

Better Budgeting –

**Wie Sie Pläne machen,
die Ihr Unternehmen auch wirklich steuern.**

ÜBERSICHT:



A. Einleitung zu den 21 Better Budgeting Tipps	S. 02
B. 1 bis 21 – Better Budgeting Tipps	S. 03
C. Veranstaltungshinweise	S. 16
D. Unser Angebot	S. 17
E. Vorschau	S. 17
F. Impressum	S. 18

ABSTRACT / INHALT:

Der Mensch unterscheidet sich von anderen Lebewesen durch seine **Fähigkeit des planvollen Handelns**. Menschen planen Urlaube, einen Hausbau oder die Entwicklung eines Unternehmens. Ihre Katze plant in einem bestimmten Umfang bestenfalls das Fangen einer Maus, wird aber niemals in der Lage sein, eine Reise zu organisieren.

Der Mensch versucht im betriebswirtschaftlichen Bereich diese einzigartige Planungsfähigkeit auf die Steuerung von Unternehmen zu übertragen.

Niemand kann in die Zukunft schauen, aber man kann unter Einbezug von Informationen (wie Mitbewerbs-, Kosten- und Kundenbedürfnisentwicklung) ein Unternehmen gestalten und somit auf Erfolgskurs halten.

Tipps zu Ihrer Planung finden Sie in dieser Orange-Times-Ausgabe.
Viel Spaß beim Lesen ...

Wenn Sie die **OrangeTimes** – Newsletter beziehen oder nachbestellen wollen, so mailen Sie dies bitte an orangetimes@orange-cosmos.com. Sie können alle bisherigen Ausgaben samt Beilagen unter <http://www.orange-cosmos.com/wissen/orangetimes-strategienewsletter/> downloaden.
OrangeTimes Newsletter (ISSN: 2412-2971)

A) Einleitung zu den 21 Better Budgeting-Tipps

von Mag. Harald Schützing

Wir wissen: Planungen sind unsicher, vor allem, wenn diese die Zukunft betreffen.

Diesen Ausspruch und ähnliche Zitate haben viele bekannte Persönlichkeiten getätigt. Dies liegt wohl daran, dass etwas Wahres darin steckt.

„Prognosen sind schwierig, besonders wenn sie die Zukunft betreffen!“, so lautet ein beliebtes Bonmot, das vielen Persönlichkeiten (von Blaise Pascal über Mark Twain, Karl Valentin, Niels Bohr oder auch bis zu Winston Churchill) zugeschrieben wird.

Jeder von uns hat die Erfahrung gemacht, dass die Zukunft schwer vorherzusehen ist. Gerade in volatilen Zeiten, in denen wir nicht einmal mehr darauf vertrauen können, dass es in zwei Jahren noch unsere Währung gibt, gewinnen diese Gedanken an Bedeutung.

Es gibt jedoch einen Unterschied in den Aussagen. Meist wird von Prognosen gesprochen. Planungen sind aber ganz etwas anderes.

„Planung ist das Gestalten der Zukunft.“

Selbstverständlich sind Planungen nicht zu 100 % sicher, aber ohne Planung gibt es überhaupt keine Gestaltung der Zukunft.

Der stärkste Input im Rahmen einer Planung ist die persönliche Vision von der Zukunft – also wie das Unternehmen in 2, 3 oder 5 Jahren dastehen soll. Eine Vision ist keine Prognose, sondern ein Wunschbild, das man dann ganz automatisch anstrebt, da es höchst attraktiv ist.

Starke Visionen, konkrete Ziele, fixierte Maßnahmen zur Zielerreichung – also mit einem Wort **„Strategien“** – und die **Operationalisierung** dieser in Form von Projektplanung bzw. -management und die **Quantifizierung** in Form von Planungsrechnungen (z.B. Budgets) machen uns Menschen aus. Denn der Mensch unterscheidet sich von anderen Lebewesen gerade durch seine Fähigkeit des planvollen Handelns.

Menschen planen Urlaube, einen Hausbau oder die Entwicklung eines Unternehmens. Ihre Katze plant in einem bestimmten Umfang bestenfalls das Fangen einer Maus, wird aber niemals in der Lage sein, eine Reise zu organisieren.

Der Mensch versucht im betriebswirtschaftlichen Bereich die Planungsfähigkeit auf die Steuerung von Unternehmen zu übertragen. Niemand kann in die Zukunft schauen, aber man kann unter Einbezug von Informationen (wie Mitbewerbs-, Kosten- und Kundenbedürfnisentwicklung) ein Unternehmen gestalten und somit auf Erfolgskurs halten.

Im unternehmerischen Bereich ist das Ergebnis der Planung sehr häufig ein **Unternehmensbudget** (Gewinn- und Verlustrechnungsplan / Leistungsbudget, Finanzplan und Planbilanz), das die planerischen Prämissen in ein Zahlenwerk überführt.

Jeder tatsächlich vollzogene Geschäftsvorgang bildet sich über die Belege in den Büchern ab und wird am Ende des Jahres zum Jahresabschluss verarbeitet. Im Rahmen der Unternehmensplanung werden Geschäftsvorgänge der Zukunft antizipiert – d.h. prognostiziert und mittels Maßnahmen geplant – und somit in einen Ziel-Jahresabschluss überführt.

TIPP: Nutzen Sie in Ihrem Unternehmen ebenfalls das Instrument der Unternehmensplanung, um in der Folge durch ein entsprechendes kurzfristiges

Wir wollen Ihnen hier **21 Tipps** geben, um **Unternehmenspläne zu erstellen, die auch wirklich halten**:

B) 21 Better Budgeting-Tipps

1) Wahl der Mengengrößen

Den z.B. Vorjahresumsatz mittels Erhöhungsprozentsatz auf eine Planzahl zu rechnen, ist zwar einfach, aber viel zu abstrakt. Oft stellt sich ein hochgerechneter Umsatzwert in Realität sogar als richtig heraus; doch hat dies kaum etwas mit Planung zu tun, denn bei stabilen Entwicklungen ist es keine Hexerei auf die Zukunft zu schließen.



Doch gerade auf Veränderungen in der Umwelt ist man dann überhaupt nicht vorbereitet. Planung soll die Zukunft nicht nur zufällig vorhersagen, sondern diese auch gestalten. Und hier benötigt es im ersten Schritt Größen, von denen das Unternehmen wirklich abhängig ist.



Das Denken in Mengengrößen vereint im Rahmen einer Planung die möglichen Absatzzahlen mit den Kapazitäten. Hinter jeder guten monetären Plangröße stehen somit immer die geeigneten Mengen.



Wie viel Stück, Laufmeter, Kubikmeter, Kilometer, Tonnen, etc. werden Sie für welche Kunden produzieren oder handeln? Wie viele Kilowattstunden an z.B. Strom werden Sie hierzu verbrauchen?



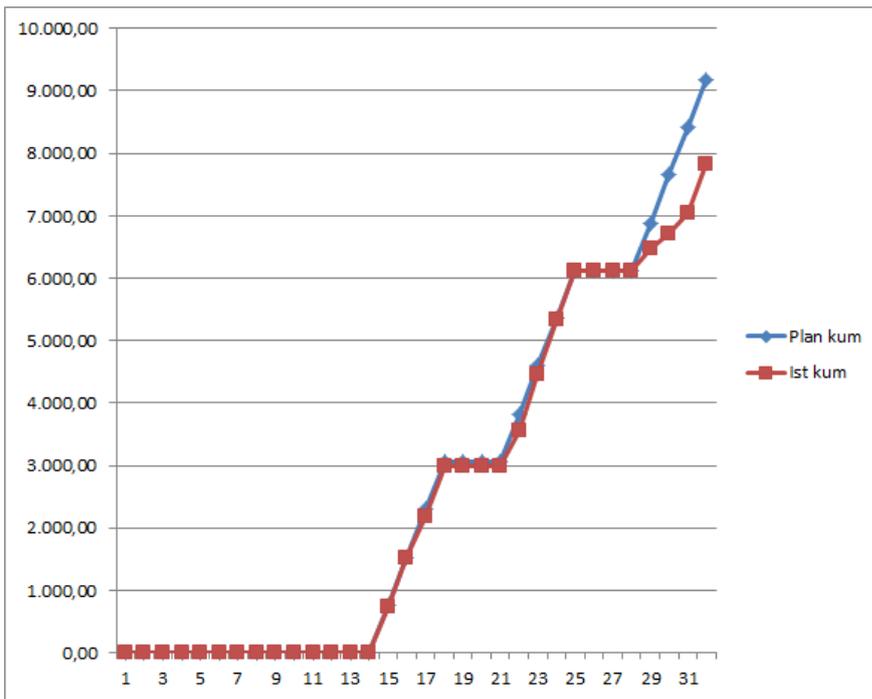
Sie sehen schon, Mengengrößen sind oftmals viel informativer als Wertgrößen bzw. erst die Basis für die monetären Plangrößen.

Sie können derartige Mengengrößen auch einfacher verplausibilisieren. Wenn Sie X cbm an Ware über Ihren Lagerplatz umschlagen, dann müssen täglich wie viele LKW durch das Einfahrtstor fahren, wie viel ist dies pro Stunde, pro Minute, etc.? Und ist dies überhaupt möglich?



Derartige aufeinander aufbauende Daumen-mal-Pi-Kontrollen hinsichtlich der Mengengrößen zeigen Ihnen rasch auf, ob die Planung realistisch sein kann.

Darüber hinaus ist ein Mengencontrolling (z.B. Wie viele Laufmeter wurden produziert) meist täglich durchführbar. Sie müssen somit nicht auf einen Soll-Ist-Vergleich der Finanzzahlen – und damit auf das nächste Monat – warten, sondern sehen täglich, ob Sie auf Kurs sind.



2) Konkret

Planungen sollten immer

- konkret,
- kurzfristig und
- zeitnah

erfolgen.

Unter konkret ist gemeint, dass Sie Planmenge mal Planpreis fixieren und nicht vage formulieren.

Wir wollen den Umsatz kräftig steigern, ist **keine** konkrete Aussage.



Ein Hochsprungathlet springt erwiesenermaßen höher, wenn er sich die Latte auf eine konkrete realistisch überspringbare Höhe legt, als wenn er ohne Latte einfach versucht, so hoch zu springen, wie er kann.

Diese Metapher soll anregen, dass Sie Ihre qualitativen Ziele (also z.B. strategischen Ziele) so konkret wie möglich formulieren und letzten Endes in ganz konkrete messbare Zahlen gießen. Wenn jedem in der Organisation die Zielgrößen klar sind, so werden diese ganz automatisch leichter erreicht werden.



3) Kurzfristig

Ein Soll-Ist-Vergleich (kurzfristige Ist-Erfolgsrechnung in Relation zu den Planzahlen) pro Monat wird Ihnen eine gute Steuerungsgrundlage geben. Möchten Sie jedoch kurzfristige Aufträge steuern, dann ist dieser Zeitraum zu lange. Für das Prüfen von Vorgabezeiten von drei Wochen dauernden Aufträgen, werden Sie tägliche oder wöchentliche Soll-Ist-Vergleiche benötigen.



Schaffen Sie sich genau jene Informationsfristigkeiten, die auch der Informationsart entsprechen.

Wie in Punkt 1 dargestellt eignet sich gerade ein Mengencontrolling (z.B. Zeitcontrolling am Bau bzw. Auftragsfertigern oder Produktionsmengencontrolling in der Industrie) für eine tägliche oder wöchentliche Überprüfung und damit zeitnahe Steuerung.

4) Zeitnah

Informationen sollten unmittelbar vorhanden sein, damit Entscheidungen und Gegensteuerungsmaßnahmen rasch wirksam möglich werden.



Wenn Sie einen 400 – Meter-Trainingslauf absolvieren und gerade durch das Ziel laufen und Ihr Trainer ruft Sie in einem Monat an und meint, dass Sie eine tolle Bestzeit gelaufen wären, dann haben Sie trotzdem keinerlei Trainingseffekt. Wenn Ihnen Ihr Trainer unmittelbar beim Zieleinlauf Ihre herausragende Zeit zuruft, dann brauchen Sie wahrscheinlich nicht mehr viel zu analysieren, Sie werden ganz automatisch einen Trainingseffekt erzielen.



Genauso ist es, wenn Sie z.B. einen Tag nach Monatsende Ihren Soll-Ist-Vergleich auf dem Tisch haben oder täglich Ihre Produktionszahlen auf den Tisch bekommen. Sie brauchen nicht viel zu analysieren, Sie wissen ohnedies was z.B. gestern geschehen ist und werden Ihr unternehmerisches Agieren darauf abstimmen.

„Fast Close“ ist somit nicht nur ein Schlagwort. **Setzen Sie alles daran Informationen so zeitnah wie nur möglich zu generieren.**

5) Frühwarnindikatoren - denn nicht alles muss geplant werden

Nicht alle Steuerungsinformationen in Ihrem Unternehmen müssen Sie auch planen. Es reicht oft die zeitliche Entwicklung zu monitoren.

Sie werden kaum planen, dass sich Probleme mit der Eintreibbarkeit von Forderungen erhöhen. Es reicht daher, dass Sie die überfälligen Forderungen überwachen. Sollten die überfälligen Forderungen von Monat zu Monat höher werden, dann müssen Sie sich Maßnahmen überlegen – und zwar unabhängig davon, ob Sie dies geplant haben oder nicht.

Schaffen Sie sich daher geeignete Frühwarnindikatoren.

Wie entwickeln sich neben den überfälligen Forderungen beispielsweise die Vorräte, die Gewährleistungskosten, die Bankenstände, die Anlagenstillstände, die Mitarbeiterfluktuation, etc.?

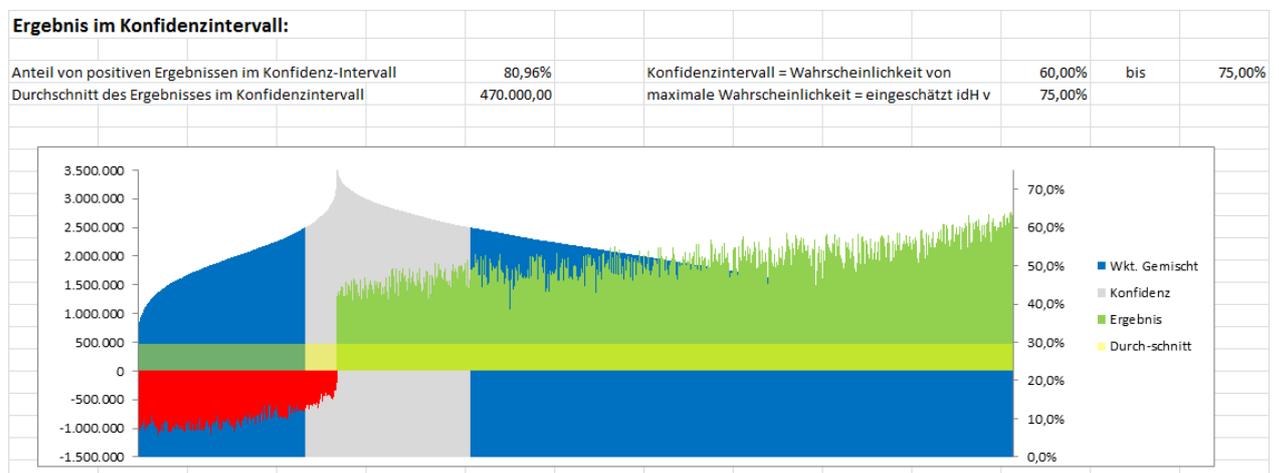


6) Es gibt keinen Beweis

Würde man alle Planungen, die erstellt werden, aggregieren, dann gäbe es wohl niemals eine Wirtschaftskrise. Damit man für alle Eventualitäten vorbereitet ist, sollte man zumindest eine worst-case und best-case – Ermittlung durchführen. Stellen Sie nämlich fest, dass auch im worst-case keine fundamentale Existenzbedrohung für Ihr Unternehmen eintritt, so sind Sie auf der sicheren Seite.

Mittels Simulationsverfahren (zB Monte-Carlo-Simulationen) können Sie ermitteln, wie sicher Ihre Annahmen sind.

In der folgenden Abbildung habe ich in EXCEL einen Businessplan mit allen Einflussparametern **in über 100.000 Varianten** gerechnet und Sie können sehen, dass im Konfidenzintervall zu 81 % ein positives Ergebnis bei diesem Unternehmen herauskommen wird.



**TIPP:**

Es gibt zwar keinen Beweis, dass die Zukunft so wird, wie geplant, aber mit modernen Methoden der Planung, lässt sich die Planungssicherheit erheblich steigern.

Setzen Sie gerade bei neuen Vorhaben (z.B. Geschäftserweiterung, Firmenzukäufe, Errichtung neuer Fabrikanlagen) auch auf Simulationstechniken.

Sollten Sie hierzu Inputs benötigen, so wenden Sie sich an uns.

7) Das Wahrscheinliche ist nicht WAHR

Angebot	A	C	C
Angebotssumme	100	100	100
DB	30	40	50
Wahrscheinlichkeit, dass Angebot zu Auftrag wird			

Budgetwert?

Gerade im Klein- und Mittelbetriebsbereich können Sie intern kaum auf statistische Werte zurückgreifen. Die Datenmengen (z.B. Anzahl der Angebote) sind meist zu gering, um statistisch relevant zu sein.

Denn aus z.B. drei Angeboten können Sie keinen Planumsatz errechnen, wenn Sie vermuten, dass jeweils ein Angebot zu einem Drittel Wahrscheinlichkeit zu einem Auftrag wird.

Hier ist es viel zielführender jedes Angebot zu betrachten und zu überlegen, wie Sie es sicherstellen können, dass dieses Angebot auch zu einem Auftrag wird.

Denn im obigen Beispiel hat Angebot C den besten DB. Vielleicht kann man mit einer bestimmten Maßnahme (wie z.B. kostspieligeren Verpackung), die 5 Geldeinheiten kostet, den Auftragseingang von 33 % auf 99 % erhöhen. In diesem Fall erreichen Sie dann mit ziemlicher Sicherheit einen DB von 45.

Planung bedeutet aus dieser Perspektive somit, dass Sie stets mit der Realität rückkoppeln sollten. Einfach eine Planzahl hinzuschreiben und dann im Soll-Ist-Vergleich zu betrachten, ob die Planzahl erreicht wurde, ist zu wenig. Das tägliche Beschäftigen mit den aktuellen Themen und der laufenden Optimierung führt erst zur Erreichung von Plänen.

8) KORE muss budgettauglich sein

Bauen Sie Ihre Kostenrechnung strukturell so auf, wie es auch den Verantwortungen im Rahmen der Unternehmensplanung / Budgetierung

entspricht, denn dann können Sie stets die beplanten Kostenstellen mit den Istkosten vergleichen.



Sollten Kostenrechnungsstrukturen anders als die nötigen Budgetierungsstrukturen aufgebaut sein, so können Sie mit flexiblen Planungswerkzeugen die bestehenden Strukturen leicht umbauen.



Hinweis:

Wir sind autorisierte Partner der Corporate Planning AG und verkaufen und implementieren die einzigartigen CP-Softwarelösungen. Mit leistungsfähigen Schnittstellen und frei strukturierbaren Datenbäumen wandeln wir jedes bestehende Kostenrechnungssystem in ein Planungssystem um.



9) Auch hier gilt: Große Steine vor den kleinen

Bevor Sie im Detail eine Kosteneinsparung bei den Telefonkosten oder beim Büromaterial planen, die wahrscheinlich kaum Auswirkungen auf das Gesamtergebnis hätten, legen Sie Ihre Energie auf die korrekte Planung der wirklichen Einflussgrößen auf das Ergebnis – d.h. Umsatz, Material, Fremdleistungen, Personalkosten.

Im nebenstehenden Beispiel verändert eine Erhöhung von 10 % beim Umsatz (= + 10 beim Umsatz und + 4 beim Material), so die Personalkosten fix sind, das Ergebnis um 6 Geldeinheiten (also von 5 auf 11 !!). Eine Senkung der Versicherungskosten um 10 % bringt hingegen nur 0,2 Auswirkung.

Umsatz	100
Material	40
Personal	30
AfA	5
Übriger Aufwand	15
davon Versicherung	2
Zinsen	5
Ergebnis	5

10) Verliebt in Details?

Es ist selten nötig Planzahlen auf Euro genau zu ermitteln. Die Größenordnungen sind viel wichtiger.

Es geht auch darum, dass Sie insbesondere Veränderungen von Bedeutung erkennen.

Wenn Sie immer ausreichend Gewinn erwirtschaften, so werden Sie wahrscheinlich kein Problem mit der Liquidität haben, sodass dem Finanzplan keine so große Bedeutung zukommt. Sollten Sie jedoch plötzlich Umsätze in einem Land generieren, in dem Sie statt 30 Tage Ziel einen erwarteten

Zahlungseingang von 90 Tagen haben, so werden Sie die dreifache Summe an Forderungen aufbauen und finanzieren müssen.

Schaffen Sie sich ein Planungssystem, das genau derartige Besonderheiten ausreichend vor dem Eintrittszeitpunkt erkennt und steuert.

11) Alles, was sich rechnet

Werfen Sie Ihre Planungen über Bord und setzen Sie einfach nur alles um, was sich nachweislich rechnet. Sie entwickeln somit nicht einfach einen einzigen Unternehmensplan, sondern laufende Vorscheurechnungen. Sie gehen stets vom Vorjahr aus und alles was sich rechnet wird in den Forecast einbezogen. Eigentlich kann es sich immer nur verbessern – denn jedes Projekt, das sich nachweislich positiv rechnet, setzen Sie um und erzeugen so einen rollierenden Forecast, der laufend Ihre Unternehmensverbesserung darstellt.



Erfolgscontrolling - Ergebnis Demo GmbH													Σσ- Summe	
EUR	Jan 2011	Feb 2011	Mär 2011	Apr 2011	Mai 2011	Jun 2011	Jul 2011	Aug 2011	Sep 2011	Okt 2011	Nov 2011	Dez 2011	→	Jan - Dez 2011
Budget	1.953.158	1.926.282	2.379.762	1.687.640	200.668	1.435.186	2.193.470	2.584.214	2.389.724	2.210.791	1.858.581	1.556.231		22.375.708
Ist	223.467	41.915	-240.945	115.325	-411.199	445.309	217.520	145.544	321.937	162.113	63.261	142.974	↕	1.227.221
% - Differenz	-88,56%	-97,82%	-110,12%	-93,17%	-304,91%	-68,97%	-90,08%	-94,37%	-86,53%	-92,67%	-96,60%	-90,81%	↕	-94,52%
Abs. Differenz	-1.729.691	-1.884.368	-2.620.707	-1.572.315	-611.866	-989.877	-1.975.950	-2.438.670	-2.067.788	-2.048.678	-1.795.320	-1.413.257	↘	-21.148.486
Forecast	225.633	30.206	-241.716	118.486	-317.350	499.100	212.530	122.450	275.950	178.760	117.450	201.550	↕	1.423.049
Simulation	225.633	30.206	-241.716	118.486	-317.350	499.100	212.530	122.450	275.950	178.760	117.450	201.551	↕	1.423.050
Abs. Differenz	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	↕	1
% - Differenz	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	↕	0,00%
Plan Hr. Groß	20.520	10.760	-64.840	49.080	-253.880	399.280	170.024	97.960	220.760	143.008	93.960	161.240	↕	1.047.872
Ist	225.633	30.206	-241.716	118.486	-317.350	499.100	212.530	122.450	275.950	178.760	117.450	201.551	↕	1.423.050
Abs. Differenz	205.113	19.446	-176.876	69.406	-63.470	99.820	42.506	24.490	55.190	35.752	23.490	40.311	↘	375.178
% - Differenz	999,58%	180,73%	-272,79%	141,41%	-25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	↘	35,80%
Revision V 2.01	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	→	0
best case	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	→	0
Abs. Differenz	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	→	0
% - Differenz	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	→	0,00%

12) Plan ist mehr als Prognose

Wenn Sie annehmen, dass im nächsten Jahr die Markt- und damit die Verkaufspreise um fünf Prozent sinken werden, dann haben Sie nur eine Prognose und noch lange keinen Plan. Erst die Beschäftigung mit dieser Veränderung und die Setzung von Maßnahmen, die diese schlechte Entwicklung kompensiert, führt eine Prognose in einen Plan über.

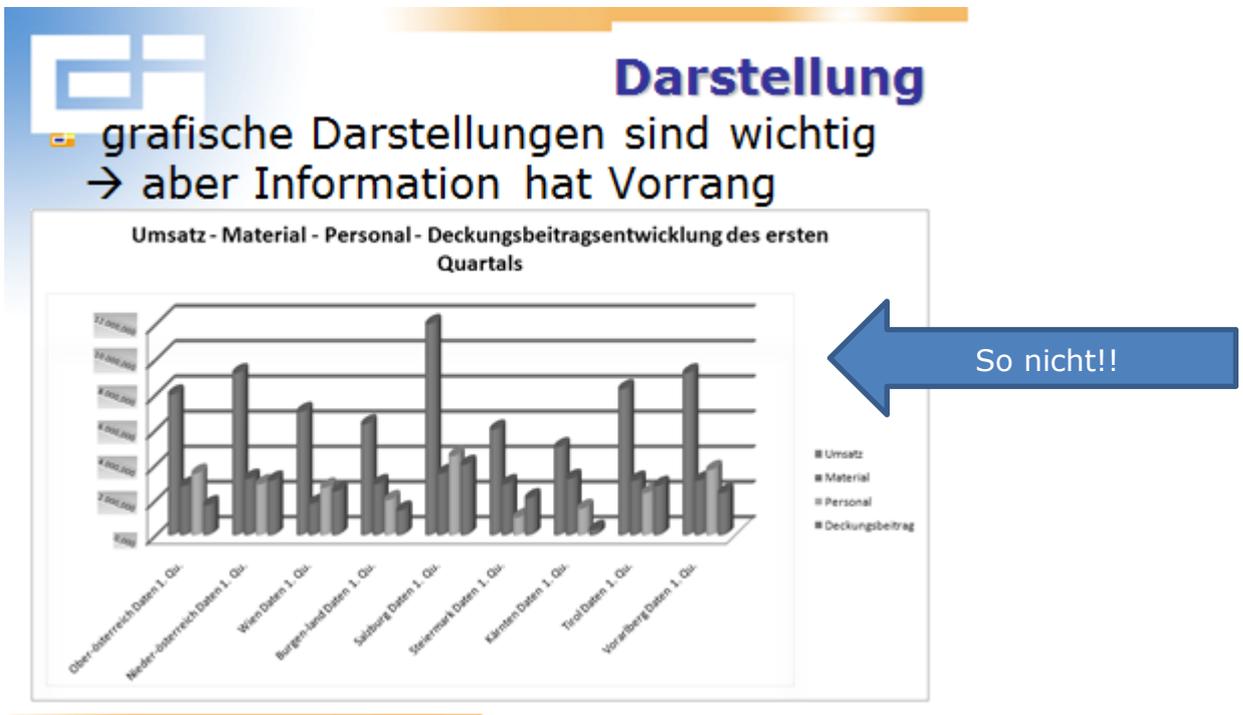
Trennen Sie daher im Planungsprozess in die Phase „Prognoseerstellung“ und „Planableitung“.

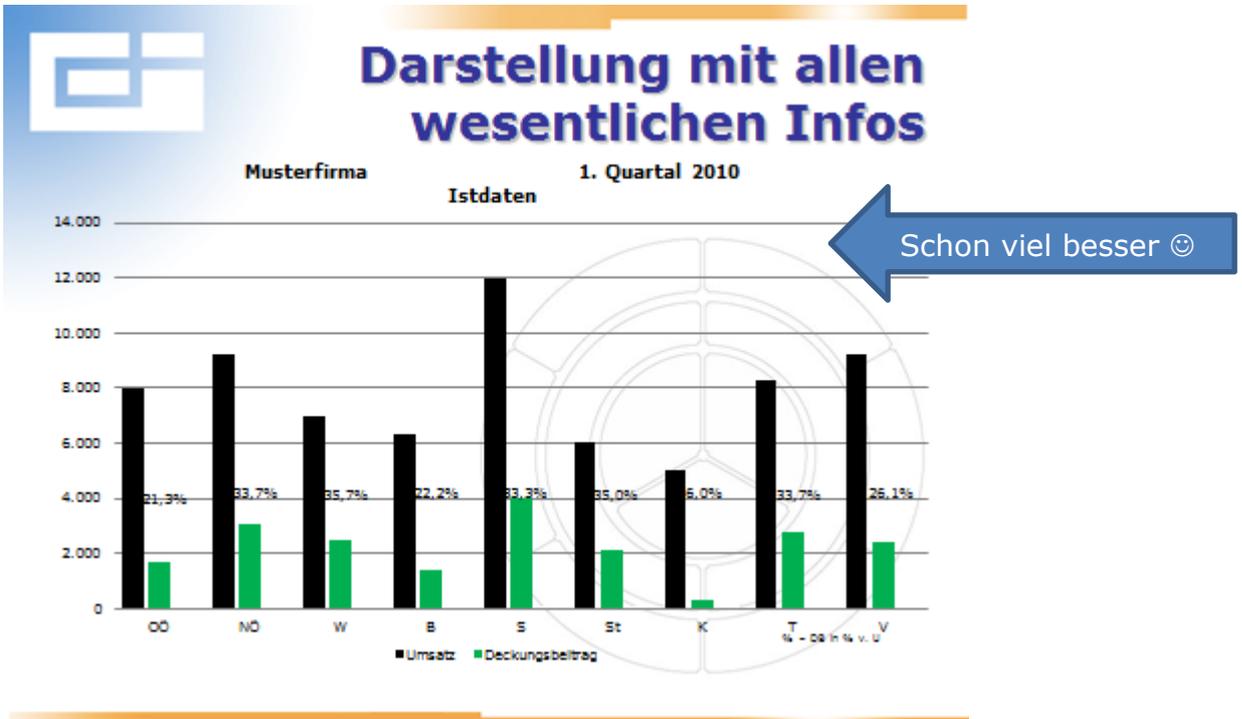
BUDGET 2011

	Jahr 2010 IST	erwartete Preis- änderungen	erwartete Mengen- änderungen	Prognose- wert	Zielver- änderung	Plan- wert
Betriebsleistung						
Material						
Fremdleistung						
Rohertrag						
Personal						
Zwischenergebnis						
Abschreibung						
Übriger Aufwand						
Betriebsergebnis						
Finanzergebnis						
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit						

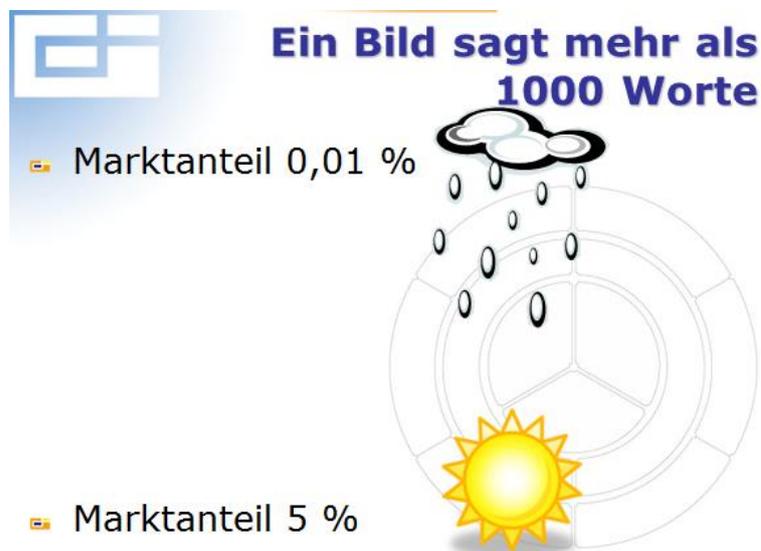
13) Zeig doch mal ... ?!

Grafische Darstellungen von Zahlen können den Informationswert stark erhöhen. Damit dies auch wirklich der Fall ist, verwenden Sie stets die gleichen Farben für gleiche Sachverhalte (z.B. rot für Verlust und grün für Gewinn). Vermeiden Sie verspielte und verzerrte Darstellungen (z.B. 3D-Grafiken).





Fügen Sie Symbole wie Ampeln, Wettersymbole, etc. hinzu. Denn 5 % Eigenkapitalanteil am Gesamtkapital ist nur eine Zahl, die je Branche und Ausgangslage anders zu interpretieren ist. Erst durch das Hinzufügen einer Gewitterwolke oder einer roten Ampel entsteht die korrekte Interpretation, sodass jeder Leser der Zahlen die korrekte Information ableitet.



In z.B. Excel kann man hier sehr gut mit bedingten Formatierungen arbeiten, um dies zu erzeugen.
Rufen Sie uns an, wenn Sie Ihre Auswertungen informativer gestalten wollen.

14) Der Weg ist das Ziel

„Plans are nothing, planning is everything.“ (Dwight D. Eisenhower)

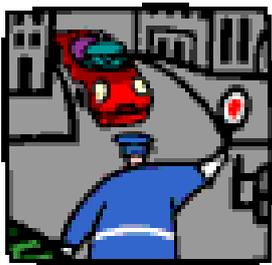
Dieses Zitat sagt alles. Die Auseinandersetzung mit den Planzahlen ist viel mehr wert, als die Planzahl an sich. Denn die Überlegung, wie man das Unternehmen zu besseren Ergebnissen führen kann, führt auch zu diesem Ziel. Die Planzahlen sind nur Resultat des wertvollen Planungsprozesses.



15) Regeln statt Ziele

Nach dem Erreichen eines Zieles fühlt man sich bestens – doch wie geht es weiter? Sie müssen ein neues Ziel generieren.

Oftmals steuern Regeln nachhaltiger als Ziele.



Regeln wie – „wir entwickeln nur Geschäftsbereiche, die auch unseren Kernkompetenzen entsprechen“ oder „wir kaufen nur Unternehmen zu, die zufriedener Kunden als wir haben“ oder „wir kaufen nur Unternehmen zu, die maximal 100 Mitarbeiter haben, aber wo hiervon zumindest 70 % Ingenieure sind“ – sind häufig wirksamer als Ziele.



Denn Sie können kaum planen, dass Sie nächstes Jahr ein geeignetes Unternehmen finden, das Sie kaufen können. Sie können aber eine Regel haben, wie Sie falsche Verlockungen von richtigen Kaufentscheidungen unterscheiden können. Das konsequente Vermeiden von Fehlern erzeugt bessere Ergebnisse als das Mischen von tollen und miserablen Entscheidungen.

16) Hochstapler sind erfolgreicher – übertreiben Sie maßlos

Wir heben den Umsatz in einem halben Jahr um 100 %? Oder: Wir bringen die Fehlerrate auf 0. Statt: Wir reduzieren die Fehler um 10 %.

So Ihr Führungsteam wirklich versucht, diese Extreme zu lösen, so kommen Sie auf wirksame Ideen. Es ist schon klar, dass Hochstaplerziele nicht erreichbar sind, aber das seriöse Sich-damit-Auseinandersetzen erzeugt Lösungsideen, die bei Umsetzung trotzdem mehr erreichen lassen, als man für möglich gehalten hätte.



17) KPI (Key Performance Indicators) statt viele Werte

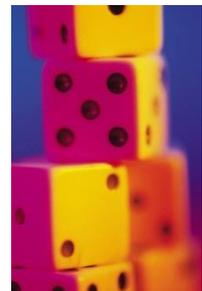
Was sind die Schlüsselindikatoren, an denen Sie erkennen können, ob Ihr Geschäft gut läuft? Und was sind die Erfolgsfaktoren, die Sie erfolgreich machen. Reduzieren Sie Ihr Geschäft auf jene wenigen Kennzahlen, welche die Steuerung Ihrer Erfolgsfaktoren gewährleistet. Weniger ist mehr.



18) Interne Benchmarks

Vergleichswerte von Mitbewerben bzw. dem Markt liegen meist nur sehr aggregiert vor (wie z.B. durchschnittliches EGT in der Branche). Das Vergleichen von Daten (z.B. welche Artikel schlagen sich besonders gut um, welche Preisveränderung führen zu welchen Umsatzveränderungen, etc.) kann auch innerbetrieblich aufgesetzt werden. Vergleichen Sie Filialen, Sparten, Bereiche und schaffen Sie somit einen internen Wettbewerb. Dies ist nicht als Konkurrenz gemeint, sondern ein Klima des Voneinander-Lernens. Es ist doch sicher interessant, wenn in einer Filiale ein Produkt extrem gut abgesetzt wird und in einer andern gar nicht.

Damit Sie interne Benchmarks gut vergleichen können, sollten Sie Massendatensystem nutzen, die Sie flexibel auswerten können (z.B. mittels OLAP – Technologie wie QlikView, Excel Pivot Table bzw. Power Pivot).



19) Raus aus der Trance

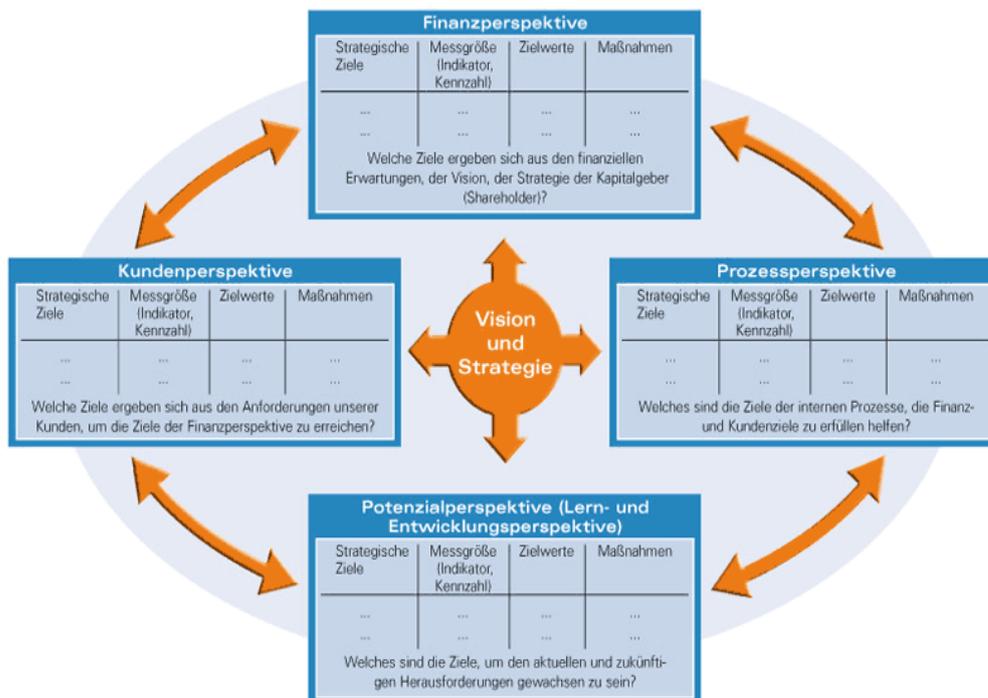
Gerade im Rahmen des Soll-Ist-Vergleichs wird in der Regel zu viel Zeit auf die Datenermittlung verwendet und viel zu wenig Zeit auf die Ableitung der Maßnahmen.

Wenn Sie 5 Stunden zur Datenaufbereitung benötigen, dann müssen Sie auch 5 Stunden zur Maßnahmenableitung aufwenden.

Da man aufgrund der Datenanalyse „tief in den Zahlen steckt“, verliert man meist den Überblick. Trennen Sie daher die Datenermittlungsphase (Tag 1) von der Maßnahmenableitung (Tag 2).

20) Niemals steuern ohne Strategie

Neben der kurz- und mittelfristigen Unternehmensplanung muss stets der Abgleich mit der übergreifenden Strategie erfolgen. Wo wird und wo soll Ihr Unternehmen in fünf Jahren stehen? Die Jahresplanung muss ein konsequenter Milestone auf dem Weg zur nachhaltigen und längerfristigen Strategie sein. Nutzen Sie zur Überführung Ihrer Strategie in die Unternehmensplanung und Unternehmenssteuerung bewährte Instrumente wie die Balanced Scorecard.



Hinweis:

OrangeCosmos begleitet Sie bei Ihrer Strategieentwicklung.

Darüber hinaus erzeugen wir auch die Umsetzbarkeit Ihrer Strategien.

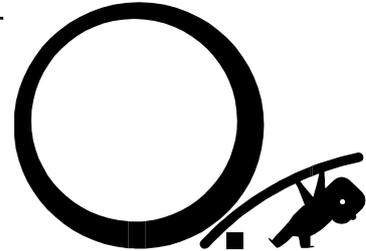
Die Balanced Scorecard ist weiterhin ein wirksames Instrument der Strategieumsetzung. Wir setzen hier auf bewährte Systeme wie den Corporate Planner oder Excel. Weitere Instrumente in der Strategieumsetzung sind fraktales Projektmanagement, Störungsanalyse, externes Controlling, etc..

Doch ohne perfekter Strategie (mit klarer Vision, eindeutiger Positionierung, lebbarer Geschäftspolitik, herausfordernden aber erreichbaren Unternehmenszielen, Alleinstellungsmerkmalen, Grundstrategien, Detailstrategien und Maßnahmen) bringen alle Umsetzungsanstrengungen nichts.

Stellen auch Sie Ihre Unternehmensstrategie wieder einmal auf den Prüfstand.

21) Jede Wirkung hat eine Ursache

Versuchen Sie die Ursache-Wirkungsbeziehungen in Ihrem Unternehmen zu erkennen. Es gibt Studien, die belegen, dass ab einer signifikanten Mitarbeiterzufriedenheit auch der Unternehmenserfolg gesteigert wird. Eine weitere Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit um 5 % soll eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit von 1,5 % erzeugen und in der Folge (z.B. nach einem Jahr) das Unternehmensergebnis um 0,5 %-Punkte verbessern.



Bei all diesen Studien wird erkennbar, dass nur signifikante Bewertungen Auswirkungen haben. Eine Mitarbeiterzufriedenheitsbewertung (nach Schulnotensystem) von 2 ist nicht ausreichend, um in weiterer Folge ergebniswirksam zu sein. Eine Durchschnittsnote unter 1,3 ist jedoch sehr wohl signifikant und löst die Ursache-Wirkungs-Kette aus.

Finden Sie die Ursache-Wirkungsbeziehungen in Ihrem Geschäftsmodell heraus.

Wir helfen Ihnen auch gerne dabei.

Wenden Sie sich an → schuetzinger@orange-cosmos.com

Weitere Tipps, Infos und Werkzeuge finden Sie in unserem Buch:

Praxistools zur Unternehmenssteuerung DBV

ISBN: 978-3-7041-0474-8

228 Seiten, Format 17x24, broschiert,

Okt 2010

www.dbv.at



C) orangecosmos Veranstaltungshinweise

Am **03. Oktober 2012** findet die kostenlose Veranstaltung **„Controlling zum Anbeißen“** in Linz statt, zu der wir Sie herzlich einladen:

- ▶ **Vortrag Better Budgeting**
- ▶ **Softwarepräsentation „Corporate Planner“**

Am **12. November 2012** findet der Workshop **„100 strategische Optionen“** in Linz statt, zu dem wir Sie herzlich einladen:

In einem Powerworkshop reflektieren Sie über 100 Strategien in den Perspektiven:

- ▶ Der Kunde ist König
- ▶ Die Leistung ist perfekt
- ▶ An den Mann gebracht
- ▶ Leistungsfähig sein
- ▶ Am Puls der Zeit bleiben

Der Workshop zum Buch „100 strategische Optionen als Schlüssel zum Erfolg“ von Harald Schützinger.

Management center Nord



Ihr Partner für Wachstum auf allen Stufen



D) Unser Angebot:

Zu Ihrer Unterstützung steht Ihnen **orangecosmos** gerne zur Verfügung.

Erarbeiten Sie Ihre Planung mit **orangecosmos**:

Wir sind Experten für Strategien, die auch jene Hebel in Ihren Geschäftsmodellen setzen, die Sie auf Erfolgskurs halten. Strategische Zielerreichung brechen wir konkret auf Planungen herunter, sodass Sie stets wissen, ob Sie auf Kurs sind und wie Sie wieder auf Kurs kommen.

- **Strategieentwicklung:** Als Basis für die Planung.
- **Unternehmenssteuerung:** Planrechnungen, Businesspläne, Budgets, Balanced Scorecard, Finanzierungskonzepte, Investorensuche, internes wie externes Controlling aus einer Hand.
- **Excelwerkzeuge für Planung und Steuerung.**
- **Verkauf und Implementierung der Business Intelligence Tools „Corporate Planning“ und „Qlik View“**



Zögern Sie nicht uns anzurufen - **Wir freuen uns auf ein Telefonat mit Ihnen!**

+43 664-241 39 80 Hr. Schützinger / +43 664 24 34 534 Hr. Kremsmair
+43 664-422 86 55 Hr. Gumpetsberger / +43 660/93 99 177 Hr. Balik



Member of Managementcenter Nord – www.managementcenternord.at



E) Vorschau:

Sind Sie an strategischen Themen interessiert?

Arbeiten Sie **OrangeTimes** durch - Sie werden zahlreiche Anregungen für Ihre tägliche (Strategie-)Arbeit mitnehmen können.

In der **nächsten Ausgabe lesen** Sie über das Thema:

„Die besten Strategien“

Freuen Sie sich auf diesen interessanten Newsletter.

Für Informationen & Diskussionen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

F) Impressum & Kontaktdaten

Viele Grüße und viel Erfolg bei Ihren Wachstumsstrategien wünschen



Harald Schützinger

Mag. Harald Schützinger

Südanger 27, 4202 Sonnberg bei Linz
schuetzinger@orange-cosmos.com
Tel: 0664-2413980
Fax: 07215-39 0 48



Erich Kremsmair

Mag. Erich Kremsmair

Goethestraße 20, 4020 Linz
kremsmair@orange-cosmos.com
Tel: 0664-2434534
Fax: 0732-946060



Gumpetsberger Andreas

**Mag. Andreas
Gumpetsberger, MBA**

Fuxstraße 31, 4600 Wels
gumpetsberger@orange-cosmos.com
Tel: 0664-4228655
Fax: 07242-910696



Balik Franz

Ing. Mag. Dr. Franz Balik

Hohenstaufengasse 9/4/8, 1010 Wien
balik@orange-cosmos.com
Tel: 01 533 26 55 - 0
Fax: 01 533 26 77 - 22

orangecosmos ist auf **Strategie- und Wachstumsthemen** spezialisiert und bietet folgende Schwerpunkte:

- **Strategiefindung** und **Strategieentwicklung**
- Moderation und Begleitung von **Strategieprozessen**
- **Strategieumsetzung** & Projektmanagement von Strategieprojekten
- Markt- und Konkurrenzanalysen, Positionierung & Vermarktungskonzepte
- **Innovationsmanagement** und **Trendanalysen**

orangecosmos „Beratung zum Wohlfühlen“

www.orange-cosmos.com / office@orange-cosmos.com

Blattlinie: **OrangeTimes** liefert Ihnen Informationen & Tipps für Ihre Strategie-Entwicklung. Wir informieren Unternehmer bzw. Führungskräfte laufend über:

- Wie entscheide ich mich für die richtigen Unternehmensstrategien?
- Wie kann mein Unternehmen trotz oder wegen schwieriger Zeiten wachsen?
- Wie schaffe ich Innovation?
- Wie setze ich meine Strategien effektiv – d.h. wirklich erfolgreich - um?