

best practise

Branche | Mode

Größe | rd. 450 Mitarbeiter, rd. 52 Mio. EUR Umsatz (2014)

Schwerpunkte | Planung, Liquiditätsmanagement

RENÉ LEZARD



Über den Kunden

"Ich will eine hochwertige Herrenhose, die modisch ist und wirklich gut sitzt." Dies war der Anspruch von Thomas Schaefer, als er 1978 die Modemarke RENÉ LEZARD gründete. Perfekte Passform, völlig neue Stoffe und Dessins und vor allem kleine kreative Details: Mit diesen Hosen und dieser Idee begeisterte RENÉ LEZARD den Modehandel und deren Kunden gleichermaßen.

Konsequent und erfolgreich wurde diese Idee zunächst auf Damenhosen und dann auf eine komplette Damen- und Herrenkollektion übertragen. Bis heute bildet diese Idee den Markenkern von RENÉ LEZARD. Heute ist RENÉ LEZARD eine exklusive Modemarke für Damen und Herren im Premium-Segment.

Die Ausgangssituation – Wie das Wetter so spielt...

Die Herausforderung für RENÉ LEZARD bestand wie bei vielen anderen Unternehmen in der produzierenden Modebranche darin, optimale Grundlagen für Entscheidungen unter großer Volatilität zu liefern. Der große Einfluss des Kundenverhaltens sowie das Wetter und die oft unvorhersehbaren Verschiebung der Jahreszeiten sind die großen Variablen, die direkt auf die gesamte, innerbetriebliche Wertschöpfungskette wirken. So haben Veränderungen in der Nachfrage direkt Konsequenzen auf Produktion, Vertrieb, Investitionen, Personal, etc. zur Folge.



Abb. 1 Planung bei RENÉ LEZARD

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, war man bei RENÉ LEZARD auf der Suche nach einem Werkzeug, das schnelle Entscheidungen fördert, indem es die Grundlagen aus Szenarienplanungen und abgeleiteter Liquiditätsvorschau schnell zur Verfügung stellt.

Die Zielvorgabe – Fundierte Entscheidungsgrundlagen bei hoher Volatilität

Ziel war es eine integrierte Unternehmensplanung aufzubauen, die die Konsequenzen kurzfristiger Veränderungen der Planungsparameter in allen Unternehmensbereichen bis hin zur Erfolgs-, Bilanz- und Finanzrechnung aufzeigt. Damit sollte die so wertvolle Entscheidungsgrundlage geliefert werden, deren Wirkung sowohl im Sinne von Was-wäre-Wenn-Analysen, als auch bei der automatisierten Anpassung von unterjährigen Forecasts, in dem Anpassungen des Jahresplanes aufgrund neuer Erkenntnisse reflektiert werden, zum Tragen kommt.

Weitere inhaltliche Schwerpunkte waren die Konsolidierung der Tochtergesellschaften und die Optimierung der Liquiditätsvorschau.

Die Lösungsarchitektur – Echte integrierte Unternehmensplanung verknüpft mit wochengenauer Liquiditätsvorschau

Basis für die integrierte Planung war die Abbildung der vertikalen Vertriebsstruktur vom Einzelhandel bis hin zu eigenen Filialen. Daneben galt es den Wareneinsatz, die Personalkosten und die sonstigen betrieblichen Aufwendungen mit den Kostenstellen aus dem Controlling und den Kostenarten aus dem Rechnungswesen sinnvoll zu kombinieren.

Mit Hilfe von Zahlungszielen für Forderungen und Verbindlichkeiten sowie Lagerbewegungen wurden Bilanzendbestände berechnet. Über die Bewegungsbilanz konnte zudem eine Kapitalflussrechnung realisiert werden.

Neben der Budgetplanung erfolgt eine regelmäßige Erstellung von Forecasts. Hierzu wurde das Buchhaltungssystem angebunden, damit die Ist-Daten automatisiert übergeben werden können. Die Gegenüberstellung der Plan-, Forecast- und Ist-Zahlen erfolgt regelmäßig im Reporting.

Zusätzlich wurde eine rollierende Liquiditätsplanung erstellt, die auf Wochenebene die Liquidität für ein Jahr in die Zukunft berechnet. Um eine solche Vorausschau erstellen zu können wurden mehrere Informationsquellen angebunden. Für die kurzfristige Berechnung dienen offene Posten (OP-Listen) von Debitoren- und Kreditoren, Einkaufslisten und eine zusätzliche Wochenumsatzplanung. Die kurzfristig berechneten Werte werden mit übertragenen Daten aus der integrierten Planung (ggf. Forecast) ergänzt.



Abb. 2 Aufbau der Unternehmensstruktur

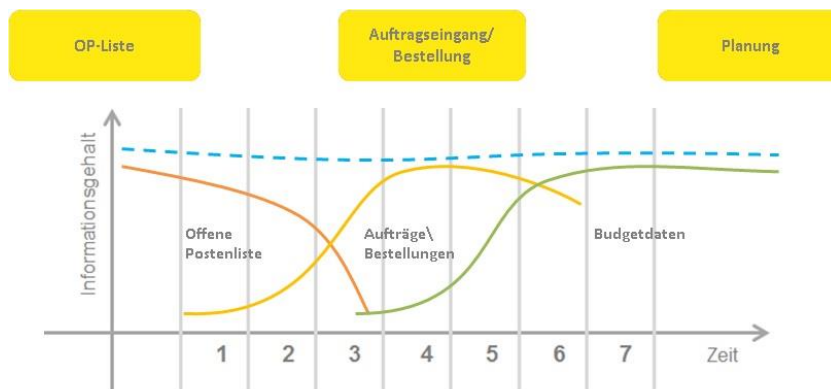


Abb. 3: Zusammenspiel von OP-Listen, Bestellungen und Planzahlen für optimiertes Liquiditätsmanagement

Der große Nutzen

- schnelles Reporting durch flexible Reports
- Integrierte Planung für GuV, Bilanz, Finanzplan über mehrere Jahre
- Szenarienrechnungen zur Förderung schneller Entscheidungen
- Simulationsmöglichkeiten in der Planungs- und Forecast-Erstellung
- Optimierte Steuerung durch verlässliche Liquiditätszahlen

Über die Zusammenarbeit



Alexander Amend,
CFO

RENÉ LEZARD Mode GmbH

Wir waren sowohl mit der Projektvorbereitung als auch der Durchführung von Herrn Bützow sehr zufrieden. Strukturiertes Vorgehen und hohe Fachkompetenz ermöglichten noch so komplexe Sachverhalte in den Bereichen Unternehmensplanung und Liquiditätsmanagement zielführend zu modellieren. Besonders hohen Mehrwert erhielten wir durch den „Coaching-Ansatz“, d.h. die konkrete Arbeit am Projekt, wodurch das Fachwissen in höchst effizienter Weise auf unsere Mitarbeiter überging, und somit nachfolgend aufgetretene Anforderungen auch selbstständig gelöst werden können.

Unsere Liquiditätsplanung wird wöchentlich erstellt und hat bei einer Vorausschau von 8 Wochen lediglich eine Abweichung von ca. 4 %. Diese Verlässlichkeit vereinfacht die Steuerung eines Unternehmens ungemein.“

Implementierte Produkte

prevero professional planner, prevero professional treasury

Projektleiter



Dipl.-Wirt.-Inf. Marc Bützow

- 8 Jahre praktische Erfahrung sowie Beratungstätigkeit für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) und internationale Konzerne
- Erfahrung aus über 1.400 geleisteten Projekttagen
- Schwerpunkt Planung und Reporting, Prozesse und betriebswirtschaftliche Abhängigkeiten der Planung
- Über 4 Jahre Erfahrung in Projektleitungsfunktionen und aus zahlreichen erfolgreichen Projekten
- Projektsprache: Deutsch, Englisch