

Das hilft weiter

WWW.Botta-Unternehmensberatung.de

Prof. Dr. Volkmar Botta:

Fon: 03641-364573;

Fax: 03641-364574;

e-mail:

VB@Botta-Unternehmensberatung.de

Beispiel: Ist der Forderungsbestand am Ende einer Periode größer als der Gewinn, dann birgt der Ausfall von Forderungen das Risiko, Teile der in Vorperioden angesammelten Gewinne bzw. der erreichten Wertsteigerung wieder einzubüßen.

Planung. Sie sind unter allen Umständen einzuhalten. Eigentlich können die wenigsten Unternehmen auf eine mittelfristige Planung verzichten, auf jeden Fall sollten sie die Planung wenigstens für das Budget-Jahr erstellen. Um das proaktive Potenzial des Balanced Unternehmens-Controlling umfassender zu erschließen, sollte es in eine rollierende Monats- oder Quartalsplanung für jeweils 12 Monate im voraus eingebunden werden. Planungsvarianten, deren Grenzwerte in dem einen oder anderen Abschnitt des Planungszeitraums verletzt werden könnten und die somit größere als erlaubte Risiken in sich bergen, sollten Sie verwerfen. Setzen Sie neu auf, sodass alle Restriktionen beachtet werden.

Balanced Unternehmens-Controlling kann unmittelbar auf dem vorhandenen Zahlenwerk des Unternehmens aufsetzen; also etwa auf einer Planung, die sich auf die wesentlichen Elemente der BWA

(Betriebswirtschaftliche Auswertung) im Ist bezieht. Die Einführung erleichtert das Vorliegen einer rollierenden Planungsrechnung. Dabei kommt es vor allem auf die Planung der wesentlichen Eckwerte an wie insbesondere Umsatz, Kosten, Eigenkapitalquote, Bilanzsumme, Cashflow und Gesamtkapitalrendite nicht aber auf tiefer gehende Details. Deshalb spricht man auch von Eckwertplanung. Das sind die für die Entwicklung des gesamten Unternehmens ausschlaggebenden Kenngrößen. Sie werden auf einem Niveau fokussiert, das die Vielfalt finanzwirtschaftlicher Risiken des operativen Geschäfts hinreichend proaktiv genau einzufangen vermag. Insofern beschränken sich die zu berücksichtigenden Informationen auf Größen der Aufwands- und Ertragsrechnung, der Bilanz sowie auf Zahlungsströme; also auf Sachverhalte und Kennzahlen, auf deren Planung kein Unternehmen verzichten kann.

Beispiel: Ausdruck für geringere Risikobereitschaft wären beispielsweise die Reduzierung des Grenzwerts für den Forderungsbestände von 80% auf 50% des Umsatzes einer Periode oder die Absenkung des maximalen Forderungsbestands je Kunde von 100.000 EUR auf 70.000 EUR.

Natürlich sollte man sich auch Gedanken über künftige Verfeinerungen der Steuerung machen. Dies führt zu einer Verengung des durch die Nebenbedingungen definierten Zieltrichters. Hinsichtlich der aus der Geschäftstätigkeit resultierenden Forderungsausfall-, Währungskurs-, Liquiditäts-, Verschuldungs-, Substanzrisiken können Verfeinerungen im Wesentlichen

durch Verschärfung der Risikoaversion (Risikoabneigung) bewirkt werden.

Dagegen sind zur Reduzierung prozessbedingter betrieblicher Risiken geeignete Maßnahmen erforderlich. Das bedeutet, engere Vorgaben für künftige Planungen sind erst sinnvoll begründet und umsetzbar mit fortschreitender Durchdringung der Prozesse sowie der Kenntnis und der gezielten Beeinflussung der ihnen zugrunde liegenden Erfolgsfaktoren.

Tipps zur Einführung:

Sie wollen schnelle Ergebnisse erzielen, dann gehen Sie stufenweise vor. Beginnen Sie mit der Einführung von **Balanced UnternehmensControlling**.

- Bringen Sie Geschäftsführung, Aufsichts- und Beiräte, Wirtschaftsprüfer und gegebenenfalls Gesellschafter an einen Tisch.
- Protokollieren Sie die vorrangigen finanziellen Ziele der Anwesenden.
- Überprüfen Sie die Verträglichkeit aller tatsächlich übergeordneten Ziele.
- Führen Sie Konsens über die Grenzwerte herbei, die bei der Planung zu berücksichtigen sind.
- Überführen Sie die Zielwerte in Risikogrenzwerte.
- Überprüfen Sie Ihre Pläne auf Kompatibilität mit den zuvor erarbeiteten Werten.
- Lassen Sie die Planungen gegebenenfalls überarbeiten.
- Bauen Sie Ihre Planungssystematik gegebenenfalls zu einer rollierenden Planung aus.

Gehen Sie dann zum **Balanced ProzessControlling** über.

- Konzentrieren Sie sich zunächst auf die Prozesse, bei denen Sie die meisten Schätze heben können.
- Ermitteln Sie die Ursache-Wirkungs-Ketten.
- Stellen Sie die entscheidungsrelevanten Momente in den Prozessen und die zugehörigen Entscheidungen fest.
- Ordnen Sie Controlling-Kriterien zu.
- Definieren Sie die Erfolgsfaktoren der Prozesse.
- Beeinflussen Sie diese.

Empfehl
dem Con-
trolling pro-
aktives Vor-
steuern, nicht
reaktives
Erbsenzählen:
Prof. Dr.
Volkmar Botta

