

Serie: Erfolgsstrategien für Bauunternehmer, Teil 5

Operative Unternehmensplanung als Spiegelbild der Strategie

Ist Erfolg planbar? Prof. Dr. Oepen beantwortet diese Frage mit einem klaren „Ja“. Nötig ist dazu eine Unternehmensplanung, bei der die strategischen Ziele in Zahlen hinterlegt und regelmäßig überprüft werden.

Niemand bezweifelt, dass Bauprojekte geplant und damit im Hinblick auf die zu erwartenden Kosten und Erlöse kalkuliert werden müssen. Kalkulation und Arbeitsvorbereitung mit Terminplänen, Bauablaufplänen, und Baustelleneinrichtungsplänen sind die logische Konsequenz und werden von Bauunternehmen als selbstverständlich angesehen. Bei der operativen Unternehmensplanung sieht es hingegen meist ganz anders aus.

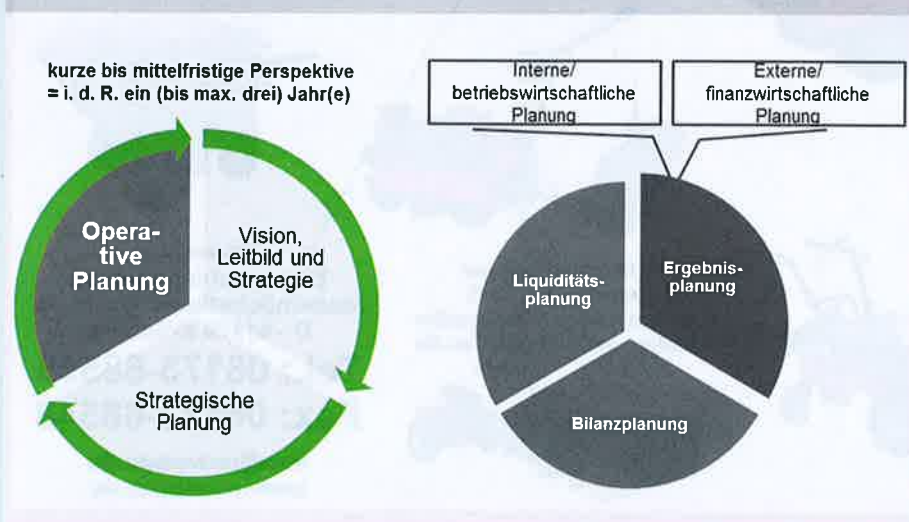
Prof. Oepen, geschäftsführender Institutsleiter des Betriebswirtschaftlichen Instituts der Bauindustrie (BWI-Bau) spricht aus Erfahrung: „Wir erleben immer wieder, dass Unternehmen über keine oder nur eine unzureichende Planung verfügen. Dabei ist die Unterneh-

mensplanung das Spiegelbild der Unternehmensstrategie. Der Erfolg einer Strategie lässt sich nur belegen, wenn diese auch zahlenmäßig hinterlegt und in regelmäßigen Abständen überprüft wird.“

Eine Unternehmensplanung ist somit für eine zielorientierte und transparente Unternehmensführung ein unbedingtes Muss. Schließlich ist sie Ausgangsbasis des Unternehmenscontrollings. Unumgänglich wird sie im Rahmen der Finanzierung. Eigen- und Fremdkapitalgeber verlangen mit zunehmender Stringenz, dass von Unternehmensseite Überlegungen zur kurz- bis mittelfristigen Zukunftssituation angestellt und zahlenmäßig fundiert hinterlegt werden.

Großes Augenmerk wird dabei auf die Nachvollziehbarkeit, Integrität und Plausibilität aller Planungsunterlagen, von der Ergebnis- über die Finanz- bis hin zur Liquiditätsplanung, gelegt. Dies alles fließt in das Kreditrating ein und beeinflusst die Bonitätseinstufung des Unternehmens. Wer zur Analyse der Unternehmensdaten beim Kreditrating keine Unternehmensplanung vorlegt, dem wird schlimmstenfalls unterstellt, dass er überhaupt nicht plant. Die Folgen für das Kreditrating können dann fatal sein. Eine schlechte Bonitätseinstufung verteuert nicht nur die Fremdkapitalkosten, sondern kann den notwendigen Zugang zum Fremdkapital massiv gefährden. Mit Umsetzung von Basel III wird sich die Situation vermutlich noch verschärfen – denn die Banken sind gefordert, ihr Kernkapital zu erhöhen. Der Spielraum für Kredite bei bonitätsschwachen Unternehmen wird dann noch geringer.

Operative Planung: Dritte Dimension der Unternehmensplanung



Die operative Unternehmensplanung teilt sich in die drei Bereiche Ergebnisplanung, Bilanzplanung und Liquiditätsplanung.

Bestandteile einer integrierten Unternehmensplanung

Eine integrierte Unternehmensplanung umfasst mindestens drei zentrale Aspekte: die Ziel- und Strategiedefinition, die strategische Planung und die operative Planung, die jeweils aufeinander aufbauen.

In der Ziel- und Strategiedefinition sind das Selbstverständnis und das Grundprinzip des Unternehmens festgehalten. Es beschreibt

- die Unternehmensvision (Wo will unser Unternehmen hin?),
- das Unternehmensleitbild (Für was steht unser Unternehmen?) und
- die Unternehmensstrategie (Was sind die langfristigen Ziele unseres Unternehmens?).

Sie bilden somit den langfristigen Rahmen für die strategische und operative Unternehmensplanung.

Die strategische Unternehmensplanung ist i. d. R. von mittelfristiger Natur und konzentriert sich auf die kommenden drei bis fünf Jahre. Sie baut regelmäßig auf, auf einer

- Analyse der Markt-Wettbewerbs-Situation
- Analyse des Stärken/Schwächen- und Chancen/Risiken-Profiles.

Ist die Position des Unternehmens auf dem Markt und im Vergleich zum Wettbewerb analysiert und sind die Stärken, die Schwächen, die Chancen und die Risiken ausgemacht, werden zum einen neue Zielstrategien abgeleitet und zum anderen zentrale Handlungsmaßnahmen zur Strategieerreichung definiert. Zur strategischen Planung gehört dann auch die Festlegung von strategischen Zielen. Das können finanzwirtschaftliche Ziele sein, wie z.B. die Festsetzung der Bauleistung oder des Ergebnisses in einzelnen Sparten; es können aber auch Ziele sein, die die Kunden betreffen, wie z.B. eine Angebotserfolgsquote oder eine anzustrebende Neukundenquote. Andere Ziele beziehen sich z.B. auf die Mitarbeiter, wie An-



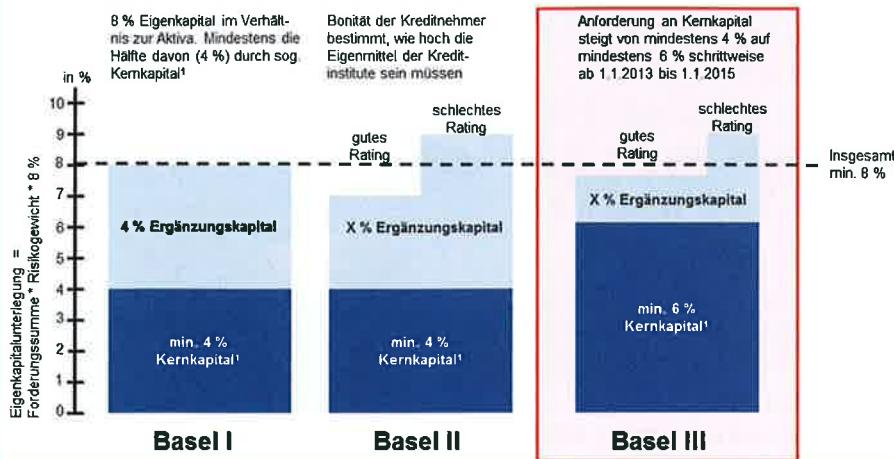
Prof. Ralf-Peter Oepen stellt auf dem 3. BRZ-Mittelstandsforum die Wichtigkeit der operativen Unternehmensplanung heraus.

zahl der Schulungstage oder Krankheitstage. Strategische Ziele werden aber auch festgehalten in Bezug auf die Prozesse und die Organisation im Unternehmen.

Diese strategischen Ziele bilden dann die Basis für die operative Unternehmensplanung, die eine kurz- bis mittelfristige Dimension von normalerweise ein bis drei Jahren hat. In Bauun-

Die Rolle der Unternehmensplanung im System des Kreditratings

Basler Ausschuss für Bankenaufsicht:



Die Anforderungen an das Kreditrating steigen durch Basel III stetig. | Abb.: BRZ

ternehmen sind jedoch aufgrund des Projektgeschäftes Planungshorizonte, die länger als ein Jahr gehen, problematisch und von daher eher ungenau.

Besonderheiten im Bauunternehmen

Die operative Unternehmensplanung setzt sich aus drei Teilbereichen zusammen:

- Ergebnisplanung,
- Bilanzplanung,
- Liquiditätsplanung.

Ähnlich wie beim Rechnungswesen der Bauunternehmen, bei dem in einen internen und ein externen Bereich unterschieden wird, muss auch bei der Ergebnisplanung in eine interne betriebswirtschaftliche sowie eine externe finanzwirtschaftliche Sicht unterschieden werden.

Bei der internen betriebswirtschaftlichen Planung wird im ersten Schritt die Bauleistung geplant. Dies kann auf verschiedenen Wegen erfolgen. Als abgeleitete Größe der Bauleistung des Vorjahres, als kapazitätsorientierter Wert, indem die Leistung anhand der vorhandenen Kapazitäten geplant wird oder aber in Form einer Detailplanung. Die Detailplanung ist die beste, weil sie die genaueste Form der Planung darstellt.

Dazu wird die Planleistung definiert und anschließend der Auftragsbestand und das Auftragspotenzial aus dem laufenden Geschäftsjahr ermittelt. Die Differenz ergibt dann den

Akquisitionsbedarf. Die Leistung sollte zudem nicht für das gesamte Unternehmen geplant werden, sondern besser für einzelne Bereiche, Sparten, Segmente oder Auftraggebertypen. Neben der Bauleistung sind die Herstellkosten die nächste große zu planende Komponente. Wie entwickeln sich die Lohnkosten, die Nachunternehmerkosten, die Gerätekosten, die Materialkosten usw.? Material- und Nachunternehmerkosten lassen sich i.d.R. als prozentuale Größe der Planleistung ermitteln. Dazu ist es aber von Vorteil, wenn die Planung der Bauleistung nicht pauschal für das komplette Unternehmen, sondern detailliert vorgenommen wurde. Denn je nach Bereich, Sparte, Segment oder Auftraggebertyp, können die prozentualen Anteile von Material- und Nachunternehmerkosten stark variieren.

Es ist davon abzuraten, Lohnkosten und Gerätekosten als prozentuale Größen der Planleistung anzugeben. Problematisch ist dabei nämlich, dass nicht beschäftigte Kapazitäten unberücksichtigt bleiben. Vielmehr sollten die Lohnkosten, über weitere Detailplanungen aus dem Personalbestand sowie Gerätekosten aus dem Gerätebestand, anhand von Plan-Verrechnungssätzen ermittelt werden.

Die Differenz aus Leistungsstand und Herstellkosten ergibt einen ersten Deckungsbeitrag. Um zu einem Betriebsergebnis zu kommen, müssen im nächsten Schritt die allgemeinen Geschäftskosten ermittelt werden. Je nach Unternehmensorganisation sind zwischen Bau-

ÜBER DEN AUTOR

Prof. Dr. Ralf-Peter Oepen

hat das Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Köln absolviert. Seitdem war er in verschiedenen Funktionen im Betriebswirtschaftlichen Institut der Bauindustrie (BWI-Bau) tätig; seit 2005 als geschäftsführender Institutsleiter. Für den Hauptverband der Deutschen Bauindustrie leitet er das Kompetenzzentrum Betriebswirtschaft. Er ist Mitglied im Arbeitskreis Baubetriebswirtschaft der Schmalenbach Gesellschaft für Betriebswirtschaft.

stellen- und Betriebsergebnis weitere Zwischenstufen (z.B. Spartenergebnisse) zu planen, so dass die betriebswirtschaftliche Ergebnisplanung einer gestuften Deckungsbeitragsrechnung entspricht.

Um die interne Ergebnisplanung in eine externe finanzwirtschaftliche Planung auf GuV-Basis zu überführen, ist eine sogenannte Überleitungsplanung erforderlich, bei der neben dem sonstigen betrieblichen Bereich auch der neutrale und außerordentliche Bereich berücksichtigt werden muss.

Planbilanzen sind in Bauunternehmen nicht realisierbar

In Bankgesprächen hört man immer wieder, dass Bauunternehmen aufgefordert werden, eine Planbilanz vorzulegen. „In einem Bauunternehmen ist das eigentlich nicht zu realisieren“, ist Prof. Dr. Oepen überzeugt. Es kann nur sehr ungenau definiert werden, welcher Anteil der in einem Geschäftsjahr realisierten Bauleistung am Ende des Jahres schlussgerechnet ist und damit zu Umsatzerlösen wird und welcher Anteil in den Bereich der unfertigen Bauleistung und somit in die Bestandsveränderung der unfertigen Baustellen einfließt. Damit einhergehend lässt sich die Höhe der Forderungen zum Jahresende nicht greifen, da in die Bilanz die Forderungen aus Schlussrechnungen einfließen, jedoch nicht die Forderungen aus Abschlussrechnungen. Ein weiteres großes Pro-

blem: Es ist nicht möglich zu planen, wie hoch die Nachträge am Ende des Jahres sein werden.

Im Sinne einer Bilanzplanung muss man sich natürlich dennoch über gewisse Größen Gedanken machen. Wie werden sich Forderungen und Verbindlichkeiten, die in der Schlussbilanz des Vorjahres stehen entwickeln? Man muss sich Gedanken machen über Investitionen, Desinvestitionen, den Kapitaldienst sowie über etwaige Kapitalentnahmen oder Kapitaleinlagen. Bilanzplanung ist notwendig, um eine integrierte Planung aufzustellen, die Vorlage einer Planbilanz ist aber eben eher abzulehnen.

Ergebnis- und Bilanzplanung fließen dann gemeinsam in eine abgeleitete Liquiditätsplanung ein. Diese betrachtet die Ein- und Auszahlungsströme im Unternehmen und zeigt den daraus abgeleiteten Kapitalbedarf. Die Integration aller Teilplanungen in einer integrierten Planungssoftware schafft dabei die notwendige Konsistenz.

Vorschau:

In der nächsten Ausgabe lesen Sie einen Beitrag zum Thema „Berücksichtigung der Planung im monatlichen Berichtswesen“. ■

BRZ-Mittelstandsseminare

Unternehmensplanung im Bauunternehmen – geht das überhaupt? Auf den BRZ-Mittelstandsseminaren wird diese Frage mit einem klaren „Ja“ beantwortet. BRZ und Kooperationspartner BWI-Bau haben Experten aus dem Bank- und Bauwesen eingeladen, um über die Notwendigkeit einer Unternehmensplanung in Bauunternehmen zu diskutieren. Die Seminare behandeln innovative Managementmethoden und -instrumente, speziell adaptiert auf die Anforderungen der Bauwirtschaft. Sie bilden liefern Impulse für ein zeitgemäßes Management von Bauunternehmen und die Einführung neuer Führungsinstrumente im eigenen Unternehmen.

Mehr Information unter
www.brz.de/seminare2011 ■