

Von der KSI-Redaktion für Sie nachgefragt:

## Sind Unternehmen mit einer fundierten Planung krisensicherer?

Beantwortet von Ralf Presber\*

*KSI-Redaktion:* Vor welchem Hintergrund kam es zur Erarbeitung der neuen Grundsatzordnungsgemäßer Planung (GoP) des BDU?

*Presber:* Viele Unternehmen scheitern im Markt, weil entweder keine, eine fehler- oder eine lückenhafte Unternehmensplanung vorliegt. Besonders häufig wird in Wirtschaft und Industrie die strategische Planung vernachlässigt. Als Herzstück einer Unternehmensplanung muss sie sich intensiv mit den Zielen des Unternehmens, aber auch mit den Marktverhältnissen, dem Wettbewerbsumfeld oder den Kundenbedürfnissen auseinandersetzen. Nur auf Basis der hieraus gewonnenen Erkenntnisse kann eine verbindliche und in sich vernetzte operative Planung entstehen. Und: Ohne diese Vorgehensweise sind Ergebnis, Liquidität und Bilanz nicht aussagekräftig zu planen. Hinzu kommt, dass sich die Kreditfähigkeit eines Unternehmens merklich erhöht, wenn eine glaubwürdige und umfassende Unternehmensplanung vorliegt. Hierdurch entsteht ein weiterer Pluspunkt: Mit der besseren Bonität steigt auch die Wettbewerbsfähigkeit. Unternehmerischen Krisen lässt sich so wirkungsvoll begegnen. Einen einheitlichen Standard mit den entscheidenden Anforderungen für eine ordnungsgemäße Planung hat der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. in seinen „Grundsätzen ordnungsgemäßer Planung (GoP)“ formuliert.

*KSI-Redaktion:* Welche Erfahrungen lassen sich anführen, die den Nutzen einer GoP-gestützten Vorgehensweise belegen könnten?

*Presber:* Beispielsweise konnte so ein Unternehmen, das eine führende Rolle in einem speziellen Bereich des Schienennahverkehrs einnimmt, die Markterschließung systematisch verbessern und nach einer siebenjährigen Wachstumsphase offengelegte Grenzen

überwinden. Im Kernabsatzgebiet Deutschland haben Neuprojekte nur noch Seltenheitswert. Es dominieren Reparatur- und Umbauaufträge. Eine unkoordinierte Erschließung des nordamerikanischen und südeuropäischen Raums scheitert. Daraufhin wurde die bisherige Ausrichtung des Unternehmens kritisch hinterfragt und neu entwickelt. Auf der Basis einer Markt- und Wettbewerbsanalyse einschließlich einer Kundenbefragung (direkte und indirekte) positionierte sich die Gesellschaft nun als Systemanbieter für die weiterverarbeitende Industrie. Dies hatte zur Konsequenz, dass drei von vier Abnehmern die Systeme der Gesellschaft ihren Kunden anboten. Damit wurde ein Standard im Markt erreicht. Der Vertrieb erfolgt damit zum Teil über die weiterverarbeitenden Kunden. Dennoch bestehen in jedem südeuropäischen Land Niederlassungen bzw. strategische Partner. Um dies zu realisieren, mussten die Ziele mit Strategien unterlegt und hieraus Maßnahmen abgeleitet werden. In Form eines Kennzahlensystems misst die Geschäftsleitung den Erfüllungsgrad und kann situativ steuernd eingreifen. Beispielsweise war die Erfassung der Kundenprodukte die Voraussetzung für eine gemeinsame Entwicklung von Formstücken. Nutzen: Besser, schneller und günstiger. Aus allen Unternehmensbereichen wurden Maßnahmen dokumentiert, terminiert, priorisiert, personifiziert und auf die finanziellen und wirtschaftlichen Auswirkungen untersucht. Erst jetzt wurden alle Informationen in einer integrierten operativen Planung abgebildet. Nach zwei Jahren verzeichnete die Gesellschaft einen Rekordgewinn.

*KSI-Redaktion:* Der besondere Fokus der KSI-Berichterstattung liegt ja auf der Krisenprävention bzw. Sanierungsunterstützung bei bereits eingetretener Krise. Lässt

sich auch in solchen Situationen Nutzen aus den GoP ziehen?

*Presber:* Ja, dies gilt z.B. für den Mineralwassermarkt, den gesetzliche Anforderungen und Kundenbedürfnisse grundlegend veränderten. Das Dosenpfand stellte kleine Unternehmen vor eine schwierige Aufgabe. Für viele kleinere Brunnen war die Umrüstung auf PET nicht darstellbar. Ein Investitionsvolumen von mindestens 5 Mio. € überstieg die finanziellen Möglichkeiten. Weiterhin erwies es sich als problematisch und kostenintensiv, zwei Abfüllanlagen zu betreiben. Entsprechende Marktuntersuchungen bestärkten die Vermutung, dass mit Einführung der PET Einweg- und Mehrweggebinde ein massiver Preisverfall bei den Glasgebinden einsetzen wird. Erschwerend kam hinzu, dass sich die Absatzkanäle vom Getränkefachgrosshandel zu den Discountern zu Gunsten der Discounters veränderten. Folge: Ohne einen strategischen, finanzstarken Partner war eine positive Zukunft nicht zu gewährleisten. Hinsichtlich des Produktsortiments wurde eine Premium-Marke für die Gastronomie eingeführt, die überdurchschnittliche Deckungsbeiträge sicherstellte. Als Vollsortimentanbieter wurden nicht nur die traditionellen Mineralwasser angeboten, sondern man folgte den Kundenbedürfnissen (wenig, ohne CO<sub>2</sub> und Schorlen). Mit Ausnahme der Gastro-Premiummarke versteht man sich als regionaler Anbieter mit einer hohen Kundentreue. Die Produktion erfolgt jetzt mit Hilfe einer Kombi-Anlage (PET und Glas). Ohne eine interne und externe Analyse der gegenwärtigen und zukünftigen Marktverhältnisse wäre dieses Traditionsunternehmen am Markt nicht mehr existent.

*KSI-Redaktion:* Welches Fazit ziehen Sie für die Unternehmens- und Beratungspraxis?

*Presber:* Es lohnt sich, eine fundierte Unternehmensplanung zur Grundlage des eigenen unternehmerischen Handelns zu machen. Damit besitzt man einen hervorragend nutzbaren Erfolgs-Katalysator. Und: Krisenentwicklungen lassen sich frühzeitig erkennen und das Management kann die Zügel in der Hand behalten.

\* Ralf Presber ist Vorsitzender des BDU-Fachverbands Unternehmensführung + Controlling und Geschäftsführer der PERICON Unternehmensberatung GmbH in Wiesbaden.