

Einfach planen – handfest agieren

Von **BERND BOSBACH**

Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Kleinst-, Klein- und Mittelbetrieben (KMUs) ist hinreichend bekannt: Mit einem Anteil von 99 Prozent im gesamten europäischen Raum sichern sie die Arbeitsplätze von rund 65 Prozent aller Beschäftigten.

Nicht zuletzt deshalb ist die betriebswirtschaftliche Fitness dieser Betriebe von volkswirtschaftlicher Bedeutung. Unternehmenszahlen zu analysieren, Liquiditätsbedarf zu ermitteln, Umsatz und Ertrag zu planen, Investitionen auf ihren Nutzen zu prüfen sowie Finanzierung und Belastung des Unternehmens in der Zukunft zu prüfen, sind keinesfalls Spiel- oder Werkzeuge großer Konzerne, sondern sollten auch zum Alltag der KMUs gehören.

Handfeste Vorteile

Die Vorteile des Controllings für kleinste, kleine und mittelständische Unternehmen liegen auf der Hand:

- Schwachstellen werden schnell aufgedeckt aufgrund größerer Transparenz.
- Vertrauen wird aufgebaut für Finanzgeber, Partner und Mitarbeiter.
- Gibt Sicherheit, insbesondere bei Unternehmen mit saisonalem Geschäftsverlauf
- Unternehmensführung wird klarer: Man agiert statt zu reagieren.
- Rentabilität wird verbessert, Liquiditätsengpässe werden schneller erkannt und damit gesichert.
- Ziele werden klarer formuliert. Nachvollziehbar und jederzeit überprüfbar.
- Die Kommunikation wird besser, da die Mitarbeitern in die Planung mit einbezogen, Zusammenhänge deutlicher werden.

Sinnvolle Planung

Die Praxis belegt es, eine Vielzahl an Studien beweist es und schlussendlich deckt es sich mit unseren Erfahrungen: Controlling und strategische Planung sind gerade für kleinste, kleinere und mittlere Unternehmen zentrale Erfolgsfaktoren. Unternehmen, die keinerlei Planungen anwenden, schneiden



Bernd Bosbach
Diplom-Betriebswirt,
Bilanzbuchhalter und
Geschäftsführer der
Beratungsgesellschaft
MOVE²PROFIT
GmbH & Co. KG

in der Regel in so gut wie allen Bereichen schlechter ab als planende Unternehmen – oftmals bekommen sie Liquiditätsengpässe oder stehen auch schon einmal kurz vor der Insolvenz. Leider sind in vielen Betrieben im Bereich des Controllings, wenn überhaupt, meist nur eine Bilanz und eine einfache Ist-Kostenrechnung vorhanden. Mit dem Einsatz einiger spezifischer Planungsmethoden lässt sich erstaunlich viel erreichen. Eine Jahresplanung zum Beispiel, die Umsätze, Kosten für Material und Personal beinhaltet, kann in vielen Unternehmen wahre Wunder vollbringen.

Individueller Einsatz

Ein für KMUs passendes Controllingssystem sollte individuell sein und die begrenzten Ressourcen der jeweiligen Betriebe berücksichtigen. Gleichzeitig aber notwendige und wichtige Informationen liefern, um gerade in Zeiten verschärften Wettbewerbs auf dem Markt erfolgreich bestehen zu können. Das bedeutet: Ziele müssen definiert werden und die Zielvorgaben müssen mit dem tatsächlich Erreichten verglichen werden. Abweichungen vom Plan zum Ist gehören somit zum Alltag, ebenso wie daraus resultierende Vorschläge, Alternativen oder Maßnahmen, mit denen das Unternehmen gegensteuern kann. Eine ewig aktuelle Frage ist zum Beispiel: Wie lassen sich die Kosten senken, um die definierten Umsatz- und Gewinnziele zu erreichen?

Einfach anfangen

Trotzdem: Aller Anfang ist schwer und es bedarf immer einer gewissen Überwindung, Neues umzusetzen. An dieser Stelle geben wir Ihnen ein paar einfache Tipps an die Hand, mit denen Sie in die Planung und auch ins Controlling Ihres Unternehmens behutsam aber effektiv einsteigen können.

10 Tipps für kleinste, kleine und mittelständische Unternehmen (KMUs)

1. Ziele festlegen

Wichtig dabei ist, die Ziele des Unternehmens in die Jahresplanung überzuleiten und zu formulieren. Zum Beispiel: Das Jahresergebnis wird sich um 5 Prozent gegenüber dem Vorjahr erhöhen.

2. Planen Sie mit Vorjahreswerten

Setzen Sie bei der Planung gezielt auf Werte des laufenden/abgelaufenen Jahres. Wie hoch waren die Umsätze, was wird sich im kommenden Jahr ändern? Viele Positionen lassen sich so effizient planen. Begleitet mit der Frage: Warum wird sich was ändern?

3. Umsatz und Wareneinsatz planen

Begonnen wird der Umsatzplanung: Wo werden sich Positionen ggü dem Vorjahr verändern, z. B. Umsatz pro Kunde oder Umsatz je Verkaufsartikel. Dazu passend den Wareneinsatz planen. Ergeben sich auch hier Veränderungen, z. B. durch Preiserhöhungen der Lieferanten.

4. Personalplanung

Aufstellung der Mitarbeiter mit den Lohn-/Gehaltszahlungen. Berücksichtigung von Veränderungen, z. B. Tarifierhöhungen, Neueinstellungen oder Leiharbeiter

5. Das Wesentliche im Auge

Nicht alle Kostenpositionen müssen bis ins Kleinste geplant werden. Von Bedeutung ist die richtige Tendenz und Größenordnung.

6. Mitarbeiter in die Planung einbinden

Nutzen Sie das Wissen Ihrer Mitarbeiter. Binden Sie möglichst viele „Know-how-Träger“ ihres Unternehmens in den Planungsprozess mit ein. Nehmen Sie sich Zeit, die Planung zu hinterfragen und holen Sie sich das Feedback Ihres Führungsteams.

7. Realistisch planen

Die Budgetplanung ist als Zielvereinbarung zu verstehen, für Sie selbst, Ihre Mitarbeiter oder Ihre Bank. Deshalb ist es wichtig, dass nicht nur Ziele, sondern auch Ihre Planungen für alle nachvollziehbar sind.

8. Maßnahmen folgen lassen

Planungen sind Absichtserklärungen. Daher ist es wichtig, sich zu den Zahlen auch entsprechende Maßnahmen zu überlegen. Wie sollen die Kostensenkungen, die Umsatz- oder Effektivitätssteigerungen erreicht werden und wie kann eine Erfolgskontrolle erfolgen?

9. Planung herunterbrechen

Verteilen Sie die Planzahlen auf das Jahr, z. B. auf Monate oder Quartal.

10. Planung regelmäßig kontrollieren

Schon sind wir mitten im Controlling: Plan-Ist-Abweichungen pro Monat oder pro Quartal lassen frühzeitig mögliche Schwachstellen erkennen, denen man entgegensteuern kann.