

PLANUNG UND STEUERUNG VON GESCHÄFTSMODELLEN

Erfolg reflektieren – Entwicklung erleben

Die Auseinandersetzung mit dem eigenen Geschäftsmodell und der Aufbau einer treiberbasierten Planung ist der Weg zu einer besseren Budgetierung und Steuerung.

VON PROF. DR. VOLKER STEINHÜBEL

Die Steuerung eines Unternehmens bedarf einer handlungsweisenden Planung. Sie ermöglicht die Kontrolle der gesetzten Ziele und damit die Einleitung der richtigen Schritte in eine erfolgreiche Zukunft. Hierbei stellt sich die Frage, wie man solch einen Planungs- und Steuerungsprozess für das eigene Unternehmen beginnt. Viele Führungskräfte lösen dieses Problem, indem sie lediglich die Situation der Vergangenheit in die Zukunft fortschreiben. Diese Vorgehensweise erinnert jedoch merklich an einen Truthahn, der durch die tägliche ausgiebige Fütterung an eine ebenso zufriedenstellende Zukunft glaubt, bis das Weihnachtessen – mit ihm als Mittelpunkt – vor der Tür steht.

GESCHÄFTSMODELLE ALS NEUE PLANUNGSOBJEKTE

Demzufolge ist es besser, den eigenen Erfolg in einer disruptiven Welt fortwährend zu reflektieren. Ein sinnvoller Ausgangspunkt für diese Überlegungen ist die Fokussierung auf das Geschäftsmodell. In seiner idealen Ausprägung zeigt es, welchen Nutzen die Leistungen des Unternehmens bieten, wie wir uns von der Konkurrenz abheben, wie die hierfür notwendige Wertschöpfung strukturiert und organisiert wird und wie hierdurch die strategischen Potenziale in operative Gewinne überführt werden.

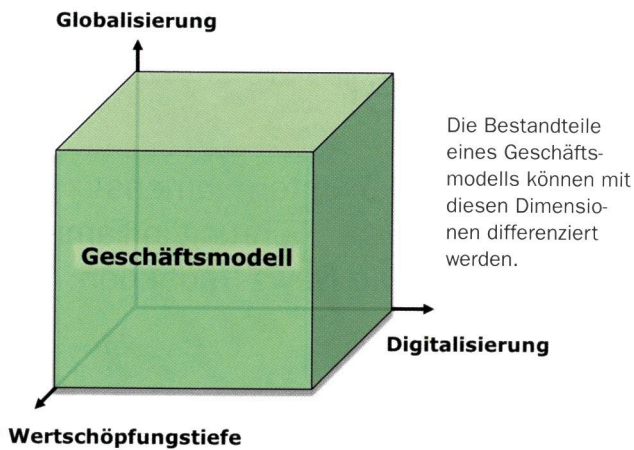
Wichtig bei dieser Analyse des Geschäftsmodells ist, dass es keine „guten“ oder „schlechten“ Positionierungen innerhalb des Würfels gibt, sondern diese nur „passend“ oder „unpassend“ hinsichtlich der eigenen strategischen Zielsetzungen sind. Zeigt die Analyse des Geschäftsmodells einen Veränderungsbedarf auf, gilt es, diesen in einem mittel- bis langfristigen Planungshorizont abzubilden sowie die wesentlichen Treiber des Erfolgs heraus zu arbeiten.

TREIBERBASIERTE MITTELFRIST- UND JAHRESPLANUNG

Eine treiberbasierte Planung setzt auf den wesentlichen Erfolgstreibern des Unternehmens, also Markttreiber, Innovationstreiber und Investitionstreiber auf. Unter Markttreibern versteht man die Einflussgrößen, die auf die Zielmärkte des Unternehmens und damit auf die Umsatzchancen wirken. Dies können sowohl direkte Einflüsse wie neue Wettbewerber, das Verhalten vorhandener Konkurrenten oder gar Substitutionsprodukte sein oder auch indirekte Einflüsse wie ein sich veränderndes Werteverständnis der Kunden oder neue Gesetze und Vorschriften. Innovationstreiber sind dahingehend zu unterscheiden, ob ein Unternehmen neue, bisher nicht genutzte Chancen auf dem Markt entdeckt und somit „den Markt macht“, oder ob es durch Marktveränderungen zur Weiterentwicklung getrieben wird. Aus den ersten beiden Treibern entsteht Investitionsbedarf. Entweder aus den angestrebten Innovationen (Erweiterungs- und Mitarbeiterinvestitionen) oder auch durch die Abnutzung von Gebäuden, Maschinen und sonstigen technischen Anlagen (Ersatzinvestitionen).



Prof. Dr. Volker Steinhübel ist geschäftsführender Gesellschafter des Familienunternehmens IFC Ebert.

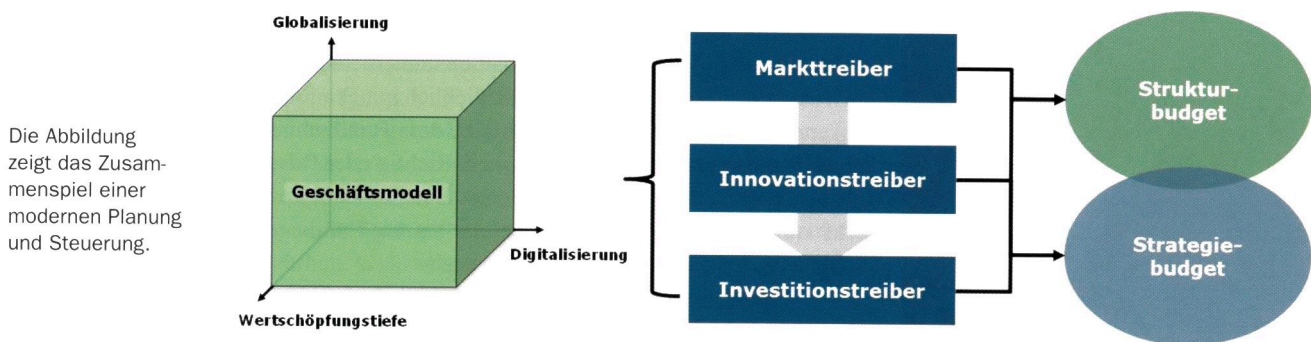


An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass bei der Festlegung der Treiber für ein Planungsmodell die altbekannte Maxime „Qualität vor Quantität“ gilt. Die Zielsetzung der treiberbasierten Planung und Budgetierung liegt keinesfalls darin, jede Position des Kontenrahmens mit einer entsprechenden Einflussgröße zu versehen. Im Gegenteil: Richtig angewandt beschränkt sich eine treiberbasierte Mittelfrist-

INTEGRATION DER TREIBER IN DIE BUDGETIERUNG

Budgetierung bezeichnet den Transfer von geplanten Aktivitäten in monetäre Größen. Diese werden als Vorgaben für Abteilungen, Bereiche, Kostenstellen oder einzelne Positionen festgelegt, die den Umfang der verfügbaren Mittel für die Planperiode definieren und hierdurch als Steuerungsgröße dienen. Im schlimmsten Fall wird mittels der Budgetierung eine bis auf die Kontenpositionen genau definierte Vorgabe festgesetzt, die sich bei einer sich verändernden Umfeld-Situation des Unternehmens nur schwerlich kurzfristig verändern lässt. Zudem besteht immer die Gefahr, dass bei einem Ausbleiben der operativen Ergebnisse die Aufwendungen und Ausgaben für strategische Projekte gekürzt werden, damit das Budgetziel doch noch erreicht werden kann. In diesem Fall wird für eine gegenwärtige Ergebniskosmetik die Zukunft des Unternehmens gefährdet.

Ein unbürokratischer und strategischer Ansatz findet sich im Advanced Planning. Mittels dieses Konzepts wird das Gesamtbudget in zwei Blöcke differenziert. Das Strukturbudget beinhaltet die Mittel, die nötig sind, um die durch die Markt- und Investitionstreiber aufgezeigten Wirkungen auf-



Die Abbildung zeigt das Zusammenspiel einer modernen Planung und Steuerung.

planung auf die wesentlichen Einflussgrößen, deren Veränderungen eine entscheidende Bedeutung für die Entwicklung des Unternehmens besitzen.

rechtzuerhalten. Das Strategiebudget hingegen ist für die Erreichung der über strategische Projektziele konkretisierten Markt- und Innovationstreiber bestimmt. ■

KURZ VORGESTELLT

Die IFC Ebert ist seit über 30 Jahren Partner für Unternehmen und öffentliche Verwaltungen zur Vermittlung einer innovativen und nachhaltigen Management-Kompetenz. Die Wurzeln des von Prof. Dr. Ebert und Prof. Dr. Steinhübel gegründeten Beratungsunternehmens mit Sitz in Nürtingen liegen in der Wissenschaft. Das professionelle Know-how stammt aus der Praxis, in der individuelle Lösungen für die vornehmlich mittelständisch geprägten Kunden aus ganz Deutschland entwickelt und umgesetzt werden. Mit ihrem eigenständigen Beratungsansatz bietet die Gruppe Consulting-, Qualification- und Managementwissen aus einer Hand. Sanierungs- und Restrukturierungskunden werden durch die IFC Hengst betreut. Die Beteiligung an der österreichischen Knowledge Academy zeigt, wie betriebliche Aus- und Weiterbildung professionell realisiert und gesteuert werden kann. Getreu dem Motto „Ungedachtes denkbar machen“ geht es weniger um standardisierte Konzepte, sondern um die Initiierung individueller Lernprozesse bei Mitarbeitern, Führungskräften und der gesamten Organisation, die von dem 12-köpfigen Berater- und Trainerteam fachlich unterstützt und persönlich begleitet werden.

► WWW.IFC-EBERT.DE