

# Wer plant den Gewinn

Gebetsmühlenartig beteuern die Mögs immer wieder, dass die Geschäftsplanung in der Verantwortung der Pächter liegt. Wie sieht die Realität aus und wie viel Einfluss nehmen die Mögs auf die Planung wirklich?

**A**uf die Frage, „Gibt Ihnen der Bezirksleiter die Geschäftsplanung vor?“ antworten 64,1 Prozent der Teilnehmer meiner ehrlichen Umfrage mit „ja“. Die Planung für das folgende Geschäftsjahr wird bereits im laufenden Jahr von den Mögs erstellt. Wie läuft der Planungsprozess ab? Alle Mögs, die in Deutschland Tankstellen betreiben, sind Tochtergesellschaften internationaler Konzerne. Und genau diese wollen rechtzeitig wissen, wie die Planung ihrer Tochtergesellschaften für das Folgejahr aussieht.

Die wiederum erstellen Planungsunterlagen, anhand derer sie ihre Einschätzung abgeben. Zuerst werden die Erträge auf nationaler Basis geplant. Das heißt die Umsätze pro Warengruppe, sowie die Bruttoverdienste werden festgelegt. Ebenso werden die Kosten für die Betreibung der Tankstellen geplant, inklusive der Personalkosten. Das Betriebskapital der Pächter, die Pachten, sowie die den Pächtern zugestanden Gewinne werden ebenfalls national geplant.

Da alle Mögs Zugriff auf die Zahlen ihrer Pächter haben, können sie sich monatlich die Entwicklung der Tankstellen von der Eurodata anzeigen lassen. Diese Transparenz verschafft ihnen einen monatlichen Überblick über die Entwicklung ihrer Tankstellen, bis auf jeden einzelnen Pächter.

Steht die Planung für das Folgejahr, werden die Vorgaben auf Distriktebene, Bezirksleiter und auf die einzelne Tankstelle runter gebrochen. Die Eurodata erhält die Planungen, stellt diese pro Tankstelle ein und übermittelt sie dann an die zuständigen Bezirksleiter. Der Bezirksleiter legt die Geschäftsplanungstermine mit der Steuerkanz-

lei fest und lädt seine Pächter zur Geschäftsplanung ein. Der Pächter bekommt dort erstmalig seine Planung präsentiert und hat so gut wie keinen Einfluss darauf, die Zahlen zu korrigieren. Allgemeinkosten, Personalkosten, Pachten, Umsätze, Kraftstoffabsätze, Provisionen, sowie der Bruttoverdienst und sein geplanter Gewinn sind ja bereits für ihn geplant.

Nach zirka 45 Minuten Planungsgespräch, wird die Planung dann vom Pächter bestätigt. Der Bezirksleiter unterschreibt diesen Geschäftsplan aber nicht. Warum wohl?

Allein die Tatsache, dass pro Warengruppe die Bruttoverdienste vorgegeben werden, macht deutlich, dass selbst bei der Preisgestaltung so gut wie kein Spielraum für die Pächter besteht. Selbst Personalkosten, angeblich in der Hoheit der Pächter, werden vorgegeben. Das sind nur zwei Gründe, warum der Bezirksleiter nicht unterschreiben darf!

Die ganze Planung ist darauf ausgerichtet, die Erträge der Mögs möglichst genau zu planen. Auf die Überschuldung der Pächter wird keine Rücksicht genommen.

Wie kann es sonst sein, dass bei einer Mög 38 Prozent der Pächter mit 12,90 Millionen Euro überschuldet sind, die Pacht aber von 60 Millionen auf 63,5 Millionen Euro angehoben wurde? Weshalb müssen Personalkosten für das Agenturgeschäft aus dem Eigengeschäft subventioniert werden?

Die Tabelle zeigt deutlich, dass die Provisionen aus dem Agenturgeschäft nicht ausreichen, um die Personalkosten für das Agenturgeschäft zu decken. Der hier dargestellte Pächter hat einen Gewinn in Höhe von 43 500 Euro erzielt, das entspricht einer Umsatzrendite vom gesamten Umsatz von 0,33 Prozent. Die Mög wiederum hat eine Pacht in Höhe von 264 000 Euro einbehalten. Das ist mehr als das sechsfache vom Gewinn des Pächters.

Lassen Sie sich für die nächste Geschäftsplanung die Zahlen vor dem Gespräch übermitteln und rechnen mal genau durch, welchen Gewinn sie er-

lösen müssen. Die von ihnen zu erwirtschaftenden Personalkosten für das Agenturgeschäft und die geplanten Pachten sollten Sie genau unter die Lupe nehmen. ■



*Unser Kolumnist Achim Hirsch ist ehemaliger Tankstellenunternehmer und berät heute Tankstellenbetreiber. Mehr auf seiner Homepage [www.achim-hirsch.de](http://www.achim-hirsch.de)*

## Grundlagenbeispiel für die Pachtplanung

Beispiel-Tankstelle	Umsätze	Personalkosten	minus Provision	Differenz
Umsatz Eigen-geschäft	1 500 500 Euro	30 640 Euro		
Umsatz Agen-turgeschäft	12 120 000 Euro	247 360 Euro	150 400 Euro	96 960 Euro
Gesamt	13 620 500 Euro	278 000 Euro		

