

Betriebswirtschaftliche Beratung

Controlling als Beratungsangebot für Ihre Mandanten – Was Sie dabei vermeiden sollten!

von Dipl.-Bw. Claudia Schurig, Weilburg

Die Arbeit in den Steuerberater-Kanzleien ändert sich stetig. Natürlich steht das Kerngeschäft, also die Finanz- und Lohnbuchhaltung, die Erstellung von Jahresabschlüssen und Einkommensteuer-Erklärung u.Ä., weiterhin im Focus. Darüber hinaus bieten aber immer mehr Büros auch Planung und Controlling für Ihre Mandanten an. Hier werden entweder eigene Mitarbeiter beschäftigt oder Mitarbeiter, vorzugsweise Betriebswirte, zusätzlich eingestellt.

Betriebswirtschaftliche Beratung nimmt immer mehr Raum ein

Im Folgenden sollen einige grundsätzliche Dinge diskutiert werden, die beim unterjährigen Controlling vermieden werden sollten. Dabei ist es egal, welche Instrumente (Soll-/Ist-Vergleich in DATEV Kanzlei-Rechnungswesen, selbst erstellte excel-tools, eigens hierfür hinzugekaufte Software usw.) eingesetzt werden.

1. Nicht verwechseln: Controlling ist nicht Kontrolle

Grundsätzlich sollten Sie immer erst einmal die Ist-Zahlen anschauen und sich folgende Fragen stellen: Ist alles richtig und vollständig verbucht? Die Kontrolle betrifft vor allem kalkulatorische Buchungen wie Zinsen und Tilgungen, Abgrenzungen, Zuordnung zum a.o. Ergebnis. Überprüfen Sie, ob Bestandsveränderungen gebucht wurden in den Fällen, in denen es wichtig ist bzw. vereinbart wurde. Fehler oder Versäumnisse zunächst korrigieren lassen, dann erst Eingaben in das Auswertungsprogramm vornehmen und Abweichungen im Soll-/Ist-Vergleiche analysieren.

Richtige und vollständige Verbuchung

Ergebnis: Sie sparen auf jeden Fall Zeit!

2. Auswerten: Machen Sie keine halben Sachen

Sie erstellen den Soll-/Ist-Vergleich und schicken ihn per Post oder per E-Mail an den Mandanten ohne zusätzliche Kommentare? Dann sind Sie in den Startlöchern stecken geblieben! Denken Sie daran: Bis jetzt haben Sie nur einen Zahlenfriedhof produziert, der mindestens sechs Spalten enthält: Plan Monat, Ist Monat, Abweichung, Plan kumuliert, Ist kumuliert, Abweichung. Diese Abweichungen müssen analysiert und kommentiert bzw. dem Mandanten erklärt werden. Der Mandant wird sich sonst schwer tun, diese Leistung entsprechend zu honorieren. In seinen Augen ist die Erstellung einer unkommentierten Auswertung unter Umständen die Leistung eines Programms, die Sie nur einen Knopfdruck gekostet hat!

Ohne Kommentierung macht ein Soll-/Ist-Vergleich keinen Sinn

Ergebnis: Sie verkaufen sich besser!

3. Lassen Sie sich nicht von Abweichungen erschrecken!

„O Schreck, so viele Abweichungen, mein Plan taugt nichts“, mag Ihnen beim Anblick eines Soll-/Ist-Vergleichs spontan durch den Kopf gehen. Denken Sie um:

- Die Qualität einer Planung misst sich nicht an der Höhe der Abweichungen.
- Eine Planung ist kein vorweggenommener handels- oder steuerrechtlicher Abschluss.
- Ein Controller ist kein Erbsenzähler.
- Gewisse Abweichungen, vor allem im working capital (betrifft allerdings Bilanzplanung), sind normal.

Fragen Sie sich immer, was die Ursachen für die Abweichung sind? Hier zwei Beispiele, die oft auf Abweichungen zutreffen.

Abweichungen erkunden

Beispiel 1

Möglicherweise hat der Mandant bei der Erstellung der Planung kaum mitgearbeitet nach dem Motto „Machen Sie das mal, ich brauch das eh nur für die Bank“. Die Ihnen zur Verfügung gestellten Informationen waren nicht genau genug oder man konnte Geschäftsvorgänge nicht exakt terminieren. Tatsächlich wurde zusätzliches Personal eingestellt, die Frage nach Personalveränderungen wurde aber bei der Planung negativ beschieden. Es wurde eine Investition für April geplant, die dann jedoch auf den August verschoben wurde.

Beispiel 2

Häufig ist es auch so, dass zwar der geplante Jahreswert stimmt, aber die Verteilung auf die Monate „schief“ ist. Dies kann passieren, wenn der Jahresplanwert für den Versicherungsaufwand linear vorgenommen wurde. Dieser entspricht jedoch in den wenigsten Fällen dem tatsächlichen Kostenverlauf. Hier ist Vorsicht bei der Interpretation geboten: Abweichungen nach unten sind noch keine Einsparung, Abweichungen nach oben verdienen noch nicht gleich eine „rote Ampel“.

Ergebnis: Gehen Sie den Abweichungen auf den Grund, so werden Sie selbstbewusster, was ihr Produkt angeht!

4. Nicht das Wie, sondern das Warum kommentieren

Verwenden Sie bei der Kommentierung von Abweichungen Formulierungen wie „die Betriebseinnahmen sind gegenüber dem Plan im I. Quartal um 10 % gesunken, das sind 10.356 EUR“. Ehrlich gesagt, als Mandant würde ich dafür keinen Euro bezahlen, denn das sehe ich im Soll-/Ist-Vergleich schließlich selbst. Ich will den Grund für die Abweichung wissen. Liegt es an der Abschlags- oder an der Restzahlung der Kasse? Liegt es an den Privatabrechnungen? Oder ist es ein Mix aus allem?

Es kommt auf die Formulierung an

Die Frage WIE und die Erklärung des WARUM ist das A und O des Controllings. Es gibt natürlich Abweichungen, die Sie von Ihrer Warte aus unmöglich beurteilen können. Das klären Sie dann in Zusammenarbeit mit dem Mandanten. Nur er kann beispielsweise erklären, warum der Planumsatz bei den Privatpatienten nicht erreicht wurde.

Das Wie und das Warum ist das A und O des Controllings

Ergebnis: Sie erfahren eine höhere Wertschätzung für Ihre Arbeit!

5. Jahrespläne unterjährig nicht jedes Mal ändern

Im Extremfall kann ein Plan nach jeder Controlling-Auswertung, also schlimmstenfalls monatlich, geändert bzw. angepasst werden. Es gibt Fälle, in denen das durchaus Sinn macht. Aber bedenken Sie vorher: Unterjährige Planänderungen sind zeitaufwendig, müssen dokumentiert und an die Adressaten (Mandant, Banken) weitergeleitet werden.

Nicht jede Plananpassung macht Sinn

- Eine neue Leasingrate setzt einen Monat früher ein als geplant. So etwas können Sie stehen lassen.
- Im April stellt sich heraus, dass eine große (noch nicht berücksichtigte) Investition im III. Quartal unumgänglich wird. Besser nachplanen, da die Investition Auswirkungen auf den Cashflow hat.
- Das Controlling für das erste Halbjahr ist komplett abgeschlossen. Der Mandant möchte sich nur noch auf das zweite Halbjahr konzentrieren. Geben Sie die Ist-Zahlen des 1. Halbjahrs als Planzahlen ein. Allerdings dran denken: Die meisten Planungsprogramme errechnen die kurzfristigen Zinsen selbstständig. Hier ist es oft eine „Fummelarbeit“, bis Sie Deckungsgleichheit zwischen Plan und Ist hergestellt haben.
- Bei Existenzgründern den Ursprungsplan am besten durchgehend beibehalten. In diesem Fall möchten Sie ja am Ende beurteilen können, wie treffend die Entwicklung eingeschätzt wurde. Also auf jeden Fall die Ursprungsplanung nebenher laufen lassen, auch wenn die Planung unterjährig geändert werden muss bzw. soll.

Bei Existenzgründern sollte der Ursprungsplan bestehen bleiben

Ergebnis: Sie behalten den Überblick hinsichtlich der Nutzen und Kosten!

6. Beim Planen schon an später denken

Bei der Auswertung des Soll-/Ist-Vergleichs stellt sich heraus, dass Ist-Positionen zum Teil nicht kompatibel sind zu Planpositionen und/oder umgekehrt. Wie kann so etwas passieren? Beispiele:

- Große Kostenblöcke („sonstige betriebliche Aufwendungen“, „Praxisbedarf“ o.Ä.) wurden pauschal und in Bausch und Bogen geplant. Wenn dann die Abweichungen groß sind, kann man überhaupt nicht oder nur mühsam herausfinden, welcher Kostenart man die Schuld geben kann.

- Im Ist werden Geschäftsvorfälle gebucht, die in der Planung überhaupt nicht berücksichtigt, evtl. vergessen wurden. Das kommt manchmal beim Urlaubsgeld oder bei Steuererstattungen vor.

Bei der Planung stets dran denken, dass auch unterjährig ausgewertet werden muss. Hier hilft oft nur eine gründliche Analyse der Vorjahreszahlen, wenn nötig, auf Kontenebene. Planungsfehler oder Schludrigkeiten rächen sich beim Controlling!

Eine Planung sollte auch unterjährig ausgewertet werden

Manchmal sind Praxisinhaber an einer Art Kostenstellenauswertung (bei mehreren Standorten) interessiert. Die Einrichtung einer „richtigen“ Kostenstellenrechnung ist oft gar nicht notwendig. Der Controller muss aber im Vorfeld dafür sorgen, dass Umsatz und Kosten – soweit möglich – kontenmäßig aufgeteilt werden und die Finanzbuchhaltung mit den entsprechenden Vorgaben versorgen.

Ergebnis: Die Qualität Ihrer Arbeit verbessert sich!

7. Forecast nicht unbesehen übernehmen

Der Soll-/Ist-Vergleich weist größere Abweichungen auf, die Planung wird nicht angepasst. Wenn Ihr Planungsprogramm nun auf Basis der aktuellen Ist-Werte einen automatischen Forecast (Prognose) erstellt, ist Vorsicht geboten. Warum? Dieser Forecast ist bei großen Abweichungen falsch!

Automatischem Forecast nicht ungeprüft trauen

Beispiel:

Der Ist-Umsatz des 1. Halbjahrs hinkt fast 20 % hinter dem Plan her. Der Forecast rechnet: Ist-Umsatz 1. Halbjahr plus Plan-Umsatz 2. Halbjahr = hochgerechneter Jahresumsatz. Dieser hochgerechnete Umsatz wird aber höchstwahrscheinlich zu gut ausfallen. Denn wenn der Ist-Umsatz im 1. Halbjahr 20 % hinterher hinkt, wird er wahrscheinlich auch im 2. Halbjahr Probleme haben. Das ist auf jeden Fall zu überprüfen. Und Sie müssen – wenn der Forecast so rausgeht – deutlich darauf hinweisen.

Ergebnis: Sie vermeiden Falschaussagen!

8. Kein Controlling ohne Dokumentation

Machen wir uns nichts vor, denn es ist fast immer so: Es muss schnell gehen! Der Mandant und die Bank möchten schnell eine Auswertung bzw. eine Stellungnahme von uns haben – und sie sind nicht die Einzigen. Trotz aller Hektik im Alltag: Nehmen Sie sich Zeit für die interne Dokumentation. Das betrifft zwei Aspekte: Die inhaltliche Dokumentation und die Ablage.

Nehmen Sie sich Zeit für die Dokumentation

8.1 Die inhaltliche Dokumentation

Halten Sie schon bei Planerstellung nicht nur die nackten Zahlen fest, sondern auch, wie (bzw. auf welcher Basis und unter welchen Annahmen, Voraussetzungen und Prämissen) diese Zahlen ermittelt wurden. Denken Sie daran: Beim Auswerten sind Sie froh, wenn Sie auf eine sorgfältige

Planungsdokumentation zurückgreifen können. Das gilt vor allem dann, wenn Sie in der Kanzlei arbeitsteilig arbeiten. Aber auch bei der laufenden Auswertung sollten Sie so viel wie möglich – zumindest intern – festhalten. Das kann in standardisierter Form geschehen. Manchmal reicht es auch, Notizen, möglicherweise nur ein „Schmierblatt“, einzuscannen und so aufzubewahren.

8.2 Die Ablage

Zwingen Sie sich und ihre Mitarbeiter auch hier zu einer sorgfältigen Arbeitsweise. Im Idealfall muss jeder jederzeit auf den aktuellen Bearbeitungsstand eines Controlling-Mandats zurückgreifen können. Einige Anregungen (bei digitaler Akte):

- Verwenden Sie immer den gleichen Speicherort, nämlich den unter der Mandantenummer! Zwischenspeicher wie eigene Dateien oder Scan-Sammelordner sollten Sie vermeiden bzw. nur kurzfristig nutzen.
- Bei der Verschlagwortung sollte unterschieden werden, ob es um die Planung oder um das Controlling geht. Um welchen Auswertungszeitraum geht es? Unterscheiden Sie interne und externe Dokumente.
- Ein- und ausgehende E-Mails sollten möglichst umgehend unter der Mandantenummer gespeichert werden.

Ergebnis: Sie gewinnen Zeit und vermeiden Reibungsverluste.

9. Szenarien und Controlling

In der Planung kommt es häufiger vor: Sie erstellen verschiedene Szenarien. Klassisch sind hier worst- und best-case-Szenarien, die den Umsatz und/oder verschiedene Kostenpositionen betreffen. Vereinbaren Sie mit ihrem Mandanten, welches Szenario die Grundlage für die nachfolgenden Soll-/Ist-Vergleiche sein soll. Erstellen Sie möglicherweise ein eigenes Controlling-Szenario, aber verwenden Sie nur ein einziges Szenario. Alles andere ist mit viel Aufwand verbunden, vor allem, wenn Planänderungen zu erwarten sind. Dann müssen nämlich alle Szenarien einheitlich geändert werden und Sie müssen dies dokumentieren. Eines darf auf keinen Fall passieren: Sie dürfen nicht den Überblick verlieren. Natürlich erfüllen Sie gerne die Wünsche Ihrer Mandanten – das muss sich aber dann auch in der Aufwandsvergütung niederschlagen. Wägen Sie immer den zu erwartenden Mehraufwand an Zeit gegen den zu erwartenden Nutzen, sprich den Erkenntniswert, ab. Letztlich gilt das für alle Sonderwünsche oder Extraarbeiten.

Ergebnis: Sie treffen klare Vereinbarungen mit dem Mandanten.

Jeder muss jederzeit auf die Bearbeitungsstände zugreifen können

Erstellen Sie ein einziges aber eigenes Controlling-Szenario