

CONTROLLING

Unterjähriges Berichtswesen ist Selbstschutz

VON PETER KALNBACH UND
THOMAS EISENREICH



Peter Kalnbach ist Inhaber von KALNBACH.CORPORATE.FINANCE und berät Unternehmen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft in Transaktions-, Finanzierungs- und Controllingfragen. Zuvor war über zehn Jahre bei einer führenden Unternehmensberatung tätig und hat dort zuletzt als Prokurist das Beratungsgeschäft für die Sozialwirtschaft in Norddeutschland verantwortet.
www.ka-cf.de



Thomas Eisenreich ist Bereichsleiter Ökonomie beim Verband diakonischer Dienstgeber in Deutschland (VdDD) mit Sitz in Berlin. Der Verband ist der bundesweite Zusammenschluss von Trägern, Einrichtungen und regionalen Dienstgeberverbänden der evangelischen Wohlfahrtspflege. Er setzt sich für die Verbesserung der wirtschaftlichen und arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen für diakonische Unternehmen ein.
www.v3d.de

Viele Verantwortliche soziale Unternehmen vertrauen auf ihre Erfahrung, wenn es um die Beurteilung der aktuellen Geschäftslage geht. Doch stellt ein geordnetes unterjähriges Reporting oft der bessere Selbstschutz dar – sowohl für den Betrieb wie für die Führungskräfte selbst. Sechs konkrete Maßnahmen können helfen.

Viele kleine und mittelständische Sozialunternehmen haben inzwischen die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit von Controlling Instrumenten erkannt und entsprechende Strukturen und Kompetenzen aufgebaut. Nicht zuletzt der zunehmende Druck auf die Leistungsentgelte und die Verlagerung der wirtschaftlichen Risiken aus schwankender Nachfrage (Belegung) auf die Leistungserbringer hat nicht nur das Management, sondern auch die Aufsichtsgremien sensibilisiert, sich intensiver mit den notwendigen betriebswirtschaftlichen Zahlen und Fakten zu beschäftigen.

Trotzdem wird vor allem das unterjährige Berichtswesen häufig noch stiefmütterlich behandelt. Gerade langjährige Unternehmenslenker und Unternehmenseigentümer vertrauen hier häufig noch mehr auf ihre Erfahrung und ihr Bauchgefühl anstatt auf aussagekräftigen Zahlen. Insbesondere Informationen zur Unternehmensentwicklung werden von den Unternehmen häufig bestenfalls rudimentär oder in Fragmenten erhoben und ausgewertet. Bilanzen und Cashflow fehlen hier genauso oft, wie dokumentierte Abweichungsanalysen und Abweichungsursachen sowie prospektive Informationen (Belegungsanfragen, Personalbedarfsberechnungen etc.). Innerhalb der Ergebniszahlen sucht man vor allem sachgerechte Abgrenzungen sowie passende und realitätsabbildende Periodisierungen häufig vergebens.

Dieser Umstand wird zusätzlich noch durch die häufig geringe Unternehmens-

größe und die Kleinteiligkeit der oft heterogenen Geschäftsfelder verstärkt. Controlling wird hier aus Kostengründen oft von Mitarbeitern abgedeckt, die entweder gleichzeitig für die inhaltlichen Leistungskonzepte zuständig sind und damit oft der notwendige betriebswirtschaftliche Hintergrund fehlt, oder die aus dem Rechnungswesen kommen, und reine Vergangenheitsdaten mit Fokus auf die Gewinn- und Verlustrechnung aufbereiten.

Unternehmensorgane müssen sich immer auch mit den Fragen der eigenen Haftung auseinandersetzen. In dem Kontext Controlling und Berichtswesen kommen hierbei insbesondere § 43 GmbHG (Allgemeine Sorgfaltspflicht) und § 91 Abs. 2 AktG (Frühwarnsystem für Bestandsgefahren) eine zentrale Bedeutung zu.

Es gilt zu beachten, dass das Aktiengesetz auch für große Unternehmen gilt, die nicht in der Rechtsform der AG firmieren und diese Regelungen in der Rechtsprechung analog angewandt werden. Für kommunale Unternehmen kommt noch der § 53 HGrG (Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung) dazu. Der Geschäftsführer hat demnach in den Angelegenheiten der GmbH »die Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes anzuwenden« (§ 43 Abs. 1 GmbHG).

Die Auslegung des Begriffs des »ordentlichen Kaufmanns« ist dabei nicht eindeutig. Unstrittig ist jedoch, dass sich der Geschäftsführer vor jeder Entscheidung umfassend zu informieren hat und in der Lage sein muss, etwaige Insolvenztatbestände frühzeitig zu erkennen und

entsprechend handeln zu können. Werden beispielsweise Unternehmensentscheidungen getroffen, obwohl eine grundsätzlich abrufbare Datenlage bereits Insolvenztatbestände erkennen lässt, ist eine direkte persönliche Haftung möglich. Wer hier so sicher wie möglich gehen will, kommt um die sachgerechte, unterjährige Kenntnis und deren Dokumentation mittels Reporting der wirtschaftlichen Situation der Gesellschaft nicht herum. Erfahrungswerte und Bauchgefühl sind hier im Ernstfall nicht ausreichend.

Das Aktiengesetz wird hier in § 91 Abs. 2 konkreter: »Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.« Hier wird im Zusammenhang mit einem »Überwachungssystem« und der Forderung nach einem frühzeitigen Erkennen von gefährdenden Entwicklungen fast schon unmittelbar ein unterjähriges Berichtswesen gefordert.

Damit ein solches Berichtswesen den Geschäftsführer oder Vorstand auch tatsächliche in die Lage versetzt, frühzeitig wirtschaftliche Schieflagen zu erkennen und Gegenmaßnahmen einleiten zu können, muss es ein möglichst sachgerechtes Bild der entsprechenden Berichtsperiode wiedergeben. Ohne die Abgrenzung von wesentlichen Sachverhalten in den Finanz- und Leistungszahlen ist dies nicht gewährleistet. Am deutlichsten wird dies im Zusammenhang mit der Zahlung von Urlaubs- oder Weihnachtsgeldern und der bewerteten Abbildung von Überstunden und Mehrarbeit sowie der Resturlaubsansprüchen. Sind diese Positionen nicht unterjährig konsistent abgebildet, dann spiegelt das unterjährige Berichtswesen kein angemessenes Bild der wirtschaftlichen Situation der Gesellschaft wider. Gleiches gilt zum Beispiel auch für das Thema Versicherungen, Abschreibungen und Steuern, die von vielen Unternehmen immer noch erst zum Jahresabschluss gebucht werden. Um dem Begriff »zeitnah« gerecht zu werden, sollte angestrebt werden innerhalb eines überschaubaren Zeitraumes (das heißt möglichst innerhalb von drei Wochen) über die vergangene Periode zu berichten. Nur so können gegebenenfalls notwendig werdende Maßnahmen rechtzeitig eingeleitet werden.

Ein unterjähriges Berichtswesen ist für Geschäftsführer und Vorstände eine

zentrale Selbstschutzfunktion, sofern es zeitnah ein möglichst konsistentes und sachgerechtes Bild der wirtschaftlichen Lage der Gesellschaft in einer Periode darstellt. Dies hilft auch, kritische Entwicklungen sehr zeitnah zu erkennen und ausreichend schnell darauf zu reagieren. Befindet sich ein Unternehmen in einer kritischen Situation, sind neben monatlichen Berichten auch Status-Reports auf Wochenbasis empfehlenswert.

Kleine Maßnahmen mit großen Effekten

Die Begründung eines nicht ausgereiften unterjährigen Berichtswesens wird häufig in fehlenden Ressourcen im Unternehmen gesucht. Das ist aber nur teilweise vertretbar. Sicherlich benötigt ein dezidiertes Reportingsystem, insbesondere in der Einführungsphase Zeit und Kapazitäten in Form von qualifizierten Mitarbeitern, kleine Maßnahmen können allerdings bereits vergleichsweise große Effekte haben. Grundlagen sind hierbei beispielsweise die monatlichen Betriebswirtschaftlichen Auswertungen, der Wirtschaftsplan und weiterführende Leistungsdaten (Belegungen, Arbeitsstunden, Fachleistungsstunden etc.) erweitert um einige leistungsfeldspezifische Anpassungen. Betriebswirtschaftliche Auswertungen können von den meisten gängigen Buchhaltungsprogrammen monatlich generiert werden und ein Wirtschaftsplan sollte in der heutigen Zeit zur guten Praxis in Unternehmen aller Größenordnungen zählen. Jetzt gilt es abschließend noch einige Erweiterungen vorzunehmen:

1. Verteilung des Wirtschaftsplans für ein Gesamtjahr auf einzelne Monate. Je nach Geschäftsmodell kann hier eine lineare Verteilung (»Zwölftelung«) oder eine Berücksichtigung von saisonalen Verläufen der Positionen sachgerecht sein. Hierbei helfen historische Werte, entsprechende Verläufe abzuleiten. Durch diesen Schritt erhält man die Planwerte für die einzelnen Monate.

2. Leistungsdaten und Planung der Personalressourcen mit dem Wirtschaftsplan verknüpfen. Nur so sind direkte Rückschlüsse aus diesen Daten auf den Wirtschaftsplan und die unterjährigen Daten des Rechnungswesens möglich.

3. Unterjährige Abgrenzungen definieren, die entweder in der Finanzbuchhaltung direkt gebucht werden oder zumindest für das Berichtswesen erfasst werden. Bei den Abgrenzungen gilt es den Zusammenhang zur Verteilung des Wirtschaftsplanes auf die einzelnen Monate zu beachten, um spätere systematische Plan-Ist-Abweichungen zu vermeiden. Dabei sind auch saisonale Schwankungen in der Leistungsplanung und bei den Mitarbeitenden zu berücksichtigen (z. B. Urlaubszeiten, Perioden mit erhöhtem Einsatz von Zeitarbeit).

4. Zusammenführung von Ist-Zahlen und monatlichen Planwerten mit anschließender, monatlicher Plan-Ist-Abweichungen einschließlich Kommentierung.

5. Sollte sich im Laufe eines Geschäftsjahres herausstellen, dass die Ist-Entwicklung eine Anpassung der Planung erforderlich macht, müsste dies im Sinne einer Hochrechnung erfolgen und diese ebenfalls integriert werden.

6. Der Wirtschafts- und Leistungsplanung sollte um eine Liquiditätsplanung ergänzt werden. Diese kann dann ebenfalls monatlich und in einem weiteren Schritt auch wöchentlich den Ist-Werten gegenübergestellt werden. Insbesondere die Zahlungsläufe der Kostenträger spielen hierbei eine wesentliche Rolle. Das unterjährige Berichtswesen muss regelmäßig monatlich erstellt und mit den verantwortlichen Mitarbeitern besprochen werden. Sie ist damit integraler Bestandteil des internen Kontrollsystems für das Management. Auf diese Weise ist sichergestellt, dass Fehlentwicklungen frühzeitig erkannt und Gegenmaßnahmen rechtzeitig ergriffen werden können.

Fazit

Ein institutionalisiertes, unterjähriges Reporting hilft, den zunehmenden Anforderungen an Geschäftsführer und Vorstände gerecht zu werden und deren Haftungsrisiko im Falle einer Unternehmenskrise zu reduzieren. Der Aufwand hierfür ist überschaubar und die erstmalige Implementierung und Entwicklung kann gut und in überschaubarem Rahmen auch extern begleitet werden. ■