

AUTOR
<b>Ralf Presber</b> ist geschäftsführender Gesellschafter der Pericon Unternehmensberatung GmbH in Wiesbaden und Vorsitzender des Fachverbands „Unterneh- mensführung und Controlling“ im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.

## Grundsätze ordnungsgemäßer Planung

# Planungsstandards in der Beratungspraxis von Banken

Die persönliche Qualifikation des Managements, das Eigenkapital und eine schlüssige Planung auf Basis der Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP) bilden eine solide Grundlage für die Leistungsfähigkeit bzw. Bonität eines Unternehmens. Liegen umfassende Informationen über das Geschäftsmodell, die Ziele und Strategie sowie externe Rahmendaten über Markt und Wettbewerb vor, erleichtert das die Kreditvergabe erheblich. Denn für einen Kreditgeber reduziert sich dadurch das Risiko bereits von Anfang an. Daher erscheint es realistisch, dass die GoP in fünf bis zehn Jahren einen Stellenwert einnehmen, wie sie seit 1995 bereits die Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung (GoB) besitzen. Ihre Möglichkeiten werden hier am Beispiel des Firmenkundengeschäfts diskutiert, doch unterstützen und erleichtern sie auch Kreditinstitute etwa bei der Erfüllung der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) oder der Verbesserung ihrer Bonität am Kapitalmarkt.

Viele Unternehmen scheitern im Markt, weil entweder keine, eine fehler- oder lückenhafte Unternehmensplanung vorliegt. Besonders häufig wird in Wirtschaft und Industrie die strategische Planung vernachlässigt. Dies ist eine Beobachtung des Autors, der die Erfahrung machen musste, dass vor allem die strategische Planung auf die leichte Schulter genommen wird. Risiken und Nebenwirkungen solchen Tuns werden in der Regel unterschätzt.

Als Herzstück einer Unternehmensplanung muss sie sich intensiv mit dem Geschäftsmodell, den Zielen und der Strategie des Unternehmens, aber auch mit den Marktverhältnissen, dem Wettbewerbsumfeld oder den Kundenbedürfnissen auseinander setzen. Nur auf Basis der daraus gewonnenen Erkenntnisse kann eine verbindliche operative Planung entstehen. Ohne eine solche Vorgehensweise können Ergebnis, Liquidität und Bilanz nicht aussagekräftig geplant werden.

### Wichtige Kreditinformationen

Liegen diese Informationen vor, beschleunigen und sichern sie Kreditentscheidungen ab. Die Vorteile für Sparkassen und Banken liegen auf der Hand:

- Markt und Marktfolge haben ein einheitliches Instrumentarium zur Beurteilung von Kreditanträgen und -prolongationen.
- Die Dokumentation für eine Kreditentscheidung ab einem bestimmten Volumen nimmt qualitativ zu. Dies stellt auch einen Nutzen bei der Abstimmung mit der Revision und den Verbandsprüfern dar.

- Jedes Kreditengagement, das sich auf Basis der GoP stützt, ist einfacher im Handling und damit effizienter in der Bearbeitung.
- Durch die bessere Kenntnis eines Unternehmens befindet sich der Firmenkundenberater eines Kreditinstituts „auf Augenhöhe“ mit dem Management, kennt seine Ziele und kann es effektiv dabei unterstützen, sie auch zu erreichen. Dadurch kann er auch mögliche Provisionsgeschäfte (Leasing, Factoring, Versicherungen etc.) leichter erkennen und abschließen.

Nach einer aktuellen Studie der HTW Aalen, die Prof. Dr. Holger Held 2007 durchgeführt hat, erachten 96 % der befragten Unternehmen eine strategische Unternehmensplanung nicht nur als sinnvoll, sondern betrachten sie nach dem Know-how der Mitarbeiter auch als einen wesentlichen Erfolgsfaktor. Allerdings wird eine strategische Unternehmensplanung nur von 43 % konsequent und umfassend betrieben. Als Hauptgründe für diese mangelnde Konsequenz nennen sie fehlende Ressourcen und Methodenkompetenz.

Häufigste Kritikpunkte in der Praxis sind, dass wenig Bezug zwischen der strategischen und operativen Planung besteht, nur eine geringe Marktorientierung vorhanden und diese häufig auch noch vergangenheitsbezogen ist. Zudem fehlt die Abbildung nach Geschäftseinheiten.

### Notwendige Mindeststandards

Ein einheitlicher Standard für eine ordnungsgemäße Planung existiert in Deutschland

bislang nicht. Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU) hat daher die Initiative ergriffen und im Frühjahr 2007 in einem 20-seitigen Leitfaden mit dem Titel „Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP)“ die aus Expertensicht entscheidenden Anforderungen formuliert.<sup>1</sup> Der BDU empfiehlt, die in der 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 zusammengeführt.

### Bestandteile der GoP

Dem Leitfaden liegen zudem aktuelle Erkenntnisse und Vorgaben aus Wissenschaft, Recht und Unternehmenspraxis zugrunde. Er eignet sich für Unternehmen aller Größenordnungen und Branchen, berücksichtigt in besonderem Maß aber die Situation mittelständischer Unternehmen mit ihren knappen Stabsressourcen. Dies schließt nicht aus, dass etwa kleinere Unternehmen trotzdem noch der Hilfestellung von IHK, Handwerks-

<sup>1</sup> Die Broschüre kann beim Autor unter r.presber@pericon.de oder info@pericon.de angefordert werden.

ABBILDUNG 1



- ▶ **kammern oder der Hausbank bedürfen.** Für Kreditinstitute eröffnet sich hier auch eine Chance zur Festigung der Kundenbindung. Die GoP bestehen aus den Bausteinen
  - Grundlagen einer Unternehmensplanung (Dimensionen, Phasen, Anlässe, Instrumente etc.),
  - gesetzliche Grundlagen, Planungsgrundsätze und -prinzipien,
  - Planungsprozess anhand interner und externer Analysen,
  - Ziel- und Strategiedefinition mithilfe von Visionen bzw. Leitbildern,
  - strategischen Planung (Inhalt, Ablauf, Methoden),
  - operative Planung mit Detailplänen (Integration, Vernetzung, Kennzahlen),
  - Revolvierung, Vergleiche und Ergänzungen.

### Analyse und strategische Planung

Welcher Firmenkundenberater hat sich nicht schon die Frage gestellt: „Was macht der Unternehmer eigentlich, und wie will er die prognostizierten Zahlen erreichen?“ Dazu werden im Rahmen der GoP zunächst eine externe und interne Analyse durchgeführt. Bei der externen Analyse werden die aktuelle Marktsituation und das gesamtwirtschaftliche Umfeld eines Unternehmens genauer untersucht. Dazu werden Methoden herangezogen wie etwa das „Fünf-Kräfte-Modell“ von Porter oder eine SWOT-Analyse (Stärken, Schwächen, Chancen und Risiko-analyse).

Die internen Analysen haben Produkte, Prozesse, Organisations-, Mitarbeiter- und Kundenstrukturen im Blickfeld. Allerdings bedarf es einiger Erfahrung, um aus den daraus gewonnenen Informationen die richtigen Schlüsse zu ziehen und entsprechende Maßnahmen zu erarbeiten. Mitunter werden die Firmenkundenberater nach

der Einreichung eines Kreditantrags um Unterstützung gebeten. Die Beratung ohne das dafür notwendige Know-how ist allerdings nicht nur haftungsrechtlich problematisch, sondern kann auch die Kundenbeziehung beschädigen. Gleiches gilt in Bezug auf die Strategieentwicklung und -planung.

Um eine stringente Unternehmensplanung zu entwickeln, ist es erforderlich, die Grundlagen- und Unternehmensstrategie sowie die Verhaltensweise festzulegen. Dazu gehört etwa die verstärkte Marktdurchdringung bzw. -potenzialausschöpfung durch die Intensivierung des Marketings, die geographische Markterweiterung, die Entwicklung neuer Produkte, den Kauf von Unternehmen oder durch Kooperation.

Ein Unternehmen muss auch eine Wettbewerbsstrategie festlegen. Sie dient dazu, eine gefestigte Wettbewerbsposition durch strategische Wettbewerbsvorteile zu schaffen. Allerdings müssen die Nachfrager diese Vorteile auch erkennen können. Das Management muss in diesem Fall die Weichen dafür stellen, ob es dauerhaft eine Differenzierungs- oder eine Nischenstrategie verfolgt oder die Kostenführerschaft anstrebt.

Bei den Verhaltensstrategien orientiert sich ein Unternehmen an den Aktivitäten der Konkurrenz. Je nach Stärke der eigener Marktstellung und den Rahmenbedingung kann es zwischen der Angriffsstrategie mit bewusster Inkaufnahme von Konflikten und der Verteidigungsstrategie etwa mit abschreckenden Gegenmaßnahmen wählen.

Eine andere Perspektive nehmen Unternehmen ein, die systematisch zukunftsgerichtete Entwicklungsstrategien verfolgen, um ihre Wettbewerbsposition dauerhaft zu verbessern. Sie bauen ihre Märkte national und/oder international beispielsweise mithil-

fe von Kooperationen, Allianzen oder Joint Ventures aus.

Die Realisierung der strategischen Planung wird typischerweise anhand einer Balanced Scorecard (BSC) oder eines Kennzahlensystems überwacht. Kreditinstitute können Firmenkunden vor allem dabei helfen, die Finanzperspektive zu beobachten und bei Bedarf entsprechende Maßnahmen zu ergreifen. Mit der strategischen Planung tun sich Firmenkundenberater oft schwer, so dass sich in der Praxis, vor allem anfangs, die Zusammenarbeit mit externen Spezialisten bewährt hat.

### Operative Planung

Bei der operativen Planung, die auf der strategischen beruht, ist besonders auf die Einbindung und Verknüpfung der einzelnen Planungsbauusteine und -ebenen zu achten. So müssen etwa die Ergebnis-, Liquiditäts- und Bilanzplanung miteinander verbunden sein. Erforderlich sind auch Soll/Ist- und Prognose-Vergleiche. Jede Planung sollte so dokumentiert sein, dass sie von einem sachkundigen Dritten nachvollzogen werden kann. Ferner sollten Plausibilitätskontrollen durchgeführt und dokumentiert werden. Bei Umsatzsteigerungen ist etwa zu prüfen, ob die vorhandenen Personal- und Maschinenkapazitäten ausreichen oder welche Investitionen notwendig sind. Dazu gehört auch die Grundsatzentscheidung Miete oder Kauf, die gemeinsam mit dem Firmenkundenberater getroffen werden kann.

Häufig wird zu Recht kritisiert, dass Umsätze pauschal abgebildet werden. Lediglich eine Position Umsatzerlöse entspricht häufig nicht den Anforderungen einer betriebswirtschaftlichen Unternehmensführung. Die Dokumentation der Umsätze sollte immer auf einem Mengen- und Preisgerüst basieren. Dabei können wahlweise Kunden (auftragsbezogene Planung) oder Produkte (produktionsbezogene Planung) die Grundlage sein. Kann die Materialaufwendungen ebenso differenziert abgebildet werden, kann bereits eine Deckungsbeitragsrechnung vorgenommen werden.

Die operative Planung sollte sich auch an der Entwicklung der relevanten Märkte orientieren. Sparkassen greifen bei der Beurteilung der Planungen eines Unternehmens in der Regel auf ihr eigenes Bilanzanalysesystem (EBIL) zurück. Weichen sie maßgeblich von der durchschnittlichen Branchen- oder

Unternehmensentwicklung ab, müssen die Gründe dafür überzeugend sein. In jedem Fall empfiehlt es sich jedoch, mit dem Kreditgeber solche Planansätze kritisch zu diskutieren, da „das Prinzip Hoffnung“ nicht die Grundlage einer Planung sein darf.

Die Jahresabschlussanalyse bietet zahlreiche Beratungsansätze für den Firmenkundenberater, die für die operative Planung herangezogen werden können. In diesem Zusammenhang spielen die ermittelten Kennzahlen eine wichtige Rolle. Neben den bekannten Kennzahlen (Eigenkapitalquote, Gesamtrentabilität etc.) empfehlen die GoP

- den Return on Investment (RoI),
- die Schuldtilgungsdauer in Jahren (dynamischer Verschuldungsgrad),
- den Economic Value Added (EVA).

Diese allgemeinen Kennzahlen sollten um interne und branchenspezifische Kennzahlen ergänzt werden.

Grundsätzlich darf eine einmal erstellte Planung, die von den Gremien des Unternehmens anerkannt wurde, nicht mehr verändert werden. Spätere Soll/Ist-Vergleiche sind ansonsten ohne tiefere Aussage. Sollten jedoch Planungen auf vorläufigen Abschlüssen aufbauen, wird die Planung nach Vorliegen des endgültigen Abschlusses angepasst (Bilanzwerte). Sie stellt erst dann die endgültige Planung dar.

Nach Ende eines jeweiligen Wirtschaftsjahres wird grundsätzlich eine neue „Gesamtplanung“ erstellt, die dann auch Grundlage für die folgenden Soll/Ist-Vergleiche ist. Soll/Ist-Vergleiche sind grundsätzlich auf die Erfordernisse des Unternehmens und des Kreditinstituts abzustimmen. Dabei ist ein einheitliches Reporting nützlich. Wesentliche Abweichungen müssen analysiert und die Auswirkungen auf das Unternehmen ermittelt werden, um daraufhin entsprechende Maßnahmen erarbeiten zu können. Bei der revolvierenden Planung werden die Planwerte durch die aktuellen Ist-Werte ersetzt. Alle neuen Erkenntnisse werden in der Planung berücksichtigt.

Die Ansprüche der Kapitalgeber an eine Planung steigen zu Recht. Deshalb führt eine bloße Fortschreibung der historischen Daten zu wenig Akzeptanz. Im Gegenteil. Eine Planung, die von einem Unternehmer erstellt und an die Kapitalgeber weitergeleitet wurde, ist eine Visitenkarte. Daher wird dieses Unternehmen auch an der Qualität der Planung und dem Erreichen der Planzahlen gemessen. Dieses Verhaltensmuster über-

Quelle: stockbyte



Standards, wie sie im Rechnungswesen etwa mit den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung schon länger gepflegt werden, sind eine Hilfe für alle Beteiligten und geben Orientierung. Nun schicken sich die Grundsätze ordnungsgemäßer Planung an, zu einem allgemeinen Standard zu werden.

trägt sich auch auf die Bewertung der eigentlichen Leistungen des Unternehmens.

### Die Vorteile der GoP

Die skizzierten GoP lösen sich von der reinen Betrachtung operativer Vorgänge und Planungen und bewegen sich auf die strategische Ebene. In der Vergangenheit konzentrierte sich die Sichtweise leider nur zu häufig auf die operative Seite. Im schlimmsten Fall wurden die Planungen der Vorjahre einfach fortgeschrieben. Märkte, Bedürfnisse und Anforderungen durch Kunden oder gesetzliche Rahmendaten ändern sich jedoch. Wer dies nicht rechtzeitig erkennt und das Unternehmen darauf ausrichtet, verliert schnell seine Daseinsberechtigung.

Worum es letztlich geht, wird mit den beiden Begriffen ganzheitliche Betrachtung und Vernetzung umschrieben. Das bedeutet aber nichts anderes, als dass eine Antwort auf die ersten und letzten Fragen jedes Unternehmens gegeben werden müssen, die da lauten: Wofür stehen wir? Was wollen wir? Wo wollen wir hin? Davon profitiert nicht nur das Unternehmen selbst, sondern auch seine Hausbank. Es handelt sich hier also um eine klassische Win-Win-Situation. Nur mit GoP-konformen Planungen werden jedoch die Anforderungen des Kredit-Ratings erfüllt.

### Bedeutung der GoP

Die Bedeutung der GoP wird auch daran ersichtlich, dass die historische Verlautbarung des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland (IDW) über die Anforderung an eine Fortführungsprognose (FAR 1/91) in

absehbarer Zeit um GoP-Elemente ergänzt wird. Zu wünschen wäre, dass das IDW auch im Hinblick auf die Unternehmensbewertung (IDWS1) ähnlich verfährt. Sollte dies geschehen, gehört nur noch wenig Phantasie zu der Prophezeiung, dass die GoP in fünf bis zehn Jahren den Stellenwert einnehmen können, den die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB) heute besitzen. ▶

Anzeige

 Deutscher  
Sparkassenverlag

Innovative Lieferanten  
einfach online finden!



Den nützlichen Einkaufsführer der Sparkassen-Finanzgruppe gibt es auch online auf

[www.sparkassenzeitung.de](http://www.sparkassenzeitung.de)

DSV Gruppe | So viel Lösung, wie Sie brauchen.