

# **Business Intelligence**

## **Planungswerkzeuge und Controlling-Systeme**

Marktübersicht  
Hersteller und Produkte

Herbst 2003

Sonderdruck für:

macs Software GmbH  
Saline 8  
D-78628 Rottweil  
Tel.: 0741 / 942 288 0  
Fax: 0741 / 942 288 90  
Internet [www.macsoft.de](http://www.macsoft.de)

## **5 Controlling unter dem besonderen Blickwinkel von Basel II**

### **5.1 Einleitung**

Ein Gespenst geht um im deutschen Mittelstand. Das Gespenst heißt „Basel II“. Wenn Basel II kommt, heißt es, wird es noch mehr Insolvenzen geben im jetzt schon so arg gebeutelten Mittelstand. Die einen sagen, viele Mittelständler werden keine Kredite mehr von ihren Kreditinstituten bekommen, weil die Eigenkapitalquote zu niedrig ist, andere sagen, die Kredite werden teurer werden und über die hohen Kreditzinsen die Unternehmen ruinieren.

Genaueres weiß allerdings niemand. Aber man weiß, dass es Richtlinien für die Kreditinstitute gibt, die diese bei der Vergabe von Kredite an ihre Kunden befolgen müssen. Diese Richtlinien geben vor, dass die Kreditinstitute bei Kreditvergabe die Beurteilung der Bonität jedes einzelnen Kreditkunden in Form eines Ratings zu Grunde legen müssen.

Selbstverständlich haben die Banken auch schon vor Basel II Bonitätsprüfungen durchgeführt.

Der Unterschied der Prüfung vor und ab Basel II liegt an dem Zeitaspekt und an den Inhalten. Welche Unterschiede es gibt, wird im Folgenden erläutert.

Im Rahmen dieser Arbeit wird nur die Auswirkung von Basel II und den Unternehmen behandelt. Die Auswirkungen bei den Banken selbst und ihren Aufsichtsbehörden wird hier nicht dargestellt.

Bei der Kreditvergabe einer Bank an ein Unternehmen ging es im Kern schon immer um die einfache aber wichtige und schwierige Frage, ob der Kreditgeber dem Kreditnehmer zutraut, dass dieser den Kredit am Fälligkeitstermin auch tatsächlich zurückzahlen kann. Wichtig ist die Frage, weil eine Bank nur dann dauerhaft Kredite geben kann, wenn diese zum Fälligkeitszeitpunkt auch wieder zurück fließen. Schwierig ist die Frage, weil es um die Einschätzung einer Handlung in der Zukunft geht. Da niemand die berühmte Glaskugel hat, mit der er in die Zukunft schauen kann, bleibt die Kreditvergabe immer eine Entscheidung unter Unsicherheit.

Trotz Unterstützung durch leistungsfähige Computer und mathematischer Prognosemethoden, die die Aufbereitung von Daten aus der Vergangenheit unterstützen, bleibt die Kreditvergabe eine Frage des persönlichen Vertrauens, das der Kreditverantwortliche einer Bank in die Fähigkeit des Unternehmers hat, dass dieser sein Unternehmen auch in der Zukunft so erfolgreich führen wird, dass er seinen Zahlungsverpflichtungen zu den Fälligkeitszeitpunkten nachkommen kann.

Um dieses Vertrauen auch auf entsprechende Informationen stützen zu können, bedienen sich die Geldgeber einer Methode, mit der sie die Wahrscheinlichkeit eines Kreditausfalls im Einzelfall einschätzen. Die Unternehmen werden entsprechend dieser Wahrscheinlichkeit einer Risikoklasse zugeordnet. Nach diesem „Rating“ entscheidet sich, ob und zu welchen Konditionen der Unternehmer einen Kredit bekommt. Dieses Vertrauen wird in Kennzahlen bzw. einer eigenen Sprache wie z.B. AAA, BB+ usw. ausgedrückt. Diese Klassifizierung drückt die Wahrscheinlichkeit aus, mit der ein Unternehmen auch in Zukunft seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen kann.

Die Frage wie die Einstufung eines Unternehmens in die einzelnen Risikoklassen erfolgt, ist in vielen Veröffentlichungen beschrieben worden und ist nicht Gegenstand dieser Arbeit.

Für den Unternehmer hängt es also davon ab, inwieweit er gegenüber seinen potentiellen Geldgebern das Vertrauen in seine Bonität schaffen kann. Es geht im Kern also um vertrauensschaffende Maßnahmen.

Nachstehend wird erläutert welche Informationen Vertrauen schaffen und wie man diese Informationen mit Glaubwürdigkeit unterlegen kann.

## **5.2 Basel II**

### **5.2.1 Entwicklung**

Die oben erwähnten Richtlinien werden von der Internationalen Ausgleichsbank in Basel vorgegeben. Daher auch der Name Basel II. Wenn es Basel II gibt, dann muss es wohl auch Basel I geben. Ich möchte an dieser Stelle nicht auf die lange Geschichte des Baseler Ausschusses eingehen, der bereits 1974 durch die G 10 Notenbankpräsidenten gegründet wurde und der 1988 den ersten Akkord verabschiedete. In diesem Akkord wurden allgemeine Mindeststandards für die Eigenkapitalausstattung von Banken und Bankkonzernen festgelegt. Die Richtlinien wurden im Laufe der Jahre – auch unter Einflussnahme von Interessegruppen – weiterentwickelt und soll nun in seiner jetzigen Fassung bis zum Jahre 2006 umgesetzt werden.

Viele mittelständische Unternehmen müssen allerdings jetzt schon erfahren, dass sich die Kreditvergabepolitik bereits schon im Vorfeld geändert hat. Die Kreditsachbearbeiter entscheiden heute schon bei der Kreditvergabe auf der Basis eines Ratings.

Rating ist die Wertung einer Bonität. Diese Bonität ist das Vertrauen in die Zuverlässigkeit eines Unternehmens, seine Verpflichtungen auch in der Zukunft erfüllen zu können.

Nachstehend werden die Unterschiede der Bonitätsprüfungen der Kreditinstitute vor und ab Basel II aufgezeigt.

Unterschiede der Prüfung der Bonität		
	<u>vor</u> Basel II	<u>ab</u> Basel II
Inhaltliche Aspekte	nur „Hardfacts“ Kennzahlen aus dem externen Rechnungswesen	„Hardfacts“ + „Softfacts“ Kennzahlen aus dem externen Rechnungswesen + Informationen über Markt, Wettbewerb und Management
Zeitliche Aspekte	3 – 5 Jahre Vergangenheit	3 – 5 Jahre Vergangenheit + 3 – 5 Jahre Zukunft

Wesentliche Unterschiede ab Basel II sind die Heranziehung von Softfacts und von Plandaten zur Bonitätsprüfung.

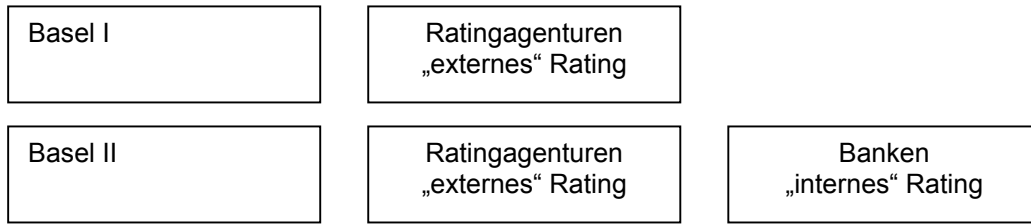
### 5.2.2 Externes versus Internes Rating

Es werden zwei Arten von Ratings unterschieden:

1. externes Rating = Durchführung von Ratingagenturen
2. internes Rating = Durchführung von dem kreditgebenden Kreditinstitut

In Basel I stand noch die Forderung, das Rating unabhängig von externen Ratingagenturen durchführen zu lassen. Nach Intervention – insbesondere von Deutschland – können nach den Ausführungen von Basel II die Ratings sowohl von Ratingagenturen (externes Rating) als auch von den Kreditinstituten (internes Rating) durchgeführt werden.

### Durchführung des Ratings



In der Regel wird eine Bank vor der Kreditvergabe das Rating selbst durchführen. Ein externes Rating kann, muss sie aber nicht zur Bonitätsprüfung heranziehen. Das interne Rating wird von den Kreditinstituten zur Zeit noch unentgeltlich durchgeführt bzw. ist in den üblichen Bankgebühren enthalten. Ob das bei steigendem Volumen umfangreicher Bonitätsprüfungen so bleiben kann, muss sich zeigen. Schließlich sollte die Bank nach einer umfassenderen Prüfung der Bonität weniger Kreditausfälle haben und schlussendlich auf Grund der neuen Eigenkapitalregelung mehr Geld ausleihen können als bisher. Wenn man die Ursachen der Ergebniseinbrüche der Banken in den letzten zwei Jahren betrachtet, muss das Rating neben der Kompensation der Bearbeitungskosten auch zu einem besseren Ergebnis der Banken führen. Sollten die Banken bei Kreditverhandlungen die Kosten des internen Ratings ins Spiel bringen, sollten man sie auf ihre eigene Vorteile hinweisen. Die Kosten für ein externes Rating liegen, abhängig von der Rating-Agentur und dem Umsatz des zu ratenden Unternehmens zwischen vier- und fünfstelligen Euro-Beträgen.

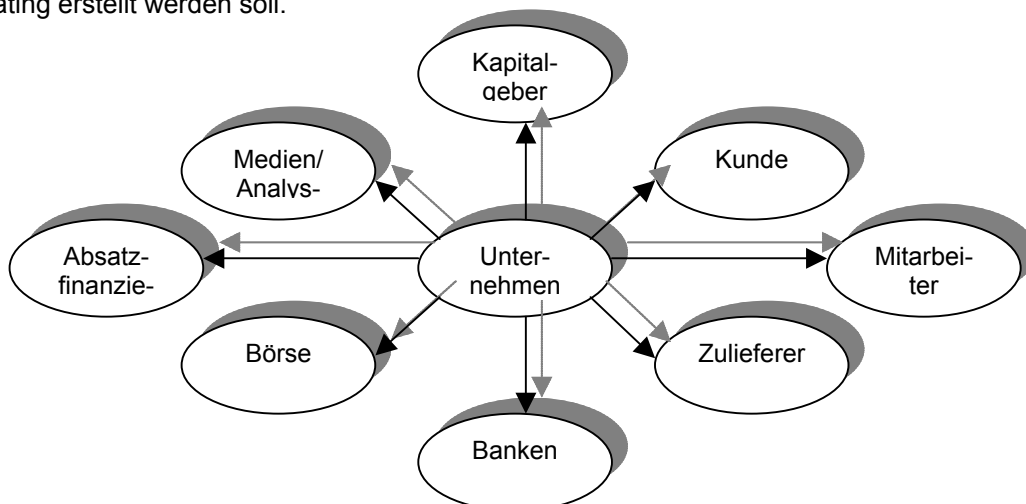
Das Ergebnis eines externen Ratings kann mit der Zustimmung des Unternehmers veröffentlicht werden. Die Ergebnisse des externen Ratings werden mit der Geschäftsleitung diskutiert, d.h. der Unternehmer erhält somit auch eine Schwachstellenanalyse seines Unternehmens.

Ob ein geratetes Unternehmen nach Durchführung eines internen Ratings von seiner Bank nähere Informationen bekommt, hängt von dem Kreditinstitut bzw. dem zuständigen Mitarbeiter ab. Weltweit die größten externen Ratingagenturen sind Standard&Poor's, Fitch und Moody's. Die Zielgruppe dieser Agenturen waren bisher Großunternehmen. Für die Zielgruppe „deutscher Mittelstand“ haben sich neue, deutsche Ratingagenturen gegründet. Einige sind aber schon wieder vom Markt verschwunden, es bleibt abzuwarten, welche Unternehmen sich in Zukunft durchsetzen werden. In Deutschland sind z.Zt. ca. 200 Unternehmen extern geratet, in den USA sind es ungefähr 8.000 Unternehmen.

#### 5.2.3 Ratingadressaten

Wenn die Bank bei der Vergabe eines Kredits ohnehin ein internes Rating durchführt und dafür explizit keine Kosten für den Unternehmer anfallen, stellt sich die Frage, für was ein externes Rating überhaupt benötigt wird.

Für welches Rating sich ein Unternehmen entscheidet, hängt i. W. davon ab für welchen Adressaten das Rating erstellt werden soll.



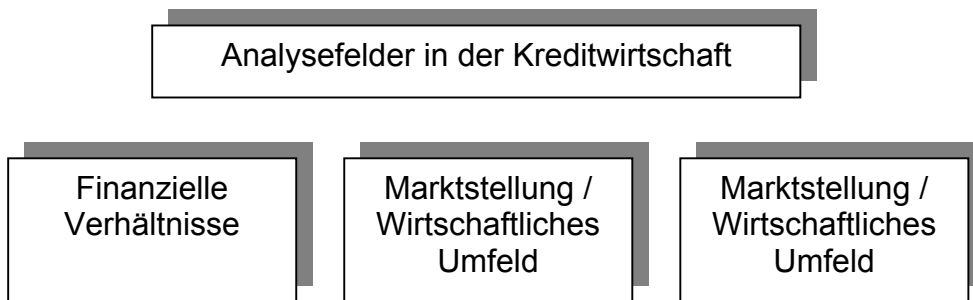
Die oben angeführten Adressaten sind alle daran interessiert, zu wissen, wie es um die mittelfristige Bonität des Unternehmens bestellt ist. In einigen Branchen werden in der Zukunft gerade auch Lieferanten und Großkunden neben einer Zertifizierung nach ISO-Normen auch an einem Rating interessiert sein.

#### 5.2.4 Analysestrukturen

Bis heute gibt es hinsichtlich der inhaltlichen Details und Schwerpunkte des Ratings weder bei den Kreditinstituten noch bei den Ratingagenturen einheitliche Regelungen. Auch unterscheiden sich in den meisten Fällen die Gewichtungen der einzelnen Analysefelder und die Bewertungsskalen.

Somit sind die Ergebnisse der Ratings nicht unbedingt untereinander vergleichbar. Es nicht verwunderlich, wenn unterschiedliche Analysten auf der Basis gleicher Firmendaten zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen.

##### 5.2.4.1 Analysestruktur am Beispiel eines Kreditinstituts



Mit welcher Gewichtung die einzelnen Analysefelder im Ratingergebnis berücksichtigt werden, hängt vom jeweiligen Kreditinstitut ab.

Informationsquellen für die Datengrundlage der Analyse sind

- Geschäftsbeziehung / Information durch den Kunden
- Kontoführung / Verhaltensscoring
- Jahresabschlüsse / Zwischenabschlüsse
- Planzahlen / Unternehmensstrategie
- Branchen- und Marktinformationen

Um die Einheitlichkeit innerhalb der Kreditinstitute zu gewährleisten, haben die Banken strukturierte Kriterienkataloge erstellt, die den Sachbearbeiter bei seiner Arbeit unterstützen und die Bewertung innerhalb des Institutes vergleichbar zu machen.

##### 5.2.4.1.1 Finanzielle Verhältnisse

Für die Bewertung der finanziellen Verhältnisse werden nachstehende Kennzahlen ermittelt

- Haftendes Eigenmittel / haftende Substanz
- Gesamtkapital-Rentabilität
- Brutto-Cash-Flow in % der Nettoverbindlichkeiten
- Liquidität / Finanzstruktur

- Umsatz- / Betriebsleistungsentwicklung
- Brutto-Cash-Flow in % der Betriebsleistung

Neben der Wertung der Kennzahlen zu einem bestimmten Zeitpunkt, sind die Entwicklungen über die einzelnen Perioden von besonderer Aussagekraft. Auch lässt die Entwicklung in der Vergangenheit Rückschlüsse auf die Plausibilität der Planzahlen zu.

#### **5.2.4.1.2 Marktstellung / Wirtschaftliches Umfeld**

Folgende Informationen sind Grundlage für die Bewertung von Marktstellung / Wirtschaftliches Umfeld

- Qualität des Leistungsangebotes
- Vertriebsstärke
- absoluter und relativer Marktanteil
- Wettbewerber
- Abhängigkeiten von Großkunden
- Abhängigkeiten von Lieferanten
- mittel- und langfristige Markt- bzw. Branchenentwicklungen
- spezielle Risiken (z.B. technolog. Entwicklungen, Umwelt, Herstellerhaftung usw.)

#### **5.2.4.1.3 Managementqualität**

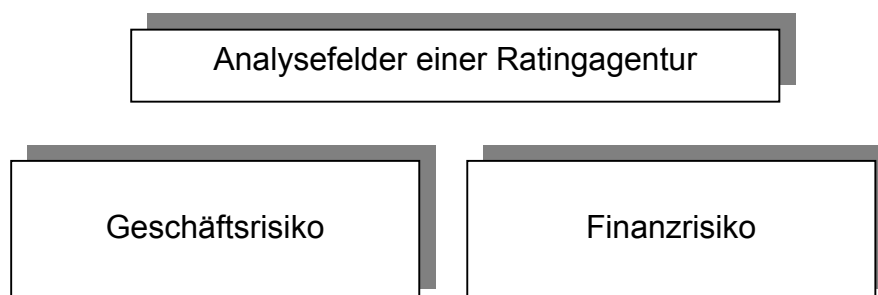
Zur Beurteilung der Managementqualität werden nachstehende Kriterien herangezogen

- Unternehmensstrategie
- Führungsqualität
- Managementstruktur
- Qualität der Führungsmannschaft
- Qualität und Aktualität des Rechnungswesen
- Beziehungen zur Bank

Viele der in den letzten beiden Analysefeldern aufgeführten Kriterien entziehen sich einer quantitativen Erfassung und Beurteilung. Sie zählen zu den sog. „Softfacts“, die in diesem Umfang erst seit der Konzeption Basel II zur Bonitätsbeurteilung herangezogen werden.

Diese Aufzählung der einzelnen Kriterien und Kennzahlen sind beispielhaft und können gerade im Bereich der Kennzahlen je nach Kreditinstitut abweichen.

#### **5.2.4.2 Analysestruktur am Beispiel einer Ratingagentur**



Mit welcher Gewichtung die einzelnen Analysefelder im Ratingergebnis berücksichtigt werden, hängt von der jeweiligen Ratingagentur ab.

Informationsquellen für die Datengrundlage der Analyse sind

- Geschäftsberichte
- Befragung des Managements
- Jahresabschlüsse / Zwischenabschlüsse
- Planzahlen / Unternehmensstrategie
- Branchen- und Marktinformationen

Wie auch die Kreditinstitute haben die Ratingagenturen strukturierte Kriterienkataloge erstellt, die den Analysten bei seiner Arbeit unterstützen.

#### **5.2.4.2.1 Geschäftsrisiko**

Für die Beurteilung des Geschäftsrisikos werden folgende Kennzahlen und Informationen erarbeitet

- Branchendaten
- Wettbewerbsposition
- Markt / Absatz
- Technologie
- Rendite / Effizienz
- Management

#### **5.2.4.2.2 Finanzrisiko**

Zur Einschätzung des Finanzrisikos dienen nachstehende Kennzahlen und Informationen

- Finanzlage
- Finanzierungspolitik
- Rentabilität
- Kapitalstruktur
- Cash Flow Stärke
- Finanzielle Flexibilität

Ratingagenturen haben „Softfacts“ auch schon vor Basel II zur Beurteilung der Bonität herangezogen.

Die aufgezeigten Analysestrukturen stehen beispielhaft für die Kreditwirtschaft und für die Ratingagenturen.

Mit Basel II sind die Vorgehensweisen und Untersuchungsgegenstände zur Beurteilung der Bonität bei den Kreditinstituten und bei den Ratingagenturen durchaus vergleichbar. Wenn man von den großen Ratingagenturen absieht, wird auch der Know-How-Vorsprung der Analysten einer Ratingagentur gegenüber dem Sachbearbeiter einer Bank sicherlich nicht so groß sein, da sich die kleineren Ratingagenturen für den Mittelstand erst noch konstituieren müssen und dafür ihre Mitarbeiter i.d.R. in der Kreditwirtschaft rekrutieren.

### 5.3. Konsequenzen für die Unternehmer

In den vielen Fällen hat der Unternehmer gar nicht die Wahl, sich für die eine oder die andere Art des Ratings zu entscheiden.

Die traditionelle Art der Fremdfinanzierung des deutschen Mittelstandes ist der Bankkredit. In diesem Fall wird i.d.R. die kreditgebende Bank ein internes Rating durchführen. Inwieweit der Kreditnehmer über die Methoden, Gewichtungen oder gar die einzelnen Einschätzungen durch den Kreditverantwortlichen Kenntnis erhält, liegt z.Zt. noch im Ermessen der Bank.

Sicher ist jedoch, dass die Unternehmen für ein Rating - in den meisten Fällen jedenfalls - eine andere Informationspolitik gegenüber der Kreditwirtschaft betreiben müssen als in der Vergangenheit. Ist die Wertung dieser Bonität.

Durch Information und Transparenz seines wirtschaftlichen Handelns schafft der Unternehmer die Vertrauensbasis für die Beurteilung seiner Bonität. Diese Transparenz ist allerdings nicht mit einem gläsernen Unternehmen zu verwechseln.

Transparenz heißt in diesem Falle, dass sich der Unternehmer als kalkulierbarer, rational handelnder Partner seiner Ratingzielgruppe darstellen muss.

Dahinter steht die Überzeugung, dass wirtschaftlicher Erfolg nachhaltig nur durch zielgerichtete Führung eines Unternehmens möglich ist. Das Rating begünstigt gut strukturierte Unternehmen mit effizienten Steuerungssystemen. Es belohnt Unternehmer, die keine unkalkulierbaren Risiken eingehen. Zusammenfassend kann man sagen, das Rating bestraft unklare Verhältnisse, unternehmerischen Blindflug und unsystematisches Handeln.

#### 5.3.1 Controlling ein Instrument zur zielgerichteten Führung eines Unternehmens

Um ein gemeinsames Controllingverständnis zu erzielen, soll hier kurz auf die Aufgaben und Ziele des Controlling eingegangen werden.

Dabei ist es unerheblich wer im Unternehmen diese Aufgaben wahrnimmt. Jeder Manager muss auch Controller sein. D.h. nicht mehr und nicht weniger, als dass er plant, welche Ziele er in einem bestimmten Zeitraum erreichen will bzw. muss, dass er in der Realisierungsphase die Zielerreichung auf Abweichungen überprüft und entsprechende Steuerungsmaßnahmen entscheidet.

Planung ist eine unabdingbare Voraussetzung des Controlling. Ohne Planung ist die zielgerichtete Führung eines Unternehmens und die Koordination seiner Teilbereiche nicht möglich.

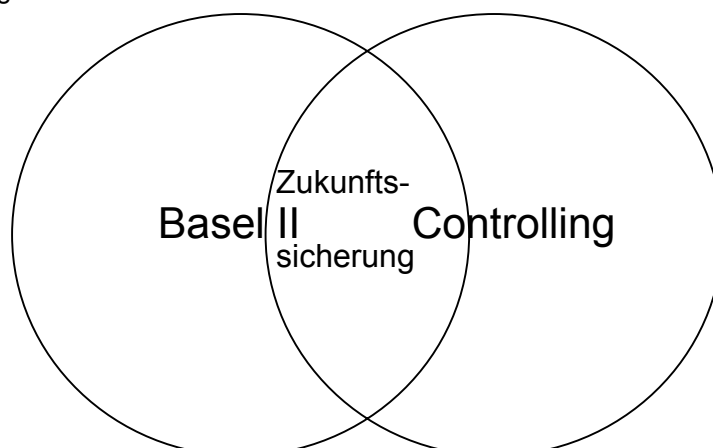
In größeren Unternehmen gibt es Controller, die das Management bei diesen Aufgaben unterstützen. Der Controllerverein spricht hier von einer betriebswirtschaftlichen Servicestelle.

Der Controller ist der ökonomische Navigator/Lotse des Unternehmens. Er hat Steuerungsinformationen für alle Ebenen des Managements zur Zielerreichung zur Verfügung zu stellen und Steuerungsmaßnahmen zu initiieren. Er schafft Erlös-, Kosten-, Ergebnis und Strategietransparenz. Dazu installiert er entsprechende Navigationsinstrumente und betriebswirtschaftliche Verfahren.

Was hat Controlling mit Basel II gemeinsam?

Basel II fordert die Prüfung der Lebensfähigkeit eines Unternehmens in der Zukunft, Controlling muss diese Lebensfähigkeit in der Zukunft durch Steuerung und Planung sicherstellen.

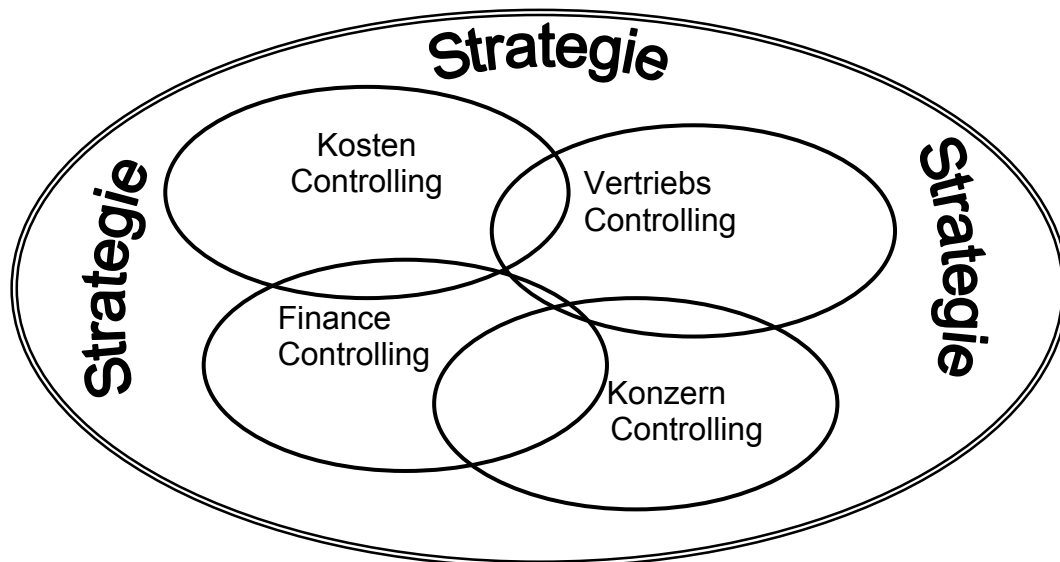
Controlling steht für planvolles Handeln in der Gegenwart und in der Zukunft zur Sicherung der Lebensfähigkeit des Unternehmens und ist somit unabdingbare Voraussetzung für ein gutes Abschneiden beim Rating.



### 5.3.2 Controlling unter dem besonderen Blickwinkel von Basel II

Wie oben dargestellt umfassen die Analysefelder, die im Rahmen der Bonitätsprüfung zu prüfen sind, das Unternehmen von der Strategie und deren Umsetzung bis zum Finanzergebnis. Gleichmaßen ist Controlling eine Managementaufgabe, die das Unternehmen in seiner Gesamtheit und das Zusammenwirken seiner Teilbereiche einschließt. Controlling umfasst die Planung, Analyse, Reporting und Steuerung aller funktionaler Teilbereiche des Unternehmens.

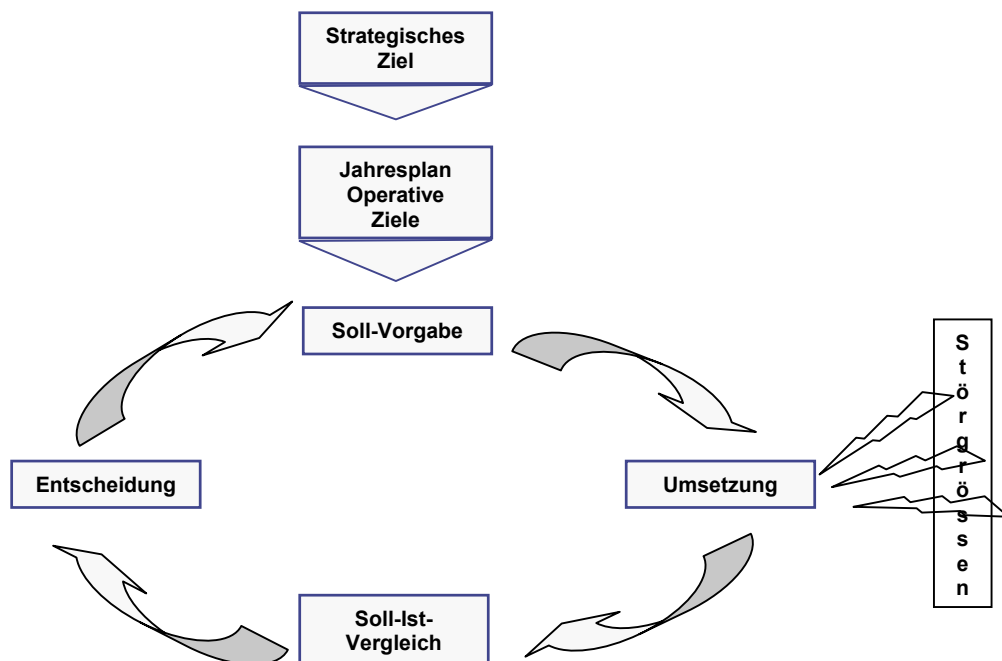
#### Controlling-Bereiche



Die Bonitätsprüfung ist trotz der Zeitreihenvergleiche ebenso wie die Due Diligence, die ebenfalls alle Unternehmensbereiche als Untersuchungsgegenstand hat und diese einer Wertschätzung unterwirft, eine Zeitpunktbetrachtung.

Controlling dagegen ist ein permanenter Prozess des Vergleichens der geplanten Ziele mit dem erreichten Ist-Zustand und den daraus resultierenden Steuerungsentscheidungen. Ein gut funktionierendes Controlling kann ein Unternehmen auf der Basis des Controlling-Regelkreises zu einer selbstlernenden Organisation machen.

#### Controller' s Regelkreis



Die Bonitätsprüfung ist der Due Diligence inhaltlich sehr ähnlich sind, beide prüfen die Informationen über ein Unternehmen auf nachhaltige Wertigkeit. Es wird eine Bestandsaufnahme über die Leistungsfähigkeit des Unternehmens in der Vergangenheit gemacht und die Daten über die Zukunft des Unternehmens auf Plausibilität und Erfolgspotentiale geprüft. Nachhaltigkeit setzt die Erfüllung der kritischen, künftigen Erfolgsfaktoren der Branche voraus, d.h. es bedarf einer plausiblen Strategie.

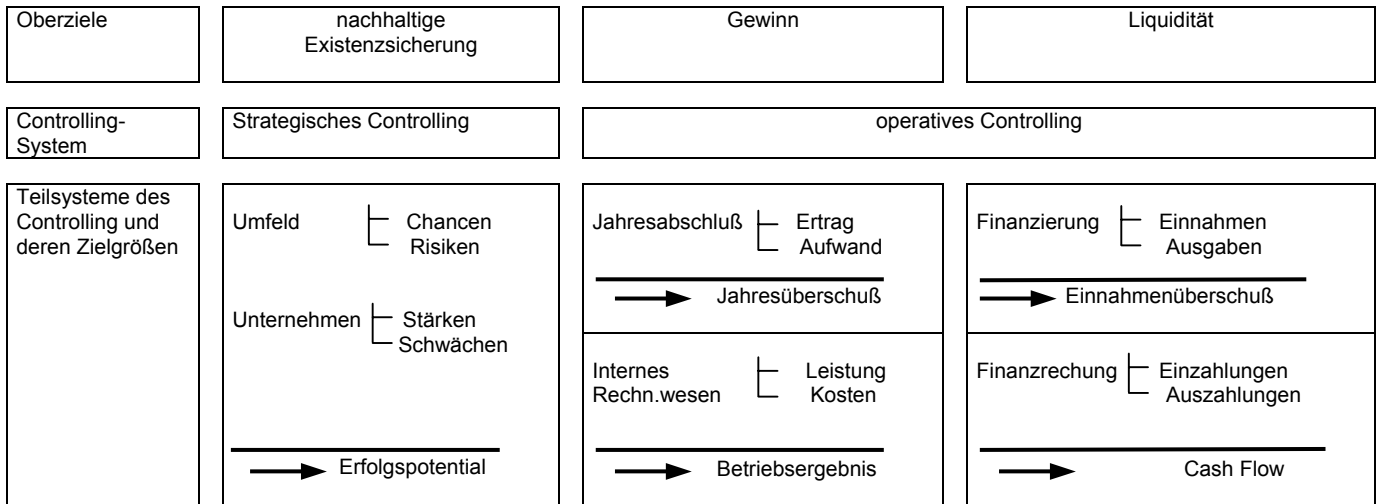
Controlling muss mit Hilfe seiner Aktivitäten und betriebswirtschaftlichen Instrumentarien aktiv dafür Sorge tragen, dass die Erfolgspotentiale durch das Management nachhaltig realisiert werden können. Ein pro-aktives Controlling setzt sich für die Formulierung einer Unternehmensstrategie ein, unterstützt den Strategieprozess durch Moderation und prüft das Ergebnis auf Plausibilität.

Controlling leitet aus dieser manifestierten Unternehmensstrategie die operativen Unternehmensziele ab. Dabei bedient es sich moderner Management-Methoden wie der Balanced Scorecard.

Der Controller sorgt dafür, dass die in der Operationalisierung erarbeiteten Zielgrößen in die Teilpläne der operativen Planung eingearbeitet werden und somit das tägliche, unternehmerische Handeln im Einklang mit den langfristigen strategischen Zielen steht.

Der Controller stützt sich zur Erfüllung seiner Aufgaben auf ein geschlossenes Controlling-System.

### Controlling-System

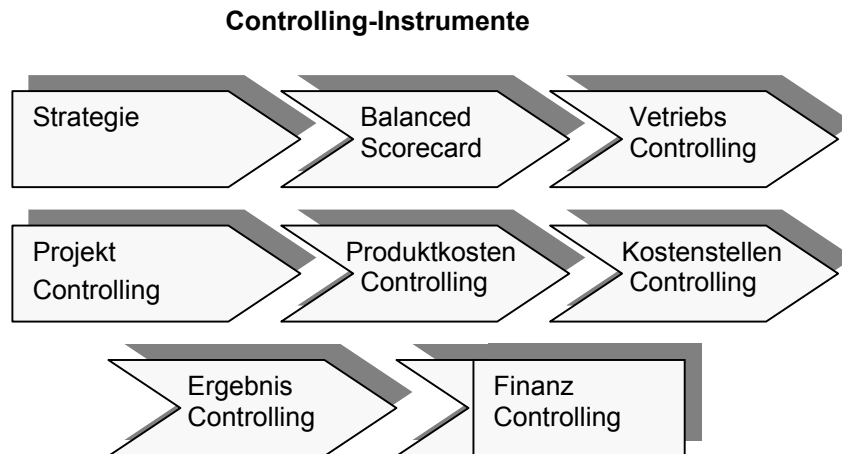


Aus gegebenem Anlass sei hier noch auf die z.Zt. größte Schwachstelle im Controlling und in einem Unternehmensplan hingewiesen, die Vertriebsplanung bzw. das Vertriebscontrolling.

Der Planung und dem Controlling des Absatz-/Umsatzgeschehens ist seitens des Controlling besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Die Absatz-/Umsatzplanung ist in der Vergangenheit vom Controlling sehr stiefmütterlich behandelt worden. Auf Einzelheiten soll im Rahmen dieser Arbeit nicht besonders eingegangen werden. Es muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass die meisten Unternehmen nicht ursächlich durch die Kosten in finanzielle Schwierigkeiten geraten, sondern dass sie i.d.R. am Markt scheitern sind und dass dann die noch zu erzielenden Deckungsbeitragsvolumina die bereits aufgebauten Strukturkosten nicht mehr decken können. Ein gut funktionierendes Vertriebscontrolling sagt dem Unternehmer bei welchen Kunden, Produkten, Vertriebswegen usw. Geld verdient oder Geld verloren wird. Weiterhin zeigt es kurzfristig Veränderungen des Marktgeschehens auf. Der Unternehmer kann dann die richtigen Entscheidungen treffen.

Die Konzentration der Controllingaktivitäten auf das Kostenmanagement auszurichten ist notwendig reicht aber bei weitem nicht mehr aus. Zudem sind Fehlentwicklungen bei den Kosten i.d.R. vom Management leichter zu korrigieren als eine falsche Positionierung am Markt, das zeigt sich dann, wenn ein gut positioniertes Unternehmen, das in Zahlungsschwierigkeiten ist, schnell einen neuen Investor findet.

Der Controller benötigt ein ausgewogenes Instrumentarium, das eine integrierte Unternehmensplanung und ein - die Unternehmensbereiche übergreifendes - Controlling ermöglicht.



Um seinen vielfältigen Aufgaben qualitativ und zeitlich gerecht werden zu können, ist der Controller heute auf die Unterstützung durch hochperformante Softwarewerkzeuge angewiesen. Nur wenn der Controller Standardaufgaben wie

- Planung
- Simulation
- Abweichungsanalysen
- Reporting

soweit als möglich intelligenten Softwaretools überlässt, hat er die Zeit, seine Informationen zu kommunizieren und das Management zu Steuerungsmaßnahmen zu veranlassen. Die Controllingabteilungen werden immer kleiner und die Aufgaben nehmen eher zu. Es gibt heute Controllingtools, die den Aufwand für Planung und Simulation bis zu 70% reduzieren sowie vorkonfigurierte Standardabweichungsanalysen und Reports auf Knopfdruck erstellen bzw. per elektronischem Mail versenden. Nur ein effizientes Controlling ist in der Lage

- Steuerungsinformationen zeitgerecht zur Verfügung zu stellen
- Transparenz und Planungssicherheit zu schaffen.

Ein effizientes Controlling ist Garant für die Erhaltung bzw. Verbesserung der Bonität und einer guten Ratingposition.

Die Unternehmen werden sich an ihrer Planungstreue messen lassen müssen, wollen sie das Vertrauen ihrer Ratingadressaten gewinnen und erhalten.

Mangelhafte Planung wird kurzfristig durch Plan-/Ist-Abweichungen offenbar, schafft Argwohn und lässt das Vertrauen in die Managementfähigkeiten der Unternehmensführung sehr schnell schwinden. Auch hier gilt der gern gebrauchte Spruch, nach dem Rating ist vor dem Rating.

## 5.4 Fazit

Unternehmen mit einem gut funktionierenden, effizienten Controlling sind gut auf Basel II vorbereitet. Sich immer schneller verändernde Markt- und Umfeldbedingungen erfordern allerdings kurzfristige (monatliche, 3-monatliche) Erwartungsrechnungen/Forecasts/Prognosen um das Ergebnis zum Ende des Geschäftsjahres abzuschätzen und frühzeitige Steuerungsmaßnahmen zu veranlassen. Das einmalige Erstellen eines Businessplans pro Jahr wird der Dynamik der Märkte nicht mehr gerecht. Die Kreditinstitute werden sehr genau beobachten ob das Management auch in schwierigen Zeiten die notwendigen Steuerungsinformationen zur Verfügung und auf schnelle Veränderungen am Markt die richtigen Entscheidungen trifft.

Umso wichtiger ist der Einsatz professioneller Planungs- und Controllingsoftware, um den wachsenden Anforderungen an ein effizientes Steuerungs- und Frühwarnsystem gerecht zu werden.

Das Softwarehaus macs Software GmbH, 78628 Rottweil, hat seit einigen Jahren mit seiner Controlling-Suite „Controller's Navigation Tools“ eine hochperformante Software auf den Markt gebracht, die alle Anforderungen an ein modernes Controlling-System erfüllt und eine integrierte Unternehmensplanung von der Vertriebsplanung über die Kostenplanung zur Finanzplanung zulässt.

Sie wird bereits in vielen Unternehmen der verschiedensten Branchen erfolgreich eingesetzt. Ganz besonders zu erwähnen ist das Tool „Sales & Marketing Controlling“, das wegen seiner enormen Leistungsfähigkeit auch von Anwendern großer ERP-Systeme als „add on“ eingesetzt wird. Sie nutzen die enormen Potenziale zur Qualitäts- und Effizienzsteigerung und sparen bis zu 70% des Planungsaufwandes.

Die Controlling-Tools enthalten auch eine Reihe nützlicher Features, die die tägliche Controllingarbeit effektiv unterstützen. Im Zusammenhang mit Basel II sei als Beispiel die Möglichkeit genannt, während des Planungsprozesses die Plan-Prämissen – im Extremfall für jedes einzelne Datum – zu dokumentieren, um sie später zur Abweichungsanalyse heranziehen zu können. Nichts ist im Gespräch mit der Bank peinlicher, als gestehen zu müssen, dass man nicht mehr weiß, auf Basis welcher Prämissen eine bestimmte Planzahl erstellt wurde.

„Controller's Navigation Tools“ wurde von Controllern für Controller entwickelt.

---

**Autor:**

Dieter Friedemann, Management Consultant  
Carl Goerdeler Str. 1, 68723 Schwetzingen  
Tel.: 06202 924-875, eMail: d.friedemann@t-online.de

Dieser Beitrag erscheint erstmalig im Herbst 2003 in der INFOSOFT Schriftenreihe mit dem Titel „Business Intelligence“ Planungswerkzeuge und Controlling-Systeme. Herausgeber INFOSOFT AG, Hamburg.

## **INFOSOFT AG**

Herstellereutrale Software-Beratung

Elbchaussee 499a  
D-22587 Hamburg  
Telefon: (040) 86 62 60-0  
Telefax: (040) 86 62 60-10  
[www.infosoft.de](http://www.infosoft.de)

ISBN 3-936955-01-8