



Auf dem Weg zum optimalen Planungsprozess

Planung ist komplex und aufwendig. Die Schnelligkeit und Effizienz der Planung kann durch die Orientierung an 16 erfolgskritischen Faktoren optimiert werden. Mittels dieser Kriterien wird sichergestellt, dass strategische und operative Aspekte integriert sind, der Aufwand im Rahmen bleibt und die Qualität der Daten zieladäquat ist.

von Professor Dr. Olaf B. Mäder



*Planung ist
für wirtschaftliches
Handeln
unabdingbar.*

Themen aus der Controlling-Perspektive

Während andere die Sommerzeit zum Biergartenbesuch nutzen, klagt der Controller meist über Zeitmangel. Was ist die Ursache hierfür? Die meisten Unternehmen starten im Frühsommer den Planungsprozess für das kommende Geschäftsjahr. Der Mangel an Zeit verschärft sich im Weiteren, da die Planung i.d.R. Grundlage für das Budget ist, der Leistungsdruck somit zunimmt und im Oktober sowie November seinen Höhepunkt erreicht. Dieses Vorgehen bei der Planung steht seit vielen Jahren in Wissenschaft und Praxis in der Kritik. Ursächlich hierfür sind insbesondere die mehrmonatige Dauer sowie der Ressourcenverbrauch.

Schmieder und Pfläging haben hierzu eindrucksvolle Zahlen veröffentlicht:

- Die Gesamtkosten für die Budgetierung belaufen sich auf 0,38 bis 2,21 Euro pro 1.000 Euro des jährlichen Umsatzes.
- Unternehmen benötigen zwischen 32 und 120 Tage zur Erstellung des Jahresbudgets.
- Der Budget-Erstellungsprozess bei Ford verursacht jährlich Kosten von 1,2 Milliarden US-Dollar.
- Bei Volvo werden 20 Prozent der Kapazität von Managern durch Planungs- und Budgetierungsprozesse gebunden. →

Planung wird insbesondere dann in Frage gestellt, wenn der Plan – wieder einmal – von der Realität abweicht, d.h. Genauigkeit und Qualität werden als mangelhaft angesehen. Ist es deshalb sinnvoll oder geboten, auf Planung zu verzichten? Nein! Die Kritik lässt erstens außer Acht, dass genaue Prognosen, auch und gerade in der Betriebswirtschaft, nahezu unmöglich sind. Neben ‚Schwarzen Schwänen‘, also Ereignissen, die eine sehr geringe Eintrittswahrscheinlichkeit haben, deren Auswirkungen jedoch erheblich sind (bspw. Tsunami in Fukushima oder Jahrhunderthochwasser an der Elbe), ist die schier unendliche Anzahl an Einflussfaktoren auf das System ‚Wirtschaft‘ hierfür ausschlaggebend. Zweitens ist es eine Frage der Ausgestaltung des Planungsprozesses sowie dessen Integration in das gesamte System der Unternehmensführung, wie negative Aspekte reduziert werden können.

In diesem Zusammenhang sind auch die Zweck-Mittel-Relation sowie die Kommunikation von Rahmenbedingungen, Ergebnissen und Grenzen von Planung kritisch zu hinterfragen. Es gilt festzuhalten, dass Planung für wirtschaftliches Handeln unabdingbar ist und die Grundlage für die Budgetierung bildet. Ansätze zur Weiterentwicklung und Verbesserung wie beispielsweise Moderne Budgetierung, Better Budgeting, Zero Based Budgeting und Activity Based Budgeting reflektieren das Streben, die aufgezeigten Herausforderungen zu berücksichtigen.

Der Beitrag hier setzt sich auf einer allgemeinen Ebene mit der Frage auseinander, welche Variablen für den Planungsprozess erfolgskritisch sind und welche Möglichkeiten Unternehmen haben, das Verfahren unternehmensspezifisch sowie ziel- und aufgabenadäquat zu gestalten.

Planung als fundamentale Grundlage

Die Analyse sowie Ableitung fußt auf einigen Bausteinen, die für diesen Beitrag das gedankliche Fundament der Unternehmensführung bilden (Abbildung 1). Erstens wird als finale Zielgröße für die Unternehmenssteuerung, strukturiert mittels des wertorientierten Geschäftsmodells (Abbildung 1, links), der Unternehmenswert definiert. Diese Kennzahl hat mehrere Vorteile. Sie wird durch die Variablen Free Cash Flow, Risiko und Zeit aufgespannt, ist damit zukunftsorientiert, berücksichtigt das unternehmensspezifische Risiko und unterliegt grundsätzlich nicht bilanzpolitischen Beeinflussungen. Das wertorientierte Geschäftsmodell ist darauf ausgerichtet, dass alle Maßnahmen und Aktivitäten – sowohl strategische als auch operative – den Wert des Unternehmens steigern sollen.

Der allgemeine Managementprozess (Abbildung 1, Mitte) stellt die Dispositivität des Handelns des Managements sowie die Bedeutung der Planung ins Zentrum der Betrachtung. Planung, als gedankliche Vorwegnahme zukünftigen Handelns, hat zum einen die Zielerreichung zu beschreiben. Hierbei sind strategische und operative Elemente miteinander zu verzahnen. Darüber hinaus bildet die Planung die fundamentale Grundlage für die Steuerungsphase. Eine fundierte Abweichungsanalyse über den reinen Plan (Soll)-/ Realität (Ist)-Vergleich hinaus ist nur basierend auf den Daten, Informationen und Prämissen der Planung möglich! Die in dieser Phase geschaffene Transparenz hinsichtlich der Gründe für Planabweichungen ist maßgeblich für die Ableitung von Handlungsoptionen. Diese können sowohl Gegensteuerungsmaßnahmen als auch Zielanpassungen umfassen.

Abbildung 1

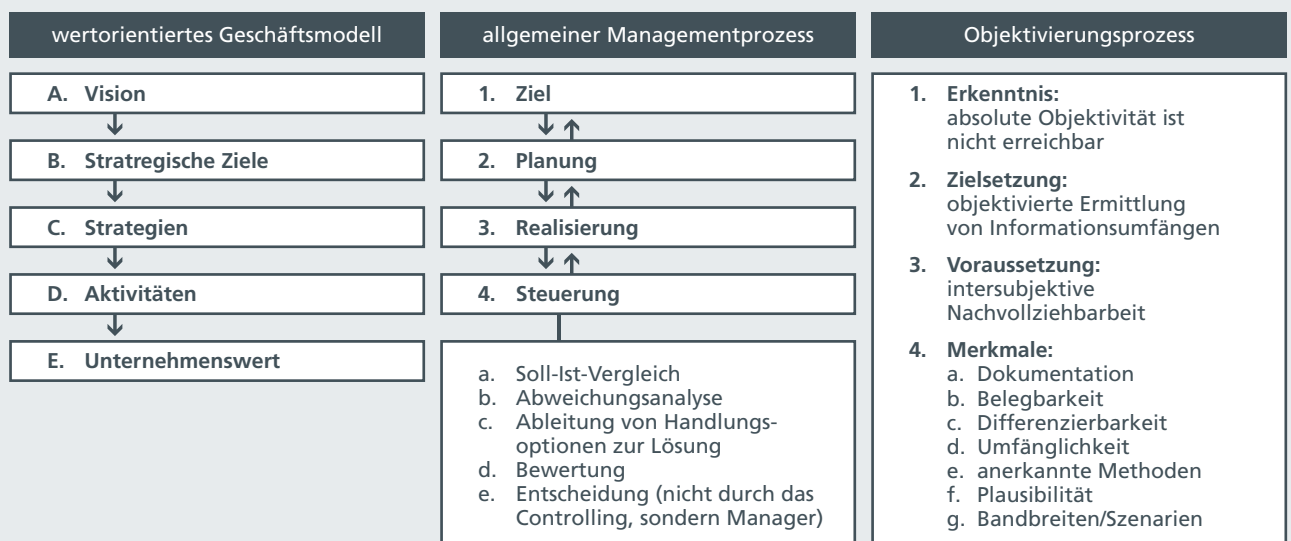
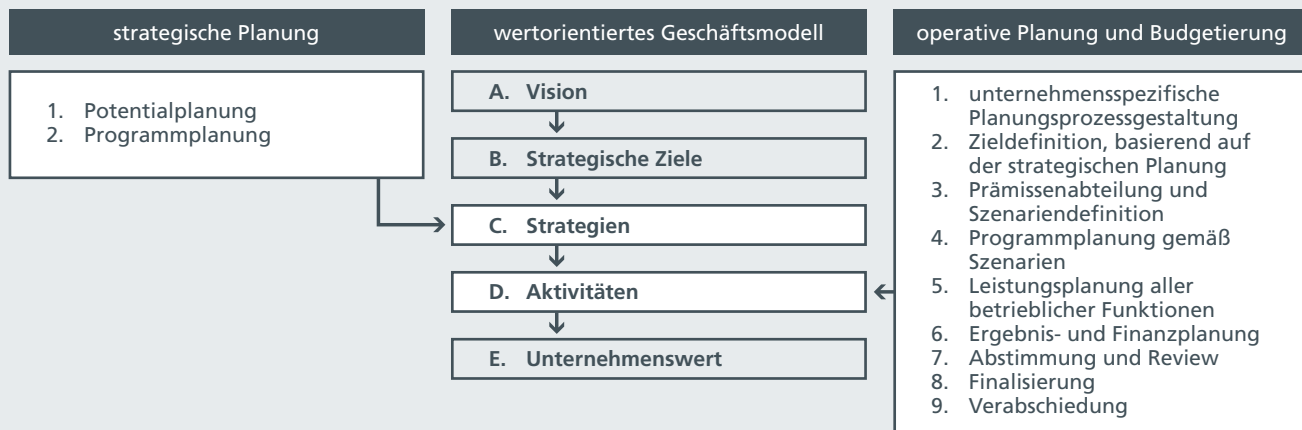


Abbildung 2



Anhand des allgemeinen Managementprozesses wird nochmals sehr deutlich, welche zentrale Bedeutung Planung als Konkretisierung des zukunfts- und zielorientierten Handelns hat. Pläne sind der Maßstab zur Realisierung sowie Analyse- und Beurteilungsgrundlage für die Steuerung von Unternehmen. Hierfür ist der Objektivierungsprozess eine dritte wichtige Voraussetzung (Abbildung 1, rechts). Ausgehend von den Erkenntnissen, dass absolute Objektivität nicht erreicht werden kann sowie eine subjektive Unternehmensführung basierend auf ‚Entscheidungen aus dem Bauch heraus‘ weder zeitgemäß noch zulässig ist, sind entscheidungsrelevante Informationsumfänge objektiviert zu ermitteln. Für diesen Prozess sind sieben Kriterien maßgeblich. Der erste Bestandteil der Objektivierung, die intersubjektive Nachvollziehbarkeit, wird durch die vier Kriterien Dokumentation, Belegbarkeit, Differenzierbarkeit und Umfänglichkeit gewährleistet. Die zweite Stufe der Objektivierung, die Entsubjektivierung, erfolgt mittels der Merkmale Verwendung anerkannter Methoden, Plausibilität und Berücksichtigung der Unsicherheit von Prognosen in Form von Bandbreiten.

Die drei Bausteine ‚Wertorientiertes Geschäftsmodell‘, ‚Allgemeiner Managementprozess‘ und ‚Objektivierung‘ spannen somit den Bezugsrahmen auf, der grundsätzlich das Ziel verfolgt, Managemententscheidungen zu objektivieren, Transparenz zu schaffen und damit Entscheidungsqualität und Unternehmenserfolg zu steigern. In der Folge sind diese Kriterien auch maßgeblich für die Fragestellung, wie Planung unternehmensspezifisch sowie ziel- und aufgabenadäquat zu gestalten ist.

Der ganzheitliche Planungsprozess

Eine Voraussetzung für den Erfolg der Planung ist die Integration strategischer und operativer Aspekte. Aus den Modellen wertorientiertes Geschäftsmodell, Wertkette nach Porter und dem Controlling-Prozessmodell der International Group of Controlling wurde der ganzheitliche Planungsprozess abgeleitet (Abbildung 2). Dieser bildet die Basis für adaptierte, unternehmensindividuelle Planungsprozesse. Die Phasen ‚Vision‘ und ‚strategische Ziele‘ umfassen den strategischen Zielbildungsprozess. Die definierten Ziele bzw. deren Erreichung werden in der dritten und vierten Phase des wertorientierten Geschäftsmodells hinsichtlich der Realisierung konkretisiert. Ergebnis der ‚Strategie‘ sind strategische Planungsaspekte, während die ‚Aktivitäten‘ operative Planungsaspekte umfassen. Zur Handhabung der Vielzahl möglicher strategischer Handlungsoptionen wird die Wertkette nach Porter als weiteres Strukturierungselement genutzt. Es ergibt sich eine funktionsorientierte Sichtweise. Die Fähigkeiten des Unternehmens müssen analysiert und entsprechende Kernkompetenzen definiert werden. Basierend auf den Analyseergebnissen sind primäre und sekundäre Aktivitäten hinsichtlich des Aspektes ‚Make-or-Buy‘ zu hinterfragen. Die strategische Planung umfasst neben der Potenzialplanung darüber hinaus die Programmplanung. Die Ergebnisse dieser beiden strategischen Planungsschritte bilden den Rahmen für die operative Planung. Der Prozess der operativen Planung wird in neun Prozessschritte unterteilt. →

Je weniger befähigt ein Unternehmensbewerter ist, um so ausgeprägter wird sein Ehrgeiz sein, einwertige Ertragsprognosen abzugeben.

Erstens ist zu prüfen, ob und wenn ja in welchem Umfang der allgemeine Planungsprozess unternehmensspezifisch anzupassen ist. Aufbauend auf der strategischen Potenzial- und Programmplanung erfolgt die Definition operativer Zielvorgaben. Verknüpft mit weiteren Annahmen, zum Beispiel hinsichtlich technologischer und volkswirtschaftlicher Entwicklungen, ergeben sich die Planungsprämissen. Entsprechend der Merkmale der Objektivierung ist die Unsicherheit von Prognosen in Szenarien abzubilden und damit mehrwertig zu planen. Damit erfolgt die Herausstellung der Unsicherheit. Moxter hat diesen Aspekt im Kontext der Unternehmensbewertung pointiert auf den Punkt gebracht: „Je weniger befähigt ein Unternehmensbewerter ist, um so ausgeprägter wird sein Ehrgeiz sein, einwertige Ertragsprognosen abzugeben: Er wird sich nicht damit begnügen, Bandbreiten möglicher künftiger Ertragsgrößen anzuführen und die Wahrscheinlichkeiten dieser alternativen Ertragsgrößen zu benennen; er wird vielmehr Wissen über die Zukunft fingieren und so, Wahrsagern nicht unähnlich, zu einwertigen Ertragsprognosen kommen.“

Die anschließende operative Programmplanung bildet die Basis für die funktionale Leistungsplanung. Ausgehend von den ermittelten Quantitäten ist die Monetarisierung als Ergebnis- und Finanzplanung möglich. Im siebten Schritt, dem Genehmigungs- und Kommunikationsprozess, erfolgt die Abstimmung mit den Bereichen sowie mit den Leitungs- und Überwachungsgremien. Neue Erkenntnisse fließen in eine finale Planungsversion ein. Diese ist dann formal zu verabschieden.

Der allgemeine Planungsprozess strukturiert den Aspekt ‚Planung‘ in einer Form, die strategische als auch operative Aspekte integriert. Dies erfolgt auf einem Abstraktionslevel, das die unternehmensspezifische Anpassung und Ausgestaltung gewährleistet.

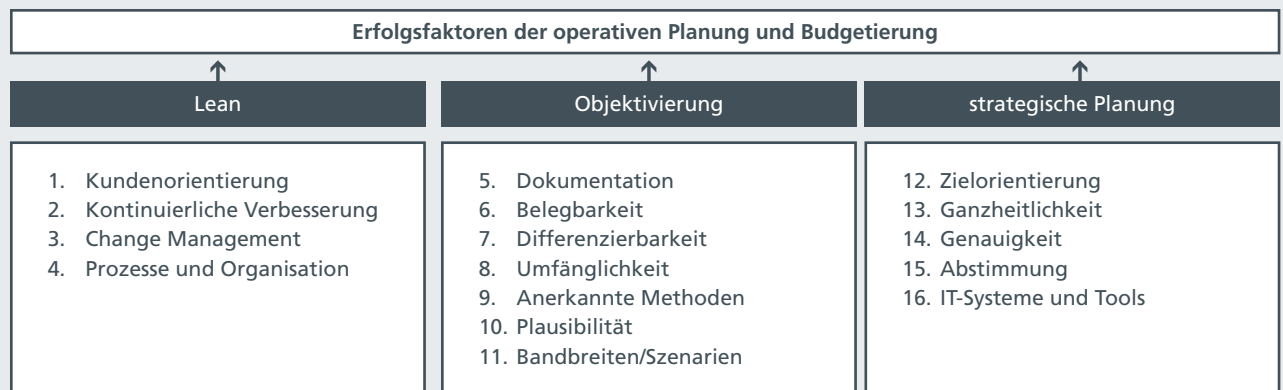
Erfolgsfaktoren der operativen Planung

Die spezifische Ausgestaltung des Planungssystems muss sich an den Kriterien orientieren, die den Erfolg der Planung bestimmen. Messvariablen für diesen Erfolg sind Akzeptanz, Kosten, Qualität und Erstellungsdauer der Planung. Dabei muss auch in Betracht gezogen werden, wie die Planungsergebnisse kommuniziert und wie sie weiter genutzt werden. ‚Reporting‘ und ‚Steuerung‘ sind daher ebenfalls wesentliche Aspekte.

Als Einflussvariablen der Budgetierung definiert die Arbeitsgruppe ‚Moderne Budgetierung‘ des Internationalen Controllervereins Elemente in den Bereichen ‚Prozesse und Strukturen‘ sowie ‚Inhalte‘. Prozesse und Strukturen müssen demnach einfach, flexibel und integriert sein. Der Inhalt hat die Organisation und Wertschöpfung widerzuspiegeln.

Als Kondensat aus vorhandenen Ansätzen sowie den oben skizzierten fundamentalen Bausteinen wurden 16 Erfolgsfaktoren abgeleitet, die sich in die drei Cluster ‚Lean‘, ‚Objektivierung‘ und ‚Umsetzung‘ differenzieren (Abb. 3). Die explizite Herausstellung des Lean-Gedankens als Erfolgsfaktor der operativen Planung reflektiert die gegenwärtigen unternehmerischen Herausforderungen, insbesondere Umweltdynamik und Komplexität, welche dazu führen, dass Stillstand Rückschritt bedeutet. Die Lean-Philosophie, das ständige Streben nach Verbesserung und Perfektion, die bisher hauptsächlich in primären Aktivitäten, insbesondere der Produktion, zur Anwendung kam, ist auch effizienzsteigernd auf indirekte Aktivitäten wie die Planung anwendbar. Ausgehend von den fünf Grundprinzipien von Lean (Wert, Wertstrom, Flow, Pull, Perfektion) wurden die vier Variablen ‚Kundenorientierung‘, ‚kontinuierliche Verbesserung‘, ‚Change Management‘ sowie ‚Prozesse und Organisation‘ als erfolgskritisch abgegrenzt.

Abbildung 3



Kundenorientierung in Bezug auf die operative Planung beinhaltet die konsequente Ausrichtung des Prozesses auf die Informationsbedürfnisse der Entscheidungsträger. Mittels des permanenten Strebens nach Verbesserung wird der Grad der Zielerreichung erhöht. Für diesen Wandel schafft das Change Management einen professionellen Rahmen. Diese Unterstützung ist insbesondere deshalb evident, da der Mensch grundsätzlich Wandel und Veränderung als Gefahr wahrnimmt und deshalb ablehnt. Mittels des Aspektes ‚Prozesse und Organisation‘ wird aufbau- und ablauforganisatorisch ein institutioneller Rahmen geschaffen, der organisationale Effektivität und Effizienz gewährleistet.

Die Objektivierung wurde als Basiselement definiert und ist auch für die Planung ein wichtiger Erfolgsfaktor. Mittels der sieben Kriterien wird der Prozess zur Sicherstellung von intersubjektiver Nachvollziehbarkeit und Entsubjektivierung strukturiert sowie standardisiert und somit handhabbar gemacht.

Für die konkrete Umsetzung der Planung sind die Variablen ‚Zielorientierung‘, ‚Ganzheitlichkeit‘, ‚Genauigkeit‘, ‚Abstimmung‘ sowie ‚IT-Systeme und Tools‘ von entscheidender Bedeutung. Erstens muss die Planung zwingend auf den strategischen Vorüberlegungen und Zielen aufbauen. Der Fall Blackberry verdeutlicht diesen Aspekt beispielhaft: Der angeschlagene Smartphone-Hersteller hat sich strategisch neu ausgerichtet. Unter der Annahme, dass die Programmplanung weiterhin, auch hinsichtlich der Mengen, Bestand hat, ergab sich aufgrund des Strategieschwenks (Auslagerung großer Teile der Eigenfertigung in Fremdfertigung durch Foxconn) bei der Potenzialanalyse und -planung eine signifikante Änderung für die operative Leistungsplanung der betrieblichen Funktion Produktion.

*Anforderung an Prozesse
und Strukturen: einfach,
flexibel und integriert*

Des Weiteren muss im Rahmen eines erfolgreichen Planungsprozesses sichergestellt sein, dass die Informationen adressaten- und zeitgerecht zur Verfügung gestellt werden, um bei Bedarf steuernd eingreifen zu können. Der Detaillierungsgrad bzw. die Genauigkeit der Planung ist regelmäßig Auslöser für intensive Diskussionen. Eine grundsätzliche Regelung – wie sie beispielsweise für die Unternehmensbewertung besteht – mit der Einteilung in eine nahe und ferne Planungsphase ist bei der operativen Planung nicht möglich. Der Zeithorizont der Planung ist aufgrund unternehmensindividueller Merkmale spezifisch zu wählen. Konkret muss der anvisierte Grad der Genauigkeit regelmäßig hinterfragt und auf seine Zieladäquanz hin überprüft werden. In der Erläuterung des allgemeinen Planungsprozesses wurde bereits herausgestellt, dass die Abstimmung und Überprüfung mit und durch Betroffene sowie Entscheidungsträgern wichtig ist, um die Akzeptanz der Planung zu

erhöhen. Vor diesem Hintergrund müssen Rahmenbedingungen, Prämissen und Ergebnisse adäquat kommuniziert werden. Die Planung ist daher nicht nur mit den operativen Entscheidungsträgern – deren Erfolgsmessung und gegebenenfalls damit auch deren variable Vergütung von der Planumsetzung abhängen – abzustimmen, sondern auch mit Überwachungsgremien wie beispielsweise dem Aufsichtsrat. Eine intelligente, frühzeitige Einbindung dieser Gruppen reduziert die Gefahr der Ablehnung oder dass eine umfangreiche Überarbeitung notwendig wird. Finaler Erfolgsfaktor für die operative Planung ist die angemessene Abbildung des Planungsprozesses in einem IT-System sowie die Verfügbarkeit der notwendigen Tools. Repetitive Aktivitäten können damit ebenso wirtschaftlich abgewickelt werden, wie eine konsistente Datenbasis gewährleistet wird.

Zusammenfassung

Es ist offensichtlich, dass Planung, als gedankliche Vorwegnahme zukünftigen Handelns, aufgrund der Zukunftsorientierung nie ‚richtig‘ sein kann. Dies hat jedoch nicht zur Folge, dass nicht geplant werden soll. Vielmehr muss die Ausgestaltung des Planungsprozesses sowie dessen Integration in das Gesamtsystem der Unternehmensführung überdacht und optimiert werden.

Vor diesem Hintergrund wurde der Bezugsrahmen mit 16 Erfolgsfaktoren in drei Bereichen skizziert. Mittels dieser Kriterien wird sichergestellt, dass strategische und operative Aspekte integriert sind, der Aufwand im Rahmen bleibt und die notwendige Datenqualität erreicht wird. Der Planungsprozess kann damit unternehmensspezifisch sowie ziel- und aufgabenadäquat optimiert werden. ●



Professor Dr. Olaf B. Mäder
ist Professor für Controlling,
insbesondere Projektcontrolling,
an der Hochschule Reutlingen
sowie Gastprofessor für Rechnungswesen und Controlling an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen. Davor war er als Offizier bei der Deutschen Luftwaffe, als Projektleiter bei PricewaterhouseCoopers und in verschiedenen Führungspositionen in der Airbus Group tätig. Seine Forschungs- und Beratungsschwerpunkte liegen im objektivierungsorientierten Controlling, der wertorientierten Steuerung von Technologieunternehmen und dem Projektcontrolling.
olaf.maeder@reutlingen-university.de
www.reutlingen-university.de