



Planlos glücklich

„PLANUNG ERSETZT DEN ZUFALL DURCH DEN IRRTUM!“ MIT DIESER POPULÄREN FLOSKEL VERBINDET MAN GEMEINHIN EINE GRUNDLEGENDE KRITIK AN DER NOTWENDIGKEIT DER PLANUNG. ABER STIMMT DIESE SCHLUSSFOLGERUNG? SOLLTE MAN BESSER GAR NICHT MEHR PLANEN, ODER SOLLTE MAN EINFACH BESSER PLANEN?

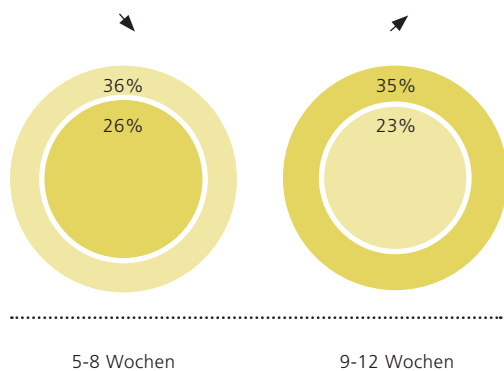
>> Die enorme Veränderungsdynamik in der Wirtschaft zwingt Unternehmen immer stärker, sich permanent anzupassen. Wo gestern noch ein Weg war, ist heute keiner mehr zu erkennen. Wo bislang kein Durchkommen war, ergeben sich plötzlich neue Möglichkeiten. Es gibt zahlreiche Beispiele, die zeigen, dass die

Erfolgsfaktoren von gestern nicht den aktuellen und schon gar nicht denen von morgen entsprechen. Inzwischen ist die Liste gefallener Stars, die mit großen Markterfolgen glänzten und dann einen massiven Abstieg zu verschmerzen hatten, beachtlich – jüngste Beispiele: Kodak und Nokia.

Und schon ergeben sich generelle Zweifel an der exakten Planbarkeit unternehmerischen Erfolgs. Macht nicht die zunehmende Komplexität des wirtschaftlichen Umfeldes eine quantifizierte, in „harte“ Budgets gegossene Vorausschau immer schwieriger? Ja, aber auch immer notwendiger!

JETZT ERST RECHT

Sich regelmäßig und dezidiert mit allen unternehmensrelevanten Parametern auseinanderzusetzen, ist zwingende Voraussetzung dafür, zeitnah und richtig auf aktuelle Entwicklungen reagieren zu können und als Führungsinstrument unverzichtbar. Die Krise der Jahre 2008 - 2009 hat den zeitlichen Aufwand für die Planung nach oben schnellen lassen – eine logische Folge der kurzfristig wechselnden Rahmenbedingungen – bei gleichzeitig sinkender Trefferquote. Verlorene Zeit also?



Zeitaufwand jährlicher Budgetprozess
 2008 2010
 Quelle: WHU-Controllerpanel, Weber, Voußem, Rehring (2010) in ZfCM, 54. Jg., H. 5

NEUE STRATEGISCHE INSTRUMENTE

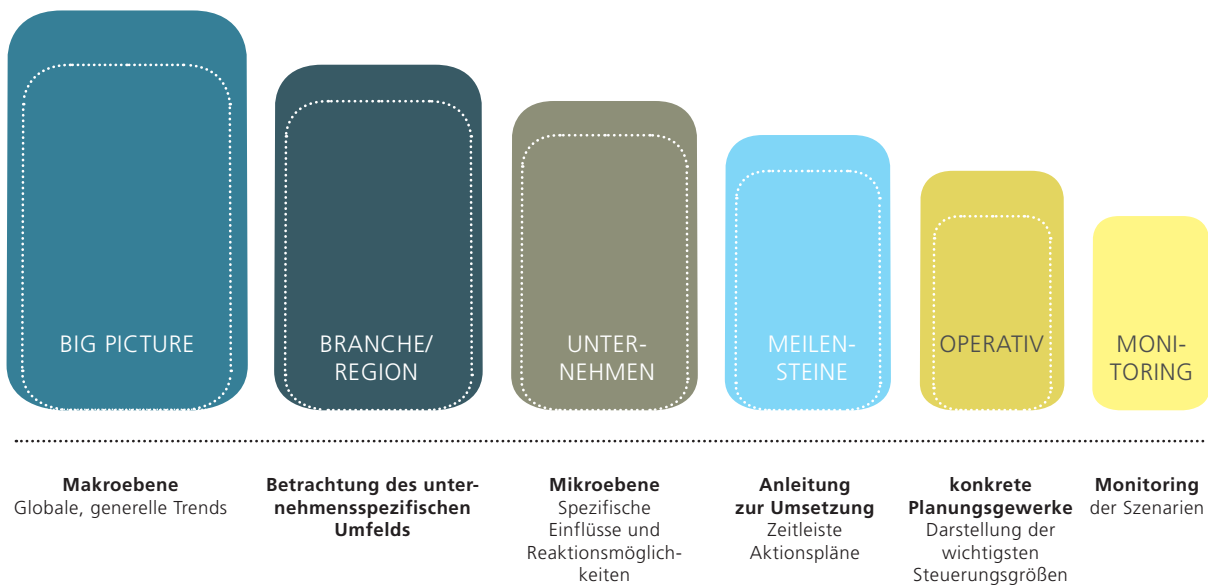
Planung wird oft mit Bürokratie und Unflexibilität assoziiert, der zeitliche Aufwand kritisiert. Dabei ist sie ein wichtiges Führungsinstrument, das sich weiterentwickelt hat und mit neuen Techniken der veränderten Welt Rechnung trägt.

Beim klassischen Planen bleiben zu viele mögliche Entwicklungen unbeachtet.

Oft funktioniert das alte Paradigma der klassischen Planungsstufen nicht mehr, weil sich Trends nicht mehr linear für die Zukunft extrapolieren lassen, und auf diese Weise eine Vielzahl möglicher Entwicklungen unbeachtet bleiben.

Der Boden unter unseren Füßen ist sprichwörtlich ins Wanken geraten. Unternehmen müssen global denken und agieren, denn internationale Wirtschaftsbeziehungen verändern sich dramatisch schnell. Der Kampf um Rohstoffe nimmt zu und nicht zuletzt stellt das Thema Nachhaltigkeit und seine Wertschätzung unter den westlichen Konsumenten völlig neue Spielregeln auf.

Da ist es wenig hilfreich, sich auf mittel- und langfristige Planungshorizonte zu verlassen. Vielmehr müssen diese regelmäßig adjustiert werden. Und auch Organisationsstrukturen können nicht über Jahre hinweg unangetastet bleiben und somit ein Unternehmen starr und unflexibel werden lassen. >>



DIE SZENARIO-ANALYSE

Um ein breites Spektrum möglicher Szenarien einzukalkulieren und Handlungsalternativen vorzuhalten, plant man besonders in Branchen, die von hoch volatilen Rohstoffkosten abhängen, mit Hilfe der Szenario-Analyse. Auch dort, wo man sich permanent weiter ausdifferenzierenden Konsumentenwünschen gegenüber sieht, immer größere Variantenvielfalt gefragt ist, wie z.B. in der Automobilindustrie, ist sie das Mittel der Wahl.

Die Szenariotechnik entwickelt ausgehend vom zu erwartenden Gesamtbild, den generellen Trends („big picture“), in immer kleiner werdenden Ausschnitten die möglichen Zukünfte des unternehmerischen Umfelds und des Unternehmens selbst. Daraus abgeleitet werden die konkreten Planungsgewerke (Bilanz, GuV, Cash-Flow), welche die Grundlage für regelmäßiges Monitoring bilden.

PLANUNG IST EIN SOZIALES EREIGNIS

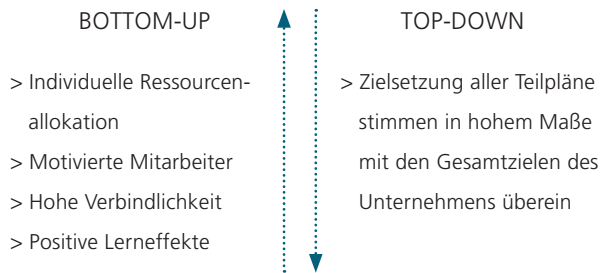
Grundsätzlich ist die operative, jährlich durchgeführte Planung ein effizientes Führungsinstrument, das nicht alleine

auf die reine Berechnung des im nächsten Jahr zu erzielenden Unternehmensergebnisses reduziert werden darf. Vielmehr ist sie die Grundlage für zielorientierte Führung. Sie entwickelt und beschreibt gemeinschaftlich den Weg vom IST zum ZIEL. Hierbei müssen alle unterschiedlichen Blickrichtungen und Aspekte berücksichtigt und alle relevanten Akteure des unternehmerischen Wertschöpfungsprozesses eingebunden werden: **Vertrieb, Produktion, Forschung und Entwicklung, Beschaffung und das Controlling als Koordinator des Prozesses.**

Ein Update für das Management in allen operativen Themenfeldern

Die Einbeziehung der operativen Verantwortungsträger führt zum einen zur Akzeptanz der erarbeiteten Planungsinhalte, zum anderen ermöglicht sie ein wichtiges Update des Managements in allen relevanten operativen Themenfeldern. Eine solche Einbindung bedeutet aber nicht, dass die Planung in einem basisdemokratischen, mäandernden Prozess erarbeitet wird. Zur

Vermeidung des „Ausufers“ empfiehlt sich das in den meisten Unternehmen angewendete **Gegenstromverfahren**.



ABSCHIED VON DER PUNKTLANDUNG

Planung kann nicht den Anspruch erfüllen, dass die ermittelten Budgets bis auf den letzten Cent genau getroffen werden. Jahresbudgets werden idealerweise mit der „rollierenden Budgetierung“ kombiniert, die den Anforderungen der operativen Steuerung besser gerecht wird. Dabei werden turnusgemäß (quartalsweise oder monatlich) die Zahlen für einen festen Betrachtungszeitraum (üblicherweise 12 Monate) überprüft. Das Jahresbudget dient u.a. als Grundlage der Kommunikation mit Banken und Finanzmarkt sowie intern der Definition von Mitarbeiterzielen.

FÜHREN HEISST, DIE WERTE ZU VERKÖRPERN, DIE MAN IM UNTERNEHMEN VERANKERN WILL.

Wer Unternehmen in die Zukunft führen will, muss Sicherheit in unsicheren Zeiten vermitteln: Integer und verlässlich, ausgestattet mit strategischem Talent und zupackendem Wesen. Das macht es leichter, Menschen zu mobilisieren. Denn die beste Planung nützt nichts, wenn die hierin gesetzten Ziele nicht ins Bewußtsein dringen und konsequent verfolgt werden. Operativ bedeutet das, die unterschiedlichen Dispositionen der Planungsbeteiligten zu erkennen, um sie erfolgreich auf den gemeinsamen Weg mitzunehmen: Beim „MACHER“ Planungsbereitschaft und von Plänen geleitetes Handeln entwickeln; dem „EWIGEN TRÄUMER“ die Vorteile handlungsorientierter Planung nahe bringen und den „THEORETIKER“ auf die Umsetzung der Pläne verpflichten.

Gute Planung schafft ein gemeinsames Ziel und das Wissen, wie man dorthin gelangt – auch wenn man unterwegs nach neuen Wegen suchen muss, weil es die alten nicht mehr gibt. <<

AUTOR: THOMAS MUNDUS, SENIOR MANAGER
EBNER STOLZ MÖNNING BACHEM UNTERNEHMENSBERATUNG

FAZIT: MIT ZUNEHMENDER KOMPLEXITÄT WIRD DIE OPERATIVE PLANUNG IMMER WICHTIGER

- 1 UNSICHERHEIT UND DYNAMISCHER WANDEL ENTWERTEN DIE PLANUNG NICHT – IM GEGENTEIL. EINE WIRTSCHAFTSKRISE IST IMMER AUCH EINE PLANUNGSKRISE.
- 2 NEUE STRATEGISCHE INSTRUMENTE WIE DIE SZENARIO-ANALYSE ERGÄNZEN DIE KLASSISCHEN TECHNIKEN, IN MANCHEN FÄLLEN ERSETZEN SIE SIE BEREITS.
- 3 PLANUNG IST EIN SOZIALER PROZESS ZUR VERSTÄNDIGUNG AUF UND ZUR UMSETZUNG VON STRATEGISCHEN ZIELEN.
- 4 DIE ÜBLICHEN STARREN JAHRESBUDGETS WERDEN ZUNEHMEND UM ROLLIERENDE BUDGETS ERGÄNZT, TEILWEISE AUCH DURCH DIESE ERSETZT.
- 5 PLANUNG IST ELEMENTARER TEIL DES ERFOLGREICHEN FÜHRUNGSPROZESSES. ALLERDINGS MÜSSEN DIE ERARBEITETEN ZIELE AUCH KONSEQUENT VERFOLGT WERDEN. HIERBEI IST INSBESONDERE DAS TOP-MANAGEMENT GEFRAGT.