

„... für Zahlenspiele einfach keine Zeit“

Unternehmer sind pragmatisch, jeden Tag gibt es eine Fülle von Entscheidungen, die auf das Unternehmen einwirken, geplante und viele ungeplante. Im Alltagsgeschäft geht allerdings manchmal der strategische Überblick verloren, weil man darauf vertraut, dass auch in der Zukunft alles „irgendwie schon weitergeht“. Dabei gibt es im Unternehmen sehr viele Indikatoren, die einem bei der Beurteilung helfen würden. Die nachfolgenden zwei (realen) Beispiele zeigen Ihnen zwei mögliche Vorgehensweisen. Welche ist Ihnen geläufiger?

Günther K., Hoch- und Tiefbau

Der Unternehmer war verzweifelt. Die Bank hatte bereits die Kreditlinien gesperrt. Auslöser war ein Großprojekt, das kalkulatorisch aus dem Ruder lief. Eile war geboten. Um ein sinnvolles und erfolgreiches Sanierungskonzept entwickeln zu können, wurden sofort alle relevanten Informationen und Unterlagen benötigt. Genau hierhin lag jedoch das Problem. Das Unternehmen hatte keine zuverlässigen Kennziffern, Kalkulationen, Aussagen über Betriebsabläufe, Bewertungen von Anlage – und Umlaufvermögen, Liquiditätspläne etc..

Wertvolle Zeit und viel Geld gingen verloren. Nur durch einen besonderen Kraftaufwand konnte das Unternehmen gerettet werden. Die Verantwortung für diese Situation lag einzig beim Bauunternehmer. Der Mittelständler war durch das operative Geschäft so in Anspruch genommen, dass er nicht auch noch für diese „Zahlenspiele“ Zeit habe. Außerdem verursachte die Einrichtung eines effektiven Controllings neue Kosten, die er sich bei der „angespannten Finanzlage derzeit nicht leisten könne“. (Wann ist eigentlich der „richtige Zeitpunkt“ zur Einführung eines Controllings?)

Durch ein effizientes Controlling hätte diese existenzielle Krise jedoch sicher vermieden werden können. Wie ein Unternehmen durch vorausschauende Planung und Aktivität – selbst in einem schwierigen Umfeld – seine Position sichern und sogar ausbauen kann, zeigt uns das der andere Unternehmer.

Ottfried B., Pelzgeschäft, Einzelhandel:

Entgegen der allgemeinen Entwicklung im Einzelhandel und der Pelzbranche im Besonderen machte die Firma den größten Gewinn seit Firmenbestehen und hatte eine prall gefüllte Kasse. Überlegt und weitsichtig agierte der Unternehmer, indem er – auf der Basis seiner vorliegenden Zahlen und Planung – die verschiedenen Stellschrauben bediente und sich so auf alle Herausforderungen einstellen konnte. Mit dem Rückenwind eines hervorragenden, zweistelligen Ergebnisses – trotz der allgemeinen Umsatzeinbußen des Einzelhandels – plante er für die Zukunft eine Konsolidierung ein.

Besser den Markt beobachten, als von der Bank beobachtet werden.

Der Einzelhändler hatte alle Informationen, um vorausschauend zu agieren. Durch seine ständige Marktbeobachtung erkannte er rechtzeitig, dass die Umsätze im Einzelhandel, bedingt durch die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen rückläufig sein könnten. Er überlegte sich deshalb, welche Maßnahmen er vorsorglich treffen könnte und wo grundsätzlich noch Einsparmöglichkeiten seien.

Zu diesem Zeitpunkt hatte das Unternehmen einen jährlichen Umsatz von 5 Mio. €. Die Gesamtkosten bewegten sich bei 4,7 Mio. €. Die Entwicklung der nächsten fünf Jahre bestätigte dann die Einschätzung. Der Umsatz ging in diesem Zeitraum um insgesamt 11% auf 4.450.000 € zurück. Ohne umfassende Maßnahmen wäre das Unternehmen in die roten Zahlen gerutscht. Durch die vorausschauenden Aktivitäten konnte der Pelzhändler seine Kosten im gleichen Zeitraum um 12 % auf 4.136.000 € reduzieren. Dadurch blieb das positive Ergebnis des Unternehmens mit einem Ertrag vor Steuern von circa 300.000 € konstant.

## Vier Maßnahmen zur Problemlösung

Das Unternehmen hatte Verbindlichkeiten in Höhe von 2,8 Mio. €. Die klare und umfassende Präsentation des Unternehmens, sowie die aktive Kommunikation mit der finanzierenden Bank führten zu einer Verbesserung des Ratings, also der Einschätzung des Unternehmens durch die Bank. In Zahlen ausgedrückt bedeutete dies, dass sich die Zinsbelastung pro Jahr um 1,5 %, bezogen auf das in Anspruch genommene Kreditvolumen reduzierte. Allein dieser Schritt brachte dem Mittelständler eine Kosteneinsparung von jährlich 42.000 €.

Als nächstes wurden die angebotenen Produkte, sowie das Warenlager unter die Lupe genommen. Alle Produkte wurden in die Kategorien „Wertevernichern“ und „Werteschöpfer“ eingeteilt. Hierzu waren zuverlässige Informationen zu Einkaufspreisen, Margen und Umschlagszeiten der einzelnen Artikel erforderlich. Dabei wurde klar, welche Artikel Gewinn bringend waren und welche nicht. In der Konsequenz wurde das Sortiment reduziert und den Zielgruppen der Kunden angepasst. Diese Maßnahme, sowie die Erkenntnisse aus den Lagerumschlagszeiten führten zu einer Reduzierung des Warenlagers. Die Beleuchtung der Einkaufspreise für Material, beziehungsweise fertigen Pelze führte zu Verhandlungen mit alternativen Herstellern, sowie der Erhöhung von Einkaufsrabatten. Insgesamt brachte dieser Schritt dem Unternehmen Kostenersparnisse von circa 200.000 €.

Die Umsatzentwicklung hätte zwangsläufig zu Entlassungen und somit zu einer Reduzierung der Personalkosten geführt. Die Mitarbeiter waren allerdings alle sehr erfahren und erfolgreich, so dass sich der Unternehmer diese Kompetenz sichern wollte, zugleich hat er auch das Betriebsklima im Sinn im Fall von Kündigungen. So wurde vereinbart, dass jeder Mitarbeiter auf 10 % seiner Bezüge verzichtet. Andererseits wurde dieser Schritt durch eine ergänzende Umsatzbeteiligung ausgeglichen, die im Falle steigender Umsatzzahlen greifen sollte. Diese Maßnahme führte zu weiteren Einsparungen in Höhe von 90.000 €.

Schließlich stellten auch die Mietkosten für die Geschäftsräume eine erhebliche Belastung dar. Bei dem Betrieb handelte es sich jedoch um einen einwandfreien Mieter. Die Gewerbemieten waren außerdem zu diesem Zeitpunkt allgemein rückläufig. Deshalb wurde mit dem Vermieter das Gespräch gesucht. Beide Parteien hatten das Interesse an einem langfristigen Vertragsverhältnis und so war der Vermieter bereit, die Vertragsverlängerung den Marktgegebenheiten anzupassen und die Miete entsprechend zu reduzieren. Die Ersparnis betrug 60.000 € pro Jahr. Diese und noch weitere Aktivitäten führten schließlich zu der enormen Kosteneinsparung von 12 % jährlich.

Haben Sie sich in einem der beiden Beispiele wieder gefunden?

Sie arbeiten doch schon 14 Stunden für Ihr Unternehmen. Sie haben im Grunde drei Alternativen. Entweder Sie schaffen sich die entsprechenden Ressourcen selbst. Dies betrifft - neben dem Faktor Zeit - natürlich vor allem die fachliche Kompetenz. Oder Sie bauen sich das erforderliche Know-how im Unternehmen auf. Das kostet ebenfalls Zeit und Geld für Schulungen. Eine weitere Möglichkeit ist, sich externe Hilfe zu holen und sich somit Wissen und/oder Umsetzung einzukaufen. Diese Variante birgt den Vorteil, dass Sie von Anfang an die erforderliche Kompetenz haben, die für eine erfolgreiche Einführung eines solchen Kontroll- und Steuerungssystems erforderlich ist. Ferner nehmen Sie diese Dienstleistung nur bei Bedarf in Anspruch, während Sie die Kapazität im eigenen Unternehmen ständig vorhalten müssen.

Heinz Steudemann  
Unternehmensberater  
[Steudemann@t-online.de](mailto:Steudemann@t-online.de)