

# Agieren statt reagieren

SCHWIERIGEN ZEITEN RECHTZEITIG VORBEUGEN

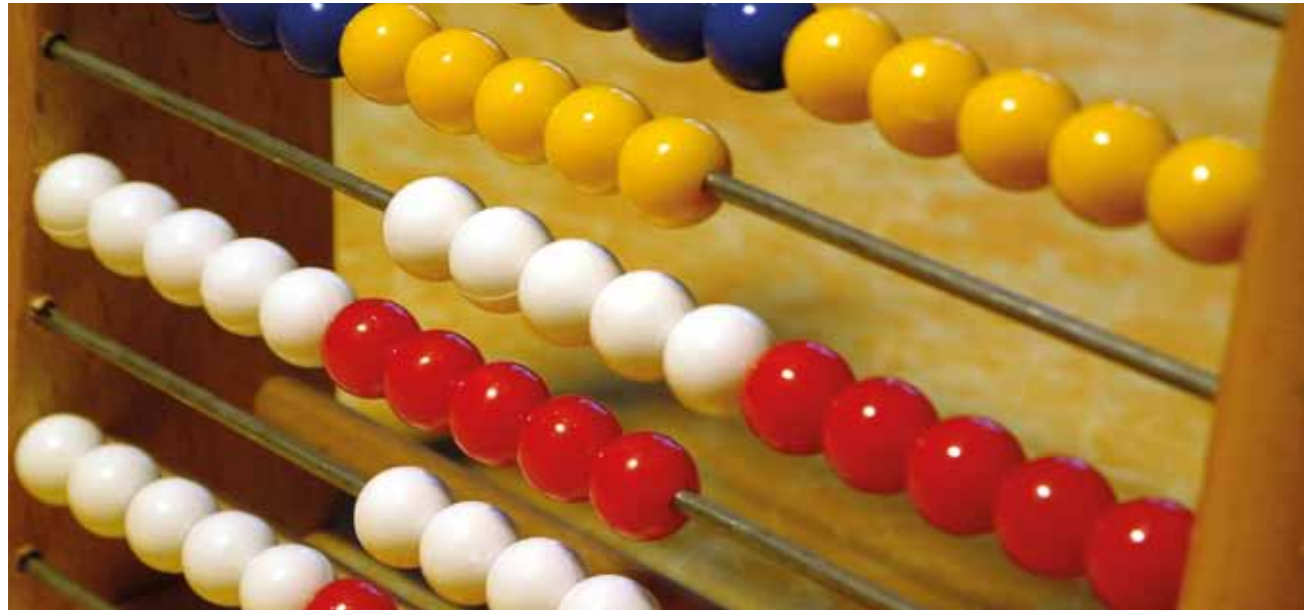


FOTO: CLAUDIA HAUTUMM/PIXELIO

VON DR. ALBRECHT FRIDRICH

**Es gibt gute Gründe, ein mittelständisches Unternehmen über eine Planung und Planzahlen zu steuern. Dabei wird nicht nur das kommende Geschäftsjahr vorbereitet, sondern auch die mittelfristige Perspektive angelegt. Turbulenzen im Markt und Umfeld können so besser ausgeglichen werden.**

Der Einbruch kam mit der Krise: Trotz – vermeintlich – guter Kundenstruktur und gutem Branchenmix musste der mittelständische Zulieferer mit Sitz im Süden Baden-Württembergs ums Überleben kämpfen. Seine Kunden hatten einfach keinen Bedarf mehr, die Kernkompetenz in der Entwicklung und Fertigung von komplexen Kunststoffteilen war nicht mehr im gewohnten Maße gefragt. Schnell mussten die Kapazitäten angepasst werden, um das Überleben zu sichern. Es gelang. Doch dabei blieb der Mittelständler nicht stehen. Er nutzte die Situation, um mit Hilfe externer Unterstützung durch das RKW Baden-Württemberg die Kosten- und Leistungsrechnung zu optimieren und damit eine Basis für seine operative und strategische Unternehmensplanung zu schaffen.

## OHNE ZAHLENFUNDAMENT GEHT ES NICHT

So wurden zunächst die Kostenstellen neu strukturiert, die Kostenarten korrigiert, eine rein leistungsbezogene Angebotskalkulation aufgebaut und damit die Zuschlagskalkulation abgelöst. Mit der Konsequenz, dass nun, auf dem neuen, nach unten angepassten Umsatzplanniveau, qualitativ bessere Angebote abgegeben und somit bessere Erträge erzielt werden konnten. Mit dem Zahlenfundament der Kapazitätsleistung war nun die Grundlage für die Unternehmensplanung geschaffen – eine GuV-Planrechnung, eine Liquiditäts-, Investitions- und Finanzplanung konnte im engen

Zusammenhang mit der Kapazitäts- und Absatzplanung erstellt werden. Dabei gab es einige wichtige Erkenntnisse: Es sind schöne Gewinne möglich, aber sie reichen nicht aus. Es gibt saisonale Schwankungen, auf die mit einem flexiblen Wechsel von Drei-Schicht- auf Zwei-Schicht-Betrieb reagiert werden muss. Damit konnte die strategische Frage gestellt werden: Was gibt der Markt her, passen die Kapazitäten grundsätzlich noch? Die Antwort: Die Kundenstruktur musste überprüft werden, um ertragsorientierte Entscheidungen treffen zu können. Die konkrete Maßnahme: Neukundenakquisition in bestehenden und in neuen Märkten.

## DER AUFWAND RECHNET SICH

Der Nutzen der Planung ist größer als der Aufwand bei der Erstellung. Das Unternehmen hat Transparenz geschaffen und kann sowohl operativ als auch strategisch geschmeidig



Dr. Albrecht Fridrich ist seit mehr als 25 Jahren in der Beratung mittelständischer Unternehmen tätig. Als Geschäftsführer leitet er seit zwei Jahrzehnten die Geschicke des RKW Baden-Württemberg.

agieren. Für künftige Turbulenzen oder gar in existenziellen Krisensituationen sicherlich ein großer Vorteil. Gleichwohl ist solch ein Unternehmen mittlerer Größe eher eine Ausnahmeerscheinung, denn viele Familienunternehmen tun sich schwer mit dem Führungsinstrument der Unternehmensplanung. Dabei ist sein Nutzen evident. Bedeutet Planung doch nicht mehr als die wirtschaftliche Gestaltung des Leistungserstellungsprozesses und ist als Entwurf einer Ordnung zu sehen, nach der sich das betriebliche Geschehen in der Zukunft vollziehen soll und das gedankliche, systematische Gestalten des zukünftigen Handelns darstellt. Nur so – unter Berücksichtigung realistischer Annahmen – kann der einzuschlagende Kurs fixiert und das Unternehmen stabilisiert werden. Aktion und Reaktion gehen dann Hand in Hand.

Es gibt gute Gründe für die Notwendigkeit einer Unternehmensplanung. Zehn Gründe sind mir dabei besonders wichtig, denn Planung zwingt dazu,

- Erwartungen zu konkretisieren und festzuschreiben.
- zwingt dazu, Absichten zu fixieren.
- hilft, Zukunftereignisse zu harmonisieren.
- ermöglicht Selbstkontrolle.
- zwingt zum Durchdenken des Betriebs.
- kann Mittel des Ansporns für Mitarbeiter sein.
- kann Mittel der Betriebskontrolle sein.
- kann Mittel der Mitarbeiterschulung sein.
- kann die Führungsarbeit im Alltag erleichtern.
- ermöglicht eine rasche Abschätzung von Änderungen am Markt.

Nichts ist sicher außer eins: Die nächste Krise kommt bestimmt, und sei es nur in Form eines natürlichen Abschwungs. Mit dem Führungsinstrument der Unternehmensplanung ist es möglich, flexibel auf Herausforderungen zu antworten, besser noch, sich mithilfe dieses Instruments durch die weitere Verbesserung der Kernkompetenz eine gewisse Unabhängigkeit zu erarbeiten. ■

## KURZ VORGESTELLT

Das RKW Baden-Württemberg, Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft, ist Teil des bundesweiten Netzwerkes der RKW in der Rechtsform eines eingetragenen Vereins und einer GmbH und engagiert sich für den Erfolg insbesondere kleiner und mittlerer Unternehmen. Im Vorstand arbeiten Vertreter aus Industrie, Banken, Wirtschaftsorganisationen und Ministerien. Das RKW BW wurde 1921 gegründet und hat in Baden-Württemberg über 900 Mitglieder. Es verfügt über mehr als 300 freiberufliche Unternehmensberater und -trainer in seinem Pool und hat im Jahr 2009 rund 1.700 Unternehmen beraten. Ein Schwerpunkt ist die betriebswirtschaftliche Unterstützung zur Schaffung von Transparenz.

► [WWW.RKW-BW.DE](http://WWW.RKW-BW.DE)