

Studie für den Mittelstand

Unternehmensplanung

Reaktion auf die Rezession

Verfasser: Reiner Lohmann

Gunther Waber

Februar 2010

bay.work Mittelstandsförderung e.V.

Sitz der Gesellschaft: München – Amtsgericht München, Vereinsregister VR 18421 –

Vorstand: Reiner Lohmann, Heinz-Gerhard Deibert, Gunther Waber

Donaustauer Str. 9, D-80993 München

Telefon: +49 (89) 14 34 95 17 – Fax: +49 (89)) 14 88 90 15 – Email: info@baywork.de - Internet: www.baywork.de

Ergebnisse der Studie

In die Studie wurden die Ergebnisse der Befragung von 80 Unternehmen aus Bayern verarbeitet, von denen drei Viertel den kleinen Unternehmen zuzuordnen sind. Der Umsatz der befragten Unternehmen lag schwerpunktmäßig zwischen 1 Mio. und 5 Mio. EUR (46%); ein Drittel erzielte Umsätze kleiner 1 Mio. EUR.

Fast drei Viertel der befragten Personen waren Geschäftsführer/Inhaber der Unternehmen; die Fragen wurden also kompetent beantwortet. Gleichzeitig spiegelt sich darin auch das große Interesse an der Behandlung des Themas wider.

Große Betroffenheit

Während bis zu 93% der Befragten interne und externe Bereiche ihres Unternehmens von der Weltwirtschaftskrise betroffen sehen, haben nur 57% deshalb ihre Planung darauf abgestellt. Offensichtlich wird die Krise nicht ernst genommen.

Vorbereitung teilweise ungenügend

Jedes fünfte Unternehmen wird ohne Unternehmensplanung geführt. Die Frage, wie man Ziele erreicht, ohne eine Planung zu haben, bleibt unbeantwortet.

Unternehmensplanung nicht immer durchgängig

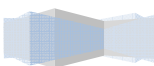
Markt- und Kundenanalysen wurden zwar durchgeführt, die resultierenden Schlüsse sind aber nicht immer nachvollziehbar. Eine klar strukturierte Planung – bestehend aus Analyse, Erkenntnissen, Maßnahmen und Controlling – ist nur in Einzelfällen vorhanden.

Finanzierung durch Eigenkapital

Nur 34% der Unternehmen sehen Schwierigkeiten bei der Finanzierung, obwohl die Finanzplanung bei 70% der Unternehmen von der Krise betroffen ist. Der Finanzbedarf wird bei 25% der Befragten durch Eigenkapitalzuführung gedeckt.

Alternative Finanzierung unbekannt

Die Frage nach alternativen Finanzierungsformen wie Fördermittel, Sonderförderungen in der Krise oder Langarbeitszeit-Konten zeigt, dass diese weitgehend unbekannt sind. Beispielsweise nutzen nur 10% der Unternehmen Fördermittel für ihre Finanzierung. Nur 3% kannten den Begriff pauschaldotierte Unterstützungskasse.



Empfehlungen

Die Antworten auf Fragen, wo die Krise Bereiche des Unternehmens beeinträchtigt, stehen im krassen Widerspruch zu Planungsansätzen, um dieser Krise zu begegnen. Auf der einen Seite klare Wahrnehmung der Krise im eigenen Unternehmen, auf der anderen Seite bei der Planung die Krise zu ignorieren oder zu unterschätzen. Um den Widerspruch aufzuheben, hilft nur eine analytische und umfassende Bewertung der unternehmerischen Situation durch eine ganzheitliche Unternehmensplanung.

Die typische Vorgehensweise in einer Krise, nämlich die Nutzung einer durchgängigen Unternehmensplanung, muss stark verbessert bzw. überhaupt eingeführt werden. Dazu müssen Unternehmen klare Ziele definieren, eine umfassende Analyse des Umfeldes vornehmen, eindeutige Aktionen zur Umsetzung formulieren und verbindlich kommunizieren sowie ein effizientes Controlling einrichten.

Unternehmensplanung

Dies kann am Besten erreicht werden, wenn die Unternehmen eine Spezial-Software verwenden. Sie bietet neben einer vorgegebenen Struktur der zu behandelnden Themen einfache Eingabemasken, um das Zahlenwerk zu

definieren. Aus diesem Zahlenwerk lassen sich automatisch die grundlegenden Auswertungen wie GuV, Bilanz, Zahlungsplan und Kennziffern erstellen. Mit vielen Programmen ist auch eine Simulation von unterschiedlichen Annahmen möglich.

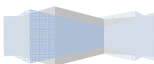
Da insbesondere kleine Unternehmen nicht über Spezialisten für jede Fragestellung verfügen, ist die Unterstützung durch externe Experten sinnvoll.

Spezialisten

Dies gilt besonders in Finanzierungsfragen, wo z.B. die Kenntnis über Förderprogramme (2.500 Programme in Deutschland) ein Spezialwissen erforderlich macht. Der Aufwand für einen Berater wird meistens überschätzt. Für die Leistung eines Spezialberaters (Auswahl und Beantragung von Fördermitteln) fällt eine Beratungsprovision von 6% an; d.h. wenn z.B. ein Zuschuss von 100 T€ erzielt werden, zahlen Sie 6.000 € an Beratungsaufwand, aber 94.000 € stehen dem Unternehmen zur Verfügung.

Förderprogramme

Das Förderprogramm „Sonderprogramm zur Bewältigung der Krise“ im Rahmen des Konjunkturpaketes beispielsweise, welches vom Bund und den Ländern eigens zur Unterstüt-



zung des Mittelstandes eingerichtet wurde, läuft in diesem Jahr aus. Unternehmer sollten schnell für sich prüfen, ob Gelder für geplante Vorhaben noch eingeworben werden können.

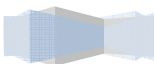
Alternative Finanzierung

Die pauschaldotierte Unterstützungskasse als einer von fünf Durchführungswegen in der betrieblichen Altersversorgung wurde schon 2001 in einem Artikel der Fachzeitschrift „Der Betrieb“ als Profitcenter der Zukunft genannt. Unter gewissen betrieblichen Voraussetzungen vereinigt sie auch bei KMU's viele Vorteile, die schon seit Jahrzehnten in der Großin-

dustrie genutzt werden. So dient sie u.a. zur Liquiditätsverbesserung und kann bis zur 100%igen Innenfinanzierung beitragen.

Sonderförderprogramm

Viele Betriebe in den alten Bundesländern können nur noch dieses Jahr Eigenentwicklungen fördern lassen; für Neuinvestitionen können bis zu 90% Haftungsfreistellung erhalten werden; sie können Bankkredite mit Förderkrediten umfinanzieren und dabei eine Haftungsfreistellung bis 60% nutzen, um das Bankobligo zu reduzieren.



Inhalt

ERGEBNISSE DER STUDIE	2
VORWORT.....	6
GRUNDLAGEN	7
SITUATION WELTWIRTSCHAFTSKRISE	7
MITTELSTAND ALS RÜCKGRAT DER WIRTSCHAFT	8
KMU ALS JOBMASCHINE.....	8
DIE FRAGEN.....	8
DAS ZIEL DER STUDIE.....	9
DER FRAGEBOGEN	9
HOHER NUTZWERT DER STUDIE.....	10
STRUKTUR DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN.....	11
THEMENKOMPLEXE.....	12
AUSWIRKUNGEN DER WELTWIRTSCHAFTSKRISE	12
➤ <i>Global betrachtet</i>	12
UNTERNEHMENSPLANUNG – WIE BEREITEN SICH DIE UNTERNEHMEN VOR?.....	14
UNTERNEHMENSPLANUNG – WIE BEREITEN SICH DIE UNTERNEHMEN VOR?.....	14
➤ <i>Qualität der Planung</i>	14
➤ <i>Externe Unterstützung</i>	14
➤ <i>Voraussetzungen zur Planung</i>	15
➤ <i>Aktionen aus der Planung</i>	16
UNTERNEHMEN OHNE PLANUNG	17
MAßNAHMEN.....	17
➤ <i>Umsetzen von Maßnahmen</i>	17
➤ <i>Überprüfen der Maßnahmen</i>	18
➤ <i>Instrumente zur Überprüfung</i>	18
FINANZIERUNG.....	19
➤ <i>Gibt es Schwierigkeiten?</i>	19
➤ <i>Wie wird zusätzlicher Finanzierungsbedarf gedeckt?</i>	19
➤ <i>Wissen über spezielle Finanzierungsformen</i>	19
LÖSUNGSANSÄTZE	21
1. PLANUNG	21
➤ <i>Qualität der Planung</i>	21
➤ <i>Häufigkeit der Überarbeitung</i>	21
➤ <i>Voraussetzungen zur Planung</i>	22
2. UNTERNEHMEN OHNE PLANUNG	22
3. UMSETZEN UND ÜBERPRÜFEN VON MAßNAHMEN	22
4. INSTRUMENTE ZUR ÜBERPRÜFUNG	23
5. FINANZIERUNG	23
ANHANG	25

