
Der Einstieg eines neuen Investors oder die Realisierung einer Darlehensfinanzierung markiert in mehrfacher Hinsicht einen zentralen Wendepunkt in der Entwicklung eines schnell wachsenden Unternehmens. Naturgemäß geht es zunächst darum, die neu gewonnene Liquidität einzusetzen, um das Unternehmen auf eine neue Wachstumskurve zu hieven. Gleichzeitig – und das wird häufig ausgeblendet – wachsen aber auch die Anforderungen an Rechnungswesen, Planung, Controlling und Risikomanagement. Die zum Gründungszeitpunkt – häufig notdürftig und auf die Schnelle – aufgesetzten Prozesse und Systeme reichen schnell nicht mehr aus, was zu erheblichen Problemen führen kann.

In der Gründungsphase eines Unternehmens haben Themen wie Buchhaltung, Rechnungswesen und Controlling naturgemäß noch keinen hohen Stellenwert. Die Produktentwicklung oder die Gewinnung erster Kunden genießen völlig zu Recht höchste Priorität und das Unternehmen wird weitgehend ausschließlich **über die Liquidität gesteuert**. Es muss halt nur irgendwie sichergestellt werden, dass Rechnungen geschrieben, eingehende Rechnungen bezahlt, Löhne und Gehälter berechnet und überwiesen werden und so weiter.

Mit zunehmender Größe wird allerdings ein funktionsfähiges Rechnungswesen und Controlling einschließlich Berichtswesen und Risikomanagement aus verschiedenen Gründen immer wichtiger. Einerseits möchten Investoren und Banken zeitnahe und zuverlässig über die Unternehmensentwicklung in Form einschlägiger Zahlen informiert werden. Nicht selten gibt es hier vertraglich vereinbarte Verpflichtungen. Andererseits wird die Kenntnis, mit welchen Produkten Geld „verdient, gewechselt oder verbrannt“ wird, auch für die Geschäftsleitung immer wichtiger. Weiterhin gewinnen Themen wie Kosten- und **Wirtschaftlichkeitskontrolle** sowie **Planungs- und Prognosefähigkeit** ganz erheblich an Bedeutung.

Eine schrittweise Professionalisierung des Controllings und Rechnungswesens umfasst im Wesentlichen die folgenden Aspekte:

1. Definition von Berichtsstrukturen, Verantwortungsbereichen und Kostenträgern

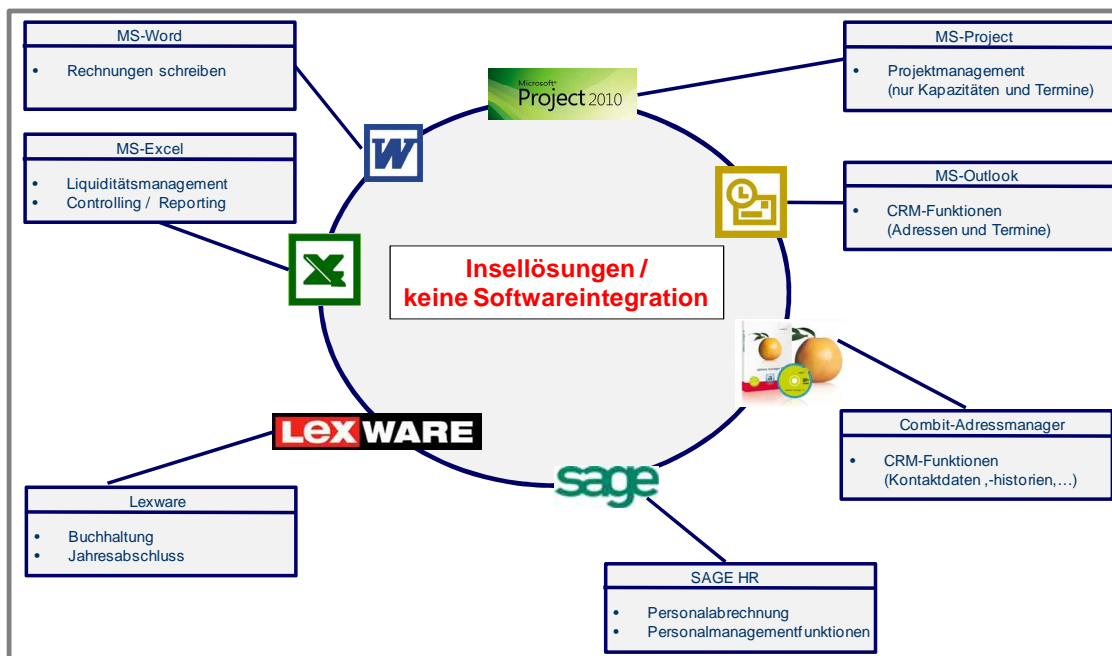
Der erste Schritt besteht darin, die entsprechenden Berichtsstrukturen zu definieren. Im Prinzip geht es darum, festzulegen, **für welche Produkte, Kundengruppen, Märkte etc. Erlöse und Kosten gegenübergestellt** werden sollen, für welche Bereiche eine Kosten- bzw. Wirtschaftlichkeitskontrolle durchgeführt werden sollen, welche Informationen in welcher Detaillierung einzelne Berichte enthalten sollen usw.

Für Banken, Investoren und Management enthalten die Berichte i.d.R. auch geplante Zahlen bzw. deren Vergleich mit Istzahlen. Da Abweichungen zwischen Plan- und Istzahlen zu schwierigen und emotionalen Diskussionen führen können, muss ein professioneller Planungsprozess definiert werden, der eine höchstmögliche **Planungs- und Prognosefähigkeit** gewährleistet.

2. Abläufe / Prozesse und Software

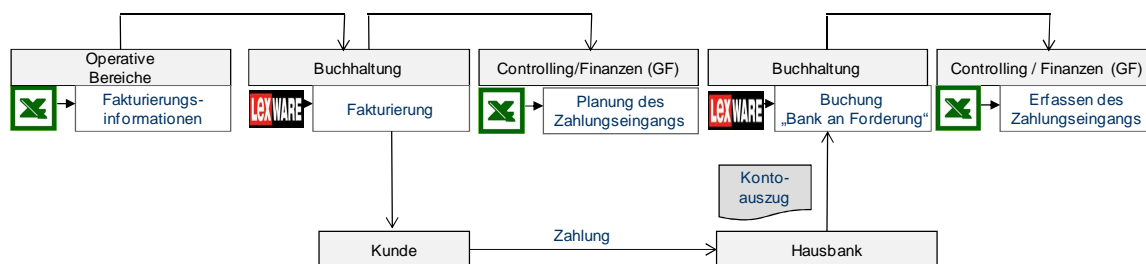
Ein zweiter wesentlicher Aspekt ist die verwendete **Unternehmenssoftware**. Häufig begeht man den Fehler, dass zulange an der Ausgangssituation festgehalten wird, die man in den ersten Monaten nach der Unternehmensgründung installiert hat. Gerade schnell wachsende Unternehmen „wachsen“ hier aber naturgemäß sehr schnell heraus.

In der Folge entsteht nicht selten ein Flickenteppich unterschiedlicher Anwendungen („**Insellösungen**“), die zwar sicherstellen, dass alles irgendwie funktioniert jedoch von einer sinnvollen und effizienten Abwicklung jedoch weit entfernt sind. Eine derartige „Architektur“ kann *beispielsweise* wie folgt aussehen:



Für den Anfang mag das noch akzeptabel sein. Mit zunehmender Unternehmensgröße sind derartige Insellösungen mit zahlreichen Nachteilen verbunden und nicht mehr zeitgemäß. Insellösungen sind mit manuellen Dateneingaben verbunden, was wiederum

häufig zu Inkonsistenzen und Datenredundanzen führt, wie es anhand des folgenden Beispiels eines Fakturierungsprozesses gezeigt werden kann.



Im schlimmsten Falle wird eine Ausgangsrechnung in MS-Word erstellt und anschließend zur Buchung des Umsatzes an die Buchhaltung weitergeleitet. Gleichzeitig wird in einem Excel-Formular zum Zwecke des Liquiditätsmanagements der voraussichtliche Zahlungseingang eingetragen. Über den Kontoauszug erfährt das Unternehmen vom Zahlungseingang. Der Kontoauszug wird an die Buchhaltung geleitet wo die Forderung manuell ausgebucht wird. Parallel wird der Zahlungseingang zwecks Liquiditätsmanagement ein weiteres Mal in Excel erfasst.

Weiterhin bereitet der Umgang mit der Software wenig Freude und bietet darüber hinaus keine Möglichkeiten, die Unternehmensentwicklung aktiv zu gestalten. Je eher man damit beginnt, desto geringer ist der Aufwand und desto schneller können die Funktionalitäten und Vorteile einer modernen ERP-Lösung genutzt werden.

Moderne Softwarelösungen bieten dabei neben der Datenintegration den Vorteil, dass sie sich flexibel an die weitere Unternehmensentwicklung anpassen lassen. Das erleichtert zukünftige Umstellungen und spart Kosten.

Verpasst man den richtigen Zeitpunkt für eine Umstellung, kann sich nicht nur der eigentliche Umstellungsaufwand deutlich erhöhen. Daneben verzichtet das Unternehmen leichtfertig auf zahlreiche Vorteile, die moderne Softwarelösungen heute bieten. Oftmals ist nicht bekannt, dass es integrierte Lösungen gibt, in die ein Unternehmen schrittweise hineinwachsen kann. Beispiel: Das Starter Paket von Navision ist einschließlich 3 User-Lizenzen und Implementierung bereits für ca. 10.000 bis 15.000 Euro realisierbar. Mit diesem Starterpaket lässt sich die Buchhaltung einschließlich Budgetmanagement, einfachen Reportingstrukturen und Zahlungsabwicklung sowie der Einkauf, Verkauf und das Lager abbilden. Hinzu kommt eine Basisfunktionalität für ein CRM-Management (Kontaktverwaltung). Auch ein Einstieg in SAP ist in dieser Größenordnung möglich.

3. Pragmatisches Risikomanagement

Oftmals erwarten Investoren und Banken auch ein (zunächst einfach gehaltenes) Risikomanagementsystem. Ein schnell wachsendes Unternehmen sollte dabei zunächst insbesondere auf die folgenden Aspekte Wert legen:

- a) „Handhabarmachung“ durch einen einheitlichen Standard und eindeutige Grundsätze (z.B. Risikodefinition)
- b) Systematisierung und Standardisierung des gesamten Risikomanagementprozesses
- c) Möglichst eindeutige Risikobeurteilung und -analyse
- d) Reportingfähigkeit (an Vorstand und Aufsichtsrat)