

# RAVENSBERGER MAGAZIN

Wissen. Werte. Wachstum

© 1996–2011

## Themen

- GoP—Grundsätze ordnungsgemäßer Planung
- SWOT-Analyse
- Management Zyklus
- Kostenschätzung
- Seminar

## Kurz vorgestellt:

- |   |   |
|---|---|
| Grundsätze ordnungsgemäßer Planung                        | 1 |
| SWOT-Analyse: Fundament für die Strategie-Definition      | 2 |
| Kostenschätzung: Analogie-Methode nutzen                  | 2 |
| Management Zyklus: Planung als Führungsprozess            | 3 |
| White Paper - Working Capital steuern—Liquidität steigern | 3 |
| Inhouse Training: IMPULSE 2012                            | 3 |
| Seminare  | 4 |

## Jahresplanung rechtssicher gestalten:

### Die Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP)

Die Jahresplanung kommt wie jedes Jahr „über-raschend“ auf uns zu. Dann steigt der Termindruck und die eigentlich wichtigste Führungsaufgabe des Jahres muss schnell erledigt werden. Häufig genug bedeutet das: Es lebe das Vorjahr!

Jeder Management-Zyklus beginnt mit der Definition und dem Festlegen der Ziele. Nur mit genauer Zielvorgabe können wir auch Führung wahrnehmen.

Aber neben der hohen betriebswirtschaftlichen Bedeutung kommt noch ein weiterer Aspekt hinzu, der immer mehr an Bedeutung gewinnt. Ist die Planung auch rechtssicher? Kann die Führungskraft für eine fehlerhafte Planung u.U. auch persönlich in die Haftung genommen werden?

Bislang waren die Vorgaben eher schwammig. Die Planung muss dem Bild eines

ordentlichen Kaufmanns entsprechen. Abweichungen hiervon konnten je nach Ausmaß als fahrlässig oder grob fahrlässig gewertet werden.

Mit den Grundsätzen ordnungsgemäßer Planung hat

Kaufmanns ganz konkret für den Prozess der Jahresplanung festgehalten.

Die Planung gewinnt damit deutlich an Rechtssicherheit.



Foto: R. K. B. by Rainer Sturm pixelio.de

zum ersten Mal ein wichtiger Berufsverband (BdU—Bundesverband der Unternehmensberater e.V.) definiert, wie eine ordnungsgemäße Planung vorgenommen wird, erstellt und dokumentiert wird. Damit wird das Bild des ordentlichen

Ein weiterer, aus betriebswirtschaftlicher Sicht noch viel wichtigerer Punkt: Hier wird ein Konzept geliefert, mit dem eine Planung auf dem notwendigen Niveau mit den modernsten Tools und Instrumenten der BWL vorgenommen wird.

## Editorial—Ravensberger Magazin im neuen Format

Sehr geehrte Damen und Herren,  
mit der vorliegenden Ausgabe erscheint der bisherige Newsletter in einem völlig neuen Format. Wir haben uns zu diesem Schritt entschieden, um Ihnen mehr Inhalte zu

bieten und die technischen Hürden im Versand so gering und sicher wie möglich zu machen.

An dem bewährten Konzept, jeweils einen betriebswirtschaftlichen Schwerpunkt vorzustellen, halten wir nach wie vor

fest.

Unser aktuelles Thema ist *Planung und Budgetierung*. Die Jahresplanung steht an und die Ziele und die Agenda werden festgelegt. Für die Analyse, die Entwicklung der Ziele, den Budgetierungsprozess

und das Controlling sind zahlreiche Methoden und Instrumente vorhanden, die eine professionelle Planung ermöglichen.

Viel Spaß bei der Lektüre!

## SWOT-Analyse:

### Fundament für die Strategie-Definition

Um die Ziele zu definieren, muss am Anfang die Bestimmung des eigenen Standpunktes stehen. Die richtige Analyse ist Grundvoraussetzung, um eine schlüssige und vor allem wettbewerbsfähige Strategie abzuleiten.

Dieser Prozess erweist sich in der Praxis häufig als schwierig, da die Einschätzungen über die zukünftige Entwicklung unterschiedlich sind. Dabei geht es nicht nur um das halb volle oder halb leere Glas, sondern zum Teil um die grundsätzliche Richtung (z.B. ging vor Jahren das Management von Grundig davon aus, dass niemand einen tragbaren Kassetten-Rekorder braucht; Sony schon).

Dabei kann die SWOT-Analyse helfen, die Diskussion zum einen zu versachlichen und objektiv bewertbar zu machen. Zum anderen liegt der

große Vorteil darin, dass das System der SWOT-Analyse alle Aspekte berücksichtigt. Die Einschätzung der Zukunft wird also nicht nur aus einem Blickwinkel betrachtet.

#### Chancen / Risiken: Umfeldanalyse

Im ersten Schritt wird das Umfeld analysiert. Dabei wird die zukünftige Entwicklung unabhängig vom Unternehmen betrachtet, damit die Strategiefindung nicht bereits zu Anfang eingeengt wird. In den Sektoren Markt, Technologie, Wettbewerber und Kunden werden die *Opportunities* (Chancen) und *Threats* (Risiken, eigentlich: Bedrohungen) ermittelt. Dabei können weitere Analyse-Instrumente (z.B. 5-Forces nach Porter) eingesetzt werden, um die Entwicklung möglichst umfassend abzubilden.

Nach der Umfeldanalyse wird das Unternehmen betrachtet. Die beiden Schritte Umfeld- und Unternehmensanalyse müssen strikt voneinander getrennt durchgeführt werden. Häufig werden die beiden Bereiche vermischt, so dass bereits vorher diskutierte Strategien als Lösung erscheinen.

#### Stärken / Schwächen: Unternehmensanalyse

Die Analyse der eigenen *Strength* (Stärken) und *Weakness* (Schwächen) fällt dem Management und den Mitarbeitern häufig schwer. Die Betrachtung erfolgt aus der subjektiven Perspektive und führt zu einem Tunnelblick. Wichtig ist in diesem Schritt vor allem, dass die Gruppe zur Analyse des Unternehmens interdisziplinär aus den unterschiedlichen Funktionen des Unternehmens

zusammengesetzt ist, um eine verzerrte Sicht zu vermeiden. Auch die externe Unterstützung kann die Objektivität erhöhen und vor allem den Vergleich zu anderen Unternehmen schaffen.

#### Strategieableitung

Aus den vorgefundenen Stärken und Schwächen und Chancen und Risiken werden die möglichen Strategien abgeleitet. Dabei kann jede Eigenschaft kombiniert werden (S-T, S-O, W-O, W-T). So wird die Anzahl möglicher Strategien deutlich erhöht und stärker auf die tatsächlich erwarteten Gegebenheiten abgestellt.

Aus den unterschiedlichen Strategien wird dann das einheitliche Strategieset bestimmt.

Hier muss die Geschäftsführung die Entscheidung treffen und die Verantwortung tragen.

## Kostenschätzung:

### Analogie-Methode nutzen!

Bei der Jahres-Planung, der Diskussion über Budget oder dem Erstellen von Business Cases treten immer wieder Probleme mit der Ermittlung der Zahlen auf.

Dabei geht es sowohl um die zukünftigen Umsätze als auch um die Kosten. Eine Methode, um relativ sicher an geeignete Zahlen zu kommen ist die so genannte Analogiemethode. Die vorhande-

nen Kosten- oder Umsatzbasis aus bekannten Projekten oder Abteilungen werden mit dem zu erstellenden Plan verglichen. Mit Hilfe dieser Benchmark können dann die Werte abgeschätzt werden. Wichtig ist, dass die zu vergleichenden Objekte sich auch entsprechen bzw. dass die Vergleichbarkeit hergestellt wird. Dabei muss auf die Mengenabwei-

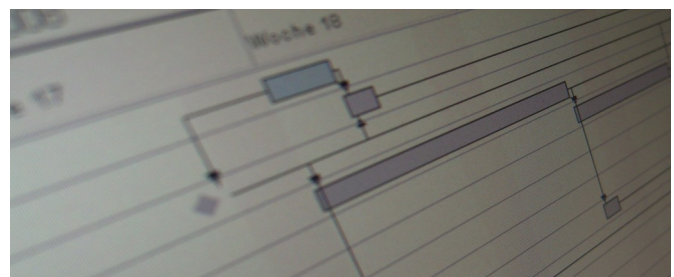


Foto: R\_K\_B\_by\_Inna Pommeranz\_pixelio.de

chung geachtet werden, damit die Ergebnisse nicht verzerren.

#### absolute und relative Benchmarks

Die Zahlen können absolut aber auch als prozentualer Bezug ermittelt werden. Klassisch ist der

Bezug zum Umsatz, der sich in den so genannten Einsatzquoten ausdrückt.

Werden beide Verfahren parallel angewendet und auch hinsichtlich der Stückzahlen verglichen, sind die ermittelten Werte plausibel.

## Im Interview: Volker Schulte

### Was zeichnet eine gute Planung aus?

Mit Sicherheit nicht die Software, PowerPoints oder Dash Boards. Eine gute Planung basiert auf einem soliden Fundament. Die operative und strategische Analyse muss stimmen. Darauf bauen dann die Ziele auf. Dieser Teil ist die Kür.

### Warum ist die Kür so entscheidend?

Hier wird entschieden, ob das Unternehmen auch in Zukunft erfolgreich ist. Einige Unternehmen, die sich damit intensiv beschäftigen, können dann auch extrem günstige Wettbewerbsvorteile einnehmen. Zum Beispiel hat Apple richtigerweise beim Mobiltelefon auf Design gesetzt, Nokia hat auf Technik gesetzt. Wer das Rennen gewonnen hat ist klar.

### Was bedeutet das für das Führungsverhalten?

Die Führungskraft muss die Analyse zusammen mit den Mitarbeitern entwickeln. Die Mitarbeiter besitzen die Markt- und Kundennähe, kennen das Produkt. Auch die verschiedenen Strategien können zum Teil gemeinsam entwickelt werden.



Diplom Kaufmann,  
Diplom Finanzwirt

**„Ziele definieren,  
vorleben und effektiv  
nachhalten:  
Das macht modernes  
und werthaltiges  
Management aus.“**

## Management Zyklus: Planung als Führungsprozess

Aber zum Schluss kann es nur einen geben: Die Führungskraft entscheidet über die Strategie und damit über die Ziele. Diese hohe Verantwortung muss dann konsequent gelebt werden.

### Wie kann der Management-Zyklus dabei unterstützen?

An sich zwingt uns der Management-Zyklus immer wieder dazu, die Ziele zu überdenken und die Umsetzung zu überwachen. Dieser regelmäßige Zwang führt automatisch dazu, dass die Führungskraft immer besser in der Entwicklung und Umsetzung von Zielen wird.

Es geht ja nicht um Kontrolle im

Sinne von Schuldzuweisungen, sondern um eine permanente Lernkurve.

### Kann die Zielerreichung denn effektiv überwacht werden?

Das beginnt bereits bei der Festlegung der Ziele. Hier werden in der Praxis häufig nicht messbare Ziele vereinbart oder Ziele, die sich nur schlecht messen lassen. Das Harvard-Team Kaplan / Norton haben es auf den Punkt gebracht: „If you can't measure it, you can't manage it.“ Also muss bereits bei der Zieldefinition darauf geachtet werden, das man diese Ziele messen kann. Dann ist die Überwachung und Steuerung der Ziele auch möglich.

## White Paper: Working Capital steuern—Liquidität steigern

Das Working Capital ist ein wichtiger Treiber zur Steuerung der Liquidität. Häufig sind die Prozesse im Unternehmen nicht hinreichend abgestimmt, um den Cashflow zu optimieren.

Mit unserem Whitepaper „Working Capital steuern—Liquidität steigern“ zeigen wir die Stellhebel und die Möglichkeiten auf, das Working Capital aktiv zu gestalten. Außerdem führen die Verbesserungen auch zu einer Veränderung der Kennzahlen.

So können auch die quantitativen Faktoren für ein externes Rating und damit letztendlich auch die Finanzierung zusätzlich verbessert werden. Die Auswirkung auf das Rating wird am Praxisbeispiel aufgezeigt.

Gerne senden wir Ihnen das White Paper als PDF-Dokument zu.

Bitte senden Sie eine kurze Mail mit Ihren Daten an: [service@ravensberger.biz](mailto:service@ravensberger.biz) oder als Fax-Antwort (Seite 4).

## Inhouse Training IMPULSE 2012

Mit den Impulsen 2012 haben wir erstmals zur Jahresplanung einen eigenen Katalog mit Vorschlägen für das Inhouse-Training entwickelt. Neben bewährten Klassikern sind neue Seminare konzipiert worden, die die aktuellen Entwicklungen aufnehmen. Neben den Vorschlägen entwickelt Ravensberger auch spezielle Inhouse-Lösungen für Ihr Unternehmen.

Sie können mit der Fax-Antwort (Seite 4) den Katalog anfordern.

Impressum:  
Volker Schulte (ViSdP)  
Hengeberg 5  
33790 Halle (Westfalen)  
T.0 52 01 . 180 96 87  
T.0 52 01 . 180 96 88  
mail@ravensberger.biz

## Seminar:

### Budget - Mit Plan zum Erfolg

#### Ziele

Sie lernen den gesamten Prozess von der Budget-Erstellung bis zur Kontrolle kennen und verstehen. Die Wege zum Ziel werden transparent und somit steuerbar!

Welche Faktoren müssen berücksichtigt werden? Wie wird das Budget richtig geplant? Was passiert bei Abweichungen?

#### Inhalte

Mit den modernen Planungsinstrumenten und Tools können Sie Ihre Budgets plausibel erstellen:

- Der Management Zyklus: Von der Zieldefinition hin zur effektiven Kontrolle
- Zielformulierung: Ziele sinnvoll gestalten und kommunizieren
- Budgetierung: Vom klassischen Kostenstellenplan über Zero Based Management bis hin zu Beyond Budget
- Budgetierungs-Instrumente: Ermittlung von realen Planzahlen
- Budget-Analyse: Plausibilitätsprüfung und GAP-Analysen
- Kennzahlen: Vom Cashflow bis EVA
- Budget-Kontrolle: Budgetsteuerung bei Planungsabweichung

#### Zielgruppe

Führungskräfte, die Budgets zur Steuerung und Planung erstellen wollen. Betriebswirtschaftliche Kenntnisse sind nicht erforderlich.

#### Termin

13.–14. Oktober 2011  
Park Inn Hotel, Bielefeld

#### Preis

1.080,00 €

## FAX-Antwort

+ 49 (0) 52 01 . 180 96 88

- Bitte ankreuzen
- Für das Seminar **Budget—Mit Plan zum Erfolg (13. - 14. 10. 2011, Bielefeld)** melde ich mich verbindlich an. Eine Auftragsbestätigung wird umgehend zugesandt.
  - Ich interessiere mich für das White Paper **„Working Capital steuern —Liquidität steigern“**. Bitte senden Sie mir die PDF-Dokumentation unverbindlich zu.
  - Bitte nehmen Sie mit mir Kontakt auf. Ich bin an einer unverbindlichen Beratung interessiert.
  - Ich bin an Inhouse Seminaren interessiert. Senden Sie mir bitte die **„IMPULSE 2012—Vorschläge für Inhouse-Training“** zu.

Name, Vorname

Straße

PLZ, Ort

Email

Firma, Abteilung / Position

Tel.

#### Datenschutz

Alle personenbezogenen Daten werden grundsätzlich vertraulich behandelt. Die für die Geschäftsabwicklung notwendigen Daten werden gespeichert und im Rahmen der Auftragsabwicklung gegebenenfalls an verbundene Unternehmen weiter gegeben. Ferner werden Adress- und Bestelldaten nur für eigene Marketingzwecke erhoben und verarbeitet. Bei der Datenverarbeitung werden Ihre schutzwürdigen Belange gemäß den gesetzlichen Bestimmungen berücksichtigt.

Datum, Unterschrift