

PRAKTISCHE BETRIEBSWIRTSCHAFT

KANZLEI - SCHENK - BERLIN

LEITFADEN REPORTING KMU

Praktisches Reporting in kleinen und mittelständischen Unternehmen.

Eine Vielzahl kleiner und mittelständischer Unternehmen unterschätzt bis heute die **Chancen und Risiken eines Berichtswesens [Reporting]** für Zwecke der Unternehmens-

steuerung. Management & Co. sind auf der Suche nach funktionierenden individuellen Reporting-Lösungen oftmals orientierungslos und allein gelassen. Viele Unterneh-

menslenker von KMU in einer Größenordnung von bis zu 300 Mitarbeitern haben daher immer noch **kein funktionierendes und zuverlässiges Instrumentarium** für ein zwingend notwendiges Reporting als Teil eines ganzheitlichen Controlling Systems.

In erster Linie geht es beim Reporting um die regelmäßige

„Versorgung“ der Unternehmensführung mit aufbereiteten und relevanten Informationen für Zwecke der Unternehmenssteuerung.

Das Unternehmen pro aktiv steuern



Das Reporting dient somit dem Unternehmen und der Unternehmensleitung als eines der wichtigsten Steuerungsinstrumente. Es soll dabei unterstützen, vermeidbare Überraschungen zu verhindern. Insgesamt kann damit pro aktiv auf die Geschicke des gesamten Unternehmens Einfluss genommen werden.

Darüber hinaus bildet Reporting eine Grundlage der Informationsbereitstellung gegenüber externen Adressaten (Kreditinstitute, Gesellschafter, externe Prüfer).

DER AUTOR:

Der Autor DIPLOMKAUFMANN (UNIV.) PHDR. RAINER SCHENK ist freiberuflich als Steuerberater und als Partner einer renommierten Wirtschaftsprüfungsgesellschaft tätig. Er betreut vornehmlich international agierende KMUs aus diversen Branchen im Rahmen einer ganzheitlichen Beratung, mit Schwerpunkt Controlling und Unternehmensführung. Rainer Schenk hat sein Studium der Wirtschafts- und Organisationswissenschaften an der Universität der Bundeswehr absolviert und war u.a. Lehrbeauftragter und wissenschaftlicher Mitarbeiter an einer westdeutschen Fachhochschule im Bereich Controlling/Rechnungswesen. Das in diesem Beitrag beschriebene Reporting Tool ist eine Eigenentwicklung des Autors und kommt bei Mandanten erfolgreich zum Einsatz.

Weitere Informationen unter

www.kanzlei-schenk.eu

Nutzen

Auch heute noch werden Sinn und Zweck, sowie Nutzen des Reporting - sofern es denn überhaupt im Unternehmen vorhanden ist - verkannt. Reporting wird von den Mitarbeitern der einzelnen Funktionsbereiche im Unternehmen eher als „Rapport“ gefühlt und bewertet. Die Folge ist der Aufbau innerer Widerstände bei den Mitarbeitern, die von der Unternehmensführung oft nicht erkannt oder deren negativen Folgen dabei unterschätzt werden, bis hin zur „mentalen Unbrauchbarkeit des vorhandenen Reporting“

Lernendes System, das dem Unternehmen gut tut.

Für ein wirkungsvolles Reporting bedeutet es, im Unternehmen, das Bewusstsein zu „entwickeln, dass es sich bei einem Unternehmen um ein permanent lernendes offenes System handelt und somit die Erkenntnisse aus dem Reporting dem Unternehmen auf allen Ebenen „gut tun“.

Aus dieser zu schärfenden Selbsterkenntnis des Organismus Unternehmen heraus ist es anschließend ein einfacher Weg bis zum Ziel eines prakti-

kablen und lebenden Reporting.

Unvorhergesehenes planbar machen

Reporting verfolgt den Zweck, das Unternehmen weiterzubringen und Unvorhergesehenes planbar zu machen.

Keine funktionierenden Kostenrechnungssysteme vorhanden

Im Rahmen der Betreuung zahlreicher international agierender KMU Mandate ist die Erkenntnis gereift, dass die wenigsten Unternehmen über ein funktionierendes Kostenrechnungssystem KRS verfügen (Vollkostenrechnung, Teilkostenrechnung mit entsprechender Option zur Istkosten-, Normalkosten- oder Plankostenrechnung).

Dieser Umstand sei den folgenden Ausführungen zum Thema praktisches Reporting vorangestellt. Da dieser Aufsatz das Reporting als Betrachtungsgegenstand hat, wird angenommen, dass für die KMU, die ein effektives Reporting einführen wollen, im Vorfeld eine Entscheidung für ein KRS gefällt wurde und dieses im Bereich Rechnungswesen

und Controlling als eingeführt gilt.

Somit bildet dieses KRS die „Masterbasis“ für ein Reporting. Es möge an dieser Stelle klar sein, dass die Einführung oder Anpassung eines KRS einen weitaus mächtigeren Komplex darstellt als die Einführung des Reporting. Darauf einzugehen, würde den Rahmen dieses Artikels bzw. Aufsatzes sprengen. Es wird aber darauf hingewiesen, dass zum Thema KRS ein eigener Fachbeitrag existiert, mit praktischer Anwendbarkeit für den Unternehmer.

Status Quo Reporting

Ein vorhandenes und funktionierendes Kostenrechnungssystem voraussetzend, findet man dennoch in vielen KMU eine völlig unzureichende Ausgangslage hinsichtlich des Standes eines Reporting vor.

Zwar sind die typischen Organisationsstrukturen wie zum Beispiel Geschäftsführung, Einkauf, Vertrieb, Arbeitsvorbereitung, Produktion, Rechnungswesen etc. vorhanden, jedoch haben sich diese Strukturen häufig über Jahre hinweg den sich ändernden externen und internen Rahmenbedingungen des Unternehmens nicht immer anpassen können.

Gewachsene und verkrustete Strukturen - Insellösungen

Diese gewachsenen und mitunter verkrusteten Strukturen konnten sich nicht im Sinne eines ganzheitlichen und lernenden Systems entwickeln. Es sind Insellösungen entstanden, ohne interaktive Schnittstellen für ein funktionierendes Reporting.

Das Informationsbedürfnis der Unternehmensleitung kann nicht oder nur unzureichend befriedigt werden. Informationen liegen allerhöchsten unstrukturiert vor. Der Beschaffungsaufwand für Informationen ist im Vergleich zur Validität und Qualität der Informationsausbeute unverhältnismäßig hoch.

In der Branche der EDV-Systemlösungen gibt es zwar standardisierte Software-Lösungen für die Belange eines Reporting (SAP, SAP Small-Lösung für den Mittelstand, MS Dynamic Vision, Oracle etc.), jedoch sind diese für die hier fokussierte Unternehmensgröße eines KMU (bis zu 300 Mitarbeiter) oft zu komplex und zudem sehr kostenintensiv. Die Standardlösungen müssen grundsätzlich individuell angepasst werden.

Bei den vorgenannten Systemlösungen handelt es sich zudem um ERP bzw. PPS-Gesamtpakete, bei denen das entsprechende Reporting lediglich ein Teilmodul darstellt.

Ohne die Vollintegration solcher Gesamtpakete ist ein Reporting nicht möglich. Die Gesamtkosten der Erstinstallation belaufen sich weit im 6-stelligen Bereich.

Standardlösungen überfordern

Solche mächtigen Standardlösungen überfordern sämtliche Unternehmensbereiche in dem KMU sowohl fachlich, finanziell, als auch mental und bewirken, was die Zielstellung eines praktikablen Reportings angeht, oft das Gegenteil.

Der Autor hat in einem international tätigen Konzernunternehmen miterleben können, wie dort die Einführung der SAP Software an die Grenzen der Unternehmensorganisation gestoßen ist und welcher immense zeitliche und personelle Aufwand mit der Einführung dieses Systems einherging. Es entstand teilweise der Eindruck, dass das neue System zum „Selbstzweck“ der Organisation Unternehmen wurde.

Sowohl bei der Implementierung solcher Mega-Lösung, als auch bei der Anpassung (bei gleichzeitig vorhandener begrenzter Anpassungsfähigkeit der vorgegebenen Standards) auf die Belange des KMU, werden weit nach der Einführungsphase weitere erhebliche personelle und finanzielle Ressourcen im Unternehmen gebunden, verbraucht und teilweise verschwendet.

Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass es während der Einführungsphase zum Totalausfall der Versorgung mit relevanten Unternehmensinformationen für das Management kommt. Nicht selten belasten die Einführung und der Integrationsprozess solcher Systeme das Unternehmen über Monate hinweg.

In dieser Phase fällt es dem Management noch schwerer als bisher, relevante Daten und Informationen zur Unternehmenssteuerung zu erhalten.

Sofern in der beschriebenen Größenklasse der KMU keine dieser vorgenannten komplexen ERP/PPS Komplettlösungen integriert sind, findet man nicht selten für jeden Funktionsbereich im Unternehmen Einzellösungen (Finanzbuchhaltung, Arbeitsvorbereitung, Vertrieb

etc.) vor, die für sich betrachtet durchaus sinnvoll und brauchbar sind und die von den Mitarbeitern auch weitestgehend beherrscht werden. Dennoch funktioniert das System als Ganzes nicht.

Status Quo Organisation KMU

Im Bereich des Rechnungswesens kommen herkömmliche Finanzbuchhaltungsprogramme zum Einsatz, die auf den ersten Blick vornehmlich externe Rechnungslegungspflichten erfüllen und weniger geeignet sind, ohne Anpassung, der Unternehmensleitung als Steuerungsinstrument zu dienen.

Vielerorts werden beispielsweise weder kalkulatorische Kosten berücksichtigt, noch Periodenabgrenzungen vorgenommen. Häufig wird die Finanzbuchhaltung ex post verwendet und bietet somit unter anderem kaum Raum für das frühzeitige Erkennen von Planabweichungen, und der Notwendigkeit, daraus rechtzeitig und damit effektiv Gegenmaßnahmen abzuleiten und umzusetzen.

Folge davon ist, dass die Unternehmensführung von Planabweichungen überrascht

wird und zu spät und dann oft weniger wirkungsvoll handeln kann.

Die Sachbearbeitung im Vertrieb nimmt die laufenden Kundenaufträge auf und steuert diese in eine für diesen Bereich zweckdienliche Softwarelösung ein. Oftmals wird eine speziell für die Bedürfnisse kleiner und mittlerer Fertigungsbetriebe unterschiedlicher Branchen entwickelte Software (z.B. infra, sage, abas) eingesetzt, die modular aufgebaut, durchaus in der Lage ist, wesentliche Geschäftsprozesse im Unternehmen abzubilden. Solch kleinere Softwarelösungen unterstützen dabei eine Vielzahl von Fertigungsarten (Einzel- bis Kleinserienfertigung, Auftragsfertigung, Mischfertigung, Montagefertigung, Lohnfertigung, Variantenfertigung, Chargenfertigung).

Entscheidender Nachteil dieser Systeme ist die Tatsache, dass es keine oder nur unzureichend verwendbare integrierte Reporting Schnittstellen gibt.

Über eine Datenschnittstelle werden in solchen Fällen die Kundenaufträge an den Bereich der Arbeitsvorbereitung und Produktionssteuerung weitergegeben. Insbesondere bei Fertigungsbetrieben mit Serien-

fertigung müssen die Bereiche Vertrieb, Arbeitsvorbereitung und Produktionssteuerung miteinander verzahnt sein, um die zeitgerechte Lieferung für die Kunden zu gewährleisten.

So werden beispielsweise in den einschlägigen Branchen der Automobil- und Zulieferindustrie Lieferanten durch Kunden in regelmäßigen Abständen Audits unterzogen, um sicherzustellen, dass es bei den grundsätzlichen Abläufen des Lieferanten zu keinen vermeidbaren Friktionen kommen kann und die Lieferfähigkeit gewährleistet werden kann und „geordnete Verhältnisse“ vorliegen. Auf die entsprechenden

Rahmenbedingungen eines QS Systems (z.B. ISO 9001, ISO TS 16 949) soll an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden. Es sei nur erwähnt, dass in der QS Welt der Betriebe die QS Systeme und QS Handbücher eher IST Abläufe dokumentieren, als diese zu optimieren und dann erst im zweiten Schritt zu dokumentieren.

Integration des Reporting-Tools und Reporting Monitor

An diesen vier Stellen des Unternehmens (Rechnungswesen, Vertrieb, Arbeitsvorbereitung und Produktionssteuerung) setzt die „Installation“ des in der Praxis bewährten und vom Autor entwickelten Reporting-Tools (R-Tool) ein, und das immer vor dem Hintergrund, die Komplexität des Themas Reporting zu begrenzen. Aus dieser Zielstellung heraus wurde das Reporting R-Tool aufgebaut und kann problemlos und individuell angepasst im Unternehmen sinnvoll eingebunden werden.

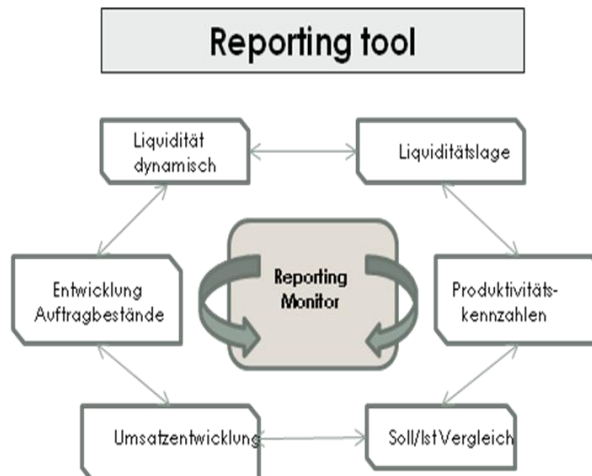
Reporting auf einem Blatt und mit einem Blick

Das R-Tool ist eine Ms Excel basierte Anwendung und beinhaltet vom Grundaufbau her mehrere miteinander verknüpfte Tabellenblätter. Sämtliche Tabellenblätter münden in den Reporting Monitor. Dieser präsentiert der Unternehmensleitung täglich auf „einem Blatt und mit einem Blick“ die wichtigsten Daten und Kennzahlen des Unternehmens.

Reporting Monitor

Der Reporting Monitor bereitet folgende Daten und Kennzahlen dabei auf.

Die Liquiditätslage wird statisch und täglich unter Berücksichtigung der vereinbarten Kontokorrentkredite ausgewiesen. Die Entwicklung der Liquidität im laufenden Monat wird als



Wert und Grafik dargestellt. Hierbei wird eine vorgegebene Mindestliquiditätsreserve

berücksichtigt und Abweichungen hiervon angezeigt. Die Unternehmensleitung hat somit einen täglichen Überblick hinsichtlich der Liquiditätslage.

Ausgewertet und ausgewiesen werden auch Fälligkeiten bei den Debitoren und Kreditoren und sonstigen Verbindlichkeiten.

Eine Wertermittlung für die Kennzahlen Liquidität 1. und 2. Grades erfolgt parallel.

Mit dem Monitorbereich Entwicklung der Umsätze und Zahlungseingänge im laufen-

den Monat täglich und kumuliert ist eine weitere Kontrollmöglichkeit gegeben. Aus diesem Datenblock heraus erfolgen eine Hochrechnung und ein Soll/Ist Vergleich zum Monatsende hin.

Die im Monitor integrierte Darstellung der Entwicklung der Auftragsbestände berichtet über Rest-Auftragsbestand des laufenden Monats, den Auftragsbestand für den Folgemonat und den Auftragsbestand für den Rest des Geschäftsjahres. Weiterhin werden die jeweiligen Vorjahreswerte in allen drei Kategorien ausgewiesen, um auch mittelfristige Entwicklungen erkennen zu können. Darüber hinaus wird auf Grundlage der vorliegenden Unternehmensplanung für den laufenden Monat und das Rest-Jahr der Soll Wert für die Auftragsauslastung eingeblen-det. Aussagen zur Plan- und Ist-Auslastung können somit getroffen werden.

Im Monitorbereich Produktivität und Leistung werden Durchschnittsumsatzwerte des laufenden Monats und die Hochrechnung Umsatz, Umsatz und Rest Auftragsbestand (laufender Monat) ausgewiesen.

Weiterhin erfolgt eine Hochrechnung der Zahlungsein-

gänge des laufenden Monats zum Monatsultimo.

Die integrierte Abweichungsanalyse Planvorgabe Soll-Umsatz zu Ist-Umsatz unter Berücksichtigung des Restauftragsbestands (laufender Monat) liefert einfache und sinnvolle Soll/Ist Vergleiche.

Abweichungen zwischen Soll und Ist bei den Zahlungseingängen (auf Durchschnittsbasis) werden aufgezeigt.

Die Mitarbeiter und das R-Tool

Auf Grundlage des Excel Master R-Tools ist betriebsintern durch die Unternehmensleitung ein Mitarbeiter aus der IT Fachabteilung zu beauftragen, das R-Tool bedarfsgerecht bzw. individuell für das eigene Unternehmen anzupassen. Der Mitarbeiter sollte gute Kenntnisse über betriebswirtschaftliche Abläufe haben, um eine intelligente R-Tool Pflege vornehmen zu können.

Die Mitarbeiter sind begeistert

In der Phase der Einführung und Anpassung des R-Tools bietet es sich an, durch einen externen Berater im Kreise der Fachabteilungen zusammen mit der Unternehmensführung das R-Tool in einem Workshop

„geistig“ zu entwickeln. Durch die externe Moderation des Themas Reporting, die durchaus auch über visuelle Mind-mapping Techniken und Brainstorming erfolgen kann, wird bei den Mitarbeitern sehr schnell Begeisterung für das Reporting ausgelöst werden.

Ergebnis des Workshops ist es, die inhaltliche Struktur des Reportings herauszuarbeiten, die der IT Mitarbeiter in kürzester Zeit auf Basis des Master R-Tools programmtechnisch umsetzen kann.

In einem weiteren Workshop werden unter erneuter Moderation eines externen Beraters nach Vorliegen des fertigen R-Tools bestimmte Fallbeispiele „durchgespielt“, um die praktische Anwendbarkeit des Reportings herauszuarbeiten.

In diesem Stadium ist es für die Unternehmensführung wichtig, den effektiven Nutzen des Reportings zu erkennen und gegenüber den Mitarbeitern zu reflektieren, dass dem Unternehmen aus diesem R-Tool heraus fortan ein innovatives und zugleich pragmatisches Führungsinstrument zur Verfügung steht.

Bestückung mit Daten

Das R-Tool stellt ein für die Fachabteilungen und die Unternehmensführung offenes Instrument der Informationsaufbereitung dar. Nur dadurch ist es möglich, bei „Kursabweichungen“ gemeinsam Maßnahmen zum Gegensteuern festzulegen und diese auch rechtzeitig umzusetzen.

Die Mitarbeiter, die für die Datenpflege verantwortlich sind, erhalten eine entsprechende Arbeitsanweisung. Bis zu einer zeitlichen Deadline sind täglich alle erforderlichen Daten in das R-Tool einzugeben. Durch die Abteilung Rechnungswesen erfolgt anschließend ein Plausibilisierungs-Check und die Freigabe und Zuleitung des R-Tools per Mail bzw. Intranet an die Unternehmensleitung.

Der tägliche Zeitaufwand je verantwortlicher Mitarbeiter beträgt für die Datenbestückung bzw. Datenpflege rund zehn Minuten. In der Regel sollten nicht mehr als vier Mitarbeiter eingesetzt werden.

Nutzen für QS, Bank und externe Prüfer

Das „entstandene“ Reporting System ist über den QMB in das Qualitätsmanagement Handbuch einzubinden, um

somit das Reporting System nachvollziehbar zu dokumentieren. Ein nützlicher zusätzlicher Mehrwert des Reportings ergibt sich mit Sicherheit für die

nächste Zertifizierungsrunde, für die kommenden Bankgespräche und für die Gesamtbeurteilung durch die Jahresabschlussprüfer.

WENIG IST MEHR!

Zusammenfassung

Das beschriebene Reporting Tool (R-Tool) stellt eine zweckmäßige und pragmatische Möglichkeit dar, innerhalb kürzester Zeit und unter Einsatz geringer perso-

neller und finanzieller Ressourcen, für ein KMU ein Controlling Instrument zu schaffen, das - täglich parat - die Steuerung des Unternehmens erleichtert bzw. unterstützt. Aufwendige, komplexe

und kostspielige Softwarelösungen entfallen somit, insbesondere auch vor dem Hintergrund der finanziellen und organisatorischen Hürden der Implementierung. (RS)