

Basel II: die Folgen für das Rechnungswesen Teil II

Mit Planung auf Basel II reagieren

Nach der Basel-II-Psychose im Mittelstand treten nun Fachleute, Politiker und Lobbyisten unisono auf den Plan und fordern PR-wirksam ein Nachbessern des Akkordes. Doris Andresen-Zöphel geht einen anderen Weg. Sie zeigt, welche Controlling-Instrumente KMUs haben müssen, um bei den Banken mit breiterer Brust auftreten zu können. Im Folgenden erläutert sie die Instrumente Unternehmensplanung und Soll-Ist-Vergleich.

Bei der Unternehmensplanung geht es um die Richtung, in die sich das Unternehmen entwickeln soll: Das Setzen von Zielen und das Finden von Maßnahmen!

Die Controllingfragestellungen lauten:

- Wo stehen wir?
- Wohin geht die Entwicklung?
- Wohin wollen wir?
- Wie kommen wir dahin?

Frage 1 und 2 werden von den Ist-Zahlen, dem Vergleich Ist Gegenwart mit Ist Vergangenheit und dem Forecast, der Hochrechnung des laufenden Geschäftsjahres auf Basis der Zahlen für die bereits abgelaufenen Monate und

Planung: Neugestalten der Zukunft aus Erkenntnissen der Vergangenheit.

der Prognose für die noch kommenden Monate beantwortet. Frage 3 und 4 zwingen Sie dazu, in den Planungsprozess einzusteigen. Zweck der Planung ist eine klare Zielvorgabe für alle Bereiche, keine unver-

bindliche Vorhersage. Ideal durchschreitet ein Unternehmen folgende vier Planungsstufen:

In der **Strategischen Planung** entwickelt ein Unternehmen seine Vorstellungen über die übergeordneten Ziele für die nächsten Jahre. Mit Hilfe der **Taktischen Planung** werden greifbare Ziele und Maßnahmen festgelegt. Beispiel Investitionsplanung: Um eine strategisch beschlossene Sortimentsausweitung realisieren zu können, ist es notwendig, eine Maschine zu kaufen. Diese Investition muss geplant sein und betrifft

mehrere Geschäftsjahre! Die **Operative Planung** bezieht sich auf den eigentlichen Leistungserstellungsprozess: Welche Produkte und wie viele sollen auf welcher Maschine in welchem Zeitraum produziert werden? Sie ist kurzfristig und Bestandteil der Jahresplanung. Im **Budget** des Unternehmens schlagen sich

die Planwerte in verbindlichen Zielgrößen für alle Entscheidungsträger für eine bestimmte Zeitperiode nieder. Erst im Budget erlangen alle Planungen konkrete Verbindlichkeit für die Bereiche des Unternehmens.

*Autorin: Doris Andresen-Zöphel ist auf externes Controlling von KMUs spezialisiert.
Fon: 040/ 645 370 41, e-mail: info@planvoll.com, www.planvoll.com*

Planung heisst, für die Bereiche zukunftsgerichtete Fragen zu entwickeln und daraus Plangrößen zu erarbeiten!

Hier setzen die Banken nach Basel II an: Der Unternehmer soll Auskunft geben über alle geplanten Aktivitäten. Mit Fortschreibung der Vergangenheit in die Zukunft ist es nicht getan! Den Umsatz mit 5% hoch zu rechnen, weil das die durchschnittliche Steigerungsrate der letzten Jahre war, und die Kosten mit den

Monatsübersicht-Budget													Geschäftsjahr 2002		
in TDM	Jan.	Febr.	März	April	Mai	Juni	Juli	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dez.	Jahr		
Umsatz gesamt	344,4	344,4	344,4	344,4	344,4	344,4	344,4	344,4	344,4	344,4	378,0	378,0	4.200,0		
Wareneinsatz	96,4	96,4	96,4	96,4	96,4	96,4	96,4	96,4	96,4	96,4	106,0	106,0	1.176,0		
Rohrertrag	248,0	248,0	248,0	248,0	248,0	248,0	248,0	248,0	248,0	248,0	272,0	272,0	3.024,0		
Personalkosten	148,0	126,5	167,8	142,7	160,9	190,6	114,6	140,7	156,5	157,3	194,9	149,5	1.850,0		
Raumkosten	37,8	37,8	37,8	37,8	37,8	37,8	37,8	37,8	37,8	37,8	37,8	37,8	453,6		
Versich./Abgaben	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	50,4		
Kfz-Kosten	4,1	3,8	3,8	4,1	3,8	3,8	4,1	3,8	3,8	4,1	3,5	3,5	46,2		
Werbungskosten	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	8,4		
Verpackungskosten	5,2	5,2	5,2	5,2	5,2	5,2	5,3	5,3	5,3	5,3	5,3	5,3	63,0		
Instandhalt./Reparatur	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	72,0		
Porto/Telefon	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	16,8		
Bürokosten	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	8,4		
Beratungskosten	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	38,4		
Miete/Leasing	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	38,4		
NK Geldverkehr	0,4	0,3	0,3	0,4	0,3	0,3	0,4	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	4,2		
Sonstige Kosten	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	16,8		
Zinsen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		
Abschreibungen	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	24,0		
Kosten gesamt	218,3	196,4	237,7	213,0	230,8	260,5	185,0	210,7	226,5	227,7	264,7	219,3	2690,6		
Ergebnis	29,7	51,6	10,3	35,0	17,2	-12,5	63,0	37,3	21,5	20,3	7,3	52,7	333,4		

Monatsbericht Budget

Standardsoftware, die wie z.B. der corporate planner nicht nur einzelne Funktionen wie die Kostenrechnung abdecken, sondern umfassend wichtige Werkzeuge und Funktionalitäten zusammenstellen, sind dagegen ideal geeignet.

In der **Unternehmensgesamtplanung** sind die Aktivitätenplanungen der Bereiche miteinander zu verknüpfen. Qualitativ beurteilte Chancen und Risiken sind in quantitative Annahmen zu wandeln.

Die Abb. auf S. 10 zeigt das Ergebnis des Planungsprozesses für ein Beispielunternehmen als **Monatsübersicht-Budget**. Im Vergleich zur Hochrechnung für das Jahr 2001, vgl. Accounting 11/01, wird zwar mit unverändertem Umsatz gerechnet, aber mit einem stark verbesserten Ergebnis. Zur Erreichung dieses Zieles sind erhebliche Kosteneinsparungen im Personalbereich geplant!

Wichtig ist, dass die Planung und das Controlling nicht statisch bleiben, sondern in einen Lernprozess münden. Nur wenn kontinuierlich alle Abweichungen von den Plangrößen beobachtet und analysiert werden, ist permanente Standortbestimmung und zielorientierte Steuerung des Unternehmens möglich. Geeignetes Instrument ist die **Abweichungsanalyse**. Abb. auf S. 11 zeigt die **Budget-Ist-Abweichung** für den kumulierten Zeitraum Januar-Juni 2001. Die Spalte „relative Abweichung (in %)“ verdeutlicht, dass im ersten Halbjahr Umsatzsteigerungen von 3,4 % erzielt wurden, das Ergebnis sich jedoch drastisch verschlechtert hat, weil ungeplante Zinsen angefallen sind und sich die Beratungskosten völlig unplanmäßig entwickelten.

Spätestens jetzt muss das geplante Budget neuen Erkenntnissen aus Unternehmensumfeld oder Unternehmensgeschehen angepasst werden: durch aktuelle Hochrechnung für das laufende Geschäftsjahr oder Neuplanung und Fortschreibung ins nächste Jahr. Das bedeutet den Einstieg in eine **rollierende Planung**.

Das hilft weiter

- Haufe-UnternehmensPlaner 5.0. Freiburg 2001
- Keiner, Th.: Rating für den Mittelstand. F/M 2001
- Müller, W.: Zielkontrolle mit Hilfe der Abweichungsanalyse. In: Accounting 9/2001

Budget-Ist-Abweichungen Januar – Juni 2001				Geschäftsjahr 2001	
in TDM	Budget	Ist	abs. Abweichung	rel. Abweichung (in %)	
Umsatz gesamt	2.066,4	2.135,7	69,3	3,4	
Wareneinsatz	578,4	631,0	52,6	9,1	
Rohrertrag	1.488,0	1.504,7	16,7	1,1	
Personalkosten	936,5	934,2	- 2,3	- 0,2	
Raumkosten	226,8	254,1	27,3	12,0	
Versich./Abgaben	25,2	20,5	- 4,7	-18,7	
Kfz-Kosten	23,4	24,1	0,7	3,0	
Werbungskosten	4,2	5,7	1,5	35,7	
Verpackungskosten	31,2	30,6	- 0,6	-1,9	
Instandhalt./Reparatur	35,7	29,2	- 6,5	- 18,2	
Porto/Telefon	8,4	6,5	- 1,9	- 22,6	
Bürokosten	4,2	3,0	- 1,2	- 28,6	
Beratungskosten	18,9	39,9	21,0	111,1	
Miete/Leasing	18,9	10,7	- 8,2	- 43,4	
NK Geldverkehr	2,0	3,0	1,0	50,0	
Sonstige Kosten	8,4	9,9	1,5	17,9	
Zinsen	0,0	25,3	25,3		
Abschreibungen	12,0	12,0	0,0	0,0	
Kosten gesamt	1.355,8	1.408,7	52,9	3,9	
Ergebnis	132,2	96,0	- 36,2	- 27,4	

Budget-Ist-Abweichung

immer gleichen Prozentanteilen vom Rohrertrag an zu nehmen, hat mit Neugestaltung nichts zu tun. Veränderte gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen, neue Branchenentwicklungen, verschärfte Wettbewerbsbedingungen oder Umstrukturierungen bei Kunden und Lieferanten blieben so unberücksichtigt!

Das ist zu tun:

Vermeiden Sie reine Trendrechnungen bei Ihrer Unternehmensplanung.

Halten Sie die **Auswirkungen** geplanter Aktivitäten auf die verschiedenen Bereiche **fest**. Beispiel: Herr Meyer wechselt zum 1.7.02 in eine andere Funktion. Sein Gehalt steigt ab 1.7.02 auf T EUR x monatlich. Sein Arbeitsplatz muss umgestaltet werden. Die Umbaumaßnahme kostet T EUR y. Eine neue Mitarbeiterin muss eingestellt werden. Es fallen Personalkosten in Höhe von T EUR z und Investitionskosten von T EUR xx an.

Bauen Sie **Annahmen** über Ihr Unternehmensumfeld in die Planung **ein** und beobachten Sie die externen Entwicklungen kontinuierlich.

Planungstools : Ein Kurz-Check

Tabellenkalkulationsprogramme (z.B. MS-Excel) sind für eine fundierte Planung häufig nicht ausreichend, da in die Pla-

nungsprozesse viele wechselseitig voneinander abhängige Größen einfließen, deren Zusammenwirken in selbst erstellten Arbeitsblättern nur mit hohem Aufwand dargestellt werden kann.

ERP-Softwarelösungen (Enterprise-Resource-Planning), die wie z.B. SAP-R3-CO umfassende Planungs- und Controllingfunktionen bieten, lassen sich nur mit für KMU hohen Aufwand an Personal und Zeit einführen und pflegen.

Das wollen die Banken:

- Die Erläuterung aller Annahmen zu den Chancen und Risiken der Unternehmenszukunft.
- Die quantitative Darstellung der geplanten Entwicklung aller Unternehmensbereiche in Form einer (monatlichen) Ergebnisplanung.
- Die regelmäßige Kontrolle der Ist-Entwicklung im Vergleich zum geplanten Ergebnis in Form einer Plan-Ist-Abweichung.
- Die Kommentierung der Abweichungen und eine Benennung von Maßnahmen, die eine Zielerreichung oder eine erfolversprechende Neuorientierung gewährleisten.