

Kontrollsystem und Risikofrüherkennung

Ernst Kötter

Steuerberater

Kombination von Planrechnung und Buchhaltung - das MIS

Der Soll-Ist-Vergleich stellt ein Basiselement des Controlling dar.

Ein möglicher Einsatz soll anhand des Aufbaus eines Managementinformations-Systems (MIS) dargestellt werden.

Bei kleinen und mittelständischen Unternehmen ist ein MIS System gut zu implementieren und gerade dort von großem Nutzen.

Das Management-Informationssystem MIS ist ein Instrument, das der Unternehmensleitung stets zeitnah **Informationen der relevanten Unternehmensbereiche zur Verfügung stellt.**

Aus Daten werden erst durch geeignetes

Zusammenfassen,

Filtern,

Vergleichen,

Analysieren

und Interpretieren führungsrelevante Informationen.

Aufbereitung und Interpretation der Daten fällt meist mit in den Aufgabenkomplex der Unternehmensleitung.

Hausinternes Rechnungswesens oder von einem externen Berater, z.B. Steuerberater erhält man sinnvolle Unterstützung.

Ergebnis- und Zielverantwortung
prosperierender Unternehmen
in Krisen und Restrukturierungssituationen

Die **unterste** Ebene - bei Produktionsunternehmen - stellen die Daten der Produktionsebene dar.

Hierunter sind die Informationen der technischen Erfassungs- und Steuerungssysteme zu verstehen.

Beispiele sind die Betriebs- und Maschinendatenerfassung (BDE und MDE), welche die aktuellen Zustände der Maschinen, der Produktion sowie den Fertigungsfortschritt aller Aufträge erfassen.

Die Daten der unteren Ebene werden an die **nächste Ebene** der Datenhierarchie gemeldet. Hier sind Systeme der Produktionsplanung und -steuerung (PPS) angesiedelt. Diese Ebene verarbeitet auch die Informationen aus dem Einkaufswesen und der Lagerwirtschaft

Eine Ebene **darüber** finden sich die Finanz- und Lohnbuchhaltung sowie Systeme der Kostenrechnung.

Diese Informationen fließen wiederum in die **oberste Ebene - die Führungsebene.**

Hier erfolgt die Wahrnehmung der Controllingaufgaben wie Analysen der betriebswirtschaftlichen Auswertungen (**BWA**) und der Jahresabschlüsse sowie die noch weiter zu diskutierenden

Soll-Ist-Vergleiche.

MIS orientieren sich stark an den erstellten
Planrechnungen

Abgleich mit den **Ist**-Zahlen.

Ein MIS System muss noch wesentlich darüber
hinausgehende Informationen liefern und
enthalten.

Vorrangiges Controllingziel, die Ist-Zahlen mit Soll-Vorgaben abzugleichen und bei Abweichungen zu reagieren

Ist-Zahlen nur im Zusammenhang mit Vergleichswerten interpretieren

Als geeignete Vergleichszahlen stehen neben den Werten der Vorperiode dabei die Soll-Vorgaben im Mittelpunkt.

Kernstück eines MIS ist deshalb ein integriertes System, das laufend die erstellten Planrechnungen mit den Daten der Finanzbuchhaltung (oder weiteren Datenquellen) vergleicht und dann in Form von Soll-Ist-Vergleichen Abweichungen aufzeigt. Damit unterstützt das MIS eine Unternehmensführung, die sich an Zielvorgaben orientiert.

Management-Accounting-System

- Finanzbuchhaltung
- Planung
- Budgetierung
- Berichtswesen
- Statistik

gleichrangig nebeneinander und tauschen laufend Daten untereinander aus

Die Fülle der Detailinformationen darf die Unternehmensleitung nicht belasten

Es ist nicht Aufgabe der Geschäftsleitung, sich mit den Details der Finanzbuchhaltung auseinander zu setzen.

Gerade der stete Vergleich mit den Vorgaben aus der Planung erhöht den Informationsgehalt der Zahlen der Buchhaltung um ein Vielfaches.

Die Art der Reaktion auf Abweichungen hängt stark vom Ergebnis der Analyse der Abweichung ab.

Führten innerbetrieblich korrigierbare Faktoren zu der Abweichung, so sind diese auch durch innerbetriebliches Gegensteuern zu korrigieren.

Hier werden Potentiale erkannt, wie Prozesse zu optimieren sind.

Führt jedoch der Markt als wichtigster Umweltfaktor in eine andere Richtung als geplant, so sind die Planungen und Strategien zu revidieren.

In beiden Fällen der Abweichung ermöglicht aber erst der Abgleich der Ist- mit festgeschriebenen Soll-Werten das Erkennen der latent für das Unternehmen gefährlichen Entwicklung

Gerade für die Einbindung der **kurzfristigen Liquiditätsplanung** und -überwachung in ein MIS lassen sich Verfahren wie die ständige Möglichkeit der Saldenabfrage der Kontokorrentkonten über Online-Verbindungen zu den Kreditinstituten (Electronic Banking o.Ä.) leicht einsetzen.

Diese Instrumente ermöglichen einen täglichen Überblick über Liquiditätsreserven, bereits verbuchte Geschäftsvorfälle etc.

Regelmäßigen Berichte

Diese Berichte ergeben dann im Zeitverlauf ein besonders umfangreiches und detailliertes Bild der Entwicklung des Unternehmens (und werden somit zu einer hervorragenden Quelle weiterer Planungen).

Der Aufbau und Umfang der Berichterstattung ist stark von den individuellen Erfordernissen des Unternehmens abhängig.

Generell sollten sich die Berichte aber an einige Grundregeln bzgl. Inhalt und Aufbau halten.

Kernstück ist in jedem Fall die Gegenüberstellung der Ist-Zahlen der Finanzbuchhaltung mit geeigneten Vergleichswerten (Soll-Zahlen der Planrechnung, Vorjahreswerte etc.).

Gerade bei Abweichungen in Schlüsselpositionen wie der Umsatzentwicklung sind die Hintergründe zu ermitteln und im Bericht niederzulegen.

Diese Zahlen der Finanzbuchhaltung können ergänzt werden um Angaben zum aktuellen Auftragsbestand und/oder Auftragsneueingang.

Entwicklungen einzelner Umsatzkategorien werden hiermit dokumentiert und dienen als Grundlage für die Analyse von trendartigen Bewegungen der Märkte.

Neben der Analyse der ergebniswirksamen Zahlen muss in jedem Fall auch über die **Liquiditätssituation** des Unternehmens berichtet werden.

Ein weiterer Bestandteil der regelmäßigen Berichte betrifft den Fortschritt von **laufenden längerfristigen Maßnahmen**.

Dies betrifft nicht nur **Großprojekte für Kunden**, sondern auch den Stand der Umsetzung innerbetrieblicher Maßnahmen.

Denkbar ist auch die Aufnahme regelmäßiger Reports von Außendienstmitarbeitern in diese Berichte.

Grundvoraussetzungen

- Zentrales Sammeln der Basisdaten
- Aussagekräftige Werkzeuge, um die Ist-Daten zu bewerten
- Vergleichsmodelle und Planungsunterlagen, die Risiken berücksichtigen können
- Leichte Adaption des Systems an veränderte Bedingungen der Systemumwelt
- Gleichzeitige Betrachtung der Entwicklung der Vergangenheit und zukunftsorientierter Modellverläufe
- Zeitnähe zur Realisierung kurzer Reaktionszeiten

Dies ist gleichbedeutend mit der Existenz

- einer detailliert ausgearbeiteten Planrechnung
- einer zeitnahen und aussagekräftigen Buchhaltung
- einer Möglichkeit, stets einen aktuellen Überblick über alle Bewegungen und Salden der Kontokorrentkonten zu haben

Anpassung der Planrechnung an die betrieblichen Gegebenheiten

Bei den klassischen Planungsvarianten wurden in der Ergebnisplanung die Gesamtleistung und die Kostenarten des Gesamtunternehmens global in ihrer zeitlichen Entwicklung abgebildet.

Analoges gilt für die Liquiditätsplanung.

Dimension 1: Erlöse und Kostenarten

Dimension 2: Zeitachse

Dimension 3: Detaillierung

Personalplanung oder die detaillierte Entwicklung der Gemeinkosten muss betrachtet werden.

In Anlehnung an die laufende Buchhaltung wird im Extremfall bis auf die einzelnen Konten der Buchhaltung zurückgegangen.

Die Planung kann entsprechend der Struktur des Unternehmens für **einzelne Filialen, Profit-Center, Produktgruppen, Kostenstellen** etc. durchgeführt werden.

Diese Detailpläne werden dann zur Planung der Gesamtunternehmensentwicklung konsolidiert.

Eine auf Abteilungs-/Bereichs-/Kostenstellenebene heruntergebrochene Planung kann auch für Zwecke der Budgetierung eingesetzt werden.

Die in der Planung angesetzten Werte werden dann interpretiert als zur Verfügung stehende Mittel für die spezifizierten Zwecke,

z.B. Werbekosten, Reisekosten etc.

Vorgehen in der Planerstellung

Man geht von zu erreichenden Zielen aus. Geplant werden die Maßnahmenbündel zum Erreichen dieser Ziele nebst den dazu notwendigen Mitteln.

Diese Mittel wurden im Finanzplan eingearbeitet und stehen demnach - beispielsweise den einzelnen Kostenstellen zur Verfügung.

Im Rahmen des Soll-Ist-Vergleichs eines MIS wird laufend überprüft, inwieweit die einzelnen Mittel bereits ausgeschöpft wurden.

Planüberschreitungen können ebenso festgestellt werden wie ein Zurückbleiben hinter den Vorgaben.

Zusammenfassung zu einem Globalmodell ist dann einfach dadurch zu realisieren, in dem man über ein zusätzliches Arbeitsblatt die Ergebnisse der einzelnen Modelle zusammenfasst.

Anpassen und Optimieren der Auswertungen aus der Finanzbuchhaltung

Für ein aussagekräftiges MIS ist es notwendig, dass die **monatlich** der Finanzbuchhaltung entnommenen Ist-Werte - in Form der **BWA** - die tatsächlichen Gegebenheiten möglichst genau widerspiegeln.

Es soll erreicht werden, dass die Unternehmensführung vom Rechnungswesen die Informationen erhält, welche notwendig sind, um im Rahmen der Auswertungen eines MIS die geforderten Aussagen treffen zu können.

Periodengerechte Zuordnung und Abgrenzung

- Bestandsveränderungen bei unfertigen Erzeugnissen
- Bestandsveränderungen im Warenbestand
- Aufteilung von Rechnungsabgrenzungsposten - z.B. Finanzierungskosten
- Aufteilung von Urlaubs- und Weihnachtsgeld
- Berücksichtigung von Abschreibungen
- Berücksichtigung von zu bildenden/aufzulösenden Rückstellungen
- ggf. kalkulatorische Kosten.

Informationsverbund

Dieses Vorgehen zeigt einen in sich geschlossenen Informationsfluss, der in der Lage ist, ohne redundante Datenerfassung zahlreiche Aufgaben erfolgreich abzudecken.

- Sammeln aller unternehmensrelevanten Daten
- Erstellen der gesetzlich vorgeschriebenen Unterlagen und der steuerlichen Meldungen/Erklärungen nebst der Errechnung der steuerlichen Belastung
- Jahresabschlusserstellung
- Bilanzanalyse
- Durchführung von unterjährigen Soll-Ist-Vergleichen
- Informationsgrundlage unternehmerischer Entscheidungen
- Verifizieren potentieller Maßnahmen
- Erstellen neuer Planrechnungen und Soll-Vorgaben

Auch die Bilanzanalyse greift auf das vorliegende Datenmaterial zurück. Unproblematisch ist die Einbeziehung früherer Jahre in die Analyse durch den Abruf der im Rechenzentrum gespeicherten Daten. Analyseinstrumente erlauben beispielsweise auch eine Aufbereitung der Unternehmensdaten nach Bankenschemata, so dass eine optimale Vorbereitung von Bankgesprächen möglich wird.