

Nils Brandes on Discount and Management 3/24[©]

Business Pläne? Ja, aber!

Business-Pläne sind für Aktionäre und Banken. Wenn Kapital beschafft werden muss, ist es in der Regel unumgänglich, einen Business Plan vorzulegen. Der Betrieb sollte aber nicht sklavisch nach dem Plan geführt werden. Peter Drucker¹: Der Business Plan kann **nur ein Kompass** sein, **kein definitiver Zugfahrplan** mit der genau festgelegten Zeit, wann man am nächsten Bahnhof ankommen muss. Der Kompass zeigt die Richtung an, um den richtigen Hafen zu finden. Es kann jedoch sein, dass das Schiff seinen Kurs ändern, einen Sturm umfahren oder bei Nebel langsamer fahren muss. Die Bedingungen ändern sich fast täglich, die meisten Entscheidungen müssen unter Berücksichtigung verschiedenster Faktoren getroffen werden, was natürlich zu Abweichungen vom Plan führt. Obwohl jeder dies weiß, bestehen wir immer noch darauf, detaillierte Pläne zu erstellen, als ginge es um einen Fünfjahresplan in der Sowjetunion.

Nehmen wir an, der Plan sieht vor, dass jeden Monat 8 neue Filialen eröffnet werden sollen. Es ist wahrscheinlich nicht so schwierig, dieses numerische Ziel zu erreichen. Aber sind die Standorte auch gut? Werden sie gute Umsätze bringen? Ist die Miete akzeptabel? Entspricht die Größe des Ladens den Bedürfnissen des Unternehmens? Diese Fragen zeigen, dass verschiedene Faktoren wichtig sind. Wichtiger ist dagegen der Grundsatz: **So viele passende Standorte eröffnen wie möglich entsprechend dem vernünftigen Einsatz der vorhandenen Kapazitäten und sonstigen zum Beispiel finanziellen Bedingungen.**

Wichtiger ist es, die Kriterien und Grundsätze des Unternehmens zu diskutieren und zu vereinbaren. **Qualität steht an erster Stelle.** Die Zahlen werden das Ergebnis von richtigem und gutem Management sein.

Und schließlich, wenn es keine Alternative zu einem Business Plan gibt, sollte man nicht versuchen, allzu genau zu planen. In der Regel geben die Business Pläne, die ich kenne, vor, die genauen Finanzaufgaben mehrere Jahre im Voraus mit zwei Stellen nach dem Komma zu kennen (der Rohertrag im August 2029 wird 15,45 % betragen).

Erinnern wir uns daran, was Friedrich August von Hayek in seiner Rede vor dem Nobelpreiskomitee im Jahr 1974² sagte:

„Ich ziehe wahres, aber unvollkommenes Wissen, auch wenn es vieles unbestimmt und unvorhersehbar lässt, einem vorgetäuschten exakten Wissen vor, das wahrscheinlich falsch ist.“

In einem unserer Projekte in Lateinamerika arbeiten wir tatsächlich komplett ohne jeglichen Business Plan und machen bereits nach 5 Jahren Gewinn.

¹ Peter Drucker: The Practice of Management

² Friedrich August von Hayek: Nobel Prize Lecture, 1974: The Pretence of Knowledge

Business Plan? Yes, but!

Business plans are for shareholders and banks. If capital has to be raised, it is usually unavoidable to present a business plan. However, the operation must not be run according to the plan. **Peter Drucker**¹ says: The business plan can only be a compass, not like a fixed train schedule with the exact defined time when to arrive at the next station. The compass shows the direction to find the right harbor. However, the ship may have to modify its course, sail around a storm or slow down when there is fog. Also in business, conditions change almost daily, most decisions to be taken must take various factors into account which naturally leads to deviation from the plan. Although everybody knows this, we still insist on setting up detailed business plans as if we were following the Five-year-plan in the Soviet Union.

Let's assume, the plan defines that every month 8 new stores should be opened. It is probably not so difficult to fulfill this numeric target. But are the locations good ones? Will the locations provide good sales? Is the rent acceptable? Is the size of the store according to the needs of the business? More important would be the following principle: ***To find as many suitable locations as possible according to our existing capacity and abilities and other financial conditions.***

It is more important to discuss and agree on criteria and principles of the business. Quality comes first. The numbers are going to be the result of right and good management.

And finally, if there is no alternative to a business plan, one should not be trying to be exact. Usually, the business plans I know pretend to know the exact financial figures several years ahead of time with 2 digits after the comma (the gross margin will be 15,45 % in August 2029).

Let's remember what Friedrich August von Hayek said in his speech at the Nobel Prize Committee in 1974²:

"I prefer true but imperfect knowledge, even if it leaves much indetermined and unpredictable, to a pretence of exact knowledge that is likely to be false."

In one of our projects in Latinamerica we are working completely without any business plan. The company has started being profitable already after 5 years.

You are not yet on the distribution list of my letters and you would like to subscribe? Please send a mail to nils.brandes@einfach-managen.de to be added.

¹ Peter Drucker: The Practice of Management.

² Friedrich August von Hayek: Nobel Prize Lecture, 1974: The Pretence of Knowledge.