

Planung versus „Try and Error“

15. Oktober 2010

Richtige Planung ist zeit- und kosteneffizient

In der Beratung bin ich oftmals mit der Aussage konfrontiert:

„Wozu Planung, das kostet doch nur Zeit und Geld.“

Planung ist nicht nur ein lästiges Instrument, das anlässlich eines Finanzierungsansuchens für Banken und Förderstellen zur Anwendung kommen soll, sondern Planung sollte jede Unternehmensentscheidung absichern und effizienter gestalten.

Wie war das mit dem blinden Huhn und dem Korn? Solange genügend Körner herumliegen, kein Problem. Aber was, wenn dies nicht der Fall ist? Dann braucht es einen PLAN; im Übrigen auch um festzustellen, dass genügend Körner da sind.

Richtig, Planung kostet Zeit und Geld, aber bringt auch wesentliche Vorteile, die die Kosten bei weitem übertreffen und die Zeit dafür rechtfertigen.

Planung bedeutet, die zu erreichenden Ziele genau festzulegen und den Weg dorthin zu beschreiben. Doch dort hört Planung nicht auf. Denn auf dem gesamten Weg bis das Ziel erreicht ist, müssen der geplante Erfolg und die gesetzten Maßnahmen ständig auf Abweichungen überprüft und gegebenenfalls an die aktuellen Gegebenheiten angepasst werden.

Hierzu ein Beispiel aus der Praxis:

Ein gut gehendes Restaurant steht zum Verkauf an. Der Jahresumsatz der letzten sieben Jahre war stabil und bewegte sich zwischen 360 Tsd. € und 380 Tsd. €. Das Einzugsgebiet für das Restaurant ist im Wachsen begriffen; neue Wohnbauten und Zuzug von Büroansiedlungen sind weiterhin zu erwarten. Wozu Planen, wozu Beratung, ist ja eine sichere Sache, der Kaufpreis ist mit diesem Umsatz jedenfalls finanzierbar.

Nach einem Jahr die Ernüchterung: Umsatzeinbruch auf 135 Tsd. € pro Jahr; Probleme bei der Finanzierung des Kaufpreises; Banken gewähren keine Betriebsmittelkredite, Zahlungsverzug bei Miete und Lieferanten, Klagen, die Existenz ist gefährdet.

Was war passiert: Der neue Eigentümer war jünger und ein ganz anderer Typ als der ehemalige Besitzer. Die alte Klientel konnte nicht mehr angesprochen werden und der Aufbau einer neuen Kundenschicht hat einige Zeit beansprucht. Der alt eingesessene Koch hat gekündigt; der neue Koch hat das Speisenangebot verändert. Genau in dieser Zeit haben Bauarbeiten begonnen, die die gesamte Sicht zum Restaurant versperrt haben; während des Tages wurde der Betrieb durch Lärm gestört und abends war der Zugang über die Baustelle erschwert. Alles in allem keine Situation, in der man neue Kundschaft gewinnt.

Hier hat auch eine Mietreduktion nicht mehr geholfen, denn das Problem war die Finanzierung des vereinbarten Kaufpreises.

Wie hätte diese Situation vermieden werden können?

Ich möchte hier nur auf die fünf wichtigsten Punkte eingehen.

- Umsatzplanung/ -prognose nicht auf Basis der Vergangenheit, sondern für die Zukunft und die neuen, aktuellen Rahmenbedingungen erstellen.
- Vorab eine genaue Analyse der Rahmenbedingungen und Prognose der Veränderung und Veränderbarkeit dieser Rahmenbedingungen; in diesem Fall insbesondere die Kundenstruktur, Bedeutung des Speisenangebots und deren Veränderung, Abhängigkeit von Personal, Veränderungen im Umfeld (Eröffnung weiterer Restaurants, Bautätigkeit, geplante Betriebsabsiedlung, etc).
- Rückzahlungszeitraum und Kaufpreis auf Basis dieser angepassten Umsatzprognose festsetzen.
- Entwicklung in kurzen Intervallen auf Abweichungen vom Plan überprüfen und bei Abweichungen sofort reagieren.
- „Worst Case“ Szenario festlegen und Rückzug vorab planen; Point of no Return vermeiden.
z. Bsp. Investitionen und Kaufpreiszahlung an bestimmte Erfolgskriterien (Umsatzziele) koppeln => bei nicht Erreichen Finanzierung adjustieren, Kosten anpassen, rechtzeitiger Verkauf, im Extremfall Rückabwicklung oder aber auch den Schaden begrenzen.

Dieses Beispiel zeigt sehr deutlich, dass sich Planung auszahlt.

Planung hätte in diesem Fall jedenfalls, die Veränderung bezüglich der Rahmenbedingungen deutlich gemacht und eine entsprechende Reaktion rechtzeitig ermöglicht. Alle Veränderungen sind sicherlich nicht vorhersehbar und planbar; eine entsprechende Planung erleichtert aber den Umgang mit diesen Veränderungen.

Wie alles, wird auch Planung zur Routine, wenn man nur damit beginnt. Damit wird Planung auch mit anhaltender Praxis zunehmend effizienter.