

Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP)

Ralf Presber/Steffen Sindl

Ableitung von Qualitätsmerkmalen für die integrierte Unternehmensplanung und das Berichtswesen mittelständischer Unternehmen

Planung im Mittelstand – Aktuelle Kritikpunkte

Es gibt oft keinen Bezug zwischen strategischer und operativer Planung. Die strategische Planung wird im Rahmen des Planungsprozesses häufig stark vernachlässigt, obwohl durch eine systematisch durchgeführte strategische Planung aktiv Zukunftsvorsorge betrieben werden kann. Diese Problematik wird auch in der im Juni 2007 veröffentlichten Studie „Strategische Unternehmensplanung in kleinen und mittleren Unternehmen“ von Prof. Dr. Holger Held, HTW Aalen, verdeutlicht. Von 631 befragten kleinen und mittleren Unternehmen erachten 96 Prozent eine Strategische Unternehmensplanung als sinnvoll. Strategische Planung wird aber nur bei 43 Prozent der Unternehmen konsequent und umfassend betrieben.

Als Gründe dafür werden u. a. Ressourcenengpässe und fehlende Methodenkenntnisse angeführt. Das Problembewusstsein bei kleinen und mittleren Unternehmen ist somit vorhanden, es gibt aber weiterhin einen erheblichen Umsetzungsmangel. Ein Blick über den Teller rand des aktuellen operativen Geschäftes leitet oft notwendige Veränderungen ein. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass viele Geschäftsführer mittelständischer Unternehmen noch sehr stark in die operativen Prozesse ihres Unternehmens eingebunden sind und sich von der operativen Hektik treiben lassen. Man löscht täglich einen Brand nach dem anderen und wird somit eher fremd bestimmt. Für ein Zurücklehnen und Gedanken über die systematische Weiterentwicklung des Unternehmens bleibt keine Zeit. Das darf nicht sein. Hier setzt die Strategische Planung an, die basierend auf Vision und Mission strukturiert Veränderungsprozesse anstößt.

Planung und Budgetierung sind in der Praxis darüber hinaus zu sehr vergangenheitsorientiert und oftmals nur eine Fortschreibung von Ist-Daten. Der Planungsprozess weist insofern eine zu geringe Marktorientierung auf, in dem bei der Erarbeitung der Planung Analysen der zukünftigen Entwicklungen des gesamtwirtschaftlichen Umfelds, des Marktes, des Wettbewerbs und der Branche nicht im notwendigen Umfang beachtet werden. Im Rahmen einer mit dem Planungsprozess verketteten Unternehmens- und Umfeldanalyse kann dies verändert werden.

Weiter gibt es immer noch Probleme mit einer mangelhaften Datenintegrität, in dem nicht mit hochwertigen integrierten Planungstools geplant wird, sondern weiterhin mit Excel-Insellösungen und manuellen Datenübertragungen aus den verschiedensten nicht verbundenen Systemen. Integration bedeutet hier nicht nur, dass Ergebnis-, Finanz-, und Bilanzplanung verbunden sind, sondern dass die operative Planung auch direkte Verbindungen zu den Maßnahmen aus der Strategischen Planung und der Analyse hat.

Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. hat Mindeststandards für eine integrierte Unternehmensplanung erarbeitet, in der die operative Planung und das monatliche Berichtswesen durch positionsgenau geplante Maßnahmen mit einer detaillierten Ist-Analyse des Umfeldes und des Unternehmens und einer Strategischen Planung verbunden wird. Der Leitfaden kann auf der Homepage des BDU kostenlos unter www.bdu.de herunter geladen werden.

Unternehmensplanungen benötigen Mindeststandards

Ein einheitlicher Standard für eine ordnungsgemäße Planung existiert in Deutschland bislang nicht. Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. hat daher die Initiative ergriffen und im April 2007 in einem 20-seitigen Leitfaden mit dem Titel „Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP)“ aus Expertensicht die entscheidenden Anforderungen formuliert. Dieser wurde im Juni 2008 unter der Version 2.0 modifiziert und umfasst nun 28 Seiten. Der BDU empfiehlt, die in den GoP enthaltenen „Mindestanforderungen“ grundsätzlich als Maßstab zu berücksichtigen, wenn es darum geht, Unternehmensplanungen zu erstellen oder zu beurteilen. Mit einer fundierten Planung sind Unternehmen im Markt länger erfolgreich und haben bessere Verhandlungsoptionen gegenüber Kunden, Kreditgebern, Lieferanten und Mitarbeitern. In einem speziell eingerichteten GoP-Arbeitskreis unter Leitung von Ralf Presber, haben BDU-Berater seit 2006 ihr Know-how und ihre Erfahrung aus unterschiedlichen Beratungsprojekten, wie zum Beispiel Unternehmensführung und Controlling, Sanierungsmanagement, Finanzierung oder Unternehmensgründung, zusammengeführt. Dem Leitfaden liegen die aktuellen Erkenntnisse und Vorgaben von Wissenschaft, Recht und Unternehmenspraxis zu Grunde. Er ist für Unternehmen aller Größenordnungen und Branchen anwendbar.

Das Wesentliche in aller Kürze

Die wichtigste Erkenntnis: Alle Teilsysteme der Unternehmensplanung und das darauf aufbauende Berichtswesen sind zu integrieren. Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. Finanzielle Auswir-

kungen aus zu treffenden Maßnahmen einer vorgeschalteten detaillierten Ist-Analyse müssen positionsgenau in die operative Planung einfließen. Dies betrifft sowohl eine umfangreiche externe Analyse des gesamtwirtschaftlichen Umfeldes, der Branche, des Marktes und des Wettbewerbs als auch eine interne Analyse der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage, der Produkte, der Kunden-, Organisations- und Mitarbeiterstruktur und der Prozesse. Auch aus der im Rahmen der Bestimmung von Vision und Mission erarbeiteten Ziel- und Strategiedefinition müssen konkrete Verknüpfungen in die operative Planung vorhanden sein. Es müssen Kennzahlen erarbeitet und Meilensteine für die Ziele und die daraus abgeleiteten Maßnahmen „operationalisiert“ werden. Dies kann z. B. über eine Balanced Scorecard für die einzelnen zu betrachtenden strategischen Geschäftseinheiten umgesetzt werden. Innerhalb der operativen Planung muss die Ergebnis-, Finanz- und Bilanzplanung inklusive der zugrunde liegenden Basisinformationen (Investitionsplanung, Personalplanung etc.) in einer integrierten Planungssoftware für die strategischen Geschäftseinheiten des Unternehmens abgebildet werden. Der monatliche Soll-Ist-Vergleich darf sich nicht nur auf kaufmännische Kennzahlen und einen Rolling Forecast beschränken, sondern muss auch für alle im Rahmen der Strategie und Ist-Analyse entstandenen Maßnahmen den Status und Abweichungen bestimmen. Wenn alle vorgenannten

Elemente beachtet werden, entsteht ein in sich geschlossenes Planungs- und Managementsystem (Abb. 1).

Aus der Praxis: Mit der richtigen Strategie zum Erfolg

Nachdem in den letzten Jahren der Gesetzgeber unter anderem durch die Pfandverordnung und die Rückverfolgung den Mineralbrunnen zusätzlich Kosten aufbürdete, dürfte auch die Umsatz-Absatzentwicklung des abgelaufenen Kalenderjahres die wenigsten Mineralbrunnen zufrieden gestellt haben. Der „Pro-Kopf-Verbrauch“ bei Mineralwasser und die Literabgabepreise weisen eine rückläufige Entwicklung gegenüber 2006 auf.

Das veränderte Konsumentenverhalten wird unter anderem dadurch verdeutlicht, dass sich die Absatzkanäle vom Getränkefachgroßhandel hin zu Discountern verschieben. Parallel dazu steigt der Anteil der PET Gebinde kontinuierlich.

Für einige kleinere Brunnen war die Umrüstung auf PET nicht darstellbar, da das erforderliche Investitionsvolumen die finanziellen Möglichkeiten überstieg. Die Folge dieser Entwicklung sind zum Teil deutliche Ertragsrückgänge.

Wie kann die Zukunftsentwicklung bei den zuvor geschilderten Rahmendaten eines Mineralbrunnens aussehen?

Impulse aus den Bereichen Marktanalyse und Umfeldanalyse verdeutlichen den konkreten Nutzen einer umfassenden Unternehmensplanung mit verknüpften Strategie- und Analyseelementen, wie die GoP sie vorsieht:

Am Anfang steht die klare und eindeutige strategische Ausrichtung und Positionierung. Beispielsweise sind dabei die Fragen zu beantworten:

Mit welchen Produkten, in welchen Märkten sollen welche Käufergruppen mit welcher Preisaussage angesprochen werden?

Erst hieraus ergeben sich die Konsequenzen, ob der Brunnen über ein Vollsortiment oder Teilsortiment verfügt, das sich sowohl auf die Gebindeart (PET/Glas), als auch auf die Produktpalette (Mineralwasser/Erfrischungsgetränke) auswirkt.

Die goldene Mitte der Vergangenheit wurde inzwischen zur tödlichen Mitte. Insbesondere für kleinere regionale Brunnen zählen Markenname und Kundenbindung. Ohne diese ist die Lebensfähigkeit stark zu hinterfragen. Zum Aufbau und Pflege dieser beiden Attribute sind allerdings Maßnahmen notwendig, die ihren Einfluss in der operativen Planung wieder finden müssen.

Demnach ist es geradezu kontraproduktiv, bei einer rückläufigen Ertragssituation in Hektik zu verfallen und ein „Rotstift-Management“ zu entwickeln, das beispielsweise folglich die Marketing- und Vertriebskosten reduziert, ohne die Konsequenzen auf der Absatzseite (Marktstellung) zu berücksichtigen. Ähnliches gilt im Übrigen für die Straffung des Sortiments, um die Herstellkosten zu reduzieren.

Worin besteht der Nutzen der GoP

Die GoP lösen sich von der reinen Betrachtung operativer Vorgänge und Planungen. In der Vergangenheit konzentrierte sich die Sichtweise leider nur zu häufig auf diese beiden Elemente. Schlimmstenfalls wurden die Planungen der Vorjahre einfach fortgeschrieben nach dem Motto: „Das haben wir schon immer so gemacht, und das Ergebnis erreichen wir auch wieder“. Die Praxis

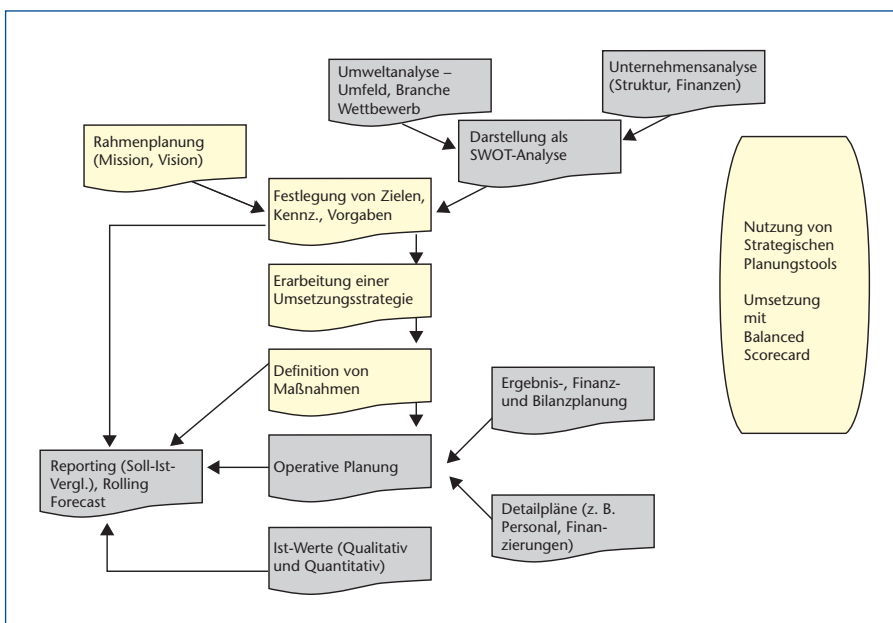


Abbildung 1: Teilsysteme der GoP und deren Vernetztheit

© PERICON

zeigt aber, dass sich Märkte, Bedürfnisse und Anforderungen durch Kunden oder gesetzliche Rahmendaten ändern. Dies muss im Rahmen einer Unternehmensplanung berücksichtigt werden. Wer dies nicht rechtzeitig erkennt und das Unternehmen nicht darauf ausrichtet, verliert schnell seine Daseinsberechtigung. Umgekehrt: wer die GoP anwendet, ist mit seinem Unternehmen für den Wettbewerb entschieden besser präpariert. Wer sich dafür interessiert, lässt sich nicht auf ein waghalsiges Experiment ein. Er bedient sich, recht betrachtet, vielmehr eines Instrumentariums, das – bei richtiger Anwendung – sein Unternehmen zukunftsfähig macht.

Ableitung von Qualitätsmerkmalen für die operative Planung

Für die Erstellung einer integrierten Ergebnis-, Finanz- und Bilanzplanung bedarf es zahlreicher detaillierter Teilpläne und Verbindungen zur Strategie bzw. zur Analyse über die Maßnahmen (Abb. 2).

Zumindest für die Ergebnisplanung sind Detailplanungen nach Geschäftsbereichen zu erstellen. Dies können Strategische Geschäftseinheiten, Produktgruppen, Kundengruppen, Vertriebsgebiete o.ä. sein. Wir haben hier in über 90 Prozent aller von uns begleiteten Unternehmensplanungen die Erfahrung gemacht, dass z.B. hinter einer „Schwarzen Null“ des Gesamtunternehmens Geschäftsbereiche stehen, die einen deutlichen Ergebnisbeitrag abliefern und damit Geschäftsbereiche subventionieren, in denen Verluste realisiert werden. Für diese Erkenntnis bedarf es nicht zwingend einer komplexen Kostenrechnung. Durch die Zuordnung der Umsätze, der Erlösschmälerungen, der Materialkosten, der Personalkosten, der Vertriebskosten und z.B. der fünf wichtigsten Aufwandsarten im Rahmen einer detaillierten Ergebnisplanung lassen sich solche Schieflagen innerhalb eines Unternehmens sehr schnell identifizieren.

Die Verknüpfung zur Analyse und zur Strategie über Maßnahmen sollte deutlich erkennbar sein, so dass die finanziellen Auswirkungen aus diesen der operativen Planung vorgelagerten Aktivitäten eindeutig zugeordnet werden können und z.B. somit die für die Zukunftsvorsorge entstehenden Aufwendungen erkannt werden können.



Ralf Presber

Ralf Presber ist Vorsitzender des Fachverbandes Unternehmensführung und Controlling beim Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. und leitet beim BDU den Arbeitskreis Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP). Darüber hinaus ist Ralf Presber Geschäftsführender Gesellschafter und



Steffen Sindl

Steffen Sindl Partner der Pericon Unternehmensberatung GmbH, Wiesbaden. Pericon beschäftigt sich seit fast 20 Jahren intensiv mit Unternehmensplanungen und Berichtswesenssystemen mittelständischer Unternehmen. Wenn Sie Fragen an die Autoren haben: r.presber@pericon.de und s.sindl@pericon.de

Ein weiteres Qualitätsmerkmal liegt in der Abstimmbarkeit der Auswertungen untereinander. So ist z.B. eine positionsgenaue Überführung der Ergebnisplanung zur Finanzplanung durchführbar, da alle Parameter wie Erträge und Aufwendungen incl. erwarteter Zahlungslogiken und Umsatzsteuerfestlegungen, Veränderungen von Forderungen aus L.u.L. und Verbindlichkeiten aus L.u.L., Investitionen, Tilgungen, Ausschüttun-

gen etc. vorliegen und somit der rechnerische Endbestand an Liquiden Mitteln im Finanzplan nachrechenbar ist.

Alle der Planung zugrunde liegenden Wert- und Mengengrößen (z.B. Auftragsbestände, geplante Großkundenumsätze, personengenaue Personalplanungen etc.) sind auf 20 bis 30 Seiten ausführlich zu dokumentieren. Dies ist durch Plausibilisierungen zu ergänzen,

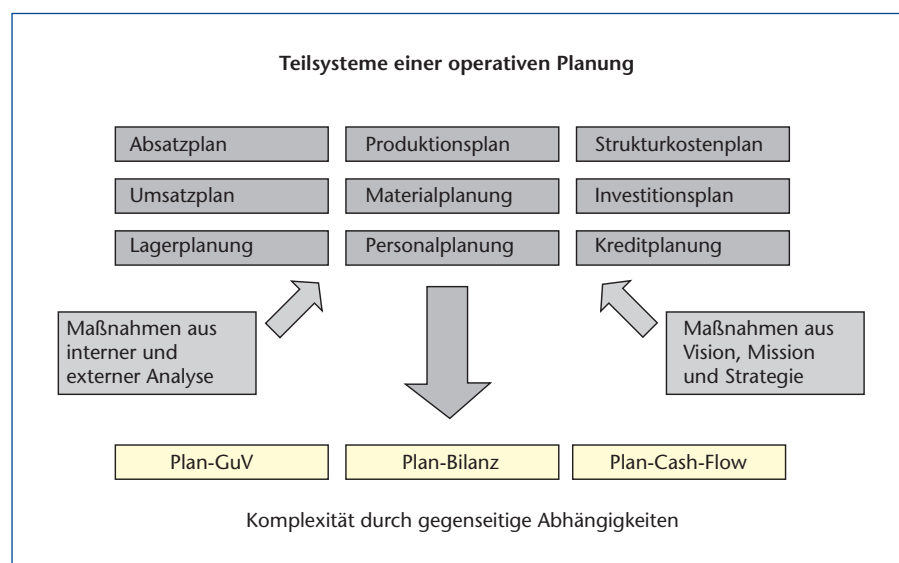


Abbildung 2: Teilsysteme einer operativen Planung

© PERICON

z.B. durch Vorjahreswerte, theoretisch realisierbare Maschinenstunden etc.

Auch die Stimmigkeit bzw. die Überführbarkeit des Planungsschemas zu vorliegenden Jahresabschlüssen oder unterjährigen Ist-Erfolgsrechnungen ist eine Notwendigkeit. Es kann nicht sein, dass z.B. Kostenpositionen in der Planung komplett anders gegliedert werden, wie dies im Jahresabschluss geschieht. Wir haben bei der Planung i.d.R. eine größere Detaillierung, diese muss aber für den Mehrjahresvergleich mit vorliegenden Jahresabschlüssen oder für den unterjährigen Soll-Ist-Vergleich mit der Ist-Erfolgsrechnung zu den dort vorliegenden Vergleichsgrößen zusammenfassbar sein.

Ableitung von Qualitätsmerkmalen für das Berichtswesen

Ein monatliches Berichtswesen muss eine konzentrierte Zusammenfassung aus den vielen im Unternehmen vorhandenen Daten sein. Die Geschäftsführung sollte damit in die Lage versetzt werden, auf dieser Basis Entscheidungen zu treffen. Den Gesellschaftern und Kreditgebern hat das Berichtswesen die für die Überwachung Ihres Engagements notwendigen Informationen zu liefern.

Ein Berichtswesen steht und fällt mit der Qualität der einfließenden Daten und der zeitlichen Aktualität. Hier sind hohe Anforderungen an eine „abschlussnahe“ unterjährige Buchführung mit aktuellen Abschreibungswerten, einer Trennung von Zinsen und Tilgungen, Bestandsveränderungen, gepflegten Rückstellungskonten, monatlichen Abgrenzungen von erwarteten Einmalzahlungen wie Weihnachtsgeld etc. zu stellen, die spätestens bis zum 15ten des Folgemonats vorliegen sollte.

Neben dem obligatorischen Soll-Ist-Vergleich pro Erlös- und Kostengruppe nach Geschäftsbereichen muss auch ein Soll-Ist-Vergleich aller Maßnahmen aus Analyse und Strategie in Bezug auf die Einhaltung von Kostenbudgets, Zeitbudgets, Meilensteinen etc. enthalten sein, um auch hier den Status der Aktivitäten nachvollziehen zu können.

Alle wesentlichen Abweichungen in Bezug auf die Soll-Ist-Vergleiche der Erlös- und Kostengruppen und der Maßnah-

**„Es sind oft die vermeintlich kleinen Dinge,
die für ein perfektes Finish sorgen.“**

DIRK FRANZ, DRUCKER



UNSER LEISTUNGSSPEKTRUM

Nassklebeetiketten • Folienetiketten CAP® • Selbstklebeetiketten • Sleeves
Banderolen • Flexible Verpackungen • Eine Vielzahl von Veredelungen
Druck unserer hochbrillanten Gold- und Silberfarben MIC®

WIR FERTIGEN IM

Tiefdruck, Offset- und Flexodruck

WIR DRUCKEN AUF

Papier, metallisiertem Papier und Folie

TÖPFER KULMBACH GMBH

Am Kreuzstein 5
D-95326 Kulmbach
Tel.: +49(0)9221/708-0
Fax: +49(0)9221/708-165
www.toepfer.de
E-Mail: info@toepfer.de

ALLES LÄUFT.

men sind schriftlich zu erläutern, sodass klar wird, ob die Zielerreichung scheiterte oder ob es ggf. nur zeitliche Verschiebungen gab, die sich im nächsten Monat wieder ausgleichen werden.

Alle führungsrelevanten Kennzahlen sind in einer zusammengefassten „Chefübersicht“ konzentriert darzustellen. In der Regel sollten dies die 10 bis 15 für das jeweilige Unternehmen entscheidenden Kennzahlen sein, um ein umfassendes Bild des letzten Monats und der kumuliert vorliegenden Ergebnisse zu bekommen.

Hier sind neben den sich aus GuV und Bilanz ergebenden Kennzahlen auch „weiche“ Kennzahlen wie Auftragsbestände, Auslastungsgrade, Erfolgsquoten des Außendienstes etc. einzubeziehen. Diese Auswahl ist individuell für das jeweilige Unternehmen vorzunehmen und ändert sich ggf. auch im Zeitablauf, je nach der Situation des Unternehmens.

Aus der Analyse der vorliegenden Soll-Ist-Vergleiche und der Kennzahlen sind nun neue Maßnahmen zu definieren, um

damit bei größeren Abweichungen das „Schiff“ ggf. wieder auf Kurs zu bringen.

Auf Basis der bisherigen Planung, der Ist-Zahlen und der neu definierten Maßnahmen ist ein neuer „Rolling Forecast“ zu erstellen, der neben die bisherige Planung gestellt wird.

Aus diesen oftmals nur sechs bis sieben Seiten sollten konzentriert alle führungsrelevanten Informationen ersichtlich sein, um schnell ein Bild über die Situation des Unternehmens bekommen zu können.

Fazit

Das Vorliegen von Qualitätsmerkmalen bei der integrierten Unternehmensplanung und beim monatlichen Berichtswesen mittelständischer Unternehmen führt zu einer intensiveren Beschäftigung mit dem Unternehmen und verbessert durch auf dieser Informationsbasis zeitnah eingeleitete Veränderungsprozesse deren Kreditfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit und leistet somit einen wesentlichen Beitrag zur Existenzsicherung kleinerer mittelständischer Unternehmen. ■