

## „Die Zukunft bleibt immer unsicher“

Fehlentwicklungen frühzeitig erkennen: Prof. Hermut Kormann über Strategie und Unternehmensplanung

**Vor dem Plan steht die Analyse des Ist-Zustandes, betont Prof. Hermut Kormann. Der langjährige Vorstandsvorsitzende der Voith AG widmet sich heute in Forschung und Lehre den Familienunternehmen. Sein Credo: Für eine nachhaltige Unternehmensplanung braucht es Zeit und Systematik.**

**RATIO KOMPAKT: Herr Prof. Kormann, was ist Unternehmensplanung?**

Prof. Hermut Kormann: Die Reflexion darüber, wie sich ein Unternehmen in der Zukunft entwickelt. Es ist eine evolutionäre Sicht, nicht die Welt als Wille und Vorstellung, sondern ein mühsamer Weg nach vorn. Prinzipiell ist Unternehmensplanung ein fortlaufender Prozess.

**Welchen Nutzen hat eine Unternehmensplanung für den Mittelstand?**

Gerade mittelständische Unternehmen brauchen eine Unternehmensplanung, denn sie können sich viel weniger Fehlgriffe leisten als große Konzerne. Aber sie haben es auch leichter, alle wichtigen Akteure zusammenzubringen. Und sie haben den Vorteil, eine größere Freiheit zu haben: Denn anders als zum Beispiel börsennotierte Gesellschaften müssen sie sich nicht einer Einheitsstrategie unterwerfen und dem Shareholder-Value hinterherrennen oder Angst vor Übernahmen haben. Der Nutzen einer strategischen Unternehmensplanung liegt vor allem darin, Fehlentwicklungen zu erkennen.

**Hat der Mittelstand überhaupt die Ressourcen für strategische Planung?**

Zuerst einmal: Ein mittelständisches oder Familienunternehmen muss eben mit den Ressourcen leben, die es hat. Aber das Vorurteil, dass weniger Planung stattfindet, ist nicht richtig – die Mittelständler machen das ständig, wenn auch nicht immer systematisch. Beispiel: Wenn ein Geschäftsführer eines Familienunternehmens, der auch im operativen Geschäft stark eingebunden ist, auf der Rückfahrt vom Kunden im Auto sitzt, dann denkt er nach, dann arbeitet er strategisch, dann macht er Pläne. Wenn er etwa von einer Kundenreklamation kommt, dann überlegt er doch schon im Auto, was verbessert und verändert werden kann.



*Prof. Hermut Kormann: „Ein Unternehmen geht nicht an einer zu wenig erfolgreichen Strategie zu Grunde, sondern an blödsinnigen Fehlern.“*

**Und wie wird aus dem Brainstorming im Auto eine strategische Planung?**

Diese Ideen müssen diskutiert und in Bahnen gelenkt werden, zum Beispiel auf einer Klausurtagung mit den wichtigsten Entscheidern und Führungskräften des Unternehmens.

**Wie sieht so etwas konkret aus?**

Indem ich mir Zeit nehme. Ich werde immer ganz nervös, wenn man sagt, die Strategie für nächstes Jahr steht auch auf der Tagesordnung eines Meetings. Das überfordert eine dreistündige Sitzung. Unter einem Tag kann man keine Strategie machen. Man braucht die Zeit. Und man braucht Klausuren mit Diskussionen und keine Präsentationen. In Diskussionen entstehen immer weiterführende Fragen und neue Ideen. An diesem einen Klausurtag bearbeite ich auch nur einen bestimmten Aspekt.

**Zum Beispiel?**

Das wichtigste ist eine Analyse des Ist-Zustandes. Es geht erstmal nicht darum, wo ich hin will, sondern was ist, was ist nicht. Was sind meine Stärken, was mache ich, was mache ich nicht. Ich analysiere Markt und Wettbewerb. Dabei kann der Gesamtmarkt als Analysefeld zu diffus sein. Dann konzentriert man sich besser auf die zwei, drei Firmen, mit

denen man direkt konkurriert. Die Analyse muss auch mindestens zehn Jahre in die Vergangenheit reichen, denn dann habe ich mindestens eine Rezession mit drin. Die letzten drei Jahre anzuschauen ist immer verwirrend, denn die liefen entweder meistens gut oder schlecht, zeigen aber kein ganzes Bild.

**Und aus der Ist-Analyse leite ich Ziele ab?**

Nein, Ziele brauche ich erst später, und dann auch nur als Kommunikationsinstrument, damit meine Umwelt versteht, wie meine strategische Planung aussieht. Vom Ist-Zustand aus kann ich mich auf weiteren Klausurtagen bestimmten Themen widmen, die für die Umsetzung vorgesehen sind: zum Beispiel bezüglich der Organisation, technischer Trends, der Wettbewerbskonstellation oder der Ertragsverbesserung. Daraus entwickle ich machbare Schritte.

**Wie stelle ich fest, dass ich auf dem richtigen Weg bin?**

Indem ich Strategiegelgespräche führe. Wenn ein Geschäftsführer seinen Gesellschaftern oder dem Aufsichtsrat die Strategie vorstellt, sieht er, ob die Strategie verständlich ist. Er bekommt wichtige Rückmeldungen und meist tauchen auch neue Aspekte auf. Und: Auch die Gesellschafter sind gezwungen, ihre Vorstellungen verständlich zu formulieren.

**Und was sind die harten Fakten, anhand derer ich den Erfolg der Strategie überprüfen kann?**

Ein paar Zahlen, maximal zehn, reichen aus, um den Erfolg zu bewerten. Das sind zum Beispiel Wachstum, Marktanteil, gewonnene und verlorene Kunden, Produktivitätsfortschritt, Kapitalintensität, Wertschöpfung pro Kopf oder auch der Personalumschlag.

**Was sind die größten Fehler bei einer Planung?**

Die größte Gefahr von Planung ist, wenn man zu wissen glaubt, dass man bereits den Erfolg gepachtet habe. Aber im Ernst: Die Unternehmen gehen nicht an einer zu wenig erfolgreichen Strategie zu Grunde sondern an blödsinnigen Fehlern. Die Verbesserung der Planungsverfahren hat ja erstaunlicherweise nicht dazu geführt, dass Unternehmen generell länger leben. Planung kann uns eben nicht Gewissheit geben, wie man erfolgreich wird. Die Zukunft bleibt immer unsicher – auch das, was Dritte alles machen. Aber gerade in der Reflexion kann ich mir darüber klar werden, wo die Gefahren und Fehlermöglichkeiten liegen. Es kommt darauf an, sich Zeit zu nehmen und anzufangen. Vieles ergibt sich, wenn man auf dem Weg ist.

Weitere Informationen bei  
Dr. Albrecht Fridrich  
Tel.: 07 11 / 2 29 98 - 15  
E-Mail: fridrich@rkw-bw.de

### Zur Person

Prof. Dr. rer. pol. Hermut Kormann ist Honorarprofessor für Strategie und Governance von Familienunternehmen am Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen (FIF). Das FIF ist ein 2008 gegründetes Institut der Zeppelin University Friedrichshafen und betreibt neben Forschung auch Nachfolgerqualifizierung sowie eine speziell an den Bedürfnissen von Familienunternehmen orientierte Unternehmensausbildung. Hermut Kormann war zuvor von 1991 an im Vorstand der Voith AG in Heidenheim an der Brenz, ab dem Jahr 2000 bis Ende März 2008 Voith-Vorstandsvorsitzender.

## Planung lohnt sich

Unternehmensplanung ist aufwändig, aber sie lohnt sich. Warum? Weil die Planung den Unternehmer zwingt, seinen Betrieb zu durchdenken. Weil er seine Erwartungen und Absichten konkretisieren und fixieren muss. Weil Planung eine Selbstkontrolle ermöglicht. Und weil sie die Führungsarbeit erleichtert.

Gute Gründe also. Doch leider gehört die Unternehmensplanung nicht zum klassischen Instrumentarium eines mittelständischen Unternehmens, sollte es aber sein. Denn Planung ist nichts anderes als der Entwurf einer Ordnung, wie sich das betriebliche Geschehen in Zukunft entwickeln soll. Zwar kann die Zukunft nicht vorweggenommen

werden. Aber wenn realistische Annahmen getroffen werden, dann liegt das Unternehmen stabil im Kurs – und kann auch mal Turbulenzen aushalten. Denn planen heißt: Den Zufall durch den Irrtum ersetzen. Dann wissen die Mitarbeiter, wohin die Reise geht, dann kann auf Änderungen am Markt rasch reagiert werden. Flexibel handeln in einem geordneten Rahmen, das gibt Sicherheit auch in turbulenten Zeiten. Die letzten Monate waren sehr turbulent, es bleibt zu wünschen, dass es erst einmal ruhiger zugeht. Sicher ist das nicht. Sicher ist aber: Nach der Krise ist vor der Krise. Gut beraten ist, wer sich darauf vorbereitet – und plant.



Dr. Albrecht Fridrich,  
Geschäftsführer RKW  
Baden-Württemberg

## Innovationspotenziale erschließen

12. Zulieferertag Automobil 2010 im Stuttgarter Haus der Wirtschaft: Gute Resonanz

„Die deutsche Automobilindustrie fährt schneller aus der Krise als erwartet“, erklärte Dr. Hans Freudenberg anlässlich der Eröffnung des 12. Zulieferertags Automobil am 25. November. Der Ministerialdirektor im Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg identifizierte Klimaschutz und Energieeffizienz als die alles beherrschenden Zukunftsthemen.

Die Automobilindustrie ist und bleibt eine Schlüsselbranche in Baden-Württemberg. Und die Krise scheint vorbei, bereits dieses Jahr wachsen Export und Inlandsgeschäft im zweistelligen Bereich. Doch noch größere Herausforderungen stehen an mit den Themen Klimaschutz, Energieeffizienz und Elektromobilität. Themen, die auch im Fokus der Vorträge und parallel organisierten Veranstaltungen am Zulieferertag Automobil 2010 standen. Der Veranstalter konnte rund 200 Teilneh-

mer begrüßen. Um die Unternehmen speziell für diese Zukunftsaufgaben fit zu machen, gründete das Land die Agentur e-mobil BW, die – verknüpft mit dem Zulieferertag – den ersten Technologietag Elektromobilität Baden-Württemberg veranstaltete. Rund 230 Teilnehmer informierten sich unter anderem über Informations- und Kommunikationstechnologien oder Energie-Infrastruktur für innovative Mobilitätslösungen. Ministerialdirektor Freudenberg stellte die Bedeutung von Netzwerken heraus – und nannte den Zulieferertag, das neu geschaffene landesweite Netzwerk automotive-bw und e-mobil BW als Beispiele: „Wirtschaft und Wissenschaft können vorhandene Innovationspotenziale noch besser erschließen.“

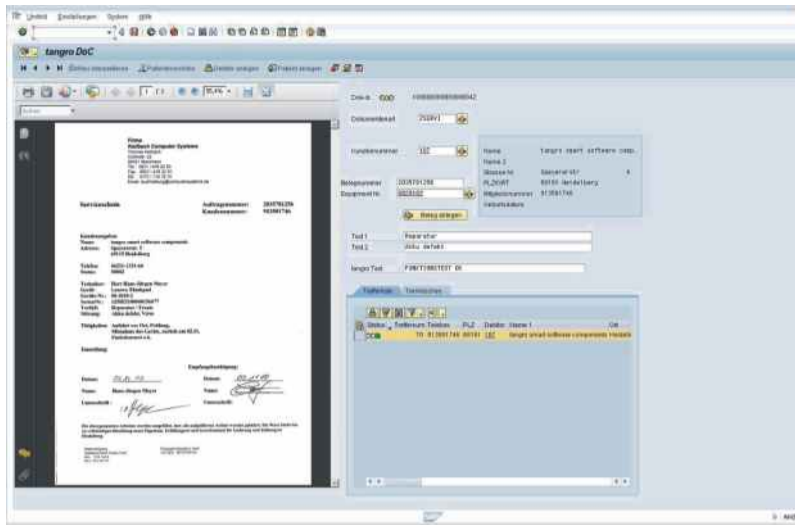
Weitere Informationen bei  
Josef Schuler  
Tel.: 07 11 / 2 29 98 - 27  
E-Mail: schuler@rkw-bw.de



12. Zulieferertag Automobil (v.l.): RKW-Geschäftsführer Dr. Albrecht Fridrich, Dr. Hans Freudenberg, Ministerialdirektor im Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, Alfred Weber, Vorsitzender der MANN+HUMMEL-Geschäftsführung, Martin Peters, Vorstandsvorsitzender des RKW Baden-Württemberg e.V. und VDA-Geschäftsführer Klaus Bräunig.

# Erfolg durch vorausschauende Planung

SAP-Add-ons für den Dokumenteneingang: Die tangro software components gmbh in Heidelberg



Links: Teamwork bei tangro – Mitarbeiter diskutieren neue Lösungen. Rechts: Brandneues Produkt – Screenshot von tangroDOC, speziell für IT-Dienstleister entwickelt.

**Brief, Fax oder E-Mail – es gibt viele Wege, zu kommunizieren. Um den Dokumenteneingang für Unternehmen schnell und einfach, ohne vorgelagertes System, direkt in SAP zu bringen, bietet die tangro software components gmbh maßgeschneiderte Lösungen. Der große Erfolg des Unternehmens liegt nicht zuletzt an der Softwarearchitektur – dank der tangro innerhalb von vier Jahren zahlreiche Produkte inklusive einer Workflow-Lösung auf den Markt bringen konnte.**

„Die Idee wurde schon 1995 geboren“, erinnert sich Geschäftsführer Andreas Schumann. Damals arbeitete der gelernte Diplom-Kaufmann bei SAP. Zunächst bei Siemens im Vertrieb, wechselte er schon bald in die Software-Entwicklung. Seine Idee: Schlanke und flexible betriebswirtschaftliche Anwendungen zu entwickeln, deren Kennzeichen Wiederverwendbar-

keit, Transparenz, Standardisierung und Einfachheit sind. Drei Jahre später, im Jahr 1998, ging Andreas Schumann an die Umsetzung der „tangro-Architektur“, gründete mit zwei Geschäftspartnern (die heute nicht mehr mit dabei sind) das Unternehmen und machte sich an die Umsetzung: Anwendungen, so genannte Add-ons, die in SAP eingebettet werden, um Geschäftsprozesse zu automatisieren. Das Prinzip: Das Produkt ist für die jeweilige Aufgabe maßgeschneidert, also zum Beispiel für den Rechnungseingang oder für den Auftragseingang.

„Da stößt Standardsoftware an ihre Grenzen“, erklärt Andreas Schumann. Denn hier bekommt der Kunde meist ein riesiges Paket mit unzähligen Funktionen, von denen er aber nur einen Bruchteil benötigt. Andreas Schumann vergleicht:



Andreas Schumann

„Wenn in Venedig eine Gondel ausreicht, schaue ich mich ja auch nicht nach einen Luxusdampfer um.“

Der Vorteil solch einer schlanken Lösung ist, dass sie schnell im System implementiert ist; dass sie einfache und schnelle Anpassung an kundenspezifische Anforderungen ermöglicht; dass die Wartungskosten niedrig sind; und dass sie preiswert ist. Und: Dank der richtungsweisenden Softwarearchitektur lassen sich Anwendungen schnell und günstig auf weitere Anforderungen der Kunden anpassen.

2004 war es dann soweit: Mit dem Nestlé-Konzern gewann man den ersten Kunden für ein Produkt zur Auftragsfassung. Dann ging's Schlag auf Schlag. Mittlerweile existieren sieben verschiedene Produkte, über 70 Kunden setzen heute auf tangro. Stand heute beschäftigt tangro 21 Mitarbeiter.

Eine lange Zeit von der Idee 1995 über die Unternehmensgründung 1998 bis hin zum ersten Kunden 2004 – da braucht es einen langen Atem, oder wie Andreas Schumann sagt: „Man muss ziemlich stur sein.“ Finanziert hat er diese Zeit übrigens als freiberuflicher Berater. Er betreute Projekte vor allem für seinen ehemaligen Arbeitgeber SAP.

Mit dem RKW Baden-Württemberg kam der heute 59-Jährige schon 1998 in Kontakt. „Damals ging es um die wesentlichen Fragen bei einer Unternehmensgründung“, erzählt Andreas Schumann. Aktuell betreut ihn das RKW BW erneut. Es geht um den Rückkauf von Firmenan-

teilen, um die dafür notwendigen Finanzierungsmodelle und die Ausarbeitung eines Businessplans. Denn Andreas Schumann, gleichwohl Hauptgesellschafter, möchte seine Option für 20 Prozent tangro-Anteile ziehen, die sich momentan in anderem Besitz befinden. Dafür benötigt er eine Finanzierung, bei der ihn Gernod Kraft vom RKW Baden-Württemberg unterstützt: „Die Liquiditätsplanung ist dabei entscheidend“, betont der Berater. Und die stimmt bei tangro. Denn Andreas Schumann konnte bereits Mitte des Jahres genau sagen, über wie viele Mittel er Ende 2010 verfügen wird und wie hoch demzufolge der Finanzierungsbedarf sein wird. „Seit dem Platzen der Internetblase haben sich in den letzten zehn Jahren die Banken sehr zurückgehalten bei der Finanzierung von Softwareunternehmen“, weiß Gernod Kraft. „Umso wichtiger ist eine gute Liquiditätsplanung, wie sie bei tangro praktiziert wird.“ Diese vorausschauende Planung hilft Andreas Schumann nun, die Firmenanteile zurückzukaufen. Das entspricht seiner Natur, seinem Geschäftsmodell, seiner Unternehmensplanung, er sieht sich in der Tradition von Familienunternehmen: „Das finde ich spannend, an einer AG zum Beispiel habe ich kein Interesse. Ich will unabhängig bleiben.“ Und mit dieser Unabhängigkeit seinen Weg fortsetzen. „Wir haben noch 20 bis 30 neue Produkte zu entwickeln“, blickt Andreas Schumann in die Zukunft.

Weitere Informationen bei  
**Gernod Kraft**  
Tel.: 07 11 / 2 29 98 - 39  
E-Mail: kraft@rkw-bw.de



1998 gründete Andreas Schumann mit zwei Partnern, die 1998 und 2004 das Unternehmen verließen, die Heidelberger tangro software components gmbh. Basierend auf grafischer Geschäftsprozessmodellierung bietet tangro Softwarelösungen für die Optimierung und Automatisierung von Geschäftsprozessen. Die Grundlage bilden maßgeschneiderte SAP-R/3-Add-ons wie Rechnungs- und Auftragseingangsbearbeitung,

Zahlungsavis, Bedarfsmeldungen oder Vorgangsbearbeitung. Aber auch Lösungen und Workflow-Applikationen außerhalb SAP-R/3 gehören zum Portfolio. Der geschäftsführende Hauptgesellschafter Andreas Schumann war über zehn Jahre bei SAP in Walldorf. tangro beschäftigt heute 21 Mitarbeiter, rund 70 Kunden nutzen über hundert verschiedene Produktvarianten der Softwarelösungen.

## Schnell und günstig

ExiPLUS: L-Bank jetzt mit im Boot

**Die geförderte Finanzierung kleinerer Gründerkredite in Zusammenarbeit mit der Grenke Bank AG lief seither mit dem KfW-Förderprogramm „Startgeld“ – nun ist zusätzlich auch die L-Bank mit dem Förderprogramm „Starthilfe“ mit im Boot.**

Das RKW Baden-Württemberg hat mit der Grenke Bank AG in Baden-Baden einen Partner gefunden, der Existenzgründern und jungen Unternehmen geförderte Kleinkredite gewährt. Möglich machen das die Förderprogramme von der KfW und – ab sofort – der L-Bank. Die Vorteile sind attraktive Zinssätze und die Haftungsfreistellung. Denn die Programme sehen eine Ausfallbürgschaft durch die Bürgschaftsbank beziehungsweise den Europäischen Sozialfonds von 80 Prozent vor, die Grenke Bank übernimmt gegebenenfalls die verbleibenden 20 Prozent.

ExiPLUS besticht besonders durch einfache und schnelle Prozesse. Das RKW Baden-Württemberg geht dabei vor wie bei jeder anderen geförderten Beratung: Die RKW-Experten prüfen den Business-

plan, die Plausibilität des Vorhabens, die Finanzierung und die Liquidität des Gründers oder Jung-Unternehmers. Hinzu kommt nun bei ExiPLUS als zusätzliche Service-Leistung eine Hilfestellung bei der Kreditbeantragung, die online mittels eines EDV-Tools der Grenke Bank durchgeführt wird. Binnen 24 Stunden wird der Antrag bewertet und an die Förderbank weitergeleitet. Spätestens drei Wochen später sollte die endgültige Entscheidung vorliegen. Nach einem Jahr Praxis hat sich gezeigt, dass es oftmals sogar noch schneller geht.

Das RKW Baden-Württemberg arbeitet bei diesem Verfahren neutral und unabhängig. Das heißt: Selbstverständlich können Existenzgründer und Jung-Unternehmer auch zu jedem anderem Kreditinstitut gehen – das RKW prüft alle Finanzierungsmöglichkeiten.

Weitere Informationen bei  
**Gernod Kraft**  
Tel.: 07 11 / 2 29 98 - 39  
E-Mail: kraft@rkw-bw.de

## Herausforderung Nachfolge

Neue Studie „Generationenwechsel im Mittelstand“

**Im Rahmen einer Pressekonferenz wurde Anfang Dezember die Studie „Generationswechsel im Mittelstand – Herausforderungen und Erfolgsfaktoren aus der Perspektive der Nachfolger“ vorgestellt.**

Das Institut für Mittelstandsforschung (ifm) der Uni Mannheim hat gemeinsam mit dem Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) und der BW-Bank 1.100 mittelständische Unternehmen in ganz Deutschland befragt. Thematisiert wird in der Studie, was über

Erfolg oder Misserfolg bei der Unternehmensnachfolge entscheidend ist oder wie sich Nachfolger darauf vorbereiten. Die 97-seitige Studie kann unter [www.ifm.uni-mannheim.de](http://www.ifm.uni-mannheim.de) heruntergeladen werden. Beratung sowie Publikationen zum Thema Unternehmensnachfolge und bietet auch das RKW Baden-Württemberg ([www.rkw-bw.de](http://www.rkw-bw.de)).

Weitere Informationen bei  
**Michael Ulmer**  
Tel.: 07 11 / 2 29 98 - 36  
E-Mail: ulmer@rkw-bw.de

**Herausgeber**  
RKW Baden-Württemberg  
Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft  
Königsstraße 49  
70137 Stuttgart

**Redaktion**  
Dr. Albrecht Fridrich, Ralph Sieger,  
Alexander Zipperle,  
Andreas Werum (IHRE-ZEITUNG.de)

**Nachdruck oder Fotokopien der Beiträge** (auch auszugsweise) nur mit Genehmigung des RKW Baden-Württemberg. Die Mitglieder des RKW Baden-Württemberg erhalten die Zeitung im Rahmen ihrer Mitgliedschaft.

**Auflage** 4.700 Exemplare

**Impressum**

Telefon 07 11 / 2 29 98-0  
Fax 07 11 / 2 29 98-10  
E-Mail info@rkw-bw.de  
Internet www.rkw-bw.de

**RKW BW**



Unternehmensberatung, Weiterbildung und Information: Das sind die Leistungsbausteine des RKW Baden-Württemberg. Wir sind – seit nunmehr 50 Jahren – der Partner für kleine und mittlere Unternehmen, bieten kompetente Hilfe bei der Lösung anstehender Probleme und binden unter bestimmten Voraussetzungen Förderprogramme des Landes mit ein. Über 350 selbstständige RKW-Berater und Trainer decken ein umfassendes Themenspektrum ab: Unternehmensführung, Produktion, Controlling, Finanzen, Vertrieb, Marketing, Einkauf, Organisation, Prozesse, Personalmanagement, Export und Internationales – rund 1.700 Unternehmen nutzen jährlich unsere Leistungen.



**Die komplette Seminarübersicht 2011 steht ab sofort bereit auf [www.rkw-bw.de](http://www.rkw-bw.de) zum Download oder kann bei Nicole Jung bestellt werden:**

Tel.: 07 11 / 2 29 98 - 23  
E-Mail: jung@rkw-bw.de

**Montagearbeitsgestaltung: Montagesysteme optimieren und gestalten**

Termin:  
Donnerstag, 3. Februar 2011  
in Herrenberg

**Technik für Einkäufer: Werkstoffe, Fertigungstechniken, technische Zeichnungen**

Termin:  
21. bis 22. Februar 2011  
in Herrenberg

**Messtraining: Motivierte Mitarbeiter für Ausstellungen und Messen**

Termin:  
Mittwoch, 16. Februar 2011  
in Korntal-Münchingen

**Den Wertstrom in der Produktion gestalten: Schnell und einfach Verbesserungspotenziale finden**

Termin:  
Donnerstag, 3. März 2011  
in Herrenberg

**Controlling im Klein- und Mittelbetrieb: So entwickeln Sie Ihr Controllingssystem**

Termin:  
Dienstag, 15. Februar 2011  
in Korntal-Münchingen

**Key Account-Manager 2011 Ein RKW Lehrgang - 3 Teile**

Termin:  
21. bis 23. März 2011  
11. bis 13. April 2011  
23. bis 25. Mai 2011  
in Korntal-Münchingen

**Weitere Informationen über die Seminare und Anmeldung bei Nicole Jung**  
Tel.: 07 11 / 2 29 98 - 23  
E-Mail: jung@rkw-bw.de