



GoP

Grundsätze ordnungsgemäßer Planung

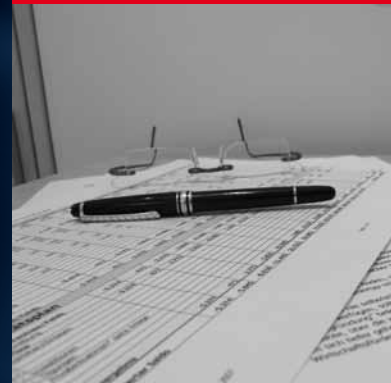
Die **Johannes Müller Wirtschaftsberatung (BDU)** ist Mitglied in den Fachverbänden

- Unternehmensführung + Controlling
- Finanzierung

Version 2.1

Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP)

Leitfaden des Institut der Unternehmensberater IdU im BDU



Bundesverband Deutscher
Unternehmensberater BDU e.V.

Sonderdruck für

**Wirtschaftsberatung
Finanzmanagement**

Johannes Müller

Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP)

Version 2.1

Herausgeber:

Institut der Unternehmensberater IdU im
Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.

Vom Präsidium genehmigt am 4.12.2009

Stand: Dezember 2009

ISBN: 3-929313-49-9

Verlag: BDU-Servicegesellschaft für Unternehmensberater mbH

1. Auflage 2007

2. Auflage 2008

3. Auflage 2009

Vorbemerkung

Eine plausible, nachvollziehbare und transparente Unternehmensplanung ist für den Erfolg eines Unternehmens elementar wichtig und stellt die Weichen für die weitere wirtschaftliche Entwicklung. Mit der Erarbeitung der Unternehmensplanung werden gesetzliche Erfordernisse erfüllt, die sich unter anderem aus dem AktG, GmbHG, HGB und der InsO ableiten lassen.

Das Institut der Unternehmensberater IdU im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. entwickelte die berufsmäßigen Mindestanforderungen an die ordnungsgemäße Unternehmensplanung unter Berücksichtigung von Wissenschaft, Recht und Praxis. Der nachfolgende Standard beinhaltet allgemeine Standpunkte und wesentliche Grundsätze. Jede Unternehmensplanung ist ein Unikat, welches individuell für das jeweilige Unternehmen zu erarbeiten ist. Diese Mindestanforderungen bilden den Rahmen, in welchem die eigenverantwortliche Planung für den jeweiligen Einzelfall stattfindet. Einer Unternehmensplanung hat immer eine Analyse vorauszugehen, die den Ist-Zustand berücksichtigt und mögliche Potentiale aufdeckt. In der Unternehmensplanung sind alle für das relevante Unternehmen zukünftigen Situationen und Entscheidungen zu berücksichtigen. Ausgangspunkt der zukunftsbezogenen Planung ist die Prognose künftiger Entwicklungen und Datenänderungen bezüglich des das Unternehmen tangierenden Umfeldes (z. B. Konkurrenz, Verbraucher, Handel, Gesetzgebung etc.). Schwerpunkt der Unternehmensplanung ist die Entscheidung über das eigene zukünftige Handeln. Das bedeutet, der Unternehmensplan legt u. a.

- die Unternehmensziele (Sollvorgaben),
- die geplanten Maßnahmen,
- die zur Realisierung vorgesehenen Mittel

für die Planperioden fest.

Essenzielle Anforderungen an die Unternehmensplanung sind die Integration von Teilplänen, die Flexibilität gegenüber Datenänderungen, die Erfassung mehrerer Zeithorizonte, die Abstimmung mit dem Berichtswesen, die Kontrollierbarkeit, die Zielorientierung und sie muss in sich widerspruchsfrei sein. Wichtig bei der Erstellung von Unternehmensplanungen ist es, darauf zu achten, dass keine Traumgespinste oder unerreichbare Wunschziele Grundlage der Planung sind, sondern realistische und erkennbare Annahmen.

Mit diesen Grundsätzen ist für die dem BDU angegliederten Unternehmensberater ein einheitlicher Standard für eine ordnungsgemäße Unternehmensplanung als wichtige Empfehlung geschaffen worden. Die Anforderungen an die Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP) wurden im IdU/BDU durch den Arbeitskreis GoP erarbeitet, der aus Mitgliedern der Fachverbände „Finanzierung“, „Sanierungs- und Insolvenzberatung“, „Unternehmensführung + Controlling“ sowie dem Präsidium des BDU besteht. Die Arbeit wurde zusätzlich unterstützt von den Fachverbänden „Management + Marketing“ sowie „Gründung, Entwicklung und Nachfolge“. Die in diesem Standard dargestellten Mindestanforderungen sind der Maßstab der Unternehmensberater sowohl für die Erstellung als auch für die Beurteilung fremder Unternehmensplanungen. Unternehmensberater sollen sich an diese Grundsätze halten, um eine adäquate qualitative Leistung zu gewährleisten.

Das Institut der Unternehmensberater IdU ist Teil des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU e.V., dem Wirtschafts- und Berufsverband der Managementberater und Personalberater in Deutschland. Er ist der größte Unternehmensberater-Verband weltweit und Mitglied im europäischen Beraterdachverband Fédération Européenne des Associations de Conseil en Organisation (FEACO) und im International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI), der weltweiten Vereinigung zur Qualitätssicherung in der Unternehmensberatung.

Inhalt

	Seite
1. Einleitung	6
1.1 Funktionen	6
1.2 System	6
1.3 Dimensionen	7
1.4 Phasen	7
1.5 Instrumente	8
1.6 Anlässe	8
2. Gesetzliche Grundlagen und Grundsätze	8
2.1 Diverse Rechtsvorschriften	8
2.1.1 Sorgfaltspflicht	8
2.1.2 Konkrete gesetzliche Vorgaben	8
2.2 Verbindlichkeitserklärung	9
2.3 Planungsgrundsätze und –prinzipien	9
2.3.1 Vollständigkeit	9
2.3.2 Wesentlichkeit und Angemessenheit	9
2.3.3 Folgerichtigkeit	9
2.3.4 Dokumentation	10
2.3.5 Transparenz	10
2.3.6 Planungsprinzipien und Partizipation	10
2.3.7 Planungsprozess	10
3. Analyse	11
3.1 Externe Analyse	11
3.1.1 Analyse des gesamtwirtschaftlichen Umfelds	11
3.1.2 Analyse der Branchenentwicklung	11
3.2 Interne Analyse	11
4. Ziel- und Strategiedefinition	12
4.1 Vision / Leitbild	12
4.2 Zielsetzung	13
4.2.1 Dimensionen	13
4.2.2 Arten	13
4.2.3 Messung	13
4.3 Strategiefestlegung	13
4.3.1 Grundlagenstrategie	14
4.3.2 Unternehmensstrategie	14
4.3.3 Strategische Verhaltensweisen	14

5.	Strategische Planung	15
5.1	Zeitraum	15
5.2	Inhalte / Bestandteile	16
5.3	Ablauf	16
5.4	Methoden	17
5.5	Strategische Geschäftsfelder und Erfolgsfaktoren	17
5.6	Strategieumsetzung	18
6.	Operative Planung	18
6.1	Ablauf	18
6.2	Zeitraum	18
6.3	Integration und Vernetzung	19
6.3.1	Ergebnisplanung (GuV oder DB-Rechnung)	19
6.3.2	Liquiditätsplanung	20
6.3.3	Bilanzplanung (Vermögen und Schulden)	20
6.3.4	Wesentliche Detailpläne	20
6.3.4.1	Planung der Gesamtleistung	20
6.3.4.2	Planung des Materialaufwands	21
6.3.4.3	Personalplan	21
6.3.4.4	Planung der sonstigen betrieblichen Erträge	21
6.3.4.5	Planung der sonstigen betrieblichen Aufwendungen	21
6.3.4.6	Investitionsplan	22
6.3.4.7	Finanzierungsplanung	22
6.3.4.8	Planung der Einkommens- und Ertragssteuern	23
6.4	Kennzahlen	23
7.	Revolvierung und Vergleiche (Überwachung) und unterjährige Ergänzung (Forecast/Vorschau)	24
7.1	Ergänzung / Veränderung der Planung	24
7.2	Plan/Ist-Vergleiche	24
7.3	Revolvierende Planung	24
	Abkürzungsverzeichnis	25
	Berufsgrundsätze für BDU-Unternehmensberater	26

1. Einleitung

1.1 Funktionen

Unternehmensplanungen dienen der Gestaltung und Sicherung der Unternehmenszukunft, dem Erreichen von Unternehmenszielen, der Förderung von Innovationen sowie der Erhöhung der Wirtschaftlichkeit von Unternehmen. Die Zukunftssicherung geschieht durch Vorwegdenken der möglichen Situationen, so dass man im Ernstfall gewappnet ist und schnell reagieren kann. Motto „Planung ist gekaufte Zeit“. Die Zukunft und damit alle Prognosen, auf denen eine Planung basiert, sind unsicher. Ordnungsgemäße Planung erfordert daher Transparenz über die bei der Planung zugrunde liegenden unsicheren Annahmen bezüglich der Zukunftsentwicklung und derjenigen Risiken, die Planungsabweichungen auslösen können.

Eine Unternehmensplanung hat folgende Grundfunktionen zu erfüllen:

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.

Dabei können die Planungen zur Abdeckung der Funktionen a) bis c) als Standardteil der Planungen charakterisiert werden und die zu d) bis f) als innovativer (gestalterischer) Teil von Planungen.

1.2 System

Die Funktionen können nur im Rahmen eines **vernetzten Systems** erfüllt werden, das auf der Basis der Grundsatzplanung über Zwecke und Ziele des Unternehmens entwickelt wurde. Diese Rahmenplanung kann gedanklich in die Ebenen strategische Planung (geringerer Detailgrad, mittel- bis langfristiger Zeithorizont) und operative Planung (abgeleitete Elemente der strategischen Planung, größerer Detailgrad und meist kurz- bis mittelfristiger Zeithorizont) gegliedert werden.

Dabei sind diese gedanklichen Ebenen nicht identisch (wenn auch nicht völlig unabhängig) mit den hierarchischen Ebenen und den Zeithorizonten sondern abhängig von dem Grad der Neuheit der strategischen Ausrichtung bzw. deren Umsetzungscharakter. Es ist also nicht

jede längerfristige Planung schon aus sich heraus strategisch, sondern nur dann, wenn zumindest eine Überprüfung der Planungsannahmen wenn nicht Neuausrichtung der Strategie erfolgt.

Innerhalb der strategischen Planung ist unter anderem zu differenzieren in Produktionsprogramm-, Potential- und Kapitalstrukturplanung sowie Organisations- und Führungssystemplanung. Die operative Planung gliedert sich nach den Funktionsbereichen.

1.3 Dimensionen

Neben diesen hierarchischen Gliederungen des Planungssystems sind weitere Dimensionen zu beachten, aus denen letztlich die in der Praxis anzutreffende Komplexität und Vernetztheit resultiert.

Auch diese Dimensionen sind wiederum in sich nicht eindimensional, sondern weisen jeweils ebenfalls verschiedene Facetten auf, so z. B. die Dimension

- Elemente mit Statut,
- Leitbild,
- Zweck,
- Zielsetzung,
- Strategie,
- Budget,
- Verfahren,
- Regel.

Ähnliches gilt für die weiteren Dimensionen

- Gegenstand,
- Organisation,
- Charakteristika,
- Zeit.

1.4 Phasen

Der Ablauf der Planung ist prinzipiell folgender:

- Rahmenplanung (Mission, Vision, Philosophie)
- Analyse (Umweltanalyse und Unternehmensanalyse mit Stärken/Schwächenprofil)
- Lageprognose (Chancen/Risiken)
- Zielfindung (Inhalte, Zielausmaß, Fristigkeit)
- Strategiebildung (Geschäftsfeldbestimmung)
- Implementierung (Maßnahmenplanung, Budgetierung)
- Überprüfung der Planungsannahmen und -ansätze

Diese Reihenfolge wird üblicherweise so interpretiert, dass eine jede Phase erst vollständig abgeschlossen sein müsse, ehe in die nächste eingetreten werden könne. Tatsächlich ist eine solche Vorgehensweise aber nicht unbedingt zweckmäßig. Vielmehr sollte die Ist-Aufnahme im Wortsinne „zielorientiert“ erfolgen, d. h. ein Leitbild mit grundlegendem Zielsystem sollte schon in diesem Zeitpunkt vorhanden sein. Erst dann sollten in einem zyklischen Prozess von erster Aufnahme, Soll-Idee, und Verifizierung durch Rückkopplung die weiteren Schritte erfolgen. Dabei gilt dieser zyklische Charakter von Planungsprozessen sowohl für innovative wie Standard-Planungen. Auf die geschilderte Weise wird eine ausufernde Ist-Aufnahme vermieden.

1.5 Instrumente

Insgesamt sind im Rahmen der Unternehmensplanung nacheinander - und sich zum Teil in der beschriebenen Weise zyklisch wiederholend - die folgenden Planungsschritte zu absolvieren:

Zielsetzung, Planung, Durchführung, Kontrolle und Steuerung

Für jeden dieser Schritte ist eine ganze Fülle von Instrumenten entwickelt worden, von denen viele inzwischen zu Standardinstrumenten geworden sind, während andere eher der Tagesmode unterworfen waren.

1.6 Anlässe

Die Geschäftsführung stellt für jedes Geschäftsjahr eine operative Planung auf, die durch feste Planungshorizonte gekennzeichnet ist. Im Gegensatz zur operativen Planung und Planungen aufgrund besonderer Anlässe (z. B. Unternehmensnachfolge, Unternehmensverkauf, Restrukturierung etc.) werden strategische Neuplanungen fallweise immer dann erforderlich, wenn neue Marktkonstellationen aufscheinen, neue Erkenntnisse vorliegen, und/oder neue Entwicklungen erkennbar werden.

Um entsprechende Signale nicht zu übersehen, ist ein strategisches Controlling erforderlich, welches die zugrunde liegenden Annahmen permanent auf ihre Werthaltigkeit überprüft. Daneben ist es aber die ureigene unternehmerische Aufgabe, ständig das Ohr am Markt zu haben, um auch schwache Signale nicht zu übersehen und sie richtig einzuordnen.

Kernthesen:

KT 1.1: Oberstes Ziel der Planung ist gestalterisches Vorausdenken der Zukunft

KT 1.2: Durch eine ordnungsmäßige Unternehmensplanung soll ermöglicht werden:

- *Sicherung der Unternehmenszukunft*
- *Festlegung der Unternehmensziele*
- *Steigerung von Produktivität und Wirtschaftlichkeit*

KT 1.3: Die jeweiligen Planungsphasen sind zu beachten

2. Gesetzliche Grundlagen und Grundsätze

2.1 Diverse Rechtsvorschriften

2.1.1 Sorgfaltspflichten

Die Verpflichtung zur ordnungsgemäßen Unternehmensplanung erwächst aus den Sorgfaltspflichten der Geschäftsführung. Aus den Gesetzen lassen sich zwar keine Orientierungsregeln oder Grundsätze dafür ableiten, was als ordnungsgemäße Unternehmensplanung gilt und wie eine solche Unternehmensplanung zu erstellen ist. Maßgeblich sind jedoch hierfür gesicherte und bewährte betriebswirtschaftliche Erkenntnisse und Grundsätze.

2.1.2 Konkrete gesetzliche Vorgaben

Der Gesetzgeber hat den Geschäftsführern 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 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.

2.2 Verbindlichkeitserklärung

Durch Unterzeichnung mit Datumsangabe erklären die gesetzlichen Vertreter den Unternehmensplan für verbindlich und verpflichten damit sich selbst sowie die Mitarbeiter, die Planvorgaben möglichst einzuhalten.

2.3 Planungsgrundsätze und -prinzipien

Aufstellung, Kontrolle und Fortschreibung der Unternehmensplanung sind unter Beachtung der „Grundsätze ordnungsgemäßer Planung“ („GoP“) vorzunehmen. Als Mindestanforderungen sollten die Grundsätze der Vollständigkeit, der Wesentlichkeit und der Folgerichtigkeit beachtet werden.

2.3.1 Vollständigkeit

Der Grundsatz der Vollständigkeit soll gewährleisten, dass in der Unternehmensplanung alle für die Planungsziele wie auch für das Mindestziel „*Going Concern*“ (Ausschluss von eingetretener und drohender Zahlungsunfähigkeit sowie Überschuldung) relevanten Sachverhalte berücksichtigt werden.

2.3.2 Wesentlichkeit und Angemessenheit

Mit dem Grundsatz der Wesentlichkeit wird die Forderung nach vollständiger Beschaffung der Informationen eingeschränkt. Nur die Informationen und Sachverhalte sollen in die Unternehmensplanung einbezogen werden, die zur Darstellung der voraussichtlichen Unternehmensentwicklung aufgrund ihrer Tragweite oder ihres Betrags bedeutsam sind.

2.3.3 Folgerichtigkeit

Mit dem Grundsatz der Folgerichtigkeit soll sichergestellt werden, dass der Unternehmensplan eine sachlich korrekte Darstellung der Ausgangssituation mit Angabe aller Prämissen der Fortentwicklung wiedergibt. Aus der Unternehmensplanung muss sich erkennen lassen, ob Angaben zu nachprüfbaren Tatsachen zutreffen, ob Prämissen plausibel sind und nicht in erkennbarem Widerspruch zu sonst gewonnenen Erkenntnissen stehen und ob Folgerungen aus Tatsachen und Annahmen rechnerisch und sachlich richtig entwickelt, also schlüssig sind.

2.3.4 Dokumentation

Durch eine angemessene Dokumentation der Unternehmensplanung mitsamt der Planungsgrundlagen der Planungsherleitung und -revision wird die Nachprüfbarkeit der Ordnungsmäßigkeit der Unternehmensplanung ermöglicht. Die Dokumentation ist so zu gestalten, dass die Erstellung und Kontrolle der Planung für einen sachverständigen Dritten innerhalb einer angemessenen Zeit nachvollziehbar sind. Dazu können auch so genannte Planungsanweisungen und Planungshandbücher sowie der Planungskalender dienen.

2.3.5 Transparenz

Dem Postulat der Verwendung möglichst genauer Datenansätze steht das Problem unsicherer Zukunftsinformationen gegenüber.

Die Nachvollziehbarkeit jeder Planung erfordert es, dass insbesondere alle verwendeten wichtigen Begriffe klar definiert und einheitlich verwendet werden. Im allgemeinen sollte eine Planung dabei auf nachvollziehbare Erwartungswerte abstellen.

Der Ungewissheit künftiger Datenentwicklung kann auch durch die rollierende Planung, die Alternativplanung oder die flexible Planung begegnet werden in den Ausprägungen „worstcase“, „normalcase“, „bestcase“. Bei allen Bemühungen, nur begrenzt Vorausschaubares in den Griff zu bekommen, müssen die den Planungsvorgaben zugrundeliegenden Wertgrößen realisierbar und damit realistisch bleiben.

Da jede Planung zukunftsbezogen ist, sind Planungsabweichungen zu erwarten. Chancen und Gefahren sowie mögliche Ursachen der Planabweichungen sind zu benennen und möglichst zu quantifizieren, um den Gesamtumfang möglicher Planabweichungen einschätzen zu können.

Unvollkommene Informationen geben Anlass, durch Anwendung geeigneter Prognosemethoden und Simulationsverfahren die Unsicherheit möglichst zu begrenzen.

2.3.6 Planungsprinzipien und Partizipation

Betrachtet man die Zuordnung der Planprozesse zu den hierarchischen Ebenen, so können die Top-down-Planung (Zielvorstellungen und Rahmendaten gehen von der obersten Führungsebene aus), die Bottom-up-Planung und die Planung nach dem Gegenstromverfahren, bei dem das Top-Management die übergeordneten Grundsatzentscheidungen trifft, und die Planungsansätze auf Realisierbarkeit überprüft, unterschieden werden. Planungsansätze ohne ausreichende Partizipation der betroffenen Führungsebenen erreichen üblicherweise nicht die angestrebten Zwecke.

2.3.7 Planungsprozess

Allgemein lässt sich der Planungsprozess in Anregungs-, Such- und Entscheidungsphase gliedern. In der Anregungsphase gilt es, Ziele festzulegen, unternehmensinterne und umfeldbezogene Informationen zu sammeln sowie eine Analyse der Umwelt und des Unternehmens durchzuführen. In der Suchphase sind für die Realisation der Ziele Lösungsmöglichkeiten aufzuzeigen, während in der Entscheidungsphase die endgültigen Ziele und Maßnahmen (Handlungsalternativen) festgelegt werden.

Kernthesen:

KT 2.1: Die Verpflichtung zur ordnungsgemäßen Unternehmensplanung erwächst schon aus den Sorgfaltspflichten der Geschäftsführung – auch wenn dies von der Rechtsform her nicht ausdrücklich vorgeschrieben ist.

KT 2.2: Die Planungsergebnisse haben folgenden Kriterien zu genügen:

- *Vollständigkeit*
- *Wesentlichkeit*
- *Folgerichtigkeit*
- *Verbindlichkeit*
- *Nachvollziehbarkeit durch Dokumentation*

KT 2.3: Innerhalb des Planungsprozesses ist die Partizipation der Beteiligten zu sichern, um Akzeptanz zu erreichen und damit die Effektivität der Planung zu steigern.

3. Analyse

3.1 Externe Analyse

Die externe Analyse umfasst die Aufnahme und Prognose des gesamtwirtschaftlichen Umfeldes sowie die Analyse der Branche und deren Entwicklung.

3.1.1 Analyse des gesamtwirtschaftlichen Umfeldes

Zu analysieren ist zunächst die Entwicklung der *globalen Umwelt* (gesamtwirtschaftliche Lage, rechtlich-politische sowie wissenschaftlich-technische Umwelt). Die künftige Entwicklung des Unternehmens hängt maßgeblich von der erwarteten gesamtwirtschaftlichen Entwicklung ab, die vordergründig durch Konjunkturlagen überlagert sowie fundamental durch demographische, technologische, politische und gesellschaftliche Trends beeinflusst wird.

3.1.2 Analyse der Branchenentwicklung

Veränderungen im gesamtwirtschaftlichen Umfeld schlagen üblicherweise über die Strukturkräfte der jeweiligen Branche auf die zugehörigen Unternehmen selbst durch. Nach dem von Porter entwickelten „*Fünf-Kräfte-Modell*“ lassen sich für die Branchenentwicklungen und -risiken folgende Kräfte unterscheiden:

- Veränderungen, die daraus resultieren, dass Wettbewerber der gleichen Branche am Markt aufeinander treffen,
- Veränderungen, die in der Wertschöpfungskette bezogen auf Lieferanten und deren Verhandlungsstärke entstehen,
- Veränderungen, die in der Wertschöpfungskette bezogen auf Abnehmer bzw. Kunden und deren Verhandlungsmacht auftreten,
- Veränderungen, die durch Substitutions- bzw. Ersatzprodukte für bisherige Marktleistungen entstehen, sowie
- Veränderungen der Markt- und Branchenkonstellation, die durch Eintritt neuer Wettbewerber entstehen.

Ausgehend von diesen in der Branche allgemein wirkenden Kräften gilt es, Hinweise auf konkrete Entwicklungen auf den Absatz-, Beschaffungs-, Arbeits- und Finanzierungsmärkten zu erfassen und als Grundlage für die Planungsprognosen aufzunehmen.

3.2 Interne Analyse

Danach hat sich eine Untersuchung der unternehmensinternen Situation anzuschließen. Dazu ist zunächst die finanzielle Ausgangslage (Ergebnis-, Finanz- und Vermögenslage) zu

erfassen. Dabei sind neben den Chancen alle Risiken zu erfassen, die für die Ertragsentwicklung von Bedeutung sind.

Soweit die Lagebeurteilung sich auf Prognosedaten stützt, ist sicher zu stellen, dass

- die zugrunde gelegten Annahmen auf Basis bestmöglicher Schätzungen beruhen,
- die zukunftsorientierten Informationen auf der Grundlage dieser Annahmen sorgfältig erstellt worden sind,
- die zukunftsorientierten Informationen auf einer mit ordnungsgemäß erstellten Abschlüssen erstellt wurden.

Im Rahmen der Lageanalyse ist auch das Leitbild des Unternehmens zu hinterfragen, wobei sich der Blick auf Faktoren wie den Kernauftrag, die Kernkompetenzen, die Kernprodukte mit seinen Differenzierungsmöglichkeiten zu seinen Wettbewerbern und der Leistungskraft der Stakeholder richtet. Auch sind die Qualität und die Kraft der noch vorhandenen Leistungs- und Ressourcenpotentiale (Finanz-, Belegschafts-, Beschaffungs- Produktions- Absatz- Technologie- und Innovations-Potentiale) in die Betrachtung einzubeziehen. In diesem Zusammenhang empfiehlt es sich, Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken des Unternehmens nach einer geeigneten Methode festzustellen.

Kernthesen:

KT 3.1: Die Analyse muss sich am Leitbild und dessen Zielsystem orientieren, um die Ist-Aufnahme zu fokussieren.

KT 3.2: Neue Ansätze und Entwicklungen sind zu berücksichtigen

KT 3.3 Der Blickwinkel ist sowohl auf Markt, Branche, Kunden und Wettbewerb als auch auf die Wertetreiber des Unternehmens zu richten.

4. Ziel- und Strategiefestlegung

4.1 Vision / Leitbild

Die Festlegung strategischer Ziele steht am Anfang einer Unternehmensplanung; strategische Ziele sind die Grundposition, aus der alle Planungsaktivitäten abgeleitet werden. Es empfiehlt sich, zunächst im Sinne eines Leitbildes zu klären, welche grundlegende Rolle das Unternehmen in der Gesellschaft und auf dem Markt spielen soll, d. h. welche Kundenbedürfnisse befriedigt werden sollen und worin der Beitrag zur Wertschöpfung liegen soll. Dabei ist in der Vision die Frage zu klären „Was wollen wir sein?“. Die Mission beinhaltet den Sinn und Zweck des Unternehmens („Wofür stehen wir?“), während in der Philosophie die Antwort gegeben wird, wie das Unternehmen sich dabei verhält. Dabei sind vor allem die Vorgehensweisen und Potentiale zu skizzieren, die dem Unternehmen Wettbewerbsfähigkeit verleihen und ihm die Möglichkeit eröffnen, nachhaltig Gewinne zu erwirtschaften.

Das Leitbild wird kurz und allgemeinverständlich schriftlich formuliert. Es sollte grundsätzlichen Charakter aufweisen, zukunftsweisend und anspruchsvoll sein, damit es für eine längere Zeit Gültigkeit hat. Zur Auswahl stehen unterschiedliche Themenbereiche, wobei nicht mehr als sechs behandelt werden sollten. Unter Beachtung dieser Vorgehensweise sind Vision und Leitbild geeignet, der Umwelt zur Orientierung sowie den Mitarbeitern zur Identifikation mit dem Unternehmen zu dienen. Ferner wird dadurch eine zielgerichtete Kommunikation und ein zielführendes Verhalten ermöglicht. Hauptbestandteile sind Unternehmenszweck, Wertvorstellungen, Nutzen für die Gesellschaft und Kunden sowie die Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens.

4.2 Zielsetzung

Aus dem Leitbild sind strategische Ziele und strukturelle Vorgaben abzuleiten; diese bilden grundsätzlich den Maßstab, mit dem die angestrebten Erfolge des Unternehmens nach außen und innen beschrieben werden. Die Ziele sollten konkret mit Kennzahlen messbar sein und mit Vorgaben, ggf. über mehrere Meilensteine, versehen werden.

4.2.1 Dimensionen

An die Beschreibung von Unternehmenszielen sind hohe Anforderungen zu stellen; sie müssen:

- zukunftsorientiert sein, d. h. für einen klar abgegrenzten Zeithorizont gelten und die sich abzeichnenden Veränderungen der Umwelt berücksichtigen,
- konsistent sein, d. h. innerhalb eines Zielsystems über das ganze Unternehmen verteilt nach Bereichen und Hierarchie-Ebenen widerspruchsfrei sein und die Abhängigkeiten und Zusammenhänge von Erfolgskomponenten wie Umsätze, Kosten usw. sowie auch von Unternehmensteilen wie Geschäftsbereiche und Regionen richtig abbilden,
- transparent und beeinflussbar für die Beteiligten sein, damit eine motivierende Wirkung davon ausgeht,
- messbar sein, um ihre Umsetzung überprüfen zu können,
- interaktionsorientiert sein, d. h. aus Interaktionen zwischen den Beteiligten entstehen und so den Charakter einer Vereinbarung statt einer Vorgabe „von oben“ haben,
- realisierbar sein, d. h. durch bestimmte Maßnahmen erreichbar sein.

4.2.2 Arten

Unternehmensziele haben immer eine quantitative oder monetäre Dimension wie Umsätze, Marktanteile, Deckungsbeiträge und andere. Daneben wird auch eine qualitative oder nicht monetäre Dimension betrachtet wie Verbesserung des Images, Erhöhung der Kundenzufriedenheit, Ökologie oder humanitäre Ziele.

4.2.3 Messung

Um die spätere Zielerreichung messbar zu machen, sind bei der Planung festzulegen:

a) Zielmaßstab

Spezifizierung des Zielinhaltes durch eine quantifizierte Skala:

- kardinal (in Geldeinheiten, Mengenplanungen sind anschließend in Geldeinheiten umzurechnen)
- ordinal (Rangfolge; hoch/mittel/niedrig)
- nominal (Erreichung/Nichterreichung)

b) Zielausmaß

Festlegung des auf der Skala zu erreichenden Zielniveaus:

- nur die Tatsache an sich
- Ausmaß mit Ober-/Untergrenze
- maximaler/minimaler Umfang der Zielerreichung

c) Zielzeit

frühester oder spätester Zeitpunkt der Zielerreichung

4.3 Strategiefestlegung

Jedes Unternehmen sollte sich der bekannten und anerkannten Ansätze der Strategie-

entwicklung bedienen, wobei eine angemessene Anpassung an das Unternehmen und eine Kombination der theoretischen Ansätze notwendig sind.

4.3.1 Grundlagenstrategie

Hierzu ist die Produkt-Markt-Strategie zu zählen. Auf Basis einer Lückenanalyse (Lücke zwischenzeitigem Basisgeschäft und angestrebtem Zukunftsgeschäft) werden vier verschiedene „Stoßrichtungen“ unterschieden. Dazu gehört die Marktdurchdringung, d.h. die Ausschöpfung des Marktpotentials von existierenden Produkten in bestehenden Märkten durch Intensivierung der Marketinganstrengungen mit dem Ziel einer Steigerung des Marktvolumens bzw. des Marktanteils. Zweite Möglichkeit bietet die Marktentwicklung. Hierbei werden neue Märkte mit existierenden Produkten erschlossen, z. B. durch geographische Ausweitung. Als dritte Variante ist die Produktentwicklung zu nennen, d. h. neue Produkte in bestehenden Märkten. Dabei kann zwischen Marktneuheiten, Modifikationen oder Nachahmung differenziert werden. Die letzte Option bietet die Differenzierung, die häufig durch den Zukauf von Unternehmen oder mittels Kooperationen erreicht wird.

Eine weitere Form ist die Wettbewerbsstrategie, bei der eine gefestigte Wettbewerbsposition durch strategische Wettbewerbsvorteile geschaffen werden soll. Allerdings muss der Kunde diese Vorteile auch erkennen. Zu den Arten gehört die Differenzierungsstrategie, die eine Einzigartigkeit mit besonderem Nutzen und höherem Preis kennzeichnet. Alternativ die Kostenführerschaft, welche eine breite Marktakzeptanz mit hohen Stückzahlen und niedrigen Kosten voraussetzt. Die letzte Form ist die Nischenstrategie, bei der nur einzelne Marktsegmente oder Abnehmergruppen bedient werden.

4.3.2 Unternehmensstrategie

Bei den Verhaltensstrategien orientiert sich das Unternehmen gegenwartsbezogen an den Aktivitäten der Konkurrenz. Je nach eigener Marktstellung und Rahmenbedingung kann dabei zwischen der Angriffsstrategie bei bewusster Inkaufnahme von Konflikten und der Verteidigungsstrategie mit z. B. abschreckenden Gegenmaßnahmen gewählt werden. Eine andere Form bieten die Entwicklungsstrategien, die zukunftsgerichtet sind, da die Wettbewerbsposition dauerhaft verbessert werden soll. Mit Hilfe von Kooperationen, Allianzen oder Joint Ventures können bestehende Märkte ausgebaut oder z. B. eine Internationalisierungsstrategie umgesetzt werden.

Im Vordergrund steht keinesfalls eine theoretische Fundierung der Strategie, sondern diese genannten Ansätze sind als Orientierung zu verstehen; sie können auch miteinander kombiniert werden. Letztendlich muss eine umfassende Strategie vorhanden sein, aus der erkennbar ist, welche Wege zur Zielerreichung beschritten werden müssen. Dabei ist es durchaus möglich, dass verschiedene Alternativen herausgearbeitet werden, die auf verschiedene Annahmen über die Entwicklung der Umwelt zurückzuführen sind. In diesem Fall ist eine Bewertung vorzunehmen, aus der dann die Prioritäten innerhalb der Strategischen Planung gesetzt werden.

4.3.3 Strategische Verhaltensweisen

Trotz umfangreicher Instrumentarien, mit deren Hilfe strategische Entscheidungen objektiviert werden können, bleibt angesichts der ungewissen Zukunftserwartungen ein Freiraum, in dem die Einschätzungen und persönlichen Temperamente der maßgebenden Führungskräfte letztlich die Strategie bestimmen. Dieser persönliche Einfluss führt dazu, dass auch von einem Verhalten der Unternehmung als Ganzem gesprochen werden kann.

Es lassen sich danach Grundverhaltensweisen identifizieren, die z. B. tendenziell mehr von einer Verteidigungshaltung ausgehen und auf der anderen Seite innovative Einstellungen der ständigen Suche nach neuen Ideen und Marktlücken u. a. mit berücksichtigen. Solche subjektiven Einflüsse sind also nicht als unprofessionell abzutun, sondern sind absolut

legitim.

Neben diesen risikobezogenen Grundhaltungen existieren weitere Strategie bestimmende Verhaltensweisen mit mehr oder weniger starken Ausprägungen:

- Wachstum (Halten oder Expandieren)
- Kooperation (Unabhängigkeit oder Partnersuche)
- Konkurrenzverhalten (aggressiv oder defensiv)
- Portfolio (Investition oder Abschöpfung)
- Synergie (marktorientiert oder technologieorientiert)

Kernthesen:

KT 4.1: Basis jeder Unternehmensplanung ist ein Leitbild, in dem die grundlegende Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft und am Markt festgelegt sind.

KT 4.2: Die daraus abgeleitete Zielplanung muss auch Messvorschriften für die Zielerreichung enthalten; denn: Zielplanung ohne den Willen zur Zielverfolgung ist sinnlos.

KT 4.3: Für die Strategiefestlegung sind die in Theorie und Praxis entwickelten Instrumente heranzuziehen.

KT 4.4: Gleichwohl verbleibt angesichts der ungewissen Zukunftserwartungen ein Freiraum für unternehmerisches Gespür und unterschiedliche Grundeinstellungen zum Verhalten nach innen und außen.

KT 4.5 Im Vorfeld der operativen Planung muss rechtzeitig die strategische Planung erfolgen

5. Strategische Planung

Die strategische Planung ist der nächste Schritt nach der Ziel- und Strategiefestlegung und hat einen höheren Konkretisierungsgrad. Sie ist ein Prozess zur Abstimmung der Anforderungen der Unternehmensumwelt (Außen) mit den Potentialen des Unternehmens (Innen), mit der Absicht, durch bestimmte Maßnahmen den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu sichern. Darin kommt die Gestaltungsabsicht deutlich zum Ausdruck. Die Zukunft des Unternehmens soll in einer bestimmten Weise aktiv gestaltet werden. Das Grundprinzip beruht auf der Überlegung, dass Unternehmen sich in ihrer strategischen Ausrichtung auf das stützen sollten, was sie besonders gut beherrschen. Mit der Kenntnis der eigenen Stärken ist nach dazu passenden Kundenbedürfnissen und damit den entsprechenden Zielgruppen, also den Gewinn versprechenden strategischen Geschäftsfeldern zu suchen. Die eigenen Stärken und Potentiale bilden zusammen mit begünstigten Umweltbedingungen die strategischen Erfolgsfaktoren. Mit diesem Konzept werden gleichsam eigene Stärken auf fremde Schwächen gelenkt.

5.1 Zeitraum

Es ist die grundsätzliche Frage zu beantworten, welcher Zeithorizont in einer Umwelt, in der sich die Rahmenbedingungen immer schneller ändern, für eine strategische Planung angemessen ist. Dabei stehen verkürzten Produktlebenszyklen und Preisentwicklungen auf der anderen Seite Investitionen mit entsprechend längeren Amortisationszeiten gegenüber. Bei Planungen wird oft zwischen kurzfristig (bis 1 Jahr), mittelfristig (1 bis 3 Jahre) und langfristig (über 3 Jahre) unterschieden.

Nach Auffassung des BDU ist der Zeitraum von 3 Jahren aber nicht ausreichend, um ein Unternehmen strategisch auszurichten. Da die Aufgabe der strategischen Planung darin besteht, relevante Erfolgspotentiale zu identifizieren und festzulegen, welche dieser Potentiale

unter Berücksichtigung von vorhandenen und aufzubauenden Ressourcen erschlossen werden sollen, ist ein Zeitraum von mindestens 5 Jahren eher angemessen. Dabei erhöht sich mit zunehmendem Zeithorizont die Unsicherheit über die zukünftigen Ereignisse. Daher sollte mit verschiedenen Annahmen gearbeitet werden, die dann zu unterschiedlichen Konsequenzen in der quantifizierten Planung führen. Es steht eine Vielzahl von Prognoseverfahren zur Verfügung, mit deren Hilfe die zukünftige Entwicklung quantifiziert werden kann.

5.2 Inhalte / Bestandteile

Für die Mindestinhalte einer Unternehmensstrategie ist davon auszugehen, dass zu folgenden Themenfeldern Aussagen getroffen werden müssen: Zum einen sind die wesentlichen Kernkompetenzen des Unternehmens zu nennen. Zum anderen ist aufzuzeigen, in welchen Geschäftsfeldern diese Kernkompetenzen eingesetzt und welche für die Kunden wahrnehmbaren Wettbewerbsvorteile dort erreicht werden sollen. Zudem sind Aussagen im Hinblick auf die grundsätzliche Gestaltung der Wertschöpfungskette - also insbesondere strategischer Outsourcing-Entscheidungen - zu treffen. Schließlich sollte aufgezeigt werden, durch welche zukünftigen Veränderungen des Unternehmens im Wesentlichen eine Verbesserung des Grads der Erreichung des obersten Ziels (Erfolgsmaßstab) erzielt werden soll. So kann beispielsweise explizit darauf hingewiesen werden, ob in erster Linie durch Wachstum, Rentabilitätssteigerung oder Risikoreduzierung eine Steigerung des Unternehmenswerts erreicht werden soll.

Wichtig ist auch die Analyse von Lebenszyklen. Jedes Produkt bzw. jede Dienstleistung hat eine begrenzte Lebensdauer. Dabei wird der Zyklus in vier bzw. fünf Phasen unterteilt. Je nach Phase unterscheiden sich sowohl Aufwand/Ertrag als auch Mittelzufluss/Mittelabfluss. Aber auch Faktoren wie Marktposition, Kunden, Wachstumsraten usw. unterscheiden sich und müssen in die strategische Planung einbezogen werden. Ebenso kann der Verlängerung der Phasen durch z. B. Modifikation entscheidende Bedeutung zukommen.

Die Inhalte und Bestandteile der strategischen Planung müssen die Strategien nach Geschäftsbereichen und betrieblichen Funktionen zahlenmäßig beschreiben und in einem rechnerischen Zusammenhang stehen. Sie müssen auch geeignet sein, externe Gremien wie Aufsichtsrat, Kapitalgeber und die Öffentlichkeit zu informieren. Die strategische Planung enthält auch die wesentlichen Aussagen über die zukünftige Entwicklung, aus denen dann die Details für die operative Planung abgeleitet werden können.

5.3 Ablauf

Da die strategische Planung ein Fundament ist, aus dem im Rahmen der operativen Planung feste Vorgaben mit einer hohen Verbindlichkeit abgeleitet werden, ist es eine unabdingbare Voraussetzung, dass ein Ablauf institutionalisiert wird, der weder starr, noch zentralistisch und auch nicht bürokratisch ausgerichtet sein darf. Im Gegenteil, diese Planung hat in besonderem Maße:

- Motivationswirkung, indem alle Bereiche und Ebenen den Anreiz erhalten, aktiv mitzuwirken,
- Koordinationswirkung, indem die vielfältigen und gegenseitigen Abhängigkeiten sachlich und rechnerisch abgestimmt werden,
- Orientierungswirkung, indem alle Beschäftigten ihre Handlungen auf diese Entwicklungslinien ausrichten können.

Daraus sind folgende Anforderungen an den Ablauf abzuleiten:

- Planungsträger: Es ist unabdingbar, dass die obersten Führungsebenen (1. und 2.) die Planung selbst durchführen; weil hier der Wille zur Gestaltung in besonderer Weise

zum Ausdruck kommt, ist die Arbeit nicht delegierbar. Davon ausgenommen sind Vorbereitungsarbeiten und Entscheidungsvorlagen durch das Controlling und andere Stabstellen. In der Praxis haben sich hierbei das Top down-, Bottom up- und das Gegenstromverfahren entwickelt. Letzteres ist das anspruchsvollste aber gleichzeitig auch das effektivste.

- Planungsprinzipien: Es gibt eine Reihe von Prinzipien, die einzuhalten sind. Zunächst ist festzuhalten, dass die strategische Planung keine einmalige Aktion ist, sondern dass mindestens einmal jährlich eine Überprüfung und Neuplanung vorgenommen werden muss. Ein weiteres Prinzip ist, dass externe und interne Informationen systematisch herangezogen werden müssen. Das nächste Prinzip trägt dem Unsicherheitsgrad und dem Risiko einer anders verlaufenden Entwicklung Rechnung. Es sollten mindestens drei verschiedene Szenarien entwickelt werden: optimistisch, pessimistisch und mittlere Erwartung, wobei eins davon priorisiert werden sollte. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass intuitive und kreative Denkansätze und ein flexibles Planungsverhalten in den Prozess einfließen.

5.4 Methoden

Für die Zwecke der strategischen Planung steht eine Vielzahl an Methoden und Instrumenten zur Verfügung; jedes Unternehmen sollte die Methoden und Instrumente heranziehen, die hinsichtlich Aufwand und Ergebnis geeignet sind. Ein völliger Verzicht auf den Einsatz von Methoden und Instrumenten ist unangemessen und führt zu Problemen bei der späteren Abweichungskontrolle. In einem groben Raster sind hier einige Methoden und Techniken zu nennen.

- Prognose-Verfahren
- Simulationsverfahren
- Bewertungs-Methoden
- Entscheidungs-Methode (Entscheidungsbäume, Entscheidungstabellen)

Bei Anwendung dieser Methoden empfiehlt es sich, nach strategischen Geschäftsfeldern und Erfolgsfaktoren zu differenzieren und die Strategieumsetzung zu fokussieren.

5.5 *Strategische Geschäftsfelder und Erfolgsfaktoren*

Die strategische Planung erfolgt differenziert nach Geschäftsfeldern. Darunter sind diejenigen Produkt- Marktombinationen zu verstehen, die derzeit oder geplant abgedeckt werden.

Die Geschäftsfelddefinition wird insbesondere durch Kundenbedürfnisse, Lösungstechnologien und Zielgruppen beeinflusst. Dabei liegt der Fokus auf den Kundenbedürfnissen und nicht auf den Produkten. Daher sollen zunächst die Grunddaten (Marktvolumen und -wachstum, Kaufmotive, Wettbewerber usw.) erfasst werden. Dieser Erhebung folgt das Ermitteln der Kostenstrukturen im Unternehmen und, soweit möglich, bei den Wettbewerbern. Auf dieser Grundlage sollten die Geschäftsfelder forciert werden, in denen die Kosten- und Ertragsstrukturen günstiger sind und nachhaltig verteidigt werden können oder wahrnehmbare Wettbewerbsvorteile bestehen.

Ergänzend stehen Elemente gegenüber, die den Erfolg eines Unternehmens entscheidend bestimmen, so genannte strategische Erfolgsfaktoren. Diese beherrscht das Unternehmen besonders gut aufgrund der vorhandenen Ressourcen und Fähigkeiten. Dabei kann es sich um branchen- oder unternehmensspezifische Faktoren handeln. Um diese zu bestimmen, sollte eine vollständige Auflistung beispielsweise in Form einer Moderation durchgeführt werden. Dieser schließt sich eine Bewertung der einzelnen Faktoren an. Dadurch werden Informationen hinsichtlich der Auswirkung auf die gegenwärtige und zukünftige Wettbewerbsposition transparent.

5.6 Strategieumsetzung

Bei der Umsetzung sind neben der finanziellen Perspektive (Kennzahlen wie Return on Investment, Eigenkapital-Rendite u. a.) auch andere Perspektiven zu berücksichtigen.

Dies können sein:

- Kundenperspektive,
- Perspektive der internen Geschäftsprozesse,
- Mitarbeiterperspektive.

Dieser generelle Ansatz lässt sich auf jedes Unternehmen anwenden. Wesentlich ist dabei, dass bei jeder Perspektive Messgrößen entwickelt, prognostiziert und überwacht werden können.

Kernthesen:

KT 5.1: Trotz der sich tendenziell verkürzenden Produktlebenszyklen ist eine längerfristige Perspektive mit einem Horizont von mindestens fünf Jahren angebracht

KT 5.2: Für einen erfolgreichen Planungsprozess und die Akzeptanz der strategischen Planung ist es unabdingbar, dass die oberste Führungsebene ein eindeutiges Bekenntnis zu Notwendigkeit und Zielen der Planung abgibt und sich entschieden und maßgeblich an dem Prozeß beteiligt

KT 5.3: Durch den Einsatz geeigneter Verfahren und die Nutzung der Möglichkeit von Alternativenprüfungen und Szenarien sind denkbare Risiken frühzeitig zu identifizieren und Vorsorgemaßnahmen rechtzeitig einzuleiten.

6 Operative Planung

Auf der Grundlage der strategischen Planung erfolgt nach Geschäftsfeldern müssen detaillierte operative Programme abgeleitet werden. Dies geschieht mit Hilfe der operativen Planung.

6.1 Ablauf

Der Ablauf muss sich an dem Planungsprozess, der Zweckmäßigkeit und den Gegebenheiten des jeweiligen Unternehmens orientieren. Aufbauend auf der strategischen Planung (siehe Kapitel 5) sind die vorhandenen Ergebnisse unter Annahme konkreter Bedingungen für das Gesamtunternehmen zu verifizieren und zahlenmäßig zu unterlegen.

Nach Ermittlung der Eckwerte und Vorgaben aus der strategischen Planung muss grundsätzlich mit der Erstellung der Detailpläne begonnen werden, da diese die wesentliche Datengrundlage für die Ergebnis-/ Bilanz- und Liquiditätsplanung (integrierte Planung) bilden. Hierbei ist laufend zu überprüfen ob die geplanten Maßnahmen in allen Jahren in ihren Auswirkungen zutreffend in die Planung eingearbeitet wurden. In diesem Zusammenhang sind Verprobungen zwischen der Ergebnis-, Bilanz- und Liquiditätsplanung unerlässlich. Dazu muss entweder eine Mittelverwendungs- / Mittelherkunftsrechnung oder Kapitalflussrechnung erstellt werden, es sei denn es gibt andere geeignete und dokumentierte Verprobungsrechnungen.

6.2 Zeitraum

Der Planungszeitraum sollte grundsätzlich drei Jahre betragen. Dies beinhaltet die Hochrechnung des aktuellen Jahres und drei Planjahre. Für Kredit-/Bankengespräche und ggf. für potentielle Gesellschafter ist dies der Mindestzeitraum. Planungen sind mindestens für das laufende Wirtschaftsjahr und die ersten zwei Planjahre differenziert je Detailplan und

Position (Ergebnis- und Bilanzplanung) zu planen. Die Planwerte für das dritte Planjahr können in Form einer Fortschreibung unter Berücksichtigung erkennbarer Einflüsse erstellt werden.

Für den internen Gebrauch oder regelmäßige Bankengespräche kann ein Zeitraum von einem Planjahr zuzüglich Hochrechnung des aktuellen Jahres ausreichend sein.

Für Unternehmensbewertungen, Investitionsbetrachtungen und neue strategische Ausrichtungen muss der Planungszeitraum mindestens fünf Jahre betragen – ggf. länger. Die zeitliche Aufgliederung der Planung muss sich an den betrieblichen Gegebenheiten und den Anforderungen der Empfänger orientieren. Insofern kann eine integrierte Planung auf Jahres-, Quartals- oder Monatsbasis erstellt werden.

6.3 Integration und Vernetzung

Die Planung muss auf geeigneten Vorkontrollsystemen wie der Finanzbuchhaltung und/oder der Kostenrechnung basieren. Die Eröffnungsbilanzwerte des Jahres der Hochrechnung müssen eindeutig mit den Schlussbilanzwerten des Vorjahres abstimbar sein – möglichst geprüft oder testierter Jahresabschluss.

Die Integration der Planungsrechnung bedeutet, dass die Ergebnis-/Bilanz- und Liquiditätsplanung ein in sich geschlossenes (mathematisches) System bildet bzw. darstellt. Dabei ist unter anderem zu berücksichtigen, dass alle liquiditätswirksamen Vorgänge, wie z. B.

- Zahlungen der Löhne und Gehälter,
- Steuerzahlungen,
- Tilgungen,
- Entnahmen / Ausschüttungen,
- Zahlungsziele der Debitoren und Kreditoren,
- Zinszahlungen usw.

so erfasst werden, dass sich die tatsächliche Liquidität je Planungsperiode (wöchentlich, monatlich, quartalsweise etc.) ergibt.

Die Ergebnis-/ Bilanz- und Liquiditätsplanung kann abweichend von US-GAAP, IAS/IFRS oder HGB-Schemata selbstverständlich auch den betrieblichen Erfordernissen (DB-Rechnung) angepasst werden. Die transparente Darstellungsweise muss sich jedoch an dem Grundsatz der Wesentlichkeit orientieren. Größere / wesentliche Positionen müssen weiter aufgeschlüsselt bzw. erläutert werden oder können in kleineren Positionen zusammengefasst werden. Die Struktur der Planung muss geeignet sein, Plan/Ist-Vergleiche zu erstellen.

6.3.1 Ergebnisplanung (GuV oder DB-Rechnung)

Die voraussichtliche zukünftige Entwicklung der Gewinn- oder Verlust- oder Deckungsbeitrags-Rechnung erfolgt in gegliederter Form. Wesentliche Positionen sollten kurz begründet werden. Sofern in Form einer Deckungsbeitrags-Rechnung geplant wird, muss das Ergebnis nach Steuern mit dem Ergebnis einer Gewinn- und Verlustrechnung nach Steuern abstimbar sein.

Die Planung erfolgt durch Übernahme der Werte aus den relevanten Teilplänen je Planungsposition. Sofern nicht bereits in sonstigen betrieblichen Erträgen oder Aufwendungen berücksichtigt, müssen weitere Aufwendungen oder Erträge („außerordentliche“) dargestellt werden. Insbesondere ist dies in manchen Unternehmenssituationen (Krise, Sanierungsfall...) angezeigt. Ergebnissteuern sind zur Sichtbarmachung der wirtschaftlichen und liquiditätsmäßigen Auswirkungen in der Planung zu berücksichtigen.

6.3.2 Liquiditätsplanung

In der Liquiditätsplanung müssen alle Zu- und Abflüsse der Hochrechnung und der Planung dargestellt werden. Jede Position der Liquiditätsplanung muss entweder mit der Ergebnisplanung oder der Bilanzplanung abstimbar sein. Am Ende sollte die Über- oder Unterdeckung des Kontokorrentrahmens je Planungsperiode ausgewiesen werden.

6.3.3 Bilanzplanung (Vermögen und Schulden)

Grundlage für die Planung ist die Übernahme der Eröffnungsbilanzwerte und der Werte aus den relevanten Teilplänen je Planungsposition.

Die voraussichtliche zukünftige Entwicklung der Bilanz erfolgt in gegliederter Form. Wesentliche Bilanzpositionen sind kurz zu begründen. Gegebenenfalls sind Positionen in ihren Ausgangswerten auf Werthaltigkeit zu überprüfen. Die Entwicklung der einzelnen Bilanzpositionen ist in den einzelnen Jahren auf Plausibilität zu überprüfen, ggf. sind Überarbeitungen durchzuführen.

6.3.4 Wesentliche Detailpläne

Je nachdem wie detailliert und plausibel die Vorgaben aus der strategischen Planung sind, desto mehr oder weniger Planungsaufwand entsteht bei der Erstellung der operativen Planung bzw. der Erarbeitung der Detailpläne.

Grundsätzlich sollten die folgenden Teilpläne erstellt werden:

- Planung der Gesamtleistung
- Planung des Materialaufwandes und der Fremdleistungen
- Personalplan
- Planung der sonstigen betrieblichen Erträge
- Planung der sonstigen betrieblichen Aufwendungen
- Investitionsplan
- Finanzierungsplan
- Planung der Einkommens- und Ertragssteuern

Die Erarbeitung dieser Detailpläne orientiert sich an den betrieblichen Gegebenheiten. Das heißt, dass unter Umständen einzelne Detailpläne nicht erstellt werden müssen oder andere – hier nicht aufgeführte Detailpläne – notwendig werden. Alle Gedanken, die sich aus den vorgenannten Plänen ableiten, müssen sich aber in der integrierten Planung wiederfinden.

Die oben aufgeführte Reihenfolge der Detailpläne orientiert sich an dem typischen Planungsprozess, ist aber nicht zwingend. Insgesamt stellt der Planungsprozess einen „Kreislauf“ dar, so dass Erkenntnisse aus der Erstellung der Detailpläne oder der Umsetzung in die integrierte Planung wiederum Einfluss auf verschiedene andere Teilplanungen haben können.

6.3.4.1 Planung der Gesamtleistung

Die Gesamtleistung umfasst die Umsatzerlöse, die Bestandsveränderungen und ggf. die aktivierten Eigenleistungen. Das heißt, es muss festgestellt werden, welche maximale Kapazität (100 % Auslastung) bei den zugrunde gelegten Ressourcen möglich ist.

Die Gesamtleistung ist transparent und nachvollziehbar zu ermitteln und zu dokumentieren. Typischerweise erfolgt dies durch ein betriebspezifisches Mengen- und Wertgerüst. In diesem Zusammenhang sind Bestandsveränderungen und aktivierte Eigenleistung nachvollziehbar darzustellen und auf ihre Werthaltigkeit hin zu überprüfen.

Bei der Ermittlung des Mengen- und Wertgerüsts sind die strategischen Vorgaben, Chancen und Risiken sowie das Marktumfeld mit zu berücksichtigen. Das Mengen- und Wertgerüst orientiert sich sinnvoller Weise an Markt- und/oder betrieblichen Gegebenheiten, wie z. B. Kunden, Produkte, Regionen, Sparten, Produktionslinien, Preisgruppen oder Ähnlichem.

6.3.4.2 Planung des Materialaufwandes und der Fremdleistungen

Die Wareneinsätze bzw. Fremdleistungen sind in analoger Systematik der Gesamtleistung (z. B. Produkte, Kunden etc.) darzustellen. Die Aufwendungen werden dann in Abhängigkeit von der geplanten Leistung ermittelt. Zur Ermittlung des Materialaufwandes und der Fremdleistungen (Herstellungs- oder Gestehungskosten) ist Folgendes zu berücksichtigen:

- Produktionsstrategie
- Produktionsmethoden
- Maschinen und Anlagen
- Produktionspersonal
- Produktionskapazität
- Materialbeschaffung
- Materiallagerung
- Produktionsort(e) und Logistik
- Sub-/Nachunternehmer
- Energiekosten der Produktion
- etc.

6.3.4.3 Personalplan

Die Personalkosten sind entsprechend der planerischen und betrieblichen Erfordernisse zu planen. Es kann sich hier an der Aufbauorganisation, der Spartengliederung, der Kostenrechnung, dem DB-Schema usw. orientiert werden.

Selbstverständlich ist die Personalplanung vor dem Hintergrund der vorgenannten Pläne zu erstellen. Ggf. sind hier auch die strategischen Planungen / Ansätze und die Plausibilität zur Gesamtleistung zu beachten.

6.3.4.4 Planung der sonstigen betrieblichen Erträge

Eine differenzierte Planung von z. B.

- Andere sonstige Erträge (nicht betriebstypische Nebenumsätze),
- Anlagenverkäufe,
- Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen,
- Erträge aus der Auflösung von Sonderposten,
- staatliche Zuschüsse und Zulagen

muss dann erstellt werden, um eine transparente Planung zu gewährleisten, z. B. aufgrund der Komplexität oder der Höhe dieser Erträge.

6.3.4.5 Planung der sonstigen betrieblichen Aufwendungen

Die Planung der sonstigen betrieblichen Aufwendungen ist mit größtmöglicher Sorgfalt zu ermitteln und findet Berücksichtigung in Liquiditätsplanung, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Bilanz.

Hinsichtlich der Liquiditätsbelastung sind unter Umständen eventuell differierende Vorsteuersätze (voller Steuersatz, halber Steuersatz) zu berücksichtigen.

Problematisch sind in vielen Fällen die zu prognostizierenden Werte. Diese können nach unserer Empfehlung nur ermittelt werden, wenn die Einzelpositionen sorgfältig analysiert und diese dann in Sammelpositionen zusammengefasst werden.

Folgende Sammelpositionen können hierfür empfohlen werden:

- Raumkosten
- Energiekosten

- Versicherung
- Instandhaltung / Wartung
- Fahrzeuge
- Reisekosten
- Werbung
- Kosten der Warenabgabe/Leistungsabgabe
- Fortbildung
- Kommunikation
- Leasing- und Mietkosten
- Bezogene Dienstleistungen
- Sonstige Kosten
- Sonstige Aufwendungen
- Gründungskosten (soweit zutreffend)

In jedem Falle sind auch die Sonstigen Steuern zu berücksichtigen, die ggf. den Sammelpositionen bzw. dem Wareneinsatz zugeordnet werden können bzw. gem. HGB unter Sonstigen Steuern auszuweisen sind. Dies sind z. B.

- Kfz-Steuer (Fahrzeuge),
- Getränke- und Tabaksteuer (Wareneinsatz),
- Grundsteuer (Raumkosten).

6.3.4.6 Investitionsplan

Eine sorgfältige Investitionsplanung beinhaltet nicht nur die Planung der Investitionen für die Zeitperiode des „Neubeginns“, „Gründungsjahres“ etc., sondern berücksichtigt auch voraussichtliche Investitionen in den nachfolgenden Zeitperioden.

Die Investitionen sollten gegliedert nach den Anlagengruppen (z. B. Immaterielle Vermögensgegenstände, Gebäude, Produktionsmaschinen, EDV, Büroausstattung etc.) des Rechnungswesens dargestellt werden. Ggf. müssen diese noch um Bereiche wie Sanierungsinvestitionen, Erweiterungsinvestitionen, etc. erweitert werden. Investitionen sind nach Anlagengruppen und Planungsperioden (Monaten, Quartalen, Jahren) einzeln darzustellen:

- Planung der Abschreibung je Anlagengruppe und Planungsperiode
- Berücksichtigung der GWG für die jeweiligen Planungsperioden

6.3.4.7 Finanzierungsplanung

Neben der Darstellung der Finanzierungsplanung nach der klassischen Methode Eigen- und Fremdmittel sollte dem - sofern erforderlich - eine Darstellung der möglichen Bemessungsgrundlage vorausgehen.

In der Finanzierungsplanung sind ggf. Bürgschaften und Erfüllungsbürgschaften ebenso wie z. B. Finanzierung eines ersten bzw. erweiterten Warenlagers zu berücksichtigen.

Zinsen sind je Darlehen und Planungsperiode (Monate, Quartale, Jahre) zu planen, ebenso die voraussichtlichen Tilgungen. Zu den Darlehen gehören alle Arten von Darlehen, so z. B. auch Gesellschafterdarlehen.

Hinweis: Zinsaufwendungen für Kontokorrent werden im Rahmen der benötigten Liquidität bei der Bilanz- bzw. Liquiditätsplanung berücksichtigt und fließen, ebenso wie die o. g. Darlehenszinsen und Zinsnebenkosten in das Finanzergebnis ein.

Für die Beurteilung der prinzipiellen Realisierbarkeit einer erstellten Unternehmensstrategie und der daraus abgeleiteten operativen Planung ist zu bedenken, dass diese auch aus Perspektive der Stakeholder betrachtet werden sollte, da diese ggf. durch ein

Unternehmensrating auf Basis der Unternehmensplanung die Konditionen für die künftige Geschäftsbeziehung festlegen.

6.3.4.8 Planung der Einkommens- und Ertragsteuern

Eine Planung der Einkommens und Ertragssteuern (ESt, KSt, GewSt) ist unerlässlich, da ansonsten eine aussagefähige Liquiditätsplanung je Planungsperiode unmöglich ist. An dieser Stelle sollte nach vorläufiger Fertigstellung der Gesamtplanung (mit den Ergebnissen vor Steuern) eine Planung der sich ergebenden Einkommens- und Ertragssteuern erfolgen.

Je nach Komplexität des Sachverhaltes:

- muss die Planung der Steuern vom Einkommen und Ertrag erfolgen, um die Belastung der Gesellschaft aus betriebswirtschaftlicher Sicht zu ermitteln und sichtbar zu machen. Eine endgültige steuerliche Bewertung obliegt dem steuerlichen Berater der Gesellschaft.
- kann die Planung der Steuern vom Einkommen und Ertrag mit dem steuerlichen Berater der Gesellschaft abgestimmt werden.

6.4 Kennzahlen

Die Entwicklungen von wichtigen Kennzahlen sind in jedem Falle darzustellen. Auf der Grundlage von Jahresüberschuss, EBIT, EBITDA und Cash-flow in absoluten Zahlen werden die nachfolgenden Kennzahlen empfohlen:

- Eigenkapitalrentabilität
- Gesamtkapitalrentabilität
- ROI (Return on Investment)
- Cash-flow in % vom Umsatz
- Liquidität 1. Grades
- Liquidität 2. Grades
- Schuldtilgungsdauer in Jahren
- Anlagendeckung

Weiterhin sollte die Bilanz und Ergebnisrechnung neben den absoluten Zahlen auch die jeweiligen Prozentwerte enthalten. Darüber hinaus bzw. ergänzend zu den vorgenannten Prozentwerten sollten noch die nachfolgenden Prozentwerte in Ergänzung zu den obigen Kennzahlen ermittelt werden:

- Eigenkapitalquote (ggf. an die analytische Eigenkapitalquote)
- Verschuldungsgrad
- Kapitalrückflussquote
- Umsatzrentabilität
- Material- / Fremdleistungsquote
- Personalaufwandsquote

Wertorientiertes Management bewirkt, dass der Unternehmenswert systematisch und kontinuierlich gesteigert wird. Wertorientierte Kennzahlen zur Steuerung sowie Maßnahmen zu profitablen Wachstum, Effizienzsteigerung und Optimierung der Kapitalbindung sind wichtige Elemente. Die zentralen Steuerungsgrößen sind

- Economic Value Added (EVA),
- Return on capital employed (ROCE),
- Weighted average cost of capital (WACC)

für die erzielte Rendite auf das eingesetzte Kapital in Beziehung zu den gewichteten Kapitalkosten.

Zu dem sind Kennzahlen zu dem Gesamtrisikoumfang (z.B. risikobedingter Eigenkapitalbedarf) und zum Rating (z.B. Kreditrating) anzugeben. Dazu konsistent sind die Fremdkapitalzinssätze für die Planung festzulegen.

Die aufgeführten Kennzahlen können ferner um interne sowie branchenspezifische Kennzahlen ergänzt werden.

Kernthesen

KT 6.1 Die operative Planung ist aus der strategischen Planung abzuleiten

KT 6.2 Die Ergebnis-, Liquiditäts- und Bilanzplanung basieren auf einem in sich geschlossenen Rechenwerk

KT 6.3 Insbesondere zur Prüfung auf Widerspruchsfreiheit der einzelnen Teilpläne untereinander ist deren Vernetzung sicherzustellen.

KT 6.4 Ein wichtiges Steuerungselement bilden Kennzahlen. Sie sind aber nur nützlich, wenn angegeben wird, welcher Soll- oder Schwellenwert erreicht werden soll bzw. nicht über- oder unterschritten werden darf.

7 Revolvierung und Vergleiche (Überwachung) und unterjährige Ergänzung (Forecast/Vorschau)

7.1 Ergänzung/Veränderung der Planung

Grundsätzlich darf eine einmal erstellte Planung, die von den Gremien des Unternehmens anerkannt wurde, nicht mehr verändert werden. Spätere Plan/Ist-Vergleiche sind sonst ohne exakte Aussage, wenn sie auf verschiedene Ausgangsplanungen bezogen werden. Sofern jedoch Planungen auf vorläufigen Abschlüssen aufbauen wird die Planung bei Vorliegen des endgültigen Abschlusses angepasst (Bilanzwerte) und 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 Plan/Ist-Vergleiche ist.

7.2 Plan/Ist-Vergleiche

Diese sind grundsätzlich auf die Erfordernisse des Unternehmens und der Empfänger abzustimmen. Wesentliche Abweichungen sind zu analysieren und die Auswirkungen auf das Unternehmen zu identifizieren.

Entsprechende Maßnahmen sind abzuleiten. Bei den Vergleichen ist regelmäßig die Erreichbarkeit des ursprünglichen Planes zu überprüfen und bei Abweichungen sind Maßnahmen zur Planerfüllung zu entwickeln bzw. abzuleiten. Zu prüfen ist jeweils, ob eingetretene Abweichungen auf bereits identifizierte Risiken zurückgeführt werden können. Sollte dies nicht der Fall sein und ist im Rahmen der Plan-Ist-Vergleiche ein neues Risiko identifiziert worden, so ist dieses ggf. nunmehr kontinuierlich zu überwachen und im Rahmen der Überarbeitung der Planung zu berücksichtigen.

7.3 Revolvierende Planung

Bei der revolvierenden Planung werden die Planwerte durch die aktuellen Ist-Werte überschrieben. Außerdem werden alle neuen Erkenntnisse in der Planung berücksichtigt, wodurch eine neue Hochrechnung für das lfd. Geschäftsjahr entsteht. Die revolvierende Planung steht

neben der ursprünglichen Planung.

Kernthese:

KT 7: Es ist sicherzustellen, dass die Soll/Ist-Abweichungen nicht nur zur Kenntnis genommen, sondern in turnusmäßigen Besprechungen (z. B. "Umsatz- oder „Kostenkonferenzen“) erläutert und ggf zur Auslösung von Gegenmaßnahmen führen.

Abkürzungsverzeichnis

■	Abs.	Absatz
■	AktG	Aktiengesetz
■	BDU	Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.
■	bzw.	beziehungsweise
■	DB	Deckungsbeitrag
■	d. h.	das heißt
■	EBIT	Earnings before interests and taxes
■	EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
■	EDV	Elektronische Datenverarbeitung
■	ESt	Einkommensteuer
■	etc.	et cetera
■	GewSt	Gewerbesteuer
■	ggf.	gegebenenfalls
■	GmbHG	Gesellschaft mit beschränkter Haftung Gesetz
■	GoP	Grundsätze ordnungsgemäßer Planung
■	GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
■	GWG	Geringwertige Wirtschaftsgüter
■	HGB	Handelsgesetzbuch
■	IAS	International Accounting Standards
■	IFRS	International Financial Reporting Standards
■	InsO	Insolvenzordnung
■	Kfz	Kraftfahrzeug
■	KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
■	KSt	Körperschaftsteuer
■	lfd.	laufend
■	Nr.	Nummer
■	o. g.	oben genannt
■	ROI	Return on Investment
■	u. a.	unter anderem
■	US-GAAP	United States-Generally Accepted Accounting Principles
■	usw.	und so weiter
■	z. B.	zum Beispiel

Berufsgrundsätze für BDU-Unternehmensberater

Präambel

Diese Grundsätze bestimmen das Verhalten der Mitglieder des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU e.V., in ihren Beziehungen zu Klienten, Interessenten, Mitarbeitern, Bewerbern, Lieferanten, Verbänden und der Öffentlichkeit.

Einführung und Einhaltung

Die Mitglieder des BDU verpflichten sich freiwillig zur Einhaltung der Grundsätze und unterwerfen sich in strittigen Fragen einem Ehren- oder Schiedsgericht. Die Grundsätze werden in geeigneter Form allen Mitarbeitern der BDU-Mitglieder bekanntgegeben und diese zur Einhaltung angehalten.

1. Fachliche Kompetenz

Unternehmensberater übernehmen nur Aufträge, für deren Bearbeitung die erforderlichen Fähigkeiten, Erfahrungen und Mitarbeiter bereitgestellt werden können. Unternehmensberater suchen Lösungen, die dem Stand der Wissenschaft, der Entwicklung der Branche und den Bedürfnissen des Klienten in bester Weise gerecht werden. Unternehmensberater unternehmen alle Anstrengungen, ihre Kenntnisse, Fähigkeiten und Verfahrenstechniken ständig zu verbessern und machen ihren Klienten die Vorteile dieser Verbesserungen uneingeschränkt zugänglich.

2. Seriosität und Effektivität

Unternehmensberater empfehlen ihre Dienste nur dann, wenn sie erwarten, dass ihre Arbeit Vorteile für den Klienten bringt. Sie geben realistische Leistungs-, Termin- und Kostenschätzungen ab und bemühen sich, diese einzuhalten. Unternehmensberater üben nicht nur eine gutachterliche Tätigkeit aus oder erarbeiten Empfehlungen, sondern wirken bei der Realisierung der Vorschläge mit und arbeiten solange mit dem Klienten zusammen, bis dieser die Aufgabe ohne Hilfe des Unternehmensberaters fortführen kann. Unternehmensberater sind sich bewusst, dass neben der sachlichen Lösung die menschlichen Beziehungen große Bedeutung besitzen. Sie bemühen sich deshalb um eine harmonische Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber und seinen Mitarbeitern. Unternehmensberater beachten bei Kooperationen, Arbeitsgemeinschaften und weiteren Formen beruflicher Zusammenarbeit mit anderen BDU-Mitgliedern die sich daraus ergebenden Treuepflichten. Dies umfasst insbesondere das Verbot einer willkürlichen Schädigung des Partners sowie die Pflicht zu dessen vollständiger und zutreffender Information über alle wesentlichen Umstände der Zusammenarbeit, soweit dafür ein berechtigtes Interesse besteht.

3. Objektivität, Neutralität und Eigenverantwortlichkeit

Unternehmensberater werden grundsätzlich eigenverantwortlich tätig und akzeptieren in Ausübung ihrer Tätigkeit keine Einschränkung ihrer Unabhängigkeit durch Erwartungen Dritter. Sie führen eine unvoreingenommene und objektive Beratung durch und sprechen auch Unangenehmes offen aus. Sie erstellen keine Gefälligkeitsgutachten. Unternehmensberater respektieren auch gegenüber den für sie tätigen Mitarbeitern, soweit diese als Unternehmensberater qualifiziert sind, deren Verpflichtung zu eigenverantwortlicher Tätigkeit. Unternehmensberater verpflichten sich zur Neutralität gegenüber Lieferanten von Geräten, Hilfsmitteln und Diensten, die zur Verwirklichung ihrer Vorschläge erforderlich sind und fordern oder akzeptieren von diesen keinerlei Provisionen, Aufwandsentschädigungen oder dergleichen. Sofern Unternehmensberater Lieferanten empfehlen, erfolgt dies nur aufgrund der Erfordernisse des Klienten oder einer vergleichenden Analyse des Leistungsangebotes der Lieferanten. Sofern Unternehmensberater EDV-Software-Pakete oder -Geräte oder -Hilfsmittel empfehlen, die von ihnen vertrieben werden oder an denen sie in irgendeiner Form finanziell interessiert sind, weisen sie auf diese Tatsachen hin und erwecken nicht den Eindruck einer neutralen Produktauswahl.

4. Unvereinbare Tätigkeiten

Mit dem Beruf des Unternehmensberaters unvereinbar ist die Annahme von Aufträgen für Tätigkeiten, die die Einhaltung der Berufspflichten und Mindeststandards berufsethischen Handelns gefährden.

5. Vertraulichkeit

Unternehmensberater behandeln alle internen Vorgänge und Informationen des Klienten, die ihnen durch ihre Arbeit bekannt werden, streng vertraulich. Insbesondere werden auftragsbezogene Unterlagen nicht an Dritte weitergegeben. Unternehmensberater gewähren keinen generellen Konkurrenzausschluss. Über einen speziellen Konkurrenzausschluss werden in besonderen Fällen Absprachen getroffen. Unternehmensberater halten sich für berechtigt, Klientenlisten zu veröffentlichen, werden aber Klienten nur dann als Referenz angeben, wenn sie deren Zustimmung zuvor eingeholt haben.

6. Unterlassung von Abwerbung

Unternehmensberater bieten Mitarbeitern ihrer Klienten weder direkt noch indirekt Positionen bei sich selbst oder anderen Klienten an. Unternehmensberater erwarten, dass auch ihre Klienten während der Zusammenarbeit mit ihnen mit keinem ihrer Mitarbeiter Einstellungsverhandlungen führen und ihre Mitarbeiter nicht abwerben. Unternehmensberater verlangen von ihren Mitarbeitern, dass sie während der Dauer der Klientenbeziehungen keine Verhandlungen mit Klienten über eine Einstellung führen, damit die Objektivität ihrer Arbeit gesichert wird. Unternehmensberater nehmen keine sitten- und wettbewerbswidrige Abwerbung von Mitarbeitern anderer BDU-Mitglieder vor.

7. Fairer Wettbewerb

Unternehmensberater erbringen mit Ausnahme der Erarbeitung und Abgabe von Angeboten keine unentgeltlichen Vorleistungen, noch bieten sie Arbeitskräfte oder andere Leistungen zur Probe an. Unternehmensberater achten das geistige Urheberrecht an Vorschlägen, Konzeptionen und Veröffentlichungen anderer und verwenden solches Material nur mit Quellenangabe. Unternehmensberater empfehlen bei sachlich-fachlicher Notwendigkeit nur solche Kollegen, deren Leistungsstand ihnen bekannt ist, dabei und bei Kooperationen bevorzugen sie BDU-Mitglieder. Unternehmensberater legen bei Kooperationen, soweit es sich nicht um einen Kapazitätsausgleich handelt, gegenüber den Klienten die Projektverantwortlichkeit sowie Art und Umfang der Zusammenarbeit offen und klar dar.

8. Angemessene Preisbildung

Unternehmensberater berechnen Honorare, die im richtigen Verhältnis zu Art und Umfang der durchgeführten Arbeit stehen und die vor Beginn der Beratungstätigkeit mit dem Klienten abgestimmt worden sind. Unternehmensberater geben Festpreisangebote nur für Projekte ab, deren Umfang zu überblicken ist und bei denen nach honorarpflichtigen Voruntersuchungen Umfang und Schwierigkeitsgrad der zu lösenden Probleme präzise und für beide Vertragsparteien überschaubar und verbindlich herausgearbeitet worden sind. Unternehmensberater präzisieren ihre Angebote so, dass der Klient weiß, welche sonstigen Kosten neben dem Honorar in Rechnung gestellt werden.

9. Seriöse Werbung

Unternehmensberater verpflichten sich zu seriösem Verhalten in der Werbung und der Akquisition und präsentieren ihre Qualifikation einzig im Hinblick auf ihre Fähigkeiten und ihre Erfahrung. Referenzschreiben werden nicht, auch nicht auszugsweise, verbreitet. Unternehmensberater halten sich in ihren Darstellungen über ihre Umsätze, Mitarbeiter, Tätigkeitsbereiche etc. an den augenblicklichen Stand und geben keine spektakulären Zukunftspläne bekannt.

Impressum:

Herausgeber:
Institut der Unternehmensberater
IdU im BDU

Bundesverband Deutscher
Unternehmensberater BDU e.V.

Zitelmannstraße 22
53113 Bonn
Telefon: 0228 / 91 61-0
Fax: 0228 / 91 61-26

Reinhardtstraße 34
10117 Berlin
Telefon: 030 / 8 93 10 70
Fax: 030 / 8 93 47 46

489, avenue Louise
B-1050 Brüssel

info@bdu.de
www.bdu.de