

Dynamische Businessplanung/–steuerung

Dieser Beitrag zeigt Schwachstellen von bisherigen, in der Unternehmenspraxis umgesetzten Balanced-Scorecard-Ansätzen auf und stellt einen im Rahmen eines internationalen Verbundvorhabens und in Kooperation mit Klein- und mittelständischen Unternehmen entwickelten Best-Practice-Ansatzes als Lösung vor.

1. Herausforderungen in der Unternehmenspraxis

Wie können die strategischen Vertriebsziele erfüllt werden? Welche Prozesse und damit verbundenen Ressourcen sind hierfür notwendig? Was kostet ein Lead (qualifizierter Erstkontakt) bzw. ein Vertragsabschluss? Wie groß ist die Ressourcenbindung? Mit welchen zeitlichen Verzögerungen muss gerechnet werden? Welchen Einfluss hat dies auf die Liquiditätssituation?

In der Unternehmenspraxis können diese und ähnliche Fragestellungen oftmals gar nicht bzw. nur sehr aufwändig beantwortet werden.

Die Hauptursachen hierfür liegen in der fehlenden Verknüpfung der strategischen und operativen Ebene. Die Fokussierung auf Kennzahlen (z.B. Mitarbeiteranzahl, Umsätze, Rentabilität) überwiegt nach wie vor in der Praxis. Die Kennzahlen werden häufig im Rahmen von einigen wenigen Workshop-Sitzungen einmalig definiert und anschließend lediglich vor anstehenden Review-Sitzungen für Soll-Ist-Vergleiche genutzt. Ansonsten „verkümmern“ die gesetzten Ziele überwiegend in der Schublade und nehmen somit nur selten eine steuernde Funktion ein. Dies setzt eine systematische Ableitung der Prozesse aus den Zielvorgaben voraus. Was muss in welcher Form umgesetzt werden, um die Zielvorgaben zu erreichen?

Die fehlende systematische Ableitung der Prozesse aus den Zielvorgaben wird häufig damit begründet, dass dies nur schwer zu leisten, oftmals gar nicht möglich und zu aufwendig sei. Man beschränkt sich gerne auf das Definieren von Kennzahlen. Das spart kurzfristig Zeit und nebenbei können Arbeitsergebnisse schnell gegenüber Vorgesetzten präsentiert werden.

Zusammenhänge werden daher häufig nur abstrakt beschrieben, ohne sie zu hinterfragen und zu quantifizieren. Eine Quantifizierung zwingt die Beteiligten jedoch, sich eingehender mit der Zielsetzung und dem Gesamtprozess zu beschäftigen, um einen tieferen Einblick in die Systemstruktur zu erhalten, der notwendig zur ganzheitlichen Planung, Optimierung und Steuerung ist. Wie und wann wirken welche Maßnahmen konkret und mit welchem Aufwand sind sie verbunden? Abstrakte Modelle bilden keine gute Entscheidungsgrundlage und repräsentieren oftmals nur Halbwissen bzw. unbegründete Annahmen.

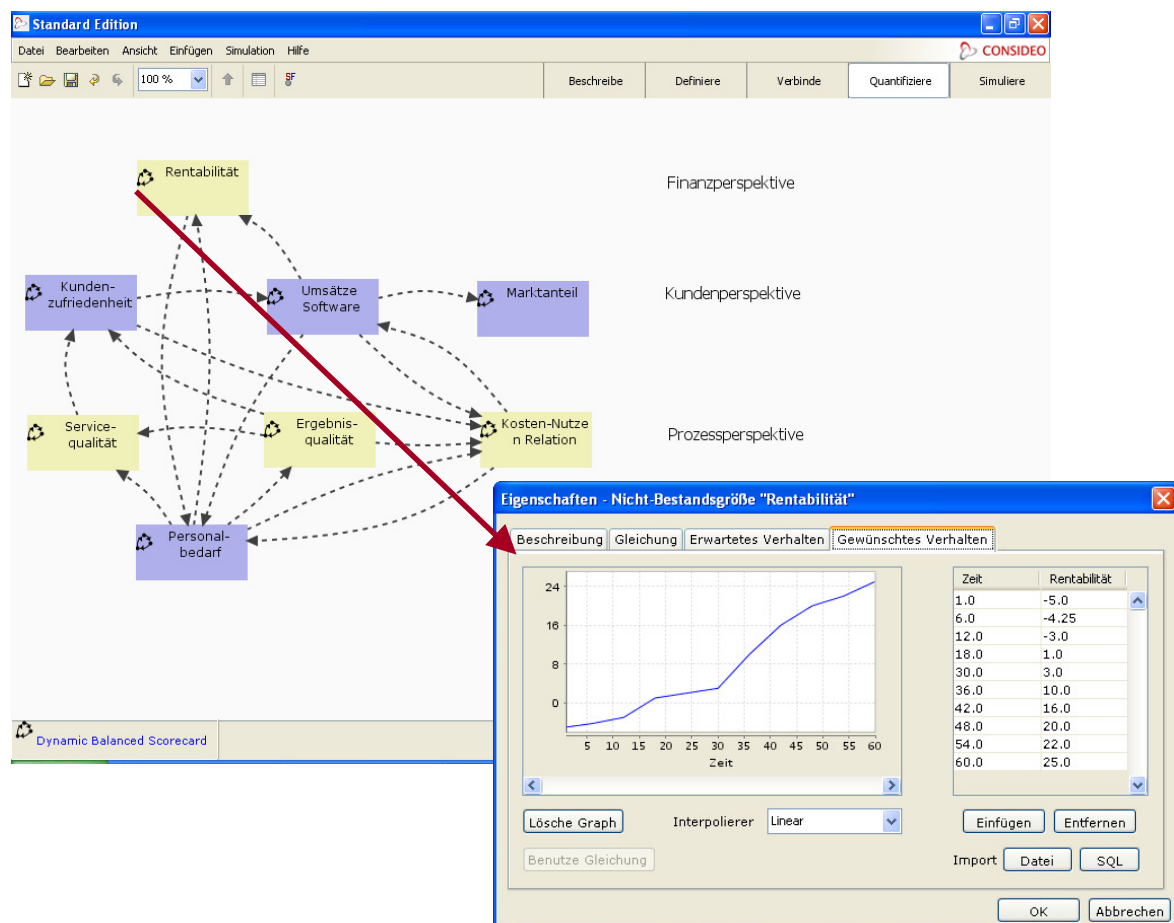
„Die Effekte von Kundenberatungsgesprächen können nicht direkt ermittelt werden. Wir führen zwar eine Kundenbefragung durch, aber woran wollen Sie die Effekte festmachen? Eine Quantifizierung stellt für uns keinen Mehrwert da.“ – entgegnete ein Banker den o.g. Argumenten, der für die Einführung eines Balanced-Scorecard-Systems zuständig war. Die Gegenfrage müsste lauten: *„Warum betreiben Sie den Aufwand für die Durchführung einer Kundenbefragung, wenn Sie die Ergebnisse nicht interpretieren und keine Erkenntnisse daraus ziehen?“* Grundsätzlich werden vorhandene Daten kaum sinnvoll für die Businessplanung und –steuerung genutzt. Es fehlt häufig eine Verknüpfung mit den bestehenden CRM, EIS, Zeit- und Vorgangserfassungssystemen. Niemand scheut den Aufwand, eine Vielzahl an Excel-Tabellen für die Quartalsberichte zu erstellen, die bereits nach kurzer Zeit veraltet und somit nicht mehr aussagekräftig sind, anstatt eine einmalige Modellerstellung mit entsprechenden dynamischen Importfunktionen zu erstellen, die eine ständige Aktualität und Transparenz sowie ein kontinuierliches Controlling ermöglicht.

Die häufig verwendeten Excel-Tabellen besitzen einen weiteren Nachteil: sie sind wenig transparent und können somit nur schwer nachvollzogen werden. Dies gilt sowohl für den Ersteller als auch für die Nutzer der Ergebnisse. Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Bereichen werden zwar zumindest ansatzweise in den verwendeten Formeln hinterlegt. Wer die Verknüpfung jedoch nachvollziehen möchte, muss in die Formel gehen und sich dann anschließend die Stelle in der genannten Stelle anzeigen lassen und dies über verschiedene Tabellenblätter und Excel-Tabellen hinaus. Falls an der selektierten Stelle ein weiterer Verweis zu finden ist, geht die Suche weiter und spätestens jetzt verliert jeder den Überblick. Sofern der Ersteller die Datei nicht permanent nutzt, ist auch er verloren und muss sich wieder einarbeiten. Zusammenhänge sollten daher transparent über verschiedene Tabellenblätter und Excel-Tabellen hinaus dargestellt und dokumentiert werden. Hierbei hilft eine Visualisierung der Zusammenhänge mit einer entsprechenden Hinterlegung der getroffenen Annahmen und Begründungen.

2. Best-Practice-Ansatz

Nachfolgend wird anhand eines Praxisbeispiels ein im Rahmen eines internationalen Verbundvorhabens entwickelter Best-Practice-Ansatz beschrieben, der die o.g. Probleme mehr als beheben kann. Der Ansatz wurde in Kooperation mit Klein- und mittelständischen Unternehmen entwickelt, erprobt und optimiert.

Im dem Beispiel ging es um die dynamische Businessplanung und -steuerung eines neuen Geschäftsbereiches eines jungen, innovativen Software-Unternehmens. Der erste Schritt bestand in der Definition des allgemeinen Unternehmenszieles (z.B. Rentabilität) im Zeitverlauf (z.B. für die nächsten 60 Monate) und der systematischen Ableitung von Unterzielen (z.B. Marktanteil, Umsätze etc.) mit entsprechenden Soll-Werten.

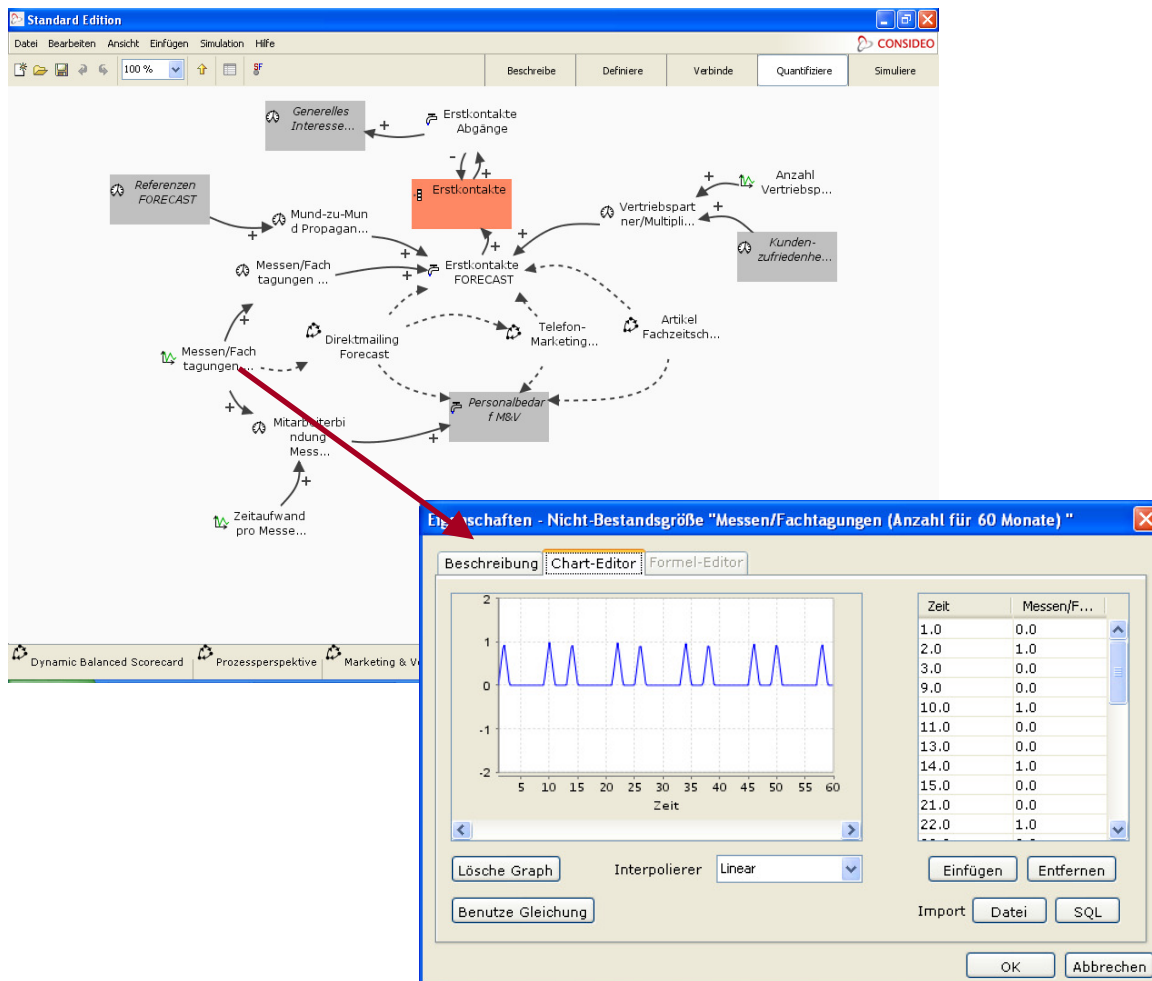


In einem zweiten Schritt werden die Prozesse (z.B. Anzahl von Teilnahmen an Messen innerhalb der nächsten 60 Monate; siehe Abbildung unten) aus den allgemeinen

Zielvorgaben abgeleitet. Um eine größere Übersicht zu wahren, werden die Zielvorgaben Baumstrukturartig anhand von Subsystemen herunter gebrochen. Annahmen können anhand eines Discussion-Tools dokumentiert und begründet, Diskussionen dokumentiert und Verknüpfungen zu relevanten Datenquellen erstellt werden.

Die Zusammenhänge können über Ursache-Wirkungsketten und Rückkopplungsschleifen in separaten Diagrammen angezeigt werden.

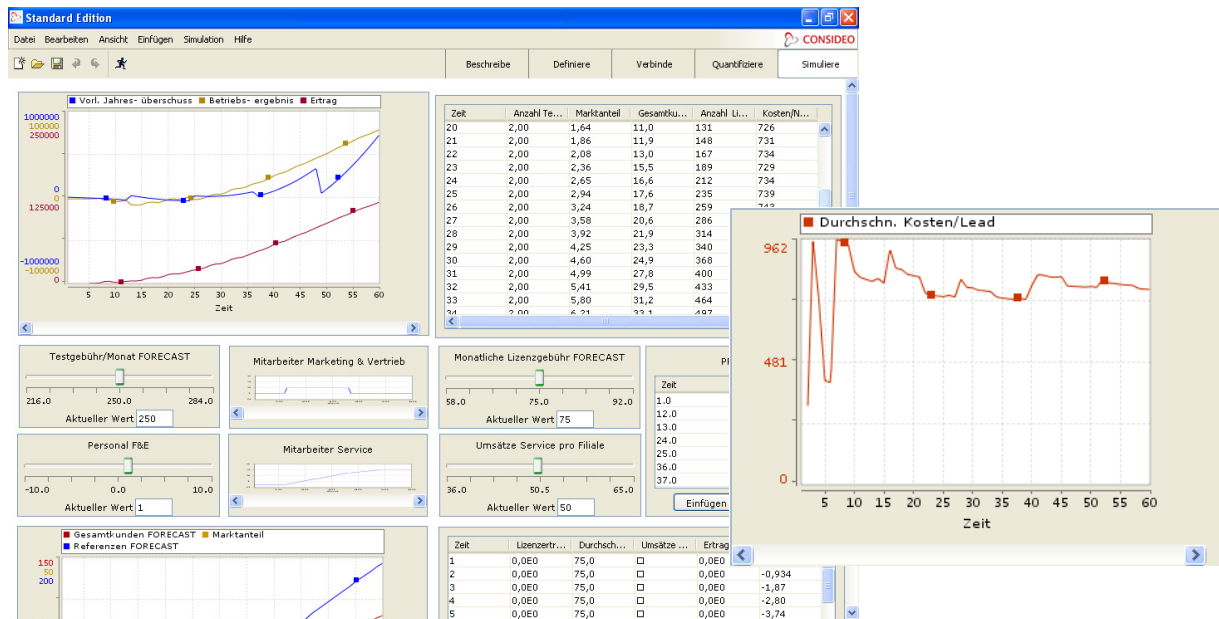
Beispiel für eine Ursache-Wirkungsbeziehung: Ein Ertragsziel kann entweder durch geringere Kosten oder durch höhere Umsätze erreicht werden. Letzteres bedingt ein höheres Folgegeschäft mit Bestandskunden bzw. ein höheres Neukundengeschäft. Ein Neukundengeschäft kann lediglich durch entsprechende Marketingmaßnahmen mit nachgelagerten Akquiseaktivitäten wie Durchführung von Testphasen und Lieferantenaudits erfolgen. Hierbei muss abgeschätzt werden, welche Marketingmaßnahmen in welchem Umfang mit welchem Ressourceneinsatz (z.B. Arbeitszeit, Einschaltung externer Call-Center, Messekosten) von welchen Mitarbeitern durchgeführt werden müssen, um einen qualifizierten Erstkontakt (sog. Lead) zu erreichen. Desweiteren muss abgeschätzt werden, wie viele Leads generiert werden müssen, um einen Geschäftsabschluss zu erhalten (Erfolgsquote in Abhängigkeit von Service- und Vertriebsqualität) und mit welchem Zeitaufwand dies verbunden ist – wann wird ein Lead zu einem Geschäftsabschluss (bei einem Großkonzernen als Kunde dauert dieser Prozess oftmals mehr als 9 Monate!)?



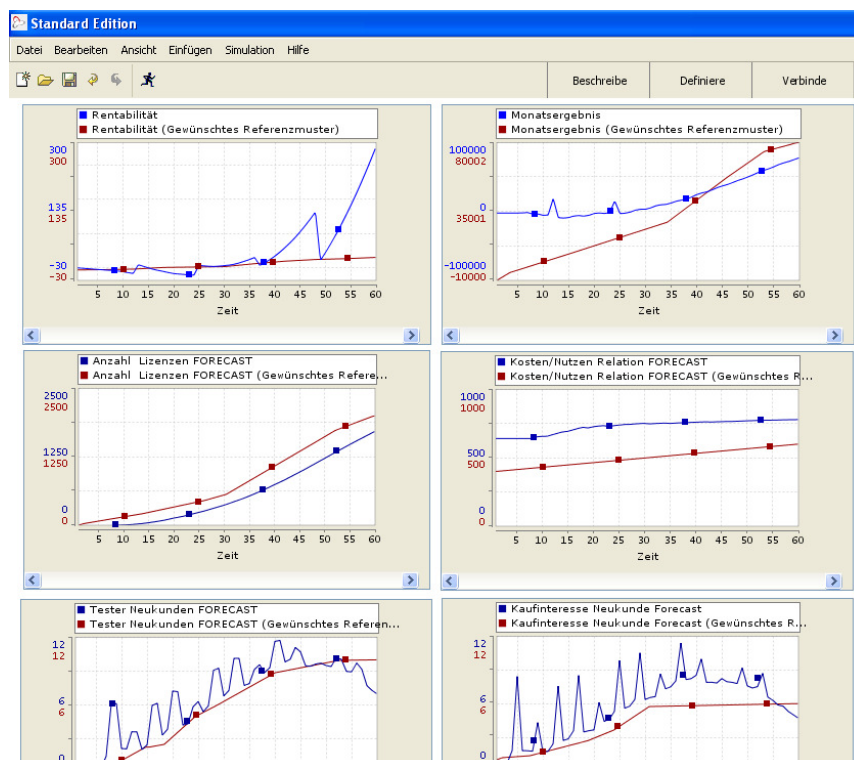
Die Kosten pro Lead sind den meisten Unternehmen oftmals unbekannt. Diese haben jedoch einen erheblichen Einfluss sowohl auf die Preisfindung des Produktes als auch auf die Erreichung der gesteckten Ertragsziele. Desweiteren erhält der Unternehmer über diese Vorgehensweise einen Überblick darüber, ob das Unternehmen in der Lage ist, mit dem bestehenden Personalbestand die für die definierte Zielvorgabe benötigten Prozesse

wie Marketing und Vertrieb durchführen zu können. Ist genug Personal vorhanden, um ausreichende Leads herzustellen und die Testphasen und Lieferantenaudits erfolgreich zu begleiten? Falls nicht, können Mitarbeiter aus anderen Unternehmensbereichen zeitweise hierauf angesetzt werden, ohne die anderen Bereiche bzw. die Ergebnisqualität negativ zu beeinflussen und somit die Erreichung der Zielvorgabe zu gefährden? Wie wirkt sich die Einstellung neuer Mitarbeiter zur Schließung der Lücke aus? Wie hoch ist der Einarbeitungsaufwand und ab wann ist ein neuer Mitarbeiter produktiv? Wann ist es wirtschaftlich, bestimmte Marketing- und Vertriebsdienstleistungen auf Externe auszulagern?

Anhand eines kundenorientierten Management-Cockpits können diese Frage beantwortet werden. Die Analyse des Businessmodells (z.B. was kostet ein Lead?) und Erprobung und Vergleich von verschiedenen Strategien im Sinne von Was-wäre-Szenarien kann durch eine Veränderung von Faktoren spielerisch durchgeführt werden.



Zudem verfügt das System über allgemeine Importfunktionen, so dass aktuelle Daten aus den CRM, EIS, Zeit-/Vorgangserfassungs- sowie Finanzbuchhaltungssystemen jederzeit importiert werden können, um einen kontinuierlichen Soll-Ist-Vergleich sowie eine ständige Aktualität der Planungs- und Steuerungsgrundlage zu ermöglichen.



Sofern die Planziele für die jeweiligen Unternehmensbereiche angepasst werden müssen, kann dies der verantwortliche Mitarbeiter direkt im Modell umsetzen und begründen. Auswirkungen können hierdurch rechtzeitig erkannt und Gegenmaßnahmen frühzeitig eingeleitet werden. Eine maximale Transparenz und optimale Entscheidungsgrundlage sind somit gegeben

FREEWARE/Preise

Der CONSIDEO MODELER kostet lediglich 250,-- EUR zzgl. MWST und amortisiert sich somit bereits nach der ersten Anwendung. CONSIDEO ist auch als FREEWARE (www.consideo.de) erhältlich. Die FREEWARE enthält grundsätzlich den gesamten Workflow des CONSIDEO MODELER - jedoch mit Einschränkungen der folgenden Funktionen: Import: max. 10 Datensätze pro Faktor, Quantifiziere/Simuliere: Bis zu 20 Faktoren

Die CONSIDEO GmbH

Die CONSIDEO GmbH entwickelt seit 2001 Methoden und Werkzeuge zum Umgang mit komplexen Herausforderungen. Das Angebot reicht vom Training über das Consulting bis zur eigenen Softwareentwicklung. Kunden sind viele Einzelanwender aber auch Großkonzerne wie OTTO, IABG oder PwC. Vernetztes Denken wird durch die CONSIDEO GmbH unternehmens- und lebenspraktisch.

Kontakt

Franc Grimm
CONSIDEO GmbH
Tel: 0451-3909-100
E-Mail: grimm@consideo.de

CONSIDEO GmbH
Seelandstrasse 1a
23569 Lübeck
Deutschland
Tel: 0451-3909-100
Fax: 0451-3909-499
info@consideo.de
www.consideo.de