

INTERNE KONTROLLSYSTEME



Aus Krisen lernen – Fundamente einer effektiven Unternehmenssteuerung

In dieser Ausgabe lesen Sie:

■ Editorial	2
■ Brennpunkt	3
Das Gesetz der Krise und die Stufen zur Früherkennung Finanzierungskrisen sind vorhersehbar	
■ Basis der Unternehmenssteuerung	7
Das kaufmännische Grundinstrumentarium Finanzberichte zeitnah erstellen · Liquidität verdeutlichen · Kosten kalkulieren · Debitoren und Kreditoren managen	
■ Planung und Kontrolle	14
Systematische Krisenfrüherkennung in der Unternehmenspraxis Vom IST zum SOLL	

EDITORIAL

Zum Auftakt ein Praxisfall, den die Fachpresse kürzlich aufgriff: Leere Kassen beim schwäbischen Maschinenbauer Franz Firlle (Name geändert) – ihm waren die Einstandskosten für Stahlbleche davon gelaufen, er hatte sich beim Angebot deutlich verkalkuliert und für Nachverhandlungen war es viel zu spät.

Auch wir haben bei der Betreuung von Unternehmen in Krisensituationen wiederholt die gleichen Gründe festgestellt, warum die Krise nicht frühzeitig erkannt wurde: nicht aktuelles Zahlenwerk, Nichtbeachtung der Liquiditätserfordernisse, fehlende oder ungenaue Kostenkalkulation sowie Defizite bei der Überwachung von Debitoren und Kreditoren.

Damit Ihnen so etwas nicht passiert, haben wir in diesem Themenheft auf den S. 7 ff. das Grundinstrumentarium zusammengestellt, das jedes Unternehmen für eine Krisenfrüherkennung beherrschen sollte. Die vier Säulen des kaufmännischen Basisinstrumentariums bestehen daraus,

- Finanzberichte zeitnah zu erstellen,
- Liquidität zuverlässig zu verdeutlichen,
- Kosten trennscharf zu kalkulieren sowie
- Debitoren und Kreditoren anforderungsgerecht zu managen.

Dabei haben wir uns bemüht, die Beiträge in diesem Themenheft möglichst einfach und besonders anschaulich zu gestalten. Wir wollen damit verdeutlichen, dass Früherkennung kein Hexenwerk ist, aber andererseits gilt: Ohne Fleiß kein Preis – nur wer sich einmal dazu durchgerungen hat, das kaufmännische Grundinstrumentarium anzuwenden, wird auf höheren Stufen mit Planungsrechnungen und internen Kontrollen sicher treten können. Ansatzpunkte hierfür finden Sie auf den S. 14 ff.

Unternehmenskrisen haben erfahrungsgemäß einen bestimmten Verlauf: Erste Anzeichen werden nicht erkannt, dann gehen Absatz und Gewinn zurück, bis schließlich die Liquidität nicht mehr ausreicht, um Investitionen zur Neuausrichtung zu finanzieren. Wie dem frühzeitig begegnet werden kann, hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWi) in einem Arbeitsheft zur „Früherkennung von Chancen und Risiken in kleinen und mittleren Unternehmen“ im Internet publiziert. Die Zusammenhänge zwischen dem „Gesetz der Krise“ und den Stufen zur Früherkennung sind ab S. 3 dargestellt.

Eine informative Lektüre wünscht Ihnen

Ihr Team von PKF

BRENNPUNKT

Das Gesetz der Krise und die Stufen zur Früherkennung

Finanzierungskrisen sind vorhersehbar

Um Krisen vorzusehen, muss man ihren Verlauf abschätzen. Für jede Krisenphase sind spezifische Instrumente verfügbar, sie frühzeitig zu erkennen.

1. Entstehung von Krisen

1.1 Allgemeine Ursachen

Krisen entstehen regelmäßig durch Veränderungen von Faktoren im Umfeld oder Inneren des Unternehmens, die zum Teil schwer zu erkennen sind. Beispiele hierfür sind schrumpfende Märkte, unkontrolliertes Wachstum, Standortnachteile oder zunehmend mangelhafte Ressourcen – man spricht von strategischer Krise.

Krisensymptome können hier nur erkannt werden, wenn externe Vergleichsmaßstäbe zur Verfügung stehen: Eine strategische Krise offenbart sich durch eine messbare Underperformance im Vergleich zu einem sog. Benchmark. Allein dies macht schon deutlich, dass ein bestimmtes kaufmännisches Handwerkzeug entwickelt und beherrscht werden muss, um die eigene Performance zu messen.

1.2 Erfahrungen aus der Praxis

Praxiserfahrungen belegen, dass allgemeine Krisenursachen zeitversetzt auf einzelne Unternehmen überschwappen. Zunächst werden Margendruck, rückläufiger Umsatz und/oder Kostensteigerungen als Ursachen wahrgenommen, die sich anhand von Symptomen wie rückläufige Ergebnisse, Auflösung stiller Reserven oder Verzehr des Eigenkapitals offenbaren.

Vier grundlegende Bereiche bilden den Ursachenkomplex dafür, dass die Unternehmenskrise nicht oder nicht rechtzeitig erkannt wurde:

- **Finanzberichte:** Aktuelle Zahlen über die Vermögenslage (Bilanz), die Finanzlage (Liquidität) und die Ertrags-

lage (GuV) haben nicht vorgelegen. Wenn beispielsweise ein Jahresabschlussbericht elf oder mehr Monate nach dem Abschluss-Stichtag datiert, dann ist das definitiv zu spät.

- **Liquidität:** Wenn – was nicht selten der Fall ist – ein Unternehmen nur nach dem Bestand auf dem Bankkonto geführt wird, dann hat das seine Tücken: Denn der Bestand in der Kasse gibt keinerlei Auskunft über offene Zahlungspflichten. Diese stehen in der Regel kurzfristig an und stammen aus schon abgegebenen Bestellungen oder aus erhaltenen Waren oder Leistungen. Insbesondere offene Zahlungsverpflichtungen für Steuern, die sich aus Nachzahlungen nach dem ersten Geschäftsjahr oder nach einem Verlustjahr zusammen mit Vorauszahlungen für das zweite bzw. nachfolgende Geschäftsjahr ergeben, sind der Klassiker der Pleite-Fälle für Existenzgründer.
- **Kosten:** Wenn keine aktuellen Kalkulationen vorliegen, können Kostenentwicklungen und ihre Auswirkungen nicht erkannt werden. Veränderungen in der Kostenstruktur, die beispielsweise durch die Schwankungen der Rohstoff- oder Edelmetallpreise ausgelöst werden, haben in der Vergangenheit so manchen Anlagenbauer oder Spezialanbieter in die Krise getrieben.
- **Debitoren- und Kreditoren-Management:** Oft wundert man sich selbst, dass die eigenen Lieferanten lange keine Rechnungen schreiben – aber andererseits lehrt die Erfahrung: Je länger man damit wartet, desto größer der Unbill des Kunden aufgrund einer so nicht mehr erwarteten Rechnungsstellung. Ein anderes Beispiel: In einer großen Organisation kann es vorkommen, dass Auftragsprojekte abgeschlossen und zwar intern als Erfolg gemeldet werden, aber gar nicht zur Abrechnung gelangen – nur weil es die erforderliche Abstimmung mit der Rechnungsabteilung nicht gab.

2. Phasen einer Unternehmenskrise

Zur Veranschaulichung des idealtypischen Verlaufs von Unternehmenskrisen haben sich in der Praxis sog. Phasenmodelle (wie in der Abb. 1 auf S. 5 dargestellt) durchgesetzt. Mit jeder Phase einer Krise – von der strategischen bis letztlich zur Liquiditätskrise – sind bestimmte Ursachen verbunden. Wird in den ersten Phasen ihren spezifischen Ursachen nicht entgegengesteuert, besteht die Gefahr der Unternehmensentwicklung in eine ganz bestimmte (falsche) Richtung.

Die Gründe dafür liegen auf der Hand: Während Umsatzrückgänge sich unmittelbar auf das Ergebnis niederschlagen, wirken sich Maßnahmen zu Kosteneinsparungen (Kapazitätsanpassungen) erst nach einer gewissen Zeit aus. Darüber hinaus müssen Unternehmen vielfach Vorlaufkosten für die Leistungserstellung finanzieren, die erst später zu Umsatzerlösen führt. Nur wenigen Unternehmen gelingt es, die Finanzierung ihrer Vorlaufkosten in Form von Anzahlungen auf ihre Kunden zu übertragen.

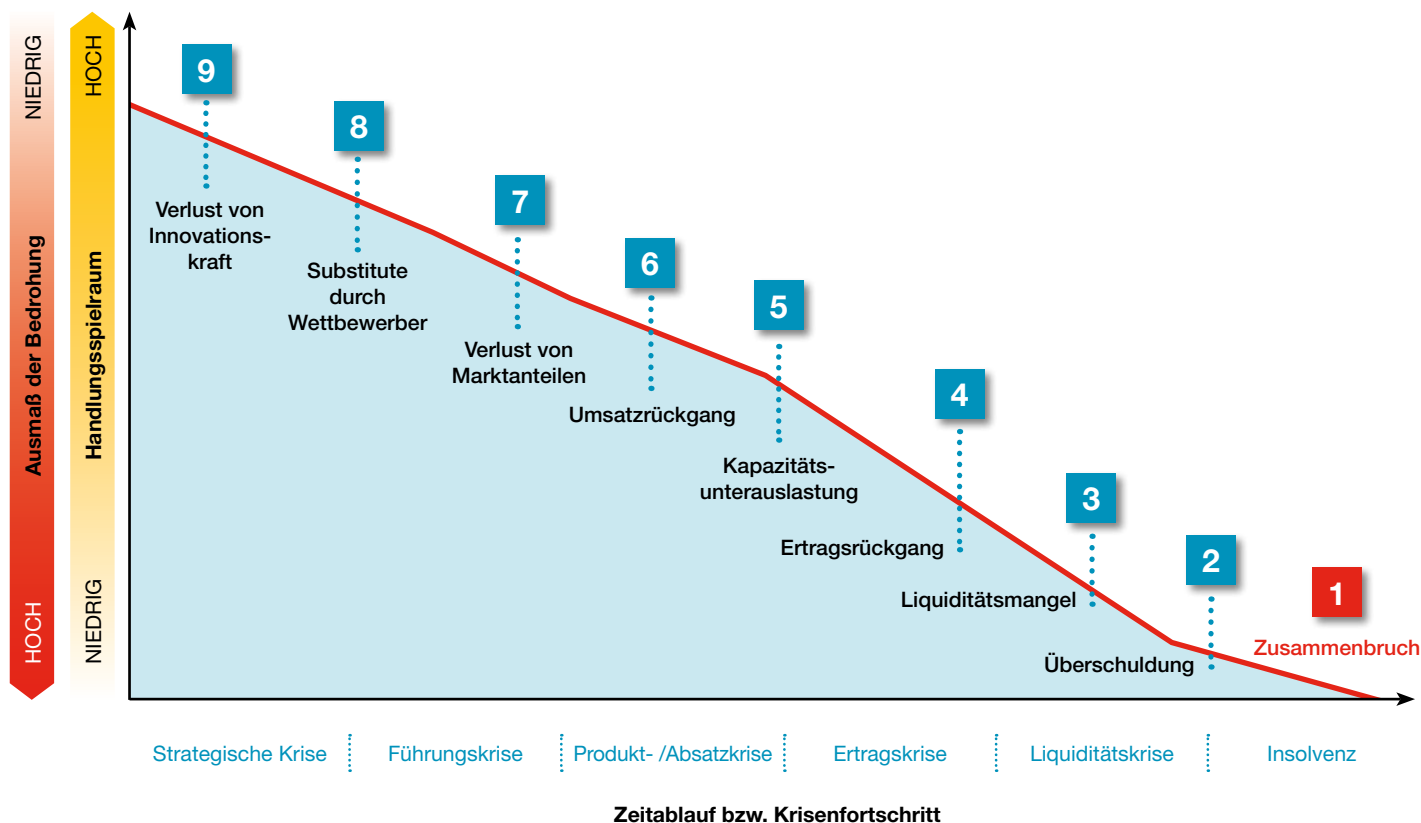
Gerade in Zeiten globaler Krisen kann die Kosten- bzw. Liquiditätsfalle dann doppelt zuschnappen: Kunden lassen ihre Zahlungsziele verlängern und Lieferanten bitten um Vorkasse.

Die Crux besteht darin: Je größer das Ausmaß der Krise ist, desto kleiner wird der Handlungsspielraum für das Unternehmen. Wenn die Liquidität für die Deckung der kurzfristigen Schulden nicht mehr ausreicht, dann fehlen gerade in dieser Situation Geld und Zeit für vielleicht notwendige Produktinnovationen.

Die in Abb. 1 dargestellte Phasenfolge ist zwar allgemein anerkannt – nur besteht in der Praxis die Schwierigkeit darin zu erkennen, ob eine dieser Phasen eingetreten ist und wie schnell die nächste Phase eintreten wird. Jede Phase äußert sich mit bestimmten Symptomen. Wird beispielsweise durch Überziehung von Kreditlinien oder Lieferantenzielen eine Liquiditätskrise verursacht, dann sind Mahnbescheide, Vorauskassen und auch Lohnrückstände unmissverständliche Symptome für den Eintritt der Krise.



Abb. 1: Idealtypische Phasenfolge von Unternehmenskrisen



Früherkennung bedeutet vereinfacht gesagt, die Ursachen zu erkennen und nicht erst die Symptome. Hierbei muss nicht jede Beobachtung gleich als Ursache für eine Krise gewertet werden, sondern nur als eine Indikation. Denn Krisen entstehen in unterschiedlichen Unternehmen auf unterschiedliche Art und Weise.

Daher sind Kennzahlen bzw. deren Ausprägungen nicht für jedes Unternehmen allgemein gültig festlegbar. Sie müssen vielmehr in jedem Unternehmen spezifisch entwickelt und getestet werden. So sind Kennzahlen wie

- die Altersstruktur des Managements,
- die Altersstruktur der Produkte oder
- die Innovationsrate

nicht für jedes Unternehmen als bedeutsame Indikatoren für eine Führungskrise geeignet. Es geht darum, die für das Entstehen einer Krise relevanten Signale und Indikatoren aus einer Flut von Informationen herauszufiltern und zu bewerten – und nicht zuletzt ist dies Sache von Übung und Fleiß.

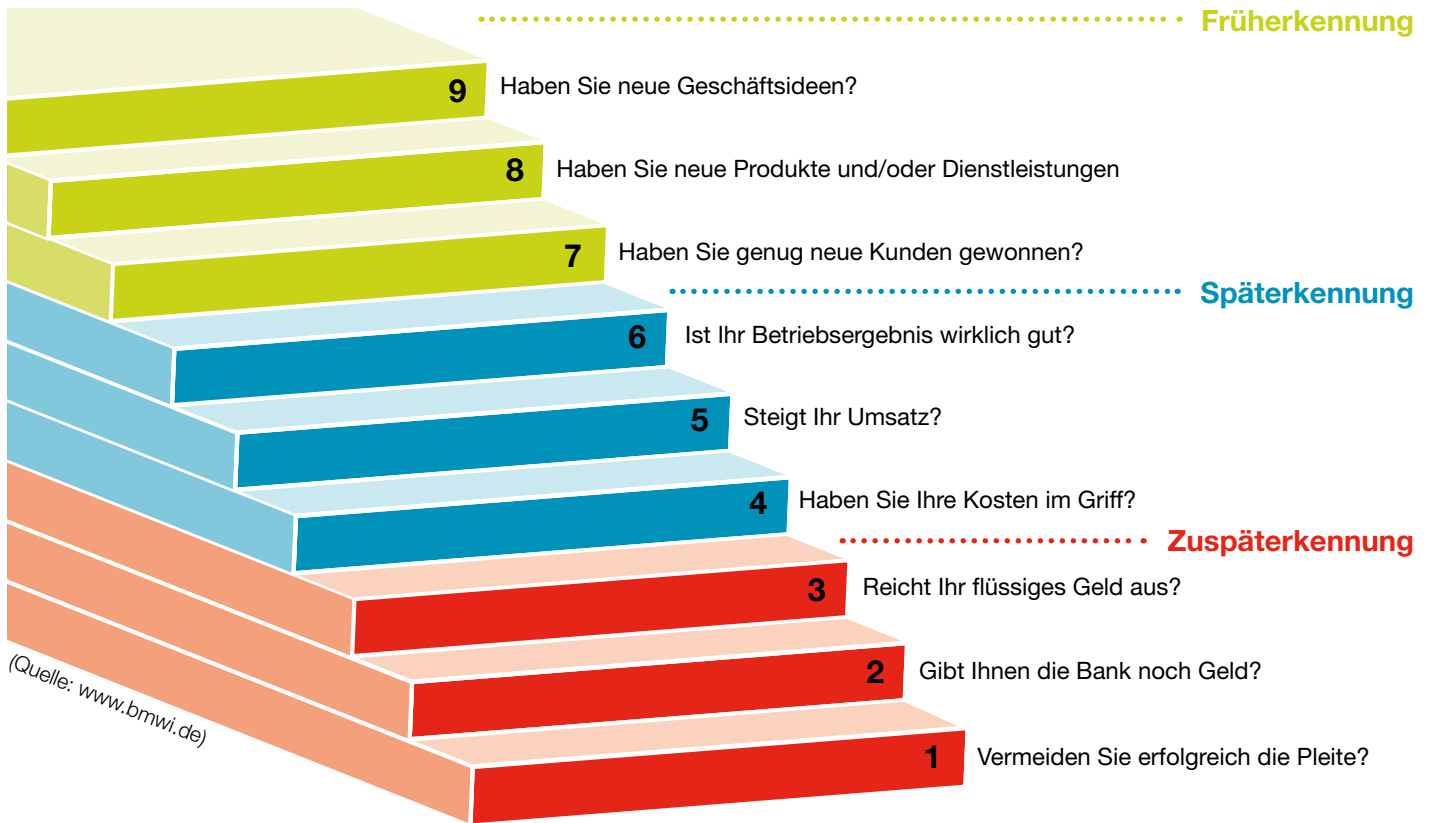
3. Früherkennungstreppe

Eine Krise früh zu erkennen, ist zwar keine Kunst, muss aber gelernt werden und lernen bedeutet Arbeit – nicht ohne Grund spricht das BMWi von einem Arbeitsheft. Das BMWi-Arbeitsheft „Früherkennung von Chancen und Risiken in kleinen und mittleren Unternehmen“ enthält eine Fülle von Beispielen und Bildern, mit denen sich jeder Unternehmer einfach und verständlich sowie in Stufen dem Thema Früherkennung nähern kann.

Mit der in Abb. 2 auf S. 6 wiedergegebenen sog. Früherkennungstreppe gibt das BMWi einen Überblick über mögliche Maßnahmen auf den unterschiedlichen Stufen. Es wird zunächst deutlich, dass Stufe 1 der Treppe (in Abb. 2) der Phase 1 vor Exodus im Krisenverlauf (in Abb. 1) entspricht usw.

Darüber hinaus gilt: Eine Treppe ersteigt man von unten nach oben. Damit das gelingt, ist das nachfolgend dargestellte Grundinstrumentarium anzuwenden.

Abb. 2: Die Früherkennungstreppe



BASIS DER UNTERNEHMENSSTEUERUNG

Das kaufmännische Grundinstrumentarium

Die ersten Stufen der Früherkennung von Risiken

Früherkennung ist ein Lernprozess. Grundlage ist das Beherrschen des kaufmännischen Basishandwerks.

Auf S. 3 haben wir die vier grundlegenden Bereiche herausgestellt, die nach Erfahrungen in der Praxis den Ursachenkomplex dafür bilden, dass Unternehmenskrisen nicht oder nicht rechtzeitig erkannt wurden.

Die nachfolgenden Ausführungen beschreiben die Anwendung kaufmännischen Grundhandwerkzeugs, um die ersten vier Stufen der Früherkennung erklimmen zu können. Der eingangs erwähnte Beispielunternehmer Franz Firle wäre in Kenntnis und bei sachgerechter Anwendung dieses Instrumentariums wahrscheinlich nicht in die Insolvenz geraten.

1. Finanzberichte zeitnah erstellen

1.1 Bilanz erstellen

Ein jeder Kaufmann wird ab und an in eine Saldenliste oder in eine Art BWA (Betriebswirtschaftliche Auswertung) schauen, aber: Zieht er wirklich Bilanz?

Das Wichtigste, um Antworten auf die Fragen der untersten Stufe zur Früherkennung zu finden, und insoweit absolutes Muss ist das Aufstellen der Bilanz – und zwar zeitnah und möglichst regelmäßig; beispielsweise ist 11 Monate nach Abschluss des Geschäftsjahres ein eindeutig zu später Termin.

Nur wenn die Zahlen für den Vergleichszeitraum aus dem Vorjahr hinzugezogen werden (IT-Auswertungen liefern diese häufig nicht), führt dies zu der Erkenntnis, wie das Abbilden eines Geschäftsverlaufs in Bilanzzahlen funktioniert.

Beispiel:

Zur Veranschaulichung nehmen wir einmal an:

- Franz Firle sei ein ganz normaler mittelständischer Unternehmer.

- Er hat angenommen 1,2 Mio. € Umsatz im Jahr, die zu Forderungen werden.

Nehmen wir weiter an, dass Aufwendungen, aus denen Verbindlichkeiten entstehen, anfallen für

- Material,
 - Personal
 - und Sonstiges einschl. Abschreibungen,
- die jeweils grob 30% der Umsatzerlöse ausmachen.

- Als weitere Annahme hat Franz Firle auf einem fremden Grundstück eine Produktionshalle errichtet. An die Halle sind Verwaltungsräume angeschlossen. Das Grundstück ist gemietet, so dass es keinen Ansatz in der Bilanz findet.

- In der Halle produzieren drei Mitarbeiter mit entsprechenden Maschinen.

- Im Vertrieb und in der Verwaltung sind je eine weitere Verwaltungskraft in Vollzeit damit beschäftigt, den Unternehmer Franz Firle zu unterstützen.

- Aus der Beschäftigung des Personals entstehen Verbindlichkeiten, für die Rückstellungen (Urlaub, Berufsgenossenschaft etc.) oder sonstiges Fremdkapital (Sozialversicherung, Lohnsteuern) in der Bilanz anzusetzen sind.

Die langfristige Finanzierung des Unternehmens wird in Abrede mit der Hausbank bewerkstelligt:

- Gegenwärtig besteht ein Bankdarlehen, das im laufenden Jahr auf 950 T€ valutiert und jährlich zu 50.000 € zu tilgen ist.
- Vereinbart ist mit der Bank, dass deren Darlehen und das eigene Kapital des Franz Firle beide regelmäßig die Hälfte ausmachen sollen. Beides soll im Zeitablauf im Verhältnis 1 : 1 zusammen gehen (Covenants, von lat. covenire = zusammengehen).

Abb. 3: Ausgangsbilanz

AKTIVA	lfd. Jahr	Vorjahr
Anlagevermögen:		
· Gebäude	600	640
· Maschinen, BGA	1.000	1.060
Sachanlagen	1.600	1.700
Umlaufvermögen:		
· Vorräte	60	54
· Forderungen, Kunden	119	131
· Kasse, Bank	416	188
aktives Working Capital	595	37
	2.195	2.073
PASSIVA	lfd. Jahr	Vorjahr
Eigenkapital:		
· Gezeichnetes	50	50
· Rücklagen	600	500
· Gewinnvortrag	317	200
· Jahresüberschuss	150	192
Eigenkapital	1.117	942
Fremdkapital:		
· Rückstellungen	50	45
· Bankverbindlichkeiten	950	1.000
· Lieferantenverbindlichkeiten	38	42
· Sonstige	40	44
Fremdkapital	1.078	1.131
	2.195	2.073

Bei normalem Geschäftsverlauf gibt die Bilanz unter diesen Annahmen ein wie in der Abb. 3 dargestelltes Bild ab. Sie ist zunächst einfach strukturiert.

Entscheidend ist nun aber, dass unser Unternehmer (und/oder seine Mitarbeiter – Stichwort: lernende Organisation) eine solche Bilanz auch wirklich aktiv und regelmäßig macht. Dies hat zwei grundlegende Vorteile:

(1) Der Unternehmer macht inhärent die Erfahrung, auf welche Weise solche Zahlen zustande kommen. Damit wird

ein Grundstock für Ideen gelegt, wie man solche Zahlenwerke zukünftig einfacher und übersichtlicher gestalten kann (Lernkurve). Außerdem weckt das aktive Handeln Ideen, wie die Bilanz so strukturiert wird, dass die für das eigene Unternehmen wirklich wichtigen Aussagen in den Zahlen hervorstechen (auch das liefern standardisierte IT-Auswertungen häufig nicht).

(2) Der Unternehmer ist gezwungen, solche Zahlen auch mit anderen Unterlagen (z.B. mit den Zahlen für das Vorjahr) abzustimmen – ein erster Schritt zu internen Kontrollen.

1.2 Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)

Zu jeder Bilanz gehört eine Erfolgsrechnung. Für die GuV, die zu der o.g. Bilanz dazugehört, gelten die folgenden Annahmen:

- Das Unternehmen hat im Vorjahr einen um 5% höheren Umsatz gemacht hat.
- Vereinfacht für die Modellrechnung bedeutet dies, dass auch die variablen Kosten (Material) um 5% höher gewesen sein müssen.
- Im Übrigen nehmen wir keine wesentlichen Veränderungen an, so dass die GuV die in Abb. 4 dargestellte Form annimmt.

Abb. 4: Ausgangs-GuV

GuV	lfd. Jahr	Vorjahr
Umsatz	1.200	1.260
Material (inkl. BV)	-360	-378
Personal	-250	-250
Abschreibungen	-100	-100
Sonst. Aufwendungen	-100	-100
Betriebsergebnis	390	432
Finanzergebnis	-140	-140
Steuern	-100	-100
Jahresüberschuss	150	192

Mit der Aufstellung von Bilanz und GuV hat der hier betrachtete Unternehmer die ersten Schritte im Lernprozess durchlaufen. Er hat die erste Säule des kaufmännischen Grundinstrumentariums erlernt. Durch Routine wird er sie beherrschen. Das BMWi empfiehlt jedem Unternehmer, sich einmal je Woche, bspw. am Freitagnachmittag, Zeit für solch kaufmännisches Handwerk zu reservieren.

Aus dem so erstellten Abschluss lassen sich bereits erste Kennzahlen errechnen und erste wesentliche Aussagen ableiten:

- Das Eigenkapital (50,9%, Vorjahr 45,4%) scheint ausreichend Puffer für schlechte Zeiten zu geben (das BMWi empfiehlt mindestens 20%).

	lfd. Jahr	Vorjahr
Eigenkapitalquote	50,9 %	45,4 %
Anlagendeckung		
· durch Eigenkapital	69,8 %	55,4 %
· durch EK und langfr. FK	110,5 %	114,2 %

- Das langfristige Vermögen ist durch langfristiges Kapital gedeckt (die goldene Bilanzregel ist eingehalten).
- Eine Überschuldung ist zunächst nicht zu erkennen.

Stufe 1 der Früherkennung ist erklommen. Das Aufstellen der Bilanz gibt somit erste Antworten auf die Frage: Vermeiden Sie erfolgreich die Insolvenz?

2. Liquidität verdeutlichen

Auf den Stufen 2 und 3 wenden wir uns der zweiten Säule des kaufmännischen Grundinstrumentariums zu. Jeder Unternehmer muss in der Lage sein, die Tragweite der spezifischen Liquiditätsanforderungen seines Unternehmens zu erkennen.

2.1 Unterschiede zwischen Liquiditäts- und Bilanz-aussagen

Damit wir uns der Liquidität nähern, machen wir einen kleinen Schritt zurück. Die Bilanz muss beim Lesen rechtsgeschäftlich verstanden werden. Sie gibt Aussagen zu folgenden Fragestellungen:

- Was ist das verfügbare Vermögen?
- Was ist das wirtschaftliche Eigentum (Aktiva)?
- Wie ist der Schuldenstand (Passiva)?

Alle drei Aussagen bzw. Fragen haben mit Zahlungen zunächst nicht viel zu tun. Eine Zahlung ist lediglich der Ausgleich einer Verbindlichkeit, d.h. die Erfüllung einer rechtsgeschäftlichen Verpflichtung (z.B. aus Kaufverträgen).

Zu beachten ist, dass Zahlen zu Zahlungen das Verständnis über Vermögen im bilanziellen Sinne sprichwörtlich auf den Kopf stellen können:

- Ein Vermögens-**Abgang** (z.B. einer Forderung) ist äquivalent zu einem Zahlungs-**Zufluss**.
- Ein Vermögens-**Zugang** (z.B. von Maschinen) ist äquivalent zu einem Zahlungs-**Abfluss**.
- Die Erhöhung einer Schuld ist äquivalent zu einem Zahlungs-Eingang, bei Darlehen unmittelbar, mittelbar (im Sinne von [noch] kein Zahlungs-Ausgang) bei Lieferantenkrediten.

So banal das in Expertenohren klingen mag, muss es doch betont werden, da diese Zusammenhänge bei der Anwendung des Kaufmannswerkzeugs an der ein oder anderen Stelle schon mal verwirren können.

2.2 Technik der Liquiditätsrechnung

Mit der Berechnung von Cashflows wird die Liquidität verdeutlicht. Die Cashflow-Ermittlung erfolgt hier anhand der Bilanz (sog. indirektes Verfahren statt eigenständiger Zahlungsstromrechnung). Mit der oben genannten Unterscheidung im Hinterkopf ist das zunächst nur eine Frage der Technik.

Abb. 5 (siehe nächste Seite) zeigt, wie durch rein tabellarische Zuordnungen schnell und einfach aus der Bilanz (Abschnitt 1.1) eine Cashflow-Rechnung wird.

Die Technik ist einfach: Die Zahlen in der Spalte „Veränderung“ der Bilanz bilden (indirekt) Zahlungsflüsse ab. Daher können sie auch als Cashflow-Berechnung verwendet werden. Sie müssen lediglich anders gegliedert bzw. zugeordnet werden. In der Abb. 5 werden sie auf gleicher Höhe den Spalten für die liquiditätsrelevanten Bereiche Betrieb, Investition und Finanzierung zugeordnet. Für die Aktiva erfolgt dabei eine Vorzeichenumkehr (Positive Veränderungen der Aktiva sind in der Cashflow-Rechnung negativ).

Zwei Ausnahmen gibt es dabei, für die ergänzende Informationen zu berücksichtigen sind:

- **Anlagevermögen:** Die Veränderung ist in Zahlungsabgänge für Investitionen und in zahlungsunwirksame Abschreibungen aufzuteilen. Die Angaben ergeben sich aus dem Anlagenspiegel.
- **Eigenkapital:** Der Jahresüberschuss geht unmittelbar (nicht dessen Veränderung) in die Cashflow-Rechnung

Abb. 5: Ableitung der Cashflow-Rechnung

AKTIVA	lfd. Jahr	Vorjahr	Veränderung	davon:	
Anlagevermögen:				Investitionen:	Abschreibungen:
· Gebäude	600	640	-40	0	-40
· Maschinen, BGA	1.000	1.060	-60	0	-60
Sachanlagen	1.600	1.700	-100	0	-100
Umlaufvermögen:					
· Vorräte	60	54	6		
· Forderungen, Kunden	119	131	-12		
· Kasse, Bank	416	188	228		
akt. Working Capital	595	373	222		
	2.195	2.073	122		
PASSIVA	lfd. Jahr	Vorjahr	Veränderung		
Eigenkapital:					
· Gezeichnetes	50	50	0		
· Rücklagen	600	500	100	Veränderung EK ./. abzgl. Zuführung:	
· Gewinnvortrag	317	200	117	117	-192
· Jahresüberschuss	150	192	-42		
Eigenkapital	1.117	942	175		
Fremdkapital:					
· Rückstellungen	50	45	5		
· Bankverbindlichkeiten	950	1.000	-50		
· Lieferantenverbindlichkeiten	38	42	-4		
· Sonstige	40	44	-4		
Fremdkapital	1.078	1.131	-53		
	2.195	2.073	122		
Kontrolle	-0	-0	-0		

Cash-flow i.e.S.

Cashflow aus betrieblichen Aktivitäten:

Cashflow aus Investitionstätigkeit:

Cashflow aus Finanzierungstätigkeit:

Abb. 7: Kalkulation

GuV	lfd. Jahr	Produktion	Vertrieb	Verwaltung
Umsatz	1.200			
Material (inkl. BV)	-360	-360		
Personal	-250	-150	-50	-50
Abschreibungen	-100	-60	-20	-20
Sonst. Aufwendungen	-100	-60	-20	-20
Betriebsergebnis	390	-630	-90	-90
Finanzergebnis	-140			
Steuern	-100			
Jahresüberschuss	150			

3. Kosten kalkulieren

Die nächste Stufe der Früherkennungstreppe führt zur dritten Säule des kaufmännischen Werkzeugkastens: der Kostenrechnung oder Kalkulation.

Wichtig ist: Die Kalkulation muss immer mit der Finanzbuchführung abgestimmt werden. Denn nur die Finanzbuchführung bildet die „tatsächlichen Verhältnisse“ (§ 264 HGB) am realitätsgerechtesten ab – das Hauptbuch ist das Logbuch des Unternehmers.

Grundsätzlich kann die Kalkulation eine gegenüber der Finanzbuchführung eigenständige Basis haben (Zweikreis-system) oder sie kann unmittelbar aus der Finanzbuchführung (GuV) abgeleitet werden (Einkreis-system). Alles was man braucht, sind unterschiedliche Konten für die Bereiche Produktion, Vertrieb und Verwaltung (ein weiterer Bereich für Forschung und Entwicklung ist empfehlenswert). Um es einfach zu halten: Die Kalkulation könnte wie in **Abb. 7** ausgewiesen aussehen.

Der Einfachheit halber ist die Kopffzahl der Mitarbeiter als Verteilungsschlüssel herangezogen worden und zwar einheitlich für alle drei Kostenarten Personal, Abschreibungen und Sonstige Aufwendungen.

Auch hier, so wie bei der Bilanz und der Cashflow-Rechnung, handelt es sich um eine einfache Zuordnung von einer Spalte (für Kosten/Aufwendungen, Kontensalden) zu anderen Spalten. Im Kaufmanns-latein: Zuordnung von Kosten-Arten (Material, Personal etc.) zu Kosten-Stellen

(Produktion, einschl. F&E, Vertrieb und Verwaltung) bzw. Überleitung vom Gesamtkostenverfahren (GKV) zum Umsatzkostenverfahren (UKV).

Jedenfalls müssen beide Verfahren (GKV, UKV) zu demselben Ergebnis führen – das ist wichtig für das Verständnis über interne Kontrollen.

Probe	
Umsatz	1.200
Cost of Sales	-630
Vertriebskosten	-90
Verwaltungskosten	-90
	-810
Betriebsergebnis	390

4. Debitoren und Kreditoren managen

Management bedeutet auch, zur Unternehmenssteuerung Regelungen einzuführen, ihre Anwendung durchzusetzen und zu überwachen. Ziele des Debitorenmanagements sind primär zeitnahe Faktura und Inkasso nach erbrachter Leistung des Unternehmens. Weiterhin sollte es Kundeninformationen liefern (z.B. ABC-Analyse nach Jahresverkehrszahlen, die wichtigsten Kunden, Zahlungsverhalten), die für interne Kontrollen dienen und zur Risiko-Früherkennung verwendet werden können.

Bei Kreditoren geht es unter anderem um

- die Einhaltung von Skontofristen (2 % für 14 Tage bedeuten einen Zins von 52 % p.a.),
- die Beurteilung von Lieferantenqualität (messbar z.B. durch die Anzahl von Fehlern in Rechnungen),
- die Feststellung von Einkaufsvolumina (anhand Jahresverkehrszahlen).

Auch solche Messungen dienen für Vergleiche (Kontrollen) von Daten aus der Finanzbuchführung mit Daten aus anderen Abteilungen. Beispielsweise können signifikante Differenzen in Angaben über Einkaufsvolumina zwischen den Daten der FiBu und Daten aus dem Einkauf darauf hindeuten, dass nicht alle Einkäufe durch die Abteilung Einkauf abgewickelt werden. So etwas könnte zur Folge haben, dass Einkaufs-Know-how oder Mengenrabatte nicht genutzt werden.

Schon die Bilanz und die GuV des Unternehmers können erste Hinweise (Indikatoren) für das Debitoren- und Kreditorenmanagement geben. Geht man in unserem Beispiel davon aus, dass das Unternehmen einen laufenden Umschlag hat, dann sind die Kennzahlen der ausstehenden Tagesumsätze in den Forderungen (sog. DOSO – „Days of Sales Outstanding“) oder die ausstehenden Tageseinkäufe in den Verbindlichkeiten zweckdienlich, wie der nebenstehenden Aufstellung zu entnehmen ist (Zu beachten ist: Diese Finanzkennzahlen gel-

ten nicht für eine Auftragsfertigung oder für Branchen mit ähnlichen stochastischen Verteilungen von Zeitpunkten der Entstehung von Forderungen bzw. der Rechnungsstellung!).

Die Zahlen der nachfolgenden Rechnung sagen aus, dass vorliegend die Kunden sich mit ihren Zahlungen im Durchschnitt über einen Monat Zeit lassen. Steigt diese Zahl (z.B. über mehrere Monate), dann ist das ein erster Warnhinweis. In unserem Beispiel hält der Unternehmer seine Skontofristen (38 : 1,3 ≈ 30, wobei sich der Divisor wie folgt ergibt: 460 : 360 ≈ 1,3) jedenfalls nicht ein.

	Ifd. Jahr	Vorjahr
Umsatz	1.200	1.260
Tagesumsatz (360 Tage/J.)	3,3	3,5
Forderungen, Kunden	119	131
Tagesumsätze in den Forderungen	36	37
Material	360	378
Sonst. Aufwendungen	100	100
	460	478
Material u. sonstige Aufwendungen pro Tag (360 Tage/J.)	1,3	1,3
Lieferantenverbindlichkeiten	38	42
Skontofristen	30	31

Empfehlung: Wenden Sie das in den Schritten 1 bis 4 dargestellte Handwerkzeug regelmäßig und zu festen Terminen in Ihrem Unternehmen an. Schon bald werden Übungs- und Lernkurveneffekte eintreten. Die Stufe Vier der Früherkennungstreppe (vgl. Abb. 2 auf S. 6) wird erklommen.

PLANUNG UND KONTROLLE

Systematische Krisenfrüherkennung in der Unternehmenspraxis

Vom IST zum SOLL

Die Anwendung der kaufmännischen Basisinstrumente ergibt zunächst nur ein Bild des aktuellen IST-Zustands. Das Füllen dieser Instrumente mit Planzahlen (SOLL) schafft die Basis für die Messung und Bewertung eines sich in der Zukunft einstellenden IST.

1. Aufsetzen des Planungsprozesses

In Orientierung an der im ersten Beitrag dieses Themenhefts dargestellten Früherkennungstreppe (vgl. Abb. 2 auf S. 6) wendet sich dieser Abschnitt nun den höheren Stufen der Früherkennung zu. Denn die Stufe Vier der Früherkennung (Abb. 2 auf S. 6) vermeidet gerade die Phase Drei im Krisenverlauf (Erfolgskrise, Abb. 1 auf S. 5).

Zur Sicherung von Erfolg und Absatz muss man in die Zukunft schauen, es ist ein SOLL zu erstellen. Denn auf den Entscheidungen, die heute getroffen werden, fußt das Ergebnis von morgen.

1.1 Aufstellung von Budgets

Unternehmerischem Handeln geht immer ein gedanklicher Entwurf voraus. Planung ist die Vorwegnahme künftigen Handelns. Aus ihr ergibt sich eine Art „Fahrplan“, anhand dessen später gemessen werden kann. Entscheidend ist, dass zunächst das Handwerkzeug für die Planung dasselbe ist wie das vorstehend skizzierte kaufmännische Grundinstrumentarium, es heißt nur anders: Budget. Das Budget besteht aus Plan-GuV, Planbilanz (Finanzplan) und Plan-Cashflow (Liquiditätsplan).

Die Zahlen werden für die Budgetierung aber anders gefüllt. Anstelle des Zusammentragens von vergangenheitsbezogenen Daten aus Journalen, Konten und anderen Büchern und Aufzeichnungen muss der Unternehmer bzw. der Planungsverantwortliche nun in die Zukunft gerichtete Annahmen treffen und diese unterlegen.

So könnte ein Unternehmer davon ausgehen, dass sich sein Absatz steigern ließe, wenn er nur mehr Produktionskapazitäten hätte. Bevor er aber Maschinen bestellt oder weitere Mitarbeiter einstellt, wird er sich möglichst weitreichende Gewissheit verschaffen wollen. Deshalb sollte er aufzeichnen bzw. dokumentieren, worauf letztlich die Annahme der Möglichkeit von Mehrabsatz fußt.

Am Anfang sollte bekanntlich immer das Fixieren der Zielvorstellungen stehen. Auch inhabergeführte Betriebe sollten über dokumentierte Unternehmensziele verfügen. Denn der Unternehmer kann diese Zielvorgaben zum einen zum eigenen Verständnis nutzen (vielleicht will er sich weiteren Stress ja gar nicht antun). Zum anderen dienen solche Aufzeichnungen zur Abstimmung mit Mitarbeitern bzw. Abteilungen und mit deren Zielen oder Planungen.

1.2 Erstellung des Unternehmensplans

Der Unternehmensplan besteht aus vielen Teilplänen, die in einen Zusammenhang zu stellen sind. So werden die Mitarbeiter im Vertrieb um eine Marktanalyse gebeten, um zu sehen, in welcher Höhe Absatzmengen erzielbar und mit welchen Mitteln dies möglich ist. Der hieraus abgeleitete Absatzplan wird mit Preisen bewertet zum Umsatzplan. In Abstimmung mit Produktion und Beschaffung sowie den vorhandenen Kapazitäten entstehen die Investitions- und Finanzpläne, die letztlich in das Gesamt-Budget einfließen.

Die vorstehenden Zusammenhänge machen die gegenseitigen Abhängigkeiten der Pläne und Ziele deutlich. In der Praxis ist die Aufstellung der Unternehmenspläne nur in iterativen Schritten möglich. Während auf den ersten vier Stufen der Früherkennungstreppe (vgl. Abb. 2 auf S. 6) vielleicht der Freitagnachmittag ausreicht, erfordert eine umfassende Planung schon ein deutlich größeres Zeit-

budget. Genauso wie ein Unternehmer den Prozess der Produktion oder den Prozess des Jahresabschlusses in Gang setzen muss, muss er auch einen Planungsprozess aufsetzen.

1.3 Planung als Grundlage der Risikofrüherkennung

Der Planungsprozess wird dann zur Grundlage der Risikofrüherkennung. Gerade die trotz aller Bemühungen letztlich nicht ausschaltbare Unsicherheit der Planung führt dazu, Indikatoren zu definieren und zu erkennen, die auf mögliche Gefahren (Risiken) für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens hindeuten. Denn schon die Unsicherheit und die Annahmen müssten zu der Frage führen: Was geschieht, wenn die gesetzten Annahmen nicht eintreffen?

Jeder vernünftige Kaufmann wird an die insoweit notwendige Risiko-Identifikation sofort eine Risiko-Bewertung (mit Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe) anschließen und danach Maßnahmen ableiten. Ein weiterer Vorteil der Planung ist, dass mit regelmäßigen SOLL-IST-Vergleichsanalysen festgestellte Abweichungen den Kaufmann nicht mehr unvorbereitet treffen. Planung bedeutet also auch, alternative Handlungsoptionen aufzuzeigen bzw. zu ermöglichen.

Im Zuge der Planungsprozesse werden die Entwicklung des Unternehmens reflektiert und unternehmerisches Handeln koordiniert und gesteuert. Planungen dienen damit zugleich der Kontrolle des Erfolgs und der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens.

Nur eine als laufender Prozess institutionalisierte Planung erlaubt es, die höheren Stufen der Früherkennung zu erklimmen. Ab Phase Drei in Abb. 1 auf S. 5 gilt allerdings: Liquidität geht vor Rentabilität.

Empfehlung: Nicht allein aufgrund Kapitalmarktorientierung und Verbesserung der Wettbewerbssituation ist ein optimales Steuerungs- und Überwachungssystem geboten. Jeder Unternehmer bzw. Geschäftsführung hat – nicht zuletzt mit Blick auf Haftungsrisiken – ein eigenes Interesse an der Einrichtung und Dokumentation dieser Instrumente.

2. Einrichten des IKS

2.1 Buchführung als Basis für Risikomanagement

Erst dann, wenn der Unternehmer das kaufmännische Grundwerk beherrscht, wie es der Beitrag ab S. 7 gezeigt hat, und wenn entsprechende Planungsprozesse durchlaufen wurden, ist es sinnvoll, interne Kontrollen (IKS) systematisch zu installieren. Sich mit einem Ideenvorrat für Geschäftsideen zu beschäftigen (Stufe 9 der Früherkennungstreppe, vgl. Abb. 2 auf S. 6), könnte als brotlose Kunst verpuffen, wenn man seine Zahlen nicht im Griff hat (Stufe 1 der Treppe bzw. Phase 1 vor Exodus in Abb. 1 auf S. 5): Nur eine zeitnahe Buchführung bietet den Schlüssel zum finanziellen Risikomanagement.

2.2 Ausbau interner Kontrollen zu einem umfassenden IKS

Es gilt, erste interne Kontrollen schrittweise zu einem System, dem IKS, auszubauen. Dabei ist sicherzustellen, dass die Zahlen, Daten und Unterlagen aus den IST-Analysen und für die Annahmen im SOLL richtig und vollständig sind. Falsche

Daten werden letztlich zu falschen Entscheidungen führen und können fatale Folgen haben, man denke nur an den Absatzplan. Ganz wichtig ist auf jeder Treppestufe der Früherkennung, immer das Ziel des IKS im Auge behalten:

Auf den unteren Stufen geht es um die Verlässlichkeit von Finanzzahlen: richtig und vollständig. Die unschein-



bare Formulierung in § 264 HGB: „ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild“ gewinnt hier sehr große Bedeutung.

Richtigkeit bezieht sich darauf, dass Rechte und Gegenstände, welche durch die Zahlen abgebildet werden, tatsächlich vorhanden sind oder waren.

Vollständigkeit bedeutet, dass alle Geschäftsvorfälle über Rechte und Gegenstände der unternehmerischen Sphäre in der Buchführung erfasst sind. Auch in diesem Sinne sind die Finanzzahlen zu hinterfragen, d.h. zu prüfen.

Je weiter man in die Zukunft blickt und je höher man auf der Treppe der Früherkennung steigt, desto unsicherer werden die Informationen und desto mehr Annahmen müssen getroffen werden. Schon das allein macht eine umfassende und strukturierte Dokumentation erforderlich. Mit wachsender Unternehmensgröße steigt die Arbeitsteilung im Rechnungslegungs- und Planungsprozess und verlängern sich die Informationswege. Damit geraten zeitnahe Finanzberichte und die Aktualität von Planungsunterlagen zunehmend ins Risiko. Es ist daher sinnvoll, das kaufmännische Instrumentarium nicht nur anzuwen-

den, sondern sich auch frühzeitig mit der Art und Weise des Zustandekommens der hierfür benötigten Informationen auseinanderzusetzen. Denn die Gesetzmäßigkeiten der Lernkurve gelten auch für das Informationswesen.

Empfehlung: In der Regel bestehen bereits verschiedene interne Kontrollen in den Unternehmen, die unter Umständen nicht stringent dokumentiert und daher nicht als solche identifiziert sind. Eine Analyse des internen Kontrollsystems kann daher helfen, die bestehenden Systeme zu strukturieren und ggf. die Notwendigkeit von Anpassungen zu erkennen, um das IKS auf die jeweiligen Bedürfnisse abzustimmen.

Ergänzende Literatur: Lesen Sie mehr zu den wesentlichen Merkmalen von Internen Kontrollsystemen in dem kürzlich erschienenen PKF Aktuell 1/2010 „**Wesentliche Merkmale des auf die Rechnungslegung bezogenen IKS und RMS – Ein kompakter Leitfaden für deren Beschreibung im Lagebericht**“ (www.pkf.de/publikationen). Anhaltspunkte zur Beantwortung der Frage „Was sagt Ihre Rechnungslegung aus?“ können Sie in den PKF themen IKS 01/06 nachschlagen.

Impressum

PKF Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Jungfernstieg 7 | 20354 Hamburg | Tel. +49 (0) 40 355 52-0 | Fax +49 (0) 40 355 52-222

www.pkf.de

Die Inhalte der PKF* Themen Interne Kontrollsysteme können weder eine umfassende Darstellung der jeweiligen Problemstellungen sein noch den auf die Besonderheiten von Einzelfällen abgestimmten steuerlichen oder sonstigen fachlichen Rat ersetzen. Wir sind außerdem bestrebt sicherzustellen, dass die Inhalte der PKF* Themen Interne Kontrollsysteme dem aktuellen Rechtsstand entsprechen, weisen aber darauf hin, dass Änderungen der Gesetzgebung, der Rechtsprechung oder der Verwaltungsauffassung immer wieder auch kurzfristig eintreten können. Deshalb sollten Sie sich unbedingt individuell beraten lassen, bevor Sie konkrete Maßnahmen treffen oder unterlassen.

*PKF Deutschland GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft ist ein Mitgliedsunternehmen des PKF International Limited Netzwerks und in Deutschland Mitglied eines Netzwerks von Wirtschaftsprüfern gemäß § 319 b HGB. Das Netzwerk besteht aus rechtlich unabhängigen Mitgliedsunternehmen. PKF Deutschland GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft übernimmt keine Verantwortung oder Haftung für Handlungen oder Unterlassungen einzelner oder mehrerer Mitgliedsunternehmen.