

Balanced UnternehmensControlling

Volkmar Botta

- **Balanced UnternehmensControlling (BUC) unterstützt als ganzheitlicher Controlling-Ansatz die ausgewogene Berücksichtigung praktisch aller finanzwirtschaftlich relevanten Zielsetzungen von Unternehmen aller Größen und Branchen einschließlich der rechtzeitigen Ausrichtung Ihres Unternehmens auf optimales Rating.**
- **BUC unterstützt im Planungsprozess vorbeugend das Vermeiden oder Begrenzen finanzieller Risiken, beispielsweise bezüglich Substanz, Wertsteigerung, Liquidität, Renditen und Umschlag, Verschuldung etc.**
- **BUC ersetzt komplizierte Zielhierarchien weitestgehend durch geeignete Nebenbedingungen. Daher ist es sowohl zügig an die Zielkonzeption jedes Unternehmens anzupassen als auch flexibel in bezug auf notwendige Ergänzungen.**
- **BUC ist flexibel, verständlich, überschaubar, einfach, schnell und ressourcenschonend zu implementieren. Es unterstützt die operativen Stellen mit unternehmensspezifisch formulierten Handlungsempfehlungen für betriebswirtschaftlich zielorientiertes Entscheiden und Handeln.**

Einführung

Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) fordert die Einführung von Risikoüberwachungs- und Risikomanagementsystemen und ihr Betreiben. Es verschärft die Haftungsgrundlagen für Vorstände und Geschäftsführer, für die Mitglieder der Aufsichtsorgane und die Wirtschaftsprüfer. Die neue Insolvenzordnung (InsO) fordert die Anzeige bereits drohender Zahlungsunfähigkeit. Das Kapitalgesellschaften- und Co.-Richtlinie Gesetz (KapCoRiLiG) erweitert den Anwendungsbereich auf Personengesellschaften mit einer Kapitalgesellschaft als Vollhafter. Die Verschärfung von Vorschriften, auch für andere Unternehmensformen, ist daher kaum auszuschließen.

Gemäß Basel II, den neuen Eigenkapitalvorschriften des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht, die 2004 in Kraft treten sollten (Konsultationspapier), hätten die Banken auszureichende Kredite risikoab-

hängig mit mehr Eigenkapital zu unterlegen. Hinzu kommt die Anwendung normierter Verfahren für das Rating von Unternehmen durch externe Rating-Agenturen. Wie auch immer die neuerlichen Beratungen ausgehen werden: Härtere Kreditwürdigkeitsprüfungen als Voraussetzung der Kreditvergabe sowie nachlassende Finanzierungsbereitschaft durch die Bankinstitute kennzeichnen die künftigen Rahmenbedingungen des Mittelstands für die Finanzierung von Investitionen, Wachstum und zur Überbrückung von Liquiditätseinpässen. Mehr als ein Drittel der kleinen und mittelständischen Unternehmen sollen nach Angaben des Bundesverbandes der mittelständischen Wirtschaft bereits von ihren Hausbanken aufgefordert worden sein, sich nach anderen Kreditgebern umzusehen. Dies ist zum Einen auf die Geschäftsstrategie der Banken vor dem Hintergrund ihrer Eigenkapitalausstattung zurückzuführen, zum Anderen aber auf branchen- und insbesondere auf unternehmensspezifische Risiken. Deshalb müssen vor allem weniger professionell geplante und geführte Unternehmen mit Kürzungen und/oder Verteuerungen ihrer Kreditlinien rechnen. Bei vertretbarem Risiko konsequent auf wertsteigerndes Wachstum ausgerichtete Unternehmen werden von den Veränderungen der Kapitalmärkte weniger betroffen sein. Dazu müssen sie jedoch bereits im Planungsstadium geschäftsstrategische und operative Risiken hinreichend berücksichtigen und ausschließen beziehungsweise begrenzen. Dadurch lässt sich später unliebsamen Überraschungen vorbeugen. Deshalb sollten sich abzeichnende Veränderungen vorausschauend in rollierende Planungen eingearbeitet und die erforderlichen Maßnahmen zur Nutzung von Chancen und zur Abwehr von Risiken rechtzeitig veranlasst und realisiert werden. Dies ist erforderlich, um Stake-



Universitätsprofessor Dr. Volkmar Botta,
Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbes. Rechnungswesen und Controlling, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Friedrich-Schiller-Universität Jena,
Carl-Zeiß-Str. 3,
07743 Jena,
e-mail: V.Botta@wiwi.uni-jena.de,
Tel: 03641-943150,
Fax: 03641-943152

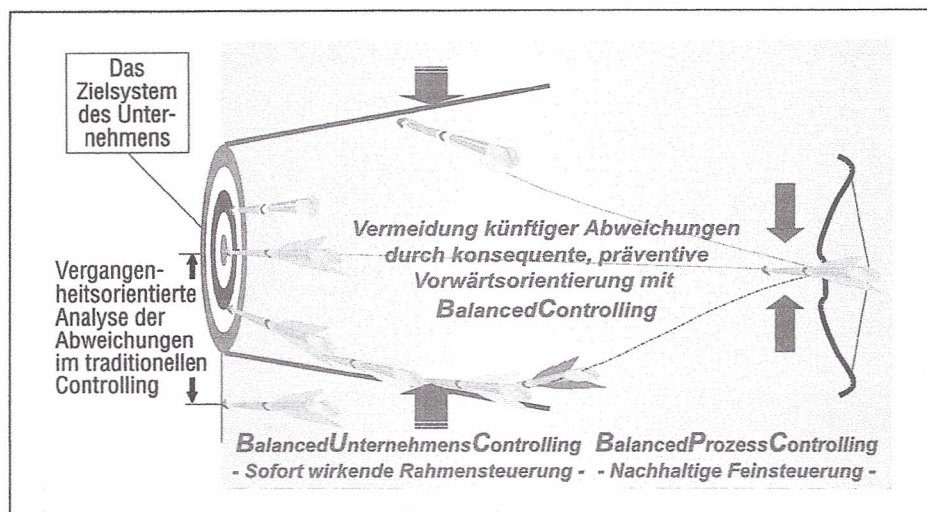


Abbildung 1: *BalancedControlling*, Bausteine und Zusammenwirken

holder gegebenenfalls vor sich anbahnenden ungünstigen Geschäftsentwicklungen zu bewahren oder sie doch wenigstens frühzeitig und schonend darauf vorzubereiten. Die überraschende Konfrontation mit der schlechten Nachricht über eine bereits eingetretene negative Entwicklung dagegen trübt das Klima zwischen Unternehmensleitung und Stakeholdern. Dies haben zahlreiche am Neuen Markt gelistete Unternehmen in jüngster Vergangenheit schmerzlich erfahren, indem sie mit erheblichen Kursverlusten abgestraft wurden.

Jedoch wurde auch deutlich, dass zahlreiche Kursentwicklungen nicht die Entwicklung des Unternehmens widerspiegeln, sondern eher das Börsenklima. Eine angemessenere Beurteilung des Werts von Unternehmen sollte sich daher stärker an inneren Werten orientieren. Anteilseigner dürften stets an der positiven Entwicklung des Geschäfts, an der Ausschüttung von Gewinnen, an der Bildung von Rücklagen und der Wertsteigerung ihres Investments interessiert sein.

Börsennotiert oder nicht, sollten erwerbswirtschaftlich ausgerichtete Unternehmen daher nachhaltig Wertschöpfung und Wertsteigerung generieren, wachsen und ihre Risiken dabei in vertretbaren Grenzen halten. Insofern gelten diese Überlegungen gleichermaßen für alle Unternehmen unabhängig von der Branche, Größe, Rechtsform, Organisationsstruktur sowie für Konzerne.

Die Absicht, der Vielfalt der sich daraus ergebenden Notwendigkeiten aus Finanzsicht ausgewogen zu entsprechen, begründete meinen Beitrag zum *BalancedControlling*, die Entwicklung des *BalancedUnternehmensControlling*.

BalancedControlling

Die grundsätzliche Konzeption und das Zusammenwirken der Bausteine des *BalancedControlling* verdeutlicht Abbildung 1. Im linksseitigen Teil der Abbildung ist das *BalancedUnternehmensControlling*, im rechtsseitigen als zweiter Baustein das *BalancedProzessControlling* dargestellt.

In Abbildung 1 wird das finanzielle Zielsystem des Unternehmens als Zielscheibe dargestellt. Die oben und unten auf den Rand der Zielscheibe stoßenden Geraden repräsentieren einen Schnitt durch die Wandung eines sich in Richtung Zielscheibe verjüngenden Trichters. Dieser symbolisiert die Vorausplanung. In diesem Stadium werden, im Sinne eines Früherkennungssystems, spätere Zielabweichungen aufgedeckt. Zu diesem frühen Zeitpunkt werden sie an der Verletzung von Rahmenbedingungen der Planung oder der von Planungsprämissen sowie der Nichterreichung von Zielvorgaben erkennbar. Die Pläne sind nicht vorgabenkonform und daher entsprechend zu überarbeiten.

Um die Gefahr unliebsamer Überraschungen deutlich zu vermindern und besonders großen Nutzen aus der Umsetzung dieses prospektiven Controllingansatzes zu schöpfen, sollte die rollierende Vorausplanung einen hinreichend langen Planungszeitraum umfassen. Dabei ist die spezifische Dynamik des jeweiligen Geschäfts zu berücksichtigen. Beispielsweise könnte eine Jahresplanung auf monatlicher Basis so gestaltet werden, dass der Planungshorizont zu keinem Zeitpunkt 12 Monate unterschreitet.

Intern sind spätere Zielabweichungen oft entweder auf ungenügende Prozessbeherrschung oder aber auch auf das unzureichende Bewusstsein der Entscheidungsträger bezüglich der Auswirkungen ihrer Entscheidungen, ihres Tuns und Unterlassens auf die Erreichung der Unternehmensziele insbesondere in den Folgeperioden zurückzuführen.

Deshalb kommt es darauf an, alle Prozessketten auf Dispositionsspielräume, bestehende Entscheidungs- und Handlungsalternativen sowie mögliche Versäumnisse auf spätere Auswirkungen zu analysieren und die Abläufe so umzugestalten, dass im Vorfeld spätere unerwünschte Auswirkungen reduziert und zunehmend unterbunden werden. Je umfassender alle der Zielerreichung abträglichen Einflüsse ausgemerzt werden, desto besser sind die Voraussetzungen für die Erreichung der Ziele des Unternehmens in den Folgeperioden. Diese geschäftsprozessbezogenen Aufgaben unterstützt das *BalancedProzessControlling*.

Werden spätere Erfolgsbeeinträchtigungen auf diese Weise zunehmend eliminiert, so können die Ziele allmählich immer enger gesteckt und die Planungen präzisiert werden. Symbolisch führt dies allmählich sowohl zur Reduzierung des Durchmessers des Trichters als auch der Zielscheibe.

Es ist leicht nachvollziehbar, dass die konsequente Ausrichtung aller Prozesse auf die gegenwärtigen und zukünftigen Ziele des Unternehmens mittels *BalancedProzessControlling* deutlich ressourcen- und zeitintensiver sein wird als die Einführung des *BalancedUnternehmensControlling*. Und daher kommt die Wirkung des *BalancedProzessControlling* erst später zur Entfaltung.

Deshalb stellt sich die Frage nach kurzfristigen Möglichkeiten zur Verbesserung der Performance bezüglich Wertsteigerung,

Risikokontrolle und -begrenzung und zur Verminderung von Haftungsrisiken für Mitglieder der Geschäftsführung, der Aufsichtsorgane und der Wirtschaftsprüfer. Um dieses Ziel möglichst schnell zu erreichen, empfiehlt sich als erster Schritt zur Einführung des *BalancedControlling* zunächst das *BalancedUnternehmensControlling*. Dieser Schritt wird nachfolgend skizziert.

BalancedUnternehmensControlling

BalancedUnternehmensControlling basiert auf der Überlegung, dass die komplexen Ziele des Unternehmens über alle Ebenen kaum dauerhaft widerspruchsfrei hierarchisch strukturiert werden können. Zusätzlich wären die Risikobereitschaft und die Risikoeinschätzungen von Management, Aufsichtsorganen und Wirtschaftsprüfern individuell zu berücksichtigen.

Um die Vielfalt der aus *Abbildung 2* herleitbaren Unternehmensziele sowie der individuellen Einschätzungen von Risiken und Neigungen zur Risikobereitschaft trotzdem angemessen und nebeneinander zu berücksichtigen, wird im *BalancedUnternehmensControlling* um eine zentrale Zielsetzung herum eine überschaubare Anzahl existenzieller Begrenzungen formuliert, die bei der Verfolgung der zentralen Zielsetzung gleichrangig zu respektieren sind. Dies macht eine hierarchische Strukturierung überflüssig, erlaubt die Berücksichtigung aller Anforderungen über alle Ziele, Hierarchie- und Berichtsebenen hinweg und erleichtert gegebenenfalls erforderliche Erweiterungen des Zielsystems durch Hinzunahme ergänzender Nebenbedingungen.

Als zentrale Ziel- und Messgröße der Wertsteigerung verwenden zahlreiche Unternehmen den Return on Investment. Er kann als *Verzinsung des Geschäftsvermögens* gemäß *Abbildung 3* definiert werden. Dabei ergibt sich die Verzinsung des Betriebsvermögens als Verhältnis aus dem Ergebnis der Geschäftstätigkeit zuzüglich der für die Inanspruchnahme von Fremdkapital aufzuwendenden Zinsen und dem (dabei eingesetzten) dafür benötigten Vermögen oder Kapital. Da der Wert dieses Ausdrucks auch dann steigt, wenn der Wert des Zählers weniger abnimmt als der des Nen-

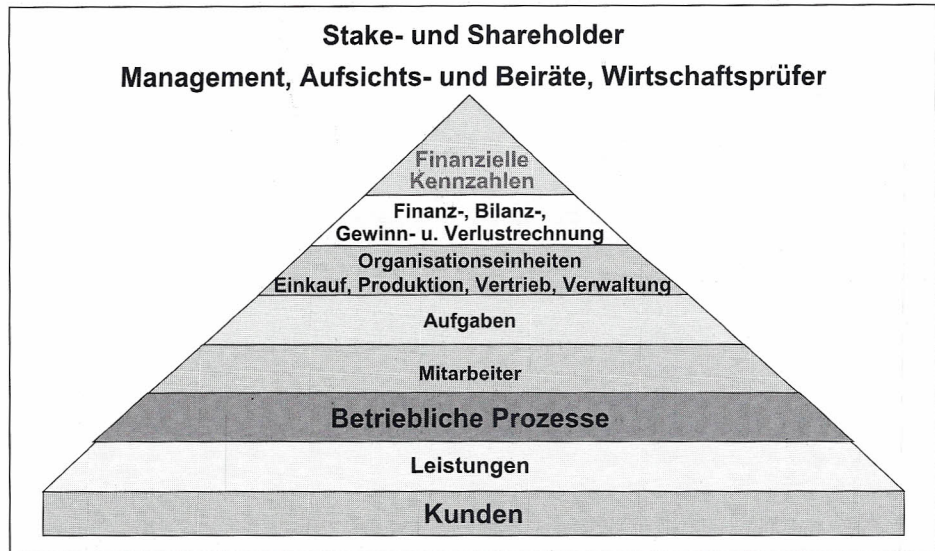


Abbildung 2: Durchgängigkeit betrieblicher Ziel- und Berichtssysteme

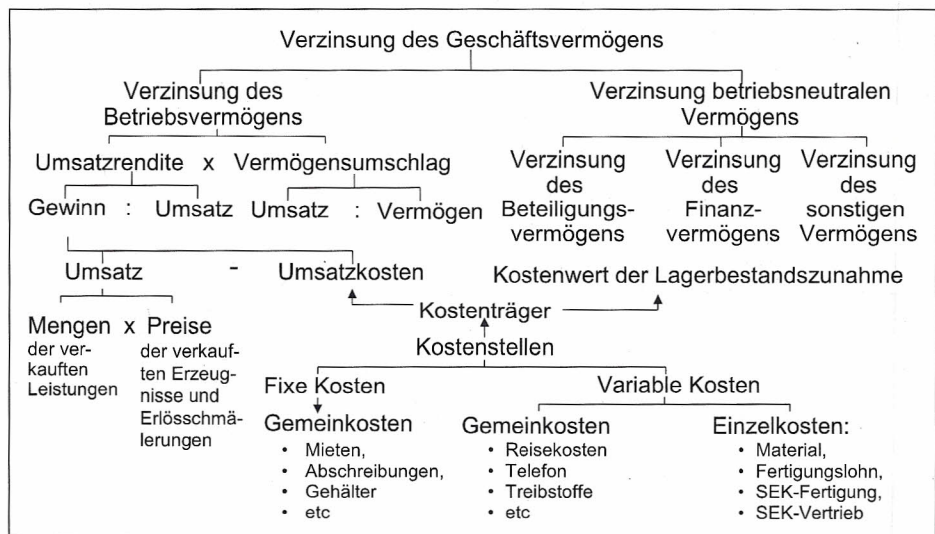


Abbildung 3: Die Verzinsung des Geschäftsvermögens als zentrale Zielsetzung

ners, sollte Wertsteigerung entweder am absoluten Anstieg des Zählers oder besser noch an der Veränderung der Relation unter Bezug auf einen nicht zu unterschreitenden Einsatzwert von Vermögen oder Kapital beurteilt werden. Die Wertsteigerung könnte jedoch mit einer zunehmenden Verschuldung und Änderung der Kapitalstruktur einhergehen. Daraus könnte für die Anteilseigner das Risiko entstehen, dass das Unternehmen Übernahmekandidat wird. Diese Gefahr ließe sich durch das Set-

zen eines Limits einer keinesfalls zu unterschreitenden Eigenkapitalquote begrenzen.

Auch die Einräumung längerer Zahlungsziele, die Ausweitung des Vertriebsgebietes mit erheblichem Werbeaufwand, die Ausdehnung der Aktivitäten auf Weichwährungsländer usw. steigern die Risiken des Unternehmens. Diese können ergänzend zur zentralen Zielsetzung durch Grenzwerte wie beispielsweise ein festzulegendes Verhältnis von Forderungen zu

Positionen der Rechnungslegung
Rechnungslegungssposition: Unterposition: Monatswerte anzeigen

Daten extern laden
 Upload der Monatsdaten

Festlegung der Kriterien des BalancedControlling

	im Verhältnis zu	Monatswerte	Kriterium	Jan	Feb	März	Apr	Mai	Jun	Juli	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez
Ford aus LL	0,30	Gewinn	1												
Rohstoffe	0,50	Umsatzerlöse	2												
Verbindl aus LL	0,90	Liquide Mittel	3												
Umsatzerlöse	1,10	Umsatzerlöse	4												
Warenbestand	2,00	Umsatzerlöse	5												
Gewinn	0,07	Bilanzsumme	6												
Gewinn	1,10	Gewinn	7												
Dienstleistungen	0,50	Umsatzerlöse	8												
Eigenkapital	0,30	Bilanzsumme	9												
Cash Flow	0,50	Abschreibungen	10												
Betriebsergebnis	0,10	Umsatz	11												
Cash Flow	0,30	Schulden	12												

Kriterien speichern **Erklärungen zu den einzelnen Kriterien** Ford aus LL zu Gewinn Rohstoffe zu Umsatzerlöse Verbindl aus LL zu Liquide Mittel

Handlungsempfehlungen für verletzte Kriterien 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

Abbildung 4: Einstiegsmaske zum BalancedUnternehmensControlling

Umsatzerlösen, ein Verhältnis von Werbeaufwand zu Jahresüberschuss oder einen Quotienten für Forderungen in Fremdwährung zu Gesamtumsatz limitiert werden. Als weitere Bedingungen könnten der maximale dynamische Verschuldungsgrad, definiert als Relation von Fremdkapital und Cash Flow, die minimale Liquiditätsreichweite, definiert als Quotient aus kurzfristigem Umlaufvermögen und den innerhalb Monatsfrist zahlungswirksamen Kosten etc. festgelegt werden. Jedoch sollten die Nebenbedingungen auf einem zur ganzheitlichen Unternehmenssteuerung erforderlichen Aggregationsniveau bleiben und sich nicht in die Regulierung operativer Details verlieren. Dies hätte den unbestreitbaren Charme, sich risikotechnisch auf wenige übergeordnete Größen beschränken und dem operativen Management im Detail gleichzeitig größere Ermessensspielräume eröffnen zu können. Deshalb sollten sich Geschäftsleitung, Aufsichts- und Prüforgane bereits im Vorfeld der Planung auf akzeptable oder tolerierbare Risikogrenzwerte der künftigen Geschäftstätigkeit sowohl im Hinblick auf die Wertsteigerungsziele des Unternehmens als auch im Hinblick auf Haftungsüberlegungen einigen.

Positionen der Rechnungslegung
Rechnungslegungssposition: Unterposition: Monatswerte anzeigen

Daten extern laden
 Upload der Monatsdaten

Festlegung der Kriterien des BalancedControlling

	im Verhältnis zu	Monatswerte	Kriterium	Jan	Feb	März	Apr	Mai	Jun	Juli	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez
Ford aus LL	1,30	Gewinn	1	0,60	4,00	13,00	18,00	19,00	18,00	18,00	19,00	21,00	28,00	26,00	
Rohstoffe	0,50	Umsatzerlöse	2												
Verbindl aus LL	0,90	Liquide Mittel	3												
Umsatzerlöse	1,10	Umsatzerlöse	4												
Warenbestand	2,00	Umsatzerlöse	5												
Gewinn	0,07	Bilanzsumme	6												
Gewinn	1,10	Gewinn	7												
Dienstleistungen	0,50	Umsatzerlöse	8												
Eigenkapital	0,30	Bilanzsumme	9												
Cash Flow	0,50	Abschreibungen	10												
Betriebsergebnis	0,10	Umsatz	11												
Cash Flow	0,30	Schulden	12												

Kriterien speichern **Erklärungen zu den einzelnen Kriterien** Ford aus LL zu Gewinn Rohstoffe zu Umsatzerlöse Verbindl aus LL zu Liquide Mittel

Handlungsempfehlungen für verletzte Kriterien 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

Abbildung 5: Ansicht der importierten Monatswerte

Umsetzung des BalancedUnternehmensControlling

Nachfolgend wird ein softwareunterstütztes Beispiel für die konkrete Anwendung des Konzepts vorgestellt. *Abbildung 4* zeigt die Programmmaske nach dem Laden der Daten und der Datenauswertung.

Im oberen linken Teil der *Abbildung 4* wird in der zweiten Zeile zunächst die Datei mit den zu importierenden Planungsdaten ausgewählt. Nach dem Datenimport können in den Auswahlfeldern über dem Dateiauswahlfeld Bilanz-, Gewinn- und Verlustrechnungspositionen sowie Liquiditätspositionen als Monatswerte zur Anzeige bestimmt werden. Die Eingrenzung auf zugehörige Unterpositionen wie zum Beispiel das Anlagevermögen als Element der Aktivseite der Bilanz oder der Materialaufwand als Beispiel für eine Unterposition der Aufwendungen kann rechts davon im zweiten Auswahlfeld erfolgen.

Die getroffene Auswahl wird angezeigt. Die geladenen Werte können gegebenenfalls zur Korrektur der Planwerte in der in *Abbildung 5* aufgerufenen Ansicht überschrieben und abgespeichert werden.

Links von den gezeigten Monatswerten sind die Grenzwerte der definierten Bedingungen zu erkennen. Dabei werden die potenzielle Über- oder Unterschreitung jedes Grenzwerts in die falsche Richtung, also beispielsweise die Unterschreitung eines Mindestgewinns oder einer Rendite sowie die Überschreitung des zugestanden Prozentsatzes Forderungsausfälle als eigenständige Risiken formuliert und als Nebenbedingungen berücksichtigt. Der Aussagegehalt jeder einzelnen Bedingung kann über das untere Auswahlfeld zur Information aufgerufen werden (vgl. *Abbildung 6*).

So besagt zum Beispiel der Grenzwert der zuerst aufgeführten Bedingung, dass die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen im Durchschnitt des Betrachtungszeitraums von 12 Monaten 30 % des Umsatzes nicht überschreiten dürfen. Der Grenzwert kann je Kriterium je Monat individuell gesetzt werden. Der für die Bedingung angezeigte Grenzwert stellt dann einen durchschnittlichen Grenzwert dar. Wird dagegen dieser durchschnittliche Grenzwert überschrieben, so wird er zum Standardgrenzwert für alle Monate erhoben.

Sobald alle risikorelevanten Parameter eingestellt und die Planungswerte aktualisiert sind, wird die Planung durch Betätigen des Befehlsschalters „Auswertungen starten“ auf Risiken ausgewertet. Es ergibt sich *Abbildung 7*. Sie zeigt spaltenweise je Monat die verletzten Bedingungen.

In der unter dieser Matrix befindlichen Auswahlzeile kann dann eine betriebswirtschaftliche Hilfestellung mit unternehmensindividuell zu formulierenden Ratschlägen zur Behebung der Planungsdefizite aufgerufen werden. Beispielsweise ist das Risikokriterium 5 während mehrerer Monate verletzt. Im vorliegenden Fall würde der Wert des Warenbestands den durchschnittlich vorgegebenen Grenzwert des zweifachen der Umsatzerlöse überschreiten. Als Ansatzpunkte zur zielkonformen Reduzierung ließen sich systemseitig folgende (oder andere) in *Abbildung 8* beispielhaft gezeigte Hinweise anbieten.

Schließlich sollten integrierte Wertsteigerungs- und Risikomanagementkonzepte die anstehenden Probleme auch noch

Positionen der Rechnungslegung

Rechnungslegungsposition: Aktiva | Unterposition: Anlagevermögen | Monatswerte anzeigen

Daten extern laden: C:\WINDOWS\Desktop\Upload Balanced Controlling V2.1.xls | Upload der Monatsdaten

Auswertungen

Auswertungen starten | Positionen von GuV und Bilanz | Betriebliche Kennzahlen | Kriterien 1-4 | Kriterien 5-8 | Kriterien 9-12

Monitoring der Kriterien des BalancedControlling

Kriterium	Jan	Feb	März	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												

Festlegung der Kriterien des BalancedControlling

	im Verhältnis zu	Monatswerte
Ford aus LL	3,30	Gewinn
Rohstoffe	0,50	Umsatzerlöse
Verbindl aus LL	0,90	Liquide Mittel
Umsatzerlöse		
Warenbestand		
Gewinn		
Gewinn		
Dienstleistungen	0,50	Umsatzerlöse
Eigenkapital	0,30	Bilanzsumme
Cash Flow	0,50	Abschreibungen
Betriebsergebnis	0,10	Umsatz
Cash Flow	0,30	Schulden

Erklärungen zu den einzelnen Kriterien

Ford aus LL zu Gewinn
Rohstoffe zu Umsatzerlöse
Verbindl aus LL zu Liquide Mittel

Handlungsempfehlungen für verletzte Kriterien

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

Abbildung 6: Information zu den definierten Risikokriterien

Positionen der Rechnungslegung

Rechnungslegungsposition: Aktiva | Unterposition: Anlagevermögen | Monatswerte anzeigen

Daten extern laden: C:\WINDOWS\Desktop\Upload Balanced Controlling V2.1.xls | Upload der Monatsdaten

Auswertungen

Auswertungen starten | Positionen von GuV und Bilanz | Betriebliche Kennzahlen | Kriterien 1-4 | Kriterien 5-8 | Kriterien 9-12

Monitoring der Kriterien des BalancedControlling

✓ = Handlungsbedarf besteht

Kriterium	Jan	Feb	März	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												

Festlegung der Kriterien des BalancedControlling

	im Verhältnis zu	Monatswerte
Ford aus LL	3,30	Gewinn
Rohstoffe	0,50	Umsatzerlöse
Verbindl aus LL	0,90	Liquide Mittel
Umsatzerlöse	1,10	Umsatzerlöse
Warenbestand	2,00	Umsatzerlöse
Gewinn	0,07	Bilanzsumme
Gewinn	1,10	Gewinn
Dienstleistungen	0,50	Umsatzerlöse
Eigenkapital	0,30	Bilanzsumme
Cash Flow	0,50	Abschreibungen
Betriebsergebnis	0,10	Umsatz
Cash Flow	0,30	Schulden

Erklärungen zu den einzelnen Kriterien

Ford aus LL zu Gewinn
Rohstoffe zu Umsatzerlöse
Verbindl aus LL zu Liquide Mittel

Handlungsempfehlungen für verletzte Kriterien

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

Abbildung 7: Information über die Verletzung von Risikokriterien nach Monaten

**Wenn Sie mehr
wissen
wollen...**



**Jetzt den
Verlagskatalog
Ihrer Wahl
kostenlos
anfordern!**



Fax: 06 11/78 78 423
email:
yvonne.schmalle@Bertelsmann.de

Volkmar Botta

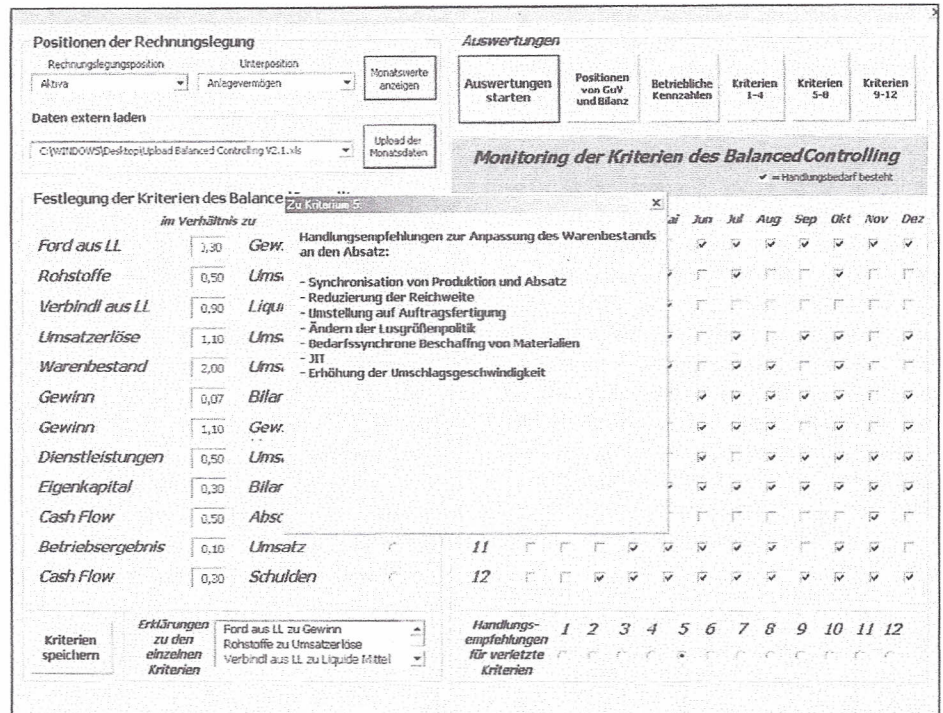


Abbildung 8: Betriebswirtschaftliche Hilfestellung zur Planungsoptimierung

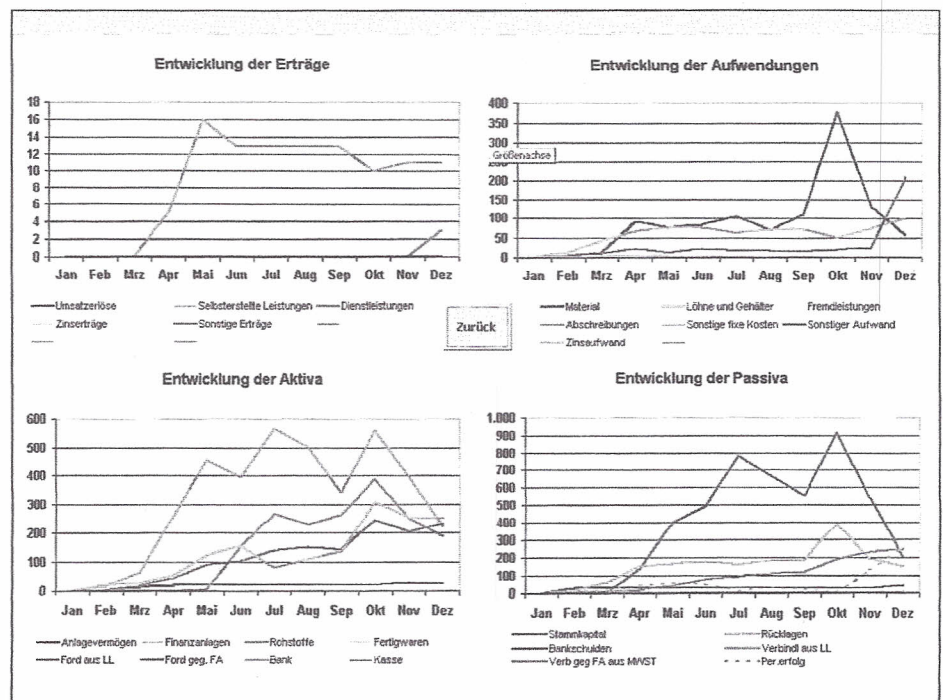


Abbildung 9: Entwicklung von Bilanz- und GuV-Größen

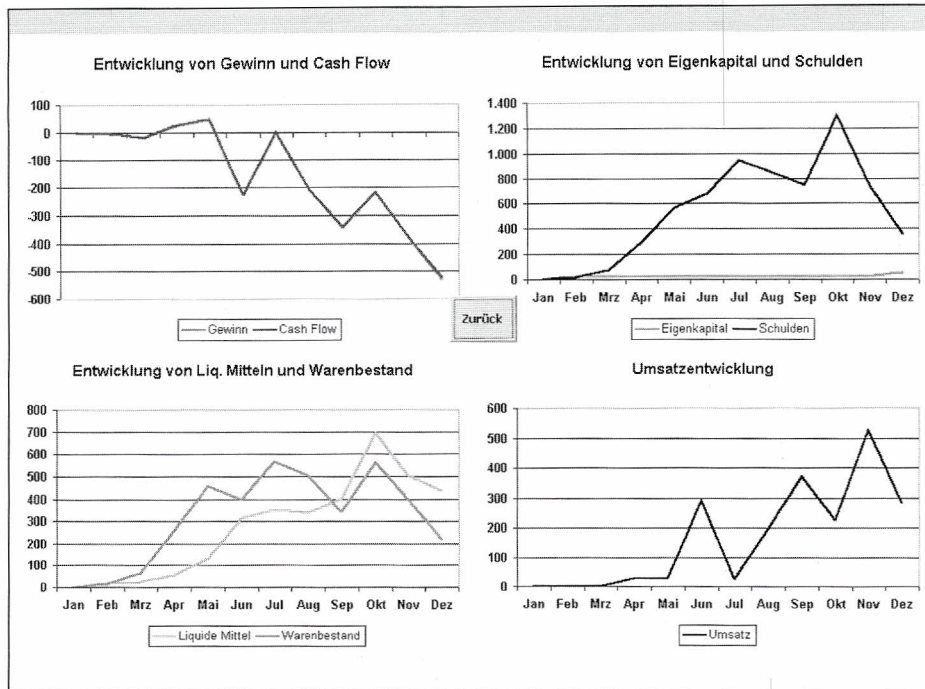


Abbildung 10: Entwicklung ausgewählter Kennzahlen

visualisieren können. Die entsprechenden Graphiken sind unter den Befehlsschaltern „Positionen von GuV und Bilanz“, „Betriebliche Kennzahlen“ sowie zu den Kriterien 1–4, 5–8, 9–12 hinterlegt. *Abbildung 9, Abbildung 10 und Abbildung 11* liefern einige Beispiele.

Ausblick

Balanced UnternehmensControlling ist ein gut überschaubarer Controllingansatz. Er ist einfach auf unternehmensspezifische Belange anzupassen und kostengünstig auch in mittelständischen und sogar kleinen Unternehmen einzuführen. Das Betreiben dieses primär auf die finanzielle Unternehmenssphäre ausgerichteten Konzepts zur Früherkennung und zum Management finanzieller Risiken erfordert kaum betriebswirtschaftliche Spezialkenntnisse. Außerdem unterstützt es eine effiziente Steuerung des Unternehmens auch im Hinblick auf die zielstrebige Ausrichtung auf die Werte von Kennzahlen, die künftig für Ratings relevant sein werden. Insofern erweist sich *Balanced UnternehmensControlling* als umfassendes Controllingkonzept für vielfältige Aufgabenstellungen.

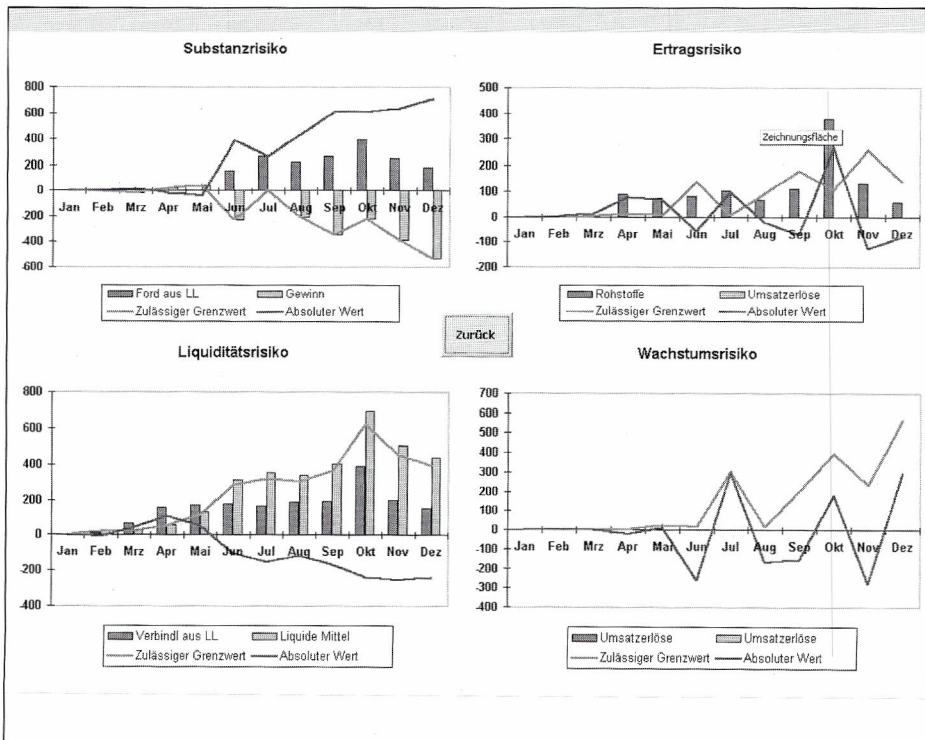
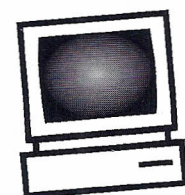


Abbildung 11: Entwicklung ausgewählter Risiken

Volkmar Botta **krp**



www.krp-online.de