

Emil Freund beschäftigt sich gerne mit Zahlen. „Der Soll-Ist-Vergleich zu jedem Monatsanfang ist für mich obligatorisch“, erklärt der Geschäftsführer des Schuhhauses Werdich in Dornstadt mit 45 Filialen im süddeutschen Raum. Gemeinsam mit seinen Kollegen Friedrich und Peter Werdich sowie seinem Nachfolger Joachim Trender befasst sich der Betriebswirt zu Beginn eines jeden Geschäftsjahres ausführlich mit der Perspektive des Unternehmens. Anschließend liegt nicht nur eine Prognose des Gesamtumsatzes sowie einzelner Kostenpositionen für die nächsten zwölf Monate vor, sondern auch ein Konzept zur strategischen Ausrichtung des Handelshauses für die nächsten fünf Jahre.

Zur Planung gehören bei Werdich eine Vorschau der Gewinn- und Verlust-Rechnung, eine Aufstellung der Geldströme nach Monaten und eine Prognose der Aktiva und Passiva. Die Geschäftsführer simulieren Szenarien. „Wir spielen auch den Fall durch, dass wir einen Umsatzrückgang von 5 Prozent verzeichnen“, so der 63-Jährige. Zweck des Aufwands: Die Planung dient als Analyse- und Frühwarninstrument, um bei negativen Entwicklungen schnell gegensteuern zu können.

Differenzen genau analysieren

Der Controlling-Experte gleicht die Istwerte nicht nur mit den Sollwerten ab, sondern setzt diese auch ins Verhältnis zur Entwicklung der Branche allgemein. „Wie viel Umsatz wir in einem Monat erzielen, hängt zum Beispiel auch stark vom Wetter ab“, meint Freund. Da dies bei anderen Modeunternehmen genauso ist, besteht



„Dank der Planung reagieren wir frühzeitig auf geänderte Rahmenbedingungen“

Roland Duvinage, kaufmännischer Leiter der Logic-Base GmbH

nur bei Differenzen zur Branche Handlungsbedarf. „Ohne Jahresplanung könnten wir solche Effekte nicht richtig interpretieren“, betont Freund. Der kaufmännische Leiter übergibt die Planung zwar auch seinen Hausbanken. „Allerdings machen wir das nicht nur für die Kapitalgeber, sondern vor allem auch für uns“, sagt er.

Reiner Banaszynski, Geschäftsführer der S-UB Unternehmensberatungsgesellschaft der Sparkassen im Kreis Soest mbH, weiß: „Je größer die Firma, desto eher nehmen sich Firmenchefs die Zeit, eine ausführliche und detaillierte Unternehmensplanung zu erstellen.“ Vor allem Inhaber mit weniger als zehn Mitarbeitern täten

Signale besser deuten

Einblick. Eine Unternehmensplanung muss sein, um den Betrieb auf Erfolgskurs zu halten. Wie Firmenchefs eine realistische Vorschau erstellen.

Daten. Wie Weltraumteleskope wichtige Infos liefern, benötigen auch Firmen klare Planzahlen.



sich dagegen oft schwer. „Mitunter haben sie eine Scheu davor, sich mit ihrem Betrieb tiefgehend auseinanderzusetzen“, beobachtet Banaszynski (siehe „Für viele ist es eine Quälerei“). Ein Fehler, denn Erfolg ist planbar (siehe „Vier Ebenen im Fokus“).

Johannes Zumpe, Experte bei der Bayern Consult Unternehmensberatung GmbH in München, empfiehlt deshalb: „Am besten setzt sich die Führungsspitze mindestens einmal im Jahr mit ausgewählten Mitarbeitern zusammen, um eine Unternehmensplanung zu erstellen.“ Es geht darum, gemeinsam das Geschäftsmodell auf den Prüfstand zu stellen. Das Team diskutiert Visionen sowie

konkrete Maßnahmen, um diese zu realisieren. „Im Ergebnis sind die Ideen für die nächsten Jahre schriftlich formuliert“, so Zumpe.

Darauf lässt sich eine quantitative Unternehmensplanung aufbauen. Diese ist im Idealfall integriert, sie zeigt die Entwicklung der Gewinn-und-Verlust-Rechnung, der Bilanz und der Liquidität sowie das Ineinandergreifen der einzelnen Teile. „Eine reine Ergebnisplanung greift häufig zu kurz“, warnt Johannes Zumpe. Vor allem der Liquiditätsbedarf für das Working Capital – die Differenz zwischen Umlaufvermögen und kurzfristigen Verbindlichkeiten – kann nur in einer integrierten Planung ermittelt werden. „Damit

ist sichergestellt, dass die Ziele und Ideen der Planung auch ausreichend finanziert sind“, erklärt der Unternehmensberater.

Nach einer aktuellen Studie der Beratungsgesellschaft Deloitte & Touche erstellen die meisten Firmen jeweils Einzelanalysen für Absatz und Umsatz, Personal oder Investitionen (siehe „Die entscheidenden Größen“). „Wichtig ist es, die Prämissen der Prognosen zu dokumentieren. Dritte, die am Planungsprozess nicht beteiligt waren, sollten die Übersichten verstehen können“, so Zumpe. In der Regel interessieren sich zum Beispiel die Geldgeber dafür. Josef Detzel, Geschäftsführer der Beteiligungsgesellschaft für den ▶

Fotos: Duvirage, Thinkstock



Vier Ebenen im Fokus

Was bei der Planung zu beachten ist.

- 1 Strategisch.** Der Firmenchef legt die Ziele über einen Horizont von mehr als fünf Jahren fest. Zumeist handelt es sich um rein verbale Ausführungen zur Marschrichtung des Betriebs.
- 2 Taktisch.** Diese Planung umfasst den Zeitraum zwischen zwei und fünf Jahren und zeigt die konkreten operativen Vorgaben auf, um die strategischen Ziele zu erreichen.
- 3 Operativ.** Erstellen von Teilplänen für die kommenden zwölf Monate. Viele Betriebe beschränken sich darauf, hier ihre Ziele zu quantifizieren. Wichtig ist es, im Turnus von vier Wochen einen Soll-Ist-Vergleich durchzuführen und das Ergebnis zu dokumentieren.
- 4 Dispositiv.** Noch deutlich feingliederiger fällt die dispositive Planung aus. Sie umfasst beispielsweise konkrete Bestellungen oder Arbeitspläne auf Tages- oder Monatsbasis.

Die entscheidenden Größen

Wichtige Bestandteile der Unternehmensplanung.

Gewinn-und-Verlust-Rechnung	93
Absatz und Umsatz	90
Investitionen	90
Produktion	51
Forschung und Entwicklung	33

Angaben in Prozent. Quelle: Deloitte & Touche

Mittelstand der Kreissparkasse Ravensburg, kommentiert: „Wir haben mit den von uns betreuten Firmenchefs sogar vertraglich vereinbart, jedes Jahr eine Unternehmensplanung zu bekommen.“ Der Experte stellt immer wieder fest, dass vor allem Existenzgründer zu übertriebenem Optimismus neigen. Er empfiehlt insbesondere Firmenchefs, die mit innovativen Produkten an den Markt gegangen sind, sich ein Netzwerk aufzubauen und Mitspieler für den Vertrieb zu suchen. „Zum einen, weil sie den Verkauf pushen können. Zum anderen aber auch, um von den externen Partnern eine realistische Einschätzung der Chancen und Risiken zu erhalten“, erklärt er.

Abweichungen vom Plan veranlassen clevere Firmenchefs, ohne Zögern Maßnahmen zu ergreifen. So hält es Roland Duvinage, kaufmännischer Leiter der Logic-Base GmbH in Rain am Lech. Er weiß aus Erfahrung: „Die Planung gibt der Unternehmensleitung Handlungsoptionen, frühzeitig auf geänderte Rahmenbedingungen zu reagieren.“ Die Gesellschaft mit 120 Mitarbeitern hat sich darauf

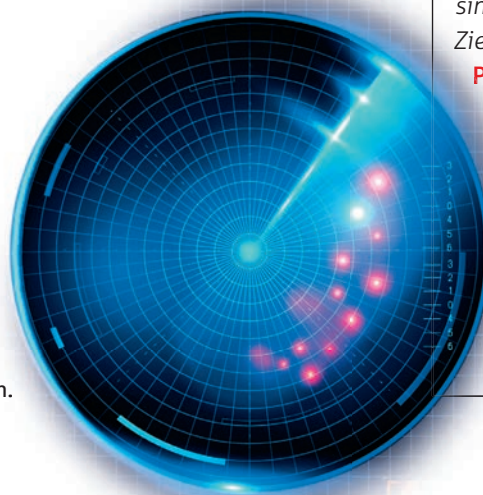
spezialisiert, Software und Services für Unternehmen des Onlinehandels zu entwickeln.

Im ersten Schritt prognostiziert die Führungsriege des Softwarehauses, wie sich der Markt im jeweiligen Planungszeitraum entwickeln könnte und welche Kundenanforderungen daraus resultieren. „Wir überlegen, mit welchen Leistungen und Produkten wir diese bedienen“, so Duvinage. Zum Schluss liegen konkrete Zahlen vor, welchen Erlösbeitrag die Kunden bringen.

Die Führung des Schuhhauses Werdich nimmt jede Abweichung der Istwerte von den Sollwerten unter die Lupe. „Entwickeln sich die Ergebnisse besser als angenommen, wollen wir die Effekte in den nächsten Monaten möglichst verstärken“, so Emil Freund.

Eva Neuthinger **P**

Überblick. Ähnlich dem Radar ist es für Betriebe wichtig, zu sehen, wo genau sie stehen.



Reiner Banaszynski,
S-UB Unternehmensberatungsgesellschaft der Sparkassen im Kreis Soest

„Für viele ist es eine Quälerei“

PROFITS: Was hindert Firmenchefs, eine Planung zu erstellen?

Banaszynski: Tatsächlich stellen wir immer wieder fest, dass Unternehmer diese Aufgabe als Quälerei empfinden und deswegen darauf verzichten. Das hat mehrere Gründe. Zum einen sehen sie die Planung allein als trockenes Zahlenwerk, mit dem nur die Bank beruhigt werden soll. Zum anderen aber fällt es vielen schwer, sich so detailliert mit dem eigenen Unternehmen auseinanderzusetzen.

PROFITS: Was ist zu tun?

Banaszynski: Sie sollten die Planung nicht allein im Kämmerlein erstellen, sondern im Team. Sicherlich erhalten Mitarbeiter dann Einblick in die finanziellen Strukturen des Betriebs. Sie können aber für ihre Bereiche oft relevante Daten und Fakten liefern und mit dem Firmenchef die Situation diskutieren. Wenn Mitarbeiter selbst mitplanen, sind sie bestrebt, die abgeleiteten Ziele zu erreichen.

PROFITS: Worauf ist zu achten?

Banaszynski: Prinzipiell sollten sich Unternehmer an den Grundsätzen ordnungsgemäßer Planung orientieren. Anschließend geht es an die Quantifizierung nach Monaten. Der Prozess kann Wochen dauern.