



**DIE ZUKUNFT DER MILCHWIRTSCHAFT
PLANUNG & STEUERUNG**

SINNVOLLE UNTERNEHMENS- PLANUNG OHNE ÜBERFORDERUNG

Volatile Marktverläufe lassen die Unternehmensplanung in der Milchwirtschaft zu einer großen Herausforderung werden. Während ein Teil der Molkereien weiterhin versucht, jedes Detail zu erfassen und zu planen, haben andere Molkereien längst resigniert und begnügen sich mit 08/15-Planungen. Die Folgen sind beiderseits negativ: Während die jährliche Budgetplanung bei den einen zu hektischer Betriebsamkeit führt und sich zum Zeit- und Ressourcenfresser entwickelt, steuern die anderen nahezu im Blindflug durch das Geschäftsjahr. Dabei gibt es Methoden, die Planung trotz hoher Prognoseunsicherheiten in den Griff zu bekommen.

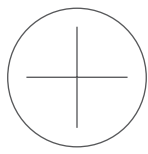
HEUTE: UNTERNEHMENSPLANUNG ALS FRUSTRATIONSERZEUGER

Die Budgets für das kommende Geschäftsjahr aufzustellen, löst in vielen Molkereien hektische Betriebsamkeit und schlechte Laune aus: auf der einen Seite die Controlling-Abteilung, die alles ganz genau darstellen will; auf der anderen Seite die Vertriebler, die angesichts volatiler Marktverläufe und Verwerfungen zwischen den Verwertungen nicht einmal die Preise für den übernächsten Monat prognostizieren wollen und können.

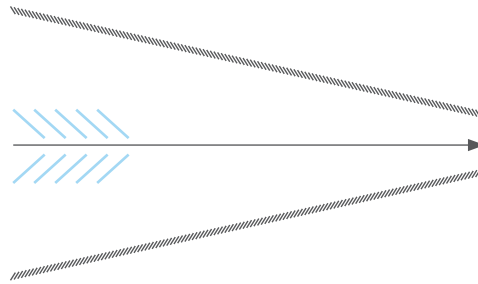
Was dann folgt, sind der Austausch gigantischer Datenmengen und der Versuch, diese in zahlreichen Planungsrounds zu plausibilisieren und zu verarbeiten. Controlling und Fachbereiche machen

Überstunden. Die Frustrationsgrenzen der Beteiligten werden ausgereizt. Denn alle wissen, was nach zahllosen Meetings als Ergebnis herauskommt: ein Plan, der in großen Teilen vom Tagesgeschäft schon längst überholt ist, weil sich wesentliche Annahmen zu Verwertungsverläufen und Mengengerüsten bereits wieder geändert haben.

Budgetplanungsmethoden mit hohen Detaillierungsgraden passen einfach nicht zur heutigen Realität der Milchwirtschaft: Sie sind zu aufwendig, wenig effektiv und haben nur kurze Halbwertszeiten. Sollte man als Konsequenz hieraus also gar nicht planen und auf Budgets verzichten, so wie es der Beyond-Budgeting-Ansatz vorsieht? Nein. Denn der Verzicht auf Planung hieße, auf Steuerung und Kontrolle im Jahresverlauf zu verzichten.



IST-ANALYSE



1

2

3

4



UMSETZUNG

MORGEN: UNTERNEHMENSPLANUNG NACH MASS, DIE ENTLASTET UND SINN MACHT

Was Molkereien brauchen, sind maßgeschneiderte Planungskonzepte. Diese berücksichtigen das prognoseunsichere Marktumfeld, erlauben einen individuell passenden Detailgrad und überfordern nicht die vorhandenen Ressourcen. Gute Planungen in der Milchwirtschaft gehen nur an solchen Stellen ins Detail, wo es wirklich sinnvoll ist und es sich um kritische Planungsparameter handelt. Und solche Pläne sind jederzeit flexibel anpassbar.

Doch wie schafft man das? Wie trennt man Relevantes von Irrelevantem? Verarbeitet Preisschwankungen von bis zu 40 Prozent in den Verwertungen oder Einflüsse der Politik? Wie berücksichtigt man Effekte aus Projekten?

Vier Schritte haben sich hier bewährt:

1. Die Unternehmensstrategie setzt die Vorgaben

Alles beginnt mit der Unternehmensstrategie. Ziele wie Marktanteile, Renditen, Sortimentsverschiebungen, Volumen bei bestehenden Key-Accounts oder der Eintritt in neue Geschäftsfelder, der Ausbau der Exportvolumen oder die Inbetriebnahme neuer Produktionslinien sind top down den operativen Bereichen vorzugeben.

2. Die Basisplanung als Fundament: Verwertungsmix ist das A und O

Mit den strategischen Vorgaben erstellen die operativen Bereiche dann die Basisplanung. Zunächst gilt es, festzulegen, welche ergebniskritischen Positionen detailliert geplant werden. Da die zu erwartenden Milchmengen normalerweise bei den Erzeugern gut erhoben werden können, sollte man sich auf den zukünftigen Verwertungsmix mit zu erwartenden Preisen auf der Absatzseite konzentrieren. Dabei geht es zunächst um die Hauptproduktgruppen; saisonale Auswirkungen ergeben sich aus den historischen Verläufen. Danach wird über den Rohstoffeinkauf ein Basisszenario für die Auszahlungsseite geplant. Weitere Aufwandspositionen bis zum Betriebsergebnis können meist grob auf Basis der Vorjahre im Verhältnis zum Absatzvolumen geplant werden.

In der konkreten Planung sollte der Schwerpunkt dann auf neue Maßnahmen und die wirklichen Veränderungen gelegt werden. Dies ist eine Schlüsselstelle im Prozess. Denn diese Punkte begründen in der Regel das eigentlich Neue in der Planung zum Vorjahr. Zudem ist deren Umsetzung die zentrale Management-Aufgabe in den operativen Bereichen im kommenden Jahr und die Basis für Reporting und Controlling. Nicht zuletzt sollten sie als Teil der Anreizsysteme für die betroffenen Manager und Fachkräfte gesetzt werden. Dementsprechend sollte hier der Aufwand nicht gescheut werden, so konkret wie möglich zu werden.

Durch „Smart Financials“ lassen sich Planungsprozesse beschleunigen: Mit IT-Unterstützung wird dabei eine integrierte Ergebnis-, Bilanz- und Finanzplanung erstellt – und zwar monatlich für Einzelgesellschaften oder quartalsweise auf Konzernebene. Die Konsolidierung von Ist- und Plandaten wird damit zu einer überschaubaren, effizient lösbaren Aufgabe.

3. Szenarien simulieren, Zukunft einschätzen

Mit der Basisplanung kann man abschätzen, wie sich die Geschäfte zum Planungszeitraum entwickeln werden. Um zusätzlich mögliche alternative Verläufe der Geschäftsentwicklung für das Budgetjahr zu prognostizieren und den Volatilitäten Rechnung zu tragen, nutzt man Szenarien. Auch hier gilt: Weniger ist mehr. Da bei vielen Molkereien die Spielräume im Verwertungsmix begrenzt sind, gilt es vor allem, unterschiedliche Preisverläufe auf der Absatz- und Auszahlungsseite zu simulieren.

4. Bei Bedarf nachjustieren

Der eigentliche Wert einer Unternehmensplanung besteht darin, ein Steuerungsinstrument und Orientierungspunkt für das kommende Geschäftsjahr zu haben, das jederzeit Auskunft darüber gibt, ob die Geschäftsentwicklung in die gewünschte Richtung verläuft.

Nur so sind Reaktionen und Maßnahmen zur Gegensteuerung möglich: Zurückstellen von Investitionen, frühzeitige Stakeholder-Kommunikation oder

Justierung der Verwertungen. Dafür muss die Planung rollierend an die neuesten Erkenntnisse und Parameter angepasst werden. So wird auch unterjährig schnell klar, ob das Unternehmen noch auf Kurs liegt.

FAZIT

Gerade in sich schnell wandelnden Märkten ist die enge Steuerung der Geschäftsentwicklung auf Basis einer Unternehmensplanung wichtig. An Grenzen stoßen die Unternehmen der Milchwirtschaft jedoch mit der klassischen Budgetierung, die versucht, die Zukunft mit ihren Besonderheiten und Unwägbarkeiten kleinteilig zu simulieren. Die Lösung ist einfacher umzusetzen und passt besser zur Realität der Branchenteilnehmer: individuelle Unternehmensplanung durch prozessoptimiertes Vorgehen. Unter Verzicht auf unnötige Details, doch mit einer starken Verzahnung zur Unternehmensstrategie. Werden dann noch rollierende Forecast-Prozesse routinemäßig unterjährig etabliert und die erfolgskritischen Parameter regelmäßig aktualisiert, bleibt der Planungsaufwand überschaubar. Ohne böse Überraschungen für die Unternehmensführung. Dann wird Planung das, was sie eigentlich immer sein sollte: effektives Werkzeug für die erfolgreiche Unternehmensentwicklung und -steuerung.

ANSPRECHPARTNER



Martin Tschochner

Managing Partner

Ebner Stolz Management Consultants GmbH

martin.tschochner@ebnerstolz.de

Telefon +49 221 20643-960

Martin Tschochner ist seit 2010 Managing Partner der Unternehmensberatung von Ebner Stolz. Er hat nicht nur zahlreiche Unternehmensallianzen begleitet, von Vertragskooperationen bis hin zu Fusionen, sondern auch zahlreiche Projekte zu den Themen Strategische Neuausrichtung, Marketing Management, Reorganisation und Unternehmensplanung verantwortet. Zu seinen Branchenschwerpunkten gehören die Agrar- und Ernährungsindustrie, diverse andere Konsumgütersegmente, Groß- und Einzelhandel sowie die Bauzulieferindustrie. Vor Ebner Stolz war Martin Tschochner für diverse nationale und internationale Beratungsunternehmen mit einem starken Fokus auf den Mittelstand tätig.



Nils Keil

Senior Manager

Ebner Stolz Management Consultants GmbH

nils.keil@ebnerstolz.de

Telefon +49 221 20643-963

Nils Keil ist seit 2010 Senior Manager bei Ebner Stolz in Köln. Seine Beratungsschwerpunkte sind die Themen Strategie, Mergers & Acquisitions, Unternehmensplanung sowie Corporate Development mit besonderem Fokus auf der Ausgestaltung und Umsetzungsbegleitung von Strategischen Allianzen. Dabei hat der Diplom-Geograph vor allem die Branchen Agrar & Ernährung, Konsumgüter sowie Groß- und Einzelhandel im Blick. Vor seinem Wechsel zu Ebner Stolz war Nils Keil für drei mittelständische Beratungsgesellschaften tätig.

EBNER STOLZ MANAGEMENT CONSULTANTS: WOFÜR WIR STEHEN

ALS TEIL VON EBNER STOLZ ZÄHLEN WIR ZU DEN BEDEUTENDSTEN DEUTSCHEN MITTELSTANDSBERATERN MIT EINEM KONTINUIERLICH STARKEN WACHSTUM.

Die standortunabhängig eingesetzten 100 Unternehmensberater haben ihre Heimathäfen in Hamburg, Köln, Frankfurt, Stuttgart und München. Unsere 1.100 Ebner-Stolz-Kollegen der Wirtschaftsprüfung sowie Steuer- und Rechtsberatung sitzen an weiteren zehn Standorten. Als Mitglied des Netzwerks NEXIA International sind wir auch weltweit arbeitsfähig.

WIR STEHEN FÜR HANDFESTE LEISTUNGSSTEIGERUNG UND NACHHALTIGE RESTRUKTURIERUNG.

Handfeste Leistungssteigerung heißt für uns DB-Management, Kostensenkung und Unternehmenssteuerung. Nachhaltige Restrukturierung bedeutet Krisenbewältigung, Geschäftsmodelladjustierung und Zukunftsorganisation.

DARÜBER HINAUS SORGEN WIR FÜR DIGITALE PERFORMANCE IN GESCHÄFTSPROZESSEN UND STEUERUNGSSYSTEMEN.

Zur digitalen Performance tragen wir mit der Implementierung und dem Support von mittelstandstauglichen Instrumenten zur Digitalisierung von Geschäftsprozessen und intelligenten Datenanalysen bei.

UNSERE KUNDEN INVESTIEREN IN KOMPATIBLE TEAMS, DIE SPÜRBARE VERÄNDERUNGEN BEWIRKEN UND VOR ORT ENG VERZAHNT MIT DEM MANAGEMENT ZUSAMMENARBEITEN.

Obwohl die bewirkten Veränderungen selten bequem sind, ist die Zusammenarbeit immer von Empathie und Vertrauen geprägt. Wir bringen positiven Drive ins Unternehmen mit 1-a-Handwerkszeug und engagiertem Teamply.

