



Information zur

Unternehmensplanung

**als notwendige Basis
für eine erfolgreiche Zukunft**

Hamburg, März 2002

Vorwort

Der hier vorliegende Überblick zur "Unternehmensplanung" wurde von uns, der TripleS Consulting GmbH auf Basis verschiedener Informationen erstellt, deren Quellen als Weblink am Ende des Dokumentes genannt werden. Es wird dabei kein Anspruch auf Vollständigkeit oder Richtigkeit der Darstellung erhoben, womit keinerlei Haftung für die vorliegenden Inhalte übernommen werden kann.

Wir weisen ausdrücklich darauf hin, dass die vorliegende Information dem Copyright unterliegt und nicht ohne unsere Genehmigung weitergegeben oder verkauft werden darf.

TripleS Consulting ist Lösungspartner für Gründer sowie kleinere und mittlere Unternehmen verschiedener Branchen. Die Leistungen, die sich aus den vier Bausteinen Information, Konzept, Ergebnis und Umsetzung zusammensetzen, werden vornehmlich in den Schwerpunkten Unternehmensgründung, Geschäftsentwicklung und IT-Strukturen erbracht.

Die jeweilige Lösung zeichnet sich dabei durch ihre Frische und Umsetzbarkeit aus und ist stets auf Ihr Unternehmen passgenau zugeschnitten.

Alle Informationen zu unserem Unternehmen, seiner Methode und bestehenden Referenzen sowie auch weitere Schriften zu anderen Themenbereichen finden Sie im Internet unter www.TripleS-Consulting.de.

Einleitung

Unternehmensplanung – ein eher unnötiges Thema, glaubt man den Ergebnissen der kürzlich veröffentlichten MIND-Studie 02. Demnach haben gerade einmal 50 Prozent der kleinen und mittelständischen Unternehmen eine mehrjährige Planung.

Planung bedeutet dabei nicht, eine möglichst genaue Prognose der Zukunft zu erstellen oder diese gar im Voraus zu wissen. Es geht darum, Probleme und Entwicklungen rechtzeitig zu erkennen, so dass Maßnahmen der (Gegen-) Steuerung noch möglich sind.

Der hinter einer Unternehmensplanung stehende Aufwand erscheint relativ klein, bedenkt man, dass diese zu einer ganzen Reihe von direkten wie indirekten Vorteilen führt und sei es nur, dass alle Mitarbeiter eines Unternehmens die betrieblichen Zusammenhänge besser verstehen und demnach besser für den Erfolg nutzen können.

Die hier vorliegende Information soll Ihnen einen Überblick zum Themenkomplex „Unternehmensplanung“ bieten. Im ersten Abschnitt werden anhand von Studiendaten viele den Mittelstand betreffende Probleme dargelegt. Anschließend folgt ein Überblick über den Aufbau einer vollständigen Planung. Den dritten Teil bildet eine Liste der Vorteile, welche sich für ein Unternehmen aus einer Unternehmensplanung ergeben können.

Im Anhang finden Sie eine Liste von interessanten Links zu weiteren Informationen und Presseartikeln.

Vorhandene Probleme im Mittelstand

Unternehmensplanung ist notwendig, vor allem bei der Gründung eines Unternehmens. Gründer kommen heute nicht mehr um eine Business Planung herum, insbesondere wenn sie Partner oder Kapital benötigen. Gleiches gilt zumeist für Unternehmen, die verkauft werden sollen oder neue Teilhaber suchen.

Darüber hinaus scheint das Thema Planung bei den Unternehmen des Mittelstandes ein Schattendasein zu fristen. Das zeigt jedenfalls die kürzlich veröffentlichte MIND-Studie 02:

- nur ca. 50% der Mittelständler haben eine mehrjährige Planung,
- nur ca. 33% der Mittelständler haben jemals von Basel II gehört,
- viele Mittelständler haben das Problem, dass das Tagesgeschäft alles dominiert und keine Zeit für die Verfolgung langfristiger Strategien bleibt,
- die Mittelständler haben weiterhin große Schwierigkeiten bei der Personalbeschaffung.

Diese Ergebnisse verwundern kaum, begegnet man immer wieder der Meinung, dass Planung nur Zeit koste und nichts brächte. Außerdem könne man die Entwicklung im Markt sowieso nicht beeinflussen.

Das diese Personen einem Trugschluss erliegen, wird u.a. in der Produktivitätsstudie 2001 von Czipin & Proudfoot deutlich. Als Ergebnis der unten genannten Ursachen:

- werden 40% der Arbeitszeit im Mittelstand unproduktiv verschwendet,
- halten die Manager nur noch eine Produktivitätssteigerung von 1,4% (Vorjahr: 2,8%) für möglich,
- werden Produktivitätsverbesserungen nahezu ausschließlich über Sparprogramme versucht.

Diese mangelhafte und dauerhaft sinkende Produktivität ist dabei wesentlich auf Managementprobleme zurückzuführen, wobei sich die Ursachen wie folgt verteilen (Anteil an 100 Prozent):

- Unzureichende Planung und Steuerung (51,8%),
- Unzureichende Arbeitsmoral (12,6%),
- Unzureichende Kommunikation (11,8%),
- Unzureichende Führung und Aufsicht (11,2%),
- EDV-Probleme (8,7%) und
- Unzureichende Qualifikation (3,9%).

Vor allem der Punkt Planung und Steuerung zeigt deutlich, dass die Unternehmensplanung als Basis hierfür zu unrecht und zum großen Nachteil der Unternehmen vernachlässigt wird.

In einer Umfrage von Arthur Andersen wird allerdings deutlich, dass dieses Problem über den Mittelstand hinaus besteht. So haben von den Unternehmen, die kurzfristig an die Börse streben:

- 8% keinen Business Plan,
- ca. 20% kein börsenfähiges Rechnungswesen,
- ca. 25% keine vollständigen Planabschlüsse, wie sie von der Zulassungskommission gefordert werden,
- ca. 25% der Unternehmen trotz hoher Publizitätsbereitschaft keine Monats- oder Quartalsabschlüsse.

Ergänzt man diese Betrachtung um die Ergebnisse der Mittelstandsstudie des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes (DSGV) von 2001, so steht es derzeit um den Mittelstand so schlecht wie lange nicht mehr:

- die Umsatzrendite liegt im Durchschnitt bei nur 3%,
- die Gesamtkapitalverzinsung lag 2000 bei nur 8,5%,
- die Zahl der Insolvenzen stieg von 27.000 (2000) auf 33.000 (2001),

- 31% der Unternehmen erzielten 2000 keinen Gewinn,
- die Auftrags- und Umsatzlage verschlechterte sich 2001 weiter,
- die durchschnittliche Eigenkapitalquote beträgt nur 7%, bei kleinen Unternehmen liegt sie oft nur zwischen 1,2% und 3,3%,
- nur 14% aller Investitionen werden für Expansionen ausgegeben, der Rest fließt in Ersatzteile und Rationalisierung.

Es wird mehr als deutlich, dass die Unternehmen des Mittelstandes in einer sehr schwierigen Situation stecken, aus der sie zumeist ohne fremde Unterstützung nicht wieder herauskommen werden. Aber die Unterstützung aus dem wichtigsten Bereich, dem der Banken, erfolgt nach ihrer eigenen Aussage nicht. Der Grund hierfür wird in den Gesprächen mit den Banken deutlich: die Unternehmen haben keinerlei Planung oder Risikomanagement, und die aktuelle Situation ist zu schlecht, um darauf weitere Kredite zu vergeben.

Von immer größerer Bedeutung wird in diesem Zusammenhang auch die Nachfolgeplanung, die nach Schätzungen des FINANCE-Magazins (Januar 2002) bis 2004 ca. 300.000 Unternehmen betreffen wird.

Die Erbfolge-Planung ist nach einem Fachanwalt für Steuerrecht nicht nur ein wesentlicher Bestandteil der Sicherung des Fortbestandes des Unternehmens, sondern auch die einzige Möglichkeit, im Falle des Falles die Liquiditätssituation zu verbessern und Ansprüche von potenziellen Erben zu mindern. Zudem verschlechtert die mangelnde Planung die Kreditfähigkeit bei den Banken und ein unvorbereiteter Erbfall würde jede noch so fein abgestimmte Unternehmensplanung über den Haufen werfen.

Deutliche Worte fand auch der Vorsitzende des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU) bei der Veröffentlichung einer Studie aus dem Berliner Raum. Demnach haben

- nur 25% der Unternehmen eine gute Chance für die Zukunft,

- die Manager erhebliche Defizite bei der Sozialkompetenz und der Darstellung ihrer eigenen Person,
- die Manager erfolgreicher Unternehmen Produkte mit hohem Marktnutzen, gute Marktkenntnisse, aktuelles Wissen, eine geregelte Unternehmensnachfolge und eine strategische Unternehmensplanung.

Alle diese Zahlen und Ergebnisse machen deutlich, dass es sich kein Unternehmen leisten kann, das Thema Unternehmensplanung außen vor zu lassen. Auch Unternehmen, die derzeit eine gute oder sogar sehr gute Position haben, müssen sich damit auseinandersetzen, um diese Position auch für die Zukunft zu sichern.

Der nächste Abschnitt gibt einen Überblick über die Bestandteile einer Unternehmensplanung und den Zusammenhang einzelner Planungsrechnungen.

Grundzüge der Unternehmensplanung

Die Unternehmensplanung betrifft alle Bereiche eines Unternehmens und hilft somit auch, das Unternehmen vollständig zu erfassen und die Zusammenhänge zu verstehen. Dementsprechend ist der Vorgang der Planung mit einem gewissen Aufwand verbunden, der vor allem bei der ersten vollständigen Durchführung deutlich wird. Im kontinuierlichen Planungsprozess kann auf erarbeiteten Schemata aufgebaut werden, so dass die Planung zu einer alltäglichen Aufgabe von Management und Mitarbeitern wird.

Bevor der Prozess und die Inhalte der Planung dargelegt werden, bleibt festzustellen, was die notwendigen Existenzbedingungen für ein Unternehmen sind, damit es die vielfältigen Ansprüche von Teilhabern, Mitarbeitern, Kunden und Gesellschaft erfüllen kann. Diese sind:

- Liquidität (als Fähigkeit, fällige Zahlungsverpflichtungen uneingeschränkt erfüllen zu können),
- Rentabilität (als Fähigkeit, die aus dem Wirtschaftsprozess erwachsenden Aufwendungen, resp. Kosten, durch entsprechende Erträge mindestens zu decken) und
- Wachstum (gemessen an Größen wie Gewinn, Umsatz, Wertschöpfung, Beschäftigtenzahl usw.).

Aus diesen drei Bedingungen wird bereits deutlich, welche Inhalte die Planung umfassen muss. Liquidität ist eine Bedingung „sine qua non“, die neben der Überschuldung ein Insolvenzgrund ist; Rentabilität ist als Grundvoraussetzung des unternehmerischen Handelns zu sehen, wenn dieses auch in der Gesellschaft häufig umstritten ist; Wachstum ist notwendig, um ein Unternehmen langfristig zu erhalten und Sekundärzwecke zu erfüllen.

Phasen der Unternehmensplanung

Die Phasen der Unternehmensplanung sind zu unterscheiden in den generellen Ablauf von Planung, Steuerung und Kontrolle, welcher die generelle Tätigkeit des Managements bestimmen sollte, und den Planungsprozess an sich.

Planung, Steuerung und Kontrolle ist ein sich wiederholender und immerwährender Ablauf, der die unternehmerische Tätigkeit begleiten und mitbestimmen sollte. Auf Basis einer Planung soll eine Entscheidung gefällt werden, die anschließend umzusetzen ist. Steuerungsmaßnahmen begleiten die Umsetzung in Abhängigkeit von der jeweiligen Entwicklung.

Die Kontrolle nach der erfolgten Umsetzung ist wiederum die notwendige Grundlage für die nächste Planung und gleichzeitig die Basis dafür, dass das Unternehmen sich weiterentwickeln kann.

Dieser Ablauf ist darüber hinaus noch die Voraussetzung, dass das Management des Unternehmens aktiv (im Sinne des Marktes) handelt. Die Alternative ist die Reaktion auf Basis von Marktgeschehnissen, die dann das Handeln dominieren würden.

Es bleibt festzuhalten: Planung ohne Kontrolle ist sinnlos, Kontrolle ohne Planung unmöglich.

Der **Planungsprozess** umfasst insgesamt fünf Phasen, bevor es zur eigentlichen Entscheidung für die spätere Handlung kommt. Diese fünf Phasen sind:

- Zielbildung,
- Problemanalyse,
- Alternativensuche,
- Prognose und
- Bewertung.

Ausgehend von der Zielsetzung des Unternehmens, welche es zu definieren gilt, wird das Problem analysiert und mögliche Alternativen gesucht. Für die Alternativen wird nun eine Prognose erstellt, die als Basis der Bewertung dient.

Planung kann somit als *ein systematisch-methodischer Prozess der Erkenntnis und Lösung von Zukunftsproblemen* verstanden werden.

Teile der Unternehmensplanung

Vom zeitlichen Ansatz unterscheidet man in der Planung die strategische Planung, die auf einen Zeithorizont von 3 bis 10 Jahren zielt und die operative Planung, welche auf bis zu 3 Jahre angelegt ist.

Die strategische wie auch die operative Unternehmensplanung sollte die Teile der

- Umsatzplanung,
- Investitions- und Kostenplanung,
- Ergebnis- und Bilanzplanung,
- Liquiditätsplanung und
- Maßnahmenplanung (z.B. im Marketing)

umfassen, wobei die strategische Planung stärker konsolidierte Daten enthält und die operative Planung als Basis für das durchzuführende Tagesgeschäft dient.

Umsatzplanung

Die Umsatzplanung ist mit der schwierigste Teil der Planung, da es sich hierbei um eine unbekannte Größe handelt. Sie beginnt mit der Festlegung, welche Produkte und/oder Dienstleistungen verkauft werden sollen und fasst diese bei Bedarf zu Produktgruppen zusammen.

Im folgenden werden die zu verkaufenden Mengen je Produkt oder Produktgruppe bestimmt, wobei die Produktionskapazitäten des Betriebes berücksichtigt werden müssen. Diese Kapazitäten sind von Maschinen (bei Produkten) und Mitarbeitern (bei Dienstleistungen) abhängig.

Im letzten Schritt sind die Preise für die Produkte/ Produktgruppen festzulegen. Hier ist insofern der Markt mit dem bestehenden Wettbewerb relevant, da der Preis in direktem Zusammenhang mit den Verkaufszahlen steht, und ein Unternehmen sich bei zu hohen Preisen selbst aus dem Markt drängt.

Investitions- und Kostenplanung

Die **Investitionsplanung** umfasst Maßnahmen, die zur Erweiterung und zur Erhaltung des Unternehmens notwendig sind. Das können Maschinen, Computer, Software, aber auch Weiterbildungsmaßnahmen oder Beratungsleistungen sein.

Wichtig ist, dass die Kalkulation der Investitionen im Zusammenhang mit den definierten Umsatz-, Absatz- und Servicezielen des Unternehmens steht, womit auch der Zusammenhang zwischen Investition und ihrer Notwendigkeit geschaffen wird.

Die **Kostenplanung** ist mit die wichtigste Planung und sollte, wie auch die Umsatzplanung, auf Monatsbasis erstellt werden. Hier ist zu beachten, dass in der kurzfristigen Sicht Umsätze wegbrechen können, die Kosten aber stets anfallen werden.

Separate Kostenpläne sollten für die Bereiche Personalkosten, Raumkosten, Energiekosten, Verwaltungskosten, Vertriebskosten, Instandhaltung/ Reparaturen, Zinsen, Abschreibung und kalkulatorische Kosten erstellt werden, wobei letztere nicht anfallen, aber in die Preiskalkulation mit einfließen sollten.

Ergebnis- und Bilanzplanung

Die **Ergebnisplanung** (besser: planmäßige Gewinn- und Verlustrechnung) ist insofern einfach, als dass hier die geplanten Umsätze den geplanten Kosten gegenübergestellt werden. Das Ergebnis ist der (planmäßige) Gewinn.

In die **Bilanzplanung** fließen neben den Umsätzen und Kosten auch Investitionen und liquide Mittel mit ein. Die Erstellung ist schwierig, da vielerlei Faktoren berücksichtigt werden müssen, so dass sich hier die Inanspruchnahme eines Steuerberaters anbietet.

Die Ergebnisplanung und die Bilanzplanung sind die Planungsrechnungen, für die sich Banken und potenzielle Partner besonders interessieren, so dass hier große Sorgfalt walten sollte.

Liquiditätsplanung

Die Liquiditätsplanung basiert auf den anderen Planungsrechnungen und führt diese, ähnlich wie die Bilanzplanung, zusammen. Zusätzlich werden hier allerdings Zahlungsgewohnheiten berücksichtigt.

Die Zahlungsgewohnheiten der Kunden und die des Unternehmens an seine Lieferanten beeinflussen den Zugang und Abgang der liquiden Mittel. Hier gilt es, realistisch für die Zukunft zu planen, wann Gelder in das oder aus dem Unternehmen fließen.

Auf diese Weise ist ein frühzeitiges Erkennen von Liquiditätslücken möglich, so dass durch entsprechende Gegenmaßnahmen (Vorziehen von Einnahmen, spätere Zahlung von Rechnungen, Verkürzung der Zahlungsziele, Aufnahme kurzfristiger Darlehen usw.) eine Insolvenz durch Zahlungsunfähigkeit vermieden werden kann.

Planung wesentlicher Maßnahmen

In allen Planungsrechnungen sind Maßnahmen zu berücksichtigen, die einmaligen Charakter haben. Hierunter fallen Investitionen in Maschinen o.ä., aber auch Marketingmaßnahmen für die Einführung eines neuen Produktes, die sich umfangreich auf das Unternehmen auswirken.

Ein Beispiel wäre die Teilnahme an einer internationalen Messe, die für einen bestimmten Anlass durchgeführt werden soll. Hier ist eine Einzelplanung vorzunehmen, die wiederum mit den vorhandenen Planungen abzustimmen ist. So ist das beste Konzept mit einer grandiosen Wirkung auf den Produktverkauf unnützlich, wenn die Umsetzung dieser Planung nicht finanziert werden kann.

Es gilt also, eine Maßnahmenplanung in Ergänzung zu den Planungsrechnungen vorzunehmen, welche zeitlich gegliedert ist. Über die Erstellung einer Einzelplanung besteht zudem jederzeit die Möglichkeit, Maßnahmen zu verschieben oder auch zu ergänzen, je nach vorliegender Situation im Unternehmen.

Unternehmensplanung als Erfolgsfaktor

Basierend auf der genannten Produktivitätsanalyse von Czipin & Proutfoot wurden folgende Maßnahmen für eine Änderung der derzeit schlechten Produktivitätssituation geraten:

- Implementierung von transparenten Management-Systemen zur Planung, Steuerung und Kontrolle,
- Klare Ziele für alle MitarbeiterInnen,
- Förderung eines proaktiven Verhaltens der Führungskräfte,
- Bewegliche, an die Prozesse angepasste Organisation,
- Proaktives Beziehen von Beratung zur Vermeidung von Produktivitätskrisen.

Einige der Punkte lassen sich über eine Unternehmensplanung abdecken, andere wären ergänzend umzusetzen. Wichtig erscheint aber auch in anderen Zusammenhängen, dass Mitarbeiter und Kunden mehr über die Ziele eines Unternehmens unterrichtet werden müssen, um Fehlverhalten und falsche Erwartungen zu vermeiden.

Hier sind vor allem die Führungskräfte gefordert, welche zum einen dafür sorgen müssen, dass Ziele und Planungen erarbeitet werden, und zum anderen diese im Umgang mit den Mitarbeitern und Kunden kommunizieren müssen.

Aus dem Aufwand der Erarbeitung von Zielen und Planungen entstehen eine Reihe von Vorteilen für das Unternehmen, welche häufig nicht ausreichend Beachtung finden:

- das vorhandene Risiko wird durch eine mögliche Früherkennung minimiert,
- ein Risikomanagement wird ermöglicht, das besonders von Banken honoriert wird,
- es wird eine Basis für ein Bank-Rating oder eine anderweitige Kapitalbeschaffung geschaffen,

- Versicherungsbeiträge können durch ein kalkulierbares und bekanntes Risiko gemindert werden,
- Fallen des Produktlebenszyklus werden vermieden,
- es wird eine Aktion im Markt ermöglicht,
- die Kommunikation mit Kunden und Mitarbeitern wird erheblich erleichtert,
- die Motivation aller Beteiligten wird erhöht,
- eine geordnete und sichere Expansion des Geschäftes wird möglich,
- die Kundenbindung wird erhöht und der Verkauf kann gesteigert werden,
- es wird eine Basis für den dauerhaften Erfolg gelegt,
- unternehmerische Entscheidungen werden auf Basis fundierter Grundlagen durchgeführt.

Aus der Menge der Vorteile ist hervorzuheben, dass das Unternehmen über eine Vielzahl von Faktoren (Kunden, Mitarbeiter, Banken, Versicherungen etc.) profitiert, welche zum Teil häufig in keinem direkten Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg gebracht werden.

Demnach gilt auch hier, dass alle Teile eines Unternehmens im Zusammenspiel mit den Teilnehmern des Marktes einen Einfluss auf den Erfolg (oder Misserfolg) haben.

Fazit

Aus den genannten Vorteilen wird eins deutlich: jedes Unternehmen sollte eine kontinuierliche Unternehmensplanung durchführen, um mittel- wie langfristig das Geschäft abzusichern und zu erweitern sowie sich weiterhin Kapitalquellen verschiedener Art offen zu halten.

Veränderungen wie die neue Eigenkapitalrichtlinie Basel II werden den Druck auf die Unternehmen weiter erhöhen, so dass kurzfristig Handlungsbedarf besteht.

Links

Informationen

- Die Ergebnisse der MIND Mittelstandsanalysen von Impulse und der Dresdner Bank:
www.mind-mittelstand.de
- Verschiedene Informationen des Bundesministeriums für Wirtschaft für Unternehmen mit Schwerpunkt Mittelstand:
www.bmwi.de/Homepage/Unternehmen/Unternehmen.jsp
- Eine Übersicht zur Unternehmensplanung und deren Inhalten bei der Initiative Change Chance:
www.change-online.de/index.aspx?m=20301
- Liste von (über 160) Büchern zur Unternehmensplanung bei Amazon Deutschland:
www.amazon.de (Stichwort: Unternehmensplanung)
- Produktivitätsstudie von Czipin & Proutfoot und andere Informationen zu diesem Thema:
www.czipin.com/News2.htm
- Der Deutsche Sparkassen- und Giroverband und seine Informationen zum Mittelstand (im Bereich Presseforum):
www.dsgv.de
- Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater mit verschiedenen Informationen und Mitteilungen:
www.bdu.de

Presseartikel

- Neue Studie untersucht Defizite im Mittelstand – Die Welt vom 01.03.2002:
www.welt.de/daten/2002/03/01/0301hw317547.htx
- Der Mittelstand sorgt sich um seine Zukunft – Die Welt vom 26.02.2002:
www.welt.de/daten/2002/02/26/0226wi316883.htx
- Der Mittelstand steckt in der Klemme – Die Welt vom 29.01.2002:
www.welt.de/daten/2002/01/29/0129wi10857.htx

- Mittelstand verplempert wertvolle Arbeitszeit – Die Welt vom 25.11.2001:
www.welt.de/daten/2001/11/25/1125wi297943.htx
- Das Testament ist Führungsaufgabe – Die Welt vom 13.05.2001:
www.welt.de/daten/2001/05/13/0513wi253362.htx
- Studie stellt Börsenkandidaten ein verheerendes Zeugnis aus – Die Welt vom 25.01.2001:
www.welt.de/daten/2001/01/25/0125fi217975.htx
- Schlechte Noten für Berlins Manager – Die Welt vom 13.01.2000:
www.welt.de/daten/2000/01/13/0113b02146870.htx

Kontakt

Der Sitz von TripleS Consulting ist Hamburg. Ein weiteres Büro besteht bei Hannover.

Die jeweiligen Standorte können Sie über die angegebenen Adressen erreichen.

TripleS Consulting GmbH

Herrengaben 31

20459 Hamburg

Tel.: +49 40 530528 70

Fax: +49 40 530528 72

oder

Bahnhofstrasse 10

30938 Burgwedel

Tel.: +49 5139 983989 0

Fax: +49 5139 983989 1

Info@TripleS-Consulting.de

Der verantwortliche Partner für das Thema „Unternehmensplanung“ ist:

Jens-Erik Galdiks

Tel.: +49 40 530528 67

Fax: +49 40 530528 72

Galdiks@TripleS-Consulting.de