

Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP)

Ableitung von Qualitätsmerkmalen für die Operative Planung und das Berichtswesen mittelständischer Unternehmen

von Ralf Presber Wiesbaden, und Steffen Sindl, Worms

21

26

29

G

F

S

Zuordnung CW-Themen-Tableau

Es gibt oft keinen Bezug der strategischen Planung zur operativen 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% eine Strategische Unternehmensplanung als sinnvoll. Strategische Planung wird aber nur bei 43% 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 Tellerrand 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 die 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.

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. 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 erfolg-**

reich und haben bessere Verhandlungsoptionen gegenüber Kunden, Kreditgebern, Lieferanten und Mitarbeitern. In einem speziell eingerichteten GoP-Arbeitskreis 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.

Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. hat Mindeststandards für eine integrierte Unternehmensplanung, 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, erarbeitet. Der Leitfaden kann auf der Homepage des BDU kostenlos unter www.bdu.de herunter geladen werden. Aus diesen Mindeststandards lassen sich Qualitätsmerkmale für die Operative Planung und das Berichtswesen mittelständischer Unternehmen ableiten.

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 Auswirkungen 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 einzeln 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

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

Fallbeispiel 1: Ein Unternehmen, das eine führende Rolle in einem speziellen Bereich des Schienennahverkehrs einnahm, ist nach einer siebenjährigen Wachstumsphase an seine Grenzen gestoßen. Im Kernabsatzgebiet Deutschland hatten Neuprojekte nur noch Seltenheitswert. Es dominierten Reparatur- und Umbaufträge. Eine unkoordinierte Erschließung des nordamerikanischen und südeuropäischen Raums scheiterte. Daraufhin wurde im Rahmen des Planungsprozesses die bisherige Ausrichtung des Unternehmens kritisch hinterfragt und neu entwickelt. Auf Basis einer Markt- und Wettbewerbsanalyse einschließlich einer Kundenbefragung positionierte sich die Gesellschaft nun als Systemanbieter für die weiterverarbeitende Industrie. Dies hatte zur Konse-

quenz, dass drei von vier am Markt relevanten Abnehmern die Systeme der Gesellschaft ihren Kunden anboten. Damit wurde ein Standard im Markt erreicht. Der Vertrieb erfolgte damit zum Teil über die weiterverarbeitenden Kunden. Dennoch bestehen in jedem südeuropäischen Land Niederlassungen bzw. strategische Partner. **Um dies zu realisieren, mussten die Ziele mit Strategien unterlegt und hieraus Maßnahmen abgeleitet werden.** In Form eines Kennzahlensystems misst die Geschäftsleitung den Erfüllungsgrad und kann situativ steuernd eingreifen. Beispielsweise war die Erfassung der Kundenprodukte die Voraussetzung für die gemeinsame Entwicklung von Formstücken. Nutzen: Besser, schneller, günstiger. Um die neuen Absatzgebiete in Südeuropa bedienen zu können, musste beispielsweise das gesamte Vertragswesen auf die gesetzlichen Anforderungen und Sprache modifiziert werden. Aus allen Unternehmensbereichen (Produktion, Marketing, Verkauf, Rechnungswesen usw.) wurden Maßnahmen dokumentiert, terminiert, priorisiert, personifiziert und auf ihre finanziellen und wirtschaftlichen Auswirkungen untersucht. Erst jetzt konnten alle Informationen in einer integrierten operativen Planung abgebildet werden. Alle Beteiligten wussten, worauf es ankam. Die Geschäftsleitung konnte sich den Kapitalgeber aussuchen. Nach 2 Jahren verzeichnete die Gesellschaft einen Rekordgewinn.

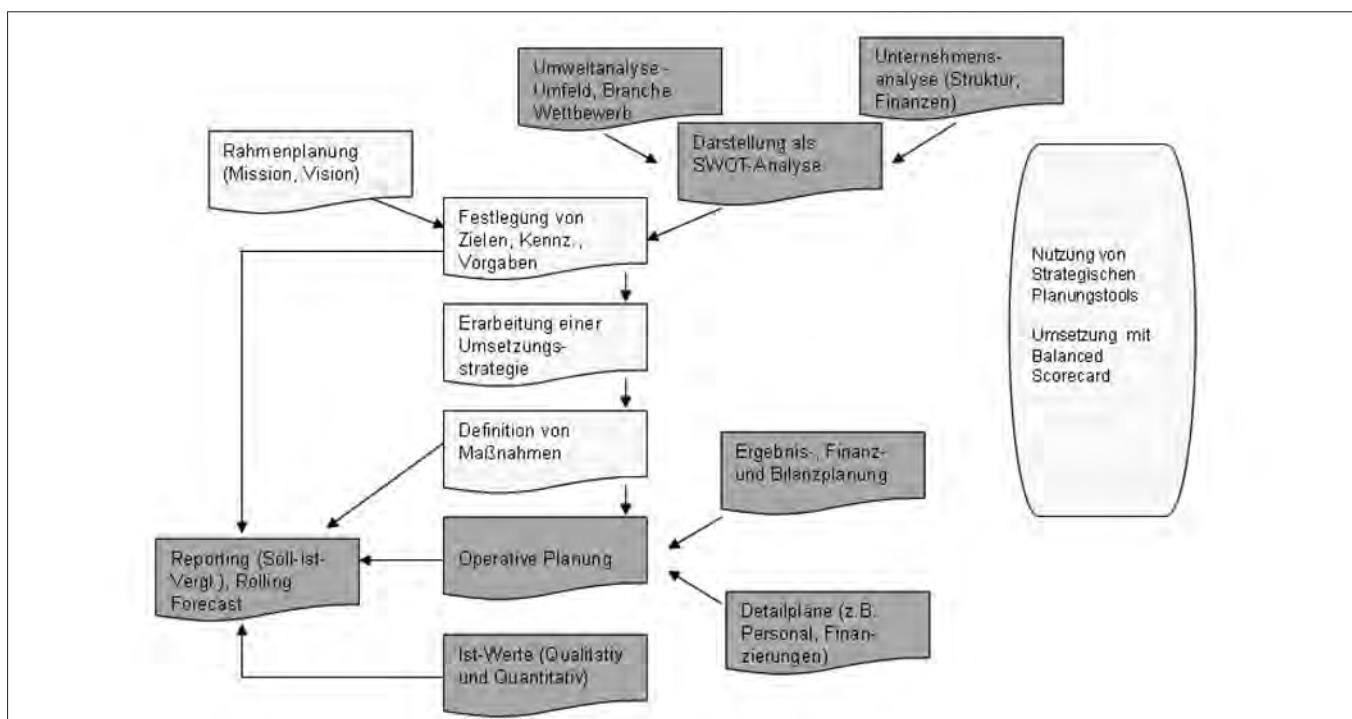


Abb. 1: Teilsysteme der GoP und deren Vernetztheit

Fallbeispiel 2: Gesetzliche Anforderungen und Kundenbedürfnisse veränderten den Mineralwassermarkt grundlegend. Die neue Pfandverordnung stellte kleine Unternehmen vor eine schwierige Aufgabe. Für viele kleinere Brunnen war die Umrüstung auf PET nicht darstellbar. Ein Investitionsvolumen von mindestens 5 Mio. € überstieg die finanziellen Möglichkeiten. Weiterhin erwies es sich als problematisch und kostenintensiv, zwei Abfüllanlagen zu betreiben. Entsprechende Marktuntersuchungen bestärkten die Vermutung, dass mit Einführung der PET Einweg- und Mehrweggebinde ein massiver Preisverfall bei den Glasgebinden einsetzen wird. Erschwerend kam hinzu, dass sich die Ab-

nehmer Anbieter mit einer hohen Kundentreue. Die Produktion erfolgt jetzt mit Hilfe einer Kombi-Anlage (PET und Glas). Ohne eine interne und externe Analyse der gegenwärtigen und zukünftigen Marktverhältnisse wäre dieses Traditionsunternehmen am Markt nicht mehr existent.

Worin besteht der Nutzen der GoP und wie wurden diese in den beiden Praxisfällen angewendet?

Die GoP lösen sich von der reinen Betrachtung operativer Vorgänge und Planungen. In der Vergangenheit konzentrierte sich die Sichtweise

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).

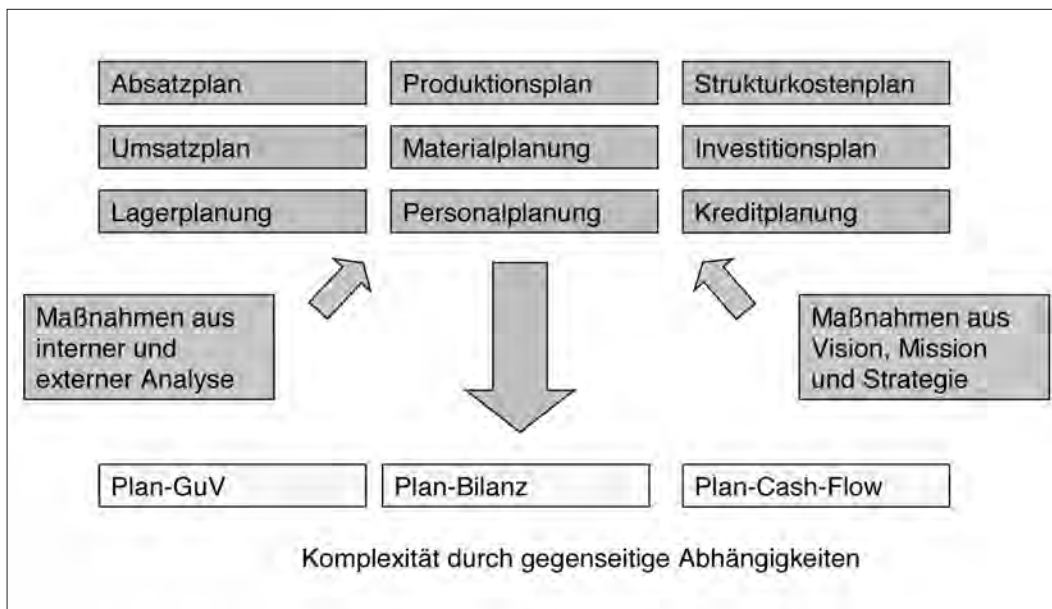


Abb. 2: Teilsysteme einer operativen Planung

Zumindest für die Ergebnisplanung sind Detailplanungen nach Geschäftsbereichen zu erstellen. Dies können Strategische Geschäftseinheiten, Produktgruppen, Kundengruppen, Filialen o.ä. sein. Wir haben hier in über 90% 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 sub-

ventionieren, in denen Verluste realisiert werden. Für diese Erkenntnis bedarf es nicht zwingend einer komplexen Kostenrechnung. Durch die Zuordnung der Umsätze, der Materialkosten, der Personalkosten und z.B. der fünf wichtigsten Aufwandsarten im Rahmen einer detaillierten Ergebnisplanung lassen sich solche Schief lagen innerhalb eines Unternehmens sehr schnell identifizieren.

satzkanäle vom Getränkefachgroßhandel hin zu Discountern veränderten. Wie kann die Zukunftsentwicklung bei den zuvor geschilderten Rahmendaten eines regionalen Brunnens aussehen? **Ohne einen strategischen, finanzstarken Partner war es nicht möglich, eine positive Zukunft zu gewährleisten. Dies wurde im Rahmen der umfassenden Unternehmensplanung deutlich.** Was war zu tun? Hinsichtlich des Produktsortiments wurde eine Premium Marke für die Gastronomie eingeführt, die überdurchschnittliche Deckungsbeiträge sicherstellte. Als Vollsortimentanbieter wurden nicht nur die traditionellen Mineralwasser angeboten, sondern man folgte den Kundenbedürfnissen (Mineralwasser mit wenig bzw. ohne CO2 und Schorlen). Mit Ausnahme der Gastro-Premiummarke versteht sich das Unternehmen als regio-

leider nur zu häufig auf diese beiden Elemente. Schlimmsten Falls 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 Praxisbeispiele zeigen 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.** Die Vorgehensweise in beiden Fallbeispielen erfolgte in enger Anlehnung an die im April 2007 veröffentlichten GoP.

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.

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, Ausschüttungen 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

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

gruppen und der Maßnahmen sind schriftlich zu erläutern, so dass 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 6 bis 7 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 Operativen Planung und beim monatlichen Berichtswesen mittelständischer Unternehmen **führt zu einer intensiveren Beschäftigung mit dem Unternehmen** und verbessert dadurch auf dieser Informationsbasis zeitnah eingeleitete Veränderungsprozesse, deren Kreditfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit und leistet somit ein **wesentlichen Beitrag zur Existenzsicherung** kleinerer mittelständischer Unternehmen.

Autoren



■ Ralf Presber

ist geschäftsführender Gesellschafter der Pericon Unternehmensberatung, Wiesbaden sowie Vorsitzender des Fachverbandes Unternehmensführung und Controlling beim Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.

E-Mail: r.presber@pericon.de

■ Steffen Sindl

ist Partner der Pericon und Inhaber der Sindl Controllingsysteme, Worms. Auch er beschäftigt sich seit fast 10 Jahren intensiv mit Unternehmensplanungen und Berichtswesenssystemen mittelständischer Unternehmen.

E-Mail: info@sindlcontrollingsysteme.de



Personalplanungen etc.) sind in mindestens 20 bis 30 Seiten ausführlich zu dokumentieren. Dies ist durch Plausibilisierungen zu ergänzen, 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.

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 Kosten-