

## Basel II für produzierende Unternehmen:

# Business Plan mit integrierter Planung

Die Veränderungen der Risikomessmethoden der Banken durch Basel II werden die gewohnte Kreditvergabe verändern - das ist sicher. Auch produzierende Unternehmen stehen vor der Herausforderung, angemessene Maßnahmen einzuleiten, um ein positives Bonitätsurteil bei den Banken zu erreichen.

### Virtueller Round Table

Vier erfolgreiche deutsche Unternehmen aus der Werkzeug- und Maschinenbaubranche berichten in der folgenden Round-Table-Diskussion von den unterschiedlichen Strategien, um die Anforderungen für Basel II mit einem Business-Plan-System durch integrierte Planung und Controlling erfolgreich zu meistern, wie sich das Verhältnis zu den Banken dadurch verändert hat und welche Anforderungen die Banken wirklich stellen. An der Diskussion nahmen Lothar von Arnim, Inhaber und Geschäftsführer der Borries Markier-Systeme GmbH, Jürgen Pfeil, kaufmännischer Leiter der Mahlo GmbH & Co. KG, Lothar Zieger als Geschäftsführer und Eigner der E.P. Elektro Projekt GmbH & Co. KG, Gisela Blücher, Buchhalterin der Haimer GmbH, und Heike Vinkovic, kaufmännische Leiterin der R+S Technik GmbH, teil. Die Unternehmen setzen bps-one der Denzhorn Geschäftsführungs-Systeme GmbH aus Ulm ein.



Welche Besonderheiten gelten aus Ihrer Sicht für produzierende Unternehmen im Rahmen eines Ratings gemäß Basel II?

**Pfeil:** Nach unseren Erfahrungen werden Eigenkapitalquote, Umsatzrendite, Produktivität und der Rohertrag im Verhältnis zum Personalaufwand hoch bewertet. Dabei sind nach unserem Eindruck die weichen Faktoren wie Qualität des Controllings und des Managements nicht so sehr entscheidend, es geht den Banken mehr um die harten Fakten.

**Vinkovic:** Wir sind im Sondermaschinenbau tätig und daher enormen Schwankungen aufgrund der Auftragslage und der mehrmonatigen Projektlaufzeiten ausgesetzt. Das führt sowohl unterjährig als auch zum Bilanzstichtag zu schwankenden Ergebnissen. Die fehlende Kontinuität wird von den Banken eher negativ beurteilt und führt dazu, dass selbst bei einem verbesserten Rating gegenüber dem Vorjahr die Zinsen nicht im gleichen Verhältnis reduziert werden. Für uns bedeutende Kennzahlen sind Umsatzrentabilität, Eigenkapitalquote und die hieraus abgeleitete Ausfallwahrscheinlichkeit.

**Zieger:** Sehr wichtig ist die Transparenz der Prozesse, vor allem auf der betriebswirtschaftlichen Seite. Hierzu gehört eine kontinuierliche Kostenkontrolle in allen Bereichen. Das ist die Grundvoraussetzung. Zudem wird grundsätzlich branchenorientiert geratet. Elektrotechnik und Automatisierung werden hier kritisch bewertet. Das

liegt an den hohen Projektrisiken durch das sehr projektorientierte Geschäft. So muss man zum Beispiel vorher wissen, welche betriebswirtschaftlichen Konsequenzen Projekte mit sich bringen können.

**Blücher:** Ein lückenloses und nachvollziehbares Berichtswesen gewinnt mehr und mehr an Bedeutung.

### Lothar von Arnim

Lothar von Arnim ist Inhaber und Geschäftsführer der Borries Markier-



Systeme GmbH aus Pliezhausen mit 72 Mitarbeitern in Deutschland und Niederlassungen in den USA, Frankreich, dem Vereinigten Königreich, Brasilien und Namibia. Borries beschäftigt sich seit über 50 Jahren mit der fälschungssicheren Kennzeichnung, überwiegend von Metall. Besondere Bedeutung erlangte die weitere Codierung mit dem DataMatrix Code in der Automobil- und der Luft- und Raumfahrtindustrie.

[www.borries.com](http://www.borries.com)

**Von Arnim:** In unserem Geschäftsbereich Automotive sind wir weitgehend unabhängig von Krediten. Wir wissen aber auch, dass die Banken in diesem Bereich ziemlich rigide auftreten.

**ITP** Welche Rolle spielen die Anlagen-Assets gegenüber den finanziellen Mitteln?

**Vinkovic:** Unser Bedarf an finanziellen Mitteln ist nahezu vollständig von der Auftragslage abhängig. Der Auftragswert der einzelnen Projekte sowie deren Laufzeit bestimmen die benötigte Liquidität.

**Zieger:** Das spielt für uns eher eine untergeordnete Rolle. Relevant sind das Management sowie die vorweg genannten Bedingungen in Bezug auf das Projektmanagement.

**Blücher:** Da wir Umsatzzuwächse im zweistelligen Bereich aufweisen können, sind wir von Basel II in dieser Hinsicht nicht betroffen.

**Pfeil:** Auch für uns als Sonderanlagenbauer spielt das eine nicht so große Rolle. Wenn von den Banken nachgefragt wird, dann nach der Liquidität und wie viel in die Anlagen investiert wird. Für uns als Unternehmen sind aber Material- und Personalkostenaufwände von der Kostenseite her wichtiger.

**ITP** Gilt die IT selbst auch als Asset, beispielsweise ein SAP-System? Wie wird das bewertet?

**Vinkovic:** Wichtig ist, ein kontinuierliches Planungssystem im Einsatz zu haben, das uns permanent Auskunft über Ergebnis, Bilanz, Liquidität und Cashflow gibt.

**Pfeil:** Wir sehen das ähnlich: Aus unserer Sicht wird die EDV von den Banken hoch bewertet, denn die Banken wollen durchgängige Kennzahlen zur Liquidität, Bilanz, Cashflow und Erfolgsrechnung.

**Zieger:** Unsere Erfahrung ist, dass die IT eher für uns als Unternehmen relevant ist als für die Bank, da die Banken die IT meistens nicht ausreichend bewerten können. Dafür fehlt es dort zumeist am erforderli-

chen Know-how. So findet mittels eines Fragebogens eine quantitative, aber nicht qualitative Bewertung statt. Abgefragt werden dabei Fakten wie Datentechnische Vorgehensweisen, Materialwirtschaft, Warenbewegungen, Bestandkontrolle, kontinuierliche Inventur etc.

**Blücher:** Wir haben keinerlei Probleme mit unserem ERP-System. Die Banken wissen, dass wir ein solches System besitzen. Wir investieren auch sehr viel Geld und Manpower in solche Auswertungssysteme.

**Von Arnim:** Wir sind mit unserem Geschäftsplanungssystem bei den Banken eine wohlgeleitete Person. Soweit wir wissen, bekommen die Banken von kaum jemandem so rasche und präzise Informationen wie von uns. Das liegt daran, dass man mit dem System aus den Finanzzahlen umfangreiche Ableitungen und Analysen herstellen kann.

**ITP** Was war der Grund zur Einführung eines Planungssystems wie bps-one? Wo lagen die Schwachpunkte bei der Vorgängerversion?

**Vinkovic:** Der Grund für die Einführung war, geeignete Zahlen zu erhalten, die übersichtlich ausgewertet sind, die man problemlos kommunizieren kann und die Vergleiche zwischen verschiedenen Zeitabschnitten ermöglichen. Zudem bietet das System permanent die Möglichkeit, Prognosen aufgrund der sich ständig ändernden Daten zu entwickeln, die für uns wesentlich sind.

**Blücher:** Wir haben gesehen, dass wir keine richtigen Zahlen zur Verfügung haben, und uns für bps-one entschieden, um ein einfach zu bedienendes System, das aussagekräftige Daten liefert, zu bekommen.

**Von Arnim:** Eine Excel-Tabelle auf zwölf Monate auszulegen, bedeutet einen unglaublichen Aufwand. Wir sind mit dem neuen System sehr viel schlagkräftiger und können verschiedene Prognosen und Varianten testen. Trotz Änderungen im Quartal, beispielsweise eine Produktumstellung, sind die Daten stets aktuell aussagekräftig.

**Pfeil:** Das größte Problem bestand in der mangelnden Integrität und der fehlenden Transparenz. Das neue System spart nicht

**Gisela Blücher**

Gisela Blücher leitet die Buchhaltung der 1977 gegründeten, familiengeführten Haimer GmbH aus Augsburg. Haimer entwickelt und fertigt präzise Geräte vor allem auf dem Gebiet der Werkzeugschneidung wie Werkzeugaufnahmen, Schrumpffutter, Werkzeugauswuchtmaschinen, 3D-Taster und Zentriergeräte, induktive Schrumpfgeräte und Zubehör. Die Haimer GmbH aus Igenhausen beschäftigt in Deutschland 130 und im amerikanischen Tochterunternehmen weitere drei Mitarbeiter.



www.haimer.de

nur zeitlichen Aufwand, sondern liefert auch Informationen, die sonst außer Reichweite liegen. Durch die Zeiteinsparungen hat man die Möglichkeit, sehr viel genauer als vorher mit den Daten zu arbeiten. Zudem ändern sich mit den Parametern in Prognose und Simulation auch durchgängig alle Kennzahlen.

**Zieger:** Die Analysen waren zu abhängig von einer einzelnen Person, die beispielsweise durch Krankheit ausfallen kann. Ausschlaggebend für bps-one war 1993 auch die erste deutsche Wirtschaftskrise. Wir haben mit dem System das Vertrauen der Banken wiedererlangt, indem erstmal pionierhaft vorausschauend geplant werden konnte.

**ITP** Wie läuft der heutige Planungsprozess mittels bps-one ab?

**Vinkovic:** Wir erstellen zwei bis drei Monate vor Geschäftsjahresende eine Jahresplanung für das darauf folgende Geschäftsjahr. Diese Planung erfolgt auf Jahresbasis. Entscheidende Größe ist zunächst der Umsatz, der sich aufgrund der zu erwartenden Auftragslage ergibt. Daten wie Bestände, Mate-

- Anzeige -

**Jürgen Pfeil**

Jürgen Pfeil arbeitet als kaufmännischer Leiter für die Mahlo GmbH + Co. KG in



Saal. Die Mahlo GmbH + Co. KG beschäftigt 240 Mitarbeiter in Deutschland und ist weltweit mit fünf Tochtergesellschaften, 97 Vertretungen und 48 Service-Stationen unter anderen in Italien, Spanien, Belgien, USA, Mexiko und Brasilien vertreten. Die Mahlo GmbH + Co. KG ist Anbieter von Kontroll- und Automatisierungssystemen sowie Dienstleistungsangeboten für die textile Ausrüstung.

[www.mahlo.com](http://www.mahlo.com)

rial- und Personalkosten stehen hierzu in unmittelbarer Abhängigkeit. Weitere Daten werden aufgrund der Erfahrungswerte der Vorjahre und bekannter Größen ermittelt.

**Zieger:** Wir gehen folgendermaßen vor: Zum Jahresende machen wir die vorausschauende Jahresplanung und setzen hier bekannte Größen und Erfahrungswerte ein. Auf dieser Basis machen wir fünf bis sechs Planrechnungen und erstellen unterschiedliche Szenarien von Worst bis Best Case. Dann veröffentlichen wir die wahrscheinlichste Variante.

**Von Arnim:** Die Borries GmbH nutzt alle Tools und updatet kontinuierlich. Unsere Jahresplanung wird im laufenden Jahr nicht geändert, für eintretende Abweichungen gibt es die monatlich fortgeschriebene Prognoserechnung und darüber hinaus Simulationsberechnungen, die über alle Ebenen die Auswirkungen zeigen: Cashflow, Liquidität, Ergebnis, Bilanz usw.

**Pfeil:** Unter Zuhilfenahme eines Formulars werden alle Filialen und Vertretungen hinsichtlich Struktur und Höhe der Planumsätze abgefragt. Aus der hieraus entstehenden Umsatzplanung leiten sich der Personalplan, Investitionsplan, Produktionsplan und Fi-

nanzplan ab. Die Kostenseite wird anhand der vorgegebenen Kontenzuordnungen in bps-one abgearbeitet. Da wir durch unsere hohe Exportquote von Wechselkurs-Risiken betroffen sind, planen wir auch die Entwicklung der relevanten Währungen. Wir planen weiterhin die monatlichen Bilanzansätze. Dabei werden Anlagevermögen, der Debitoren- und Kreditorenbereich, die Abgrenzungen oder die Gesellschafterkonten vom System weitgehend selbstständig anhand eingegebener Parameter ermittelt.

**Blücher:** Die Haimer GmbH plant anhand der Umsatzvorgaben der Geschäftsleitung und der Ergebnisse der Vorjahre, die als Bemessungsgrundlage dienen. Wir gleichen dann die angestrebte Planung mit den Entwicklungen der Betriebs- und Personalkosten oder den Veränderungen auf dem Stahlmarkt ab.

**ITP** Welche Daten sind dabei für Sie von wesentlicher Bedeutung?

**Von Arnim:** Besondere Wichtigkeit besitzen für uns saisonale Parameter: Am wichtigsten sind hierbei für uns der Auftragseingang, der Auftragsbestand und, ob geplante Leistungen auch erreicht wurden. In der Liquiditätsrechnung wird uns ständig berichtet, ob die Kreditlinie unter Berücksichtigung aller Varianten ausreichend ist.

**Zieger:** Unsere wichtigsten Daten sind Lagerumschlagshäufigkeiten, Relationen in Projekten, Umsätze und Anteile von Material und Dienstleistung in Projekten, um den Kapitalbedarf zu bestimmen. Daneben wird das Kundenprofil wichtiger, da wir immer mehr Projektkunden haben. Hier geht es um Finanzierung und Vorlaufkosten. Zur erfolgreichen finanztechnischen Abwicklung gehört natürlich auch die klassische Cash-Planung, um zu sehen, welche Mittel zur Verfügung stehen und ob die Kreditlinien ausreichend sind.

**Pfeil:** Für uns sind Umsatzsteuersätze sehr wichtig, da wir ein Auslandsumsatz von fast 90% haben und viel mit steuerfreien Drittlandsumsätzen und hohen Vorsteuerüberschüssen arbeiten. Von besonderem Interesse sind für uns außerdem die Zahltag, die Umsätze und Investitionen und wie sich diese auf Abschreibungen und Bilanz auswirken sowie vorläufige und bilanzielle Saldo vorträge, um eine aussagekräftige Bilanz erstellen zu können.

**Vinkovic:** Entscheidende Daten sind für uns die aus dem Auftragsbestand abgeleiteten Umsatzzahlen, die Zahltag der Forde-

rungen, die Festlegung der Zahlungskonditionen und die Bestände an fertigen und halbfertigen Erzeugnissen. Hieraus wird der ständige Kapitalbedarf ermittelt und ein Abgleich mit den zur Verfügung stehenden Kreditlinien möglich.

**Blücher:** Die für uns wichtigsten Daten betreffen den Umsatz. Daneben nutzen wir sämtliche aus dem ERP-System verfügbaren Daten, um Reports an die Geschäftsführung und die Banken zu erstellen.

**ITP** Welche Bedeutung haben Planungssysteme im Anlagen und Maschinenbau, auch im Hinblick auf das stark projektgetriebene Geschäft?

**Vinkovic:** Ein solches Tool hilft uns besonders, da wir mit vielen Größen arbeiten müssen, die schwierig planbar sind.

**Heike Vinkovic**

Heike Vinkovic ist bei der R + S Technik GmbH als kaufmännische Leiterin beschäftigt. Die R + S Technik GmbH ist ein mittelständisches Familienunternehmen, dass sich seit mehr als 50 Jahren mit der Entwicklung und Herstellung von Anlagen



und Werkzeugen zur Fertigung von Innenverkleidungen für die Zulieferindustrie im Automobilbau befasst. Am Standort Offenbach beschäftigt die R + S Technik GmbH etwa 100 Mitarbeiter, weitere 70 Mitarbeiter sind für das Tochterunternehmen der R + S Technik GmbH am Standort in Brünn (Tschechien) tätig.

[www.rstechnik.de](http://www.rstechnik.de)

**Von Arnim:** Als Unternehmen im projektgetriebenen Geschäft ist ein solches System für uns von entscheidender Bedeutung. Durchlaufzeiten sind im Sondermaschinenbau, in dem wir zu Hause sind, besonders wichtig: Vom Pre- bis zum After-Sale sind wir dabei mit dem Prognosemodul auf der sicheren Seite, indem wir uns mit der Prognoserechnung Veränderungen aktuell vor Augen führen können. Die Simulationsrechnungen helfen uns zu erkennen, was veränderte Produkte und Märkte für uns bedeuten, um diese Veränderungen in die Unternehmensentscheidungen einfließen zu lassen.

**Zieger:** Ich muss sagen: Unverzichtbar! Man muss einfach eine Planrechnung über die genannten Kriterien machen, da wir die Banken quartalsweise mit Infos versorgen. Wir können dann genau sagen, woran es liegt, wenn Zahlen über oder unter Soll sind. Eine besonders wichtige Komponente sind hier die halbfertigen Projekte, für die man seriöse Bewertung braucht. Außerdem bietet uns bps-one mit der Planvorschau die Möglichkeit zu erkennen: Wie viel ist Umsatz und wie viel unfertige Arbeit. Das bewerten wir konsequent.

**Blücher:** Wir nutzen das Tool hauptsächlich als Instrument, um die Geschäftsleitung zu informieren. Außerdem können wir damit die Anforderungen der Banken erfüllen.



In welcher Form hat sich die Veränderung geäußert?

**Pfeil:** Meiner Ansicht nach entsteht Vertrauen vor allem dadurch, dass man konsis-

tente Daten liefert und wir die Banken wissen lassen können, dass unsere Daten zuverlässig sind. Natürlich hat man aufgrund konsistenter und detaillierter Daten eine verbesserte Argumentationsgrundlage und kann gegenüber den Banken seine Entscheidungen und Planungen besser begründen.

**Zieger:** Für uns lässt sich das sehr konkret ausdrücken: Kredite und Liquidität sind besser bewertet worden oder Linien wurden erhalten, obwohl auch schlechtere Jahre dazwischen waren. Aber wir konnten eben beweisen, dass es sich um einmalige Situationen handelte. Die Unternehmensentwicklung hat uns in allen Fällen Recht gegeben.

**Von Arnim:** Die Banken erhalten von uns bereits am dritten Tag nach Monatsabschluss Informationen, die über einfache Soll/Ist-Zahlen hinausgehen. Damit zeigen wir, dass wir unsere Zahlen im Griff haben.

## Info

Das Round-Table-Gespräch wurde durchgeführt von Michael Makowski, Geschäftsführer der Wortfinder PR in Hamburg.

[www.bps-one.de](http://www.bps-one.de)

### Lothar Ziegler

Lothar Ziegler ist Geschäftsführer und Eigner der 1961 gegründeten E.P. Elektro Projekt GmbH & Co. KG im württembergischen Weingarten. Die E.P. Elektro Projekt GmbH & Co. KG agiert auf zwei Geschäftsfeldern: Die kundenspezifische Planung und Umsetzung von Automatisierungslösungen (Prozessmanagement und Produktionsmanagement) und die Entwicklung und Herstellung von elektronischen Geräten und Komponenten im Kundenauftrag (Produktmanagement). Die



E.P. Elektro Projekt GmbH & Co. KG beschäftigt 120 Mitarbeiter.

[www.epelektroprojekt.de](http://www.epelektroprojekt.de)