

Unternehmensplanung in mittelständischen Unternehmen

Chance oder notwendiges Übel?

**Workshop am 16. Oktober 2003
mit der BayBG**

(Bayerische Beteiligungsgesellschaft mbH)

Referenten:

WP/StB Hermann Pointl

WP/StB Thilo Rath

Kanzlei Dr. Langenmayr & Partner GbR, München

www.dr-langenmayr.de



Dr. Langenmayr & Partner GbR

Übersicht

1. Notwendigkeit und Aufbau der Unternehmensplanung

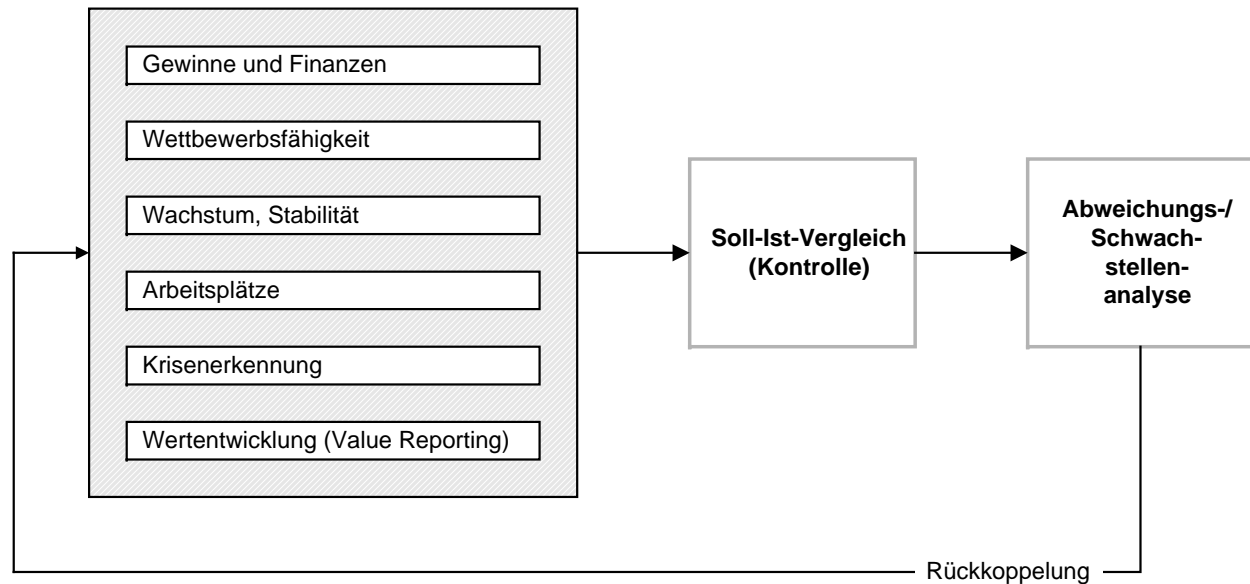
2. Strategische Planung

3. Operative Planung

4. Unternehmensplanung in der Krise

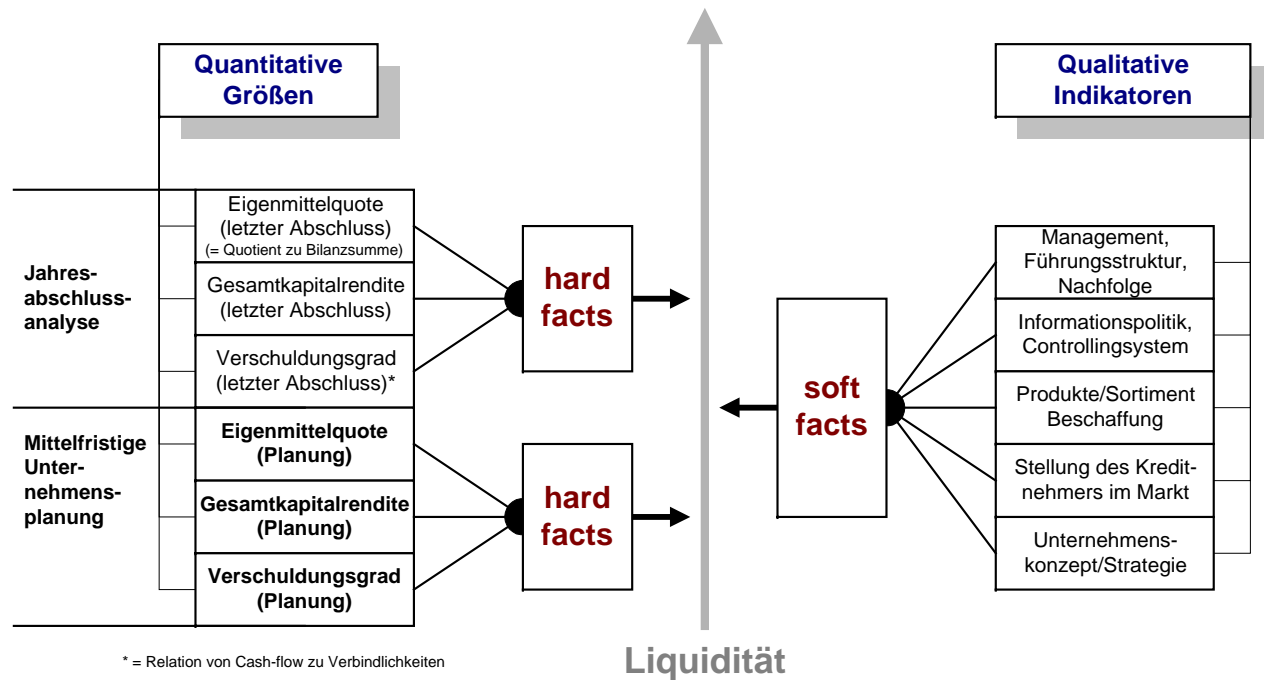
Notwendigkeit und Aufbau der Unternehmensplanung

Ziele und Nutzen von Planungsrechnungen



Notwendigkeit und Aufbau der Unternehmensplanung

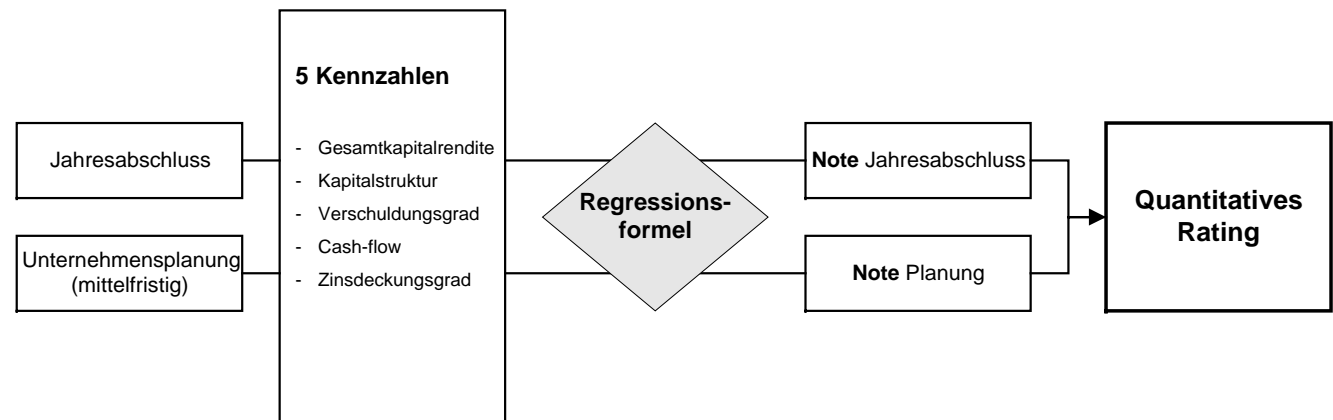
Bestandteile des IKB-Kreditratings



Notwendigkeit und Aufbau der Unternehmensplanung

Rating / Basel II

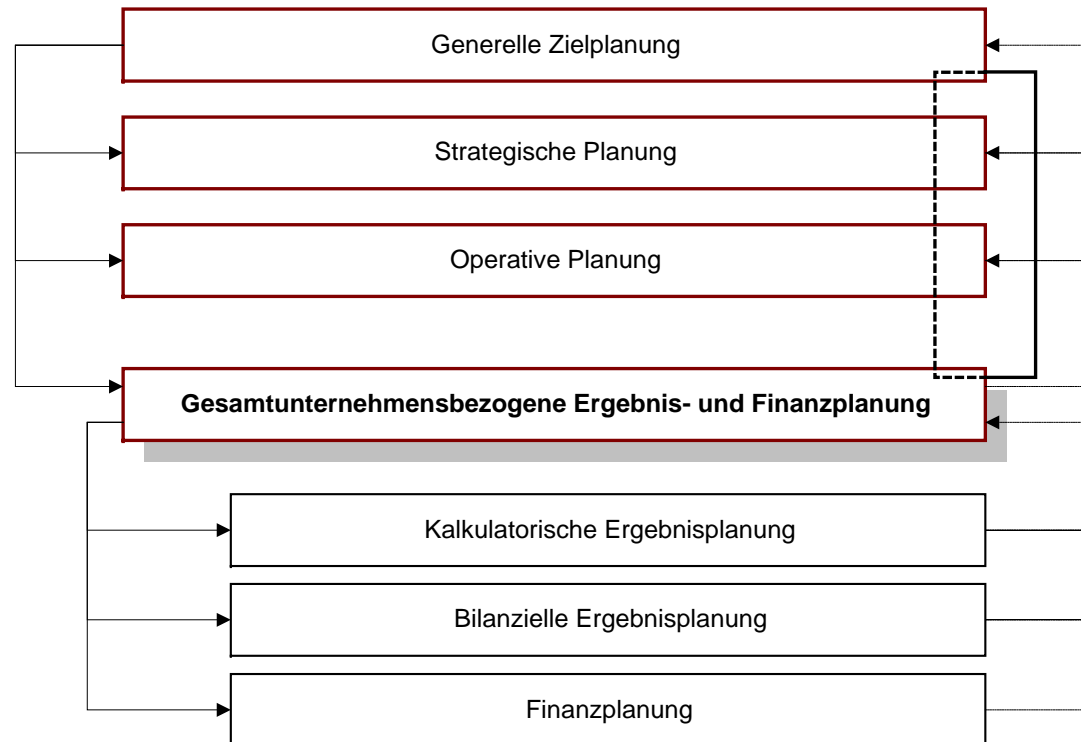
Bestandteile des quantitativen Ratings (hard facts) der IKB



Quelle: IKB-Broschüre: Rating für den Mittelstand

Notwendigkeit und Aufbau der Unternehmensplanung

Aufbau der Unternehmensplanung



Übersicht

1. Notwendigkeit und Aufbau der Unternehmensplanung

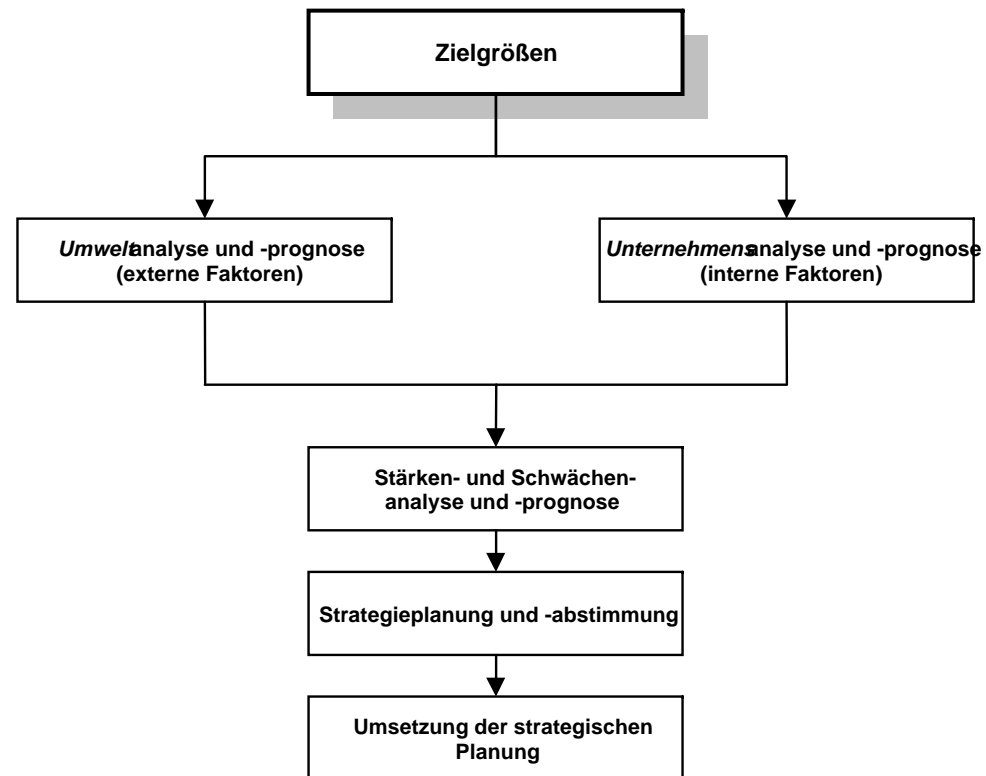
2. Strategische Planung

3. Operative Planung

4. Unternehmensplanung in der Krise

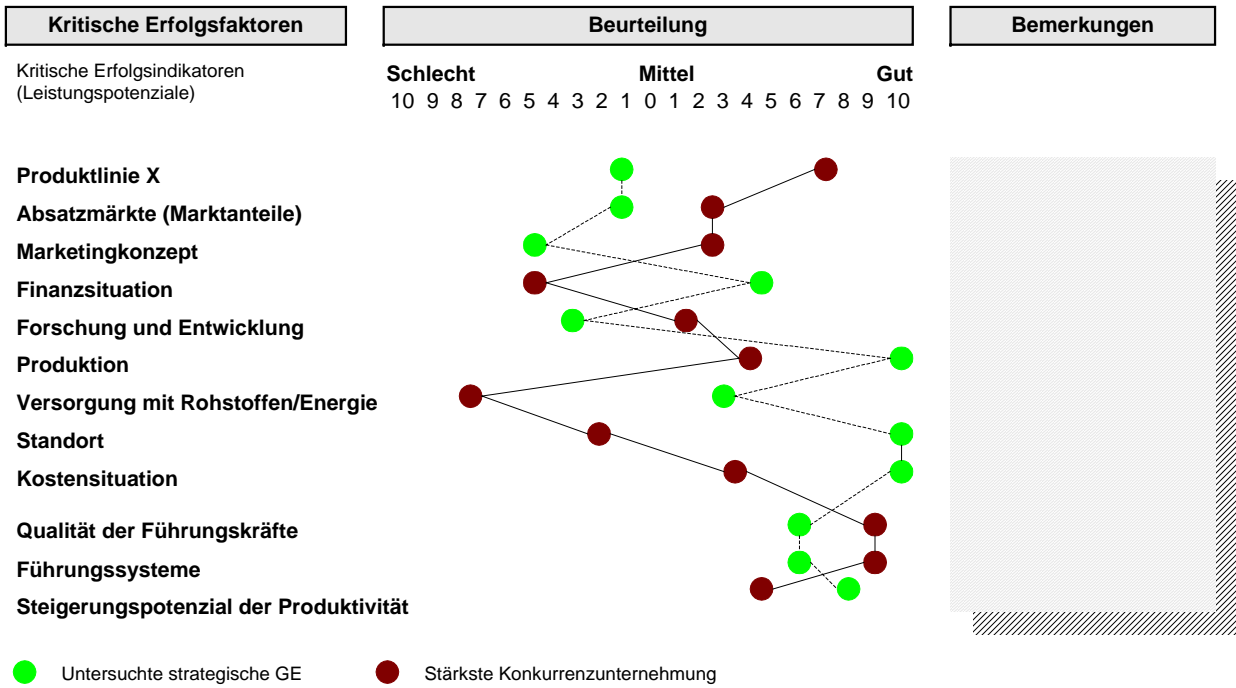
Strategische Planung

Grundstruktur der strategischen Planung



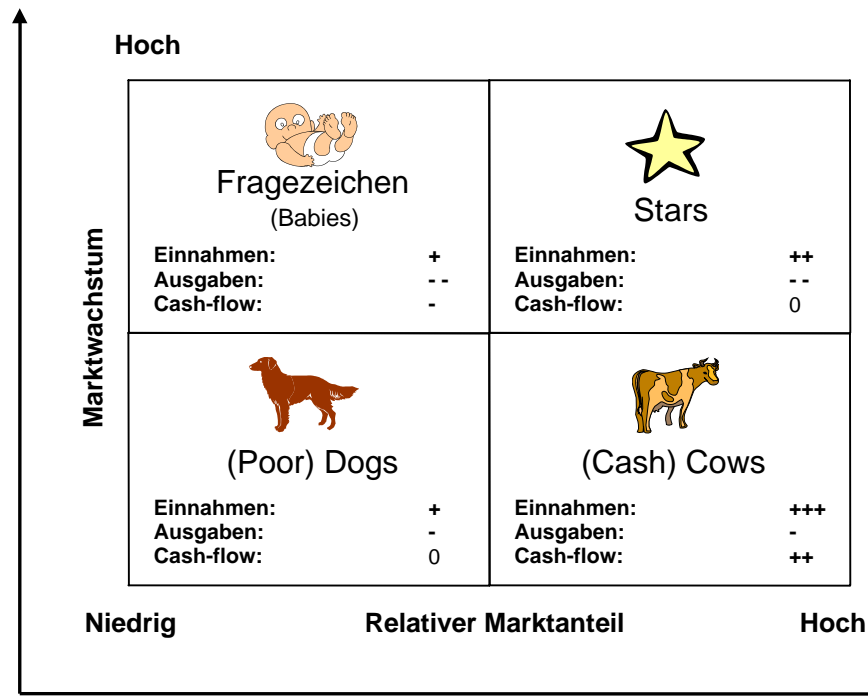
Strategische Planung

Stärken-Schwächen-Analyse



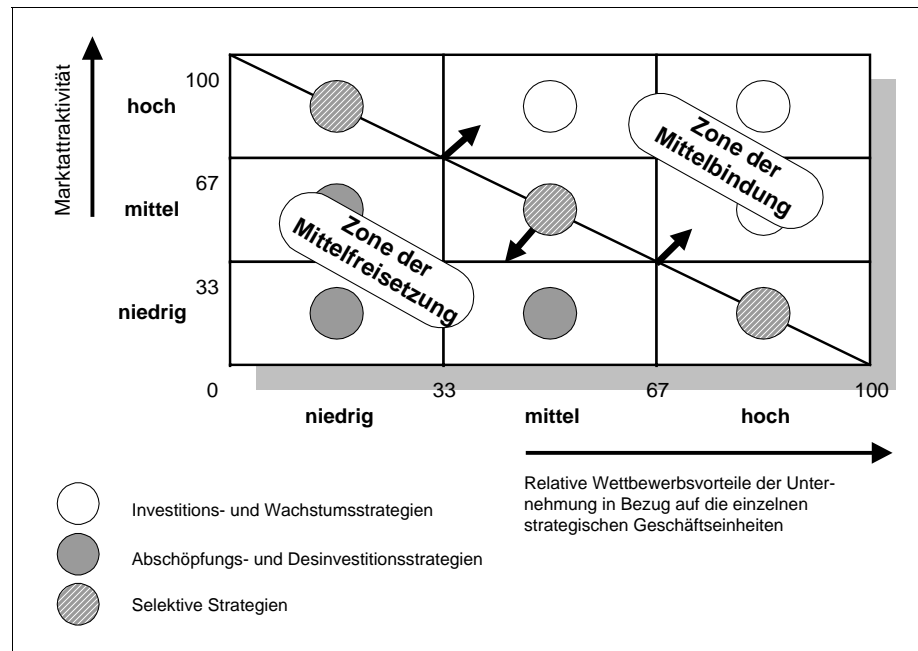
Strategische Planung

Marktanteils-Marktwachstum-Portfolio der Boston Consulting Group (BCG)



Strategische Planung

Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Matrix von McKinsey



Strategische Planung

Basisstrategien

	Kostenvorteile	Differenzierungsvorteile
Gesamtmarkt	Kostenführerschaft auf Gesamtmarkt (Cost Leadership)	Differenzierung auf Gesamtmarkt
Teilmarkt	Kostenführerschaft am Teilmarkt (Cost Focus)	Differenzierung auf Teilmarkt

Strategische Planung

Balanced Scorecard als Frühwarnsystem

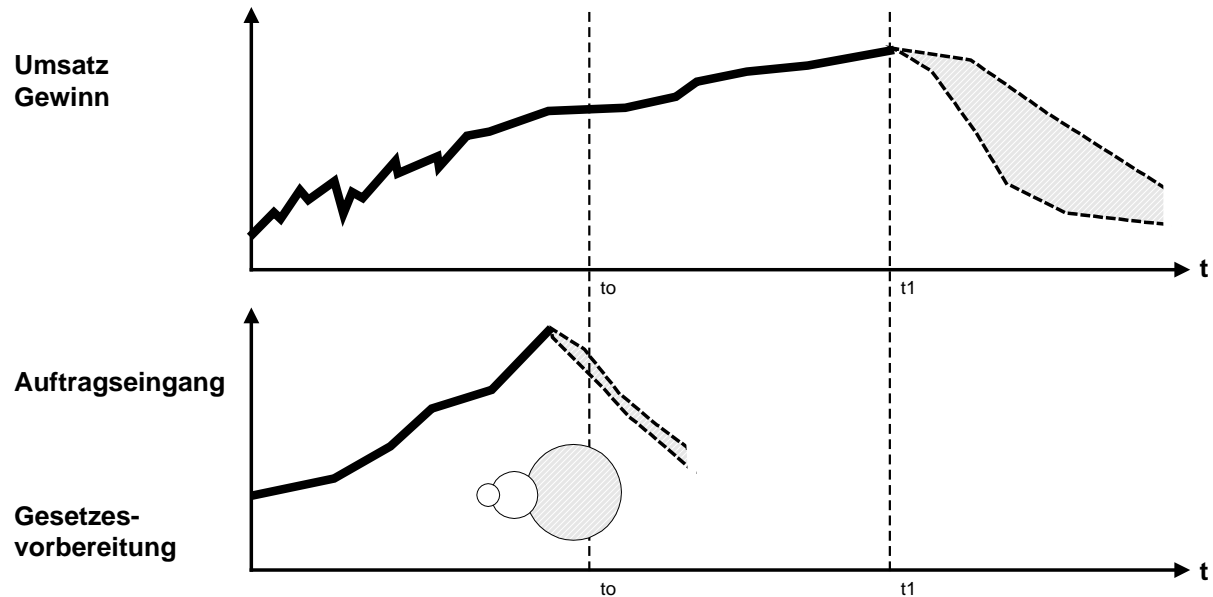
Teilperspektiven mit Zielrichtung auf eine Spitzenkennzahl (Beispiele)

(Leistungstreiber/ Leading indicators)	Strategisches Ziel	Meßgröße	Operativer Zielwert	Krisensignal, wenn (unterjährig)
Finanz- perspektive (Return-on-Capital- Employed)	Umsatz(wachstum)	Umsatz(wachstum)	In 2005: 10 Mio. = + 10 % jährlich	< 9,5 %
	Deckungsbeitrag	Deckungsbeitrag	In 2005: 30 % = + 1 %-Punkt jährlich	Steigerungsrate < 0,9 %-Punkte
	Umsatzsynergien mit anderen Unternehmensbereichen	Zusatzumsätze	15 % des Eigenumsatzes	< 13 % des Eigenumsatzes
Kunden- perspektive	Zufriedenheit/Image	Erhebungsergebnisse	1,5 auf der Maßskala	> 1,7 % auf der Maßskala
	Kundenbindung	Abwanderungsquote	10 %	> 15 %
	Marktanteil	Marktanteil	40 %	< 38 %
Prozeß- perspektive	Standardisierungsgrad	Erfüllungsgrad (QM-)Soll-Systemreferenz	95 %	< 90 %
	Durchlaufzeit	Durchlaufzeit	3,5 Tage	> 3,8 Tage
	Time to Market	Time to Market	8 Monate	> 10 Monate
Mitarbeiter-/ Lern- perspektive	Zufriedenheit	Erhebungsergebnisse	1,5 auf der Maßskala	> 1,8 % auf der Maßskala
	Qualifikation	Benchmarking	Eine Notenstufe besser als Konkurrenz	< ½ Notenstufe besser als Konkurrenz
	Vorschlagswesen	Anzahl/Qualität	120 Vorschläge pro Jahr mit 50 % Umsetzungsrate	< 7 Vorschläge pro Monat oder < 40 % Umsetzungs- rate
	Fluktuation	Quote	5 %	> 8 %

Strategische Planung

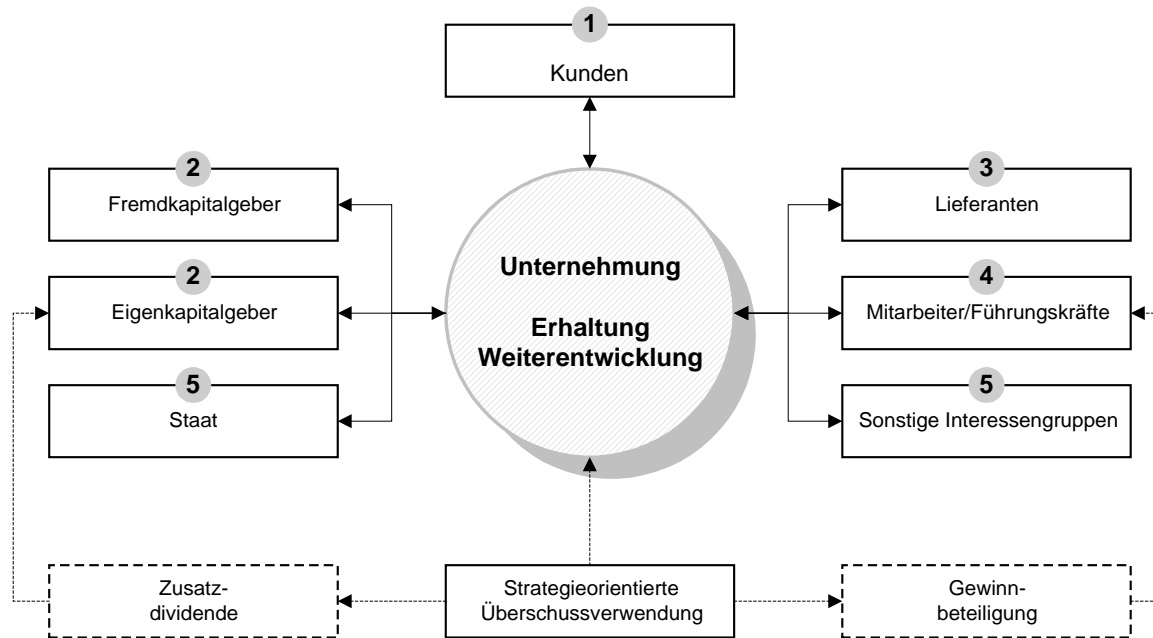
Frühwarnsystem

Prinzipdarstellung von Frühwarnindikatoren (Gesetzesvorbereitungen, Auftragseingänge)



Strategische Planung

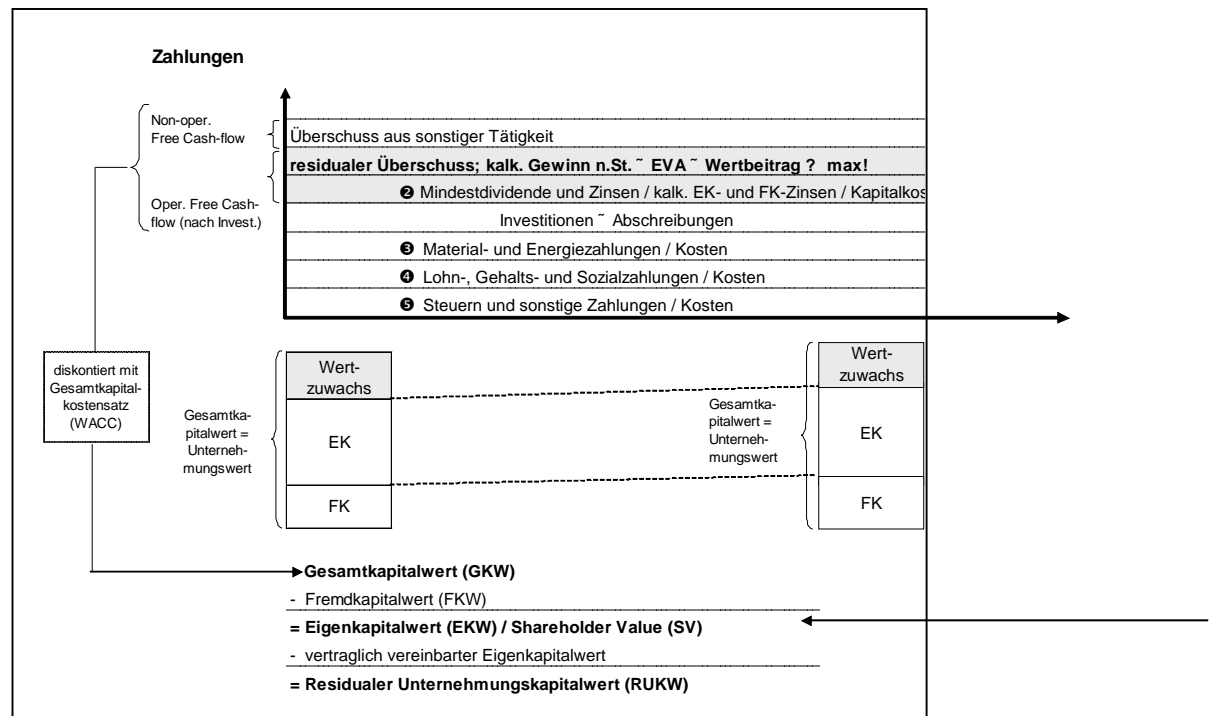
Wertsteigerung als Planungsziel (I)



Quelle: Hahn/Hungenberg, Planung und Kontrolle, 6. Auflage 2001, S. 153

Strategische Planung

Wertsteigerung als Planungsziel (II)



Strategische Planung

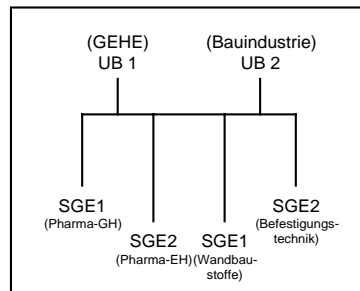
Vorgehensweise bei der strategischen Planung

(am Beispiel der Franz Haniel & Cie. GmbH)

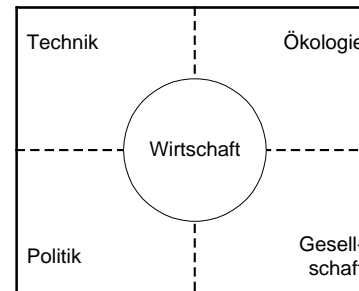
1. Generelle Unternehmensziele (Strategiepapier)

Wer sind wir ? - Wer wollen wir sein ?

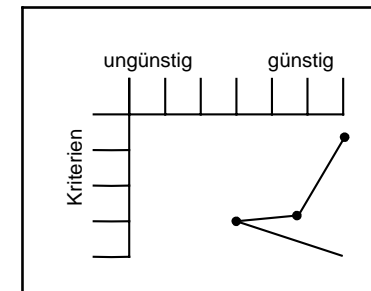
2. Definition der SGE



3. Analyse des Umfeldes (pro SGE)



4. Analyse der Marktattraktivität (pro SGE)



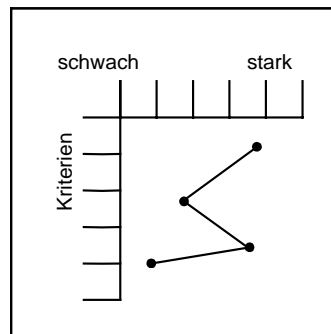
SGE = strategische Geschäftseinheiten / UB = Unternehmensbereich

Strategische Planung

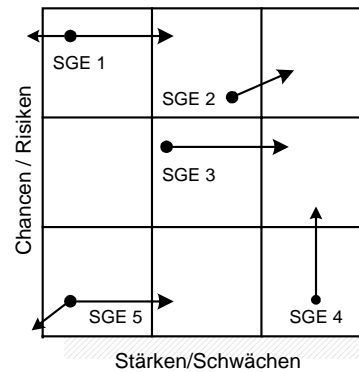
Schrittfolge der strategischen Planung

(am Beispiel der Franz Haniel & Cie. GmbH)

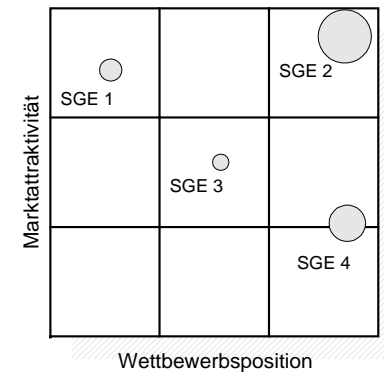
5. Analyse der Wettbewerbsposition (pro SGE)



6. Ist-Portfolio und alternative Strategien



7. Erstellung des Ziel-Portfolios



8. Strategisches Programm / Strategische Diagnose

Langfristige Entwicklung von Eckdaten	Strategische Stoßrichtung	Meilensteine/Langfristmaßnahmen
---------------------------------------	---------------------------	---------------------------------

SGE = strategische Geschäftseinheiten / UB = Unternehmensbereich

Übersicht

1. Notwendigkeit und Aufbau der Unternehmensplanung

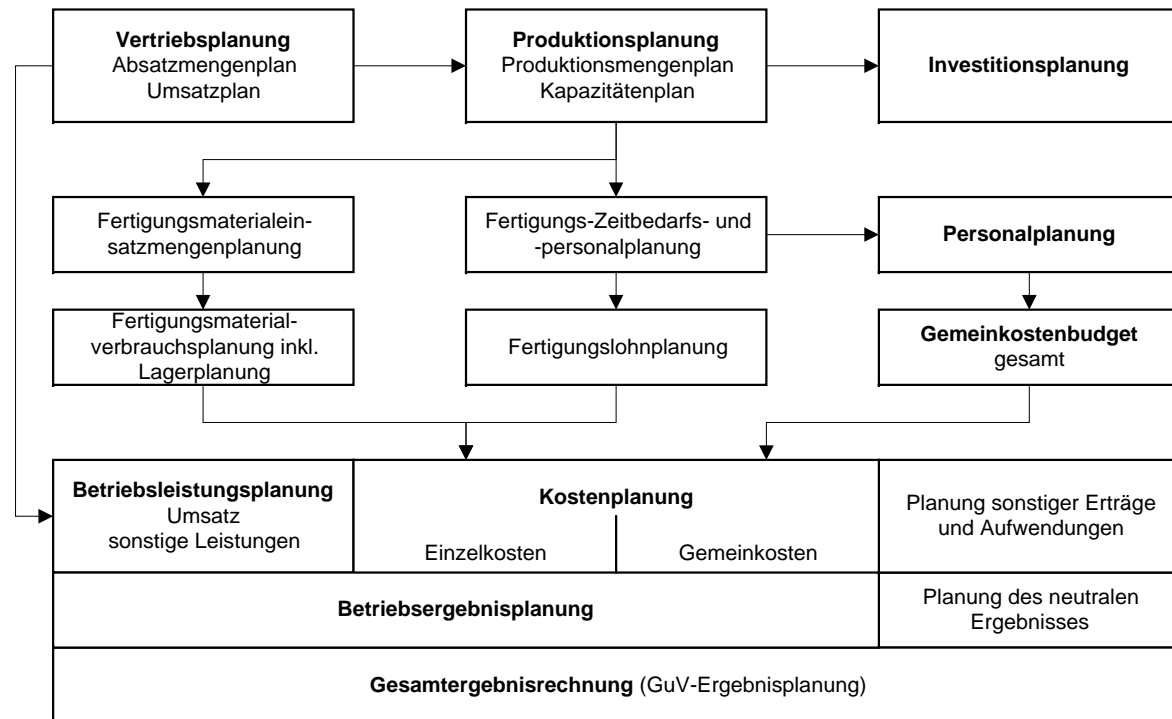
2. Strategische Planung

3. Operative Planung

4. Unternehmensplanung in der Krise

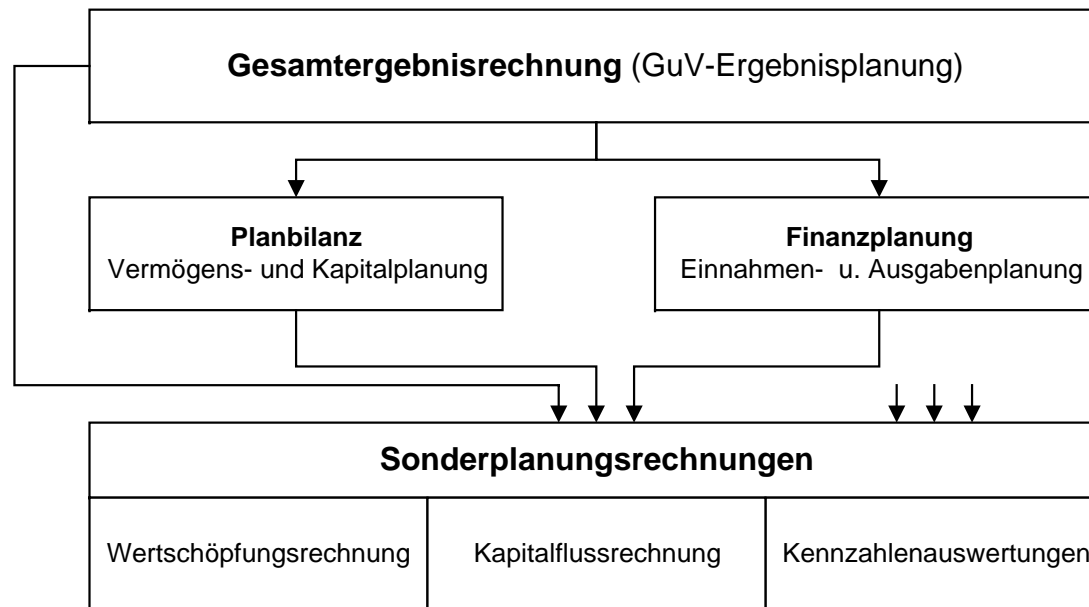
Operative Planung

Betriebliche Teilpläne und Wertefluss (I)



Operative Planung

Betriebliche Teilpläne und Wertefluss (II)



Operative Planung

Fallbeispiel: Von der Unternehmensplanung zum Finanzplan

- **Ausgangsfall:**
- Die M-AG stellt Werkzeugmaschinen der Baureihe A und B her. Vertriebsregionen sind Deutschland, Europa und USA. Während die M-AG in Deutschland zu den Marktführern gehört, plant die Geschäftsleitung den Marktanteil in Europa und USA auszubauen. Es sollen eine Ergebnisplanung und ein darauf basierender Finanzplan erstellt werden.

Operative Planung

■ Teilpläne

Vertriebsplanung

Im Rahmen der Vertriebsplanung geht die Geschäftsleitung für 2004 von folgenden Daten aus:

Absatz in Stück	Deutschland		Europa		USA	
	Menge	€	Menge	€	Menge	€
Typ A	4.800	600	2.400	400	2.400	400
Typ B	7.200	950	3.000	850	4.200	850

Es ergibt sich folgende Umsatzplanung für 2004:

	Deutschland	Europa	USA	Summe
	€	€	€	€
Typ A	2.880.000 (4.800 x 600 €)	960.000 (2.400 x 400)	960.000 (2.400 x 400)	4.800.000
Typ B	6.156.000 (7.200 x 950 € - 10%)	2.295.000 (3.000 x 850 € - 10%)	3.213.000 (4.200 x 850 € - 10%)	11.664.000
Summe	9.036.000	3.255.000	4.173.000	16.464.000

Operative Planung

Produktionsplanung

Weitere Daten:

	Typ A	Typ B	
Fertigungszeit in Minuten	40	55	
Rohstoffverbrauch in €pro Stück	290	330	
Personalkosten je MA in €	90.000	105.000	
	Typ A	Typ B	Summe €
Produktionskapazität in Minuten	384.000 (9.600 x 40 Min.)	792.000 (14.400 x 55 Min.)	
Rohstoffeinkauf in €	2.784.000 (9.600 x 290 €)	4.752.000 (14.400 x 330 €)	7.536.000

Typ A: 3 Masch. }
 Typ B: 8 Masch. } laufen 7 Std./T. bei 250 T.

Typ A kann fremdgefertigt werden (€539,50) oder Erweiterungsinvestition bei Kapazitätsüberschreitung

Operative Planung

Personalplanung

Anzahl Mitarbeiter	Prozessorientierung	Kosten p. a.	Kapazität p. a.
1 Abteilungsleiter (Vertrieb)	Prozess: leistungsmengeneutral	150.000 €	1.442 Std. = 86.520 Min.
5 Mitarbeiter (Vertrieb)	Prozess: Kundenaufträge akquirieren, bearbeiten usw.	500.000 €	7.210 Std. = 432.600 Min.
	Typ A	Typ B	Summe
Jahresarbeitszeit pro Mitarbeiter	86.520 Minuten (7 Std. x 60 Min. x 206 Tage)		
Personalbedarf (Produktion)	384.000 Min. / 86.520 Min. = 4,45 = 5	792.000 Min. / 86.520 Min. = 9,15 = 10	
Personalkosten	450.000 (5 x 90.000 €)	1.050.000 (10 x 105.000 €)	1.500.000
Vertrieb	erforderliche Kapazität vorhandene Kapazität fehlende Kapazität Personalbedarf: 1,94 = 2 (2.800 Std. / 1.442 Std.) Personalkosten: 100.000 € x 2 = zusätzlich 200.000 €	10.010 Std. 7.210 Std. 2.800 Std.	
Vertriebslöhne (inkl. gesetzlicher Sozialabgaben) Abteilungsleiter 5 Mitarbeiter 2 zusätzliche Mitarbeiter gesamt			150.000 500.000 <u>200.000</u> 850.000

Operative Planung

Investitionsplanung

	Typ A	Typ B
Produktionskapazität	384.000 Min.	792.000 Min.
Anzahl Maschinen	3 Stück	8 Stück
Vorhandene Kapazität in Minuten	315.000 (3 Stck. x 60 Min. x 7 Std. x 250 Tage)	840.000 (8 Stck. x 60 Min. x 7 Std. x 250 Tage)

Bei einer Maschinennutzung von 7 Stunden pro Tag reicht die Kapazität der vorhandenen Anlagen A nicht aus, um den Produktionsplan von 384.000 Min. zu erfüllen; ob die Anschaffung einer **weiteren Fertigungsanlage** zur Eigenfertigung sinnvoll ist, ergibt sich aus den nachfolgenden Berechnungen.

Operative Planung

Die **entscheidungsrelevanten Kosten** betragen:

Fertigungsmaterial (1.725 x 290)	500.250,00 €
„Personalersparnis“	90.000,00 €
Kapitalkosten (AHK x KWF ₇)	184.059,00 €
Kosten der Eigenfertigung	774.309,00 €
Fremdbezug (1.725 Stück x 539,50 €)	930.637,50 €

Ergebnis:

Die Entscheidung fällt zugunsten der Eigenfertigung. Es wird eine Maschine mit Anschaffungskosten in Höhe von €840.000 erworben.

Operative Planung

Finanzierungsplanung

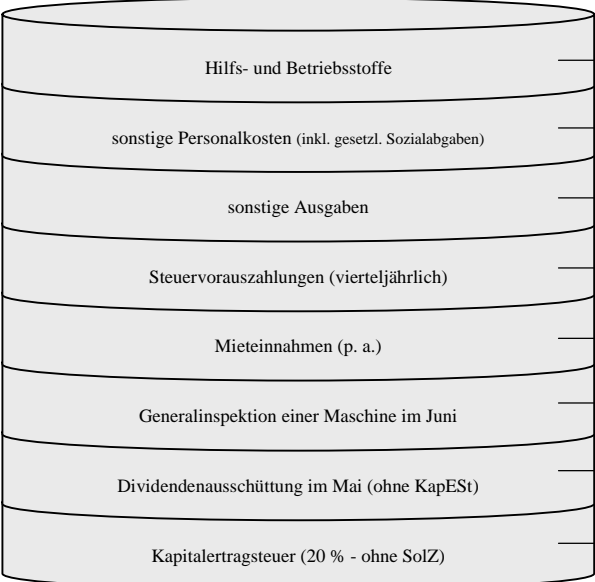
Das Darlehen für die Erweiterungsinvestition in Höhe von 840.000 € ist mit 7,25 % p. a. zu verzinsen. Die monatliche Tilgung beträgt 10.000 €

	■ Halbjahr	2. Halbjahr
Tilgungen	60.000	60.000
Zinsen	29.544	27.369

Operative Planung

Planung der sonstigen Aufwendungen/Erträge

Zu den sonstigen Aufwendungen/Erträgen, die aus Vereinfachungsgründen gleichmäßig auf das ganze Jahr verteilt werden, liegen folgende Daten vor:



Hilfs- und Betriebsstoffe	412.000 €
sonstige Personalkosten (inkl. gesetzl. Sozialabgaben)	1.500.000 €
sonstige Ausgaben	2.800.000 €
Steuervorauszahlungen (vierteljährlich)	120.000 €
Mieteinnahmen (p. a.)	120.000 €
Generalinspektion einer Maschine im Juni	9.000 €
Dividendenausschüttung im Mai (ohne KapESst)	320.000 €
Kapitalertragsteuer (20 % - ohne SolZ)	80.000 €

Operative Planung

Zusammenfassung der Teilpläne zur GuV-Planung

	1. Halbjahr 2004	2. Halbjahr 2004	Gesamt 2004
Umsatzerlöse			
Inland	5.421.600	3.614.400	9.036.000
Ausland	4.456.800	2.971.200	7.428.000
sonstige Erlöse	60.000	60.000	120.000
Gesamtleistung	9.938.400	6.645.600	16.584.000
Materialeinsatz			
Materialeinkauf	4.521.600	3.014.400	7.536.000
Hilfs- und Betriebsstoffe	206.000	206.000	412.000
Personalkosten			
Produktion	750.000	750.000	1.500.000
Vertrieb	425.000	425.000	850.000
sonstige	750.000	750.000	1.500.000
Abschreibungen (inkl. Generalinspektion)	100.000	100.000	200.000
sonstige betriebliche Aufwendungen	1.400.000	1.400.000	2.800.000
Betriebsaufwand	8.152.600	6.645.400	14.798.000
Betriebsergebnis I (EBIT)	1.785.800	200	1.786.000
Zinserträge	0	5.000	5.000
Zinsaufwendungen	29.544	27.369	56.913
Betriebsergebnis II	1.756.256	-22.169	1.734.087
Ertragsteuern			
Gewerbeertragsteuern (15 %)	263.438	-3.325	260.113
Körperschaftsteuer (26,375 inkl. SolZ)	393.731	-4.970	388.761
Jahresüberschuss/-fehlbetrag	1.099.087	-13.874	1.085.213

Operative Planung

3. Ableitung des Finanzplans

Aus der Ertragsplanung für 2004 kann unmittelbar die Finanzplanung abgeleitet werden.

Annahmen:

Das Kundenzahlungsziel im Außenhandel beträgt 60 Tage, innerhalb Deutschlands 30 Tage.

Der Einkauf von Hilfs- und Betriebsstoffen wird im Zugangsmonat bezahlt. Umsatzsteuerliche Problematiken sollen vernachlässigt werden.

Der Anfangsbestand an liquiden Mitteln beträgt 170.000 €

Zahlungsziel Einkauf Rohstoffe: 30 Tage.

Operative Planung

		April 2004	Mai 2004	Juni 2004
		€	€	€
I.	Einnahmen			
1.	Erlöse			
	Inland			
	März 2004	903.600		
	April 2004		903.600	
	Mai 2004			903.600
	Ausland			
	Februar 2004	742.800		
	März 2004		742.800	
	April 2004			742.800
2.	Mieteinnahmen	10.000	10.000	10.000
3.	Kreditfinanzierung	840.000		
	Summe Einnahmen	2.496.400	1.656.400	1.656.400

Operative Planung

		April 2004	Mai 2004	Juni 2004
		€	€	€
II.	Ausgaben			
1.	Materialeinkauf			
	März 2004	753.600		
	April 2004		753.600	
	Mai 2004			753.600
2.	Hilfs- und Betriebsstoffe	34.333	34.333	34.333
3.	Personalkosten			
	Produktion	125.000	125.000	125.000
	Vertrieb	70.833	70.833	70.833
	sonstige	125.000	125.000	125.000
4.	Investition	840.000		
5.	sonstige betriebliche Aufwendungen	233.333	233.333	233.333
6.	Generalinspektion			9.000
7.	Tilgung und Zinsen Darlehen	14.894	14.833	14.773
8.	Steuervorauszahlungen		120.000	
9.	Dividende		320.000	
10.	Kapitalertragsteuer			80.000
Summe Ausgaben		2.196.993	1.796.932	1.445.872

Operative Planung

	April 2004	Mai 2004	Juni 2004
	€	€	€
III. Finanzbedarf bzw. -überschuss	299.407	-140.532	210.528
A. Anfangsbestand liquide Mittel	170.000	469.407	328.875
B. Finanzbedarfsdeckung			
- Bankkonto		-140.532	
C. Finanzmittelverwendung			
- Bankkonto	299.407		210.528
- kurzfristige Geldanlage			-300.000
D. Endbestand an liquiden Mitteln	469.407	328.875	239.403

Übersicht

1. Notwendigkeit und Aufbau der Unternehmensplanung

2. Strategische Planung

3. Operative Planung

4. Unternehmensplanung in der Krise

Unternehmensplanung in der Krise

Liquiditätsplanung und Insolvenzantrag

Liquiditätsplanung				Beginn der Antragspflicht		
Monate	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Einzahlungen	100	180	190	170	180	190
Auszahlungen	-180	-280	-180	-280	-350	-310
(KK-Linie=100)	100	100	100	100	100	100
freie Linie	20	0	110	-10	-70	-20
	drohende Zahlungsunfähigkeit (zeitraumbezogen)			Zahlungs- unfähigkeit (zeitpunktbezogen)		

unschädlich ist die kurzfristige Zahlungsstockung

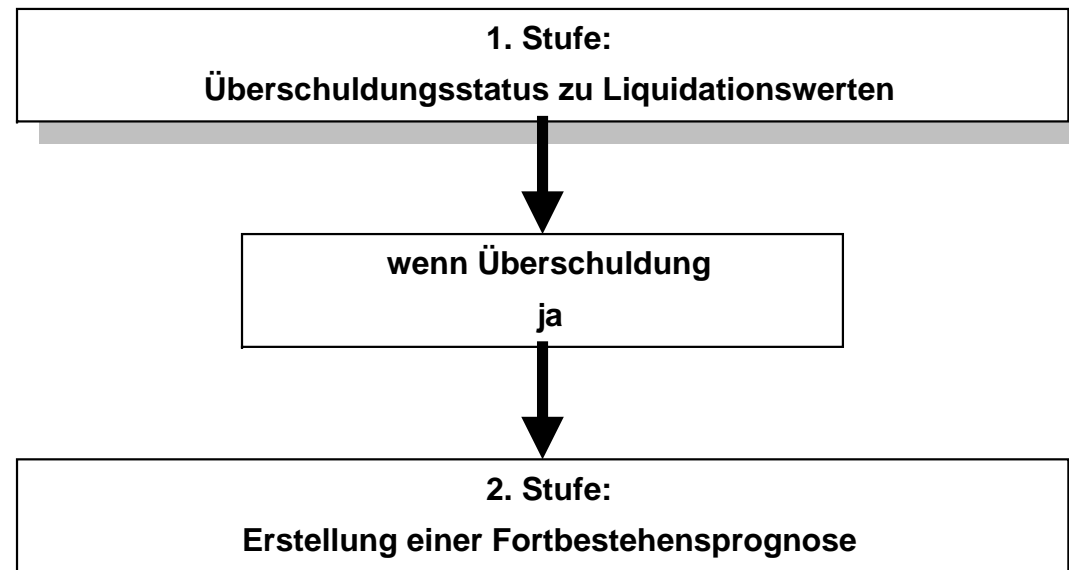
Maximaldauer: 3 Wochen

Antragspflicht: spätestens 3 Wochen nach Eintritt Zahlungsunfähigkeit/Überschuldung

Antragsrecht: wenn überwiegende Wahrscheinlichkeit (> 50 %) für zukünftige Zahlungsunfähigkeit innerhalb eines Prognosezeitraums von bis zu 24 Monaten

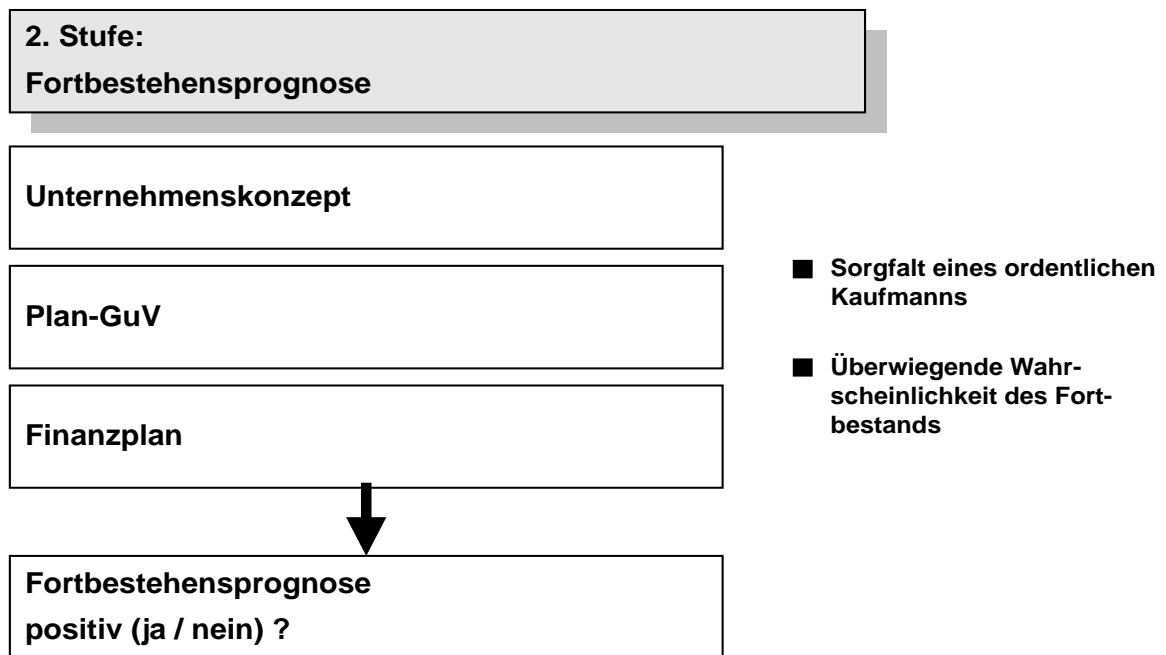
Unternehmensplanung in der Krise

Überschuldungsprüfung und Fortbestehensprognose (I)



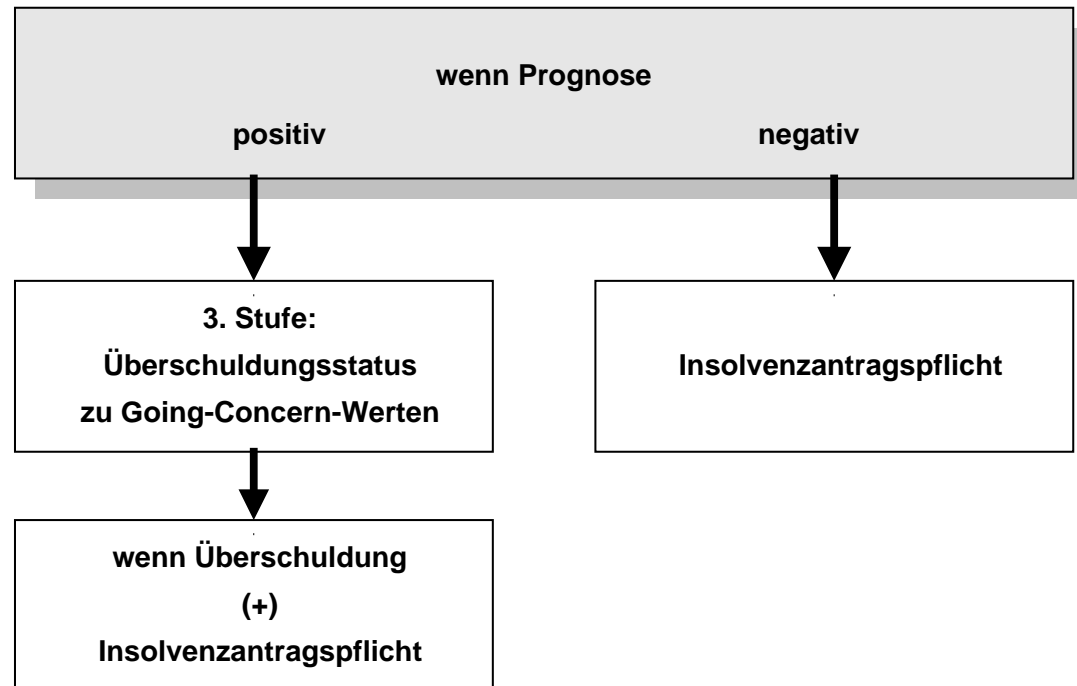
Unternehmensplanung in der Krise

Überschuldungsprüfung und Fortbestehensprognose (II)

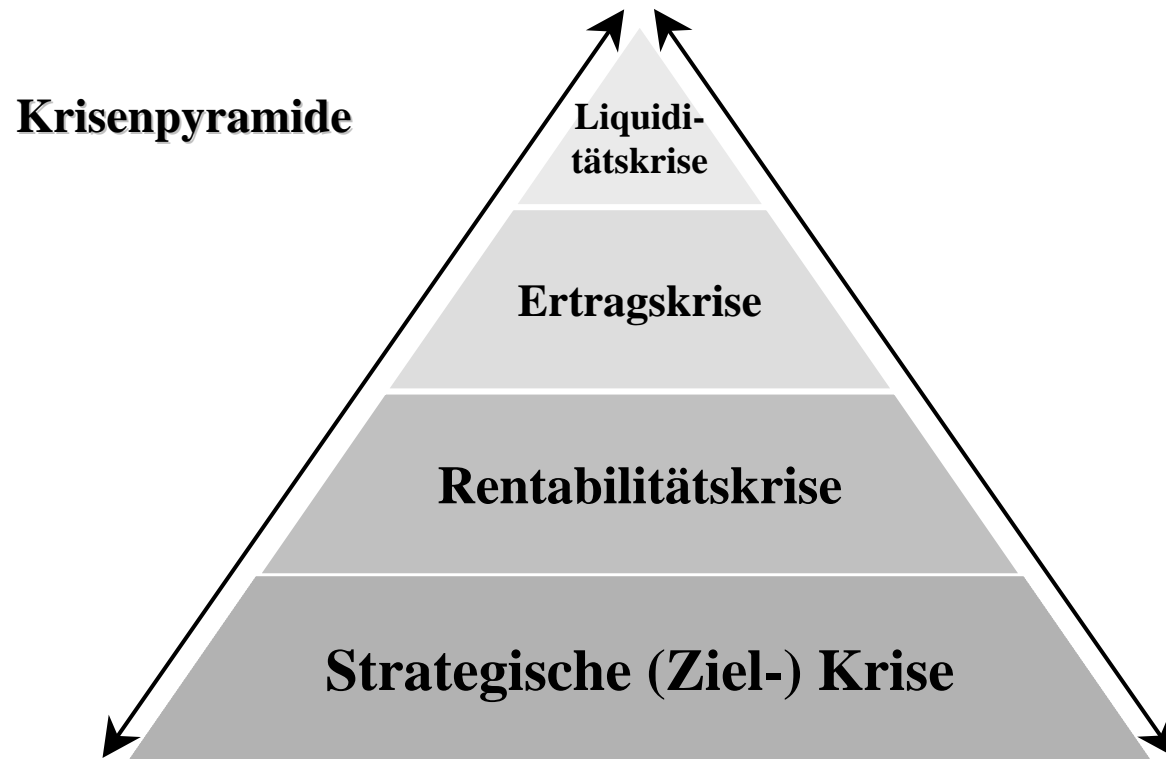


Unternehmensplanung in der Krise

Überschuldungsprüfung und Fortbestehensprognose (III)



„Der Weg aus der Krise“: Wo / wann hilft der Berater ?



Planung ist geistige Vorwegnahme zukünftiger Handlungen!