

Service-Seiten

Fachbeiträge

Bonität durch Conrtolling63
Cartoon: Haste mal nen Euro67
Führen in turbulenten Zeiten69

Unternehmerinnen - Portraits 73

Handbuch

Netzwerke und Institutionen81
Web & Wellness102
Verzeichnis Regionale Frauenbranchenbücher104
Verband Schöne Aussichten119
Terminkalender Regionalgruppe Nord120
Anzeigenformate und -preise 2004/05124
Bestellcoupon127

Register

Stichwortverzeichnis108
Insertentinnenverzeichnis113
Verteiler126

Bonität durch Controlling

Bonität durch Controlling – Basel II: Chancen für kleine und mittlere Unternehmen

Von Doris Andresen-Zöphel



99,3 % der umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland zählen zum Mittelstand. Sie beschäftigen 70 % aller sozialversicherungspflichtigen Arbeitnehmer und bilden 80 % aller Lehrlinge aus.

Trotz dieses hohen gesamtwirtschaftlichen Stellenwertes gerät der Mittelstand zunehmend unter Druck: der massive Strukturwandel im Bankgewerbe erschwert kleinen und mittleren Unternehmen den Zugang zu Krediten. Hinzu kommt, dass der „Baseler Ausschuss für Bankaufsicht der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ)“ ein neues Regelwerk plant und in wesentlichen Teilen bereits verabschiedet hat: seit 1988 war für alle Banken einheitlich eine 8 %-Eigenkapitalhinterlegung für heraus gegebene Kredite vorgeschrieben. Der „Entwurf der internationalen Eigenkapitalrichtlinien für die Kreditvergabe“ („Akkord Basel II“) sieht jetzt vor, die Risiken der Banken stärker zu differenzieren. Die Unterlegungsrate kann zukünftig – je nach Bonität der Kreditnehmer - zwischen 4% und 12% variieren.

Spätestens ab 2007 werden die veränderten Eigenkapitalregeln in der Bundesrepublik Deutschland gesetzlich vorgeschrieben sein. Grundsätzlich müssen dann Kreditnehmer mit einer niedrigen Kreditwürdigkeit (Bonität) mit höheren Finanzierungskosten rechnen als solche mit einer besseren Bonität, da die Unterlegungsrate mit der Kreditwürdigkeit

schwankt. Als Maßstab für die Bonität gilt dabei das „Rating“, eine „Benotung“ als Klassifizierung für das Ausfallrisiko des Kunden aus Sicht der Bank.

Nach heutigem Stand der Diskussion und den bisherigen Entscheidungen zu Basel II werden die folgenden Kriterien in das Rating einfließen und die Kreditkonditionen wesentlich bestimmen:

Management

- Qualität der Geschäftsführung/des Managements
- Qualität des Rechnungswesens/des Controllings

Markt / Branche

- Branchen-/Marktentwicklung
- Abnehmer-/Lieferantenstreuung
 - Export-/Importrisiken
 - Konkurrenzintensität
 - Produkt/Sortiment
 - Leistungsstandard

Wirtschaftliche Verhältnisse

- Jahresabschlüsse
- Vermögensverhältnisse

Unternehmensentwicklung

- Unternehmensentwicklung seit dem letzten Jahresabschluss
- Unternehmensplanung
- Finanzplanung
- Unternehmensrisiken
- Nachfolgeregelungen.

Nicht erst 2007, sondern schon heute arbeiten Banken und Sparkassen mit Hochdruck an der Definition ihrer Rating-Noten sowie an Verfahren, die den zukünftigen gesetzlichen Anforderungen aus Basel II genügen. Zur Anerkennung ihrer Verfahren müssen die Banken nämlich bereits bis 2007 mehrjährige Zeitreihen aus eigener Ratingpraxis vorweisen!

Daraus folgt, dass Kreditnehmer bereits heute nach Basel II geratet werden!

Die Vermutung, dass sehr wahrscheinlich kleine und mittlere Unternehmen mit einem geringen Kreditvolumen zukünftig nicht nach den strengen Ratingvorschriften, sondern wie Privatpersonen nach einem vereinfachten Verfahren beurteilt werden dürfen,

ändert nichts an den grundsätzlich veränderten Anforderungen der Banken an ihre Kreditnehmer:

Eine drei Jahre alte Bilanz bzw. die Vorlage von Betriebswirtschaftlichen Auswertungen wird nicht mehr ausreichen, die Bonität nachzuweisen. In die Beurteilung der Unternehmen wird ausdrücklich die Zukunftsentwicklung einbezogen. Banken beginnen schon jetzt, mindestens eine transparente Rentabilitäts- und Liquiditätsplanung einzufordern.

Was ist also von kleinen mittelständischen Unternehmen zu tun?

InhaberInnen und GeschäftsführerInnen sind und waren schon immer zu unternehmerischem Handeln aufgefordert: Ziele zu setzen, Maßnahmen zu entwickeln, die Markt- und Konkurrenzentwicklung zu beobachten, Transparenz in die eigene Geschäftsentwicklung zu bringen und sich umfassend zu informieren, um zielgerichtete Entscheidungen treffen zu können, sind die wesentlichen Aufgaben eines Unternehmers / einer Unternehmerin. Wer sich da frühzeitig herantraut, hat die grösseren Chancen auf Erfolg. Diese internen Anforderungen werden durch Basel II nur extern verstärkt!

Ohne ein qualifiziertes Controlling ist diese umfassende Information über das Unternehmen seine Entwicklung und sein Umfeld jedoch nicht möglich.

Sicher zu stellen ist dabei vorrangig, dass aus einer Flut vorhandener Informationen die richtigen Daten (aussagefähig) zum richtigen Zeitpunkt (zeitnah und rechtzeitig) in der richtigen Form (klar und übersichtlich) für die tagtäglich zu treffenden kurz- und langfristigen Entscheidungen zur Verfügung stehen.

In jedem Unternehmen – gleich welcher Größe – existiert hierzu bereits eine gute Ausgangsbasis in Form des „externen Rechnungswesens“. Summen- und Saldenlisten, Betriebswirtschaftliche Auswertungen, Gewinn- und Verlustrechnungen sowie Bilanzen sind geeignet, nach entsprechender Aufbereitung einen ersten Eindruck von der Lage eines Unternehmens zu geben.

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. Nur wer seine Ziele plant und kennt,

- ✓ kann seine heutigen Entscheidungen auf diese Ziele ausrichten,
- ✓ kann in Vergleichen zwischen Ist und Plan Abweichungen von seinem Kurs feststellen,
- ✓ kann rechtzeitig Maßnahmen ergreifen.

Schritt drei sichert die jederzeitige Zahlungsfähigkeit ab. Mit Hilfe einer regelmäßigen und strukturierten Planung und Kontrolle aller Einzahlungen und Auszahlungen eines Unternehmens (**Liquiditätsrechnung**) wird für ausreichende Liquidität gesorgt.

Genau diese Sicherstellung der zukünftigen Zahlungsfähigkeit wollen die Banken bei ihren Bonitätsprüfungen sehen. Nur der Unternehmer / die Unternehmerin, die eine zukünftige Zins- und Tilgungsleistungsfähigkeit nachweisen können, ist überhaupt kreditwürdig und erhält annehmbare Kreditkonditionen!

Schritt vier hilft zu erkennen, welche Bereiche des Unternehmens positive oder negative Ergebnisbeiträge liefern. Eine Deckungsbeitragsrechnung gibt Auskunft über die Gewinnbeiträge einzelner Produkte oder Dienstleistungen. Nur so könne z.B. Sortimentsentscheidungen vorbereitet und begründet getroffen werden.

Schritt fünf führt die Controllinginstrumente und ihre Ergebnisse in **Berichten** zusammen: regelmäßig (monatlich oder quartalsweise) erstellte Tabellen, Analysen und Graphiken informieren zeitnah und übersichtlich über die aktuelle Lage des Unternehmens.

Genau diese Berichte sind aber vor allem wesentlich für die interne Steuerung des eigenen Unternehmens, die sich auch für die qualifizierte Berichterstattung an die Banken und ein besseres Rating einsetzen lassen!

Der Einstieg ins Controlling muss nicht mit einem unbezahlbaren Aufwand an Zeit und Geld verbunden sein. Oft fehlt es in kleinen Unternehmen an dem hierzu notwendigen Know-how. Um Zeit und Kosten zu sparen kann es hilfreich sein, auf das Wissen und die Erfahrung externer Controller zurückzugreifen. Die Festanstellung eines eigenen Mitarbeiters oder die Fortbildung des Inhabers / der Inhaberin kosten weitaus mehr als der Projekteinstieg mit Unterstützung eines externen Spezialisten. Oft genügt anschließend ein Beratungstag pro Monat, um das Unternehmen transparent zu halten.

Fazit: Basel II bedeutet für klein- und mittelständische Unternehmen nicht nur Risiken, sondern beinhaltet auch die Chance, die Unternehmen fortwährend und von Anfang an einer kritischen Bestandsaufnahme zu unterziehen, zukunftsgerichtet zu steuern und sich damit rechtzeitig auf die Dynamik des heutigen Marktgeschehens einzustellen.

Doris Andresen-Zöphel ist Inhaberin der „planvoll controlling-beratung“ in Hamburg und auf die Beratung und das externe Controlling kleiner und mittlerer Unternehmen spezialisiert.