten ist, die ein Eingreifen erfordert (rot). Die Verantwortlichen stehen hier gerne monatlich für Fragen bereit... (Abbildung 1)

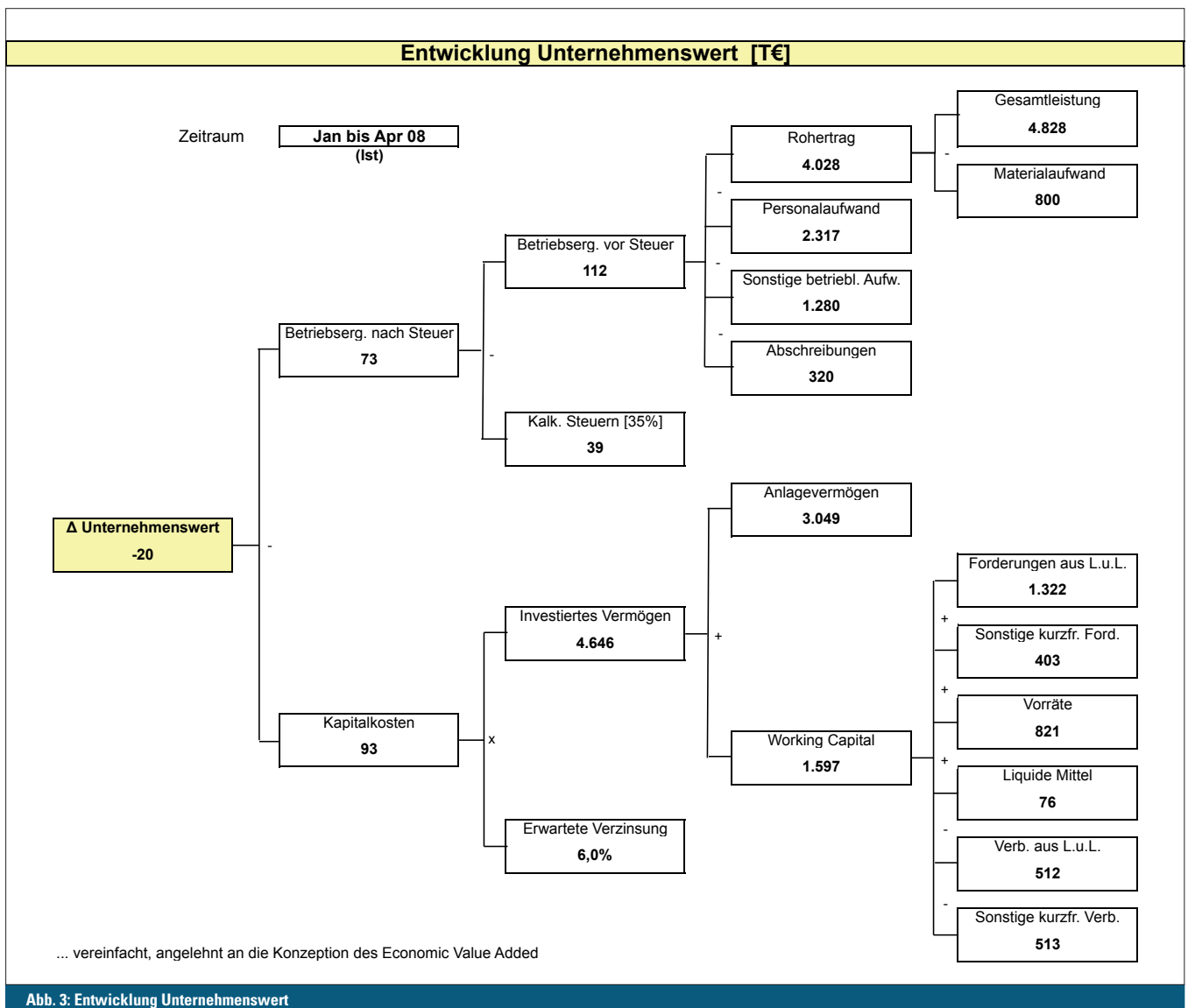
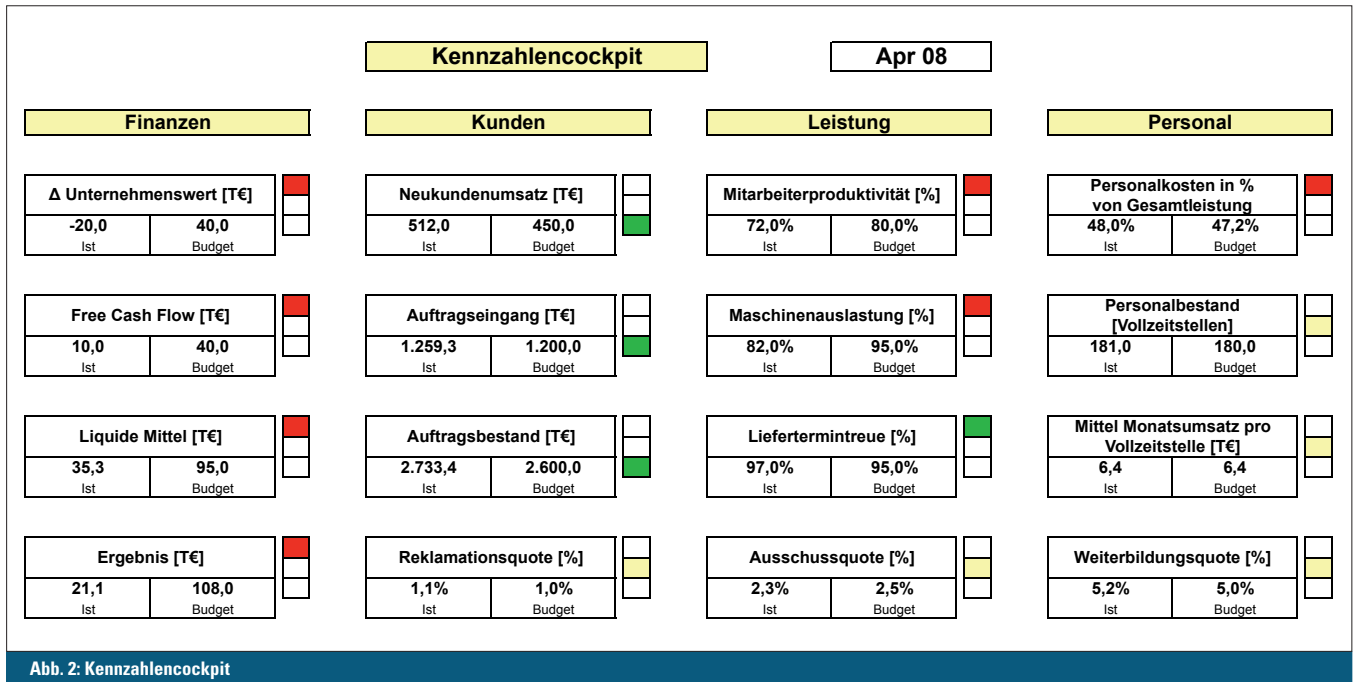
Das Kennzahlencockpit

Alle für das jeweilige Unternehmen führungsrelevanten Kennzahlen sind in einem zusammengefassten Kennzahlencockpit konzentriert darzustellen. Dies kann optisch ansprechend über Ampelfunktionen oder Tachos dargestellt werden. Hier gibt es inzwischen sehr ansprechende Softwarelösungen. In der Regel sollten dies die 10 bis 15 für das jeweilige Unternehmen entschei-

tionen steigt, die Kapitalgeber dadurch ein größeres Risiko eingehen und die zu verdienenden Kapitalkosten aus der Renditeerwartung der Kapitalgeber entsprechend steigen, muss auch das Betriebsergebnis entsprechend steigen. Ein auf dem guten Niveau der Vorjahre liegendes positives Betriebsergebnis kann somit durchaus dazu führen, dass die Kapitalkosten nicht verdient werden und der Unternehmenswert fällt. Auch kann damit die Auswirkung höherer Forderungsbestände oder Vorräte auf die Kapitalkosten sehr plakativ aufgezeigt werden (Abbildung 3).

Die Erläuterungen

Alle wesentlichen Abweichungen in Bezug auf die Soll-Ist-Vergleiche der Erlös- und Kosten-



gruppen, der Maßnahmen und der Kennzahlen sind zu erläutern, so dass klar wird, ob die Zielerreichung scheiterte oder ob es ggf. nur zeitliche Verschiebungen gab, die sich im nächsten Monat wieder ausgleichen werden. Diese Erläuterungen lösen bereits die hier zu erwähnenden neuen Maßnahmen durch das Management aus und können z.B. analog zum Kennzahlencockpit gemäß den typischen Balanced Scorecard-Bereichen gegliedert sein.

Neue Maßnahmen

Die im Rahmen der Erläuterungen im entsprechenden Kontext definierten neuen Maßnahmen sind nun im bekannten Schema detailliert zu definieren, um damit bei größeren Abweichungen das „Schiff“ ggf. wieder auf Kurs zu bringen.

Die Neueste Vorschau

Auf Basis der bisherigen Planung, der Ist-Zahlen, der Erläuterungen zu den Abweichungen und der neu definierten Maßnahmen ist eine Neueste Vorschau zu erstellen, die neben die bisherige Planung gestellt wird. Auf Ebene des Gesamtunternehmens sollte auch eine Liquiditätsvorausschau für die nächsten 3 Monate und das Jahresende und eine überschlägig ermittelte Entwicklung des Unternehmenswertes auf das Jahresende ergänzt werden, um final über diese beiden wichtigen Sachverhalte zu informieren und abzustimmen, ob die Liquidität und die Entwicklung des Unternehmenswertes weiter im Zielkorridor des Managements und der Kapitalgeber liegen.

Fazit

Das Management und die Kapitalgeber von mittelständischen Unternehmen müssen durch das monatliche Reporting in die Lage versetzt werden, Entscheidungen zu treffen. Dazu bedarf es eines aktivitätenorientierten monatlichen Reportingansatzes, bei dem die wesentlichen aufgezeigten Abweichungen bei Erlös- und Kostenpositionen auf Geschäftsbereichsebene, die Abweichungen bei den im Rahmen des Strategie- und Analyseprozesses definierten Maßnahmen und der individuell für das Unternehmen berichteten Kennzahlen erläutert werden und zu neu zu definierenden Maßnahmen und zu einer stets aktuellen neuesten Vorschau in Bezug auf Ergebnis- und Liquiditätsgrößen führen. Somit wird das monatliche Berichtswesen und das damit verankerte regelmäßige Zusammenkommen des Managements auch ein wichtiges Führungs- und Kommunikationsmedium der Führungskräfte untereinander. Die Rolle des Controllings und des Berichtswesens für die Führung von mittelständischen Unternehmen wird somit immer bedeutender.

Ein Muster für das gesamte Reportingpaket kann als PDF-Datei unter www.controllerwissen.de bei dieser Controller Magazin Ausgabe Jan/Feb. 2009 herunter geladen werden. ■

Umfassende Darstellung



Von Prof. Dr. Péter Horváth, Stuttgart

Die gesamte Welt des Controllings auf knapp 900 Seiten

Seit fast drei Jahrzehnten gilt der HORVÁTH als führendes Lehrbuch des Controllings. Das Rezept dieses Erfolges liegt in der Aktualität und dem umfassenden Charakter dieses Buches. Die aktuelle, 11. Auflage wurde komplett überarbeitet und erweitert. Dies gilt insbesondere für die Themen Corporate Governance, Controlling und Interne Revision, Intangibles sowie Netzwerkcontrolling. Die eingehende Darstellung und Analyse der verschiedenen Rechnungssysteme werden durch viele praktische Beispiele veranschaulicht. Sie ermöglichen dem Studierenden die Einarbeitung in das auf diesem Gebiet erforderliche Wissen. Dem Praktiker vermittelt der Band einen Überblick über die verfügbaren Rechnungsinstrumente, um die für seine Zwecke geeigneten auszuwählen.

Dozenten stehen alle Abbildungen aus dem Buch zum kostenlosen Download zur Verfügung.

Fax-Coupon

_____ Expl. 978-3-8006-3521-4

Horváth, Controlling

11. Auflage, 2009. XV, 840 Seiten. Gebunden € 64,- inkl. MwSt. zzgl.

Verandkosten € 3,05 in Deutschland bei Einzelbestellung beim Verlag.



Name/Firma _____

Straße _____

PLZ/Ort _____

Datum/Unterschrift _____

Bei schriftlicher oder telefonischer Bestellung haben Sie das Recht, Ihre Bestellung innerhalb von 2 Wochen nach Absendung ohne Begründung in Textform (z.B. Brief, Fax, Email) zu widerrufen. Die rechtzeitige Absendung des Widerrufs innerhalb dieser Frist genügt. Die Frist beginnt nicht vor Erhalt dieser Belehrung. Der Widerruf ist zu richten an den Lieferanten (Buchhändler, becks-shop.de oder Verlag Franz Vahlen, c/o Nördlinger Verlagsauslieferung, Augsburg/Str. 67a, 86720 Nördlingen). Im Falle eines Widerrufs sind beiderseits empfangene Leistungen zurückzugewähren. Kosten und Gefahr der Rücksendung trägt der Lieferant. Zu denselben Bedingungen haben Sie auch ein Rückgaberecht für die Erstlieferung innerhalb von 14 Tagen seit Erhalt. Ihr Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München, Geschäftsführer: Dr. Hans Dieter Beck.

Bitte bestellen Sie bei Ihrem Buchhändler oder beim:

Verlag Vahlen - 80791 München - Fax (089) 3 81 89-402

Internet: www.vahlen.de - E-Mail: bestellung@vahlen.de

**VERLAG
VAHLEN
MÜNCHEN**