

## Zuordnung der strategischen Unternehmensplanung im MITO-Businessmodell

Nach der Beantwortung der 7 Grundfragen zur Beschreibung des unternehmensspezifischen Businessmodells kann die strategische Unternehmensplanung stattfinden, um die vorgegebenen Strategie- und Prozessziele zu erreichen. Auch in diesem Falle lässt sich das MITO-Modell mit seinen 5 Model-Segmenten "Führung, Input, Transformation, Output und Leitung", dass den prozessorientierten Ansatz in Form eines Regelkreises miteinander verknüpft, sehr gut für die Strukturierung der strategischen Unternehmensplanung einsetzen. Diese strategische Unternehmensplanung stellt wiederum ein Instrumentarium dar, das die Bezugsgrößen für die Durchführung des Controllings bei der Planung und Kontrolle des Unternehmens bereitstellt. Nach dem Gutenberg'schen Grundsatz von der Vollständigkeit der Planung muss dieses Planungs- und Kontrollinstrument alle betrieblichen Teilbereiche umfassen, um damit auch alle Ziele mit den entsprechenden Maßnahmen vorzugeben, die für das Erreichen dieser Ziele notwendig sind.

Abbildung 1 zeigt die einzelnen Teilplanungen im MITO-Modell, wobei häufig noch eine Unterscheidung der strategischen Unternehmensplanung in eine Langfristplanung zur Festlegung der Unternehmensstrategie über einen längeren Zeitraum hinweg, eine starre Jahresplanung zur Fixierung der kurzfristigen Unternehmensziele mit den Maßnahmen zu ihrer Realisierung und zu einer rollierenden Monatsplanung zur Feinsteuerung unter Berücksichtigung von dem Zeitablauf sich ergebenden Datenänderungen zweckmäßig ist. Die nachfolgend beschriebene strategische Unternehmensplanung richtet sich noch sehr an den inputorientierten Steuerungsprinzipien aus, die in der Zwischenzeit durch Markt- und Kundenveränderungen aber immer stärker von einer outputorientierten Steuerungssicht abgelöst werden. Bei der inputorientierten Unternehmenssteuerung steht die die Ressourcenplanung auf der Grundlage relativen starr vorgegebener Absatzplanungen im Mittelpunkt. Bei der outputorientierten Unternehmenssteuerung wird sehr viel flexibler von dem tatsächlichen Nachfrageverhalten der Kunden als Planungsgrundlage ausgegangen. Bei der Umsetzung finden agile Prinzipien mit Selbstorganisation in kürzeren Planungszyklen Anwendung. Einmal um die Kundenwünsche schneller zu erfüllen, zum zweiten um den Planungsaufwand zu reduzieren und ein permanentes Ändern der fix vorgegebenen Soll-Daten zu vermeiden.

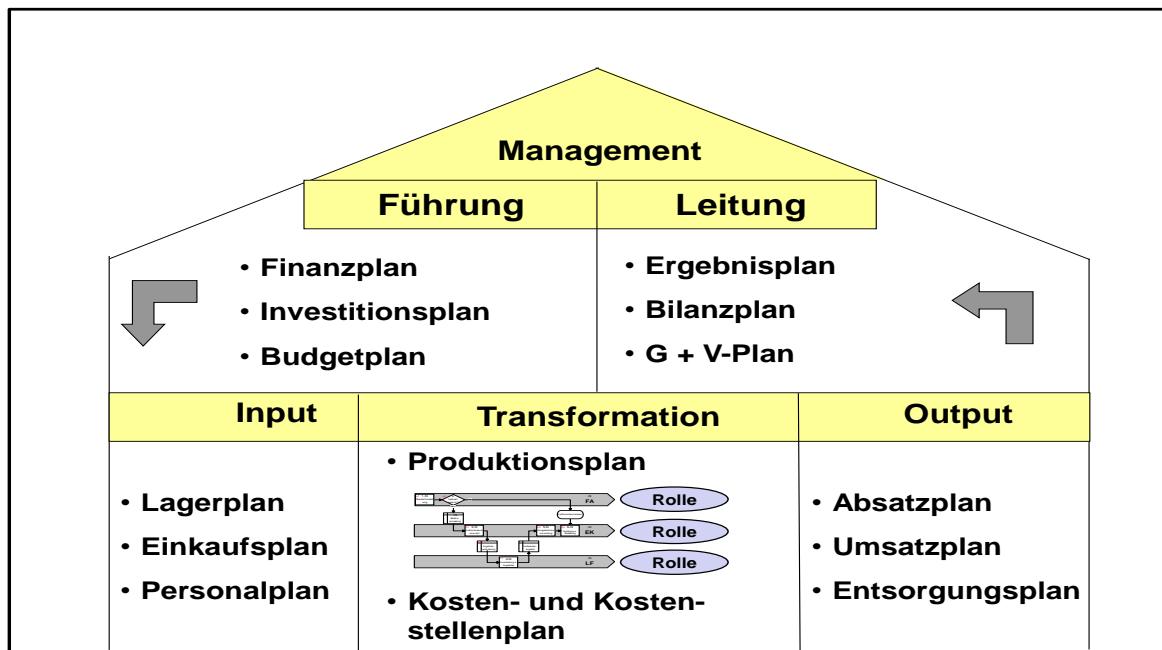


Abbildung 1: MITO-bezogene strategische Businessmodell-Unternehmensplanung

Die in Abbildung 1 genannten Teilpläne lassen sich wie folgt beschreiben. Begonnen wird beispielhaft aus outputorientierter Steuerungssicht mit dem Umsetzungsplan oder Absatzplan im Outputsegment. Bei dem Umsatzplan geht es um die Vorgabe der Planabsatzmenge pro Artikel oder Artikelgruppe mit dem Planverkaufspreis, aus dem sich dann der Planumsatz ergibt. Im Transformationssegment umfasst der Produktionsplan die zu fertigenden Artikel oder Artikelgruppen mit den Planfertigungsmengen, häufig auch Maschinen und Gruppenzuordnung. In Inputsegment enthält der Einkaufsplan die Planbeschaffungsmengen für Rohstoffe und Materialien sowie für Hilfs- und Betriebsstoffe mit den Planeinkaufswerten. Der Lagerplan beinhaltet die Planbestände an Rohstoffen, Artikelgruppen sowie Hilfs- und Betriebsstoffen, Fertigfabrikate und die Summe der Gesamtbestände. Der Investitionsplan umfasst die Planinvestitionsbeträge für Maschinen und Anlagen, Grundstücke, Gebäude und sonstiges. Der Personalplan lässt sich in den Planpersonalbestand und den zusätzlichen Personalbedarf unterscheiden. Im Kostenplan sind die Plan-, Proportional- und Fixkosten nach Kostenart und Kostenstelle aufgeführt. Der Ergebnisplan im Leitungssegment enthält den Plandeckungsbeitrag für die Artikel oder Artikelgruppen mit dem Planfixkosten sowie den Planbetriebsergebnissen. Der Finanzplan im Führungssegment umfasst die Planzahlungseingänge und Planzahlungsausgänge und die Planveränderungen mit dem Finanzstatus. Ziel des Finanzplanes ist es, die erforderlichen liquiden Mittel zu Erreichung der Unternehmensziele zu planen und die Herkunft und Verwendung diese Mittel festzulegen. Der Bilanzplan beinhaltet das Plananlagevermögen und das Planumlaufvermögen, das Planeigenkapital und das Planfremdkapital. Diese Daten sind im Rahmen der Planungsrechnung für das Gesamtjahr, aber auch für einzelne Monate zu erstellen. Hierzu können Kennziffern ermittelt und Vergleichsdaten vergangener Perioden hinzugefügt werden. Damit steht dem Kontroller ein umfassendes Zahlengerüst der Jahresplanung zur Verfügung. Zwischen den genannten Teilplänen besteht nach Gutenberg ein unauflösbarer Zusammenhang. Jede Datenänderung in einem beliebigen Teilplan wirkt sich demnach unmittelbar oder mittelbar auf alle anderen Teilpläne des Unternehmens aus. Um dieser Zwangsläufigkeit zu entgehen, kann ein bestimmter Teilplan als Ausgangsplan gewählt werden, z. B. der Umsatzplan oder der Finanzplan. Alle genannten Nachfolgepläne richten sich dann an seinen Plandaten aus. Häufig wird hierbei vom obersten Unternehmensziel als Planergebnis ausgegangen, d. h. vom Ergebnisplan. Über die rollierende Monatsplanung ist der Controller in der Lage, eine laufende Aktualisierung der in der Jahresplanung straff vorgegebenen Plandaten vorzunehmen und die Auswirkungen dazustellen, die sich aufgrund von Planabweichungen auf die unternehmenspolitisch relevanten Steuergrößen ergeben. Die monatliche Planaktualisierung erstreckt sich im Wesentlichen auf folgende Daten: Planabsatzmengen, Planproduktionsmenge, Planbeschaffungsmengen, Planlagerbestände, Plankosten, Planergebnis und Planfinanzstatus. Das Ziel dieser rollierenden Monatsplanung liegt darin, kurzfristig auf Datenänderungen innerhalb der Planungsabläufe geeigneten Maßnahmen reagieren zu können. Wie bereits einleitend ausgeführt, besteht das Risiko der inputorientierten Steuerung darin, dass das Kundenverhalten nicht genügend Beachtung findet und deshalb immer wieder Plananpassungen vorgenommen werden müssen.

Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme. Weitere Informationen dazu finden Sie unter [www.pbaka.de](http://www.pbaka.de)

PROF. BINNER AKADEMIE GmbH

Berliner Str. 29, 30966 Hemmingen,

Telefon (0511) 84 86 48-12, Telefax (0511) 84 86 48-19,

eMail: [info@pbaka.de](mailto:info@pbaka.de), Internet: [www.prof-binner-akademie.de](http://www.prof-binner-akademie.de)