EDV-gestützte Planungsrechnungen für Unternehmensgründer

Prof. Dr. Willi K. M. Dieterle, Prof. Dr. Vitautas A. Valiulis

1 Problemstellung

Unternehmensgründungen sind während der letzten Zeit in verstärktem Maße in das Blickfeld öffentlichen Interesses gerückt. Dies liegt einerseits an dem noch beachtlichen Defizit an Gründungsunternehmen im Vergleich zu den alten Bundesländern, andererseits an zahlreichen sanierungsbedürftigen Krisenunternehmen, in denen Arbeitsplätze weiterhin in erheblichem Umfang abgebaut werden. Damit leisten erfolgreiche Gründungen von kleinen und mittleren Unternehmen einen wirksamen Beitrag zum wirtschafts- und arbeitsmarktpolitisch wünschenswerten Strukturwandlungsprozeß, indem Arbeitsplätze geschaffen und Investitionen realisiert werden. Dieses Ziel kann jedoch nur dauerhaft erreicht werden, wenn Rentabilität und Liquidität jederzeit gesichert sind. Empirische Untersuchungen weisen darauf hin, daß in diesem Sinne geplante Unternehmensentwicklungen erheb-

lich bessere Erfolgchancen haben. In diesem Beitrag wird im einzelnen untersucht, welche Anforderungen an derartige Planungsrechnungen zu stellen sind, um einen nachhaltigen Unternehmenserfolg zu gewährleisten.

2 Betriebswirtschaftliche Anforderungen

Schnell wachsende Märkte, verstärkte Internationalisierung und zunehmende Komplexität insbesondere in technologischen Bereichen führen zu erhöhten Anforderungen an das Informationsmanagement des Gründungsunternehmers. Entscheidend ist hierbei, die kritischen Erfolgsfaktoren, die das Überleben des Unternehmens sichern, ausreichend zu thematisieren. Hauptursachen von Konkursen in der Gründungs- und Frühentwicklungsphase sind in der Regel die zu knapp bemessene Liquidität bzw. eine unzureichende Rentabilität; Illiquidität

Egg-Planer - FRAME12.XLS						
Datei Bearbeiten Bilanz Erfolg Liquidität Optionen ?						
ERFOLG						
Betriebs- und Geschäftsergebnis						
	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	
Betriebserträge (Leistung)	270.000	297.000	220.000	140.000	124.000	21
Wareneinsatz	44.500	48.700	32.200	24.000	23.700	4
Rohertrag	225.500	248.300	187.800	116.000	100.300	17
Sonstige variable Kosten	71.260	78.129	57.200	37.850	34.108	6
Allgemeine fixe Kosten	53.650	53.650	53.650	53.650	53.650	5
Kalkulatorische Abschreibungen	22.932	22.932	22.932	22.932	22.932	2
Betriebsergebnis vor Steuern	77.658	93.589	54.018	1.568	-10.390	3
Neutraler Ertrag	100.000	47.000	0	0	0	
Neutraler Aufwand	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	5
Neutrales Ergebnis	50.000	-3.000	-50.000	-50.000	-50.000	-5
Geschäftsergebnis vor Steuern	127.658	90.589	4.018	-48.432	-60.390	-1
Betriebliche Steuern						
Geschäftsergebnis nach Steuern	127.658	90.589	4.018	-48.432	-60.390	-1
Bearbeitung eigener Daten						
NUM						

Abbildung 1

bzw. Überschuldung sind die existenzgefährdenden Folgen. Die Gründungsplanung muß zunächst diese Themen ins Blickfeld rücken, um das Insolvenzrisiko möglichst gering zu halten. Darüber hinaus sollten im Sinne einer effizienten Unternehmensführung weitere Steuerungsgrößen definiert werden, um die gewünschte Unternehmensentwicklung zu realisieren.

2.1 Erfolgsplanung

Die Kosten- und Ertragsstruktur eines Unternehmens und damit auch dessen Rentabilität hängen sowohl von innerbetrieblichen Faktoren als auch von wirtschaftlichen Entwicklungen des Umfeldes ab. Hierzu gehören beispielsweise das Lohn- und Gehaltsniveau, die Zinshöhe oder die Inflationsrate. Bedarfsverschiebungen und damit veränderte Umsätze können durch technologische Innovationen oder einen Wertewandel bedingt sein. Eine effiziente, entscheidungsorientierte Erfolgsplanung sollte folgende Standards konzeptionell verankern (vgl. auch Abbildung 1):

A Kostenplanung

A1 Abgrenzung Kosten – Neutraler Aufwand

Dadurch werden nicht betrieblich bedingte Aufwendungen separat erfaßt. Hierzu gehören insbesondere die steuerlichen Sonderabschreibungsmöglichkeiten, die im ersten Geschäftsjahr einen erheblichen Anteil des Aufwands bilden können.

A2 Abgrenzung fixe – variable Kosten

Eine zu hohe Fixkostenbelastung (z.B. durch Gehälter, Abschreibungen, Zinsen) beinhaltet die Gefahr einer beeinträchtigten Flexibilität in der Anpassung an veränderte Marktsituationen. Hierbei sollte geprüft werden, ob fixe durch variable Kosten ersetzt werden können.

A3 Ausweis Wareneinsatz / Fremdleistungen

Hierbei wird hinsichtlich der Beeinflußbarkeit von Kostenarten differenziert (Dominanz externer bzw. interner Einflüsse). Darüber hinaus ist die Ermittlung des Rohgewinns als Steuerungsgröße möglich.

B Betriebsertragsplanung

B1 Abgrenzung Betriebserträge – Neutraler Ertrag

Zu den neutralen Erträgen gehören insbesondere Fördermittel wie z.B. Investitionszuschüsse.

B2 Geschäftsfeldorientierte Planung

Sie beinhaltet eine nach Geschäftsfeldern differenzierte Ertragsplanung und damit die Möglichkeit, Deckungsbeiträge für die gebildeten Profit Center zu ermitteln.

2.2 Liquiditätsplanung

Neben Rentabilität muß auch Liquidität in ausreichendem Umfang geplant werden. Hierbei sollten die geplanten Einnahmen- bzw. Ausgabenarten mit den entsprechenden Kosten- bzw. Ertragsarten verknüpft werden, um den Planungsaufwand zu reduzieren. Darüber hin-

aus ist eine Planung auf Monatsbasis erforderlich. Nur so kann erkannt werden, ob sich Zahlungsein- und -ausgänge ausgleichen oder ob – wie normalerweise üblich – Überschüsse oder Fehlbeträge entstehen. Bei fehlender monatlicher Planung können unvorhergesehene Liquiditätsüberschüsse nicht optimal verzinst angelegt werden bzw. Fehlbeträge verursachen durch eine weitere Inanspruchnahme von Krediten zusätzliche Finanzierungskosten; in der Regel sind jedoch einer Erweiterung bestehender Kreditspielräume sehr enge Grenzen gesetzt.

Im folgenden werden die erforderlichen Module einer Liquiditätsplanung überblicksartig dargestellt:

A Finanzbedarf

A1 Investitionen

Hier sollte auch eine Liquiditätsreserve berücksichtigt werden, um auf veränderte Bedingungen zeitnah reagieren zu können.

A2 Fehlbeträge aus laufendem Geschäft

Sie entstehen durch die jeweiligen Kosten der Inangasetzung, denen in der Regel noch keine Umsätze in vergleichbarer Höhe gegenüberstehen.

B Finanzierung

Die Abbildung 2 verdeutlicht den prinzipiellen Aufbau. Im einzelnen lassen sich die im folgenden genannten Elemente aufzeigen:

B1 Langfristige Finanzmittel

B2 Kurzfristige Finanzmittel

Diese Unterscheidung empfiehlt sich aufgrund des Grundsatzes der Fristenkongruenz, der besagt, daß langfristiger Finanzbedarf zur Sicherung der Liquidität nicht kurzfristig finanziert werden darf.

C Liquiditätsverlauf

C1 Einzahlungen / Auszahlungen

Hier sollten sämtliche Ein- und Auszahlungen periodengerecht erfaßt werden. Alle Planbestandteile sind mit den o.g. Modulen zu verknüpfen.

C2 Mehrwertsteuer / Vorsteuer

Der hierbei entstehende Rückerstattungsanspruch – insbesondere in der Investitionsphase bzw. die in den Folgeperioden regelmäßig entstehende Zahllast kann für die Liquiditätssituation eines Unternehmens von erheblicher Bedeutung sein. Die jeweiligen Beträge sollten von den geplanten Ein- und Auszahlungen getrennt ermittelt werden.

2.3 Bilanzplanung

Eine Bilanzierungspflicht und damit die Notwendigkeit einer Bilanzplanung besteht lediglich nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuches (HGB) bzw. der Abgabenordnung (AO). Durch die Erstellung einer Bilanz kann je-

doch festgestellt werden, ob für ein Unternehmen ein erhöhtes Überschuldungsrisiko besteht. Darüber hinaus können Bilanzen Selbstdarstellungszwecken dienen. Als häufiger Fehler bei der Erstellung von Bilanzen fällt auf, daß Investitionszulagen nicht direkt in das Eigenkapital eingestellt werden. Sie werden vielmehr im Rahmen des neutralen Aufwandes berücksichtigt.

2.4 Unternehmenssteuerung (Controlling)

Mit den bislang diskutierten Instrumenten einer Erfolgs-, Liquiditäts- und Bilanzplanung kann dem Gründungsunternehmer ein effizientes Steuerungsinstrumentarium zur Verfügung gestellt werden. Eine weitere Effektivierung wird durch die Berücksichtigung der folgenden Themen erreicht:

A Planungshorizont

Der Planungshorizont sollte drei bis fünf Jahre betragen; weiter in die Zukunft reichende Plandaten sind in dynamischen Märkten nur schwer zu ermitteln. Im ersten Planjahr sollte auf Monatsbasis, im zweiten und dritten auf Quartalsbasis, im vierten und fünften auf Jahresbasis geplant werden.

B Kennzahlen

Sie dienen der Implementierung eines permanenten Planungs- und Kontrollprozesses und beinhalten die Möglichkeit, entsprechende betriebliche Vergleiche

durchzuführen. Man unterscheidet zwischen inner- und zwischenbetrieblichen Vergleichen, die jeweils einen Zeitvergleich und einen Plan/Ist-Vergleich beinhalten können. Hierbei enthält man entweder absolute oder relative Zahlen. Absolute Zahlen sind Einzelzahlen, Summen, Differenzen und Mittelwerte; Relativzahlen sind Gliederungs-, Beziehungs- und Indexpzahlen. Von besonderer Bedeutung sind regelmäßige Abweichungsanalysen, in denen die Ursachen der Plan/Ist-Differenzen im einzelnen ermittelt werden, um auf dieser Basis die Zielplanung einer kritischen Überprüfung zu unterziehen.

C Sensitivitätsanalysen

Alternative Entscheidungssituationen können sich unterschiedlich auf Rentabilität und Liquidität auswirken. Die entsprechenden Konsequenzen sind im einzelnen zu quantifizieren. Dies gilt auch für Entscheidungen unter optimistischen bzw. pessimistischen Prämissen.

D Projektmanagement

Mit diesem Modul wird insbesondere bei technologieorientierten Gründungsvorhaben das Ziel verfolgt, Projekte leistungs- und termingerecht unter Einhaltung von Kosten- und Budgetvorgaben zu planen und zu realisieren. Hierbei sind insbesondere folgende Teilaufgaben zu berücksichtigen:
– Definition und Strukturierung der Projektaufgabe incl.

Egg-Planer - FRAME12.XLS	
Datei	Bearbeiten
Bilanz	Erfolg
Liquidität	Optionen
LIQUIDITÄT	
Finanzierung	
Haftende Finanzmittel	
Bareinlagen	290.000
Sacheinlagen	580.000
Summe Eigenmittel	870.000
Beteiligungen	580.000
Steuerfreie Investitionszulage	116.000
Investitionszuschüsse	580.000
Eigenkapitalhilfe	700.000
Sonstige eigenkapitalähnliche Mittel	0
Summe Haftende Finanzmittel	2.846.000
Langfristige nichthaftende Finanzmittel	
ERP Aktiv-Mittel	2.900.000
Andere öffentliche Darlehen	0
Bankdarlehen	200.000
Privatdarlehen	
Anleihen	
Sonstige	
Summe Langfristige nichthaftende Finanzmittel	3.100.000
Summe Langfristige Finanzmittel	5.946.000
Kurzfristige nichthaftende Finanzmittel	
Bearbeitung eigener Daten	
NUM	

Abbildung 2

- der Fertigstellungstermine (Projekt-Strukturplan)
- Teilnehmerbezogene Planung einzelner Projektphasen (Projekt-Terminplan)
- Projektphasenbezogene Planung von Kosten/Erträgen und Liquidität (Projekt-Rentabilität und Projekt-Liquidität)
- Dokumentation von Plan/Ist -Daten (Projekt-Status)

E Weitere Spezifika

Um die aus der Besteuerung resultierenden erfolgs- und liquiditätswirksamen Effekte detailliert zu erfassen, sollen rechtsformspezifische Problemlösungen entwickelt werden. Darüber hinaus sind branchenspezifische Angebote von Bedeutung, in denen die jeweiligen Besonderheiten (z.B. für Bau, Ärzte, Immobilienmakler) detailliert herausgearbeitet werden.

3 EDV-technische Anforderungen

Die Planung von umfangreicheren Unternehmensgründungsvorhaben ist ohne entsprechenden EDV Einsatz heute kaum noch denkbar. Dabei kommen den Entscheidungsunterstützenden Systemen eine zentrale Rolle zu. Ein wesentliches Qualitätsmerkmal derartiger Systeme besteht darin, daß sie den Benutzer nicht direkt mit komplexen Entscheidungsregeln bzw. mathematischen Formeln konfrontieren, sondern vielmehr diese als eine „Black Box“ verwalten, in die er lediglich die Inputdaten über eine entsprechende einfache Benutzerstelle eingibt und als Output nur die für die Berechnung relevanten Ergebnisse, möglichst auch graphisch aufbereitet, erhält. Praktisch bedeutet dies eine Entfeinerung im Sinne einer Aggregation der relevanten Daten und eine Reduzierung des Vollständigkeits- bzw. Differenzierungsanspruchs.

Bestehende Systeme unterscheiden sich insbesondere hinsichtlich ihres Komplexitätsgrades, der sich aus der jeweiligen Anwendung (Branchenlösung), dem Planungshorizont, der Anwendergruppe (Unternehmensgründer, Berater und sonstige Experten) und der erforderlichen Hardware- bzw. Softwareumgebung ergibt. Um eine hohe Benutzerakzeptanz zu erreichen, ist es notwendig und wünschenswert, daß die Anwendersysteme den Existenzgründer in die Lage versetzen, diese ohne fremde Hilfe bereits in der Startphase zu nutzen, um damit eine fundierte Planung bzw. Überprüfung des Gründungsvorhabens zu gewährleisten. Zusätzlich zu einer bedienerfreundlichen Benutzeroberfläche kann so eine anforderungsgerechte Nutzerorientierung und -unterstützung realisiert werden.

In einer derartigen Planungssoftware sollten - zumal ein operativer Planungshorizont im Blickfeld des Interesses steht - die betriebswirtschaftlichen Sachverhalte quantifiziert werden.

Die wesentlichen Module eines solchen EDV-Systems sind im einzelnen:

- Hilfsoptionen
- Verwaltung der Daten
- Auswertungen incl. Kennzahlen

Dabei sollte die Benutzerschnittstelle bezüglich der Bedienungsfunktionalität dem Anwender möglichst vertraut sein. Dies ist heute nur mit einer entsprechenden WINDOWS Oberfläche sinnvoll realisierbar, da diese einen sehr hohen Verbreitungsgrad hat.

Das Anwendersystem sollte als Grundstock zunächst eine Standardlösung beinhalten, die es erlaubt, mit einem relativ geringen Aufwand komplexere Branchenlösungen durch Erweiterungen bzw. Modifikationen zu realisieren.

Die Zeiten, in denen sich bei der Evaluation alles um die Hardware drehte, sind zum Glück vorbei. Auch Kinderkrankheiten bei neuen Computersystem und der zugehörigen Systemsoftware sind nicht mehr die Regel, sondern eher die Ausnahme. Für das intendierte EDV-System sollte aufgrund der Kosten keine überfrachtete Hardwarelösung vorausgesetzt werden.

Eine Minimalanforderung wäre ein Einzelplatz-PC mit einem geeigneten Drucker.

4 Integration in die Hochschulausbildung

Der Einsatz derartiger Planungsrechnungen soll zunächst im Hauptstudium des Studiengangs Betriebswirtschaftslehre/Unternehmensführung erfolgen. Hier besteht im Themenbereich Unternehmensgründung ein direkter Anwendungsbezug. Neben dem erforderlichen Fachwissen soll vor allem auch methoden- und projektspezifisches Know how vermittelt werden. Hierzu gehören im einzelnen:

- Gründungsspezifisches Fachwissen in den Bereichen Rechnungswesen, Finanzierung und Controlling
- EDV-gestützte Planungsrechnungen (methodenspezifisches Know how)
- Gründungsprojektorientierte Umsetzung (projektspezifisches Know how)

Die Verfasser dieses Beitrages haben für den hier diskutierten Anwendungsbereich im Team eine Problemlösung entwickelt, die den o.g. Anforderungen weitgehend gerecht wird. Die Spezifizierung des Programms hinsichtlich Projektmanagement, Branchenlösungen und Besonderheiten von Rechtsformen soll in späteren Versionen realisiert werden.

5 Literatur

Dieterle, W./ Winckler, E., Gründungsplanung und Gründungsfinanzierung, München 1995

Verfasser

Prof. Dr. Willi K. M. Dieterle

Prof. Dr. Vitautas A. Valiulis

Technische Fachhochschule Wildau

FB Betriebswirtschaft/Wirtschaftsinformatik

Tel. (03375) 508-950