

Basel II: die Folgen für das Rechnungswesen

Controlling jetzt ausbauen: Es lohnt sich!

Die zukünftig verschärften Eigenkapitalrichtlinien für die Kreditvergabe (Akkord „Basel II“) verändern die Finanzierungsbedingungen des Mittelstandes schon heute. Kreditnehmer mit einer niedrigen Kreditwürdigkeit (Bonität) müssen mit höheren Finanzierungskosten rechnen! Controllingberaterin Doris Andresen-Zöphel zeigt, dass sich genau hier neue Chancen für kleine und mittlere Unternehmen bieten: Das Einführen schon weniger grundlegender Controllinginstrumente verbessert nicht nur die externe Berichterstattung und damit das Kreditrating, sondern auch die interne Steuerung und damit den Unternehmenserfolg.

Mittelständische Unternehmen konnten bisher ihre Banken mit Daten aus dem externen Rechnungswesen informieren. Eine drei Jahre alte Bilanz wird jedoch zukünftig nicht mehr ausreichen, wie die Umfrage von Stefan Uhlig bei Genossenschaftsbanken und Sparkassen gezeigt hat (Accounting 10/2001). In die Beurteilung der Unternehmen muss ausdrücklich die Zukunftsentwicklung einbezogen werden. Und das heißt: Unternehmen müssen

präzise über ihre Geschäftsentwicklung berichten und ihre Zukunftsperspektiven darlegen. Transparenz und Unternehmensplanung sind gefordert! Der Einstieg ins Controlling ist unvermeidlich!

Genau hier liegen die Chancen: Wer konsequent auf Transparenz achtet und im Rating auch eine Vergleichsmöglichkeit zu anderen Branchenunternehmen sieht, kann sich durch das Aushandeln günstiger Finanzierungsbedingungen Wettbewerbsvorteile sichern. Eine offene, zeitnahe und umfassende Informationspolitik über die Situation des Unternehmens wird sich zudem auch intern lohnen. Die rechtzeitig vorhandene Transparenz über die wichtigen Erfolgsfaktoren des Unternehmens hilft, das Unternehmen aktiv zu steuern und Krisen rechtzeitig zu erkennen. Umgekehrt sind gerade fehlende Krisenbereinigungskonzepte, so die Studie von Uhlig, eines der Hauptmankos der Informationspolitik mittelständischer Unternehmen gegenüber Banken.

Der Einstieg ins Controlling muss vorrangig sicherstellen, dass der Unternehmensleitung aus einer Flut von Informationen die richtigen Daten (aussagefähig) zum richtigen Zeitpunkt (zeitnah und rechtzeitig) in der richtigen Form (klar und übersichtlich) zur Verfügung stehen.

In jedem Unternehmen – gleich welcher Größe – existiert hierzu bereits eine Ausgangsbasis in Form des externen Rechnungswesens. Summen- und Saldenlisten, Betriebswirtschaftliche Auswertun-

gen, Gewinn- und Verlustrechnungen sowie Bilanzen sind geeignet, um nach entsprechender Aufbereitung einen ersten Eindruck von der Lage eines Unternehmens zu vermitteln.

Schritt eins beim Einstieg ins Controlling erfordert also das kritische Erfassen und Beurteilen der tatsächlichen Ausgangslage des Unternehmens

Schritt zwei, die Einführung einer **Jahresplanung**, bedeutet den entscheidenden Schritt hin zur Zukunftsbetrachtung. Auf der Basis von

konkretem Wissen über die Vergangenheitsentwicklung werden die neuesten Erkenntnisse über interne Unternehmensdaten und externe Markt- und Wettbewerbsdaten in einem Unternehmensplan zusammengeführt. Nur wer seine Ziele plant und kennt,

- kann seine heutigen Entscheidungen auf diese Ziele ausrichten,
- kann in Vergleichen zwischen Ist und Plan Abweichungen vom Kurs feststellen,
- kann rechtzeitig Fehlentwicklungen durch geeignete Maßnahmen begegnen.

Schritt drei sichert die jederzeitige Zahlungsfähigkeit ab. Mit Hilfe einer regelmäßigen und strukturierten Planung und Kontrolle der Einnahmen und Ausgaben eines Unternehmens wird für ausreichende Liquidität gesorgt. Die **Liquiditätsrechnung** gibt jederzeit einen umfassenden und detaillierten Einblick in die Mittelherkunft- und Mittelverwendung des Unternehmens.

Schritt vier bildet den betrieblichen Leistungserstellungsprozess durch eine Kosten- und Leistungsrechnung wertmäßig ab. Eine **Deckungsbeitragsrechnung** gibt Auskunft über die Gewinnbeiträge der Produkte und

*Doris Andresen-Zöphel:
„Ausbaufähige Controlling-Ansätze
hat jedes Unternehmen“*

*Die Autorin: Doris Andresen-Zöphel ist Inhaberin der planvoll controlling-beratung und auf die Unterstützung und das externe Controlling kleiner und mittlerer Unternehmen spezialisiert.
Fon 040/ 645 370 41, e-mail:
info@planvoll.com, www.planvoll.com*

Dienstleistungen. Nur so können etwa Sortiments-Entscheidungen vorbereitet und begründet werden.

Schritt fünf führt die Controllinginstrumente in „Berichten“ zusammen: regelmäßig (monatlich) erstellte Tabellen, Analysen und/oder Graphiken informieren zeitnah und übersichtlich zur aktuellen Lage des Unternehmens.

Es gibt eine große Anzahl weiterer oder abgeleiteter Controllinginstrumente. Für den Einstieg ins Controlling sind die genannten Instrumente ausreichend und angemessen.

Überblick über die Ausgangslage

Im 1. Schritt geht es darum, einen Überblick über die Ausgangslage des Unter-



Controlling schafft Transparenz für Kreditrating und Unternehmenssteuerung

Bezeichnung in TDM	1999	% Roh-ertrag	2000	% Roh-ertrag	2001 Jan.-Aug.	% Roh-ertrag	2001 Hoch-rechnung	% Roh-ertrag	2001 Budget	% Roh-ertrag
Umsatz gesamt	4.026,8	145,1	3.952,8	144,6	2.827,8	141,7	4.272,6	140,7	4.200,0	138,9
Wareneinsatz	1.251,8	45,1	1.219,3	44,6	831,7	41,7	1.236,5	40,7	1.176,0	38,9
Rohertrag	2.775,0	100,0	2.733,5	100,0	1.996,1	100,0	3.036,1	100,0	3.024,0	100,0
Personalkosten	1.851,5	66,7	1.845,4	67,5	1.314,6	65,9	1.972,8	65,0	1.850,0	61,2
Raumkosten	469,0	16,9	422,8	15,5	334,4	16,8	485,6	16,0	453,6	15,0
Versich./Abgaben	45,3	1,6	34,4	1,3	34,1	1,7	50,9	1,7	50,4	1,7
Kfz-Kosten	51,5	1,9	44,1	1,6	32,4	1,6	47,3	1,6	46,2	1,5
Werbungskosten	3,2	0,1	8,0	0,3	11,6	0,6	14,4	0,5	8,4	0,3
Verpackungskosten	62,8	2,3	57,3	2,1	42,7	2,1	63,9	2,1	63,0	2,1
Instandhalt./Reparatur	71,6	2,6	63,7	2,3	43,4	2,2	67,2	2,2	71,4	2,4
Porto/Telefon	17,4	0,6	17,1	0,6	10,5	0,5	16,1	0,5	16,8	0,6
Bürokosten	6,5	0,2	6,8	0,2	3,4	0,2	6,2	0,2	8,4	0,3
Beratungskosten	39,4	1,4	38,2	1,4	57,0	2,9	69,6	2,3	37,8	1,3
Miete/Leasing	49,7	1,8	23,5	0,9	15,9	0,8	28,5	0,9	37,8	1,3
Kapitalkosten	2,3	0,1	4,3	0,2	3,5	0,2	5,0	0,2	4,2	0,1
Sonstige Kosten Einzel	18,4	0,7	16,3	0,6	13,0	0,7	18,6	0,6	16,8	0,6
Zinsen	42,3	1,5	43,9	1,6	33,7	1,7	33,7	1,1	0,0	0,0
Abschreibungen	24,0	0,9	24,0	0,9	16,0	0,8	24,0	0,8	24,0	0,8
Ergebnis	20,1	0,7	83,7	3,1	29,9	1,5	132,3	4,4	335,2	11,1

Controllinginstrument Jahresvergleich (Zahlenbeispiel)

nehmens zu gewinnen. Der Monatsabschluss bietet hierzu, gleich welches Buchhaltungsprogramm eingesetzt wird, fast immer die folgenden beiden Auswertungen:

- die betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) mit der Gegenüberstellung der Aufwendungen und Erträge des abgeschlossenen Monats,
- die Summen- und Saldenliste, also eine Aufstellung der Soll- und Habenbuchungen sowie der Monatssalden auf den Konten der Finanzbuchhaltung.

Mit Hilfe der BWA (der kurzfristigen Erfolgsrechnung) gewinnen Sie, vorausgesetzt Ihre Buchhaltung ist korrekt und aktuell geführt, Informationen über das vorläufige Ergebnis für den gerade abgeschlossenen Buchungsmonat und die bis zu diesem Monat aufgelaufenen kumulierten Jahresverkehrszahlen.

Diese Informationen und die Gewinn- und Verlustrechnungen der letzten beiden Geschäftsjahre bilden die Datenbasis für das

Controllinginstrument 1: den JAHRESVERGLEICH

Die wesentlichen Bestimmungsgrößen des betrieblichen Ergebnisses werden in diesem Vergleich

- für zwei abgelaufene Geschäftsjahre,
- für das kumulierte aktuelle Jahr,
- als Hochrechnung bis zum Jahresende

und – falls vorhanden –

- als Budget

nebeneinander gestellt. Auf einer einzigen DIN-A4-Seite haben Sie eine kompakte Übersicht und gewinnen damit konkrete Erkenntnisse über die bisherige Entwicklung des Unternehmens (vgl. Abb. S. 11).

Besonders aussagekräftig sind die jeweiligen Prozentanteile vom Rohertrag: für das laufende Jahr 2001 ist z.B. zu erkennen, dass sich zwar die Personalkosten von 67,5 % vom Rohertrag im Jahr 2000 auf 65,9 % verbessert haben, das Ergebnis jedoch von 3,1 % in 2000 auf 1,1 % in 2001 gesunken ist. Damit ist klar: das Ergebnis wird sich negativ entwickeln, wenn nicht an anderer Stelle Kostensparnisse erzielt und/oder Umsatzsteigerungen realisiert werden.

Das ist zu tun

1. Analyse der Daten aus dem Externen Rechnungswesen
2. Unternehmensplanung und Soll-Ist-Vergleich
3. Liquiditätsplanung
4. Deckungsbeitragsrechnung
5. Definition regelmäßiger Controllingberichte

Datenqualität entscheidend

Die Aussagekraft dieses Jahresvergleichs ist im Detail abhängig von der Qualität der Daten. Beachten Sie folgende Regeln:

Im Gegensatz zu vielen gängigen Controlling-Auswertungen sollten sich prozentuale Anteile nicht am Umsatz, sondern am **Rohertrag** orientieren. Für die Rentabilität Ihres Unternehmens ist nicht der Umsatz entscheidend, sondern die tatsächliche Wertschöpfung!

Das **korrekte Ermitteln** des betrieblichen Rohertrags ist von hoher Bedeutung für die Beurteilung der wirtschaftlichen Situation. Werden Lagerbestände nur einmal jährlich im Rahmen der Inventur erfasst und nicht per Lagerbuchhaltung fortgeführt, ist der ausgewiesene Rohertrag falsch. Bestandsveränderungen und/oder Wareneinsatz vom Lager müssen in der Ergebnisermittlung berücksichtigt werden!

Sonstige Erträge, die nicht der Betriebsleistung zugehören (z.B. Verkaufserlöse für Gegenstände des Anlagevermögens), müssen vorab eliminiert werden. Sie können z.B. aus dem operativen Ergebnis in das neutrale Ergebnis verrechnet werden!

Abschreibungen werden in kleinen und mittleren Unternehmen meist nur bei Erstellen des Jahresabschlusses ermittelt. Für den Jahresvergleich müssen Sie **monatliche Abschreibungen** nach den gleichen Maßstäben wie für das Geschäftsjahr ansetzen. Durch Fortführen der im letzten Jahresabschluss verwandten Abschreibungsmethoden lassen sich die Jahresabschreibungen für das laufende Geschäftsjahr einschätzen. Der Einfachheit halber kann je ein Zwölftel der Jahresabschreibungen als „kalkulatorische Abschreibung“ verbucht werden!

Fazit: Der Monatsabschluss, den die Buchhaltung regelmäßig liefert, ist hinreichende Datenbasis für einen aussagefähigen Überblick zum Stand des Unternehmens! In Accounting 12/01 folgen Unternehmensplanung und Soll-Ist-Vergleich.

Das hilft weiter

Internes Kreditrating: www.ikb.de
 Externes Kreditrating: www.ura.de
 Klett, Pivernetz, Hauke:
 Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen, Herne/Berlin
www.controlling-office.de