



Gut geplant ist halb gewonnen

Zukunftsperspektiven entwickeln

Grundlage aller Ihrer Unternehmensaktivitäten ist Ihre Vorstellung davon, wo Ihr Unternehmen in Zukunft stehen soll. Wer sich einfach nur von Tag zu Tag hangelt, ohne Perspektiven für die Zukunft zu entwerfen, wird auf Dauer Schwierigkeiten haben, die Entwicklung seines Unternehmens in der Hand zu behalten.

Typische Planungsfehler

Fehlerhafte oder mangelnde Planung ist eines der Hauptprobleme in jungen Unternehmen. Viele Probleme in anderen Unternehmensbereichen, die bei oberflächlicher Betrachtung Ursache für die Insolvenz waren, sind letztlich auf mangelnde Planung zurückzuführen. Dies gilt sehr häufig im finanziellen Bereich. Illiquidität, also Zahlungsunfähigkeit, ist beispielsweise eine der wichtigsten Ursachen für Unternehmenspleiten. Sie wird oft dadurch verursacht, dass offene Rechnungen (Außenstände) von Kunden des betroffenen Unternehmens nicht bezahlt werden. Auf den ersten Blick ist daran natürlich nicht das betroffene Unternehmen „schuld“, sondern der Kunde, der nicht gezahlt hat. Auf den zweiten Blick müssen sich die Jungunternehmer jedoch überlegen, warum keine Liquiditätsplanung durchgeführt wurde, in der schon im Vorfeld mit solchen – nicht gerade unüblichen Problemen – gerechnet worden ist und warum nicht dafür gesorgt wurde, dass Forderungsausfälle entweder gar nicht erst entstehen oder zumindest das Risiko deutlich reduziert wurde. Bei der Planung werden immer wieder dieselben Fehler gemacht:

Es wird überhaupt nicht geplant

Spätestens nachdem die Gründungsplanung abgeschlossen wurde, beschäftigen sich die hoffnungsvollen Gründer nicht mehr systematisch mit der Zukunft des Unternehmens, da es sich erst einmal am Markt etablieren muss. Sind die ersten Aufträge end-

Warum Planung so wichtig ist

lich da, sind die Jungunternehmer so sehr vom Tagesgeschäft beansprucht, dass keine Zeit und keine Energie mehr für die Planung im Unternehmen übrig bleiben. Je besser das Unternehmen läuft, desto mehr wird die langfristige Planung aus Zeitmangel zurückgestellt. Dies führt bald dazu, dass der Überblick verloren geht und deshalb eine Steuerung kaum noch möglich ist.

Planungen, die auf fehlerhaften Informationen beruhen

Oft glauben die Unternehmer über ausreichende Marktkenntnisse zu verfügen. Die Bedeutung regelmäßiger und systematischer Informationsbeschaffung wird unterschätzt. Auch die hohe Arbeitsbelastung in den Anfangsjahren führt dazu, dass die Informationen nicht auf dem aktuellen Stand sind. Doch die Bedingungen und Tendenzen am Markt ändern sich in vielen Bereichen sehr schnell. Werden diese Änderungen von dem jungen Unternehmen jedoch nicht oder nicht rechtzeitig wahrgenommen, führt dies zu meist teuren Fehlentscheidungen bis hin zur Insolvenz.

Pläne werden nicht oder nur teilweise in die Tat umgesetzt

Auch hier ist oft das anstrengende Tagesgeschäft die Ursache dafür, dass für die Umsetzung von lang- und mittelfristigen Zielen keine Zeit mehr bleibt. Leider nützt ein Plan, der in der Schublade verstaubt, nur wenig. Deshalb ist die Zerlegung von (großen) Zielen in (kleine) machbare Teilschritte, die dann auch tatsächlich umgesetzt werden, wesentlich effektiver.

Warum Planung so wichtig ist

Man kann unterscheiden zwischen Planung und Prognose. Prognostizieren heißt, vorherzusagen, was in der Zukunft sein wird. Das kann niemand. Planen heißt dagegen, festzulegen, was in Zukunft sein „soll“. Das kann jeder. Planen bedeutet zu über-

■ So vermeiden Sie die typischen Fehler und behaupten sich erfolgreich

0082-1

Viele Existenzgründer überstehen die Anfangsphase nicht. Doch immer wieder zeigt sich: typische Einstiegsfehler sind vermeidbar.

- Die eigene Marktposition kennen und sich behaupten
- Wissenslücken erkennen und schließen
- Das Profi-Wissen der Beratungsstellen gezielt nutzen

Gut geplant ist halb gewonnen

legen, was Sie machen müssen, um Ihre Ziele zu erreichen. „Das sind die Schwierigkeiten, die am Anfang bei der Orientierung entstehen“, erklärt Tischlermeister Ottmar Muss. „Was will ich überhaupt, an welchem Punkt stehe ich, wo will ich hin, welchen Kundenkreis will ich ansprechen?“

Planung bedeutet keineswegs nur, dass Sie Umsätze und Gewinne für die nächsten Jahre berechnen, sondern auch, dass Sie sich überlegen, wie es mit Ihrem Unternehmen insgesamt weitergehen soll – welche Produkte oder Dienstleistungen Sie demnächst auf den Markt bringen möchten, wie Sie Ihren Service verbessern können oder welche Kunden Sie in Zukunft verstärkt ansprechen möchten. Dies macht auch Sybil Volks vom Lektorat „TEXT+STIL“: „Wir machen regelmäßig Planungen“, erklärt sie. „Dann überlegen wir uns gezielt, welche Kunden wir neu akquirieren oder welche Bereiche wir dazugewinnen möchten. Dadurch hat sich der Schwerpunkt verlagert: Am Anfang haben wir mehr Sachbuch gemacht, jetzt lektorieren wir überwiegend Belletristik. Im Moment ist es unser Ziel, mehr ins Hardcover hineinzukommen und weniger Taschenbuch zu machen, weil das besser bezahlt ist. Außerdem haben wir uns neue Bereiche erschlossen, zum Beispiel die Mitarbeit an einer CD-ROM und die Konzeption einer Sachbuchreihe.“

Konkrete Aufgabenstellung

Solche Überlegungen sind für jedes Unternehmen wichtig, gleichgültig, ob Sie alleine freiberuflich tätig sind oder Mitarbeiter beschäftigen. Nur wenn Sie Ihre Ziele bestimmt haben, kennen Sie die Aufgaben, die Sie in der nächsten Zeit bewältigen müssen. Erst wenn Sie wissen, wohin sich Ihr Unternehmen entwickeln soll, können Sie beispielsweise darüber entscheiden, ob Sie Ihre Zeit eher für die Akquise neuer Kunden, für die Entwicklung neuer Angebote oder für die Verbesserung Ihres Services einsetzen sollten. Gerade, weil Sie besonders in den ersten Jahren stark

Warum Planung so wichtig ist

belastet sind, ist es wichtig, dass Sie Prioritäten setzen, um Ihre knappe Zeit möglichst effektiv einzusetzen.

Natürlich werden nicht alle Ihre Pläne Wirklichkeit werden, und es kommt manches nicht so, wie Sie es sich vorgestellt haben. Doch das heißt keineswegs, dass alle Planungen überflüssig sind, weil ja sowieso alles anders kommt, als man denkt, oder weil Sie noch nicht wissen, ob es Ihr Unternehmen in einigen Monaten oder gar Jahren überhaupt noch am Markt geben wird.

Praxis-Tipp:

Wenn Sie die Zukunft Ihres Unternehmens planen, hat es eine viel höhere Chance, wirtschaftlich zu überleben, als wenn Sie dies nicht tun – auch wenn sich natürlich nicht immer alle Ihre Vorstellungen in die Wirklichkeit umsetzen lassen.

Gerade am Anfang unterschätzt man oft die Bedeutung dieser Planungen. So ging es auch Gero Süptitz, Inhaber des „Fahrradladen Schnelsen“: „Ich habe immer nur meinen nächsten Monat gesehen. Man plant einfach nicht weit genug, weil man es sich nicht vorstellen kann. Ich hatte eigentlich keinen blassen Schimmer, was so ein Fünfjahresplan ist und wie wichtig es ist, dass man für die nächsten Jahre überlegt: Was habe ich vor? Was soll besser werden?“ Das hat Gero Süptitz auch Geld gekostet, weil er bestimmte Probleme mit seinem Computer nicht früh genug gesehen hat und dann teure Änderungen vornehmen musste. „Das Problem war, dass man die Daten nicht komplett übernehmen konnte. Das sind Sachen, die ich vorher nicht bedacht hatte, denn so weit voraus habe ich nie im Leben geplant.“

Wichtig: Der Blick von außen

Ein wichtiger Grund, warum die Planung oft vernachlässigt wird, ist die hohe Arbeitsbelastung in den Anfangsjahren. Auch Tischlermeister Ottmar Muss war zeitweise derartig vom Tages-

0082-2