

Führen heißt planen.

Zur Bedeutung professioneller, integrierter Planung für mittelständische Unternehmen

Von Ralph P. Obersteiner, Kerpen, Certified Management Consultant CMC / BDU

Eine plausible, nachvollziehbare und transparente Unternehmensplanung ist für den Erfolg eines Unternehmens elementar wichtig und stellt die Weichen für die weitere wirtschaftliche Entwicklung¹. So beginnt die Vorbemerkung der inzwischen auch regelmäßig von deutschen Gerichten genutzten Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP).

Doch sind hierzu auch immer wieder widerstreitende Meinungen anzutreffen.

„Je planmäßiger die Menschen vorgehen, umso wirklicher trifft sie der Zufall“², so der bekannte Dramatiker Friedrich Dürrenmatt. Viele mittelständische Unternehmer hegen eine gewisse Abneigung gegenüber der Erstellung von Unternehmensplanungen und scheinen eher der Sichtweise des Dramatikers zu folgen. Doch Dürrenmatt hat bei seiner Feststellung sicher nicht das Ziel verfolgt, den planenden Menschen dafür, dass er plant, zu kritisieren. Vielmehr hat er die Aufmerksamkeit darauf lenken wollen, der Planung nicht die Fähigkeit zu flexiblem Handeln zu opfern.

Eine im Jahr 2007 erstellte Studie³ ergab, dass gerade einmal 66 % der befragten Unternehmen angaben, regelmäßig schriftlich fixierte Budgets zu erstellen. Erstaunlich ist, dass diese Quote seit dem Jahr 2002 sogar nochmals deutlich gesunken ist. Berücksichtigt man die relativ geringen Rücklaufquoten bei der Befragung von nur rd. 11 %, so ist zu vermuten, dass die tatsächlich repräsentativen Prozentsätze eher noch deutlich niedriger liegen. Eine Umfrage⁴ aus

dem Jahr 2002 unter den umsatzstärksten deutschen Unternehmen zeigt, dass gut 80 % der großen Unternehmen eine strategische und 90 % eine operative Planung durchführen. Der personelle und materielle Aufwand, eine solche Planung durchzuführen, ist so groß, dass viele KMU nicht bereit oder nicht in der Lage sind, diesen Aufwand zu betreiben. Dies deckt sich mit den Erkenntnissen aus der Beratungspraxis. Gerade mittelständische Unternehmer werden zudem oft aufgrund der Anforderung von Kreditgebern zur Erstellung von Unternehmensplanungen gezwungen (s. u.). Häufig werden die Pläne deshalb auch nicht gelebt, da die Identifikation mit der dann noch oft durch externe Personen (Steuer- / Unternehmensberater) erstellten Planung fehlt. So manifestiert sich die Sichtweise, die Planung nicht für sich, sondern für jemand anderen erstellt zu haben. Nicht selten hört man im Gespräch mit Unternehmern, eine Unternehmensplanung sei überflüssig. Gegen saisonale bzw. konjunkturelle Auslastungsschwankungen oder die Abwanderung von Kunden könne man nichts tun; man bestimme diese externen Faktoren ja nicht. Und dann sei eine Unternehmensplanung ja sofort Makulatur und nichts mehr wert.

Bereits Perikles⁵ kam zu der Einsicht, dass es nicht unsere Aufgabe ist, die Zukunft vorherzusagen, sondern gut auf die Zukunft vorbereitet zu sein. Man könnte deshalb auch sagen, dass Gegner der Planung zugleich Freunde des Zufalls sind. Das eigene Unternehmen zufälligen Entwicklungen zu überlassen, ist jedoch keine unternehmerische Denkweise. Planen bedeutet nämlich zu führen und

¹ Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP), Leitfaden des BDU, Version 2.1, 3. Auflage, Dezember 2009

² Dürrenmatt, Friedrich Reinold (Schweizer Schriftsteller, Dramatiker und Maler, 1921 - 1990)

³ „Controlling in KMU“, Fachhochschule Oldenburg / Ostfriesland / Wilhelmshaven, April 2007

⁴ Für die genauen Ergebnisse der Umfrage siehe Link/ Orbán (2002): Unternehmensplanung – Wertschöpfung oder Pflichtübung, in krp, S. 11 ff.

⁵ Perikles (Griechischer Philosoph, 490 - 429 v. Chr.)

führen bedeutet folglich zu planen. Planen und führen erfordert, sich und seinen Mitarbeitern in einem fortwährend überprüften Regelkreissystem

Quantifizierung der Ziele und strategischen Grundlagen des Unternehmens in einem plausiblen Rechenwerk, bewertet mit einer Währung.

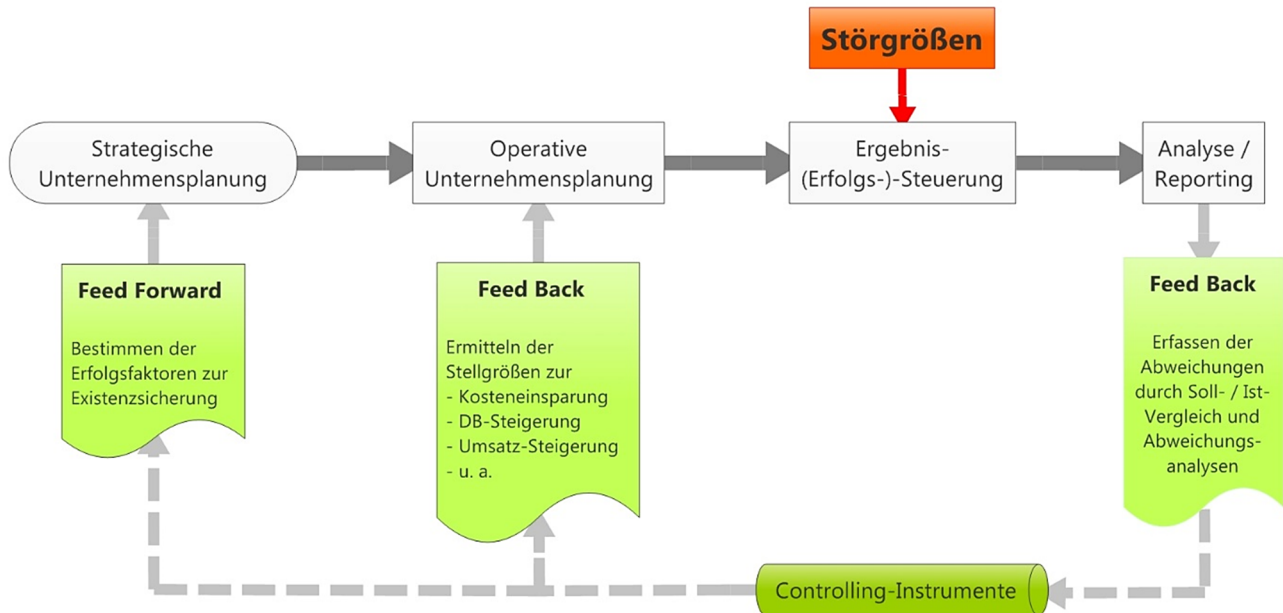


Abbildung 1: Controlling-Regelkreis⁶

Ziele zu setzen. Und die Erreichung von Zielen ist eine unternehmerische Kernaufgabe. Führen ohne zu planen dagegen ist planlos, und Planlosigkeit ist der erste Schritt in Richtung Misserfolg. Auch ist es definitiv keine Unternehmertugend, vor exogenen Einflüssen zu resignieren und diese als gegeben hinzunehmen. Ein solches Verhalten wäre das Versagen von Führung. Unterjährige Planabweichungen sind im Gegenteil Herausforderungen für die Unternehmensführung. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, bedarf es eines professionellen Controllings. Dabei bedeutet Controlling⁷ nicht Kontrolle, sondern eigentlich Steuerung. Aus diesem Grund ist Planung eines der wichtigsten Elemente einer modernen Unternehmensführung in einem immer dynamischeren Umfeld.

Während Visionen, Ziele und Strategien einen abstrakten Rahmen für die grundlegende Konstitution des Unternehmens bilden, ist die Planung die

Planung bildet deshalb die Grundlage für ein erfolgreiches Controlling. Ohne Planung kein Controlling. Und erst ein professionelles Controlling

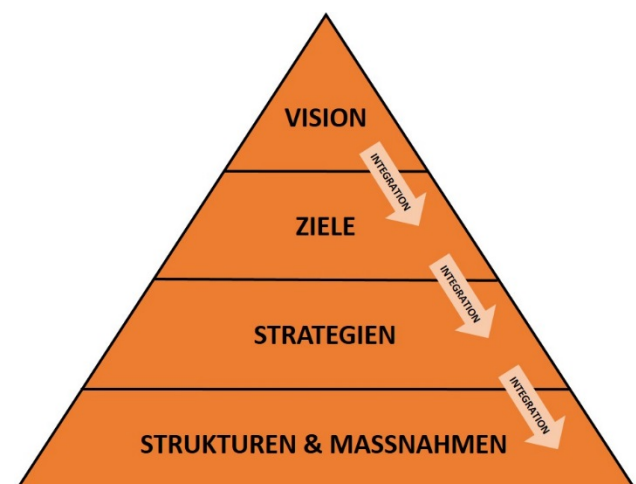


Abbildung 2: Vision, Ziele, Strategien, Strukturen & Maßnahmen

bietet entsprechende Möglichkeiten, die Auswirkungen von Planabweichungen aufzuzeigen und geeignete Maßnahmen zur Gegensteuerung zu entwickeln.

⁶ Controlling-Regelkreis, nach Fiedler, R., Einführung in das Controlling, München, Wien, 2001 S. 6

⁷ (engl. to control [operate, navigate] = steuern)

Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang die - bei ohne eine professionelle Unternehmensplanung agierenden Unternehmen - regelmäßig anzutreffende Abwesenheit klarer unternehmerischer Visionen, Ziele und Strategien. Faktisch ist die gesamte betriebswirtschaftliche Kultur in Unternehmen ohne eine existierende Unternehmensplanung sehr oft unterdurchschnittlich ausgeprägt. „So verwundert es auch nicht, dass die Mehrzahl der insolventen Unternehmen nachhaltige strategische Schwächen zeigen, die sich in der Geschäftsstruktur und der Marktposition widerspiegeln“, so ein Artikel bei www.diepresse.com⁸. „Vielen Unternehmern bzw. Managern fehlt der „notwendige kaufmännische Weitblick“, sie lassen „rationelle Planung“ vermissen und kümmern sich zu wenig um Geschehnisse in der Wirtschaft, die auf ihre Firma Auswirkungen haben könnten. Die Hälfte der Pleiten war ... auf diese Ursachen zurückzuführen.“

Neben der Sicherungsfunktion besitzt eine Unternehmensplanung aber auch noch weitere wichtige Funktionen⁹:

a) Leistungs- und Motivationsfunktion

Vorgabe von beeinflussbaren, herausfordernden, aber erreichbaren Zielen bzw. Teilzielen als Leistungsansporn und Leistungsmaßstab.

b) Ordnungsfunktion

Koordination, Anpassung und Abstimmung von Unternehmenszielen, gesamtwirtschaftlichen Entwicklungstrends und verfügbaren Mitteln sowie Zielen und Tätigkeiten der einzelnen Unternehmensbereiche.

c) Sicherungsfunktion

Erkennung, Ausschaltung, Abdeckung und Ausgleich von Risiken.

d) Optimierungsfunktion

Anstreben der optimalen Verhaltensweise der Unternehmung.

e) Flexibilisierungsfunktion

Vermeidung von Erstarrung der Organisation. Dabei soll das Anpassungsvermögen der Unternehmung an geänderte Verhältnisse gefördert werden.

f) Kreativitätsfunktion

Entwicklung neuer Ideen und Ziele durch intensive Beschäftigung mit dem Unternehmen.

Unternehmensplanung ist also auch mehr als nur der Schlüssel zu einer höheren betriebswirtschaftlichen Kultur. Eine gelebte Unternehmensplanung ist reale Insolvenzprophylaxe und damit eine recht günstig zu erwerbende Versicherung zur Krisenvorsorge.

Zudem ist Unternehmensplanung für die Geschäftsführung legale Pflichterfüllung⁹. Der Gesetzgeber hat der Geschäftsführung eines Unternehmens nämlich zahlreiche, konkrete Pflichten vorgegeben, deren Erfüllung eine Planung grundsätzlich voraussetzt. So hat u. a. nach § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG der Vorstand dem Aufsichtsrat zu berichten über „die beabsichtigte Geschäftspolitik und andere grundsätzliche Fragen der Unternehmensplanung (insbesondere die Finanz-, Investitions- und Personalplanung), wobei auf Abweichungen der tatsächlichen Entwicklung von früher berichteten Zielen unter Angabe von Gründen einzugehen ist“. In der Begründung zu dieser Vorschrift unterscheidet der Gesetzgeber „die kurzfristige, die mittelfristige (Mehrjahresplan) und die langfristige Planung (Unternehmensplan)“. Er hält es für selbstverständlich, dass ein Unternehmen zumindest eine kurzfristige Budgetplanung erstellt. Für andere Rechtsformen als die Aktiengesellschaft existiert keine vergleichbare Rechtsvorschrift. Doch kann für Unternehmen anderer Rechtsformen, in denen ein Aufsichtsrat besteht, eine Rechtspflicht zur Unternehmensplanung aus der analogen Anwendung des § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG abgeleitet werden. Dies ergibt sich aus der Verpflichtung, gem. § 91 Abs. 2 AktG für Unternehmen ein Risikofrüherkennungssystem einzurichten. Diese Vorschrift, mit der

⁸ http://diepresse.com/home/wirtschaft/economist/1404620/Insolvenzzursachen_Ohne-Planung-in-die-Pleite

⁹ Aus GoP 2.1, www.bdu.de

gefährliche Entwicklungen für den Fortbestand des Unternehmens frühzeitig erkannt werden sollen, hat auch Ausstrahlungswirkung für andere Rechtsformen. Die Klassifizierung und Bewertung der unternehmensspezifischen Risiken ist ohne Planung nicht möglich. Generell gilt für Unternehmen, insbesondere diejenigen, die gem. § 289 HGB einen Lagebericht zu erstellen haben, dass die Unternehmensplanung in ihrer Ausprägung und in ihrer Planungssicherheit so qualifiziert ist, dass sie als Grundlage für den Prognose- und Risikobericht dienen kann.

Und dann wären da noch die Vorschriften aus den MaRisk¹⁰, den „Mindestanforderungen an das Risikomanagement“ im Kreditgewerbe. Im Prinzip handelt es sich bei den MaRisk um die Ausgestaltung von Vorgaben innerhalb der zweiten Säule von Basel II, die neben den MaRisk auf § 25 a KWG (Kreditwesengesetz) fußt. Die erste Säule von Basel II umfasste insbesondere den gesamten Themenbereich (interne) Ratings. Dreh- und Angelpunkt für die Unternehmen ist nun die Verankerung des Begriffs der Kapitaldienstfähigkeit (BaFin, MaRisk, BTO 1.2.1 Kreditgewährung, Tz. 1). Hier heißt es: „... Dabei sind die für die Beurteilung des Risikos wichtigen Faktoren unter besonderer Berücksichtigung der Kapitaldienstfähigkeit des Kreditnehmers ... zu analysieren und zu beurteilen, ...“ Und weiter (BaFin, MaRisk, BTO 1.4 Risikoklassifizierungsverfahren, Tz. 3): „Maßgebliche Indikatoren für die Bestimmung der Adressausfallrisiken im Risikoklassifizierungsverfahren müssen neben quantitativen auch, soweit möglich, qualitative Kriterien sein.“

Es ist insbesondere zu berücksichtigen, inwieweit der Kreditnehmer in der Lage ist, künftig Erträge zu erwirtschaften, um ausgereichten Kredit zurückzuführen.“ Faktisch bedeutete die Einführung der MaRisk, dass Banken bei der Kreditvergabe zwanghaft die nachhaltige Kapitaldienstfähigkeit des Kreditnehmers prüfen müssen. Die nachhaltige Kapitaldienstfähigkeit ist gegeben, wenn der Kreditnehmer den zukünftigen, betriebswirtschaftlich

notwendigen Kapitaldienst bedenkenfrei erbringen kann. Ausgangspunkt der Beurteilung ist der zukünftige, erweiterte Cashflow (abgeleitet aus einer Planungsrechnung). Im zur Beurteilung der nachhaltigen Kapitaldienstfähigkeit herangezogenen Cashflow-Statement werden nur nachhaltig aus dem laufenden Umsatzprozess resultierende Cashflows einbezogen.

Die mittelbare Folge für Unternehmen, die Investitionen fremdfinanzieren, ist, dass eine integrierte Unternehmensplanung erforderlich wird.

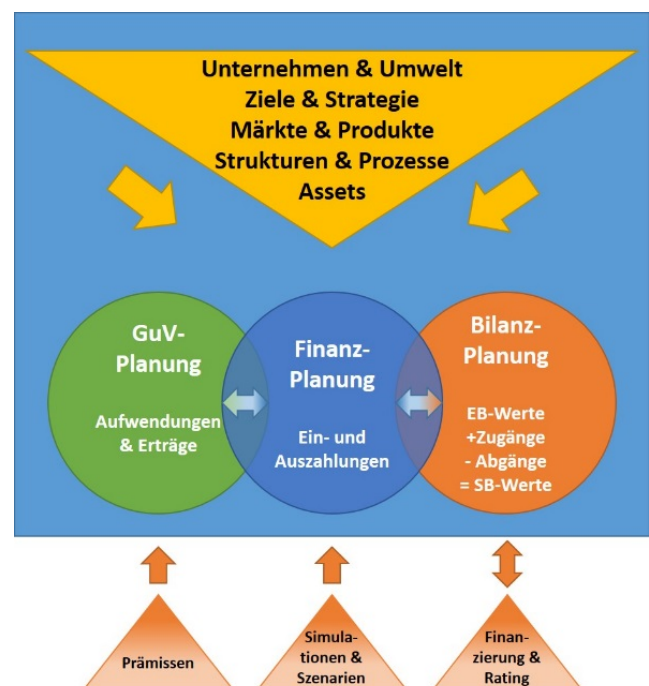


Abbildung 3: Integrierte Planung

Aus einer reinen Erfolgsplanung lässt sich nämlich keine nachhaltige Kapitaldienstfähigkeit ableiten. Zudem ergeben sich auch aus den Bilanzbeständen Auswirkungen (Ein- und Auszahlungen) auf die Finanz- und Erfolgsplanung. Nur eine integrierte Planung ist deshalb ein geeignetes Mittel, auf entstehende in- und externe Informationsbedürfnisse sachgerechte Auskünfte zu geben. Insofern kommt der Planung auch eine wichtige Funktion in der Finanzkommunikation bzw. dem Investor

¹⁰

https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/rs_1210_marisk_ba.html

Relationship Management des Unternehmens zu. Eine integrierte Unternehmensplanung ist bei der Vielfalt von Prämissen und Daten, die in eine komplexe Planungsrechnung einfließen müssen, nicht mehr sicher mit dem Bleistift bzw. einem der üblichen Tabellenkalkulationsprogramme zu erstellen. Daher ist der Einsatz professioneller Softwaresysteme erforderlich, die zu einem rechnerisch richtigen und methodisch bzw. betriebswirtschaftlich belastbarem Zahlenwerk führen. Meist sind dies Systeme, die auf leistungsfähigen SQL-Datenbank-

Investitions- und jährlich wiederkehrenden Wartungskosten (Maintenance / Softwarepflege) verbunden, und andererseits bedarf es geschulten Personals, welches die Systeme bedient und die erforderlichen Planungsrechnungen erstellt. Hier bieten sich dann spezialisierte Berater an, die entsprechende Investitionen für ihre Klienten vorhalten und darüber hinaus noch das Unternehmen in einer externen Controllerfunktion neutral und unabhängig begleiten können. Die Folge sind regelmäßig eine klarere in- und externe

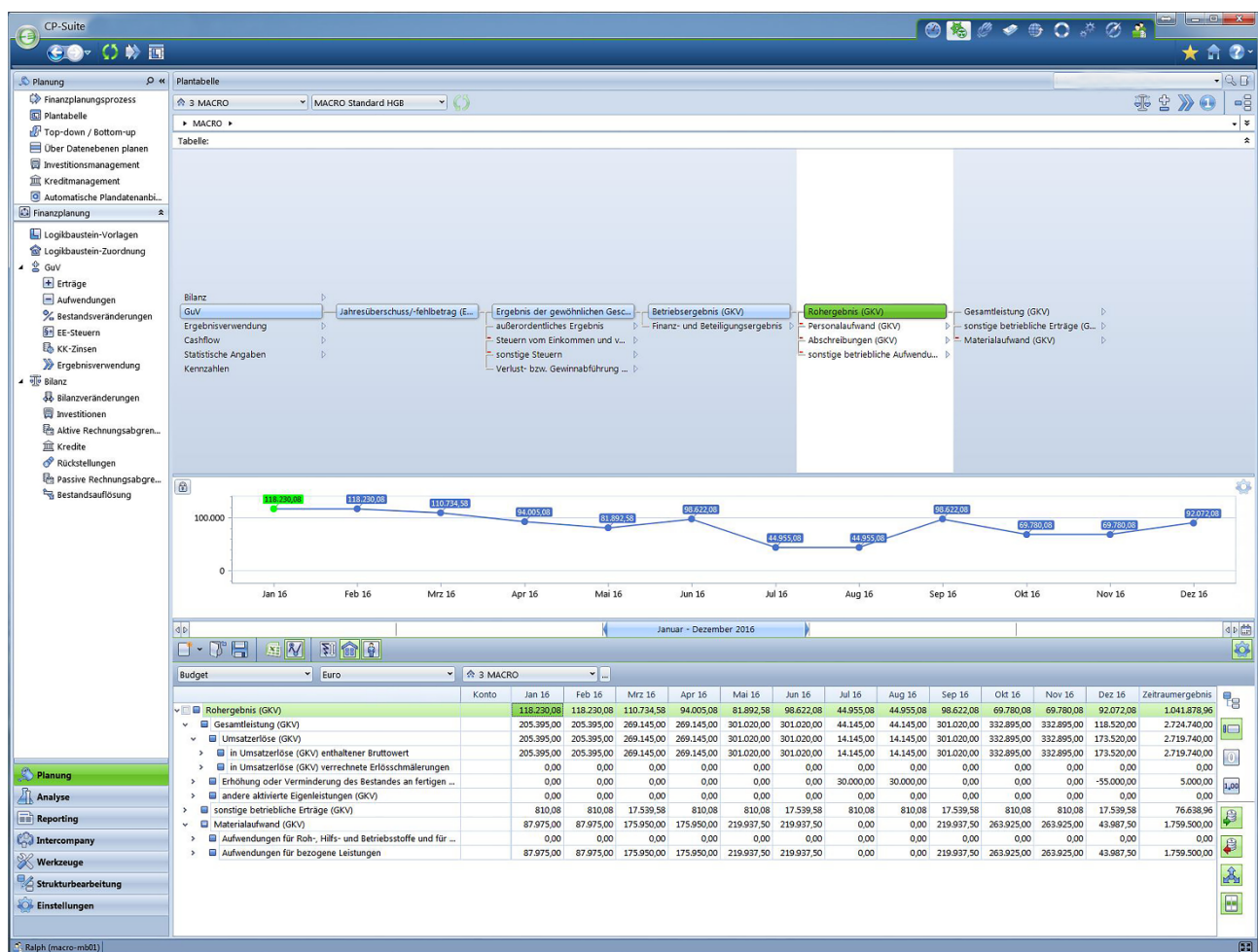


Abbildung 3: Screenshot CP Finance 4.5, Corporate Planning AG

applikationen aufbauen und dem Benutzer für die Planungsarbeit sichere betriebswirtschaftliche Logiken und Methoden zur Verfügung stellen. An diesem Punkt wird es für mittelständische Unternehmen sehr aufwendig, eine solche Planung selbst zu erstellen. Einerseits sind solche Systeme mit

Kommunikation im Kontext der Zielerreichung des Unternehmens, ein besseres Rating und günstigere Refinanzierungskosten. Auch ist es in bestimmten Situationen einfach unabdingbar, auf erste Anforderung eine professionelle Unternehmensplanung vorlegen zu können.

Fazit

Planung ist eines der Themen in der Unternehmensführung, dessen Bedeutung aus Unternehmens- und Stakeholdersicht in der kürzeren Vergangenheit kontinuierlich zugenommen hat. Stellenwert, Art und Umfang von Unternehmensplanung sowie die eingesetzten Applikationen sind jedoch sehr unterschiedlich¹¹. Während Unternehmen mit langjährigen Erfahrungen im Umgang mit Unternehmensplanung bereits einen gewissen Reifegrad erreicht haben, sind insbesondere KMU von diesem Ziel noch weit entfernt und kämpfen - wenn überhaupt - mit den Herausforderungen eines massiven Excel-Einsatzes. Die Argumente, warum ein Unternehmen über eine jederzeit aktuelle Unternehmensplanung verfügen muss, sind vielfältig. Werden Unternehmen darauf angesprochen, werden die unterschiedlichsten Gründe genannt, warum man keine Unternehmensplanung vorweisen kann. Der Schlusspunkt in den geführten Diskussionen ist dann regelmäßig das Thema „Aufwand und Kosten“. Dabei gibt es bezahlbare Wege für die Erstellung von Budgets und die Begleitung von KMU's durch externe Controller. Die Gegenargumente, auf eine Unternehmensplanung zu verzichten, stellen sich bei einer sachgerechten, objektiven Betrachtung deshalb als fehlerhaft und unzutreffend heraus. Das wichtigste Argument für eine Unternehmensplanung ist, im Rahmen der Unternehmensführung quantifizierbare Ziele zu setzen, um das Unternehmen im besten Sinne von Führung und Zielerfüllung auf Kurs zu halten. Zusätzlich baut man ein Frühwarnsystem auf, welches dem Management im Fall einer herannahenden Krise Zeit verschafft, erforderliche Maßnahmen zur Gegensteuerung zu ergreifen. Schließlich leben Unternehmen mit einer guten Unternehmensplanung wissenschaftlich erwiesen länger und sind dabei erfolgreicher als Mitbewerber ohne Unternehmensplanung.

Autor

Der Verfasser, Ralph P. Obersteiner, ist seit 1997 selbständiger Unternehmensberater und Gründer der MACRO Unternehmensberatung Ralph Obersteiner und der more excellence print media consultants gmbh, Kerpen. Als Certified Management Consultant Unternehmensberater CMC / BDU ist er im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e. V., Bonn, organisiert und Mitglied des Fachverbandes Unternehmensführung und Steuerung (Fachverband U+S). In dem Fachverband U + S des BDU wurden die Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP BDU) entwickelt. Ralph P. Obersteiner wurde mit MACRO Unternehmensberatung von der



Zeitschrift brand eins und Statista, bewertet durch Umfragen unter 1.400 Klienten und 1.500 Beratern, im Jahr 2014 als einer von 276 aus gut 15.000 Unternehmensberatungen unter die besten Unternehmensberater Deutschlands gewählt (Platz 3 im wichtigen Feld

Strategieentwicklung). MACRO Unternehmensberatung ist eine spezialisierte Consultancy für Strategieentwicklung, Prozessoptimierung und Controlling mit einer besonderen Branchenexpertise in der Druck- und Medienwirtschaft. Weitere Informationen unter

www.macro-unternehmensberatung.de oder www.more-excellence.de.

© 2016. Alle Rechte vorbehalten. MACRO Unternehmensberatung Ralph Obersteiner, Kerpen. Dieses Dokument unterliegt als geistiges Eigentum dem Urheberschutz. Eine Veröffentlichung, auch auszugsweise, ist ohne vorherige Zustimmung des Autors verboten.

¹¹ Siehe auch <http://barc.de/blog/was-leisten-softwarelosungen-fur-die-moderne-planung>