

CB

Der Heft 5
Controlling-
Berater

3. August 2007 Gleich/Klein/Zehetner

Informationen
Instrumente
Praxisberichte



■ Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP)

■ Veröffentlichung der „Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP)“ durch den BDU

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 Leitfaden kann auf der Homepage des BDU kostenlos unter www.bdu.de heruntergeladen werden.

■ Die Initiative des BDU

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 haben BDU-Berater seit Sommer 2006 ihr Know-how und ihre Erfahrung aus unterschiedlichen Beratungsprojekten, wie zum Beispiel Unternehmensführung und Controlling, Sanierungsmanagement, Finanzierung oder Unternehmensgründung, zusammengeführt. Dem Leitfa-

den liegen die aktuellen Erkenntnisse und Vorgaben von Wissenschaft, Recht und Unternehmenspraxis zugrunde. Er ist für Unternehmen aller Größenordnungen und Branchen anwendbar.

■ Das Wichtigste kurz und prägnant

Mindeststandards für eine integrierte Unternehmensplanung, in der die operative Planung durch positionsgenau geplante Maßnahmen mit einer detaillierten Ist-Analyse des Umfeldes und des Unternehmens und einer strategischen Planung verbunden wird, sorgen für Kreditfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit und sichern somit nachhaltig die Existenz mittelständischer Unternehmen.

■ Die Ausgangslage

Viele Unternehmen scheitern im Markt, weil entweder keine, eine fehler- oder eine lückenhafte Unternehmensplanung vorliegt. Besonders häufig wird die strategische Planung vernachlässigt. Als Herzstück einer Unternehmensplanung muss sie sich intensiv mit den Zielen des Unternehmens, aber auch mit den Marktverhältnissen, dem Wettbewerbsumfeld und den Kundenbedürfnissen auseinandersetzen. Nur auf Basis der hieraus gewonnenen Erkenntnisse kann eine verbindliche und in sich vernetzte operative Planung entstehen. Und: Ohne diese Vorgehensweise sind Ergebnis, Liquidität und Bilanz nicht aussagekräftig zu planen. Hinzu kommt, dass sich die Kreditfähigkeit eines Unternehmens merklich erhöht, wenn eine glaubwürdige und umfassende Unternehmensplanung vorliegt. Hierdurch entsteht ein weiterer Pluspunkt: Mit der besseren Bonität steigt auch die Wettbewerbsfähigkeit.

■ Zwei Problemstellungen aus der Praxis

Fallbeispiel 1 „Schienennahverkehr“: 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. Ist es ratsam, in so einem Fall die operative Planung und damit das Zielsystem nur aus dem aktuellen Zahlenwerk abzuleiten?

Fallbeispiel 2 „Mineralwasser“: 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. EUR 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 Absatzkanäle vom Getränkefachgroßhandel hin zu Discountern veränderten. Wie muss man im Rahmen einer Planung auf diese massiven Veränderungen des Umfeldes reagieren?

■ Die GoP in aller Kürze

Im Leitfaden wird zunächst ein einleitender Teil dargestellt, in dem z. B. die Funktionen und die Phasen einer Unternehmensplanung beschrieben werden. Nach einer Darstellung der gesetzlichen Grundlagen für Unternehmensplanungen werden Planungsgrundsätze und -prinzipien erläutert, bevor dann praxisnah die Teilbereiche Analyse, Ziel- und Strategiedefinition, strategische Planung, operative Planung und Revolverung und Vergleiche abgehandelt werden.

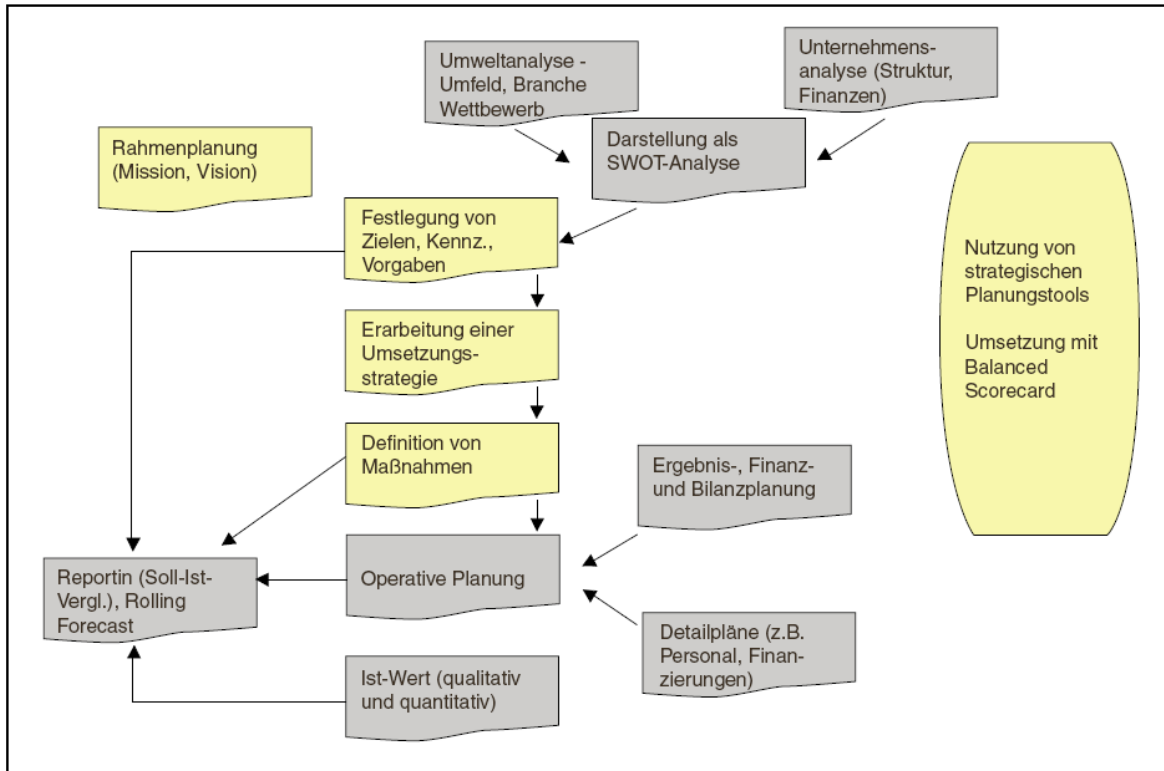


Abb. 1: Teilsysteme der GoP und deren Vernetztheit

Die wichtigste Erkenntnis: Alle Teilsysteme der Unternehmensplanung 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 (vgl. Abb. 1).

■ Aus der Praxis: Mit der richtigen Strategie zum Erfolg

Die Vorgehensweise zu den oben geschilderten Problemstellungen 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 vorsehen.

Zu Fallbeispiel 1 „Schienennahverkehr“: Im Rahmen des Planungsprozesses wurde 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 Konsequenz, 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 wurden alle Informationen in einer integrierten operativen Planung abgebildet. Alle Beteiligten wussten, worauf es ankam. Die Geschäftsleitung konnte sich den Kapitalgeber aussuchen. Nach 2 Jahren verzeichnete die Gesellschaft einen Rekordgewinn.

Zu Fallbeispiel 2 „Mineralwasser“: 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 Mineralwässer angeboten, sondern man folgte den Kundenbedürfnissen (Mineralwasser mit wenig bzw. ohne CO₂ und Schorlen). Mit Ausnahme der Gastro-Premium-Marke versteht sich das Unternehmen als regionaler 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 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 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. 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.

(Ralf Presber ist Vorsitzender des Fachverbandes Unternehmensführung und Controlling beim Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V. und leitet beim BDU den Arbeitskreis, der vor wenigen Wochen die beim BDU erschienenen Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP) erarbeitet hat. Darüber hinaus sind Ralf Presber und Steffen Sindl Geschäftsführende Gesellschafter der Pericon Unternehmensberatung GmbH, Wiesbaden. Sie beschäftigen sich seit mehreren Jahren intensiv mit Unternehmensplanungen mittelständischer Unternehmen. Wenn Sie Fragen an die Autoren haben: r.presber@pericon.de und s.sindl@pericon.de.)