

Der Controlling-Berater

Herausgeber: Gleich/Klein



Band-Herausgeber:
Andreas Klein

Business Development

Controlling von strategischen Wachstumsinitiativen

- > Geschäftsmodelle und Geschäftsfelder entwickeln
- > Wachstumsprojekte planen und steuern
- > Produktinnovation und regionale Expansion
- > Prozessoptimierung und Risikocontrolling

HAUFE.

Inklusive Online-Version

Haufe

Controlling Office



Der Controlling-Berater

Strategische Wachstums- initiativen zum Erfolg führen

Der Controller als Motor der Unternehmensentwicklung

Neue Produkte entwickeln, Prozesse neu gestalten, neue Märkte erschließen – nur wenn dies Management und Mitarbeitern immer wieder gelingt, kann ein Unternehmen auf Dauer erfolgreich sein. Doch dies ist leichter gesagt als getan. Hier sind neben Mut und Ideen auch die richtigen Instrumente für Planung und Steuerung gefragt. Genau darum geht es in dem vorliegenden Buch.

Dabei stehen u. a. die folgenden Fragen im Fokus, auf die das Buch Antworten liefert:

- > Welche Bausteine müssen für ein tragfähiges Geschäftsmodell erarbeitet werden?
- > Wie können neue Geschäftsfelder erkannt und entwickelt werden?
- > Wie können Produktinnovationen erfolgreich entwickelt und im Markt eingeführt werden?
- > Wie wird eine regionale Expansion durch Standortanalysen und Gründung von Tochtergesellschaften unterstützt?
- > Welche Instrumente für Planung, Steuerung und Risikomanagement stehen dem Controlling zur Verfügung?
- > Und nicht zuletzt: Nach welchen Kriterien sollte über einen Projektabbruch entschieden werden?

Der Herausgeber:

Dr. Andreas Klein ist Professor für Controlling und International Accounting an der SRH Hochschule Heidelberg sowie als Berater und Referent tätig.

Die Autoren sind Experten aus der Unternehmenspraxis, der Beratung und der Wissenschaft.

www.haufe.de/controlling



ISBN: 978-3-648-03317-3
B1401-0107
CB-Band 26

Inhalt

Kapitel 1: Standpunkt

Das Experten-Interview <i>Udo Kraus, Andreas Klein</i>	15
---	----

Kapitel 2: Grundlagen & Konzepte

Business Development: Bausteine eines Geschäftsmodells <i>Bert Erlen</i>	23
Business Development: Entwicklung neuer Geschäftsfelder <i>Bert Erlen</i>	41
Wachstumscontrolling in komplexen Märkten <i>Mario B. Stephan, Roger Kunz-Brenner</i>	57
Controller als Heiler – Wachstum ohne Innovation macht krank <i>Walter Schmidt, Herwig Fridag</i>	73

Kapitel 3: Umsetzung & Praxis

Produktentwicklung als effektiver und effizienter Beitrag zu Wachstumsstrategien <i>Matthias Schmitt</i>	95
Standortanalyse für ein mittelständisches Produktionsunternehmen in Südostasien <i>Jasmin Burgdorf, Benjamin Zühr, Ina Bilman, Alexander Kaiser</i>	113
Controlling bei Ausgründung technologieorientierter Unternehmen <i>Andrea Badura, Martin Petschnig</i>	135
Wachstumsstrategien durch Risikomanagement und Risikocontrolling begleiten <i>Marc Diederichs, Martin Kießler</i>	157
Strategische Unternehmenssteuerung am Beispiel eines Automobilzulieferers <i>Alexander Sasse, Elisabeth Donath</i>	177

Kapitel 4: Organisation & IT

Mittelfristplanung – Ein missverstandenes Instrument <i>Guido Kleinhietpaß</i>	197
---	-----

Gründung einer Tochtergesellschaft in China <i>Matthias von Daacke</i>	209
Supportprozesse als Enabler von Unternehmenswachstum optimieren <i>Robert Paust, Josef Gundel</i>	227
Innovationsplanung als Basis strategischer Innovationssteuerung <i>Frank Ahlrichs</i>	247
Kapitel 5: Literaturanalyse	
Literaturanalyse	269
Stichwortverzeichnis.....	277

Mittelfristplanung – Ein missverstandenes Instrument

- Die Mittelfristplanung (Mifri) ist nicht die Fortschreibung des Budgets um einen Prozentsatz. Sie stellt vielmehr den 1. Meilenstein in der Umsetzung der Strategie dar.
- Das Budget ist lediglich der 1. Schritt (1.Jahr) innerhalb der Mittelfristplanung. Die Ergebnisziele des Budgets sollten wie eine Nebenbedingung bei der Erreichung der strategischen Wachstumsziele behandelt werden.
- „Soft Facts“ werden zur Erarbeitung der Mittelfristplanung genauso benötigt wie die vermeintlich „harten Zahlen“. Es ist die Kunst der Mifri, derart unterschiedliche Informationen geeignet auszuwählen und zu kombinieren.

Inhalt	Seite
1 Ein subjektiver Eindruck zur Strategie	198
2 Wie das Thema mittelfristige Wachstumsplanung gelebt wird	199
2.1 Die Mifri stört nur	199
2.2 Wachstum durch Fortschreibung ist schnell geplant	201
2.3 Die falschen Annahmen	202
2.4 Was die Mittelfristplanung sein könnte und sollte	203
2.5 Bewertung des strategischen Risikos	204
2.6 Planung ist mehr als Prognose	205
3 Fazit	207
4 Literaturhinweise	208

■ Der Autor

Guido Kleinhietspaß, Partner und Trainer der Controller Akademie AG, Wörthsee. Er ist zudem Fachbeirat für das Controlling-Wiki des Internationalen Controller Vereins (ICV).

1 Ein subjektiver Eindruck zur Strategie

Ist Strategie NUR
Chefsache?

Strategie ist Chefsache – so lautete das wenig überraschende Fazit eines Fachartikels vor einiger Zeit. „Was ist heutzutage eigentlich noch nicht zur Chefsache erklärt worden?“, ließe sich fragen. Oder auch: „Braucht es tatsächlich einen Aufsatz, damit Chefs sich um Strategie kümmern?“ Interessanter wird es, wenn man das untere bis mittlere Management nach Inhalten der Strategie fragt. Nicht selten fallen die Antworten dürftig aus. Manchmal lassen sie sich gar in 2 Worten zusammenfassen: „Haben wir.“ Das klingt gefährlich nach „Um Strategie kümmert sich (allein) der Chef!“ Dann bekommt der Einstiegssatz eine völlig andere Bedeutung.

Controller
verantworten
Strategie-
transparenz

Hilfe zur Strategieumsetzung tut Not. Dieses dürfte insbesondere für strategische Wachstumsziele gelten. Schließlich werden Wachstumsziele mit schöner Regelmäßigkeit verfehlt. Ziele erreichen zu helfen zählt aber zu den Kernaufgaben von Controllern. Gemäß dem Leitbild der International Group of Controlling (IGC) tragen Controller sogar Mitverantwortung für die Zielerreichung. Auch die Verantwortung für Strategie-, Ergebnis- und Prozesstransparenz ist in dem Leitbild verankert. An diesem von Managern und Controllern gemeinsam verantworteten Strategieprozess scheint es jedoch zu hapern.

Zugleich ist, scheinbar davon unabhängig, eine in vielen Firmen verbreitete Unzufriedenheit mit der Planung insgesamt zu beobachten. Das betrifft auch die Mittelfristplanung (Mifri). Hier ist branchenunabhängig ein Trend zu kürzeren Zeiträumen zu beobachten. In seltenen Fällen haben Firmen die Mifri sogar abgeschafft. Die Begründung scheint einleuchtend: Schon die Planung des nächsten Jahres trifft nicht ein. Umso weniger, so wird argumentiert, lässt sich einschätzen, was in 3 oder gar 5 Jahren sein wird. Angesichts der hohen Volatilität der Umwelt scheinen kürzere Zyklen vorteilhafter zu sein. Auch wenn es immer noch Firmen mit einem Planungshorizont von 5 oder gelegentlich sogar 7 Jahren gibt, der Trend zu kürzeren Zeiträumen ist ungebrochen.

Sicherlich lassen sich für das Verfehlen strategischer Ziele weitere Gründe finden:

- mangelnde Kommunikation,
- fehlende Einbeziehung unterer Führungsebenen,
- damit einhergehender Motivationsverlust,
- Zweifel an der Sinnhaftigkeit oder
- Erreichbarkeit

sind nur einige davon. Aber sie liegen nicht primär in der Verantwortung der Controller.

Sehr viel mehr betrifft die Controller dagegen ein weiterer Punkt, den man oft hört: die Vorgabe, unbedingt das Budget erreichen zu müssen. Die dort festgeschriebenen Ergebnisgrößen machen schnell – so scheint es – alle strategischen Ziele vergessen. So steht auch das Budget selber in der Kritik. Als „the Bane of Corporate America“ soll Jack Welsh, langjähriger CEO von General Electric und berühmte Managerlegende, einst das Budget bezeichnet haben.¹ Markant und plakativ wie der Ausspruch ist, ist er gerne zitiert worden und mündete in eine Debatte über Beyond vs. Advanced vs. Better Budgeting.

The Bane of
Corporate
America

2 Wie das Thema mittelfristige Wachstumsplanung gelebt wird

2.1 Die Mifri stört nur

Den operativ für das Wachstum verantwortlichen Manager, sei es in Vertrieb oder Marketing, interessieren solche Diskussionen nicht. Vom Tagesgeschäft komplett beansprucht, versucht er, die alljährlich fällige Überarbeitung der Mittelfristplanung rasch abzuarbeiten. Auf dem Schreibtisch türmen sich die Aufgaben: zahlreiche noch nicht beantwortete Mails, überfällige telefonische Rückrufe und die Vorbereitung der nächsten Besprechung. Da kommt die Aufforderung zur Mittelfristplanung gerade recht. Auch ist die Mifri für die Erreichung seiner persönlichen Ziele eher nebensächlich. Da zählen Absatzzahlen, Umsatzrendite oder Kosteneinhaltung wesentlich mehr. Mangels Zeit muss irgendetwas „hinten runterfallen“. Diese Situation stand für ein klassisches Bild unseres Seminarprogramms Pate: Der für Marktbearbeitung zuständige Manager sitzt vor einem vollen Schreibtisch (s. Abb. 1). Das eine oder andere Blatt droht vom Schreibtisch zu fallen. Mittendrin liegt die Mifri, eingerahmt von strategischem Formular und Deckungsbeitragsrechnung.

Wer nun fragt, wer da links an der Ecke des Schreibtisches hockt, dem könnte unser Vertriebsmanager antworten, dies sei der Controller, der „ihm im Nacken sitzt“. Und vielleicht beschreibt es auch die Erfahrung vieler Kolleginnen und Kollegen insofern gut, dass ohne Erinnerungen und Mahnungen die entsprechenden Planungen nicht pünktlich abgegeben werden. Der Vertriebsmanager steht ständig unter Zeitdruck. Da ist der Kunde, der abzuwandern droht, das Akquise-Gespräch mit dem neuen Großkunden muss vorbereitet werden, Produkteinführungen sind mit dem Marketing abzustimmen, die nächste Außendienst-Konferenz naht usw. Die Mifri hält nur von der Arbeit ab.

¹ „Das Budget ist der Ruin der amerikanischen Wirtschaft.“

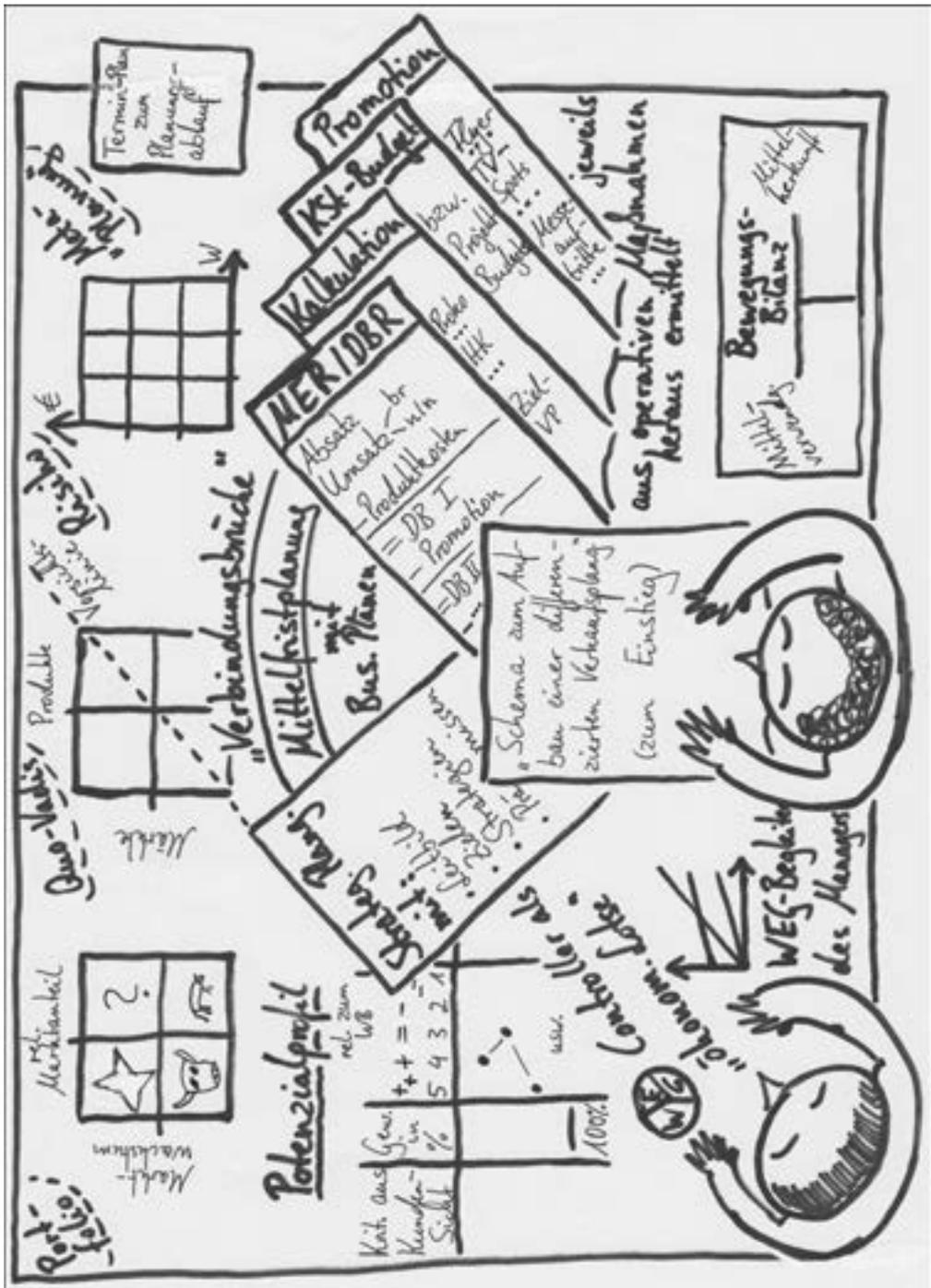


Abb. 1: Der Manager bei der Mittelfristplanung

2.2 Wachstum durch Fortschreibung ist schnell geplant

Entsprechend wenig Zeit wird der Überarbeitung der Mittelfristplanung zugestanden. So beschränkt man sich darauf, auf Basis der bestehenden Jahresplanung einen Prozentsatz (Inflationsausgleich, Mengenwachstum, etc.) hinzuzurechnen. Jeden Artikel und jede Kostenart kann die moderne EDV fortschreiben. Schnell sind 3 bis 5 weitere Jahre erstellt, die dann gemeinsam mit dem Budget die Mittelfristplanung bilden. Im Laufe der Zeit entsteht ein vermutlich bekanntes Bild (s. Abb. 2).

Immer der gleiche Ansatz

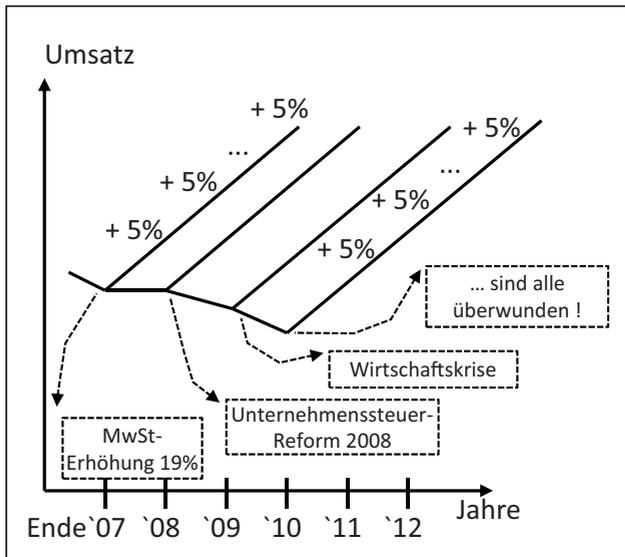


Abb. 2: Das Ergebnis der Mittelfristplanungen im Zeitablauf

Das 1. Jahr ist bekanntermaßen das schwerste und so wird dort eher verhalten geplant. Aber um die mittelfristigen Ziele darzustellen, werden entsprechende Steigerungen in die Zahlen der dann folgenden Jahre hinein geschrieben. Dieser Effekt wird spöttisch der „Hockey Stick“-Effekt genannt.

Die Hoffnung heißt hockeystick

Nicht dass man die Zahlen nicht begründen könnte. Gehen wir beispielhaft ein paar Jahre in der Zeit zurück.

- Von 2006 auf 2007 wurde die Mehrwertsteuer von 16 % auf 19 % erhöht. So ging man im Privatkundenbereich von vorgezogenen Anschaffungen aus, die in 2007 im Umsatz fehlen würden, aber dieser Einmaleffekt würde sich in den nächsten Jahren nicht wiederholen. Dort konnte man von dem üblichen Wachstum ausgehen.

- Wenn man nun in 2007 die Planung für 2008 machte, gab es eine ähnliche Überlegung. Die Auswirkungen der Unternehmensteuerreform waren schlecht einschätzbar. Es gab die Senkung des Körperschaftsteuersatzes, aber auch Hinzurechnungen bei der Bemessungsgrundlage der Gewerbesteuer. Vorsichtshalber ging man für dieses „eine“ Jahr von einer „Nullplanung“, d.h. unveränderten Umsätzen aus.
- Und wieder ein Jahr später kam die Weltwirtschaftskrise ...

So sind die Gründe über die Jahre wechselnd – der Hockey-Schläger bleibt.

2.3 Die falschen Annahmen

Wenn man das Vorgehen beschreiben möchte, dann genügen 3 Worte: einfach, bequem und falsch. Das beginnt mit simplen Dingen. Wenn im 1. Jahr 5 % auf 10 Mio. gerechnet werden, dann ist das naturgemäß weniger, als wenn im 5. Jahr 5 % auf dann schon 12,1 Mio. gerechnet werden. Die lineare Grafik passt nicht zu den Zahlen.

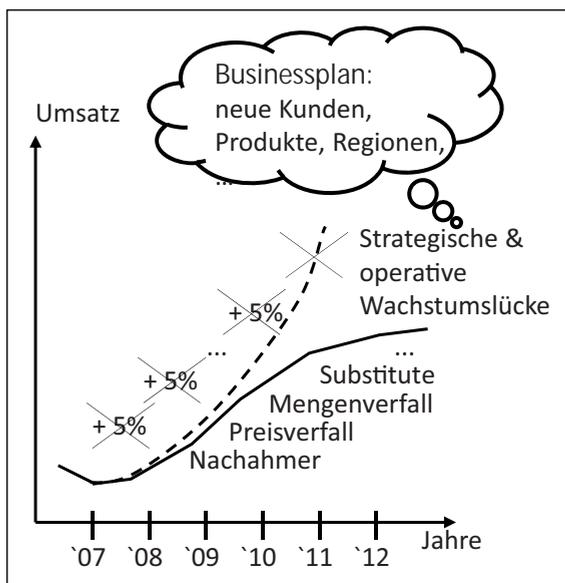


Abb. 3: Wachstumslucke zwischen Wunsch und Prognose

Lebenszyklus berücksichtigen

Schlimmer ist der damit verbundene inhaltliche Fehler. Man darf sich fragen, weshalb z.B. der Umsatz mit fortschreitender Zeit immer schneller wächst. Handelt es sich um ein „permanentes Lawinen-

geschäft“, eines, das die Anfangsphase nie verlässt? Lawinengeschäfte fangen sehr langsam an, nehmen Geschwindigkeit auf, um sich dann totzulaufen. Die meisten Produkte folgen diesem Prinzip. Früher oder später verfallen Mengen und Preise. Es zeigt sich, dass die lineare Grafik in Abb. 3 ohne ergänzende Annahmen eindeutig unrealistisch ist.

Es ergibt sich eine Wachstumslücke. Die Differenz aus Ziel/Wunsch und plausibler „Erwartung bei Nichtstun“ ist durch den Businessplan zu schließen. Er ist darum der wichtigste Teil der Mittelfristplanung.

2.4 Was die Mittelfristplanung sein könnte und sollte

Zugleich ist der Businessplan der sensibelste Teil der Mifri. Die z.B. aus dem Lebenszyklus heraus ermittelte Wachstumslücke muss durch neue Ideen der Marktbearbeitung geschlossen werden. Dort, wo Neues eingeschätzt werden muss, versagt die Erfahrung. Um dieses Planungsrisiko sichtbar zu machen, empfiehlt es sich, die Zahlen in „bestehendes“ und „neues“ Geschäft zu differenzieren. Die Daten aus dem Businessplan werden in der Mifri in einer eigenen Spalte ausgewiesen (s. Abb. 4).

Ein Formular als
Schrittmacher

	1. Jahr			2. Jahr		
	Jetziges	Neues	Summe	Jetziges	Neues	Summe
Marktvolumen						
* Marktanteil						
= Absatzvolumen						
* Verkaufspreis (Target Price)						
= Umsatz						
* Ziel-Deckungsbeitragsmarge						
= Deckungsbeitrag						
- Strukturkosten						
= Betriebsergebnis (operating profit) Marge in % vom Umsatz						
* (1-% Plan-Steuerquote)						
= NOPAT_{BI} (= Net Operating Profit After Taxes Before Interest)						
+ Abschreibungen						
= Brutto Cash Flow						
- Investitionen ins Sachanlagevermögen						
- Investitionen ins Net Working Capital (Vorräte + Forderungen aus L.u.L. - Verbindlichkeiten aus L.u.L.)						
= Free Cash Flow						

Abb. 4: Das Businessplan-Formular

Verknüpfung
unterschiedlicher
Informations-
typen

Dieses Formular aus Abb. 4 kann als Schrittmacher dienen, welche Zahlen zur Rechnung benötigt werden. Die Zeilenstruktur ist bewusst nicht stärker detailliert worden. Die Rechnung kann niemals genauer werden als die Datenqualität. Es ist wichtiger, die Integration von strategischen Zielen (Marktanteil, Preisstellung), geplanter operativer Umsetzung (Marge) und Finanzierbarkeit sicherzustellen. Die eigentliche Arbeit liegt daher in der Plausibilisierung dieser Zahlen. Die Zahlen sprechen nicht für sich selbst! Sie bedürfen einer Begründung. Das ist nicht nur für ein Jahr zu leisten. Nur wenn die Annahmen „stimmen“, dann werden auch die Zahlen später stimmen; durchaus auch im übertragenen Sinne gemeint.

2.5 Bewertung des strategischen Risikos

Annäherung an
das strategische
Risiko

Absolute Aussagen sind in diesem Stadium sehr schwierig. Relative Urteile fallen leichter. Die „Quo-vadis-Matrix“ (Ansoff-Matrix, s. Abb. 5) zeigt transparent, wie weit die verschiedenen Businessideen vom aktuellen Portfolio entfernt sind. Das lässt einen Rückschluss auf das Ausmaß des Risikos zu. Die Vorsichtslinie zeigt passend dazu den Verlust der Erfahrung an. Beherrschen wir die Prozesse, Technologien, etc. für die neuen Produkte und werden wir die Kunden damit erfolgreich ansprechen?

Vorsicht bei
strategischen
Kunden und
Produkten

Der Business Plan hat darum zunächst die Effektivität der Ideen, d.h. die grundsätzliche Wirksamkeit sicherzustellen. Zugleich müssen die Ideen auch auf ihre Effizienz geprüft werden. Es darf nach einer Investitionsphase nur Produkte und Dienstleistungen geben, die sich auch lohnen. Das bedeutet: Verlustprodukte und -kunden können nicht mit dem Hinweis auf ihre strategische Wichtigkeit begründet werden. Wenn die Unternehmung die Strategie der nächsten Jahre auf diese Produkte oder Kunden aufbaut, dann muss sie davon auch leben können. Darum ist der Satz „Strategie kann man nicht rechnen“ sehr gefährlich. Müsste es nicht heißen „(auch) Strategie muss sich rechnen“? Erst dann hat man eine strategische Erfolgsposition inne. Das Vexierbild („Sprungbild“) des Controllers soll dazu dienen, sich dies immer wieder vor Augen zu führen.

Es sind qualitative und quantitative Überlegungen zu kombinieren. Zwischen den Themenbereichen hin- und herzuspringen ist wichtig. Zahlen allein reichen nicht aus. Sie verleiten zudem zu dem Trugschluss, dass kurze Zeiträume „sicherer“ einzuschätzen seien als weiter entfernte Perioden. So wird dem Budget mehr vertraut als einer fernen Zukunftsprognose. Die Volatilität der letzten Jahre wird fälschlich auf lange Zeiträume übertragen. Schließlich sind langfristige Trends und kurzfristig durchaus heftige Abweichungen vom Trendverlauf kein Widerspruch.

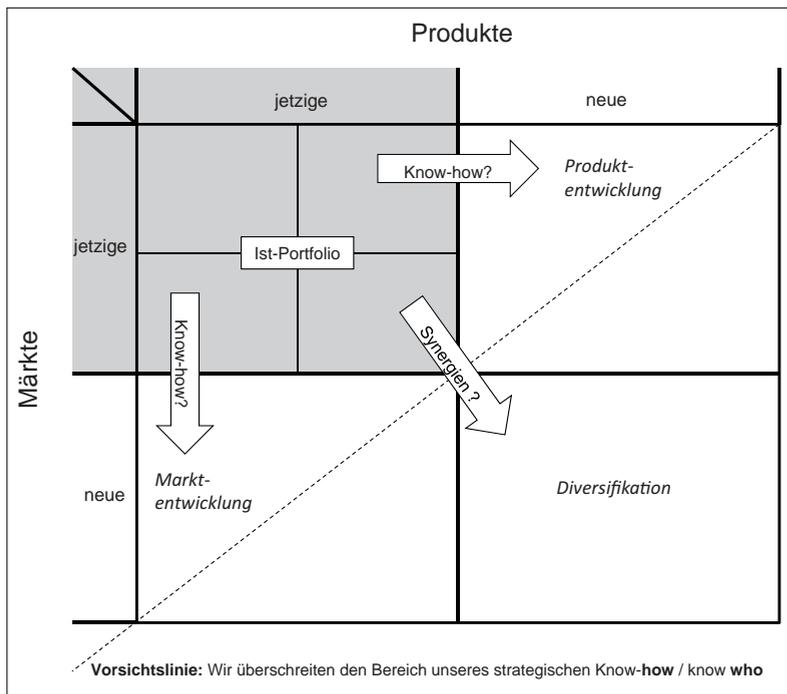


Abb. 5: Die Ansoff-Matrix zur Risikoeinschätzung

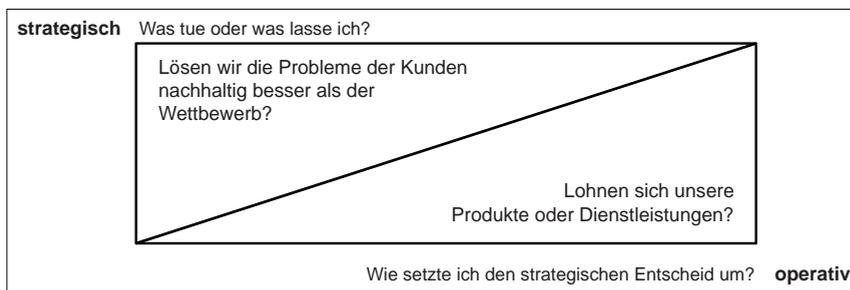


Abb. 6: Aufgaben von Strategie und operativer Umsetzung

2.6 Planung ist mehr als Prognose

Darüber hinaus zeugt es von dem großen Missverständnis, Planung und Prognose gleichzusetzen. Planung ist eine Festlegung auf Ziele und eine Festlegung, mit welchen Maßnahmen (innerhalb der Strategie) man das Ziel erreichen will. Es lässt sich mit der Heirat vergleichen. Man wird gefragt, ob man will und man antwortet: „Ich will (ein Leben lang mit Dir zusammen leben).“ und nicht: „Ich werde“. Über diesen Unterschied und die nötigen Maßnahmen könnte man philosophieren.

Prognosen, z. B. bzgl. Zinsen, Bevölkerung oder Wetter, ist demgegenüber gemeinsam, dass sie vom Hörer nicht beeinflusst werden können. Sie bilden lediglich die Basis für die Planung, z. B. einen Regenschirm mitzunehmen. Angesichts der Diskussion um die Genauigkeit von Prognosen kann man sich selber fragen: Glaubt man eher der 3-Tages-Wetterprognose im Fernsehen oder der 30-Jahres-Bevölkerungsprognose?

Die Aussagen über die nahe und ferne Zukunft sind vom Typ her nicht vergleichbar. Die Qualität dagegen ist es schon.

Beispiel: Bevölkerungsprognose

Mancher erinnert sich noch, wie vor wenigen Jahren der Anstieg der Geburtenrate von 1,34 auf 1,35 Kinder pro Frau als Erfolg verkündet wurde – inklusive der anschließenden öffentlichen Diskussion. Schöner kann eine Gesellschaft nicht zeigen, dass sie an einem weitgehenden Verlust des Realitätsbezugs leidet. Die sog. „natürliche Reproduktionsrate“ liegt – wenig überraschend – bei mindestens 2,1. Interessant, was man damals so alles diskutiert hat. Relevant für die Zukunftsprognose „Überalterung der Gesellschaft (mit allen Folgeeffekten)“ war das meiste davon nicht.

Allerdings wird Wissen über die Zukunft in vielen Firmen genauso erfolgreich ignoriert wie von der Gesellschaft. Führen wir das Beispiel einfach fort.

Beispiel: Seniorenwindeln statt Babywindeln?

Als Hersteller von Babywindeln wird man sich vermutlich fragen, wie das Geschäft in 20 Jahren aussehen soll. Als eine Idee für den Businessplan könnten „Seniorenwindeln“ (Altersinkontinenz) dienen. Sollte der Windelhersteller in 20 Jahren davon leben wollen, dann könnte das Ziel lauten, in 20 Jahren 80 % des Umsatzes mit „Seniorenwindeln“ zu tätigen. Das verlangt, vereinfacht gerechnet, dass es in 15 Jahren bereits 60 % sind, usw. Mit anderen Worten: Am Ende unserer Mifri von vielleicht 5 Jahren muss der Umsatzanteil 20 % betragen.

Die Rechnung aus dem Jahr 2033 zurück auf 2013, den Planungszeitpunkt, macht die Strategie mess- und umsetzbar. Die scheinbar ferne Zukunft ist in der Gegenwart angekommen.

Allerdings wird der Leitstern aus der Imagebroschüre schnell als störender Sand im Getriebe empfunden. Können Sie sich vorstellen, auf der Außendienstkonferenz dieser Firma den Vertrieb von „Seniorenwindeln“ zu fordern? Die Gesichter der ADler kann man sich vorstellen und ihre Gedanken wohl auch:

- „Dann bin ich längst in Rente!“
- „Wo verkauft sich das?“
- „Kalt-Akquise im Sanitätshaus – na prima.“

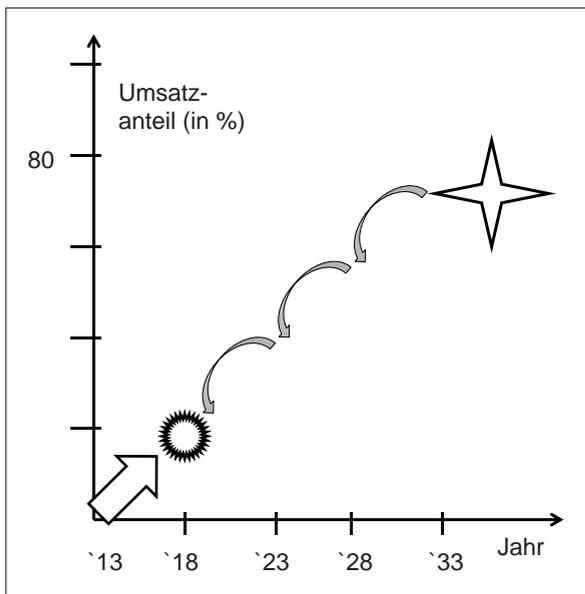


Abb. 7: Langfristige Entwicklung des Umsatzanteils

Man ahnt, wie intensiv dieses Ziel verfolgt wird – sofern es eine solche Zielvorgabe überhaupt geben sollte. So mancher Vorstand ist in 20 Jahren ebenfalls in Rente und fragt sich:

- Lohnt sich der Stress mit dem Außendienst?
- Soll man einen Bonus für Seniorenwindeln einführen?
- Eigentlich müsste man zugleich versuchen, den Bonus für Babywindeln zu kürzen. Doch ist dann Streit nicht erst recht vorprogrammiert.
- Wird der Vorstand heute Geldern für Forschung, für Marketing oder für eine Investition in neue Maschinen zustimmen, weil die Firma in 20 Jahren auf diesen Markt angewiesen ist?

Verfehlt der Vorstand die Vorgaben der Anteilseigner, dann geht er nicht erst in 20 Jahren in Rente gehen. Schließlich sind Vorstandsverträge i.d.R. über 3 Jahre abgeschlossen. Man braucht sich nicht zu wundern, wenn die Amortisationsdauer von Investitionen branchenübergreifend nicht selten auf 3 Jahre festgesetzt wird.

Damit wären wir wieder am Anfang angekommen: Strategie ist Chefsache. Chefsache!

3 Fazit

Wenn die kurzfristigen Renditeziele jegliches Handeln bestimmen, dann hat Jack Welsh recht, wenn er das Budget als Fluch und Ursache des Ruins betrachtet. Der Fehler liegt im Ansatz: Kurzfristige Rentabilität ist

Mifri – ein Verbindungselement

kein Selbstzweck. Sie ist Quelle der Liquidität und damit die Basis für Investitionen für künftiges Wachstums. Die daraus künftig generierten Cashflows, diskontiert auf heute, bilden den Wert des Unternehmens. Die Mittelfristplanung definiert die Meilensteine, wie dieser Wert zu erarbeiten ist. Das Budget ist darin der 1. Schritt auf ein zeitlich weit entferntes Ziel. Man muss daran erinnern, dass ein Budget nichts anderes bedeutet als „Maßnahmenplan, der in Zahlen dargestellt wird“. Dort steht, was heute begonnen werden muss, damit letzten Endes die strategischen Wachstumsziele erreicht werden. Nicht umsonst liegt die Mittelfristplanung in der Mitte des Schreibtischs unseres Managers; exakt auf der Diagonale. So stellt der Schreibtisch ein Vexierbild dar. Die Mifri überwindet die Trennung in einen operativen und einen strategischen Teil. Sie ist bewusst eingerahmt von strategischem Formular und DB-Rechnung. Man könnte sagen: Sie hängt zwischen strategischen Zielen und operativen Zwängen. Sie beinhaltet ein wenig von beidem, weil sie die Aufgabe hat, Strategieberandung sicherzustellen.

In diesem Sinne ist es keine gute Idee, die Mifri oder einen Teil davon, nämlich das Budget, abzuschaffen. Der Controller, der sich an die Ecke des Tisches dazugesetzt hat, sitzt dem Manager also nicht wie vermutet „im Nacken“, sondern ist eher „an seiner Seite“. Es ist seine Aufgabe, den Manager angesichts seiner vielen Aufgaben zu entlasten. Insofern ist es passend, dass der Controller nicht an seinem eigenen Schreibtisch sitzt (wo ebenfalls viel zu tun ist), sondern am Tisch des Managers. Dort wird er auch gebraucht: beispielsweise um zu erklären, warum die Mittelfristplanung wichtig ist.

4 Literaturhinweise

Kleinhietaß, Business-Case – Prüfung strategischer Optionen am Beispiel Produktinnovation, in Gleich/Klein (Hrsg.), Der Controlling-Berater, Band 9: Strategische Controlling-Instrumente, 2010

Controller Akademie AG, Trainer-Team, Controlling Leitlinie („Tannengrünes Heft“) – Controller's Toolbox mit Gebrauchsanleitung, 2012.

Das Power-Paket für Ihr Controlling!



Haufe Controlling Office
DVD-Version, inkl. Zugang zur stets aktuellen Online-Version
Bestell-Nr. A01422
108,00 € zzgl. MwSt.
Updates nach Bedarf
à 56,00 € zzgl. MwSt.

auch als Online-Version erhältlich:

Bestell-Nr.: A01426VJ01
monatlich 20,75 € zzgl. MwSt.
Jahresbezugspreis
249,00 € zzgl. MwSt.

Mit *Haufe Controlling Office* haben Sie alle Informationen zur Hand, die Sie zum **zuverlässigen Planen, erfolgreichen Steuern und sicheren Kalkulieren** brauchen. Die Software informiert Sie über alle Trends und aktuellen Entwicklungen im Controlling, damit Sie Ihre Rolle als strategischer Partner im Unternehmen perfekt wahrnehmen können.

Leistungsmerkmale:

- n **Operatives und strategisches Controlling:** Trends und aktuelle Entwicklungen sowie umfassende Fachbeiträge und Arbeits-hilfen zur erfolgreichen Umsetzung, z. B. Budgetierung, Kalkulation oder Liquiditätssteuerung
- n **Best-Practice-Lösungen:** Erfahrungs-berichte von Experten aus der Praxis, Fallbeispiele und Praxishinweise von der Einführung eines Risikomanagements bis zur Optimierung Ihrer Kostenstellenrechnung
- n **Nützliche Arbeitshilfen:** praktische Tools, wie z. B. Businessplaner, Investitionsrechner, Rating-Tool, Checklisten, Vorlagen, Mustertexte und Excel-Makros für die tägliche Arbeit

Der *Controlling-Berater* informiert Sie in jedem Band ausführlich über ein relevantes Controlling-Schwerpunktthema. Die Inhalte kombinieren aktuelles Grundlagenwissen, empirische Erkenntnisse und Fallbeispiele aus der Praxis.

Leistungsmerkmale:

- n Ausführliche, umsetzungsorientierte Fachinformationen zu zentralen Aufgabenstellungen des Controllers
- n Praxisberichte aus Unternehmen als Möglichkeit zum Benchmarking
- n Inkl. Zugang zur stets aktuellen Online-Version *Haufe Controlling Office*



Der Controlling-Berater
Broschur, inkl. Zugang zur stets aktuellen Online-Version *Haufe Controlling Office*
Bestell-Nr.: A01401
56,00 € zzgl. MwSt.
Aktualisierung 5 Bände pro Jahr

Ja, ich teste kostenlos und unverbindlich 4 Wochen lang:

Anz. Titel **Haufe Controlling Office** Best.-Nr. **A01422** Preis **108,00 €** zzgl. MwSt. (128,52 € inkl. MwSt.)
DVD-Version, inkl. Zugang zur stets aktuellen Online-Version
zzgl. Versandpauschale 6,90 €

Haufe Controlling Office Best.-Nr. **A01426VJ01** monatlich **20,75 €** zzgl. MwSt. (24,69 € inkl. MwSt.)
Online-Version
Jahresbezugspreis zzgl. MwSt. 249,00 €

Der Controlling-Berater Best.-Nr. **A01401** **56,00 €** zzgl. MwSt. (59,92 € inkl. MwSt.)
Broschur inkl. Zugang zur Online-Version *Haufe Controlling Office*; 5 Bände pro Jahr
zzgl. Versandpauschale 3,00 €

Firma

Herr Frau

Vorname Ansprechpartner

Name Ansprechpartner

Straße/Postfach

PLZ Ort

Branche

E-Mail

Darauf können Sie vertrauen. Garantiert! Bei der Haufe Gruppe bestellen Sie immer ohne Risiko zum unverbindlichen Test mit 4-wöchigem Rückgaberecht. Sie bezahlen nur, was Ihnen auch wirklich zuzugelt. Anderenfalls schicken Sie das Produkt einfach portofrei zurück und die Sache ist für Sie erledigt. Bei der Online-Version genügt eine kurze Mitteilung per Post oder E-Mail. Unser Aktualisierungs-Service gewährleistet, dass Ihre Produkte gesetzlich, inhaltlich und technisch stets auf dem neuesten Stand bleiben. Sie können ihn jederzeit beenden – bei Jahresbezügen mit einer Frist von 4 Wochen zum Ende des Bezugszeitraums. Die Nutzung der Online-Version ist auf den Bezugszeitraum begrenzt.

Datum Unterschrift

Per Internet:
www.haufe.de/bestellung

Per E-Mail:
bestellung@haufe.de

Per Fax:
0800 50 50 446*

Per Telefon:
0800 50 50 445*

*kostenlos

Vielen Dank für Ihre Bestellung!