

Sage Software GmbH & Co. KG

Controlling

**Betriebswirtschaftliches
Führungsinstrument im Mittelstand**

White Paper

Juli 2005

Inhalt

Zusammenfassung (Executive Summary)	3
Über Sage	4
1 Ziele und Reichweite des White Paper	5
2 Controlling im Mittelstand – ein sinnvolles Instrument	6
3 Grundlagen, Philosophie und Ziele des Controlling	8
4 Controlling für interne Zwecke: Erfolgsrechnung zur Ergebnisverbesserung	14
5 Controlling für externe Zwecke: Grundlage günstiger Finanzierungsbedingungen.....	24
6 Rechtliche Rahmenbedingungen im Überblick	28
7 Strategisches Controlling für die langfristige Unternehmensplanung	30
8 Betriebswirtschaftliche Software zur Unterstützung des Controllings	36
9 Tipps zur Einführung von Controlling im Unternehmen	38
Literaturhinweise	39
Antwortseite, Impressum	40

Zusammenfassung (Executive Summary)

Viele mittelständische Unternehmen sehen nach wie vor davon ab, den eigenen Betrieb auch auf Controlling gestützt zu führen. Meist ist hierfür jedoch ein Informationsdefizit verantwortlich. Das vorliegende White Paper soll einen nutzenorientierten Überblick über Hintergründe und Möglichkeiten des Controlling im Mittelstand bieten.

Der Druck von außen zur Einführung von Controlling und controlling-geeigneten Informationssystemen wächst. Die Eigenkapitalrichtlinie Basel II trägt hierzu ebenso bei wie neuere Bestimmungen des Kreditwesengesetzes und des Aktiengesetzes.

Wer sich mit dem Thema aber nur notgedrungen beschäftigt, der verpasst die Chance, Controlling als Instrument des eigenen Geschäftserfolgs einzusetzen.

Controlling kann skalierbar an die Bedürfnisse und Ziele des jeweiligen Unternehmens angepasst werden. So bleibt der damit verbundene Aufwand an Zeit und Geld planbar.

Controlling soll der Geschäftsführung dienen, für Transparenz und Wissen sorgen, Handlungsmöglichkeiten aufzeigen und so den Unternehmenserfolg voranbringen.

Dafür steht eine Vielzahl von Instrumenten des Controlling für interne und externe Adressaten bereit. Einige der wichtigsten und gebräuchlichsten Instrumente werden überblicksartig vorgestellt.

Sie sind geeignet, das Unternehmensergebnis ebenso zu verbessern wie die Finanzierungskonditionen. Im Sinne eines strategischen Controllings tragen sie zur Sicherung des langfristigen und nachhaltigen Unternehmenserfolgs bei.

Ein zunehmend wichtige Rolle spielt die betriebswirtschaftliche Software. Die Verwendung geeigneter EDV-Systeme ist sogar Kriterium beim Banken-Rating nach Basel II. Die Sage Office Line hat sich bei mehr als 10.000 Unternehmen bereits bewährt und bietet neben dem gesamten Standardportfolio an betriebswirtschaftlichen Funktionen eine Vielzahl bequem zu nutzender Controlling-Auswertungen.

Sage Software GmbH & Co. KG

Mit 20 Jahren Erfahrung, über 250.000 Kunden und 430 Mitarbeitern ist Sage einer der führenden Anbieter von Business-Software für kleine und mittelständische Unternehmen sowie öffentliche Institutionen in Deutschland.

Neben integrierten Komplettlösungen mit Finanz- und Rechnungswesen, Warenwirtschaft, Produktion, Lohn und Gehalt entwickelt und vertreibt Sage Lösungen für Personalwirtschaft, Customer Relationship Management, Controlling und eBusiness. Über 1.000 Vertriebspartner bieten den Kunden komplette Services: von der Beratung über die Implementierung bis hin zur Schulung.

Die Software-Lösungen sind anpassbar, skalierbar, zukunftssicher und leicht bedienbar: Lösungen, die mittelständischen Unternehmen das Geschäft erleichtern und für mehr Transparenz bei geschäftsrelevanten Prozessen sorgen.

Sage Software ist ein Unternehmen der britischen Sage-Gruppe. Diese ist mit 8.500 Mitarbeitern und 4,3 Millionen Kunden der weltweit größte Anbieter von Business- Software für kleine und mittelständische Unternehmen, Handwerksbetriebe und öffentliche Einrichtungen.

<p>Unsere reichen Praxis-Erfahrungen aus der Betreuung und Unterstützung dieser Vielzahl mittelständischer Kunden ermöglicht es uns, Ihnen hier einen fundierten Überblick über Möglichkeiten und Nutzen des Controllings im Mittelstand zu bieten.</p>

Weitere Informationen unter: www.sage.de

1. Ziele und Reichweite des White Paper

Banken, Verbände, Kammern, Berater, Wissenschaftler: Alle empfehlen sie Controlling als wichtiges Instrument erfolgreicher Unternehmensführung.

Denn es ist nachgewiesen, dass der Einsatz controllinggestützter Führungs- und Steuerungsinstrumente den Erfolg eines Unternehmens maßgeblich verbessern kann. Betriebe, die über ein gut funktionierendes und ausgebauten Rechnungswesen sowie über eine moderne Kosten- und Erlösrechnung verfügen, behaupten sich wesentlich erfolgreicher auf dem Markt als ihre Mitbewerber. Dennoch sehen viele Unternehmer davon ab, den eigenen Betrieb auch auf Controlling gestützt zu führen.

Im Gespräch mit vielen Kunden und in professioneller Marktforschung stellen wir fest: Für die Zurückhaltung werden keine sachlichen Gründe aufgeführt – vielmehr wird sehr oft Informationsmangel als Hinderungsgrund genannt. Unternehmer und Manager wünschen sich vor allem einen besseren Überblick über Nutzen, Arbeitsweisen und Möglichkeiten des Controllings.

Tatsächlich scheint es derzeit kaum Literatur zu geben, die fundiert, knapp, übersichtlich und verständlich das weite Feld des Controllings aus dem Blickwinkel des mittelständischen Unternehmens sichtet. Diese Lücke wollen wir mit dem folgenden White Paper schließen. Dabei konzentrieren wir uns auf das erfolgswirtschaftliche Controlling als die wichtigste und meist erfolgsentscheidendste Kerndisziplin.

Das vorliegende White Paper ist also kein akademisches Lehrbuch, kein umfassendes Nachschlagewerk, kann eigenes Nachdenken und Schulung nicht ersetzen. Auch erhebt es nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Das White Paper Controlling bietet vielmehr eine nutzenorientierte Einführung, die aus praktischer Erfahrung schöpft.

**Nutzenorientierte
Einführung**

2. Controlling im Mittelstand: ein sinnvolles Instrument

„Controlling? Brauch ich nicht! Ich merk doch selbst, wie der Laden läuft!“ Diese Haltung hat schon manchen Mittelständler in Schwierigkeiten gebracht. Dabei ist Controlling selbst in kleinen Unternehmen nicht wirklich ein Fremdwort. Denn es geht um eine im Grunde recht simple Erkenntnis.

Erfolgreiches unternehmerisches Handeln basiert auf einer erfahrungsgestützten, genauen Planung und zieht zur Steuerung gesichertes Zahlenmaterial heran. Nimmt man diesen Zusammenhang zugleich als laufenden Management-Prozess, dann deckt diese Formel schon ein großes Stück einer wissenschaftlichen Definition von Controlling ab.

Controlling in diesem Sinne ist in der Tat Chefsache.

Tatsächlich betreiben manche mittelständische Unternehmen schon heute ein mehr oder weniger entwickeltes Controlling, ohne diesen Begriff selbst anzuwenden. Viele haben einzelne Elemente eingeführt, oft aber zusammenhanglos und ohne eine damit verbundene Strategie.

Warum zeigen sich dennoch manche Unternehmer kleiner und mittlerer Betriebe äußerst skeptisch, wenn die Rede auf die Einführung von Controlling kommt? Meist stecken vor allem zwei Gründe dahinter: Gescheut wird der zusätzliche Zeitaufwand, den die detaillierte Beschäftigung mit der Unternehmenssteuerung neben dem Alltagsgeschäft mit sich bringt. Und gefürchtet werden ungeahnte Kosten, die mit der Einrichtung mächtiger Controllingsysteme einhergehen könnten. Aber beide Vorbehalte halten einer genaueren Betrachtung nicht stand: Wenn die richtigen Entscheidungen fallen, übersteigt der Nutzen des Controlling den Aufwand bei weitem.

Zwei Aspekte sind hier zu bedenken:

- Der Einsatz des Controlling kann und soll an den Bedarf des Unternehmens angepasst sein. Dies ist eine wesentliche Lehre aus der Praxis: Controlling ist immer unternehmensindividuell aufzustellen. Zwar gibt es allgemeine Grundsätze und generell anwendbare Instrumente des Controllings, die Ihnen eine bewährte betriebswirtschaftliche Software auch zur Verfügung stellt. Aber als Unternehmer legen Sie fest, welche Fragestellungen erfolgsentscheidend sind und in welchem Umfang, welcher Tiefe, welchem Detaillierungsgrad und in welchen Abständen Sie hierzu entscheidungsunterstützende Informationen erhalten wollen.
- Die Einführung des Controlling wird zunehmend auf externen Druck hin notwendig (Stichwort: Basel II). Wer sich mit dem Thema aber nur notgedrungen beschäftigt und um den Anforderungen der Banken zu genügen, der verpasst die Chance, Controlling als Instrument des eigenen Geschäftserfolgs einzusetzen.

**Controlling ist
Chefsache**

**Unternehmens-
spezifisch auf-
stellen!**

**Anforderungen
als Chance
begreifen!**

In jedem Falle wird Controlling entscheidend dazu beitragen, das Wissen über Ertrags-Quellen und -Ausmaße, Chancen und Risiken des Unternehmens zu vertiefen, und treffsichere Handlungsmöglichkeiten aufzeigen.

Wissen, was wichtig ist.
Wissen, woran es hapert.
Wissen, wohin es geht.

**Controlling
schafft Wissen**

Unternehmerischer Erfolg misst sich bekanntlich an mindestens drei Eckpunkten:

- am Umsatz,
- am Kostenmanagement und, daraus resultierend, am Geschäftsergebnis sowie
- an der Finanzierung und damit an der Bilanzstruktur.

Wie wir sehen werden, kann Controlling zur Verbesserung aller drei Eckpunkte einen Beitrag leisten. Zunächst aber sollen im folgenden Abschnitt die Möglichkeiten und Aufgaben des Controlling im Überblick vorgestellt werden.

3. Grundlagen, Philosophie und Ziele des Controllings

Ist es die Aufgabe der Geschäftsleitung, die bohrenden Fragen des Controlling zu beantworten? Im Gegenteil, das Controlling hat eine dienende, unterstützende Funktion. Und seit langem wird betont, dass sein wichtigster Gegenstand der Blick nach vorn sein muss.

Um ein Bild zu gebrauchen: Wenn der Unternehmer am Steuer seines Fahrzeugs sitzt, dann kann das Controlling als guter Beifahrer gesehen werden. Er liest die Karte, hat die Daten für die zu fahrende Strecke, protokolliert Geschwindigkeiten und Verbrauch. Als guter Beifahrer hält er die Windschutzscheibe klar und sorgt für Transparenz. Der Unternehmer entscheidet; das Controlling liefert die entscheidungsunterstützenden Argumente.

**Controlling als
guter Beifahrer**

Das Bild kann man weiter denken: Unternehmen ohne Controlling haben nicht zu wenig Informationen sondern zu viel schlecht strukturierte Informationen. Um sich zu orientieren, muss der schlecht ausgestattete Fahrer umständlich im Atlas blättern, ehe er dann feststellt, dass der Benzinvorrat bis zur nächsten Tankstelle kaum reichen wird.

Seit seinen Anfängen im 19. Jahrhundert war es daher stets auch Aufgabe des Controlling, die Datenfülle im Unternehmen zu bändigen, Datenerhebung und Datenauswertung zu strukturieren und der Geschäftsleitung konzentrierte Handlungsunterstützung bereitzustellen.

Dabei wurde die Reichweite des Controlling mit den sich ändernden Fragestellungen stetig erweitert. Heute gibt es Controlling-Techniken für die unterschiedlichsten Aufgaben und Funktionen. Ist Controlling also doch ein nicht zu überblickender Moloch? Nein. Es liegt an der Geschäftsleitung, die Aufgaben und Funktionen im Einklang mit den Unternehmenszielen selbst festzulegen.

Die Reichweite des Controllings in seinen unterschiedlichen Entwicklungsphasen

Controlling kann in jeder Phase seiner Entwicklung im Unternehmen einen besonderen Beitrag leisten. Die im folgenden skizzierten Phasen sind eher als analytisch erzeugte Orientierungshilfe zu verstehen. In der Praxis sind die Übergängen vor allem zwischen den Phasen eins und zwei fließend.

Erste Phase. Die ersten Aufgaben nach Einführung von Controlling bestehen zunächst in der verlässlichen Informationsversorgung. Sie geht aus dem internen Rechnungswesen hervor. Eine wichtige Basis ist eine geeignete Kostenstellenrechnung, die gegebenenfalls neu eingerichtet werden muss. Die erhobenen Daten werden mit betriebswirtschaftlichen Methoden verdichtet. Es entwickelt sich ein Berichtswesen, das der Geschäftsleitung als Hüter der erfolgswirtschaftlichen Informationen zur Seite steht.

**Erfolgswirtschaft-
liche Information**

Aufbauphase	Laufender Betrieb
Analyse des Informationsbedarfs Festlegung der zu erhebenden Informationen Aufbau eines entsprechenden Informationssystems mit geeigneter betriebswirtschaftlicher Software Auswertung der erhobenen Informationen Aufbau einer systematischen Versorgung der Geschäftsleitung mit den benötigten Informationen	Aufbau und Betrieb einer Kostenrechnung Durchführung des Berichtswesens Durchführung von fallweisen Erhebungen und Analysen Kommunikation der Ergebnisse und Empfehlungen mit dem Management und den Bereichen

Abb. 1: Aufgaben des Controllings in der ersten Entwicklungsphase (nach J. Weber)

Besteht hinreichende Transparenz, so kann im nächsten Schritt eine systematische Planung und Kontrolle aufgebaut werden. Planung und Kontrolle ohne verlässliche Informationsbasis macht ebenso wenig Sinn, wie Informationen zu produzieren ohne zu wissen wofür. Wichtig in dieser Stufe ist die Definition geeigneter Ziele und wichtiger Stellschrauben für deren Erreichung. Hier kommen Informationen hinzu, die nicht mehr nur aus dem Rechnungswesen stammen, sondern aus der Fertigung, aus dem Vertrieb oder aus dem Personalwesen. Auch externe Informationen werden zunehmend wichtig, etwa aus der Konkurrenzbeobachtung.

Planung und Kontrolle

Aufbauphase	Laufender Betrieb
Aufbau systematischer operativer Planung von Zielen und Maßnahmen Aufbau einer Investitionsplanung Aufbau einer strategischen Planung Organisation von Plankontrollen und Abweichungsanalysen Sicherung der Informationsbeschaffung und der Datenbasis	Vorbereitung der Ziel- und Maßnahmenplanung Bewertung von Maßnahmen Kritische Diskussion von Planansätzen Management des Zielbildungsprozesses Laufende Durchführung der Abweichungsanalysen und Anstoß von Verbesserungen

Abb. 2: Aufgaben des Controllings in der zweiten Entwicklungsphase (nach J. Weber)

Die Organisation von Planung und Kontrolle bringt Controlling mit allen Bereichen des Unternehmens in Kontakt. Häufig entstehen daraus Fragen, ob nicht bestimmte Abläufe anders aufgestellt werden sollten oder ob die Organisationsstruktur noch mit dem aktuellen Geschäft in Einklang steht. Hier entwickelt sich Controlling zu einem umfassenden internen Berater der Geschäftsleitung.

Aufbau und Ablauf-Organisation

Die universitäre Betriebswirtschaftslehre macht in einigen Großkonzernen eine vierte Verantwortungsstufe aus: Als Folge der Komplexität und des Veränderungstempos wächst der Bedarf, über alle einzelnen Veränderungen hinweg den Blick auf die Zusammenhänge zwischen den Maßnahmen zu wahren. Andererseits hat die Orientierung an Kundenwünschen zu ganz unterschiedlichen Geschäftsmodellen in ein und dem selben Unternehmen geführt. Auch in diesem Aufgabenfeld könnte Controlling eine entscheidende Rolle spielen.

Koordination der Geschäftsmodelle

Reichweite hängt von Unternehmensgröße ab

Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen braucht es nicht alle diese Aspekte, und es braucht nicht unbedingt einen ganzen Apparat. Klare Vorstellungen davon, was zum Geschäftserfolg beiträgt, ein genau darauf abgestimmter Fragen- und Informationskatalog und eine geeignete betriebswirtschaftliche Software ermöglichen es dem kleinen Unternehmen, zum Beispiel einem Handwerksbetrieb, mit diesen Auswertungen Buchhaltung oder Assistenz zu betrauen.

Mit der Größe des Betriebs und der Komplexität des Geschäftsmodells wächst allerdings der Controlling-Bedarf ebenfalls an – bis zu Großunternehmen, die ganze Controlling-Abteilungen beschäftigen. In den USA ist die Umsetzung von Controlling in den Unternehmen inzwischen bereits so weit fortgeschritten, dass die Controlling-Abteilungen wieder abgeschafft werden. Die Instrumente des Controlling sind dort in allen Bereichen bereits so tief verwurzelt, dass sie in das tägliche Handeln der Mitarbeiter gleichsam automatisch einbezogen sind.

Vielzahl möglicher Aufgabenfelder

Die möglichen Aufgabenfelder des Controllings in einem mittelständischen Unternehmen erstrecken sich auf eine Vielzahl von Aktivitäten von der Planung über die Steuerung bis hin zur internen und externen Berichterstattung.

Quantifizierung als Controlling-„Philosophie“

Ist es der Gegenstand des Controlling Daten zu beschaffen, aufzubereiten, zu analysieren und kommunizieren, die geeignet sind, zielsetzungsgerechte Entscheidungen zu treffen, dann ist zwangsläufig die Quantifizierung ein wesentliches Charakteristikum des Controlling. Es steht unter dem bekannten Motto: „Was man messen kann, soll man messen; was man nicht messen kann, soll man messbar machen.“

Messbar machen!

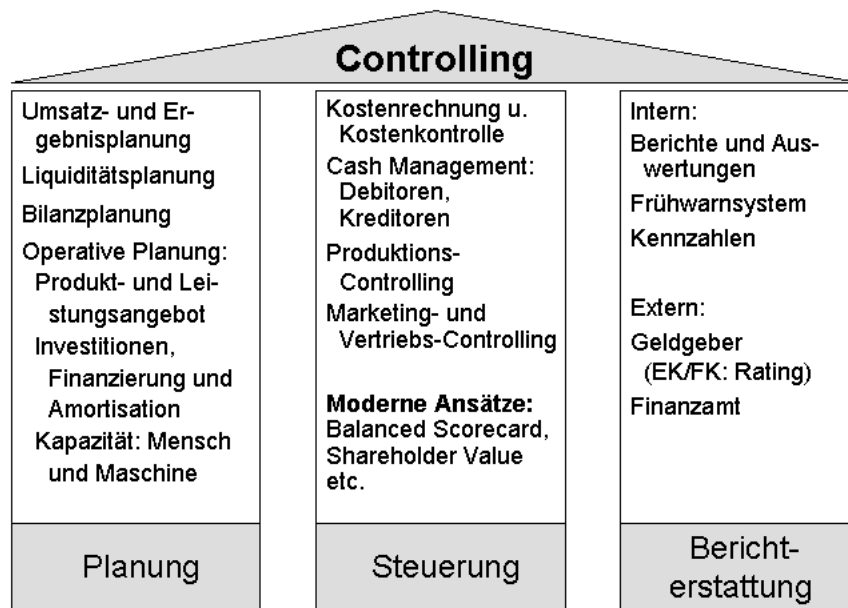


Abbildung 3: Mögliche Aufgaben und Themen des Controllings im Geschäftsablauf eines mittelständischen Unternehmens

Verschiedene Dimensionen des Controllings

Das weite Feld des Controllings kann man nach verschiedenen Gliederungsgesichtspunkten ordnen:

Die Funktionen des Controllings

Man unterscheidet zwischen operativem und strategischem Controlling. Auf eine knappe Formel gebracht kümmert sich das strategische Controlling darum, dass das Unternehmen das Richtige tut; das operative Controlling achtet darauf, dass das Richtige auch richtig getan wird.

➤ Operatives Controlling

Im operativen Controlling sind die tagesaktuellen Aufgaben bis hin zur Jahresplanung angesiedelt. Hier können, je nach Zielsetzung, die unterschiedlichsten Informationen aufbereitet, analysiert und kommuniziert werden. Allerdings ist diese Arbeit durch drei unterschiedliche Rahmen begrenzt:

- der Zeithorizont von bis zu 3 Jahren
- die Einbettung in den Kreislauf von (unternehmerischer) Zielformulierung, Zielsteuerung und Zielerreichung (nebst Revision der Ursprungsziele). Dabei ist die Zielformulierung abhängig vom Vorstellungsvermögen, die Zielsteuerung vom Entscheidungsvermögen und die Zielerreichung vom Umsetzungsvermögen des Unternehmens.

Unterschiedliche Zeithorizonte

- sowie den operativen „Werkzeugkasten“, der sich überwiegend auf Erfolgsrechnung, Erfolgsanalyse, Erfolgsengpässe richtet und Möglichkeiten eröffnet, Grenz- und Schwellenwerte zu identifizieren, Soll-Ist-Vergleiche anzustellen, Abweichungsanalysen durchzuführen und Vorschläge zur Ergebnisverbesserung zu entwickeln.

➤ Strategisches Controlling

Im strategischen Controlling geht es um die langfristigen Wachstumsperspektiven der Unternehmung. Es setzt jenseits des Zeithorizonts des operativen Controllings an. Hier werden Instrumente eingesetzt wie Potentialanalysen, Entwicklung von Visionen und Strategien auf verschiedenen Ebenen, Portfolioanalysen und –planungen, Umsetzung in Projekt- und Maßnahmenplanung.

Die Adressaten des Controlling

➤ Interne Adressaten

Hier operiert das Controlling als Berater und Stütze der Geschäftsleitung, aber auch als Coach für die Bereiche und Abteilungen. Die internen Adressaten fragen bevorzugt und oft bereichsbezogen nach ihrem aktuellen Erfolg und nach Handlungsmöglichkeiten, ihn weiter zu verbessern.

➤ Externe Adressaten

Die wichtigsten externen Adressaten sind die Eigen- und Fremdkapitalgeber, also die Gesellschafter oder Aktionäre sowie die Banken. Die externen Adressaten fragen bevorzugt nach übergreifenden und perspektivischen Informationen mit besonderer Betonung auf die Sicherheit des Unternehmens. Das Vertrauen der Geldgeber schlägt sich in günstigeren Konditionen und niedrigeren Kapitalkosten nieder. Grundlage dieses Vertrauens ist sicher ein erfolgreiches Geschäft. Dessen Erfolge aber müssen dokumentiert sein. Die Ergebnisse für die internen Adressaten sind hierfür oftmals zu speziell und detailliert. Für die Externen müssen sie weiter zu Kennzahlen verdichtet und kommuniziert werden.

Diese unterschiedlichen Verdichtungsgrade im operativen Controlling sind der Grund, weshalb in den folgenden beiden Kapiteln die Instrumente nach den beiden Adressatengruppen aufgegliedert werden.

Unterschiedliche Adressaten

4. Controlling für interne Zwecke: Erfolgsrechnung zur Ergebnisverbesserung

Controlling soll also dazu dienen, entscheidungsunterstützende Daten zu liefern, Handlungsalternativen transparent zu machen, Strategien zu evaluieren und ihre Umsetzung zu überwachen.

Zunächst ist die wichtigste Informationsquelle das interne Rechnungswesen, vor allem die Finanzbuchhaltung. Hier laufen die betriebswirtschaftlichen Informationen über Lieferanten- und Kundenbeziehungen, Einkauf und Personalbuchhaltung zusammen.

Darüber hinaus werden in zunehmendem Maße Daten aus anderen Bereichen wichtig. Die Quellen des Controlling sind

- Finanzbuchhaltung
- Anlagenbuchhaltung
- Kostenrechnung
- Vertrieb / Marketing
- Auftragsbearbeitung
- Verkauf / Debitoren
- Einkauf / Kreditoren
- Produktion
- Warenwirtschaft

Daher ist es mehr als hilfreich, die eigenen Informationssysteme von Anfang an so aufzustellen, dass die Daten entweder in einem einheitlichen System aus einer Hand erhoben, bearbeitet und gespeichert werden oder zwischen den eingesetzten Systemen über geeignete Standardschnittstellen nahtlos ausgetauscht werden können.

So erreicht man eine bessere Datenqualität: Probleme durch Mehrfacheingaben oder Übertragungsfehler können minimiert werden.

**Empfehlenswert:
einheitliche
Datenhaltung**

Controlling-Instrumente

Im Folgenden werden einige der gängigsten Instrumente des Controllings vorgestellt und kurz skizziert. Sie alle haben einen Zweck: Den Erfolg des Unternehmens zu steigern, indem sie Transparenz auf das Betriebsgeschehen bieten, Fehlerquellen identifizieren und Verbesserungsmöglichkeiten aufzeigen. Es wird schnell deutlich, dass auf Grundlage einer guten Datenbasis und einer flexiblen Software diese Instrumente auch mit einander kombiniert werden können und so einen zusätzlichen Nutzen für die Geschäftsleitung erzielen.

ABC-Analysen

<p>Vorteile: Klarheit über die relative Bedeutung der verschiedenen Elemente, dadurch verbesserte Allokation von Aufmerksamkeit und Mitteln, unmittelbare operative und Einsparungseffekte.</p>
--

ABC-Analysen

Knappe Ressourcen in den meisten Unternehmen sind Zeit und Geld. Um so wichtiger ist es, genau zu wissen, warum man wie viel Aufmerksamkeit und Mittel auf welche Punkte lenkt. Um zu wissen, was wichtig ist, stellt man ABC-Analysen an.

Mit Hilfe von ABC-Analysen können Sie Ihre Kunden, Lieferanten und Artikel erfolgsbezogen bewerten und strukturieren. Die einzelnen Adressen der jeweiligen Kategorie werden nach Umsatz oder Deckungsbeitrag in drei Klassen eingeteilt und entsprechend mit A, B oder C gekennzeichnet. Auf diese Weise ermitteln Sie die Hauptumsatz- bzw. Haupterlösträger Ihres Unternehmens.

Die Faustregel lautet, mit 5 % der Kunden, Lieferanten, Artikel mache ich 75 % des Umsatzes. Dies ist Klasse A. In Klasse B werden die nächsten 20 % des Umsatzes eingeordnet, die verbleibenden 5 % machen Klasse C aus.

Auf diese Weise lassen sich Prioritäten nach relativer Wichtigkeit setzen. Dieses Verfahren kann auf sehr viele Bereiche angewandt werden von der Produktion über Materialeinkauf mit Lieferanten und Teilen bis zu Kunden und Absatzkanälen.

In der Regel wird man der Klasse A die höchste Aufmerksamkeit widmen, da man hier die stärksten Effekte erzielen kann. Bei Klasse C kommt es eher darauf an, zu rationalisieren und den mit diesem Bereich verbundenen Aufwand zu reduzieren.

Break-Even-Analyse

Vorteile: Übersichtliche Darstellung, schnelle Demonstration der Effekte von Veränderungen in Absatz, Preisen und Kosten, kann zugleich in der Kostenrechnung verwendet werden.

Break-Even-Analyse

Mit Hilfe des Break-Even-Diagramms können die Beziehungen zwischen Umsatzerlösen, Kosten und Gewinn übersichtlich und klar dargestellt werden. In der Break-Even-Analyse wird der Punkt aufgezeigt, der Gewinn- und Verlustzone trennt.

Diese Analyse setzt voraus, dass in der betrieblichen Kostenrechnung fixe und variable Kosten getrennt erfasst und ausgewiesen werden.

Verwendet wird ein Koordinatensystem, auf dessen X-Achse die Absatzzahlen, auf dessen Y-Achse die Umsatzerlöse und im gleichen Maßstab die Kosten abgetragen werden. Die Umsatzerlöse ergeben sich, indem man die Absatzmengen mit den erzielten Preisen multipliziert. Im Koordinatensystem erhält man dadurch die Absatz/Umsatz-Linie als Diagonale, die durch den Nullpunkt läuft.

Nun werden die bekannten Fixkosten parallel zur X-Achse eingetragen. Vom Schnittpunkt der Fixkosten mit der Y-Achse ab werden nun nach rechts oben die variablen Kosten addiert. Der Anstiegswinkel entspricht dem prozentualen Anteil variabler Kosten am Umsatz.

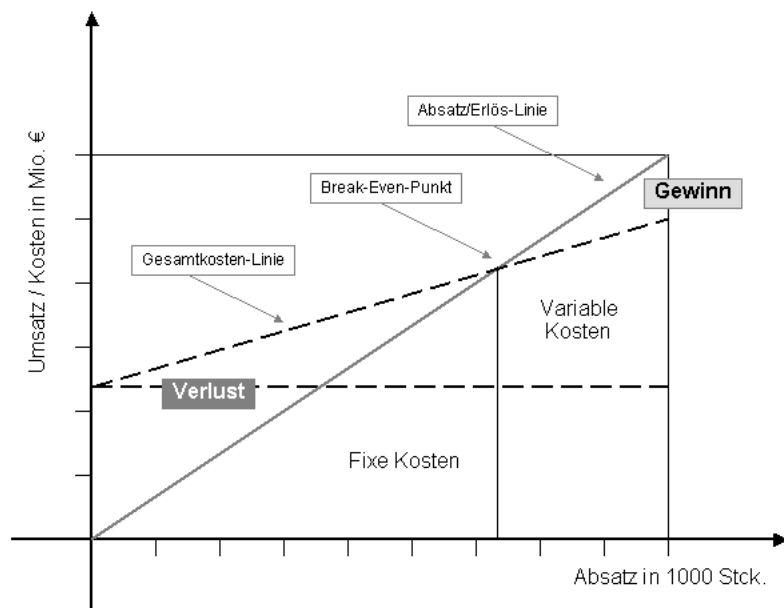


Abb. 4: Das Break-Even-Diagramm zeigt übersichtlich auf, ab wann ein Produkt Gewinne erwirtschaftet.

Es entsteht eine Strecke, die als die Gesamtkostenlinie bezeichnet wird. Mengeneffekte (Kostendegression) sind in dieser Beispiel-Graphik nicht berücksichtigt.

Die Gesamtkostenlinie schneidet die Absatz/Umsatz-Linie im Break-Even-Punkt. Liegt der Absatz niedriger, schreibt das Produkt Verlust, liegt der Absatz höher, macht es Gewinn.

In der Kostenrechnung wird häufig nicht der Absatz, sondern die Kapazitätsauslastung auf der X-Achse abgetragen. Diese Methode findet auch bei der Plan- oder Grenzkostenrechnung Verwendung. Kern dieser Methode ist der variable Planverrechnungssatz, mit dem die jeweiligen Kostenträger belastet werden. Er errechnet sich als Quotient aus variablen Plankosten und Planauslastung.

Die graphische Darstellung bietet sich besonders an, um die Auswirkungen von Veränderungen sofort sichtbar zu machen (s. Abb. 5 auf der nächsten Seite).

Die Break-Even-Analyse kann für das gesamte Unternehmen, aber auch für einzelne Bereich bis hin zu einzelnen Produkten durchgeführt werden. Damit lassen sich Schwächen und Stärken der jeweiligen Bereiche sehr genau erkennen und untersuchen.

Voraussetzung dafür ist die Erhebung der Absatzmengen und Preise sowie der fixen und variablen Kosten je untersuchter Einheit. Mit einem geeigneten Controlling-System lassen sich diese Zuordnungen und die entsprechenden Auswertungen ohne großen zusätzlichen Aufwand vornehmen.

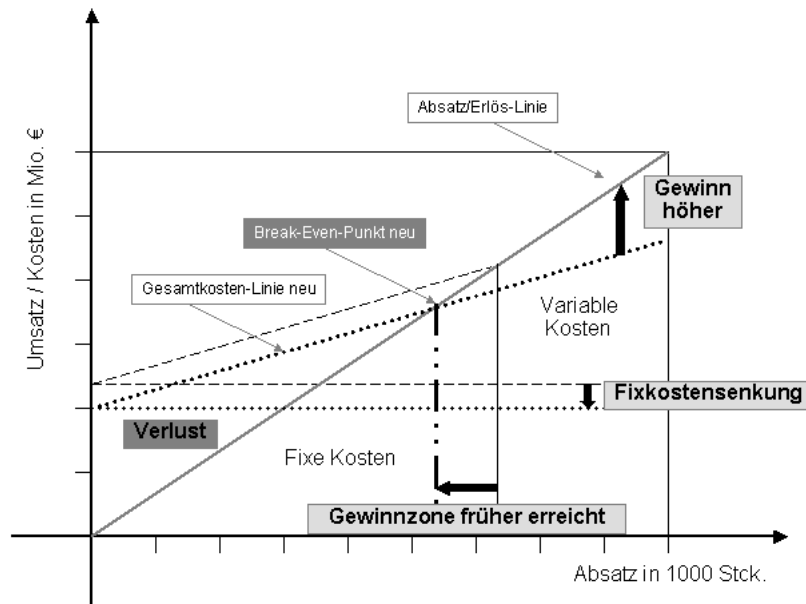


Abb. 5: Die Auswirkungen einer Fixkostensenkung sind im Diagramm sofort ersichtlich.

Budgetierung

Budgetierung

Vorteil: Gutes Instrument zur umfassenden Koordinierung der Einheiten in einem komplexen Unternehmen/Konzern. Verantwortlichkeiten werden geschaffen und gefördert.

Ein Ergebnis einer bereichsbezogenen Planung sind die Budgets der jeweiligen Einheiten. Budgets und Budgetierung gelten als das wichtigste Instrument zur Prognose, Koordination und Motivation im Unternehmen.

Sie können im Prozess des Führens mit Zielen bis zum Budget des einzelnen Mitarbeiters heruntergebrochen werden.

Die Einführung von Budgets macht Sinn ab einer gewissen Komplexität des Unternehmens, also beim größeren Mittelstand mit mehreren Tochtergesellschaften, Geschäftseinheiten und Betriebsstätten.

Hier allerdings können die Markt- und Geschäftserfahrung der Leitungen und Mitarbeiter vor Ort für eine verlässliche Geschäftsprognose eingespannt werden, die lokal erhoben und dann auf Unternehmensebene konsolidiert wird. Die Budgetierung bildet im Prozess von Planung und Kontrolle die Unternehmensorganisation umfassend ab.

Das entstehende Puzzle aus Einzelbudgets kann von der Geschäftsführung genutzt werden, um koordinierend einzugreifen, Synergie zu identifizieren und das Vorgehen der Einheiten zu koordinieren.

Im Geschäftsverlauf werden die Budgets durch laufende Soll-Ist-Vergleiche und Abweichungsanalysen überprüft, um den Geschäftserfolg der einzelnen Einheit und des ganzen Unternehmens sicher zu stellen. Die Zielerreichungsgrade können im Unternehmen kommuniziert und als Leistungsanreize genutzt werden.

Die Planung und Zuordnung von Mitteln mit Blick auf künftig zu erbringende Leistung hängt selbstverständlich ganz stark von der Verlässlichkeit der getroffenen Annahmen für die Entwicklung der betreffenden Einheit ab.

Dies ist zugleich auch oft die Schwachstelle der Budgetierung: Die Annahmen werden zu optimistisch angesetzt. Hier sind Führung und Disziplin gefragt. Das Controlling muss bereits bei der Aufstellung der Budgets die Szenarien der Bereichsleiter auf Stichhaltigkeit prüfen.

Seit einiger Zeit wird auf Grenzen der Budgetierung aufmerksam gemacht, etwa, dass das Instrument in sich schnell entwickelnden und verändernden Märkten zu unflexibel und zeitraubend sei. Auch verdeckt die Budgetierung oft die Lücke zwischen Unternehmensstrategie und operativem Geschäft.

Deckungsbeitragsrechnung

Vorteile: Verbesserung der Erfolgsanalyse, Erleichterung der Kostenkontrolle, bessere Steuerungsansätze, Vereinfachung der Gewinnrechnung, Unterstützung der Preiskalkulation.

Deckungsbeitragsrechnung

Die Deckungsbeitragsrechnung zeigt auf, in welchem Maße ein beliebiger Kostenträger (ein Produkt, ein Auftrag, ein Kunde) zur Deckung der fixen Kosten und damit zur Gewinnerzielung beiträgt. Anders als im Betriebsabrechnungsbogen wird hier nicht zwischen Einzel- und Gemeinkosten unterschieden und nicht mit Zuschlagssätzen gearbeitet.

Bei der Deckungsbeitragsrechnung unterscheidet man zwischen fixen und variablen Kosten. Diese werden nach dem Verursacherprinzip zugeordnet. Den Kostenträgern werden nur die Kosten belastet, die ihnen auch tatsächlich direkt zurechenbar sind. Die fixen Kosten werden anschließend zugeordnet und je nach internen Zwecken in sich gegliedert.

Variable Kosten fallen proportional zur Leistungserbringung an, etwa Rohstoffe in der Fertigung. Fixe Kosten sind unabhängig von der Leistungserbringung, etwa Immobilienkosten. Dabei unterscheidet man auch zwischen speziellen Fixkosten, die bestimmten Produktgruppen zugeordnet werden können, etwa aus Marketing und Vertrieb, und allgemeinen Fixkosten, wie die der allgemeinen Verwaltung.

Aus Unternehmenssicht ist festzuhalten: erst wenn auch die Fixkosten gedeckt sind, macht die Firma Gewinn.

Die Gliederung der Kosten kann je nach Größe des Unternehmens und Controlling-Zielen beliebig detailliert werden.

Einfache Deckungsbeitragsrechnung:

1.		Umsatz
2.	./.	Variable Kosten
<hr/>		
3.	=	Deckungsbeitrag
<hr/>		
4.	./.	Fixe Kosten
5.	=	Betriebsergebnis

Tabelle 1: Einfache Deckungsbeitragsrechnung

Berechnet man nun die Umsatzerlöse und Variablen Kosten für verschiedene Produktgruppen, so kann man nach dem ABC-Prinzip die deckungsbeitragsstärksten und –schwächsten Produkte identifizieren. Die Erfahrung zeigt, dass eine gezielte Förderung des Absatzes der stärksten Produkte den größten positiven Effekt auf das Betriebsergebnis hat.

Frühwarnsystem

Frühwarnsystem

Vorteil: Die Festlegung geeigneter Schwellenwerte ermöglicht frühzeitiges unternehmerisches Eingreifen.

Frühwarnsysteme sind wesentliche Bestandteile von Risikomanagementsystemen. In einem ersten Schritt sind die erfolgskritischen Größen zu definieren. Dies können interne Daten sein (Absatzzahlen, bestimmte Kosten, Kennzahlen wie Auslastung oder Deckungsbeitrag), aber auch externe Einflüsse können berücksichtigt werden (z.B. Marktpreisniveaus in Einkauf und Verkauf).

Für jede dieser Informationen werden Schwellenwerte definiert, die unternehmerische Entscheidungen auslösen sollen. Das Erreichen dieser Schwellenwerte wird vom betriebswirtschaftlichen System dem Controlling signalisiert, so dass sofort mit Analyse und Gegenmaßnahmen begonnen werden kann.

Die Definition der kritischen Daten und der Schwellenwerte ist arbeitsaufwendig. Komplexere Frühwarnsysteme, wie sie in einzelnen Großunternehmen bereits eingeführt sind, arbeiten mit sogenannten „strategischen Radars“, Funktionen, die schon kleinste Veränderungen im Unternehmensumfeld hochrechnen und die Gefährdungspotenziale aufzeigen.

Kurzfristige Erfolgsrechnung

Kurzfristige Erfolgsrechnung

Vorteil: Alle bedeutenden Daten des Unternehmens werden lückenlos pro Monat und kumuliert aufgeführt. Veränderungen im Zeitverlauf, Stärken und Schwächen können leicht erkannt werden.

Bei der kurzfristigen Erfolgsrechnung (KER) handelt es sich um eine Periodenbetrachtung in Form einer aufgefächerten Deckungsbeitragsrechnung. Den Umsatzerlösen werden variable und fixe Kosten gegenübergestellt, um das Betriebsergebnis der Abrechnungsperiode zu ermitteln. Hierzu werden die

entsprechenden Konten der Buchhaltung nach Kostenstellen und Kostenträgern zu Kostenzeilen verdichtet.

Das Verfahren ermöglicht eine lückenlose Analyse des Betriebsergebnisses und liefert wichtige Informationen für den unternehmerischen Entscheidungsprozess. Eine Aufteilung der KER in einzelne Bereiche (Produktgruppen, Absatzgebiete etc.) bietet einen präzisen Einblick in die Ertragskraft der einzelnen Gruppierungen.

Das Verfahren kann an die Bedürfnisse und Möglichkeiten des Unternehmens angepasst werden; auch kleine Unternehmen können es rasch und unproblematisch einführen. Geeignete Software-Programme bieten die Möglichkeit, diese Erfolgsrechnung auf Knopfdruck zu erzeugen.

Produktgruppen	A		B		C		Summe	
	€	%	€	%	€	%	€	%
Umsatzerlöse	1500	100	900	100	500	100	2900	100
Variable Kosten	900	60	400	45	300	60	1600	55
Deckungsbeitrag 1	600	40	500	55	200	40	1300	45
Vertrieb	120	8	60	7	40	8	220	8
Lager	80	5	30	3	20	4	130	5
Versand	40	3	10	1	10	2	60	2
Produktion	160	11	100	11	90	18	350	12
Summe der speziellen Fixkosten	400	27	200	22	160	32	760	27
Deckungsbeitrag 2	200	13	300	33	40	8	540	18
Summe der allgemeinen Fixkosten							240	8
Betriebsergebnis							300	10

Tabelle 2: Verdichtete Kurzfristige Erfolgsrechnung als Produktgruppenanalyse (nach Vollmuth)

In der Produktgruppenanalyse wird deutlich, dass Produktgruppe C den niedrigsten Deckungsbeitrag 2 erbringt. Grund dafür sind die überdurchschnittlich hohen fixen Produktionskosten. Könnten diese auf das durchschnittliche Niveau der beiden übrigen Produktgruppen gesenkt werden, hätte Produktgruppe C den zweitbesten relativen Deckungsbeitrag, und das Betriebsergebnis des Unternehmens verbesserte sich um rund 10 %.

Liquiditätsplanung

Liquiditätsplanung

Vorteil: Klarer Überblick über bevorstehende Ein- und Auszahlungen, Möglichkeit, diese im Sinne eines Cash Management so zu steuern, dass die Finanzierungskosten gering gehalten werden.

Liquidität ist die Fähigkeit eines Unternehmens, seine Verbindlichkeiten uneingeschränkt erfüllen zu können, also "flüssig" zu sein. Grundlagen zur Liquiditätsermittlung sind die zu bestimmten Terminen erwarteten Ein- und Auszahlungen. Diese müssen zeitlich genau koordiniert werden. Aufgenommene Kredite und Forderungen müssen beispielsweise fristgerecht zurückgezahlt werden können. Überschüssige liquide Mittel sollten rentabel angelegt werden.

Um die kommende Liquiditätsentwicklung einschätzen und planen zu können kann das Instrument der Liquiditätsplans eingesetzt werden. Er hat die Funktion, periodengerecht (täglich, wöchentlich, monatlich) mögliche Liquiditätsengpässe oder Überschüsse rechtzeitig aufzudecken und die Zahlungsströme nach den Kriterien von Rentabilität und Liquidität zu lenken. Zahlungseingänge und -verpflichtungen müssen termingerecht in Einklang gebracht werden.

Der Liquiditätsplan muss zukunftsbezogen sein, inhaltlich präzise (Einnahmen und Ausgaben müssen lückenlos aufgelistet werden) und zeitlich präzise (Einnahmen und Ausgaben müssen tagesgenau ausgewiesen werden).

Der Liquiditätsplan besteht aus einem Einnahme- und einem Ausgabeplan, die sich auf eine festgelegte Periode beziehen (beispielsweise vier Wochen). Für jede Woche werden die erwarteten Einnahmen und Ausgaben aufgelistet.

Unter den Ausgaben werden eingetragen: Personalkosten, Kreditoren und Akzente, Zinsen, Steuern, sonstige Ausgänge. Der Einnahmeplan enthält aufgeschlüsselt: Umsätze, sonstige Erträge, sonstige Einnahmen.

Ein Beispiel für einen Liquiditätsplan finden Sie auf der folgenden Seite.

Offene Posten

<p>Vorteil: Regelmäßiger Überblick über die anstehenden Zahlungsflüsse. Grundlage des Mahnwesens und eines entwickelten Cash Managements.</p>
--

Offene Posten

Der tägliche oder wöchentliche Blick auf die offenen Posten der Kreditoren- und Debitoren-Buchhaltung erleichtert die Liquiditätsplanung und dient als Grundlage des Mahnwesens. Offene-Posten-Listen sollten auch die jeweiligen Fristen und eventuell auch bereits erreichte Mahnstufen umfassen. Sie sind mit geeigneter Software auf Knopfdruck zu erstellen.

Liquiditätsplan	Januar		Februar		März	
	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist
1. Bestand an flüssigen Mitteln (Kasse, Bank, freie Kredite)						
2. Zahlungseingänge (Forderungen, Barverkäufe, Anzahlungen) (Überschuss Vormonat)						
= Summe Einnahmen						
3. Ausgaben						
Lohn, Gehalt, soziale Aufwendungen						
Zahlung an Lieferanten						
Bareinkäufe						
Einlösung von Wechseln						
Tilgung von Krediten						
Zinsen						
Miete, Nebenkosten						
Versicherungen						
Steuern						
sonstige Ausgaben						
Privatentnahmen (Fehlbetrag Vormonat)						
= Summe Ausgaben						
4. Ergebnis						
Überschuss (+)						
Fehlbetrag (-)						

Tabelle 3: Beispiel für einen Liquiditätsplan

Planung und Soll-Ist-Vergleich

Vorteil: Regelmäßiger, detaillierter Überblick über die bisherige Geschäftsentwicklung nebst Konsequenzen für den Ertrag. Ermöglicht Abweichungsanalysen und Gegenmaßnahmen.

Soll-Ist-Vergleich

Eine fundierte Planung ist ein solider Wegweiser durch das Geschäftsjahr. Häufig werden einfach die Ist-Werte des laufenden Jahres als Plandaten fortgeschrieben. Das ist besser als ungeplant zu wirtschaften. Eine genaue Untersuchung von Risiken und Wachstumspotenzialen erweitert aber die Handlungsmöglichkeiten.

Der Detaillierungsgrad des Planungsrahmens hängt von den Gegebenheiten und Zielen des jeweiligen Unternehmens ab. Hilfreich ist in jedem Fall eine Umsatzplanung nach Bereichen sowie die Zuordnung fixer und variabler Kosten auf Grundlage von Erfahrungswerten. Diese Planung kann nach Quartalen oder besser noch Monaten aufgliedert werden. Ihr werden jeweils nach Monatsende die erreichten Ist-Daten pro Monat und kumuliert gegenübergestellt. Abweichungen beim Umsatz und bei den einzelnen Kostenträgern und Kostenstellen sind so schnell zu erkennen und ermöglichen rechtzeitige Reaktionen.

Mit geeigneter Software können Kostenstellen und Kostenträger hierarchisch strukturiert werden. So erhalten Sie eine hohe Transparenz, können in der Kostenrechnung entsprechend abgebildet und somit einfach geplant und gesteuert werden. Die einzelnen Kostenstellen können auf Basis von Vergleichswerten aus dem Vorjahr und mit individuellen Verteilungsschlüsseln komfortabel geplant werden. Besonders nützlich ist die konfigurierbare Signalfunktion, die durch farbige Signale vor Planabweichungen warnt und Überschreitungen sofort aufzeigt. Damit behalten Sie immer den Überblick über den Erfolgsbeitrag und die Planeinhaltung Ihrer Unternehmensbereiche.

Szenarien-Betrachtung

Vorteil: Verknüpft quantitative und qualitative Komponenten; Ergebnisse sehr aussagekräftig; bietet vorzügliche Handlungsvorbereitung. Zwingt zum strategischen Denken und deckt Risiken frühzeitig auf.

Szenarien- Betrachtung

Unter dem Begriff Szenarien-Betrachtung versteht man ein Prognoseverfahren zur Beschreibung langfristiger Entwicklungen des Geschäftsverlaufs unter unterschiedlichen Bedingungen. Gefragt wird also, welche Aussichten das Unternehmen unter besten Rahmenbedingungen hat, wie es sich bei besonders schlechtem Verlauf entwickelt und welche Option am wahrscheinlichsten eintreten wird. Die Aufstellung der Szenarien erfolgt meist in der Form eines Planspiels.

Wichtig in der Vorbereitung ist die genaue Analyse der Punkte im absehbaren Geschäftsverlauf, an denen alternative Entscheidungen oder eintretende Umstände zu unterschiedlichen Folgen führen.

Beispiel: Szenarien für die Zulassung eines Medizinprodukts

In acht Wochen tritt der Zulassungsausschuss zusammen, um über die Genehmigung des neuen Medizinprodukts zu entscheiden.

Best Case: Die Zulassung wird ohne Auflagen ab sofort erteilt.

Worst Case: Die Zulassung wird versagt.

Medium Case: Es sind vorab weitere Auflagen zu erfüllen.

Je nachdem, welcher Fall eintritt, entstehen dem Unternehmen weitreichende Konsequenzen. Es ist wesentlich, auch Handlungsoptionen für den schlimmsten Fall vorzuhalten. Nicht minder wichtig ist es aber auch, frühzeitig abzuschätzen, welche Zusatzkosten die Nacharbeiten mit sich bringen könnten und welche

Vorbereitung für den sofortigen Markteintritt getroffen werden können, ohne mit Blick auf die möglichen Risiken zu weit in Vorlage zu gehen.

Die unterschiedlichen Szenarien können auch mit Eintrittswahrscheinlichkeiten gewichtet werden.

Das Verfahren kann sowohl im operativen als auch im strategischen Controlling vorteilhaft eingesetzt werden, die Entwicklung der Entscheidungsbäume und Berechnung der Folgen für die verschiedenen Szenarien ist aber oft zeitaufwendig.

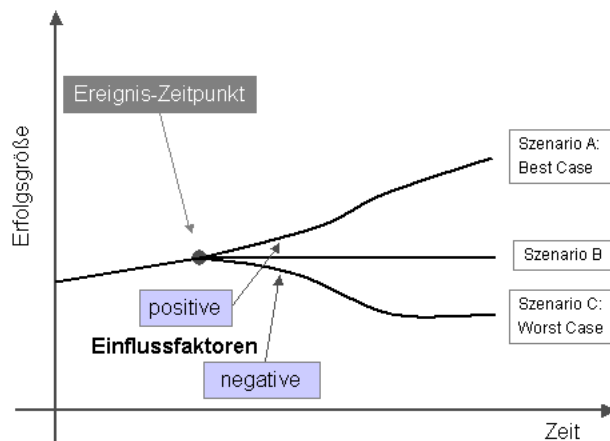


Abb. 6: Graphische Darstellung der Ergebnisse einer Szenarien-Betrachtung.

5. Controlling für externe Zwecke: Grundlage günstiger Finanzierungsbedingungen

Eigentümer und Kreditgeber sind die wichtigsten externen Adressaten für zahlengestützte Unternehmensinformationen. Sowohl die Gesellschafterversammlung als auch die Hausbank wollen über Wohl und Wehe des Unternehmens auf dem Laufenden bleiben.

Stichwort Basel II

Die „Neue Baseler Eigenkapitalvereinbarung für Banken“ wird frühestens ab 2006 vollständig umgesetzt, aber auch die deutschen Banken haben längst damit begonnen, ihre Kreditvergabe schon vorab an die strengeren Auflagen des in Basel tagenden Ausschusses für Bankenaufsicht der Bank für internationalen Zahlungsausgleich anzupassen.

Die Banken müssen nach diesen neuen Vorschriften für jeden Kredit an Unternehmen oder andere Körperschaften eine genormte Risikobeurteilung vornehmen. Je nach dem, wie diese Prüfung (Stichwort: Rating) ausfällt, muss die Bank einen risikospezifischen Prozentsatz dieser Kreditsumme als Eigenkapital vorhalten. Die Eigenkapitalkosten gibt sie an den Kreditnehmer weiter, so dass künftig die Zinssätze für alle Kredite vom Ergebnis des Ratings abhängen werden:

**Banken sind zu
Risikobeurteilung
verpflichtet**

<p>Gutes Rating – billiger Kredit; schlechtes Rating – teurer Kredit.</p>
--

In der Vergangenheit haben die Banken die Kreditwürdigkeit ihrer Kunden vor allem anhand der letzten drei bis fünf Bilanzen bewertet, die ihnen von den Firmenchefs vorgelegt wurden. Das neue Baseler Abkommen sieht nun vor, dass zukunftsbezogene Fakten stärker berücksichtigt werden. Die Folge für alle Unternehmen: Sie müssen ihre Kreditgeber detailliert über Umsatzplanung, Soll-Ist-Vergleiche und Cashflow informieren. Strategiepläne und Leitsätze des Unternehmens werden abgefragt und das Risikomanagementsystem auf den Prüfstand gestellt.

Dies alles sind Informationen und Systeme, die typischerweise im Verantwortungsbereich des Controllings anzusiedeln sind.

Stichwort Rating

Basel II betrifft die Kreditvergabe an alle Unternehmen und schon jetzt orientieren sich die Banken bei der Kreditvergabe de facto an den zu erwartenden Richtlinien durch Basel II. Dies bedeutet, dass Kreditnehmer einer Risikoeinstufung unterzogen werden, dem sogenannten Rating.

Das Rating soll dem Kreditgeber Klarheit verschaffen über die Bonität seines Schuldners.

**Rating = Klarheit
über Bonität**

Beurteilt wird die Fähigkeit des Kreditnehmers, zukünftig seinen Zahlungsverpflichtungen (Zins und Tilgung) pünktlich nachzukommen. Ratings prognostizieren also, ob der Schuldner seine finanziellen Verpflichtungen vollständig und fristgerecht erfüllen kann.

Insbesondere wird genau hingeschaut, ob die Gefahr besteht, dass Leistungs- und Zahlungsstörungen während der Kreditlaufzeit auftreten. Eine umfangreiche Liste an Kriterien wird hierfür abgeprüft.

Das Rating entscheidet, ob es sich bei einem Unternehmen um einen „guten“ oder um einen „schlechten“ Schuldner handelt. Dafür werden Noten vergeben oder es wird eine Einstufung in der international gängigen Skala von AAA bis C vorgenommen. Zu unterscheiden sind interne Ratings der kreditgebenden Bank und externe Rating durch eine unabhängige Rating-Agentur.

Die bei Unternehmen zu prüfenden Kriterien im Rahmen der Kreditvergabe lauten unter anderem:

- Vergangene und prognostizierte Fähigkeit, Erträge zu erwirtschaften, um Kredite zurückzuzahlen und anderen Finanzbedarf zu decken.
- Die Kapitalstruktur und die Wahrscheinlichkeit, dass unvorhergesehene Umstände die Kapitaldecke aufzehren könnten und dies zur Zahlungsunfähigkeit führt.
- Qualität der Einkünfte, d.h. der Grad, zu dem die Einkünfte und der Cashflow des Kreditnehmers aus dem Kerngeschäft und nicht aus einmaligen nicht wiederkehrenden Quellen stammen.
- Die Qualität und rechtzeitige Verfügbarkeit von Informationen über den Kreditnehmer, einschließlich der Verfügbarkeit testierter Jahresabschlüsse, die anzuwendenden Rechnungslegungsstandards und Einhaltung dieser Standards.
- Grad der Fremdfinanzierung und die Auswirkungen von Nachfrageschwankungen auf Rentabilität und Cashflow.
- Finanzielle Flexibilität in Abhängigkeit vom Zugang zu Fremd- und Eigenkapitalmärkten, um zusätzliche Mittel erlangen zu können.
- Stärke und Fähigkeit des Managements, auf veränderte Bedingungen effektiv zu reagieren und Ressourcen einzusetzen sowie der Grad von Risikobereitschaft versus Konservativität.
- Position innerhalb der Industrie und zukünftige Aussichten.

Der Mittelstand sollte das Rating als Chance begreifen und schon vorbeugend den eigenen Betrieb auf Schwachstellen überprüfen, diese schnell beseitigen und Innovationen einsetzen. Den geforderten hohen Qualitätsansprüchen zu genügen ebnet nicht nur den Weg zu günstigeren Krediten, sondern sichert auch langfristiges Ertragswachstum. Mit anderen Worten: Wer ein gutes Rating-Ergebnis anstrebt, macht sein Unternehmen fit für den immer härter werdenden Wettbewerb.

Die Erfolgskriterien

Rating als Chance begreifen

Die integrierte Abbildung aller Unternehmensbereiche und Geschäftsprozesse über die Betriebsgrenzen hinaus ist der erste Schritt auf diesem Weg. Auf die entsprechend ausgelegten informationstechnologischen Werkzeuge richten die Prüfer ein besonderes Augenmerk: Wird hier doch der Grundstein für eine effiziente Prozessgestaltung in allen Bereichen gelegt – von der Steuerung der Finanzen und der Produktlebenszyklen über das Lieferkettenmanagement bis hin zur effektiven Kundenbindung. Die Rating-Analysten achten dabei vor allem auf Gewinne und Einsparpotenziale. Der Einsatz von Controllingssystemen kommt hier besonders zum Tragen.

Kennzahlen

Unter Kennzahlen versteht man betriebswirtschaftliche Rechenoperationen. Mit ihnen werden gängige Daten der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung oder bereits anderweitig errechnete Kennzahlen zueinander in Beziehung gesetzt. Sie ermöglichen weitergehende Schlüsse auf Risiken und Erfolgsaussichten des Unternehmens.

Dabei ist zu beachten, dass Kennzahlen nur im Zeitverlauf oder im Vergleich mit Benchmarks aussagekräftig sind.

Bei jeder Kennzahl ist zu prüfen, welche Aussagekraft sie hat, und welcher Wert und welche Veränderung dem Unternehmen nutzt oder schadet. Bei der Erstellung von Kennzahlensysteme sollte man des Guten nicht zu viel tun. Sie sollen dazu dienen zu vereinfachen, den Blick zu schärfen, nicht ihn zu verstellen. Daher sollten sie leicht erfassbar, interpretierbar und beeinflussbar sein.

Im folgenden werden einige Kennzahlen vorgestellt, die für die Führung eines mittelständischen Unternehmens sinnvoll sein können. Die Auswahl und Definition der Kennzahlen sollte aber von der Branche und von den Zielen des jeweiligen Unternehmens abhängig gemacht werden.

Die fünf Warnlampen

Speziell für mittelständische Unternehmen hat die Deutsche Bundesbank eine Kombination von Kennzahlen aufgestellt, die als die fünf Warnlampen bezeichnet werden. Einzelnen und im Zusammenhang geben sie der Geschäftsleitung und den externen Adressaten einen Eindruck von der aktuellen und künftigen Leistungsstärke des Unternehmens. Die Deutsche Bundesbank liefert hierzu jeweils Grenzwerte, die kritische Bereiche und Risiken anzeigen.

Umsatzrendite = Gewinn / Umsatz * 100

Die Umsatzrendite beschreibt, wie das Unternehmen mit einem bestimmten Umsatz wirtschaftet. Sie sollte in der Regel im Branchenvergleich betrachtet werden. Die Deutsche Bundesbank setzt die Erfolgsgrenze bei mindestens 1% an. Die aktuelle Diagnose Mittelstand (letztes Erhebungsjahr 2003) des Deutschen Sparkassen- und Giro-Verbands ermittelte eine durchschnittliche Umsatzrendite von 4,1 %.

Kennzahlen erleichtern den Überblick

Kennzahlenempfehlung der Bundesbank

Eigenkapitalquote = Summe Eigenkapital / Bilanzsumme * 100

Die Eigenkapitalquote beschreibt den Anteil des Unternehmensvermögens, der nicht von Gläubigern finanziert ist, sondern von den Eigentümern. Sie drückt zugleich den vergangenen und laufenden Unternehmenserfolg aus, da Gewinne und Verluste im Eigenkapital verbucht werden. Die Bundesbank setzt die zweite Warnlampe an, wenn die Quote unter 10 % fällt. In unseren Nachbarländern liegt sie deutlich höher. Die Eigenkapitalausstattung im deutschen Mittelstand wird von allen Experten hingegen als besorgniserregend angesehen. In der Diagnose Mittelstand wird erfreut zur Kenntnis genommen, dass sie 2003 auf durchschnittlich 7,5 % anstieg.

Cash Flow Rendite

= Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit / Umsatz * 100

Der Cash Flow gilt als besserer Indikator für den Periodenerfolg, weil er weniger Gestaltungsspielräume bietet. Zu seiner Ermittlung wird das Nettoergebnis um nicht zahlungswirksame Aufwendungen bereinigt, zum Beispiel um Abschreibungen. Die Cash Flow Rendite sollte nach den Vorstellungen der Deutschen Bundesbank größer als 2 % sein.

Kapitalrückflussquote = Cash Flow / Bilanzsumme * 100

Hier wird der Cash Flow auch zur Bilanz in Beziehung gesetzt. Die Deutsche Bundesbank erwartet vom gesunden Unternehmen 4 %. Es ist allerdings anzumerken, dass Eigen- und Fremdkapitalgeber hier die Rückflussquote jeweils auf ihren Einsatz beziehen werden. Daher ist diese Kennzahl differenziert zu betrachten und je nach Interessen der Adressaten aufzustellen.

Dynamischer Verschuldungsgrad = (Schulden – Liquide Mittel) / Cash Flow

Diese Kennzahl drückt aus, wie viele gleich gute Jahre das Unternehmen bräuchte, um seine Schulden aus dem Cash Flow vollständig begleichen zu können. Hier erwartet die Bundesbank, dass das Ergebnis nicht über sechs Jahren liegt.

6. Rechtliche Rahmenbedingungen im Überblick

Die Erwartungen des Gesetzgebers an die Unternehmen erstreckt sich zunehmend auch auf Funktionen, die sinnvoller Weise im Controlling anzusiedeln sind. Im folgenden werden einige wenige einschlägige Bestimmungen mit ihren Auswirkungen knapp vorgestellt.

Handelsgesetzbuch

Das dritte Buch des Handelsgesetzbuches verpflichtet den Kaufmann zur Führung von Handelsbüchern. Das HGB regelt diesen Bereich aber vor allem vor dem Hintergrund der allgemeinen Interessen Dritter an der Ordnungsmäßigkeit, Nachvollziehbarkeit und Vergleichbarkeit der Buchführung.

Zugleich sind die Bestimmungen zur Aufstellung der Bilanz nach den Regeln der Steuergesetzgebung zu beachten.

Die interne Kostenrechnung ist hier nicht geregelt, sie bleibt letztlich ins Belieben des Unternehmers gestellt. Es ist jedoch ein Gebot der Klugheit, interne und externe Rechnungslegung möglichst eng auf einander zu beziehen.

Kreditwesengesetz

§ 18 Kreditunterlagen

“Ein Kreditinstitut darf einen Kredit von insgesamt mehr als 250.000 Euro nur gewähren, wenn es sich von dem Kreditnehmer die wirtschaftlichen Verhältnisse, insbesondere durch Vorlage der Jahresabschlüsse, offen legen lässt. Das Kreditinstitut kann hiervon absehen, wenn das Verlangen nach Offenlegung im Hinblick auf die gestellten Sicherheiten oder auf die Mietverpflichteten offensichtlich unbegründet wäre. Das Kreditinstitut kann von der laufenden Offenlegung absehen, wenn

1. der Kredit durch Grundpfandrechte auf Wohneigentum, das vom Kreditnehmer selbst genutzt wird, gesichert ist,
2. der Kredit vier Fünftel des Beleihungswertes des Pfandobjektes im Sinne des § 12 Abs. 1 und 2 des Hypothekendarbankgesetzes nicht übersteigt und
3. der Kreditnehmer die von ihm geschuldeten Zins- und Tilgungsleistungen störungsfrei erbringt.”

Diese Vorschrift wurde durch mehrere Rundschreiben des Bundesaufsichtsamtes für Kreditwesen (BAKred), und dessen Nachfolgeeinrichtung, die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BAFin), konkretisiert. Insbesondere wird unterschieden zwischen geprüften und nicht geprüften Jahresabschlüssen.

Geprüfte Jahresabschlüsse genügen fast immer diesen Anforderungen, es sei denn der Bestätigungsvermerk ist versagt oder nur eingeschränkt erteilt worden.

Problematisch sind nicht prüfungs-, aber bilanzierungspflichtige Firmen, deren Jahresabschlüsse durch Angehörige der steuerberatenden oder wirtschaftsprüfenden Berufe erstellt werden. Ein solcher (ungeprüfter) Abschluss wird nicht als ausreichende Information anerkannt.

Hier ist das Controlling gefordert: Um sich ein klares Bild über die wirtschaftlichen Verhältnisse zu verschaffen erwarten die Banken zusätzliche Unterlagen wie oben beschrieben über Liquidität, Substanz und Erfolg des Kreditnehmers, zum Beispiel Nachweise über Auftragsbestände, Umsatzzahlen, betriebswirtschaftliche Auswertungen, Umsatzsteuervoranmeldungen, Erfolgs- und Liquiditätspläne.

Es ist kritisch angemerkt worden, dass § 18 KWG sogar noch über die sich abzeichnende Basel II-Praxis hinaus geht.

Aktiengesetz

Der 1994 eingeführte § 91, Abs. 2, Aktiengesetz, verpflichtet das Unternehmen, ein Risikomanagement-System einzuführen: „Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“

Diese Bestimmung hat inzwischen an Tragweite deutlich zugenommen. Sie erfasst auch weite Bereiche außerhalb des finanziellen Sektors, zum Beispiel die Informationstechnologie. Und sie strahlt auch auf andere Kapitalgesellschaften wie die GmbH und auf Handelsgesellschaften aus. Die Einrichtung eines solchen Frühwarnsystems ist eine typische Controlling-Aufgabe,

7. Strategisches Controlling für die langfristige Unternehmensplanung

Fehlende Transparenz ist einer der größten hemmenden Faktoren im Wirtschaftsleben. Dies betrifft die laufenden Geschäfte, die Planungsprozesse, viel mehr aber noch die Unternehmensstrategie. Hier sind zusätzliche Informationen aus unterschiedlichen Quellen einzubeziehen: Markt, Recht, Volkswirtschaft [das folgende nach Schwindt 2003].

Daher ist es wichtig, dass Führungskräfte und Mitarbeiter sich laufend mit den erfolgsbestimmenden Unternehmensaspekten auseinander setzen und prüfen, welchen Einflüssen sie ausgesetzt sind. Hierzu muss die Geschäftsleitung ein Informations- und Führungskonzept zur Verfügung haben, das eine ergebnisorientierte strategische Unternehmensplanung unterstützt.

Unter einer Strategie wird ein System von Leitlinien verstanden, dessen Verfolgung und Umsetzung dazu führen sollen, dass das Unternehmen seine Ziele erreicht, insbesondere nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielt. Diese Leitlinien sind zu entwickeln unter Berücksichtigung aller wesentlichen bestehenden und erreichbaren Voraussetzungen und Kapazitäten des Unternehmens sowie der wesentlichen externen Rahmenbedingungen. Sie enthalten zeitliche Vorgaben für die Zielerreichung.

Strategie, Planung und Kontrolle bilden einen revolvierenden Regelkreis, der mehrere Teilschritte umfasst:

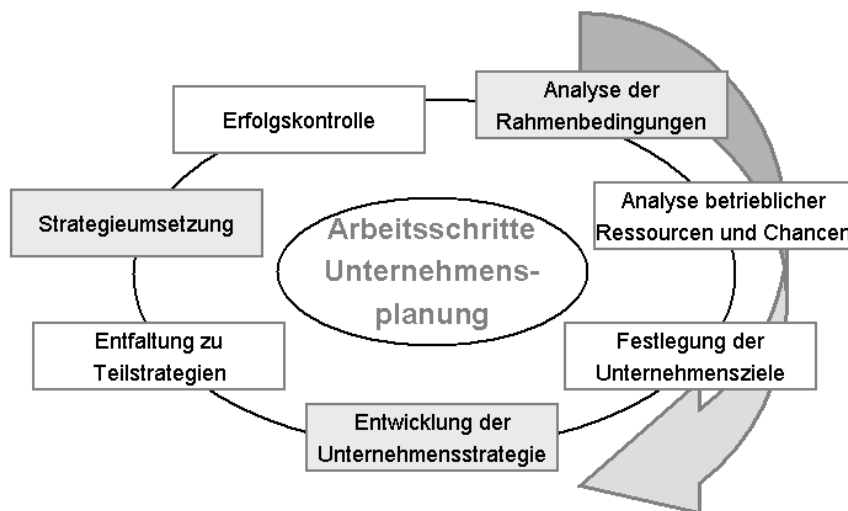


Abb. 7: Die Unternehmensplanung bezieht interne und externe Informationen mit ein.

Während sich das operative Controlling auf die laufende Gewinnerzielung richtet, dient das strategische Controlling der dauerhaften Existenzsicherung durch Suche nach oder Erhalt von Erfolgspotenzialen.

Auch die Entwicklung einer nachvollziehbaren Unternehmensstrategie wird einerseits unter Basel II zu einer Pflichtveranstaltung bei der Beantragung von Firmenkrediten, andererseits erleichtert eine gute Strategie das Alltagsgeschäft der Geschäftsleitung und verbessert die Erfolgspotenziale.

Das strategische Controlling unterstützt diesen Prozess durch die Bereitstellung der geeigneten Informationen und deren laufende Aktualisierung. Seine Aufgabe ist es, die kritischen Erfolgsfaktoren zu identifizieren und die Umsetzung der Strategie zu operationalisieren. Hierzu dienen eine Reihe bewährter Instrumente. Einige werden im Folgenden vorgestellt.

Instrumente des strategischen Controllings

Lebenszyklusanalyse

Dieses Instrument betrachtet Produkte und Dienstleistungen über ihre gesamte Lebenszeit. Die Lebensdauer des Produkts oder der Dienstleistung wird in Abschnitte unterteilt, die jeweils unterschiedliche Besonderheiten und betriebswirtschaftliche Anforderungen mit sich bringen. Meist spricht man von den folgenden Phasen:

- a. Entwicklung
- b. Einführung
- c. Wachstum
- d. Reife
- e. Sättigung
- f. Schrumpfung

Insbesondere in der Entwicklungsphase übersteigen die Aufwendungen den Ertrag, die Markteinführung ist oft mit hohen Marketingaufwendungen verbunden. Ist das Produkt erfolgreich eingeführt, dann generiert das Unternehmen bei relativ niedrigen laufenden Kosten hohe Umsätze. In der Phase der Sättigung sind Wettbewerber aufgetreten; die Differenzierung über den Preis wird wichtiger, um Marktanteile zu halten ist erneut verstärktes Marketing erforderlich. In der Phase der Schrumpfung ist das Produkt von anderen überholt worden und verliert an Bedeutung.

Diese Entwicklung lässt sich als sogenannte Erfahrungskurve (engl. „Learning curve“) darstellen.

Für jeden Markt, jede Branche, jedes Produkt kann die Erfahrungskurve anders ausfallen. Daher ist das strategische Controlling gefordert, für die eigenen Produkte die jeweiligen Verläufe historisch zu analysieren und zu prognostizieren. Dadurch können zum Beispiel die Marketingausgaben präziser gesteuert werden.

Als Faustregel wird in der Theorie der Erfahrungskurve unterstellt, dass die Gesamtkosten eines Produktes mit jeder Verdoppelung des Absatzes um ca. 25 % sinken. Diese Mengeneffekte basieren auf Faktoren wie Lerneffekte in der Organisation, technischem Fortschritt, Standardisierung, Rationalisierung etc.

Lebenszyklus- analyse

Auch diese Effekte sind im Unternehmen spezifisch zu untersuchen und aufgrund genauer Daten zu steuern.

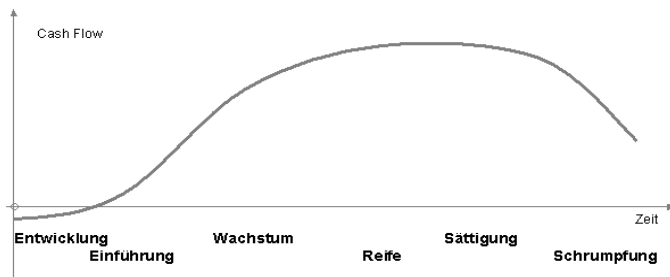


Abb. 8: Cash-Flow-Entwicklung in der idealtypischen Lebenszyklus-Kurve eines Produkts.

Stärken-/Schwächen-Analyse

Vorteil: Die Stärken-/Schwächen-Analyse erlaubt eine einfache und visuell aussagekräftige Positionsbestimmung und erlaubt die rasche Identifizierung von Verbesserungsmaßnahmen.

Stärken-/ Schwächen-Analyse

Anhand einer Stärken-/Schwächen-Analyse lässt sich die relative Position des eigenen Unternehmens, einzelner Bereiche oder sogar Produkte gegenüber dem Wettbewerb oder generell im Marktumfeld beschreiben. Man unterscheidet zwischen Stärken-/Schwächen-Profilen und sogenannten.

Stärken-/Schwächen-Profil

Profilmethode

Die folgende Tabelle zeigt als Beispiel eines Stärken-/Schwächen-Profiles die Analyse des unternehmenspolitischen Ziels Kundenzufriedenheit. Zum Vergleich wird die Position des stärksten Wettbewerbers herangezogen. Zunächst werden sorgfältig die Elemente bestimmt, die zur Erreichung des Ziels benötigt werden. Der Erfüllungsgrad der ausgewählten Kriterien wird in dann einer Bewertung abgetragen. Dadurch werden Vorsprung und Rückstand gegenüber dem Wettbewerb auf Anhieb sichtbar. Allerdings ist die Erhebung verlässlicher Informationen oft zeitraubend und aufwendig.

SWOT-Analysen

SWOT-Methode

Die sogenannte SWOT-Analyse betrachtet neben den Stärken (S = Strengths) und Schwächen (W = Weaknesses) des eigenen Unternehmens oder Produkts auch die Chancen (O = Opportunities) und Risiken (R = Risks) der künftigen Entwicklung. Häufig entstehen solche Analysen im Umfeld von Strategie-Workshops. Ihr Vorteil ist die stärkere Zukunftsorientierung.

Erfüllungsgrad „Kundenzufriedenheit“	100%	75%	50%	25%
Politik/ Strategie	●	★		
Arbeitsprozesse	★	●		
Ressourcen	★		●	
Mitarbeiter		●	★	
Beschwerdemanagement	★	●		
Image	●	★		
Legende: ★ = eigenes Unternehmen; ● = Wettbewerber				

Tab. 4: Stärken/Schwächen-Analyse des Zieles Kundenzufriedenheit.

Die Ergebnisse werden üblicherweise in ein Raster von vier Feldern eingetragen. Sie ermöglichen die Auswahl von Handlungsoptionen, um Schwächen auszubügeln, Stärken zu pflegen, Chancen zu nutzen und Risiken zu vermeiden.

Das folgende Beispiel stammt aus einem Biotechnologie-Unternehmen, das eine bevorstehende Markteinführung vorbereitet. Die Bewertung und Operationalisierung der dahinterstehenden Fakten ist erneut Gegenstand des strategischen Controllings.

Stärken	Schwächen
Gute Marktposition Entwicklung abgeschlossen, Zulassung fortgeschritten Gutes Unternehmensimage Gute Vertriebsorganisation	Finanzierung des Markteintritts noch nicht vollständig gesichert Vereinzelt Nebenwirkungen aufgetreten
Chancen	Risiken
Patientenorganisation kann als Unterstützer gewonnen werden Positive Resonanz Kassenärzte nutzen	Nebenwirkungen könnten stärker sein als jetzt bekannt Konkurrenzprodukt ebenfalls vor Markteinführung

Abb. 9: Vereinfachte SWOT-Analyse eines Biotechnologie-Unternehmens für ein neues Pharmaprodukt

Portfolio-Analyse

Portfolio-Analyse

Vorteil: Die Portfolio-Analyse ermöglicht eine objektiv nachvollziehbare Positionierung der eigenen Produkte und Dienstleistungen. Die gewählten Kriterien sind gut überschaubar und empirisch fundiert. Hieraus lassen sich unmittelbar Zukunftsszenarien, Handlungsoptionen und Mittelzuweisungen ableiten.

Die Portfolio-Analyse untersucht, wie die eigenen Produkte am Markt positioniert sind und welche weiteren Wachstumspotenziale sie möglicherweise besitzen. Von den verschiedenen gängigen Modellen wird hier das der Boston Consulting Group zugrunde gelegt, das sogenannte BCG-Portfolio.

Während die Lebenszyklus-Analyse für einzelne Produkte geeignet ist, ermöglicht es die Portfolio-Analyse, verschiedene Produkte oder aber ganze Geschäftsbereiche im Zusammenhang und mit Blick auf ihren künftigen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu betrachten.

BCG legt Marktkriterien für die Bewertung zugrunde. In Beziehung gesetzt werden das Wachstum des jeweilig betrachteten Marktes und der relative Marktanteil des eigenen Produktes.

Mit steigendem relativen Marktanteil sinken erfahrungsgemäß die Stückkosten. Ein hoher Marktanteil verbessert die Wettbewerbsposition und steigert die Ertragskraft des Unternehmens. Das Marktwachstum kann unterschiedlich definiert werden. Dabei geht es nicht um eine wissenschaftlich exakte Erhebung, sondern um eine Trendaussage, eventuell im Vergleich zum Bruttosozialprodukt oder zu einer anderen Benchmark.

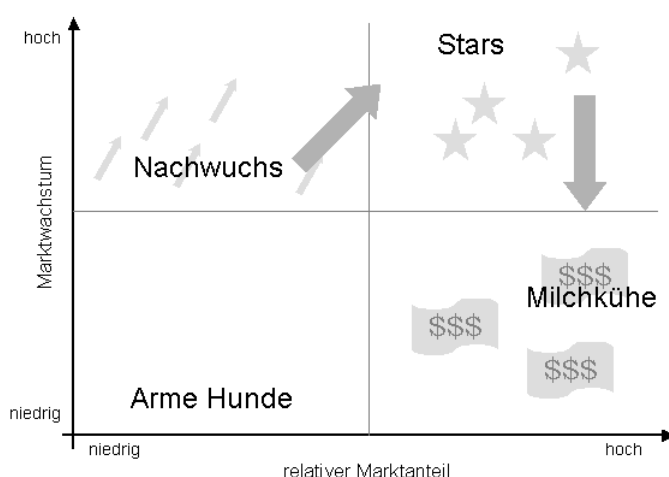


Abb. 10: Graphische Darstellung des BCG-Portfolio-Schemas

Trägt man diese Kriterien in einem Koordinatensystem auf, so entstehen bei Bewertung beider Achsen als entweder hoch oder niedrig vier Quadranten. Diese wurden von BCG plastisch benannt:

Nachwuchs: In dieser Kategorie finden Sie Produktgruppen, die bei niedrigem Marktanteil hohe Wachstumsraten aufweisen. Nachwuchsprodukte verdienen hohe Aufmerksamkeit, denn sie können am Markt sehr erfolgreich werden, sie können aber auch noch scheitern. Cash Flow Effekt: Meist negativ, da weitere Anlaufinvestitionen nötig.

Stars: Die Stars wachsen schnell bei einem bereits hohen Marktanteil. Diese Produkte haben das Potenzial zum Marktführer, bis sie in Ihrem individuellen Lebenszyklus zur Sättigung kommen. Die Stars sind die langfristig zukunftsträchtigsten Produkte. Cash Flow Effekt: Neutral, da die erzielten hohen Erlöse für die weitere Penetration des Marktes benötigt werden.

Milchkühe: Die berühmten „Cash Cows“ haben einen hohen Marktanteil, wachsen aber nur noch langsam. Für ihre weitere Pflege sind keine besonderen Aufwendungen mehr erforderlich, die Kostenpotenziale sind weitgehend ausgeschöpft. Cash Flow Effekt: Positiv. Diese Produkte leisten die höchsten Deckungsbeiträge.

Arme Hunde: Arme Hunde sitzen in kaum wachsenden Märkten und haben selbst daran keinen großen Anteil. Hier ist sehr genau zu prüfen, ob es der Mühe Wert ist, mit hohem Mitteleinsatz den Marktanteil zu steigern. Meist wird man diese Produkte aber nicht mehr besonders pflegen. Cash Flow Effekt: Neutral oder negativ aufgrund geringer Stückzahlen und weil man gegen weiteres Abrutschen des Marktanteils laufend weiter Aufwand treiben muss.

Diese Betrachtung setzt im Unternehmen einen laufenden Innovations- und Veränderungsprozess in Gang. Das Management muss laufend dafür sorgen, dass genügend neue (Nachwuchs-) Produkte entwickelt werden. Einige davon sollten als zukunftsträgliche Sterne eingeführt werden. Zugleich braucht es Cash Cows, deren laufende Einnahmen in die Zukunftsperspektive investiert werden können. Die Armen Hunde hingegen wird man möglichst rasch vom Markt nehmen, weil sie das Unternehmen belasten, ohne eine weitere Perspektive zu eröffnen.

Diese Portfolio-Darstellung kann auch für die Verdeutlichung der Planung genutzt werden. So kann man neben die Bestandsaufnahme zur Position der bestehenden Produkte oder Geschäftsfelder die jeweils geplanten weiteren Entwicklungen auftragen.

8. Betriebswirtschaftliche Software zur Unterstützung des Controllings

Es sollte deutlich geworden sein: Controlling ist für die optimale Steuerung Ihres Unternehmens ein zentrales und flexibles Hilfsinstrument. Es macht Daten transparent und liefert fundierte Erkenntnisse für alle unternehmerischen Entscheidungen. Unternehmer, die zur richtigen Zeit die richtigen Informationen und Kennzahlen zur Verfügung haben, stellen ihre Entscheidungen auf ein sicheres Fundament und erhöhen damit wesentlich ihren laufenden Geschäftserfolg und ihre Chancen für die Zukunft. Der Mittelstand muss sich daher darauf einstellen, heute mehr denn je, ein transparentes Controlling zu implementieren.

Eine immer wichtigere Rolle im Sinne eines transparenten Controllings nimmt Ihre betriebswirtschaftliche Software ein. Sie vereint all Ihre wichtigsten Unternehmensdaten. Sie muss es leisten, auf Knopfdruck alle Informationen, alle Auswertungen und Berichte zu liefern, die Sie brauchen; als Grundlage für bessere unternehmerische Entscheidungen und für bessere Kreditkonditionen bei Ihrer Bank.

Erfolgsfaktor Software

Die Sage Office Line wurde mit Blick auf diese Aufgabenstellungen entwickelt und optimiert. Sie gehört mit über 10.000 Kunden zu den erfolgreichsten Softwarelösungen im ERP-Segment bis 100 Arbeitsplätze. Sie vereint und steuert sämtliche betriebswirtschaftlichen Abläufe aus Finanz-/Rechnungswesen, Warenwirtschaft, Produktion, Personalwirtschaft, Customer Relationship Management (CRM) und eBusiness.

Bedienungsfreundlichkeit, Flexibilität, umfassende Anpassungsmöglichkeiten und langfristige Zukunftssicherheit werden von unseren Kunden als wichtige Vorzüge der Sage Office Line ins Feld geführt.

Darüber hinaus bietet sie vielfältige Analyse-, Auswertungs- und Planungstools, um Ihre Geschäftsprozesse zu durchleuchten und erfolgreich zu gestalten. Die Tools sind direkt in die einzelnen Programmmodule integriert und können unmittelbar aus der Anwendung heraus bedient werden.

Zu den Controlling-Tools, die standardmäßig in der Sage Office Line verfügbar sind, zählen ABC-Analysen, vielfältige Erfolgs- und Bilanz-Auswertungen, Kennzahlen-Analysen, Planungstools und Soll-Ist-Vergleiche.

Die Baumstruktur des Aufbaus gewährleistet dabei höchste Übersichtlichkeit. Sie können beliebig viele individuelle Auswertungen erstellen und speichern. Dabei muss die Zuordnung der Konten nur einmalig durchgeführt werden, da Verweise auf bestehende Auswertungen erstellt werden können.

Besondere Highlights sind die berechnenden Formelpositionen, mit denen sich auch komplexe Kennzahlen generieren lassen: Diese sind die beste Voraussetzung für eine permanente Kennzahlenanalyse, die gerade im Hinblick auf die Anforderungen aus Basel II wesentlich sind.

Mustermann & Söhne GmbH, Frankfurt

	2003 Kennzahlen	2002 Kennzahlen
I. Betriebsrentabilität		
1. Umsatzrentabilität in %	14,25	82,08
2. Kapitalumschlag	54,01	81,21
3. ROI in %	7,69	66,66
II. Produktivität		
1. Personalintensität in %	73,83	0,00
2. Materialintensität	3,67	3,54
3. Abschreibungsquote in %	7,49	14,07
4. Anteil sonst. betriebl. Aufwand in %	0,77	0,31
III. Umschlagskennzahlen (in Tagen)		
1. Lagerumschlag in Tagen	0,00	0,00
2. Kundenziel in Tagen	212,58	152,17
3. Lieferantziel in Tagen	2.996,14	2.658,73
IV. Kapitalstruktur		
1. Eigenkapitalquote in %	1,98	66,33
2. kurzfr. FK-Quote in %	-75,83	20,86
3. mittelfr. FK-Quote in %	0,00	0,00
4. langfr. FK-Quote	0,00	0,00
V. Finanzierung		
1. Anlagendeckung A in %	61,93	493,40
2. Anlagendeckung B in %	61,93	493,40
VI. Kapitalrentabilität		

Abb. 11: Standardkennzahlen aus der Sage Office Line

Mit der integrierten Liquiditätsplanung erhalten Sie einen stets aktuellen Überblick über die aktuelle Liquiditätssituation. Die Liquiditätsvorschau ermittelt die zu erwartenden Ein- und Ausgaben und verrechnet diese mit den aktuell verfügbaren liquiden Mitteln.

Mit der Sage Office Line können Kostenstellen und Kostenträger hierarchisch strukturiert werden. So erhalten Sie eine hohe Transparenz, Kostenstellen und Kostenträger können in der Kostenrechnung entsprechend abgebildet und somit einfach geplant und gesteuert werden. Die einzelnen Kostenstellen können auf Basis von Vergleichswerten aus dem Vorjahr und mit individuellen Verteilungsschlüsseln komfortabel geplant werden. Besonders nützlich ist die konfigurierbare Signalfunktion, die durch farbige Signale vor Planabweichungen warnt und Überschreitungen sofort aufzeigt. Damit behalten Sie immer den Überblick über den Erfolgsbeitrag und die Planeinhaltung Ihrer Unternehmensbereiche.

Auch eine Reihe weiterer betriebswirtschaftlicher Systeme aus dem Hause Sage bietet – für kleinere Unternehmen, Handwerksbetriebe, Selbstständige und für bestimmte Branchen – vielfältige, flexibel einsetz- und erweiterbare Standardauswertung im Sinne eines erfolgreichen Controlling an. Für weitergehende Informationen empfehlen wir den Blick auf unsere Webseiten www.sage.de oder kontaktieren Sie uns. Wir stehen Ihnen für weitere Auskünfte gerne zur Verfügung.

9. Tipps zur Einführung von Controlling im Unternehmen

Das Controlling bedeutet – wie gesehen – die Einführung vieler neuer Aufgaben und Arbeiten. Unabhängig davon, ob es als eigene Abteilung oder als weitere Tätigkeit der bewährten Mitarbeiter eingeführt wird: Die Aufgaben des Controlling sind zumindest logisch von denen der bisherigen Finanzbuchhaltung zu trennen. Hier ein Beispiel für die Aufstellung der unterschiedlichen Aufgaben in einem mittelständischen Finanz- und Rechnungswesen.

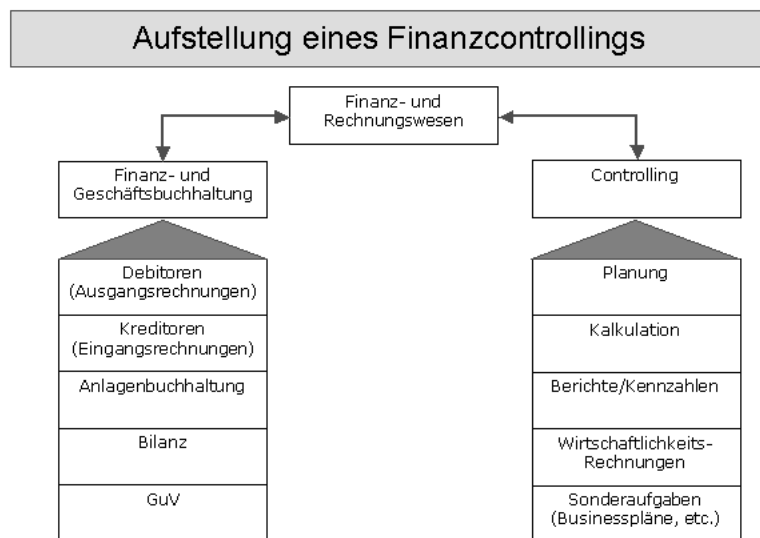


Abb. 12: Aufstellung eines Finanzcontrollings

Wird Controlling neu im Unternehmen eingeführt, dann stellt dies die Mitarbeiter vor beträchtliche Veränderungen in ihren Arbeitsabläufen. Das ist auch erwünscht, denn immerhin sollen ja in der Folge neue Betrachtungs- und Verhaltensweisen entstehen und Effizienzverbesserungen realisiert werden.

Um so wichtiger ist es aber, den Einführungsprozess sorgfältig zu planen und als Gemeinschaftsaufgabe für den ganzen Betrieb anzulegen. Von Anfang an sollte man darauf achten, die Bereitschaft der Belegschaft zu diesen Veränderungen zu fördern und Mitarbeiter auf allen Ebenen in den Prozess einzubeziehen. Mitarbeiter, die die Vorteile der neuen Verfahren verstanden haben, sind auch motiviert, sie einzuführen.

Motivierte Mitarbeiter tragen oft auch selbst mit eigenen Vorschlägen und Initiativen zum Gelingen bei.

Sie erleichtern sich und ihren Mitarbeitern das Vorhaben enorm, wenn Sie den Einführungsprozess in sinnvolle, überschaubare Etappen einteilen und jeweils klare und erreichbare Ziele setzen.

Literaturhinweise:

- Basler Ausschuss für Bankenaufsicht (Hg.): Konsultationspapier – Die Neue Basler Eigenkapitalvereinbarung. – Frankfurt: Deutsche Bundesbank 2001
- Horvath, Peter et al.: Das Controlling-Konzept. – München 2000
- Schwindt, Carsten: Ratgeber Strategisches Controlling. – Marburg: Tectum 2003
- Vollmuth, Hilmar J.: Controllingsinstrumente. – Planegg: Haufe 32004
- Wambach, Martin und Bernd Rödl: Rating. Finanzierung für den Mittelstand. – Frankfurt: FAZ-Institut 2001
- Weber, Jürgen: Das Advanced-Controlling-Handbuch. – Weinheim: Wiley 2005

Antwortfax

- Ja, bitte rufen Sie mich an, um einen Gesprächstermin zu vereinbaren.

Name:

Firma:.....

Straße:

PLZ, Ort

Telefon:.....

e-Mail:.....

Bitte senden Sie das ausgefüllte Formular per Fax an:

Faxnummer: +49 (0)69 50007 1110

oder im frankierten Umschlag per Post an:

Sage GmbH & Co. KG

Frau Claudia Herdzin
Berner Straße 23
60437 Frankfurt

Impressum:

Stand: Juli 2005

Verantwortlich:
Sage GmbH & Co. KG
Berner Straße 23
60437 Frankfurt
www.sage.de

Autor: Dr. Joachim Fleing
www.fleingcom.com

Druck: Eigendruck; Print on demand