



GRUNDSÄTZE ORDNUNGSGEMÄSSER PLANUNG (GOP)

Version 3.0



Herausgeber:
Bundesverband Deutscher
Unternehmensberatungen BDU e.V.

Vom Präsidium genehmigt am 07.03.2022
Stand: März 2022
ISBN: 3-929313-49-9

Verlag:
BDU-Servicegesellschaft für
Unternehmensberatungen mbH
1. Auflage 2007
2. Auflage 2008
3. Auflage 2009
4. Auflage 2022 (überarbeitete Ausgabe)

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, StARUG und der InsO ableiten lassen. Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen 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 voranzugehen, 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. Wettbewerb, Markt, Rohstoffe, Steuer- und Handelsrecht, Konsumveränderung 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

unerreichbaren 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 BDU durch den Arbeitskreis GoP erarbeitet, der aus einzelnen BDU-Mitgliedern sowie BDU-Mitgliedern der Fachverbände „Unternehmensführung + Marketing“, „Sanierungsberatung und Insolvenzberatung“, „Finanzierung + Controlling“ sowie dem Präsidium des BDU besteht. 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.

Grundsätzlich gelten die GoP ohne Einschränkung und sollen als Mindestanforderungen an die ordnungsgemäße Unternehmensplanung beachtet werden. Kleine Unternehmen fühlen sich jedoch von den Vorgaben der GoP in Bezug auf interne und externe Analyse sowie strategischer Planung oft überfordert und scheuen den damit verbundenen zeitlichen und finanziellen Aufwand. Eine der informationellen und wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit angemessene Unternehmensplanung darf bei kleinen Unternehmen Erleichterungen in Anspruch nehmen, ohne deshalb die Konformität mit den GoP zu verlieren. Erleichterungen können aber auch für den Fall, dass keine Strategieänderungen, wesentlichen Wettbewerbs- bzw. Marktveränderungen oder Investitionen, etc., im Planungszeitraum zu berücksichtigen sind, in Anspruch genommen werden. Abweichungen von den GoP sind zu beschreiben, zu begründen und den Planungsprämissen zu Dokumentationszwecken beizufügen.

Der BDU 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.



INHALTSVERZEICHNIS

1. Einleitung	6
1.1 Funktionen	6
1.2 System	6
1.3 Dimensionen	7
1.4 Phasen	7
1.5 Instrumente	7
1.6 Anlässe	7
2. Gesetzliche Grundlagen und Grundsätze	9
2.1 Diverse Rechtsvorschriften	9
2.1.1 Sorgfaltspflicht	9
2.1.2 Konkrete gesetzliche Vorgaben	9
2.2 Verbindlichkeitserklärung	10
2.3 Planungsgrundsätze und –prinzipien	10
2.3.1 Vollständigkeit	10
2.3.2 Wesentlichkeit und Angemessenheit	10
2.3.3 Folgerichtigkeit	10
2.3.4 Dokumentation	10
2.3.5 Transparenz	10
2.3.6 Planungsprinzipien und Partizipation	11
2.3.7 Planungsprozess	11
2.3.8 Integration in das unternehmensinterne Risikomanagementsystem	11
3. Analyse	12
3.1 Externe Analyse	12
3.1.1 Analyse des gesamtwirtschaftlichen Umfelds	12
3.1.2 Analyse der Branchenentwicklung	12
3.2 Interne Analyse	12
4. Ziel- und Strategiedefinition	14
4.1 Vision / Leitbild	14
4.2 Zielsetzung	14
4.2.1 Dimensionen	14
4.2.2 Arten	14
4.2.3 Messung	15
4.3 Strategiefestlegung	15
4.3.1 Grundlagenstrategie	15
4.3.2 Unternehmensstrategie	16
4.3.3 Strategische Verhaltensweisen	16
5. Strategische Planung	18
5.1 Zeitraum	18
5.2 Inhalte / Bestandteile	18
5.3 Ablauf	18
5.4 Methoden	19
5.5 Strategische Geschäftsfelder und Erfolgsfaktoren	19
5.6 Entscheidung	20
5.7 Strategieumsetzung	



6. Operative Planung	22
6.1 Ablauf	22
6.2 Zeitraum	22
6.3 Integration und Vernetzung	22
6.3.1 Erfolgsplanung (GuV oder Deckungsbeitragsrechnung)	23
6.3.2 Finanzplanung	23
6.3.3 Bilanzplanung (Vermögen und Schulden)	23
6.3.4 Wesentliche Detailpläne	24
6.3.4.1 Planung der Gesamtleistung	24
6.3.4.2 Planung des Materialaufwands	25
6.3.4.3 Personalplan	25
6.3.4.4 Planung der sonstigen betrieblichen Erträge	25
6.3.4.5 Planung der sonstigen betrieblichen Aufwendungen	26
6.3.4.6 Investitionsplan	26
6.3.4.7 Finanzierungsplanung	27
6.3.4.8 Planung der Eigenkapitalveränderungen	27
6.3.4.9 Planung der Einkommens- und Ertragssteuern	27
6.4 Kennzahlen	27
7. Revolvierung, Vergleiche und unterjährige Ergänzung (Forecast)	29
7.1 Ergänzung / Veränderung der Planung	29
7.2. Soll-Ist-Vergleiche	29
7.3 Revolvierende Planung / Forecast	29
7.4 Krisenfrüherkennung und Krisenmanagement	29
Abkürzungsverzeichnis	30
Berufsgrundsätze für BDU-Unternehmensberater	31
Impressum	32

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 möglicher Situationen, so dass die Geschäftsleitung im Ernstfall gewappnet ist und schnell reagieren kann. Motto: „Planung ist gekaufte Zeit“ bzw. „Führen heißt planen“. Die Zukunft und damit alle Prognosen, auf denen eine Planung basiert, sind unsicher. Ordnungsgemäße Planung erfordert daher Transparenz über die bei der Planung zugrundeliegenden unsicheren Annahmen bezüglich der Zukunftsentwicklung und derjenigen Risiken, die Planungsabweichungen auslösen können.

Eine Unternehmensplanung hat folgende Grundfunktionen zu erfüllen:

- a) **Entscheidungsvorbereitungsfunktion**
Die Unternehmensplanung ist Grundlage für Managemententscheidungen, speziell für die nur von der Geschäftsleitung zu treffenden „unternehmerischen Entscheidungen“.
- b) **Krisenfrühwarnfunktion**
Die Unternehmensplanung, speziell die Liquiditätsplanung und die Risikoanalyse, dienen der Früherkennung von Krisen, speziell möglicher „bestandsgefährdender Entwicklungen“ (§1 StaRUG).
- c) **Leistungs- und Motivationsfunktion**
Vorgabe von beeinflussbaren, herausfordernden, aber erreichbaren Zielen bzw. Teilzielen als Leistungsansporn und Leistungsmaßstab.
- d) **Ordnungsfunktion**
Koordination, Anpassung und Abstimmung von Unternehmenszielen, gesamtwirtschaftlichen Entwicklungstrends und verfügbaren Mitteln sowie Zielen und Tätigkeiten der einzelnen Unternehmensbereiche.
- e) **Sicherungsfunktion**
Erkennung, Ausschaltung, Abdeckung und Ausgleich von Risiken.

f) **Optimierungsfunktion**
Anstreben der optimalen Verhaltensweise des Unternehmens.

g) **Flexibilisierungsfunktion**
Vermeidung von Erstarrung der Organisation. Dabei soll das Anpassungsvermögen des Unternehmens an geänderte Verhältnisse gefördert werden.

h) **Kreativitätsfunktion**
Entwicklung neuer Ideen und Ziele durch intensive Beschäftigung mit dem Unternehmen. Dabei können die Planungen zur Abdeckung der Funktionen a) bis e) als Standardteil der Planungen charakterisiert werden und die zu f) bis h) als innovativer (gestalterischer) Teil von Planungen, ggf. unter Abbildung von Szenarien.

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 in Verbindung mit einer Neuausrichtung der Strategie erfolgt.

Innerhalb der strategischen Planung ist unter anderem zu differenzieren in Produktionsprogramm-, Potential- und Kapitalstrukturplanung, Zielkunden und Produkte/Dienstleistungen 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 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, Unternehmensphilosophie)
- Analyse (Umweltanalyse und Unternehmensanalyse mit Stärken- / Schwächenprofil)
- Lageprognose (Chancen / Risiken)

- Zielfindung (Inhalte, Zielausmaß, Fristigkeit)
- Strategiebildung (Geschäftsfeldbestimmung)
- Entscheidungsvorbereitung
- 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 und integrativem Bestandteil einer guten Unternehmensführung 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, Wachstum und Expansion, Unternehmensverkauf, Restrukturierung, etc.) werden strategische Neuplanungen fallweise immer dann erforderlich, wenn neue Marktconstellations aufscheinen, neue Erkenntnisse vorliegen, und / oder neue Entwicklungen erkennbar werden.

Ein Anlass für die Erstellung einer Planung ist insbesondere immer gegeben, wenn eine „unternehmerische Entscheidung“ der Geschäftsleitung vorzubereiten ist (siehe dazu Kapitel 2.1.2).

Um entsprechende Signale für den Bedarf an einer Überarbeitung der Unternehmensplanung nicht zu übersehen, ist ein strategisches Controlling erforderlich, welches die zugrundeliegenden 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.

In Abhängigkeit des Anlasses der Planung kann eine unterschiedliche Ausgestaltung dieser erforderlich sein. So benötigt man beispielsweise als Entscheidungsvorlage für unternehmerische Entscheidungen eine Unternehmensplanung, die auf Erwartungswerten basiert und entsprechend unter Beachtung bestehender Chancen und Gefahren (Risiken) zu bestimmen ist. Soll nach einer unternehmerischen Entscheidung diese Grundlage sein für die Unternehmenssteuerung, können statt erwartungstreuer Planwerte (in der Entscheidungsvorlage) auch ambitioniertere Ziel-Werte gesetzt werden (was aber transparent aufzuzeigen ist).

Gerade in Krisenzeiten, wie der Finanzkrise 2008 oder der Corona-Pandemie der Jahre 2020 ff., ist zudem eine die operative Jahresplanung flankierende rollierende Planung besonders geeignet, die in Krisenzeiten signifikant erhöhte Planungsunsicherheit zu reduzieren.

Sofern eine den Anforderungen des IDW S6 zu genügende Sanierungsplanung zu erstellen ist, wird ergänzend zu den GoP auf die hierzu existierenden Verlautbarungen des IDW verwiesen.

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

KT 1.4: In Krisenzeiten ist flankierend eine rollierende Planung sinnvoll

2. GESETZLICHE GRUNDLAGEN UND GRUNDSÄTZE

2.1 Diverse Rechtsvorschriften

2.1.1 Sorgfaltspflichten

Die Verpflichtung zur ordnungsgemäßen Unternehmensplanung erwächst aus den Sorgfaltspflichten der Geschäftsführung (vgl. § 43 GmbHG, 93 AktG). 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.

Die Verpflichtung zu einer Planung ergibt sich insbesondere auch aus §93 AktG (Sorgfaltspflicht). Die Geschäftsleitung wird hier verpflichtet bei „unternehmerischen Entscheidungen“ zum Wohle des Unternehmens zu handeln und belegbar über „angemessene Informationen“ zu verfügen. Eine Entscheidungsvorlage muss entsprechend insbesondere folgende Inhalte aufweisen: Ausgangssituation und Zielsetzung der Entscheidung, Handlungsoptionen und Prognosen der Auswirkungen dieser Handlungsoptionen sowie eine Analyse der Chancen und Gefahren (Risiken), die mit der Entscheidung verbunden sind. Die Geschäftsleitung soll insbesondere erkennen können, wie sich infolge der Entscheidung der Gesamtrisikoumfang verändert, und den erwarteten Nutzen (Ertrag) gegen die Veränderung des Gesamtrisikoumfangs abwägen können. Die hier bei der Entscheidungsvorbereitung erforderlichen

Informationen sind die wesentlichen Elemente der Unternehmensplanung und eine sachgerechte Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen ohne eine Unternehmensplanung ist somit bei wichtigen unternehmerischen Entscheidungen kaum möglich. 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 bzw. die Implementierung eines Risikomanagementsystems zur Krisenfrüherkennung und Krisenmanagement ist ohne eine integrierte Planung mit Sicht auf die Bilanz-, Finanz- und Erfolgsentwicklung eines Unternehmens nicht möglich. Untrennbar damit verbunden ist ein Controllingssystem, welches Soll/Ist-Abweichungen transparent dokumentiert und für situationsangemessene Managemententscheidungen die Grundlage bildet.

Die Anforderung aus §91 Abs. 2 AktG werden seit dem 01.01.2021 durch die Anforderungen aus §1 StaRUG ergänzt und erweitert. Alle haftungsbegrenzten Unternehmen, neben Aktiengesellschaften, speziell also auch GmbHs und GmbH & Co. KGs, sind nun verpflichtet, mögliche „bestandsgefährdenden Entwicklungen“ früh zu erkennen. Diese Verpflichtung gilt unabhängig von der Größe der Gesellschaft. Solche bestandsgefährdenden Entwicklungen sind meist das Resultat von Kombinationseffekten mehrerer Risiken, woraus sich eine Verpflichtung zur Risikoanalyse und Risikoaggregation mit Bezug auf die Unternehmensplanung ergibt. Der Grad der Bestandsgefährdung, also die Wahrscheinlichkeit einer bestandsgefährdenden Entwicklung, soll so beurteilt werden. Neu durch §1 StaRUG ist die Forderung bei einem kritischen Grad der Bestandsgefährdung „geeignete Gegenmaßnahmen“ der Krisenprävention zu initiieren und die Überwachungsorgane (Beirat oder Aufsichtsrat) zu informieren. Die Aggregation



der Risiken (z.B. im Rahmen einer Monte-Carlo-Simulation) basiert auf einer Unternehmensplanung, um hier bei unsicheren Planannahmen auch das zukünftig geplante Risikodeckungspotenzial (Eigenkapital und Liquiditätsausstattung) berücksichtigen zu können (vergleiche die Risikomanagementstandards IDW PS 340 (2020) und DIIR Revisionsstandard 2 (2022)). Für börsennotierte Aktiengesellschaften greift zudem seit 01.07.2021 das FISG mit dem neuen §91 Abs. 2 AktG. Hier werden Unternehmen zu einem umfassenden und wirksamen Risikomanagement verpflichtet, das neben der Fähigkeit der Krisenfrüherkennung weitergehende Funktionen erfüllen soll (z.B. Optimierung der Risikobewältigung). 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. In der Praxis bewährt hat sich die tabellarische Dokumentation von „Prämissensets“, gegliedert nach Teilplänen und Planungsobjekt (z. B. Sachkonto). Die Abwandlung der Prämissen bei der Nutzung von Planszenarien in Ergänzung der tabellarischen Dokumentation ist dann leicht vorzunehmen und nachzuvollziehen.

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. Erwartungswerte sind im Mittel risikobedingt möglicher Zukunftsszenarien realisierbar



und damit unter Beachtung bestehender Chancen und Gefahren (Risiken) zu bestimmen (siehe Kapitel 2.1.2). Der Ungewissheit künftiger Datenentwicklung oder erhöhter Prognoserisiken und -unsicherheit in Krisenzeiten kann auch durch die rollierende Planung, die Alternativplanung oder die flexible Planung begegnet werden in den Ausprägungen „worstcase“, „normalcase“, „bestcase“. Auch finden Szenariotechniken und das Denken in anderen Dimensionen Anwendung. 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. Besonders zu betrachten sind dabei unsichere Planannahmen (Planungsprämissen), die grundsätzlich auf ein hier bestehendes Risiko verweisen. Zur Erfüllung der Krisenfrühwarnfunktion der Unternehmensplanung ist nach der Identifikation und Quantifizierung der Einzelrisiken eine Risikoaggregation erforderlich (siehe Kapitel 2.1.2). Werden zur Planerstellung massendatenbasierte Methoden, wie „Predictive Planning & Forecasting“ oder auf künstlicher Intelligenz (KI) basierende IT-Systeme zur Generierung von Planungsgrundlagen bzw. Plandaten eingesetzt, so ist die Arbeitsweise solcher Systeme verständlich zu beschreiben und diese Beschreibung ist der Dokumentation der Unternehmensplanung beizufügen.

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.

2.3.8 Integration in das unternehmensinterne Risikomanagementsystem

Die Unternehmensplanung ist in das unternehmensinterne Risikomanagementsystem zu integrieren, um den gesetzlichen Anforderungen zur Krisenfrüherkennung und zum Krisenmanagement zu genügen.

Kernthesen:

KT 2.1: Die Verpflichtung zur ordnungsgemäßen Unternehmensplanung erwächst schon aus den Sorgfaltspflichten der Geschäftsführung. Bei haftungsbeschränkten Unternehmensträgern ist seit dem 01.01.2021 eine Unternehmensplanung zur Erfüllung der Pflichten zur Krisenfrüherkennung und Krisenmanagement gesetzlich verpflichtend (§1 StaRUG).

KT 2.2: Die Planungsergebnisse haben folgenden Kriterien zu genügen:

- Vollständigkeit
- Wesentlichkeit
- Folgerichtigkeit
- Verbindlichkeit
- Nachvollziehbarkeit durch Dokumentation
- Eignung als Entscheidungsgrundlage

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, ökologische, sowie wissenschaftlich-technische Umwelt, vgl. STEEP= Sociological, Technological, Economic, Environmental and Political Change-Analyse). Die künftige Entwicklung des Unternehmens hängt maßgeblich von der erwarteten gesamtwirtschaftlichen Entwicklung ab, die vordergründig durch Konjunkturfaktoren überlagert sowie fundamental durch demographische, technologische, rechtliche, politische und gesellschaftliche Trends beeinflusst wird. Zu beachten sind hier beispielsweise Anforderungen aus dem Kontext Nachhaltigkeit (siehe ESG-Kriterien), weil die Auswirkungen der unternehmerischen Tätigkeit für Umwelt oder Gesellschaft über die Reaktion wichtiger Stakeholder (wie Mitarbeiter, Kunden und Finanzierer) Rückwirkungen auf das eigene Unternehmen und damit die Planung haben. Insbesondere entstehen hier sogenannte Nachhaltigkeitsrisiken. Bei der Analyse des gesamtwirtschaftlichen Umfeldes sind insbesondere die durch volkswirtschaftliche Risiken entstehenden Wirtschaftskrisen und ihre Auswirkungen für das Unternehmen zu betrachten.

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 aufeinandertreffen
- 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.


In Zeiten, die von disruptiven, technologiegetriebenen Entwicklungen bzw. volatilen Beschaffungsmärkten bestimmt werden, ist ein Screening bezüglich solcher Entwicklungen und deren Auswirkungen auf das eigene Unternehmen im Planungszeitraum obligatorisch.

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 Jahresabschlüssen generierten Datengrundlage basiert (Der Bilanzzusammenhang ist zu beachten).



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 (mit Einfluss auf Kapital, Finanzen, Wertschöpfung, etc.) 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 Unternehmensphilosophie 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 Möglichkeiten eröffnet, nachhaltige 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.

In Zeiten des globalen Klimawandels und der resultierenden Bedrohungen für die Gesellschaft sollten in dem Leitbild auch Fragen beantwortet werden, wie das Unternehmen zu einer Verringerung seines Anteils an der globalen CO₂-Bilanz und einer Verringerung allgemeiner Umweltlasten positiv beiträgt. Auch ist zu behandeln, wie das Unternehmen den Herausforderungen der zunehmenden und fortschreitenden Digitalisierung von Geschäftsmodellen und -prozessen

begegnet. Derartige Maßnahmen haben regelmäßig investiven Charakter. Entsprechend ist eine Integration der Auswirkungen dieser Maßnahmen in die strategische und operative Planung vorzusehen.

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 messen zu können, 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 Strategieentwicklung bedienen, wobei eine angemessene Anpassung an das Unternehmen und eine Kombination der theoretischen Ansätze notwendig sind.

Bei einem Unternehmen mit mehreren strategischen Geschäftseinheiten (SGEs), die grundsätzlich weitgehend unabhängig voneinander Strategien verwirklichen können, ist ein hierarchischer Prozess der Strategieentwicklung sinnvoll. Dabei werden grundlegende strategische Aussagen in Abhängigkeit einer kursorischen Einschätzung von Marktattraktivität und Wettbewerbsvorteilen im ersten Schritt getroffen (Portfolio-Strategie). Für die einzelnen potenziell attraktiven strategischen Geschäftseinheiten erfolgt dann eine Präzisierung als Geschäfts- oder Unternehmensstrategie (siehe nachfolgende Erläuterungen).

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 Marktanteils. Die zweite Stoßrichtung 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 Diversifikation, die häufig durch den Zukauf von Unternehmen oder mittels Kooperationen erreicht wird.

Die erste Möglichkeit ist am schnellsten und weniger kostenintensiv, die vierte hat eher mittelfristigen Charakter und erfordert höhere Investitionen.

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 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. mitberücksich-

tigen. 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. Themen, wie Nachhaltigkeit, Anpassung an den Klimawandel und die Digitalisierung sollten innerhalb des Leitbildes behandelt und zur Integration in die strategische und operative Planung vorgesehen werden.

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



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 Unter-

nehmen 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. STRATEGISCHE PLANUNG

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 strategischen Planung 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 Er-

reichung 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. Alternativ können auch grundsätzlich unterschiedliche Szenarien entwickelt werden. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass intuitive und kreative Denkansätze und ein flexibles Planungsverfahren 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
- Risikoanalyse-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-Marktkombinationen 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 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 Entscheidung

Nach Abschluss von Analyse und strategischer Planung ist vor der Umsetzung meist zunächst eine „unternehmerische Entscheidung“ zu treffen, bei der zwischen bestehenden strategischen Handlungsoptionen ausgewählt und die mit diesen verbundenen Budgets und Maßnahmen freigegeben werden. Für solche strategischen Entscheidungen ist im Allgemeinen neben der strategischen Planung auch eine konsistente Umsetzung in eine operative Planung und die Durchführung einer Risikoanalyse erforderlich (siehe Kapitel 6).

5.7 Strategieumsetzung

Die Umsetzung der Strategie, speziell der durch diese festgelegten Maßnahmen, erfolgt nach der Entscheidung bezüglich einer bestehenden Handlungsoption (unternehmerische Entscheidungen). Strategieumsetzung bedeutet insbesondere die Umsetzung der mit der Strategie verbundenen Maßnahmen, was eine Zuordnung von Verantwortlichkeiten für die Umsetzung erfordert.

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.

Die Messgrößen sollten auch zur Plausibilitätsprüfung der gewählten Strategie geeignet sein. Für diese Messgrößen (Kennzahlen) können dabei z.B. Ziel-Werte festgelegt werden, die ambitionierter sind als die entsprechenden erwartungstreuen Planwerte bei der unternehmerischen Entscheidung (siehe Kapitel 5.6 und 6.4).

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

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

6. OPERATIVE 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 Erfolgs-, Bilanz- und Finanzplanung (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 Verproben zwischen der Erfolgs-, Bilanz- und Finanzplanung unerlässlich. Dazu muss entweder eine Mittelverwendungs- / Mittelherkunftsrechnung oder Kapitalflussrechnung erstellt werden, es sei denn es gibt andere geeignete und dokumentierte Verprobenrechnungen.

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. Integrierte Planungen, die Bestandteil von Sanierungskonzepten sind, betrachten in der Regel einen Planungszeitraum von zwei bis drei Jahren. 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 (Bilanzzusammenhang) – möglichst basiert auf einem geprüften oder testierten Jahresabschluss. Die Integration der Planungsrechnung bedeutet, dass die Erfolgs-, Bilanz- und Finanzplanung 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.

Es ist die fachlich unverhandelbare Position des BDU, dass nur eine integrierte Planung, bestehend aus Erfolgs-, Bilanz- und Finanzplanung, eine GoP-konforme Planung ist, die zudem bei haftungsbeschränkten Unternehmensträgern die Eignung besitzt, die Anforderungen in Bezug auf Krisenfrüherkennung und Krisenmanagement aus § 1 StaRUG zu erfüllen.

Die Erfolgs-, Bilanz- und Finanzplanung kann abweichend von US-GAAP, IAS / IFRS oder HGB-Schema-



ta selbstverständlich auch den betrieblichen Erfordernissen (z. B. Deckungsbeitragsrechnung) angepasst werden. Die transparente Darstellungsweise muss sich jedoch an dem Grundsatz der Wesentlichkeit orientieren. Größere / wesentliche Positionen müssen weiter aufgeschlüsselt bzw. erläutert oder können in kleineren Positionen aufgeteilt werden. Die Struktur der Planung muss geeignet sein, um Soll-Ist-Vergleiche zu erstellen.

6.3.1 Erfolgsplanung (GuV- oder Deckungsbeitragsrechnung)

Die voraussichtliche zukünftige Entwicklung der Gewinn- und Verlust- oder Deckungsbeitragsrechnung erfolgt in gegliederter Form. Wesentliche Positionen sollten kurz begründet werden. Sofern in Form einer Deckungsbeitragsrechnung geplant wird, muss das Ergebnis nach Steuern mit dem Ergebnis einer Gewinn- und Verlustrechnung nach Steuern abstimbar, vom Gliederungsaufbau aber nicht identisch sein. Vielmehr sollte sich die Ergebnisplanung primär an betriebswirtschaftlichen und weniger an handels- oder steuerrechtlichen Aspekten orientieren.

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 (z. B. Krise, Sanierungsfall, u. ä.) angezeigt. Steuern vom Einkommen und Ertrag sind zur Sichtbarmachung der wirtschaftlichen und liquiditätsmäßigen Auswirkungen in der Planung zu berücksichtigen.

Ist aus unternehmensinternen Gründen eine individuelle Gliederung der Erfolgsplanung vorgesehen, so sollte zusätzlich eine dem gesetzlich vorgeschriebenen Gliederungsschema HGB § 275 entsprechende Auswertung der Erfolgsplanung erstellt werden.

6.3.2 Finanzplanung

In der Finanzplanung (Liquiditätsplanung) müssen alle liquiditätswirksamen Sachverhalte in Form von Zu- und Abflüssen der Hochrechnung und der Planung dargestellt werden. Jede Position der Finanzplanung muss entweder mit der Ergebnisplanung oder der Bilanzplanung abstimbar sein. Am

Ende sollte die Über- oder Unterdeckung des Kontokorrentrahmens je Planungsperiode ausgewiesen werden. Besonders zu beachten sind hier der Abbau vorhandener Ist-Bilanzbestände (z. B. Forderungen / Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen) im Übergang auf dem Planungszeitraum.

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. Bei Personengesellschaften ist der sorgsamsten Planung der Veränderungen der Eigenkapitalkonten der Gesellschafter besondere Aufmerksamkeit zu widmen, da die zu berücksichtigenden Geschäftsvorfälle regelmäßig auch Rückwirkungen auf die Finanzplanung generieren.

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 (inkl. Abschreibungen)
- Investitionsplan
- Finanzierungsplan

- Planung der Eigenkapitalveränderungen inkl. Ausschüttungen, Einlagen / Entnahmen der Gesellschafter / Inhaber
- 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 (inkl. gewährter Skonti, Boni und Rabatte), 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 betriebsspezifisches 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 (inkl. erhaltener Skonti, Boni und Rabatte) 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 Gestehekosten) ist Folgendes zu berücksichtigen:

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

6.3.4.3 Personalplan

Die Personalkosten sind entsprechend der 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. In Krisenzeiten oder auch branchenspezifisch sind hier auch Arbeitsförderungsleistungen / Zuschüsse von besonderer Bedeutung.

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,
- Passive Rechnungsabgrenzungsposten,

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 Vorsteuer-Sätze 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:

- Abschreibungen (in Korrelation mit dem Investitionsplan)
- Raumkosten
- Energiekosten
- Beiträge und Versicherungen
- Instandhaltung / Wartung / Lizenzen
- Fahrzeuge
- Reisekosten
- Werbung

- Kosten der Warenabgabe / Leistungsabgabe / Maut
- 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),
- Grundsteuer (Raumkosten),
- Stromsteuer (Energiekosten).

In Zusammenhang mit der Planung der Aufwendungen sind ggf. von besonderer Bedeutung (auch mit Rückwirkung auf die Finanzplanung) die Bildung und Auflösung von Aktiven Rechnungsabgrenzungsposten sowie die Bildung und Auflösung von Rückstellungen. Eine besondere Bedeutung kommt hier der Schnittstelle im Übergang von Ist- auf Planwerte zu, da bestehende Ist-Bestände im Hochrechnungs- bzw. Planungszeitraum erfolgswirksam aufzulösen sind.

6.3.4.6 Investitionsplan

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



gegliedert nach den Anlagengruppen (z. B. Immaterielle Vermögensgegenstände, Grundstücke und Gebäude, technische Ausstattung und Produktionsmaschinen, EDV, BGA, Büroausstattung etc.) des Rechnungswesens dargestellt werden. Ggf. müssen diese noch um Bereiche wie Sanierungsinvestitionen, Ersatz- oder Erweiterungsinvestitionen, etc., erweitert werden. Zusätzliche Aufmerksamkeit sollte dem Bedarf an Investitionen im Kontext mit Klimaschutz und Digitalisierung gewidmet werden. Jede betriebliche Investition sollte auf die Möglichkeit der Co-Finanzierung durch öffentliche Fördermittel (Subventionen) geprüft / qualifiziert 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, Avale und Erfüllungsbürgschaften ebenso, wie z. B. die Finanzierung eines ersten bzw. erweiterten Warenlagers zu berücksichtigen. Zinsen sind je Darlehen und Planungsperiode (Monate, Quartale, Jahre) zu planen, ebenso die voraussichtlichen Darlehensaufnahmen und -tilgungen. Zu den Darlehen gehören alle Arten von Darlehen, so z. B. auch Gesellschafterdarlehen.

Hinweis: Zinsaufwendungen für Kontokorrent oder „Verwahrentgelte“ 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 der Erfolgsplanung 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. Das Rating ist Ausdruck der Insolvenzwahrscheinlichkeit eines Unternehmens (Insolvenzrisiko) und damit eine Kennzahl für die Krisenfrüherkennung (siehe Krisenfrüherkennungsfunktion der Planung und §1 StaRUG).

6.3.4.8 Planung der Eigenkapitalveränderungen

Neben der Ergebnisverwendung durch Ausschüttung bzw. den Vortrag von Jahresüberschüssen oder Jahresfehlbeträgen auf die entsprechenden Vortragskonten spielen bei Personengesellschaften die Einlagen bzw. Entnahmen der Gesellschafter (z. B. für persönliche Lebensführung, Darlehensverpflichtungen oder persönliche Steuern) eine wesentliche Rolle, die regelmäßig auch Rückwirkungen in der Finanzplanung generiert.

6.3.4.9 Planung der Einkommens- und Ertragssteuern

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 (unter Beachtung unterschiedlicher steuerlicher Auswirkungen aus der Thesaurierung oder Ausschüttung von Gewinnen oder Gewinnvorträgen) 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.
- müssen privat veranlagte Steuern i. d. R. als Entnahme berücksichtigt werden.

6.4 Kennzahlen

Seit dem 01.01.2021 besteht eine generelle Pflicht zur Krisenfrüherkennung und zum Krisenmanagement gemäß § 1 StaRUG. Dafür sind verschiedene Kennzahlen der Früh- und Spätindikatoren am besten geeignet. Zusammengefasst zu Kennzahlssystemen und an die Gegebenheiten des Unternehmens angepasst, sind diese darauf ausgerichtet, erste Anzeichen einer Unternehmenskrise frühzeitig zu erkennen. Somit kann die Geschäftsleitung rechtzeitig geeignete Maßnahmen zur Krisenprävention ergreifen und Illiquidität oder Insolvenz verhindern. Ferner ist die grundsätzliche Gliederung / Aufteilung von Kennzahlen sinnvollerweise in Früh- und Spätindikatoren vorzunehmen. Auch eine Differenzierung nach unternehmens-, geschäftseinheits-, oder abteilungsbezogene Kennzahlen kann zielgerichtet sein. Die Kennzahlen können neben den internen um branchenspezifische Kennzahlen ergänzt werden.

Bei der Implementierung sind Zielwerte und entsprechende Toleranzbereiche festzulegen. Ein regelmäßiger Soll-Ist-Vergleich auf Monats-, Quartals-, oder Jahresbasis führt bei Überschreitung der Toleranzbereiche zur Ursachenanalyse und Festlegung erster Maßnahmen. Abweichungen werden ebenfalls durch den Vergleich mit Vergangenheitswerten aufgezeigt. Durch Branchenvergleiche werden Entwicklungen identifiziert, die auf Krisen hindeuten. Wenn sich das eigene Unternehmen im Vergleich zur Branche unterdurchschnittlich entwickelt, kann dies ein Indiz für eine geringe Wettbewerbsfähigkeit bzw. hohe Wettbewerbsintensität sein.

Für die Einführung eines Kennzahlensystems muss das Unternehmen proaktiv Daten erheben, analysieren und interpretieren. Das Kennzahlensystem ist in sechs Unternehmensbereiche gegliedert:

■ Marketing und Vertrieb

Frühindikator: Interaktionen auf der Homepage und auf Social Media pro Monat

Diese Kennzahlen geben Aufschluss darüber, ob das Unternehmen interessant ist und seinen Kunden durch Beiträge einen Mehrwert bietet. Für potenzielle

Kunden oder Bewerber ist die Webpräsenz die erste Anlaufstelle.

Spätindikator: Umsatzentwicklung

Die Entwicklung der Umsätze im Zeitverlauf ermöglicht die Beurteilung des Wachstums oder der Stagnation eines Unternehmens.

■ Materialwirtschaft

Frühindikator: Lieferbereitschaftsgrad

Der Lieferbereitschaftsgrad beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens, Aufträge innerhalb einer definierten Zeitspanne umzusetzen. Eine schnelle Auftragsabwicklung führt zu einer höheren Kundenzufriedenheit und einer Verbesserung der Kundenbindung. Kernprodukte sollten priorisiert werden.

Spätindikator: Lagerumschlagshäufigkeit

Diese Kennzahl gibt an, wie häufig ein durchschnittlicher Lagerbestand innerhalb eines Geschäftsjahres in Gänze entnommen und ersetzt wurde. Ebenfalls wird sie zur Überprüfung der Kapitalbindung im Lager eingesetzt.


■ Personal

Frühindikator: Mitarbeiterzufriedenheit

Die Mitarbeiterzufriedenheit ist eine qualitative Kennzahl, die sich durch Bewertungen auf Skalen (bspw. 1 bis 10) quantifizieren lässt, sodass die Maßnahmen zur Steigerung der Zufriedenheit ausgewertet werden können. Eine Befragung in regelmäßigen Abständen ist sinnvoll, um die die Entwicklung der Zufriedenheit abzubilden.

Spätindikator: Produktivität der Mitarbeiter

Die Produktivität der Mitarbeiter beschreibt das Verhältnis zwischen erbrachter Leistung und den eingesetzten Arbeitsstunden bzw. Mitarbeitern. Die Produktivität ist ein zentraler Bestandteil des Unternehmenserfolgs. Im produzierenden Gewerbe ist



die Betrachtung der Produktionsmenge relevant, für Unternehmen des Dienstleistungssektor zählen projektbezogene und oder abrechenbare Stunden.

- **Forschung und Entwicklung**

Frühindikator: Produktentwicklungszyklus bzw. Time-to-Market

Der Produktentwicklungszyklus beschreibt die Dauer des Gesamtprozesses von der Produktidee bis zur Markteinführung. Bei der Produktentwicklung ist es wichtig, schneller als die Wettbewerber zu sein, um Wachstumsbereiche der Branche oder neue Märkte zu erschließen.

Spätindikator: Umsatzanteil neuer Produkte

Diese Kennzahl beschreibt den prozentualen Anteil neuer Produkte am Gesamtumsatz des Unternehmens. Als neue Produkte werden typischerweise Produkte betrachtet, die maximal drei Jahre vor dem Zeitpunkt der Erhebung auf dem Markt eingeführt wurden. Der Umsatzanteil mit neuen Produkten unterliegt starken Branchenschwankungen.

- **Produktion und Leistungserbringung**

Frühindikator: Ausschussquote

Die Ausschussquote beschreibt das Verhältnis der fehlerhaften Produkte an der Gesamtstückzahl. Maschinen, Anlagen, Mitarbeiter, Prozesse und Qualitätsprobleme bei Lieferanten können Ursachen für hohe Ausschussquoten darstellen. Im Falle einer hohen Ausschussquote sind die Fehlerquellen zu ergründen.

Spätindikator: Wertschöpfungsquote

Die Wertschöpfungsquote beschreibt den Mehrwert, den das Unternehmen durch den Fertigungsprozess vom Einkauf bis zum Verkauf durch die Betriebsfähigkeit generiert. Eine niedrige Wertschöpfungsquote deutet darauf hin, dass ein großer Teil der Prozesse ausgelagert ist.

Auf der Grundlage von Jahresüberschuss, EBIT, EBITDA und Cash-flow in absoluten Zahlen werden die nachfolgenden Kennzahlen für den Bereich Finanzen 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. 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 risikoadäquaten Kapitalkosten. Zudem sind Kennzahlen zu dem Gesamtrisikoumfang (z.B. risikobedingter Eigenkapitalbedarf) und zum Rating (z.B. Kreditrating) anzugeben. Dazu sind die Fremdkapitalzinssätze für die Planung konsistent festzulegen.

Für die Krisenfrüherkennungsfunktion der Planung sind Kennzahlen zur Operationalisierung des Grads der Bestandsgefährdung bzw. Sicherheitsabstands zu einer solchen schweren Krise erforderlich, wie

- Insolvenzwahrscheinlichkeit
- Gefährdungswahrscheinlichkeit (Wahrscheinlichkeit einer bestandsgefährdenden Entwicklung) und
- weitere Kennzahlen zur Messung von Risikotragfähigkeit und Risikotoleranz.

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 Steuerungs- und Plausibilisierungselement bilden Kennzahlen bzw. Kennzahlenzeitreihen. Sie sind aber nur nützlich, wenn angegeben wird, welcher Soll- oder Schwellenwert erreicht werden soll bzw. nicht über- oder unterschritten werden darf.

7. REVOLVIERUNG, VERGLEICHE UND UNTERJÄHRIGE ERGÄNZUNG

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 Soll-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 Soll-Ist-Vergleiche ist.

7.2 Soll-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 Soll-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 / Forecast

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 (Forecast) für das lfd. Geschäftsjahr entsteht. Die revolvierende Planung (Forecast) steht neben der ursprünglichen Planung.

7.4 Krisenfrüherkennung und Krisenmanagement

Die Unternehmensplanung wird erst dadurch zu einem integrativen Bestandteil des unternehmensinternen Risikomanagementsystems, wenn die Unternehmensplanung durch Soll-Ist-Vergleiche gemäß Ziffer 7.2 der GoP und regelmäßige Forecasts gemäß Ziffer 7.3 GoP flankiert wird. Es ist Auffassung des BDU, dass erst dann die gesetzlichen Pflichten zur Krisenfrüherkennung und zum Krisenmanagement gemäß § 1 StaRUG erfüllt werden können.

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 diskutiert werden, um dann ggf. gezielte und geeignete Maßnahmen ausführen zu können. Dabei sind die Soll-Ist-Abweichungsanalysen in Verbindung mit den Erkenntnissen aus dem lfd. Geschäftsjahr und ggf. beschlossene Maßnahmen in einem neuen Forecast zusammenzuführen.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abs.	Absatz	IAS	International Accounting Standards
AktG	Aktiengesetz	i. d. R.	in der Regel
BDU	Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen BDU e.V.	IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer
BGA	Betriebs- und Geschäftsausstattung	IFRS	International Financial Reporting Standards
bzw.	beziehungsweise	InsO	Insolvenzordnung
DB	Deckungsbeitrag	Kfz	Kraftfahrzeug
d. h.	das heißt	KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
EBIT	Earnings before interests and taxes	KSt	Körperschaftsteuer
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization	lfd.	laufend
EDV	Elektronische Datenverarbeitung	Nr.	Nummer
ESG	Environment, Social, Governance	o. g.	oben genannt
ESt	Einkommensteuer	ROI	Return on Investment
etc.	et cetera	StaRUG	Unternehmensstabilisierungs- und -Restrukturierungsgesetz, In Kraft getreten zum 01.01.2021
FISG	Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz	STEP	Analyse der sozio-kulturellen, technologischen, ökonomischen und politischen Lage, auch PEST oder PESTEL genannt
GewSt	Gewerbsteuer	u. a.	unter anderem
ggf.	gegebenenfalls	u. ä.	und ähnlich
GmbHG	Gesellschaft mit beschränkter Haftung Gesetz	US-GAAP	United States-Generally Accepted Accounting Principles
GoP	Grundsätze ordnungsgemäßer Planung	usw.	und so weiter
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung	z. B.	zum Beispiel
GWG	Geringwertige Wirtschaftsgüter		
HGB	Handelsgesetzbuch		

BERUFSGRUNDSÄTZE

DES BUNDESVERBANDES DEUTSCHER UNTERNEHMENSBERATUNGEN BDU E. V.

Präambel

Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen BDU e.V. versteht die Dienstleistung Unternehmensberatung als wichtigen Bestandteil einer arbeitsteiligen und sozialen Marktwirtschaft. Seit seiner Gründung im Jahr 1954 setzt sich der BDU dafür ein, die Qualität und Transparenz im Unternehmensberatungsmarkt stetig zu verbessern und hochwertige Berufsstandards zu verankern.

§ 1 Anwendungsbereich

Diese Berufsgrundsätze gelten für alle Unternehmens- und Personalberater, Unternehmens- und Personalberaterinnen und Unternehmens- und Personalberatungsgesellschaften im Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen BDU e.V. (im Folgenden „Berater“ genannt). Sie sind Verhaltenskodex im Sinne der Richtlinie 2006/123/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 12. Dezember 2006 über Dienstleistungen im Binnenmarkt.

§ 2 Berufsausübung

Der Berater übt seinen Beruf eigenverantwortlich und gewissenhaft aus. Er übernimmt nur Aufträge, wenn er über die dafür erforderliche Kompetenz und die zur Bearbeitung erforderliche Zeit verfügen kann. Aufträge, die rechtswidrige oder unlautere Handlungen erfordern, werden abgelehnt oder nicht ausgeführt. Der Berater unterrichtet den Auftraggeber über alle für die Zusammenarbeit wesentlichen Vorgänge und Maßnahmen. Diese Informationspflicht gilt ebenfalls bei Kooperationen, Arbeitsgemeinschaften und weiteren Formen beruflicher Zusammenarbeit mit anderen BDU-Beratern.

§ 3 Verschwiegenheit

Der Berater ist zur Verschwiegenheit über betriebliche Interna des Auftraggebers verpflichtet. Diese Pflicht erstreckt sich nicht auf Tatsachen, die offenkundig oder allgemein bekannt sind oder ihrer Bedeutung nach keiner Geheimhaltung bedürfen. Sie gilt auch nicht, soweit sie in einem staatlichen Verfahren oder zur Durchsetzung oder Abwehr von Ansprüchen aus dem Auftragsverhältnis offengelegt werden müssen. Mitarbeiter und sonstige Dritte, die bei einer Tätigkeit mitwirken, werden zur Verschwiegenheit verpflichtet. Geschäfts- und Betriebsgeheimnisse des Auftraggebers dürfen nicht unbefugt verwertet werden. Die Vorschriften der Datenschutzgesetze des

Bundes und der Länder werden eingehalten. Der Berater trägt Sorge dafür, dass Unbefugte vor, während und nach Beendigung des Auftrags keine Einsicht in interne Unterlagen sowie vertrauliche Beratungsergebnisse des Auftraggebers erhalten.

§ 4 Interessenkollision

Der Berater führt die Beratung unvoreingenommen und objektiv durch; dies schließt insbesondere Gefälligkeitsgutachten aus. Er nimmt von Dritten für sich oder andere keine finanziellen oder materiellen Zuwendungen - etwa Provisionen - an, die seine Unabhängigkeit gefährden und dem Auftraggeber nicht bekannt sind. Der Berater darf nicht tätig werden, wenn er einen oder mehrere andere Auftraggeber in derselben Sache im widerstreitenden Interesse berät. Ausnahmen gelten insbesondere, wenn die Auftraggeber damit einverstanden sind. Es werden keine Mitarbeiter des Auftraggebers abgeworben.

§ 5 Fremde Vermögenswerte

Anvertraute fremde Vermögenswerte werden mit besonderer Sorgfalt behandelt.

§ 6 Werbung

Werbung darf nicht unlauter und insbesondere nicht irreführend sein. Namentliche Hinweise auf Referenzen sind nur zulässig, soweit der Auftraggeber ausdrücklich eingewilligt hat.

§ 7 Honorar

Unternehmensberater berechnen Honorare, die im angemessenen Verhältnis zur Leistung oder zum Ergebnis stehen und die vor Beginn der Beratungstätigkeit mit dem Klienten abgestimmt worden sind.

§ 8 Weiterbildung

Der Berater bildet sich in dem Maße fachlich fort, um die zu seiner Berufsausübung erforderlichen Kompetenzen zu erhalten und weiterzuentwickeln.

§ 9 Information gemäß § 2 DL-InfoV

Diese Berufsgrundsätze sind unter www.bdu.de/Berufsgrundsätze.html abrufbar. Beschwerden können an folgende Adressen gerichtet werden: Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen BDU e.V., - Der Ehrenrat - , Joseph-Schumpe-ter-Allee 29, 53227 Bonn oder ehrenrat@bdu.de.

HERAUSGEBER

Bundesverband Deutscher
Unternehmensberatungen BDU e.V.

Joseph-Schumpeter-Allee 29
53227 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

03/2022

BUNDESVERBAND DEUTSCHER UNTERNEHMENSBERATUNGEN (BDU) E. V.

Joseph-Schumpeter-Allee 29
53227 Bonn
T +49 (0)228 9161-0
F +49 (0)228 9161-26
info@bdu.de

Düsseldorfer Straße 38
10707 Berlin
T +49 (0)30 8931070
F +49 (0)30 8928474
berlin@bdu.de

82, rue de la Loi
B-1040 Brüssel
T +32 2 400 21 78
F +32 2 400 21 79
europe@bdu.de

WWW.BDU.DE

