

4/4

Business Decision Analyzer

von Prof. Dr. Volkmar Botta

4/4.1

Einführung

4/4.1.1 Ausgangslage

Zentrale Aufgaben des operativen Controlling sind

- Entscheidungsvorbereitung,
- Planung,
- Steuerung des operativen Geschäfts,
- Überwachung der Zielerreichung,
- finanzielle Koordination der Aktivitäten,
- Informationsmanagement und Berichtswesen.

In der Planungs- und Entscheidungsphase sind im Allgemeinen nur unvollkommene, risikobehaftete Informationen verfügbar. Die Beschaffung exakterer, detaillierter und mit geringerem Risiko behafteter Information ist mitunter beschwerlich, zeitraubend und wegen der damit verbundenen Kosten wirtschaftlich kaum vertretbar. Deshalb sollte der Anspruch an den Grad der Übereinstimmung von Planung und künftiger Realität nicht zu hoch gesteckt werden. Jedoch sollte wenigstens die Kompatibilität der betrieblichen Detailentscheidungen mit den finanziellen Zielen des Unternehmens gewährleistet sein. Sie sind zum einen Ausgangspunkt der Planung, zum anderen Bezugsgrundlage für die spätere Beurteilung der Managementleistung. Sie sollten daher im Vorfeld der Planung zwischen Share- und Stakeholdern (Kapitalgebern, Aufsichtsgremien und Wirtschaftsprüfern) einerseits und den Entscheidungsträgern andererseits vereinbart sein.

Grössere Unternehmen setzen zur Wahrnehmung dieser Aufgaben aufwendige Planungswerkzeuge ein. Kleinere Unternehmen, der so genannte Mittelstand, verfügen meist nicht über die dazu erforderlichen Ressourcen. Ausserdem mangelt

es zum Handling der komplexen Planungstools oft an der spezifischen betriebswirtschaftlichen Fachkompetenz. Als Folge werden die wirtschaftlichen Auswirkungen beabsichtigter Massnahmen vor ihrer Umsetzung mitunter weder rechtzeitig erkannt noch zutreffend abgeschätzt.

Nach einer von der KPMG mit Wissenschaftlern der Universität Zürich durchgeführten Studie (vgl.: Handelsblatt vom 13.4.2004: Schweizer Unternehmen bemerken die Krisen zu spät und reagieren falsch) ist jedes zweite der 500 grössten Schweizer Unternehmen in den letzten 5 Jahren in eine Krise geraten. Ein Grund für das verspätete Erkennen krisenhafter Entwicklungen sei der Mangel an geeigneten Kontrollinstrumenten.

Was also liegt näher, als anstehende Entscheidungen präventiv zumindest auf Kompatibilität mit den Zielen zu prüfen und zielunverträgliche Massnahmen nochmals zu überdenken.

4/4.1.2 Programm zur zielorientierten Steuerung

Auf diesem Denkansatz basiert der von mir realisierte Business Decision Analyzer (BDA), ein Microsoft-Excel-basiertes Programm, welches die zielorientierte operative Steuerung auch kleiner und kleinster Unternehmen unterstützt, ohne dass dafür fremde Hilfe oder Buchhaltungs- und Planungskenntnisse erforderlich sind, denn der BDA analysiert die Basisinformationen zu betrieblichen Vorhaben im Vorfeld der Umsetzung Monat für Monat für bis zu vier Jahren hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Finanzrechnungen und die für die Beurteilung der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens relevanten Kennzahlen. Im Unterschied zu komplexen Planungswerkzeugen wird beim BDA gänzlich auf die Einrichtung und Abbildung innerbetrieblicher Strukturen wie Kostenstellen und Kostenstellenbereiche verzichtet. Lediglich einige wenige grundlegende Parameter sind vor dem Einsatz festzulegen. Deshalb lässt sich der BDA schnell und effizient selbst in einem bereits bestehenden Unternehmen einsetzen.

Die nachfolgenden Ausführungen vermitteln dem Leser die einfache Handhabung und den Nutzen dieses Werkzeugs zur Beurteilung wirtschaftlicher Fragestellungen. Dazu sind vorab allerdings verschiedene Funktionalitäten des Programms zu erläutern.

4/4.2

Startmenu

4/4.2.1 Startmenu – Vorgänge

Das Programm startet mit dem in Abbildung 1 dargestellten Menu.

Über den oberen Teil der Maske gelangt man zum einen zum Untermenü «Grundeinstellungen» zur Eingabe der Werte der Eröffnungsbilanz, des gewünschten Einsatztermins, der Zins- und Mehrwertsteuersätze, der Preissteigerungsraten, zum anderen zu den Registerkarten, auf denen die sachverhaltsspezifisch (z.B. Standortplanung inkl. Mitarbeiter, Absatzplanung, Produktionsplanung) intendierten Massnahmen erfasst werden, deren finanzielle Auswirkungen zu überprüfen sind.

Business Decision Analyzer © Prof. V. Bottia

Vorgänge

Standortplanung | Produktplanung | Absatzplanung | Finanzplanung | Investitionsplanung | Sonstige Kostenplanung | Rückstellungen

Grund-einstellungen

☐ Neue Investition

☒ Bestehende Investition

Sachenanlagen | Finanzanlagen

Bezeichnung

Betrag

Anschaffungsperiode

Verkaufsperiode

Änder. übernehmen

Eintrag löschen

Alles speichern

Beenden

Daten exportieren

Darstellung

Auswertung zum Zeitpunkt... 31.01.2004

Bilanz | GuV | GuV Kumuliert | Liquidität | Kennzahlen

Aktiva

	Aktuell
Anlagevermögen	
Sachenanlagen	0,00 €
Finanzanlagen	0,00 €
Umlaufvermögen	
Materialebestand	0,00 €
Forderungen aus LuL	0,00 €
Forderungen gegen FA	0,00 €
Kasse	0,00 €
ARAP	0,00 €
Negatives Eigenkapital	0,00 €
Bilanzsumme	0,00 €

Passiva

	Aktuell
Eigenkapital	
Stammeinlagen	0,00 €
Materialeinlagen	0,00 €
Eigenkapitalbildung	0,00 €
Fremdkapital	
Kredite	0,00 €
Verbindlichkeiten aus LuL	0,00 €
Verbindlichkeiten gegenüber FA	0,00 €
Verbindlichkeiten gegenüber Bank	0,00 €
Rückstellungen	0,00 €
Bilanzsumme	0,00 €

Abbildung 1: Startmaske

4/4.2.2 Startmenu – Darstellung

Im unteren Teil der Abbildung 1 werden die Auswertungen für einen zu wählenden Zeitpunkt (Bilanz und Liquiditätsstatus monatlich) sowie für bestimmte Zeiträume (Gewinn- und Verlustrechnung (monatlich sowie kumuliert) und Kennzahlen für je vier Monate) angesteuert und, was die Kennzahlen anbetrifft, definiert.

4/4.2.3 Grundeinstellungen

Über die Grundeinstellungen gelangt man zu der in Abbildung 2 dargestellten Bildschirmmaske. Von oben beginnend wird 1. das Einsatz- bzw. Startdatum festgelegt. In der gezeigten Maske ist es der 1. Januar 2004. Verschiedene Kosten z.B. Mieten, Versicherungsprämien etc. sind in der Regel zu Beginn der Perioden, Personalkosten und Zinsen für aufgenommene Darlehen im Allgemeinen aber erst zum Monatsende zu zahlen. Obgleich beide Arten von Kosten dieselbe Periode betreffen, setzt die Kapitalbindung durch entsprechende Zahlungsmittelabflüsse bei letzteren praktisch einen Monat später ein. Dem aus der Fälligkeit resultierenden unterschiedlichen Zinsaufwand wird einfach dadurch entsprochen, dass die Zahlung der zu Beginn einer Periode fälligen Verpflichtung in der Vorperiode berücksichtigt wird.

Aktuell eingetragener Startzeitpunkt: Jan 2004

Planungsstartzeitpunkt in

Allgemeine Grundeinstellungen

Entwicklung des Parameters über die Zeit

MwSt Prozentsatz Periode

Jan 2004	Feb 2004	März 2004	Apr 2004	Mai 2004	Jun 2004	Jul 2004	Aug 2004	Sep 2004	Okt 2004
16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%

Entwicklung des Parameters über die Zeit

Preispolitik Faktor Periode

Jan 2004	Feb 2004	März 2004	Apr 2004	Mai 2004	Jun 2004	Jul 2004	Aug 2004	Sep 2004	Okt 2004
1,00	1,00	1,00	1,03	1,03	1,03	1,03	1,03	1,03	1,03

Entwicklung des Parameters über die Zeit

Ausgleich FA Bitte wählen Ausgleich Periode

Jan 2004	Feb 2004	März 2004	Apr 2004	Mai 2004	Jun 2004	Jul 2004	Aug 2004	Sep 2004	Okt 2004
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Zahlungsverhalten Zahlverhalten der Kunden

40 Prozent der Kunden zahlen sofort

50 Prozent der Kunden zahlen eine Periode später

10 Prozent der Kunden zahlen zwei Perioden später

0 Prozent der Kunden zahlen drei Perioden später

Abbildung 2: Grundeinstellungen

Dann ist die Anfangsbilanz zu erstellen. Da der BDA nicht die Buchhaltung ersetzen möchte, beschränkt sich diese Bilanz aus Vereinfachungsgründen auf wenige Eckwerte. Diese sind aus Abbildung 3 ersichtlich. Die Summen der auf der Aktiv- und auf der Passivseite eingegebenen Werte werden automatisch ermittelt. Weichen die Summen voneinander ab, wird auf der Seite mit der kleineren Summe ein Feld mit einem Hinweis auf einen notwendigen Ausgleich der Summen von Aktiv und Passiv eingeblendet.

Aktiva		Passiva	
Anlagevermögen		Eigenkapital	
Sachanlagen	0	Stammeinlagen	0
Finanzanlagen	0	Materialeinlagen	0
		Eigenkapitalbildung	0
Umlaufvermögen		Fremdkapital	
Materialbestand	0	Kredite	0
Forderungen aus LuL	0	Verbindlichkeiten aus LuL	0
Forderungen gegen FA	0	Verbindlichkeiten gegenüber FA	13
Kasse	0	Verbindlichkeiten gegenüber Bank	0
ARAP	0	Rückstellungen	0
Negatives Eigenkapital	0		
Summe	0	Summe	13

Ausgleich Aktiva

Prüfen und Eintragen | Schließen

Abbildung 3: Eröffnungsbilanz

Bei einigen Positionen der Bilanz sind zusätzliche Angaben erforderlich. Das Anlagevermögen z.B. besteht in der Regel aus Vermögensgegenständen, die keiner Abnutzung unterliegen und solchen, die über einen bestimmten Nutzungszeitraum verschleissen und deshalb in dieser Zeit abzuschreiben sind. Die dafür benötigten Werte sind zu ermitteln und anhand des für das Anlagevermögen dargestellten Dialogfeldes der Abbildung 4 in die Eröffnungsbilanz einzupflegen. Dabei kann zwischen der automatischen Abschreibung eines Buchwerts um einen konstanten Betrag pro Monat und einer individuellen Abschreibung zu bestimmten Zeitpunkten gewählt werden.

Aktiva		Passiva	
Anlagevermögen		Eigenkapital	
Sachanlagen	0 ...	Stammeinlagen	0
Finanzanlagen	0	Materialeinlagen	0
		Eigenkapitalbildung	0 ...

Anfangsbilanzeintrag...

Sachanlagewert: 0 ☒ Tilgungsreihe eingeben

Periodenbetrag: in Periode:

Übernehmen	Eintragen -->	Jan 2004	Feb 2004	Mrz 2004	Apr 2004	Mai 2004
		0	0	0	0	0

Abbildung 4: Dialogfeld zur Übergabe konstanter Abschreibungen oder zur Festlegung von bestimmten Beträgen in bestimmten Perioden

Die Ermittlung der erforderlichen Werte ist auf einfache Weise anhand der Anlagendatei vorzunehmen. Über diese verfügt eigentlich jedes Unternehmen: Wird die Summe der Buchwerte aller Vermögensgegenstände des Sachanlagevermögens durch den Betrag der monatlichen Abschreibung dividiert, so ergibt sich bei geringem Wert des nicht der Abschreibung unterliegenden Sachanlagevermögens ein mehr oder minder guter Näherungswert für den verbleibenden Abschreibungszeitraum. Werden dagegen individuelle Raten je Periode gewählt, so kann die Abschreibung differenzierter erfolgen. Dabei kann zum einen berücksichtigt werden, dass bestimmte Vermögenswerte nicht der Abschreibung unterliegen sowie, dass das Abschreibungsvolumen durch die der Abschreibung unterliegenden Vermögensgegenstände beeinflusst wird, sobald ihre planmäßige Nutzungsdauer überschritten wird.

Ähnlich sind bei Kreditverbindlichkeiten die Summe der noch offenen Beträge, der auf die Mischfinanzierung anzuwendende durchschnittliche Fremdkapitalzinssatz, der monatliche Tilgungsbetrag bzw. die vertraglich für bestimmte Perioden vereinbarten Tilgungsbeträge über das in Abbildung 5 dargestellte Menu einzupflegen.

Aktiva		Passiva	
Anfangsbilanzeintrag...			
Kreditbetrag	0		
Periodenzinssatz	0		
Tilgungsbetrag		in Periode	
Übernehmen Eintragen -->		Jan 2004 Feb 2004 Mrz 2004 Apr 2004 Mai 2004 0 0 0 0 0	
Umlaufvermögen		Fremdkapital	
Materialbestand	0	Kredite	0
Forderungen aus LuL	0	Verbindlichkeiten aus LuL	0
Forderungen gegen FA	0	Verbindlichkeiten gegenüber FA	0
Kasse	0	Verbindlichkeiten gegenüber Bank	0
ARAP	0	Rückstellungen	0
Negatives Eigenkapital	0		

Abbildung 5: Einpflegen der Eckdaten von Kreditverbindlichkeiten

Zur Erstellung der gesamten Eröffnungsbilanz bedarf es also lediglich der Informationen zu vier Eckwerten, nämlich zum

- a) Sachanlagevermögen
 - Restbuchwert
 - restliche Abschreibungsdauer oder Zeitpunkte der Tilgung
- b) Umlaufvermögen
 - Kassenbestand
- c) Eigenkapital
 - Betrag
- d) Fremdkapital
 - Gesamtbetrag aller Darlehen
 - Durchschnittszinssatz
 - Fälligkeiten der Teilbeträge des Gesamtbetrags

Ausserdem sind Annahmen zu machen zu einigen Rahmenbedingungen und Verhaltensweisen. Sie betreffen

- die eigene künftige Preispolitik (Anheben oder Senken der Absatzpreise)
- die vermutliche Entwicklung der
 - a) Einkaufspreise
 - b) Mietpreise
 - c) Löhne und Gehälter

- d) Mehrwertsteuersätze
- e) Soll- und Habenzinssätze
- f) Arbeitgeberanteile zur Sozialversicherung
- g) Weihnachtsgratifikation
- die anzuwendenden Verrechnungstermine der Mehrwertsteuer mit dem Fiskus (monatlich, vierteljährlich)

sowie Aussagen und Annahmen zu treffen zum

- eigenen Zahlungsverhalten (beabsichtigte Verteilung der Zahlungen auf verschiedene Perioden)
- Zahlungsverhalten der Kundschaft (vermutete Verteilung der Zahlungen auf verschiedene Perioden).

Abbildung 6 vermittelt einen Eindruck von den Optionen und der Einfachheit, diese Grundeinstellungen vorzunehmen.

Allgemeine Grundeinstellungen

Entwicklung des Parameters über die Zeit

Warenpreis Faktor Periode

	Mrz 2004	Apr 2004	Mai 2004	Jun 2004	Jul 2004	Aug 2004	Sep 2004	Okt 2004
Bezugspreise	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Mietpreise								
Lohnentwicklung								
MwSt								
Reduzierte MwSt								
Ertragsteuersatz								
Ausgleich FA								

Lohnentwicklung Faktor Periode

	Jan 2004	Feb 2004	Mrz 2004	Apr 2004	Mai 2004	Jun 2004	Jul 2004	Aug 2004	Sep 2004	Okt 2004
1,00	1,00	1,03	1,03	1,03	1,03	1,03	1,03	1,03	1,03	1,03

Entwicklung des Parameters über die Zeit

Habenzinssatz Prozentsatz Periode

	Jan 2004	Feb 2004	Mrz 2004	Apr 2004	Mai 2004	Jun 2004	Jul 2004	Aug 2004	Sep 2004	Okt 2004
2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%

Zahlungsverhalten Zahlverhalten der Kunden

☐ 40 Prozent der Kunden zahlen sofort

☐ 50 Prozent der Kunden zahlen eine Periode später

☐ 10 Prozent der Kunden zahlen zwei Perioden später

☐ 0 Prozent der Kunden zahlen drei Perioden später

Abbildung 6: Grundeinstellungen zu verschiedenen Rahmenbedingungen und Eckdaten des operativen Geschäfts

Bei Eingabe der Grundeinstellungen überprüft das Programm, ob

1. die Aktiv- und Passivseite der Bilanz übereinstimmen,
2. die Summe der Kredittilgungen der Summe der Kreditverbindlichkeiten entspricht und

3. dass sich sowohl für das eigene wie auch für das Zahlungsverhalten der Kunden jeweils eine 100%-ige Erfüllung der Verbindlichkeiten beziehungsweise Forderungen ergibt.

Nach Vornahme der Grundeinstellungen ist das Programm arbeitsfähig.

In den nachfolgenden Beispielen der operativen Anwendung des BDA wird zwecks besserer Nachvollziehbarkeit auf die Abarbeitung eines komplexen Modells verzichtet.

4/4.3

Erfassung geplanter Geschäftsvorfälle

4/4.3.1 Einrichtung eines neuen Standorts

Das Menu zur Einrichtung eines neuen Standorts ab einem bestimmten Datum, der Kostenfestlegung je Quadratmeter bzw. zur Modifikation eines bestehenden Standorts einschliesslich der Entscheidung über Anzahl und Einstellungsdatum der zu beschäftigenden Mitarbeiter und den durchschnittlichen Kostenbetrag je Mitarbeiter und Monat zeigt Abbildung 7.

Standortplanung Produktplanung Absatzplanung Finanzplanung Investitionsplanung Sonstige Kostenplanung Rückstellungen	
☒ Neuer Standort	Standortbezeichnung
☐ Bestehender Standort	Fläche (m²)
Wirkung prüfen	Mitarbeiteranzahl
Planung eintragen	Eintragen -->
Planung verwerfen	durchsch. Periodeneinkommen /Mitarbeiter:
ab Periode bis Preis (brutto) ab Periode bis ☐ gilt für gesamte Nutzungsdauer	
Jan 2004 Feb 2004 März 2004 Apr 2004 Mai 2004 Jun 2004	

Abbildung 7: Standortplanung

Beispielsweise soll zum 1.5.2004 in München ein Vertriebsbüro eröffnet werden. Es soll eine Fläche von 150 qm haben. Die Miete je Quadratmeter betrage 35.– € inkl. Mehrwertsteuer und Nebenkosten. Um die Einrichtung rechtzeitig vor der Eröffnung vornehmen zu können, sollen die Räumlichkeiten bereits zum 1.3.2004 angemietet werden. Mitarbeiter werden dagegen ab 1.4.2004 eingestellt. Zum 1.4. fangen zunächst zwei Mitarbeiter an, ab 1.7.2004 wird die Anzahl der Mitarbeiter auf 7 aufgestockt. Das durchschnittliche Bruttogehalt je Mitarbeiter belaufe sich je Monat auf 2500.– €. Mietvertrag und Arbeitsverträge sind im Beispiel zeitlich unbefristet, können aber auch auf Zeitpunkte bis einschliesslich Dezember 2007 befristet

werden. Das entspricht einem Planungszeitraum von 48 Monaten ab einzustellendem Startzeitpunkt.

Nach Eintragung dieser Angaben in obiges Menü bietet das Programm die Prüfung der potentiellen Auswirkungen dieses Vorhabens auf Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Liquidität sowie zu definierende Kennzahlen an.

Standortplanung		Produktplanung	Absatzplanung	Finanzplanung	Investitionsplanung	Sonstige Kostenplanung	Rückstellungen
☒ Neuer Standort	Standortbezeichnung	München	ab Periode	Mrz 04	bis		
☐ Bestehender Standort	Fläche (m²)	150	Preis (brutto)	35			
Wirkung prüfen	Mitarbeiteranzahl	7	ab Periode	Jul 04	bis		☐ gilt für gesamte Nutzungsdauer
Planung eintragen	Eintragen -->	Feb 2004	Mrz 2004	Apr 2004 2	Mai 2004 2	Jun 2004 2	Jul 2004 7
Planung verwerfen	durchsch. Periodeneinkommen /Mitarbeiter:	2500					

Abbildung 8: Übernahme der Planungsdaten

Die Wirkungsanalyse kann sich auf den einzelnen Monat oder auf einen Zeitraum beziehen. Bevor sie in der Folge durchgeführt wird, sei darauf hingewiesen, dass in der Eröffnungsbilanz aus Vereinfachungsgründen alle Eckdaten mit Null angenommen wurden, es sich daher jetzt also um die ersten Aktivitäten handelt, deren Auswirkungen darzustellen sind.

Im Rahmen der geplanten Massnahmen fallen die ersten Kosten und Zahlungen im Monat März an. Die monatliche Mietzahlung beläuft sich auf 5250.- € ab März 2004.

Da aufgrund der Eröffnungsbilanz kein Kassenbestand verfügbar ist, wird angenommen, dass eine Kreditaufnahme in Höhe der Zahlung durchgeführt wird. Folglich ist in der in Abbildung 9 gezeigten Bilanz auf der Passivseite ein Anstieg der Verschuldung in Höhe der Mietzahlung zu erkennen. Dieser wird «gegenfinanziert» durch den Posten «Negatives Eigenkapital» und eine Forderung gegenüber dem Fiskus für entrichtete Mehrwertsteuer an den Vermieter.

Darstellung					
Auswertung zum Zeitpunkt...		31.03.2004		BDA	
Bilanz		GuV		GuV Kumuliert	
Aktiva		Liquidität		Kennzahlen	
	Aktuell	Vorher		Aktuell	Vorher
Anlagevermögen			Eigenkapital		
Sachanlagen	0,00 €	0,00 €	Stammeinlagen	0,00 €	0,00 €
Finanzanlagen	0,00 €	0,00 €	Materialeinlagen	0,00 €	0,00 €
			Eigenkapitalbildung	0,00 DM	0,00 €
Umlaufvermögen			Fremdkapital		
Materialbestand	0,00 €	0,00 €	Kredite	0,00 €	0,00 €
Forderungen aus LuL	0,00 €	0,00 €	Verbindlichkeiten aus LuL	0,00 €	0,00 €
Forderungen gegen FA	724,14 €	0,00 €	Verbindlichkeiten gegenüber FA	0,00 €	0,00 €
Kasse	0,00 €	0,00 €	Verbindlichkeiten gegenüber Bank	5.250,00 €	0,00 €
ARAP	0,00 €	0,00 €	Rückstellungen	0,00 €	0,00 €
Negatives Eigenkapital	4.525,86 €	0,00 €			
Bilanzsumme	5.250,00 €	0,00 €	Bilanzsumme	5.250,00 €	0,00 €

Abbildung 9: Bilanz zum 31. März

Darstellung					
Auswertung in der Periode...		März 2004		BDA	
Bilanz		GuV		GuV Kumuliert	
Aufwendungen		Liquidität		Kennzahlen	
	Aktuell	Vorher		Aktuell	Erträge Vorher
Personalaufwand	0,00 €	0,00 €	Umsätze	0,00 €	0,00 €
Mietaufwand	4.525,86 €	0,00 €	Zinsen	0,00 €	0,00 €
Materialaufwand	0,00 €	0,00 €	Sonstige Erträge	0,00 €	0,00 €
sonstiger betrieblicher Aufwand	0,00 €	0,00 €			
Abschreibungen	0,00 €	0,00 €			
Kontokorrentzinsen	0,00 €	0,00 €			
Darlehenszinsen	0,00 €	0,00 €			
Rückstellungen	0,00 €	0,00 €			
Gewinn		0,00 €	Verlust	-4.525,86 €	
Summe:	4.525,86 €	0,00 €	Summe:	4.525,86 €	0,00 €

Abbildung 9a: Gewinn- und Verlustrechnung für März

Entsprechend weist die Prüfung der Auswirkungen gemäss der in Abbildung 10 gezeigten Gewinn- und Verlustrechnung für März einen Verlust in Höhe von 4525,86 € aus. Dieser Betrag entspricht dem Netto-Mietpreis für 150 qm. Er wird berechnet, indem die im Zahlbetrag mit 16% enthaltene Mehrwertsteuer ausgeschält wird. Der Ansatz zur Berechnung der Mehrwertsteuer lautet:

$$\text{Mehrwertsteuerbetrag} = \text{Mehrwertsteuersatz} \times \text{Zahlbetrag} / (1 + \text{Mehrwertsteuersatz}).$$

Der im März in Höhe der angefallenen Netto-Miete entstandene Verlust wird gemäss Abbildung 10 gleichfalls in der kumulierten Gewinn- und Verlustrechnung für den Zeitraum von vom 1.1. bis 31.3.2004 ausgewiesen.

Darstellung					Auswertung zum Zeitpunkt...		31.03.2004		BDA	
Bilanz GuV GuV Kumuliert Liquidität Kennzahlen					Von:		Bis:		Anzeigen	
Aufwendungen					01.01.2004		31.03.2004			
	Aktuell	Vorher			Aktuell		Vorher		Erträge	
Personalaufwand	0,00€		Umsätze		0,00€					
Mietaufwand	4.525,86€		Zinsen		0,00€					
Materialeaufwand	0,00€		Sonstige Erträge		0,00€					
Sonstiger betrieblicher Aufwand	0,00€									
Abschreibungen	0,00€									
Kontokorrentzinsen	0,00€									
Darlehenszinsen	0,00€									
Summe:	0,00€		Verlust		-4.525,86€					
			Summe:		0,00€					

Abbildung 10: Kumulierte Gewinn- und Verlustrechnung bis 31.3.2004

Und der Liquiditätsstatus zum 31.3.2004 wird gemäss Abbildung 11 ausgewiesen. Die Mietzahlung inkl. Mehrwertsteuer wurde aus einem Kontokorrentkredit bezahlt. Deshalb ist die Verschuldung gegenüber der Bank um (von Null auf) 5250.- € gestiegen. Verlust ist jedoch nur in Höhe der Netto-Mietkosten entstanden, denn die gezahlte Mehrwertsteuer wurde als Forderung gegen Fiskus in die Bilanz eingestellt.

Darstellung					Auswertung zum Zeitpunkt...		31.03.2004		BDA	
Bilanz GuV GuV Kumuliert Liquidität Kennzahlen					Von:		Bis:		Anzeigen	
Zuflüsse					Aktuell		Aktuell		Abflüsse	
Summe Zuflüsse	0,00 €		Summe Abflüsse				5.250,00 €			
Nettoliquidität incl. Zinsen:	-5.250,00 €									

Abbildung 11: Nettoliquidität

Ab April fallen in vorliegendem Beispiel zusätzlich zu den Mietkosten Personalkosten für zwei Mitarbeiter sowie Kontokorrentzinsen an. Die Auswirkungen auf die monatliche und kumulierte Gewinn- und Verlustrechnung, auf die Bilanz und die Nettoliquidität werden in der Folge dargestellt und erläutert.

Zunächst sei die in Abbildung 12 gezeigte Gewinn- und Verlustrechnung für Monat April betrachtet. Zwei Mitarbeiter sind zum Bruttolohn von 2500.- € beschäftigt. 20% (Grundeinstellungen) vom Bruttolohn muss der Arbeitgeber zusätzlich für Sozialabgaben aufwenden. Ausserdem bildet er kostenwirksam eine Rückstellung für Urlaubs-/Weihnachtsgeld oder Prämie in Höhe von 8,33% (Grundeinstellungen) des Bruttolohns. Zusätzlich ist ab März jedoch bereits eine allgemeine Tarifierhö-

hung um 3% zu berücksichtigen. Damit errechnen sich die Personalaufwendungen für den Monat März zu:

$$2 \times 2500 \times (1 + 0,2 + 0,0833) \times 1,03 = 6608.99 \text{ €}.$$

Dieser Betrag ist in der ersten Zeile in der Gewinn- und Verlustrechnung für Monat März ausgewiesen. Darin enthalten sind Rückstellungen für Urlaubs-/Weihnachtsgeld oder Prämie in Höhe von 428.99 €. Abbildung 14 weist diese in der Bilanz zum 31.4. unter Passivpositionen in der letzten Zeile aus.

Darstellung			
Auswertung in der Periode...		April 2004	
Bilanz GuV GuV Kumuliert Liquidität Kennzahlen			
Aufwendungen		Erträge	
	Aktuell		Aktuell
Personalaufwand	6.608,99 €	Umsätze	0,00 €
Mietaufwand	4.525,86 €	Zinsen	0,00 €
Materialaufwand	0,00 €	Sonstige Erträge	0,00 €
sonstiger betrieblicher Aufwand	0,00 €		
Abschreibungen	0,00 €		
Kontokorrentzinsen	630,00 €		
Darlehenszinsen	0,00 €		
Rückstellungen	0,00 €		
Verlust			-11.764,86 €
Summe:	11.764,86 €	Summe:	11.764,86 €

Abbildung 12: Gewinn- und Verlustrechnung zum 30.4.2004

Die kumulierte Gewinn- und Verlustrechnung bis Ende April weist dann gemäss Abbildung 13 für zwei Monate Mietaufwand und für einen Monat Personalaufwand aus.

Darstellung			
Auswertung zum Zeitpunkt...		30.04.2004	
Bilanz GuV GuV Kumuliert Liquidität Kennzahlen			
Von: 01.01.2004		Bis: 30.04.2004	Anzeigen
Aufwendungen		Erträge	
	Aktuell		Aktuell
Personalaufwand	6.608,99€	Umsätze	0,00€
Mietaufwand	9.051,72€	Zinsen	0,00€
Materialaufwand	0,00€	Sonstige Erträge	0,00€
Sonstiger betrieblicher Aufwand	0,00€		
Abschreibungen	0,00€		
Kontokorrentzinsen	630,00€		
Darlehenszinsen	0,00€		
Verlust			-16.290,72€

Abbildung 13: Kumulierte Gewinn- und Verlustrechnung bis 30.4.2004

Die im Zeitraum bis 30.4. angefallenen Zahlungen für Miete und Personal sowie Zinsen und gebildete Rückstellungen schlagen sich in der Bilanz zum 30.4. gemäss Abbildung 14 als Bankverbindlichkeiten und Rückstellungen für Personal nieder.

Da der vierteljährliche Mehrwertsteuerausgleich mit dem Fiskus gemäss der vorgenommenen Grundeinstellungen im April vorgenommen wird, werden die in den Mietzahlungen entrichteten Mehrwertsteuern, aus denen per April eine Forderung gegenüber dem Fiskus in Höhe von $2 \times 724.14 \text{ €} = 1448.28 \text{ €}$ besteht, zur Einzahlung fällig. Dies weist der Liquiditätsstatus gemäss Abbildung 15 aus.

Daher steigen die Verbindlichkeiten gegenüber der Bank von 5250.– € nicht auf 17 310.– €, sondern lediglich auf 15 861.72 €.

Darstellung		Auswertung zum Zeitpunkt...		BDA	
		30.04.2004			
Bilanz		GuV		Liquidität	
Kennzahlen					
Aktiva		Aktuell		Passiva	
Anlagevermögen				Eigenkapital	
Sachanlagen	0,00 €			Stammeinlagen	0,00 €
Finanzanlagen	0,00 €			Materialeinlagen	0,00 €
				Eigenkapitalbildung	0,00 €
Umlaufvermögen				Fremdkapital	
Materialbestand	0,00 €			Kredite	0,00 €
Forderungen aus LuL	0,00 €			Verbindlichkeiten aus LuL	0,00 €
Forderungen gegen FA	0,00 €			Verbindlichkeiten gegenüber FA	0,00 €
Kasse	0,00 €			Verbindlichkeiten gegenüber Bank	15.861,72 €
ARAP	0,00 €			Rückstellungen	428,99 €
Negatives Eigenkapital	16.290,72 €			GUV - Rückstellung	0,00 €
Bilanzsumme	16.290,72 €			Bilanzsumme	16.290,72 €

Abbildung 14: Bilanz zum 30.4.2004

Übersteigen also die Forderungen aus Mehrwertsteuer gegenüber dem Fiskus aufgrund von mehrwertsteuerpflichtigen Einkäufen die Verbindlichkeiten an Mehrwertsteuer aus mehrwertsteuerpflichtigen Umsätzen, so reduziert sich die Liquiditätsanspannung bzw. werden die Kreditlinien geschont.

Darstellung		Auswertung zum Zeitpunkt...		BDA	
		30.04.2004			
Bilanz		GuV		Liquidität	
Kennzahlen					
Zuflüsse		Aktuell		Abflüsse	
Summe Zuflüsse	1.448,28 €			Summe Abflüsse	11.430,00 €
Nettoliquidität incl. Zinsen:	-15.861,72 €				

Abbildung 15: Liquiditätsstatus zum 30.4.2004

Die Geschäftsleitung und das Controlling von Unternehmen setzen im Rahmen der operativen Steuerung zunehmend Kennzahlen ein. Kreditinstitute verwenden sie insbesondere unter Bezug auf den zweiten Basler Akkord (Basel II) zur Beurteilung des Kreditrisikos und der Kreditwürdigkeit von Unternehmen.

Um diesen Anforderungen Rechnung zu tragen wurde ein Kennzahlentool in das Programm eingebettet. Mit seiner Hilfe lassen sich beliebige Kennzahlen durch Kombination der in Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung vorhandenen Daten generieren. Allerdings können gleichzeitig nur acht Kennzahlen ausgewertet und angezeigt werden. Die zugehörigen Zahlenwerte werden unmittelbar für den aktuellen Monat und die letzten drei vorangegangenen Monate berechnet. Ihre Entwicklung wird also über einen Zeitraum von insgesamt vier Monaten dargestellt.

Sind zwischen Kapitalgebern, Aufsichtsgremien, Wirtschaftsprüfern und Geschäftsführung für die Steuerung der Performance relevante Kennzahlen als Bezugsgrößen zweier Größen (z.B. Gewinn/Umsatz) definiert und die Schwellwerte vereinbart, so reicht es für die Steuerung aus, lediglich die Auswirkungen der beabsichtigten Massnahmen auf diese Kennzahlen zu überwachen. Solange sich alle Kennzahlen in der gewünschten Richtung entwickeln bzw. ihre Entwicklung die Vereinbarungen nicht verletzt, sollte jede Partei mit der Geschäftsführung einverstanden sein.

Darstellung		Auswertung in der Periode... April 2004				BDA			
		Bilanz GuV GuV Kumuliert Liquidität Kennzahlen							
						30.04.2004	31.03.2004	29.02.2004	31.01.2004
Kennzahl 1	Personalaufwand	zu	Verbindlichkeiten gegenüber Bank	=	0,4167		0		x
Kennzahl 2	Aufwendungen	zu	Bilanzsumme	=	0,7222		0,8621		x
Kennzahl 3		zu		=					x
Kennzahl 4		zu		=					x
Kennzahl 5	Anlagevermögen	zu		=					x
Kennzahl 6	Sachanlagen	zu		=					x
Kennzahl 7	Finanzanlagen	zu		=					x
Kennzahl 8	Umlaufvermögen	zu		=					x
	Materialbestand	zu		=					x
	Forderungen aus LuL	zu		=					x
	Forderungen gegen FA	zu		=					x
	Kasse	zu		=					x

Abbildung 16: Kennzahlenauswertung

Zur Verdeutlichung der Auswirkungen auf die Kennzahlen sei nun beispielhaft und stellvertretend für alle anderen denkbaren Handlungsmöglichkeiten die Anzahl der Mitarbeiter im März auf 1 gesetzt und im April auf 3 erhöht.

Aufgrund der nach Abbildung 17 von der ursprünglich beabsichtigten Personalplanung nach Abbildung 8 abweichenden Planung ergeben sich im Unterschied zu Abbildung 16 die in Abbildung 18 ausgewiesenen Kennzahlen.

Standortplanung | Produktplanung | Absatzplanung | Finanzplanung | Investitionsplanung | Sonstige Kostenplanung | Rückstellungen

☐ Neuer Standort
☒ Bestehender Standort

Standortbezeichnung: München ab Periode: Mrz 04 bis: Dez 07

Fläche (m²): 150 Preis (brutto): 35

Mitarbeiteranzahl: 7 ab Periode: Jul 04 bis: ☐ gilt für gesamte Nutzungsdauer

Standort löschen Eintragen -->

	Feb 2004	Mrz 2004	Apr 2004	Mai 2004	Jun 2004	Jul 2004
		1	3	3	3	7

durchsch. Periodeneinkommen /Mitarbeiter: 2500

Abbildung 17: Modifikationen der Personalplanung am Standort München

Darstellung

Auswertung zum Zeitpunkt... 30.04.2004

Bilanz | GuV | GuV Kumuliert | Liquidität | Kennzahlen

		30.04.2004	31.03.2004	29.02.2004	31.01.2004
Kennzahl 1	Personalaufwand zu Verbindlichkeiten gegenüber Bank	= 0,4443	0,3889		X
Kennzahl 2	Aufwendungen zu Bilanzsumme	= 0,6661	0,9144		X

Abbildung 18: Auswirkung der Modifizierung der Personalplanung auf die ausgewählten Kennzahlen

Im Vergleich der in den Abbildungen 16 und 18 ausgewiesenen Kennzahlen wird bezüglich Kennzahl 1 deutlich, dass zum 31.3. der Personalaufwand von 0 auf 38,89% zu den Bankverbindlichkeiten beiträgt, während sein Anteil aufgrund der vorgenommenen Planmodifikation zum 30. 4. von 41,67% auf 44,43% steigt. Gemessen an der Bilanzsumme steigen die Aufwendungen dagegen zum 31.3. von 86,21% auf 91,44% und fallen zum 30.4. von 72,22 % auf 66,61%.

Diese Auswertung dient lediglich zur Demonstration der Möglichkeiten.

4/4.4

Zu den weiteren Möglichkeiten

4/4.4.1 Produkt- und Absatzplanung

Es trifft sicherlich zu, dass Absatz, Umsatz und Umsatzkosten erst im Anschluss an die Produktplanung geplant werden können. Deshalb sei hierauf abschliessend kurz eingegangen.

Abbildung 19 zeigt die Maske zur Erfassung der benötigten Einsatzfaktoren und ihrer Preise. Sie erlaubt ausserdem die Berücksichtigung von Anfangsbeständen. Diese werden zum Einkaufspreis nach Abzug des Mehrwertsteueranteils bewertet.

Um z.B. Produktionsunterbrechungen vorzubeugen, können auch Mindestlagermengen je Produktionsfaktor vorgegeben werden.

The screenshot shows the 'Bestehende Planung' (Existing Planning) dialog box. It has a left sidebar with buttons: 'Neue Planung', 'Änder. übernehmen', and 'Faktor löschen'. The main area is divided into 'Einsatzfaktoren' (Input Factors) and 'Produkte' (Products). Under 'Einsatzfaktoren', there are fields for 'Faktorbezeichnung' (dropdown), 'Einkaufspreis(brutto)', 'Anfangsbestand', and 'Mindestbestände'. The 'Mindestbestände' field is linked to a timeline from 'Jan 2004' to 'Jun 2004' with 'ab Periode' and 'bis' dropdowns, and a checkbox 'gilt für alle Perioden'. An 'Eintragen -->' button is at the bottom left.

Abbildung 19: Planung der benötigten Inputs

Nach Festlegung der benötigten Inputs werden die Produkte anhand des in Abbildung 20 gezeigten Dialogfeldes definiert und ihr Bedarf an Inputs je Einheit festgelegt. Dies entspricht dem Führen von Stücklisten.

This screenshot is identical to the one in Abbildung 19, showing the 'Bestehende Planung' dialog box for planning inputs.

Abbildung 20: Definition der Produkte

Die Kosten der zur betrieblichen Leistungserstellung benötigten Inputfaktoren werden dann monatlich automatisch auf der Basis der über das Dialogfeld der Abbildung 21 festzulegenden Absatzmenge berechnet.

The screenshot shows the 'Bestehende Planung' dialog box for planning sales volumes. The left sidebar has buttons: 'Wirkung prüfen', 'Planung übernehmen', and 'Planung verwerfen'. The main area has 'Produkt wählen' (dropdown), 'Verkaufspreis (netto)', and 'Absatzmenge von'. The 'Absatzmenge von' field is linked to a timeline from 'Jan 2004' to 'Jun 2004' with 'Einheiten in den Perioden' and 'bis' dropdowns, and a checkbox 'gilt für alle Perioden'. An 'Eintragen -->' button is at the bottom left.

Abbildung 21: Planung der Absatzmengen je Produkt

Auf der Grundlage der geplanten Absatzmengen werden ebenso die Umsatzerlöse berechnet. Dabei wird das in den Grundeinstellungen definierte Zahlungsverhalten berücksichtigt, um Zahlungseingänge und Forderungsentstehung zu ermitteln und in die aktuelle Bilanz bzw. die Bilanzen der betroffenen Folgeperioden einzustellen.

4/4.5

Fazit und Ausblick

Die voranstehenden Ausführungen haben hinlänglich deutlich gemacht, dass an finanziellen Zielen orientierte Geschäftsführung auch ohne betriebswirtschaftliche Kenntnisse mit einfach zu handhabenden Werkzeugen effizient möglich ist.

Je eher Sie sich für den Einsatz solcher Werkzeuge entscheiden, desto schneller sind Sie sich der finanziellen Folgen Ihrer Entscheidungen sicher und vermeiden unnötige Risiken. Dies wird Ihnen helfen, den Bestand des Unternehmens nachhaltig zu sichern und seine wirtschaftliche Situation deutlich zu verbessern.