



Inhaltsverzeichnis:

1. Controlling und Kommunikation

2. Reengineering im Finanzbereich

3. Finanz – und Rechnungswesen / Controlling

3.1 Fast Close

3.2 Abstimmung zur Kostenrechnung

3.3 Integrierte Unternehmensplanung

4. Kalenderblatt

5. STEIDL Unternehmensberatung

1. Controlling und Kommunikation (Udo Foerster, Geschäftsführender Gesellschafter advanteam GmbH)

Chefcontroller Otto P. galt in seiner Firma als personifizierte Kostenbremse. Der Akademiker – Markenzeichen: angespitzter Bleistift – sparte, wo man sparen konnte. Fragen wie „Ja, müssen wir das denn haben?“ oder „Geht das nicht um die Hälfte billiger?“ zählten zu den Säulen seines Kommunikationsinventars. Murrend und bisweilen Zähne knirschend nahmen alle Beteiligten seine Kommentare hin. Bis zu jenem Tag, als er eine Unternehmensberaterin kennen lernte und bei ihr ein zweitägiges Exklusiv – Seminar zum Thema „Zeitmanagement“ buchte. Kostenpunkt: 4.000,00 Euro. Von diesem Zeitpunkt an gingen für Otto P. die Uhren anders. Im doppelten Sinne. Ein Kollege, der Wind davon bekam, machte die Seminarkosten publik. Wäre am Ende nur Häme dabei herausgekommen – Tenor: „Na Otto, hast Du Dir heute schon den Wecker gestellt?“ wär’s noch gegangen. Schmerzvoller – vor allem für das Unternehmen – war die Tatsache, dass die Abteilungsleiter fortan Sparmaßnahmen und Ratschläge zur Kostensenkung ignorierten. Der Geschäftsführer trat auf den Plan und musste persönlich in langen Gesprächen die Sache in’s Lot bringen. Ein zeitraubendes Unterfangen.

Und was folgern wir daraus? Wie jede andere Führungskraft besitzt der Controller Vorbildfunktion. Diese zeigt sich vor allem in folgenden Eigenschaften:

- Einfühlungsvermögen
- Kommunikationsorientierung
- Konstruktive Offenheit
- Glaubwürdigkeit

Vor allem Einfühlungsvermögen und Kommunikationsorientierung erleichtern dem Controller den Dialog mit seinen Kollegen. Ist sich der Finanzverantwortliche bewusst, welche Bedürfnisse seine Gesprächspartner umtreiben, kann er leichter mit ihnen umgehen. Oftmals – und das mag eine banale Erkenntnis sein – macht der Ton die Musik. Statt jemanden offen anzugreifen, dessen Budget aus dem Ruder zu laufen droht, sollte man vielmehr konstruktiv mit dem Thema umgehen. „Wie können wir gemeinsam die Sache wieder auf Kurs bringen?“ – könnte die entsprechende Frage lauten. Daneben zähle ich Transparenz – oder nennen wir sie konstruktive Offenheit – zu den Kerneigenschaften eines guten Controllers. Insbesondere gegenüber der Geschäftsleitung. Denn: nicht immer sind die Zeiten rosig und Kassen wie Konten prall gefüllt. Es gilt, die Situation konstruktiv zu thematisieren und qualifizierte Lösungsvorschläge zu skizzieren. Auch sollten – in Abstimmung mit dem Chef - externe Finanzierer rechtzeitig in den Dialog mit eingebunden werden. Würde andererseits das Kreditinstitut angesichts sinkender Liquidität Gesprächsbedarf anmelden, beginnt sich der Handlungsspielraum des Unternehmens bereits einzuengen.

Last but not least: Rechthaberei ist generell fehl am Platze. Hat man selbst das Feld bestellt, kann man getrost aber dezent darauf verweisen, erhöht damit seine Glaubwürdigkeit und das fachliche Standing. Reflektiert der Controller die eine oder andere hier genannte Eigenschaft, kann er seine Aufgaben im Wortsinn von „to control“ (lenken, steuern) wahrnehmen und dazu beitragen, die Finanzen des Unternehmens auf Kurs zu halten. Letzlich jedoch ist alles ein Geben und Nehmen: erhält er von Geschäftsleitung und Kollegen indes unzureichenden oder nicht qualifizierten Input, kann auch der beste Experte keine optimalen Vorschläge für den finanziellen Kurs des Unternehmens unterbreiten. Und hier bereits ist Gefahr im Verzug. Oder wie es die Hanseaten auszudrücken pflegen: Wenn man erst steuerlos treibt, strandet man auch bald...

udo.foerster@advanteam.de

2. Reengineering im Finanzbereich

In Zeiten des schärferen Wettbewerbs werden besonders die Unternehmensfunktionen unter die Lupe genommen, die nicht wie z. B. Vertrieb, Arbeitsvorbereitung oder Montage durch Einbindung in die Wertschöpfungskette gekennzeichnet sind. Zwar hat sich das Controlling durch seine Funktion als Service für die Unternehmensführung und durch seine Nähe zu den unternehmerischen Entscheidungen den verschiedenen Einsparungskampagnen innerhalb der „unproduktiven“ Abteilungen entziehen können, aber unternehmensweit wird der Ruf immer lauter, das Controlling solle nicht nur Sparziele ins Visier nehmen, sondern – nicht zuletzt bei sich selbst – den Nutzen für das Unternehmen mehren.

Auf den gleichen Punkt zielt die weniger nett formulierte Bitte, das Controlling möge endlich damit beginnen, „vor der eigenen Tür zu kehren!“

Im Abschnitt 3 werden drei der wichtigsten Ansätze für ein Reengineering im Finanzbereich kurz vorgestellt; hierbei kommt dem Controlling die Federführung zu, um die Dienstleistungen des Finanzbereichs den Anforderungen der „Kunden“ – hier besonders der internen Leistungsabnehmer – bestmöglich anzupassen.

3. Finanz – und Rechnungswesen

3.1 Fast Close

Mit „Fast Close“ wird die beschleunigte Erstellung von Bilanz sowie Gewinn – und Verlustrechnung bezeichnet, deren Ziel es ist, wenige Tage nach dem Abschlussstermin den Abschluss so vorzulegen, dass damit der steigende Informations - und Steuerungsbedarf voll befriedigt wird.

Im gewohnten Tagesablauf werden Belege lediglich nach Aufkommen eingebucht, es sei denn, dass Monatsergebnisse mit einem Mindestmaß an Aussagefähigkeit vorgelegt werden müssen. Erst zu Jahresabschluss werden diese Belege sortiert, geordnet und prüfungsgerecht (und revisionssicher!) strukturiert. Darüber hinaus geht es um:

Abstimmung der Kontensalden

Berechnung der Abschreibungen

Ermittlung von Rücklagen, Rückstellungen und Sonderposten mit Rücklageanteil

Erarbeitung der Rechnungsabgrenzungsposten

Mengenmäßige Aufnahme des Vorratsvermögens durch Zählen, Messen, Wiegen oder Schätzen sowie die daran anschließende Bewertung

Bei Monatsabschlüssen, die höheren Qualitätsanforderungen genügen müssen, wird man einige der oben genannten Tätigkeiten nicht vermeiden können, allerdings greift man dabei zu vereinfachten Verfahren, z. B. Bestandsbewertung mit Standardbewertungssätzen oder temporäre Verwendung von geplanten Abschreibungen im Ist, um den mit dem Jahresabschluss verbundenen Aufwand zu vermeiden.

Weitere umfangreiche Arbeiten werden erforderlich,

wenn Anlagenspiegel, Anhang und Lagebericht zu erstellen sind,

wenn neben dem Abschluss nach HGB solche nach IAS oder US-GAAP notwendig sind,

wenn mehrere Unternehmen zu konsolidieren sind.

Man muss sich die Durchführung eines Fast Close folgendermaßen vorstellen:

Alle zum Abschluss zählenden Aktivitäten werden dokumentiert, in einem Netzplan zusammengefasst und sowohl inhaltlich als auch zeitlich / formal optimiert.

Zeitlich und inhaltlich unabhängig durchzuführende Tätigkeiten werden terminlich vorgezogen und dadurch aus der intensiven Abschlussphase (Hektik pur und Urlaubssperre!) ausgekoppelt

Abläufe im Finanz – und Rechnungswesen werden nach den Kategorien „Routine“ (z. B. Eingangsrechnungen) und „Non-Routine“ (z. B. Bestandsbewertung) strukturiert und Mitarbeitern oder Mitarbeitergruppen eindeutig zugeordnet

Technische Hilfen sowohl in Vorsystemen (z. B. Scanner bei der Aufnahme des Vorratsvermögens) als auch im Finanzbereich selbst (z. B. entsprechende integrierte Software, mit der auch die Darstellung von Szenarien oder Konsolidierungen möglich sind) bis hin zu Workflow – Systemen im Intranet / Internet werden eingesetzt.

Es ist offensichtlich, dass ein Fast Close eine Reihe von Vorteilen insbesondere in der raschen Verfügbarkeit von Steuerungsinformationen mit sich bringt. Damit er innerhalb der Organisation nicht zu einer einzelnen Kampagne verkümmert, sondern zu einem ständigen Vorteil für das Unternehmen werden kann, ist ein Einführungsprojekt notwendig, das sich in folgende Phasen gliedert:

Kommunikation der Ziele

Analyse der Engpässe

Festlegung der Maßnahmen

Realisierung der Maßnahmen

Die durch Reorganisation der Abläufe deutlich früher vorliegenden Abschluss - Informationen führen zu einem deutlich spürbaren Zusatznutzen für alle, die im Management auf rechtzeitige Informationen zur Steuerung des Unternehmens angewiesen sind. Dabei ist offensichtlich, dass ein Fast Close nicht nur im Jahresabschluss, sondern auch bei den Monatsabschlüssen seine effizienzsteigernde Wirkung entfaltet.

3.2 Abstimmung zur Kostenrechnung

Das Grundprinzip des Controlling ist der Regelkreis: es werden Ziele vereinbart oder vorgegeben, und aus dem Ziel – Erreichungsgrad werden Schlussfolgerungen abgeleitet und Maßnahmen entwickelt. Controlling bedeutet, das Unternehmen über Abweichungen zu steuern.

Die Abweichungen können nur dann als Grundlage für die Steuerung verwendet werden, wenn die Planung methodisch exakt ist und die Informationen der Kosten – und Leistungsrechnung richtig verarbeitet werden.

Häufig ist in mittelständischen Unternehmen ein genereller Schwachpunkt im Datenfluss zwischen Buchhaltung und Kostenrechnung anzutreffen; dies bedeutet, dass Abweichungen nicht korrekt berechnet und falsch interpretiert werden.

Nachfolgend soll zusammengefasst dargestellt werden, welche Voraussetzungen für eine fortwährende Abstimmung zwischen Buchhaltung und Kostenrechnung erfüllt werden müssen.

Als erstes ist ein geschlossener Datenfluss von der Buchhaltung zur Kostenrechnung sicherzustellen:

- Vollständige Datenübernahme

- Bestimmung der kalkulatorischen Kosten

- Vollständige Dokumentation aller Verrechnungssalden

Aufbauend auf diesen grundsätzlichen organisatorischen Anforderungen sind zusätzliche, eher banal klingende Bedingungen zu erfüllen:

- Sichere und vollständige Datenübernahme aus den der Kostenrechnung vorgelagerten Gebieten

- Einsatz zuverlässiger Software für die Kostenrechnung

- Integration der Arbeitsgebiete innerhalb der Kostenrechnung

Die Datenübernahme zwischen Buchhaltung und Kostenrechnung steht zunächst vor dem Problem, dass internes und externes Rechnungswesen unterschiedliche Ziele verfolgen. Abhilfe kann hier nur dadurch geschaffen werden, dass grundsätzlich **alle** Buchungssätze in die Kostenrechnung übernommen werden, unabhängig davon, ob sie dort auch weiterverarbeitet werden. Entsprechende Bezeichnungen oder Hinweise wie „Keine Verarbeitung“ helfen hier bei der Analyse.

Außerdem erfolgen in der Buchhaltung regelmäßig summarische Buchungen, während die Kosten – und Leistungsrechnung die Buchungssätze im Detail benötigt: Beispiele sind die Materialabrechnung oder die Fakturierung. Nur dann, wenn die Kos-

tenrechnung auf die originären Daten zugreifen kann, ist dies Problem zu lösen. Falls durch organisatorische Fehler der Betrag auf dem Konto nicht mit der Summe der Einzelbuchungen übereinstimmt, ist zielgerichtete organisatorische Arbeit zur Eliminierung der Fehlsalden zu leisten.

Die Forderung nach Zuverlässigkeit der Kostenrechnungs – Software klingt trivial, muss aber vor dem Hintergrund vielfacher Schwächen auch angesehener Software–produkte ausgesprochen werden. Häufig entstehen Differenzen hier auch aufgrund mangelnder Einweisung oder missverständlicher Handbücher.

Mit Integration innerhalb der Kostenrechnung ist zunächst die sorgfältige Dokumentation der auftretenden Verrechnungsdifferenzen angesprochen. Auch die aufgrund kalkulatorischer Abgrenzungen und pauschaler Wertansätze entstehenden Verrechnungssalden sind genau aufzuführen.

Besonders kompliziert wird die Dokumentation von Verrechnungsdifferenzen, die durch unterschiedliche Bewertungssätze entstehen – wenn z. B. eine Auftragsnachkalkulation zu Istkosten erfolgt, während die Bestandsveränderung mit Standardkosten bewertet wird. Ungeachtet der Schwierigkeiten ist eine Dokumentation essenziell für eine korrekte Analyse; daran anschließen sollte sich eine Vereinheitlichung der Bewertung.

Die Vorteile einer abgestimmten Kostenrechnung sind:

Zuverlässige Steuerungsdaten

Qualität und Verfügbarkeit von Abweichungen

Minimaler Aufwand für Schnittstellenklärung

Offenlegung ablauforganisatorischer Schwachstellen

Fokus: Störgrößen, nicht eventuelle Rechenfehler

Der weitergehende Nutzen einer abgestimmten Kostenrechnung besteht in Standards (Termine, Form und Inhalt) und in der Einsetzbarkeit als Prüf – und Steuerungsinstrument.

3.3 Integrierte Unternehmensplanung

Immer wieder wird in Beratungsprojekten die Frage gestellt, welchen Nutzen ein Unternehmen mit dem ganzen Aufwand für die Planung erzielen kann. Die Antwort ist offensichtlich:

Ohne Planung keine Führung durch Ziele und keine Plan - / Istabweichungen als Auslöser von Maßnahmen zur Ergebnissteuerung.

Dazu ein Zitat von Yogi Berra (US-amerikanisches Sportidol aus den 1990ern):
„ If you don't know where you're going, you'll end up somewhere else.“

Von Bedeutung im Zusammenhang mit Notwendigkeit und Nutzen der Planung ist das Maß an Detaillierung der Planung, durch das der Aufwand festgelegt wird, den das Unternehmen in der Planung betreiben muss.

Zu einer vollständigen Planung zählen folgende Schritte:

Absatzplanung

Produktions – und Bestandsplanung

Leistungsplanung

Kostenplanung

Personalplanung

Investitionsplanung

Plan – GuV

Plan – Bilanz

Finanzplanung

Wesentlich für eine integrierte Planung ist die eindeutige Trennung von Mengen - und Werteflüssen: erst wenn die Mengen in Absatz-, Produktions-, Bestands- und Leistungsplanung geplant sind, werden Preise und Kosten zur Bewertung der Mengen herangezogen.

In der **Absatzplanung** ist die Planungstiefe mitentscheidend. Hat das Unternehmen ein breit gefächertes Produktionsprogramm, wird zweckmäßigerweise ein Planungsansatz aus der Pareto – Analyse gewählt: : für die Hauptkunden werden die Hauptprodukte einzeln, alle anderen Produkte auf Produktgruppenebene geplant; die Kunden aus dem Mittelfeld werden auf der Ebene der Kundengruppen geplant – die Hauptprodukte auf der Produktgruppenebene – alle anderen Artikel werden nur summarisch geplant.

Auf diese Weise ist die Absatzplanung gleichermaßen detailliert, schnell und mit vertretbarem Aufwand durchzuführen. Die eingesetzte Software muss für die technischen Verknüpfungen über Stücklisten (top – down) und Teileverwendungsnachweise (bottom – up) die notwendigen Hilfsmittel anbieten.

Die **Produktionsplanung** – aufbauend auf der Absatzplanung – vollzieht sich in zwei Schritten: zunächst werden Bestandsveränderungen je Artikel geplant, dann wird über eine Stücklistenauflösung die eigentliche Produktionsplanung je Artikel durchgeführt. Für den reibungslosen Ablauf dieses Planungsschrittes ist die Verfügbarkeit möglichst vollständiger Stücklisten eine unabdingbare Voraussetzung, zumal man diese später für die Fertigungsdisposition und die Montageplanung ebenfalls benötigt.

In der **Leistungsplanung** werden auf der Grundlage der Produktionsplanung die Leistungen der einzelnen Kostenstellen geplant. Die ständige Pflege und Aktualisierung der hierfür benötigten Arbeitspläne ist unverzichtbar für eine schnelle und verlässliche Planung. Die in diesem Zusammenhang stattfindende Kapazitätsabstimmung ist Voraussetzung für eine von kurzfristigen Schwankungen freie Personalplanung.

Die **Kostenplanung** verarbeitet die in der Leistungsplanung festgelegten Leistungsmengen im Sinne einer Zielvereinbarung: was wird an Kostengütern benötigt, um die beabsichtigte Leistungsmenge zu erbringen? Das Ergebnis der Kostenplanung sind proportionale und fixe Kostensätze je Kostenstelle. Mit den Stücklisten und Arbeitsplänen lassen sich nach der Durchführung der Kostenplanung Plankalkulationen für das vorgesehene Absatzprogramm erstellen.

Die **Deckungsbeitrags – und Ergebnisplanung** verwende die proportionalen und fixen Kostensätze sowie geplante Listenpreise, Erlösschmälerungen und Sondereinzelkosten des Vertriebs. Die geplanten Verwaltungs – und Vertriebsgemeinkosten werden direkt aus der Kostenplanung der Kostenstellen übernommen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass zwar einige Voraussetzungen für die Integration der Unternehmensplanung erfüllt sein müssen, dass aber im gleichen Zuge ein signifikanter Zusatznutzen dadurch entsteht, dass die manuelle Erledigung folgender Schnittstellen – Tätigkeiten entfällt:

Planung der Produktionsmengen

Leistungsplanung

Iteration der Kostensätze

Erstellung von Plankalkulationen

Deckungsbeitragsplanung

4. Kalenderblatt

Volkswisheit, zitiert von Eckard Cordes / Daimler-Chrysler AG:

Nur wer kriecht kann nicht stolpern.

5. STEIDL Unternehmensberatung

Krisen – und Strategiemanagement in mittelständischen Unternehmen

Zielgruppe:

Unternehmen in den Branchen Maschinen – und Anlagenbau, Metall – und Kunststoffverarbeitung, Werkzeugmaschinenbau und Zulieferindustrie

Beratungsfelder:

Controlling, Strategieentwicklung, Krisenmanagement, Sanierung, Interim – Management, Überbrückung bei Generationswechseln, Training und Coaching

Dipl.-Ing., Dipl.-Wirtsch.-Ing. Martin Steidl, Jahrgang 1947, Studium an der RWTH Aachen, Industrietätigkeit 1974 – 1999, seitdem selbständiger Unternehmensberater

www.steidl-partner.de