

Wenn die Stichworte Basel II und Rating fallen, zucken viele Handwerksunternehmer zusammen. Verbinden sie damit doch noch mehr Verwaltungsaufwand. Zeit, die sie gerade angesichts der momentanen Wirtschaftslage doch viel dringlicher für andere Aufgaben bräuchten. Der folgende Artikel beschreibt, wie man aus der Not eine Tugend macht und die Forderung nach Planung und Steuerung so umsetzt, daß der Betrieb auch in anderen Bereichen davon profitiert.

Betriebsergebnis in T€	2003 PLAN				Gesamt
	Jan 03	Feb 03	Mrz 03	Apr - Dez 03	
Umsatz netto	690	850	660	...	10.070
Bestandsveränderung	0	0	0	...	0
Gesamtleistung	690	850	660	...	10.070
Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe	247	181	143	...	2.506
Fremdleistungen	149	128	80	...	1.612
Wareneinkauf (WE) gesamt	395	310	223	...	4.118
Rohertrag	295	540	437	...	5.952
Personalkosten	209	209	209	...	2.744
...
Betriebsbedarf	17	17	17	...	204
Summe Kosten (ohne WE)	417	415	399	...	5.387
Betriebsergebnis	-122	125	38	...	565
Zinsaufwand	6	6	45	...	234
internes Ergebnis	-128	119	-7	...	331
internes Ergebnis, kumuliert	-128	-9	-16	...	

Bild 1: Plan-Tableau

Wie Handwerksbetriebe Ratinganforderungen pragmatisch umsetzen können

Selbst ist der Steuermann

Echte Unternehmer sind gut am Markt. Sie kennen ihre Kunden und Konkurrenten. Ihre Leute stehen hinter ihnen, sie haben einen Riecher für Trends und Entwicklungen. Ihr Interesse gilt der langfristigen Perspektive ihres Betriebes und dem Tagesgeschäft. Ein gutes Betriebs- und Un-

ternehmensergebnis ist die Bestätigung, alles richtig gemacht zu haben. Eine BWA (Betriebswirtschaftliche Auswertung) als zahlenmäßiges Abbild des echten Geschehens interessiert sie nur insofern, als sie aufschlüsselt, wie das Ergebnis zustande kommt. Die Steuerung des Unternehmens

erfolgt weniger mit diesen Zahlen als vielmehr aus Erfahrung. Systematische Controllinginstrumente sind kaum zu finden. Und jetzt verlangen Banken, auf die wegen der bekannten Eigenkapitalschwäche kaum verzichtet werden kann, immer mehr Informationen über das betriebliche Geschehen. Vergangenheitsdaten genügen nicht mehr, Planungen mit Zukunftsbezug müssen vorgelegt werden, ganze Controllingkonzepte werden verlangt. Hintergrund sind nicht nur Anforderungen, die immer stärkeres Gewicht erhalten, und deren Ursache jeder Unternehmer sofort mit den Stichworten Basel II und Rating verbindet. Die allgemeine wirtschaftliche Schwäche kommt hinzu. Keine Rolle spielt es übrigens, ob es sich um ein externes oder ein internes Rating handelt, oder welche Bank die Information möchte. Der Baustein „Planung und Steuerung“ ist immer Bestandteil eines Ratingverfahrens.

Interpretation statt Komplexität

Für einen Unternehmer stellen sich jetzt zwei Fragen:

1. Wie können die Anforderungen der Finanzierungspartner erfüllt werden, ohne die eigene Zeit noch mehr zu strapazieren?

Betriebsergebnis in T€	2003 IST				kumuliert
	Jan 03	Feb 03	Mrz 03	Apr - Dez 03	
Umsatz netto	750	860	690	...	2.300
Bestandsveränderung	0	0	0	...	0
Gesamtleistung	750	860	690	...	2.300
Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe	200	331	165	...	696
Fremdleistungen	130	129	75	...	334
Wareneinkauf (WE) gesamt	330	460	240	...	1.030
Rohertrag	420	400	450	...	1.270
Personalkosten	200	208	195	...	603
...
Betriebsbedarf	19	15	10	...	44
Summe Kosten (ohne WE)	397	398	385	...	1.179
Betriebsergebnis	24	2	66	...	91
Zinsaufwand	6	6	41	...	53
internes Ergebnis	18	-4	25	...	39
internes Ergebnis, kumuliert	18	14	39	...	

Bild 2: Ist-Tableau

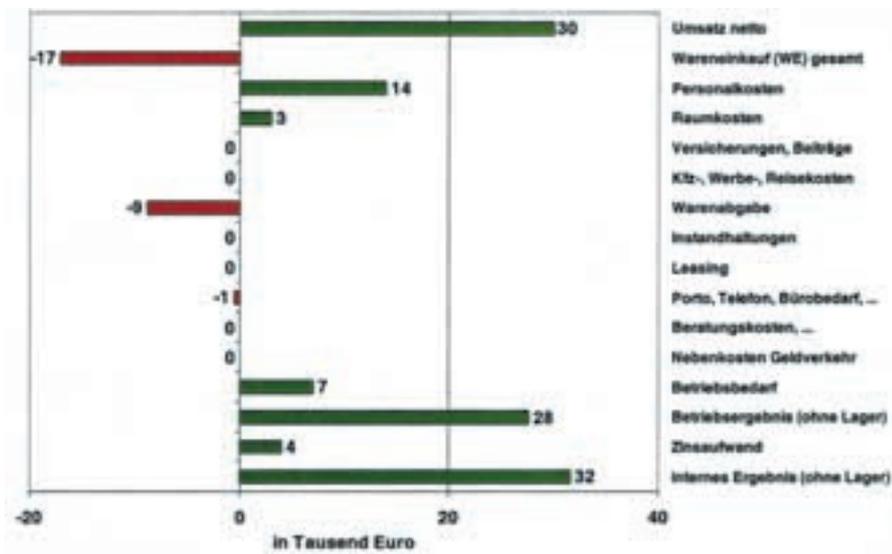


Bild 3: Plan/Ist-Abweichungen, Monat März 2003

2. Wie kann der ohnehin anfallende Aufwand für das Tagesgeschäft echten Nutzen bringen?

Das folgende Beispiel gibt eine Antwort darauf, wie ein wichtiger Teil der Forderungen nach einem Controllingssystem erfüllt werden kann, wobei aus einem einfachen Planungsinstrument ein solides Steuerungsinstrument wird. Solange das betriebliche Geschehen mittels einer BWA abgebildet wird, kann dieser Weg bestritten werden. Wichtig ist es, einfach zu beginnen und zu lernen. Die Komplexität nimmt im Laufe der Zeit und mit der gesammelten Erfahrung automatisch zu. Die wahre Kunst ist nicht die Zusammenstellung der Daten und ein komplexes Modell, sondern die sinnvolle Interpretation von Ergebnissen und Analysen. Der erste Baustein ist ein Plan-Tableau, das für ein gesamtes Geschäftsjahr in Monatsabschnitten erarbeitet wird und als Budget dient. Bild 1 demonstriert, wie so ein Plan aussehen kann, in dem jede einzelne BWA-Position enthalten ist. Wie aber wird aus

diesem Plan mit Umsatz-, Kosten- und Ergebniszielen ein Instrument, das einem Unternehmer bei der Erreichung gerade dieser Ziele hilft?

Dazu wird als zweiter Baustein, das identisch aufgebaute Ist-Tableau, benötigt. Darin werden nach und nach die Daten abgeschlossener Monate eingetragen. Bild 2 zeigt ein Beispiel mit drei Monaten. Der Plan/Ist-Vergleich ist der dritte Baustein. Er zeigt, wie sich jede Budgetposition tatsächlich entwickelt hat. Am besten erschließen sich die Abweichungen in einer Grafik wie in Bild 3. Darin sind die Unterschiede zwischen Plan und Ist gezeigt. Nach rechts weisende Balken bedeuten einen besseren Ist-Wert als geplant. So ist der Umsatz im Monat März um 30 000 Euro, das interne Ergebnis um 32 000 Euro höher. Dagegen liegt der Betriebsbedarf um 7 000 Euro unter Plan, die Personalkosten sind um 14 000 Euro niedriger. Für links zeigende Balken gilt das Gegenteil. Der Wareneinkauf liegt mit 17 000 Euro und die Kosten

der Warenabgabe mit 9000 Euro über Plan. Das ist kein Wunder, der Umsatz war ja auch höher als geplant. Diese beispielhaft herausgegriffenen Positionen zeigen auch, daß Abweichungen mit Sachverstand zu interpretieren sind. Solche Sachverhalte sollten sauber dokumentiert werden, damit sie immer nachvollziehbar bleiben.

Frühwarninstrument mit Nebenzweck

Ergänzend können Abweichungen analysiert werden, die sich für die kumulierten Werte des bisherigen Jahres ergeben. Sofern verfügbar, kann ein Vorjahresvergleich eingebaut werden. Alternativ können gleitende Drei-Monatsdurchschnitte errechnet werden, um Schwankungen auszugleichen. Verfeinert wirken kalkulatorische Positionen und Entnahmen, aber auch bewertete Lageränderungen.

Das Controlling-System kann um eine zukunftsorientierte Komponente ergänzt werden. Das betont den Charakter als Frühwarninstrument. In Bild 4 zeigt die blaue Linie das geplante kumulierte interne Ergebnis (ohne Lager). Die Säulen zeigen die Ist-Werte der ersten drei Monate. Die grüne Linie setzt am letzten Ist-Balken auf und schreibt das Ergebnis bis zum Ende des Planungshorizontes fort. Der Vergleich mit der blauen Linie zeigt, ob man sich Sorgen machen und eingreifen muß oder alles im Lot ist.

Ein Unternehmer, der auf diese Weise Monat für Monat das betriebliche Geschehen mit dem Plan vergleicht, kritisch reflektiert und interpretiert, ist gut über den Stand der Dinge informiert. Er kann einfach früher sehen, wenn Budgetpositionen aus dem Ruder laufen. Damit rückt die ursprünglich zweite Frage an die erste Stelle. Gerade in Zeiten großer Unsicherheit und schwacher Konjunktur sollte niemand auf derartige Informationen verzichten. Und daß eine Vorstellung dieses Controllinginstrumentes bei einem Finanzierungspartner betriebswirtschaftliche Kompetenz zeigt, ist „nur“ noch ein willkommener Nebenzweck.

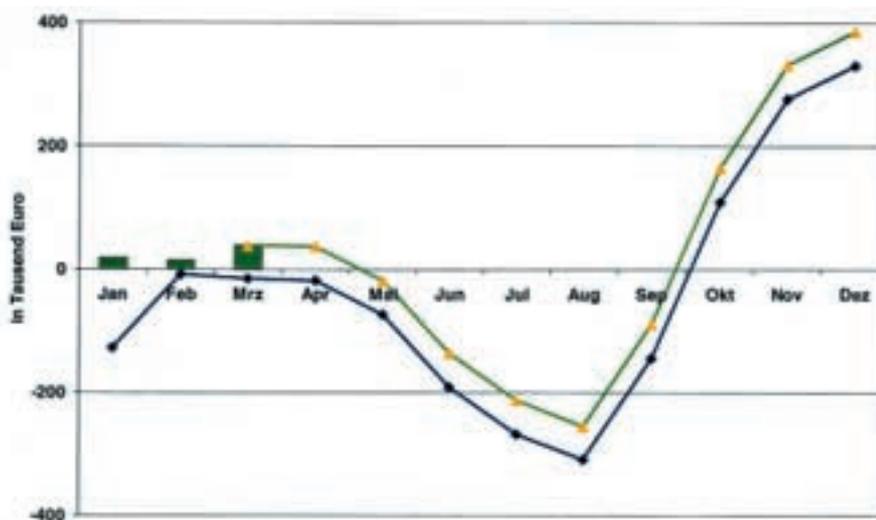


Bild 4: Ergebnisplan, -fortschreibung und -vorschau, Stand März 2003



Dr. Valentin Schackmann

ist Lehrbeauftragter an der FH Nürtingen und Geschäftsführer einer Beratungsgesellschaft in 73734 Esslingen, Telefon (07 11) 3 16 60 10, Telefax (07 11) 31 6 60 88, E-Mail: schackmann@vasc.de