

Unternehmensführung nach Zielen und Zahlen ...

Handlungsfähig bleiben ■ ... und nicht (nur) nach Gefühl und Kontostand. Die wichtigsten Fragen, die Unternehmer sich selbst, aber auch Mitgesellschaftern, Banken und anderen Beteiligten beantworten müssen, beleuchtet dieser Beitrag

Wo stehen wir eigentlich mit unserem Unternehmen? Haben wir uns Ziele gesetzt? Sind diese Ziele erreichbar? Was müssen wir dafür tun? Sind wir auf dem richtigen Weg? Wo weichen wir ab? Warum weichen wir ab? Welche Maßnahmen müssen wir ergreifen – beim Umsatz, bei den Kosten? Wie sieht es mit der Zahlungsfähigkeit aus, kurzfristig, mittelfristig und langfristig?

Auf diese Fragen müssen Unternehmer klare Antworten geben können. Zunächst sich selbst, aber auch anderen, z.B. Banken oder Gesellschaftern.

Für ein wirksames und ausreichendes Controlling brauchen wir im kleinen und mittleren Unternehmen keine kostspieligen Systeme, und wir müssen auch keine zusätzliche Arbeitskraft einsetzen. Die meisten Daten werden sowieso in der Buchhaltung oder im Auftragsbearbeitungsprogramm erfasst.

Wie hoch legen wir die Latte?

Erinnern wir uns an die olympischen Bilder aus Peking vom Hochsprung. Der Wettbewerb zwang die Hochspringer, die Latte immer höher legen zu lassen, um die Goldmedaille gewinnen oder wenigstens auf dem Treppchen stehen zu können.

Auch als Unternehmer müssen wir die Latte hoch legen, um erfolgreich zu sein. Und wir müssen uns Gedanken darüber machen, wie wir die Höhe tatsächlich überspringen. Welches Trainingsprogramm, welche Ernährung, welche Trainer? Oder sollen wir doch besser die Sportart wechseln?

Unternehmerische Ziele lassen sich nicht nach Zentimetern bemessen, eher nach Euro und Cent. Welchen Gewinn wollen wir erzielen? Besser: Welchen Gewinn

müssen wir erzielen, um die Tilgungen zu erwirtschaften, um investieren zu können und um einen angemessenen Lebensstandard zu gewährleisten? Üblicherweise beginnt eine Planung mit den Umsätzen und endet mit dem Gewinn. Sie können es aber auch umgekehrt machen: Beginnen Sie mit dem Gewinn, zählen Sie die Kosten wie Mieten, Energie, Werbung, Reparaturen, Zinsen usw. dazu, ebenso die Personalkosten (gegebenenfalls inklusive einer zu erwartenden Lohnerhöhung). Dann kennen Sie den Rohertrag, den Sie erzielen wollen beziehungsweise müssen. Wenn Sie diesen Rohertrag durch die Rohertragsquote (bei Brauereien inklusive Biersteuer) teilen, erhalten Sie den Zielumsatz. Die Beispielrechnung in Tabelle 1 verdeutlicht das.

Wir brauchen also einen Umsatz von ca. 7,9 Millionen Euro, um unseren Zielgewinn zu erreichen. So weit, so gut. Aber es stellen sich weitere Fragen: Schaffen wir diesen Umsatz mit unseren Anlagen und mit unseren Mitarbeitern? Können wir diesen Umsatz am Markt unterbringen? Auf welchen Vertriebswegen? Mit welchen Vertriebsmitarbeitern? Mit welchen Kunden(-gruppen)? Wenn wir daran zweifeln, dass wir den Umsatz schaffen, weil unsere Kapazitäten nicht ausreichen (meist das geringere Problem), müssen wir durchrechnen, wie sich eine Erhöhung der Kapazitäten auf Kosten und Gewinn auswirkt. Wenn wir

gm | Serie > Fit für die Branche

Die Doemens-Akademie in Gräfelfing präsentiert in der Serie „Fit für die Branche“ Themen zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung. Die Autoren sind Referenten des Modulstudienganges „Getränketriebswirt“ für Nachwuchskräfte aus Industrie und Handel. Weitere Informationen gibt es unter www.doemens.org

daran zweifeln, dass wir den Umsatz im Markt unterbringen (meist das größere Problem), müssen wir überlegen, ob wir den Umsatz erhöhen können und was uns das kostet. Oder aber wir reduzieren die Kosten (bitte nicht nur auf dem Papier), um auch bei einem geringeren Umsatz unseren Zielgewinn zu erreichen. Oder können/müssen wir unsere Preise erhöhen, um unser Umsatzziel mit einer geringeren Absatzmenge zu erreichen? Wenn wir uns diese Fragen im Zuge der Planung stellen und beantworten, kön-

Tabelle 1: Beispielrechnung für eine Zielgewinnrechnung

Zielgewinn	200.000 Euro
Raumkosten (ohne Energie)	180.000 Euro
Versicherungen	60.000 Euro
Werbung	400.000 Euro
Kfz-Kosten	320.000 Euro
Reparaturen	170.000 Euro
Bürokosten	80.000 Euro
Rechts- und Beratungskosten	40.000 Euro
Sonstige ausgabewirksame Kosten	150.000 Euro
Zinsen	320.000 Euro
Abschreibungen	500.000 Euro
Personalkosten	2.900.000 Euro
Erforderlicher Rohertrag	5.320.000 Euro
Materialeinsatz (inkl. Biersteuer und Energiekosten)	32,4 % des Umsatzes
Rohertragsquote demnach	67,6 % des Umsatzes
Zielumsatz:	
5.320.000 Euro geteilt durch 67,6 % =	7.869.822 Euro

nen wir rechtzeitig agieren, was allemal besser ist, als im Nachhinein zu lamentieren.

Liegen wir noch auf Kurs?

Wechseln wir die Sportart, und kommen wir zur Autorallye. Das Ziel ist klar, ebenso der Weg zum Ziel. Unterwegs stellen sich wieder Fragen: Sind wir auf dem richtigen Weg zum Ziel? Sind wir eventuell falsch abgelenkt? Müssen wir den Fuß vom Gas nehmen wegen Aquaplaning? Sind wir in einen Stau geraten? Oder erwachen wir aus unseren Träumen durch einen schmerzhaften Rutsch in den Straßengraben?

Da ist es sinnvoll, ein Navigationssystem zu benutzen, das ständig den Sollzustand mit dem Istzustand vergleicht. Unser betriebliches Navigationssystem stellt regelmäßig je Monat oder je Quartal fest, ob wir uns im Zielkorridor oder auf Abwegen befinden. Die Systematik folgt der unserer Planung. Sie kann so wie in Tabelle 2 dargestellt aussehen.

Warum liegen wir nicht auf Kurs?

Wir können also zeitnah erkennen, wie wir bei den einzelnen Positionen liegen. Nun gilt es herauszufinden, wie es zu den Abweichungen kam. Liegt ein Planungsfehler vor? Das kann schon passieren, wenn man noch „Planungsanfänger“ ist. Oder haben sich die Dinge anders entwickelt, als wir sie erwartet hatten? Ist ein wichtiger Kunde weggebrochen? Haben Kälte und Regen den Durst gestoppt? Haben wir die Auswirkungen des Rauchverbots unterschätzt? Konnten wir Preiserhöhungen nicht im erwarteten Ausmaß durchsetzen? Haben wir Forderungen abschreiben müssen? Nur wenn wir die Ursachen für die Abweichungen kennen, können wir richtig reagieren.

Was tun?

Bei negativen Abweichungen gibt es zwei mögliche falsche Reaktionen: Ignorieren (Aussitzen) einerseits oder Hektik andererseits. Aussitzen ist schlecht, weil wir offenen Auges sehen, wie unser Zielgewinn dahin schmilzt – unser Geld! Hektik wirbelt zwar Staub auf und beruhigt (wir haben ja etwas getan), setzt aber meist an den falschen Stellen mit den falschen Maßnahmen an. Gehen wir in Ruhe mögliche Maßnahmen durch, entscheiden nach vernünftiger Abwägung und setzen die getroffenen Entscheidungen um, so sehr sie auch schmerzen mögen.

Reicht das Geld noch?

Ergänzend zur Planung der Umsätze und Kosten (Plan-Gewinn- und Verlust-Rechnung) sollten wir die Liquidität planen. Dabei berücksichtigen wir saisonale Schwankungen und Zahlungsziele der Kunden und der Lieferanten sowie Tilgungszahlungen. Wir sehen dann bereits bei der Planung, ob wir unseren Kreditlimiten nahekommen oder diese sogar im Laufe des Jahres überschreiten werden. Dann haben Sie Zeit, die Dinge zu regeln. Werden Sie unvorbereitet von Liquiditätsengpässen getroffen, können Sie nur hoffen, dass die Bank Ihnen kurzfristig hilft.

Wenn Sie im Laufe des Jahres feststellen, dass Sie die Gewinnziele nicht erreichen oder dass Ihre Bestände (Forderungen, Waren etc.) höher sind, als geplant, sind Sie gefordert, die Liquiditätsplanung zu aktualisieren und die Liquidität so früh wie möglich sicherzustellen.

Bestandteile Ihres Controlling-systems

Schneiden Sie sich Ihr eigenes Controllingssystem, und stimmen Sie es auf die

eigenen Bedingungen ab. Dabei können Sie sich an folgenden Bausteinen orientieren:

- Plan-Gewinn- und Verlust-Rechnung;
- Liquiditätsplanung/Kapitalflussrechnung;
- Planbilanz;
- Soll-Ist-Vergleich GuV (kurzfristige Erfolgsrechnung);
- Soll-Ist-Vergleich Bestände;
- Spartenerfolgsrechnung/Sortenerfolgsrechnung;
- Erfolgsrechnung nach Absatzgebieten/Vertreterbezirken;
- Erfolgsrechnung nach Zielgruppen/Vertriebswegen;
- Top-Ten-Kunden-Umsatz;
- Top-Ten-Kunden-Deckungsbeitrag.



Diplom-Kaufmann Dieter Lachenmaier ist seit 1980 in der Beratung und Begleitung von Familienunternehmen tätig. Er ist Vorstand und Gesellschafter der BER Unternehmensberatung & Management Aktiengesellschaft in Wasserburg am Inn, die einen Schwerpunkt im Bereich der Brau- und Getränkewirtschaft hat. Als Experte in den Bereichen Controlling, Finanzierung, Unternehmensnachfolge, Mitarbeiterbeteiligung und Sanierung verfolgt er immer einen ganzheitlichen Ansatz mit Blick auf das gesamte Unternehmen.

Dieter Lachenmaier ist als Dozent (z.B. für Doemens, Haufe-Akademie, RKW, Munich Business School) und als Autor tätig und hält verschiedene Aufsichtsrats- und Beiratsmandate.

Dieter Lachenmaier ist als Dozent (z.B. für Doemens, Haufe-Akademie, RKW, Munich Business School) und als Autor tätig und hält verschiedene Aufsichtsrats- und Beiratsmandate.

Kontakt:

Dipl.-Kfm. Dieter Lachenmaier
BER Unternehmensberatung & Management AG
Postfach 1129
83501 Wasserburg am Inn
Tel. 08074/92 44
Fax 08074/92 45
E-Mail: lachenmaier@ber-ag.de

www.ber-ag.de

Tabelle 2: Soll-Ist-Darstellung einer Zielvorgabe

Stand: 30.09. (kumuliert) in Tausend Euro

	Soll		Ist		Abweichung	
	T Euro	%	T Euro	%	T Euro	%-Punkte
Umsatz	5.900	100,0	5.700	100,0	-200	0
Materialeinsatz	1.350	22,9	1.400	24,6	-50	-1,7
Fremdleistungen	35	0,6	30	0,5	+5	+0,2
Biersteuer	525	8,9	500	8,8	+25	+0,2
Rohrertrag	3.990	67,6	3.770	66,1	-220	-1,5
Personalkosten	2.175	36,9	2.250	39,5	-75	-2,6
Raumkosten	135	2,3	125	2,2	+10	+0,1
usw.						