

Eine Streitschrift

Auslöser ist die Sorge um die Zukunft der deutschen Industrie als Generator der Wirtschaft

MANAGERISMUS

Pathologien deutscher Unternehmen

M. Hoefle / H. Marquart / R. Schnopp

Planwirtschaft

Planung & Budgetierung vor dem Aus

Viele Manager haben einen starken Hang zu Analysen und Systemen, aber ein distanzierendes Verhältnis zu Menschen, Gemeinschaft und Werten.

Bezug der Schrift /

Die Schrift kann gegen eine Schutzgebühr von 4,50 € unter www.managerismus.com <<http://www.managerismus.com/>> bezogen werden.

Diskussionsforum /

Unter www.blog.de <<http://www.blog.de/>> und weiter unter dem Stichwort/Tag: **Managerismus** können Beiträge zum Thema eingesehen und gemacht werden. Beteiligen Sie sich daran, das Thema voranzubringen.

Copyright /

Copyright © Autorenteam Managerismus 2006

Sämtliche Inhalte unterliegen dem Urheberrecht. Alle Rechte sind vorbehalten. Unzulässig ist die Veränderung oder Manipulation in PCs/Computern, es sei denn mit schriftlicher Genehmigung des Autorenteam.

Layout /

Designbüro Bitterlich, München (bitterlich-design@maxi-dsl.de)

Lektorat /

snapshot Redaktionsbüro, München (www.redaktionsbuero-snapshot.de)

Autorenteam /

Manfred J. Hoefle, Hans Marquart, Reinhardt Schnopp

Das Autorenteam hat einen vielseitigen Erfahrungsgrund:
verschiedene Geschäftsarten, Unternehmensfunktionen
(Schwerpunkte: Supply Chain Management, Strategische Planung, Controlling,
Unternehmens-/Personalführung, Prozessoptimierung, Ventures),
national und international.

Der Intellekt hat ein scharfes Auge für Methoden und Werkzeuge,
aber er ist blind gegenüber Zielen und Werten.

(Albert Einstein, Das Ziel der menschlichen Existenz, 1943)

Planwirtschaft und Bürokratie in den Unternehmen

Planung & Budgetierung – Pathologien und Medikation

ÜBERBLICK MANAGERISMUS 4)

Planwirtschaft in den Unternehmen

ZUSAMMENFASSUNG 8)

VORWORT - Zweck von Planung & Budgetierung 11)

ANAMNESE

Planwirtschaft in den Unternehmen 14)

1. Zuviel Planungsbürokratie 14)
2. Unproduktive Rituale 22)
3. Untaugliche Planungsansätze 29)

DIAGNOSE

Grundlegend falsche Denk- und Handlungsweisen 33)

1. Glaube, dass Zukunft planbar sei 33)
2. Hoffnung auf eine stets bessere Zukunft 35)
3. Verliebtheit in Methoden und Instrumente 37)
4. Irrglaube, dass in der Wirtschaft (nur) rational gehandelt wird 38)
5. Drang zur totalen Integration von Planungssystemen 38)

THERAPIE

Sich auf die unternehmerische Aufgabe konzentrieren 41)

1. Zuerst Agilität der Unternehmens erheblich verbessern 41)
2. Dann Planung & Budgetierung aktionsorientiert machen 44)
3. Schließlich: Vernünftig verhalten 48)

MEDIKATION 51)

PUNKTUM

Und es geht doch! 52)

ÜBERBLICK MANAGERISMUS

In der Öffentlichkeit herrscht Konsens: Deutschland krankt seit langem an einem Mangel an Reformen in Staat, Gesellschaft, Verbänden, Gewerkschaften und Hochschulen. Von Unternehmen ist dabei nicht die Rede; sind sie und die Manager dabei wirklich außen vor? Viele Erfolgsgeschichten, der Status Deutschlands als Exportweltmeister - wie fragil er auch sein mag - scheinen unzweifelhaft Argumente und Beweise für die Anpassungsfähigkeit der deutschen Wirtschaft und ihrer Industrie zu sein, scheinbar.

Denn gerade Anpassungen sind oft zu vordergründig und zu spät vorgenommen worden und firmieren unter verschiedenen Bezeichnungen: Entlassung, Kostenreduktion, Stilllegung, Verlagerung, Outsourcing, Portfoliobereinigung, Lohnsenkung und Einkaufsoffensive. Waren das wirkliche Reformen an Leib und Seele der Unternehmen? Nein, um es vorweg zu nehmen, es war einfaches Reengineering. Zu kurz kamen nämlich Innovationen, Prozessverbesserungen, Strukturveränderungen, gute Führung sowie Mitnahme der Mitarbeiter. Die Herangehensweise und die eingesetzten Instrumente wurden nicht hinterfragt.

Urheber dieser Art von Anpassungsmaßnahmen, die in manchen Unternehmen den herausfordernden Titel „World Class“ trugen, waren in vielen Fällen technokratische Manager, begleitet von einer angeschwollenen Zahl an Beratern und stimuliert von Finanz-Analysten, öffentlich gefeiert von einschlägigen Medienvertretern. Besagte Manager ließen sich von der Agenda der Kapitalmärkte leiten und entwickelten einen Hang zu komplizierten Systemen, Methoden und Instrumenten. Diese kamen in immer neuen Schüben in die Unternehmen und verblassten wieder wie so manche Mode.

Mit den Anpassungsmaßnahmen hat sich eine Distanz zu den Mitarbeitern eingeschlichen, die trotz gegenteiliger Beteuerungen oft nur als „Köpfe“* behandelt werden. Gerade in jüngster Vergang-

enheit erleben wir alle einen Mangel an Verbundenheit zu Standorten und Unternehmensteilen, ein Schwinden sozialer Verantwortung und einen Verlust an Werten. Eine seltsame Begleiterscheinung sind die immer wieder versuchten oder vollzogenen Machenschaften, den Markt durch Konzentration und Monopolbildung auszuhebeln.

Hinzu kamen Bestrebungen, den persönlichen Vorteil über so genannte Erfolgsbeteiligungen/Incentivesysteme zu maximieren. In nicht wenigen Unternehmen herrschen planwirtschaftliche Zustände, die von kontrollverliebten Managern mit Management Exzellenz verwechselt werden. Im Gegensatz dazu wurden in der Öffentlichkeit Markt und Wettbewerb als Lebenselixier der Wirtschaft beschworen.

Der Schatten der Globalisierung, das allseits akzeptierte Bedrohungsszenario und zugleich die einseitige Ausrede verdeckten in den letzten Jahren viele Mängel. Aktuell bestimmen drei Entwicklungen das Bild: Schließungen großer Betriebe, subventionierte, vorschnelle Verlagerungen sowie kräftige Zuwächse bei den Vergütungen auf Vorstandsebene**. Und es ist noch zu einer allmählichen, aber tiefgreifenden Verschiebung wirtschaftlicher Macht gekommen: Von deutschen Banken und Unternehmen weg zu international agierenden Kapital- und Hedgefonds.

Die Auswirkungen all dessen münden in vagabundierende Ängste bei den Mitarbeitern, in opportunistisches Verhalten und in Entsolidarisierung großer Teile der „Unselbständigen“. Die Deindustrialisierung des Landes verbunden mit der Aushöhlung des Arbeitsmarktes vollzieht sich noch immer unaufhaltsam.

* In der Managementsprache bevorzugt als Human Resources oder Humankapital bezeichnet, wörtlich „Menschlicher Rohstoff“ oder „Menschliches Kapital“; nicht von ungefähr als Unwort ausgezeichnet.

** In den letzten 10 Jahren stiegen die Löhne im Durchschnitt um nicht mehr als 10 %, die Vergütungen von Top-Managern um 300%.

Noch hat die Liste der Fehlentwicklungen in der Leitung vornehmlich börsennotierter Unternehmen keinen geeigneten Namen. (Mittelständische und familiengeführte Unternehmen sind dagegen im Großen und Ganzen immun). Hilfsweise soll sie in dieser Schrift „**Managerismus**“ genannt werden, in Anlehnung an verbrauchte Ideologien und angeschlagene Wirtschaftssysteme.

Die Gegenwelt sind **Unternehmertum** und gute **Führung** oder im Manager-Esperanto „**Entrepreneurship**“ und „**Leadership**“. Diese Vokabeln werden gerne aufgegriffen und geradezu inflationär gebraucht. Insbesondere von solchen Managern, die sie nicht zu praktizieren gedenken oder das gar nicht können. Mit den positiv besetzten Begriffen Entrepreneurship und Leadership geben sie meist vor, Innovation, Mitarbeiterorientierung, Wertebezug und Nachhaltigkeit in Einklang zu bringen.

Um einer Wirklichkeit, in der Unternehmertum und gute Führung gelebt werden, wieder eine größere Chance zu geben und den **Managerismus** zurückzudrängen, braucht es wahre Reformen in den Unternehmen. Reformen, die im Denken beginnen und sich dann in unternehmerischer Verantwortung wieder finden, Reformen, die sich im alltäglichen Umgang immer aufs Neue beweisen.

Das wird für viele Manager eine schier unvergleichliche Herausforderung sein, weil es nicht darum geht, das bisherige Handeln zu verbessern, sondern vielmehr darum, es in Frage zu stellen und zu verändern.

Überzeugende Beispiele, dass dies funktioniert und nachhaltige Ergebnisse liefert, lassen sich sehen, wenn man will.

Diese Schrift soll Widerspruch hervorrufen. Doch dabei darf es nicht bleiben. Absicht ist, Anstoß zu grundlegenden Veränderungen zu geben.

Zu wesentlichen Fehlentwicklungen, den **Pathologien der aktuellen Unternehmenswelt** wird Stellung bezogen. Abhilfen und Auswege werden vorgeschlagen:

- **Agilität statt Planwirtschaft**
- **Durchgängige Prozessorientierung statt Funktionsorientierung**
- **Intelligente Wertschöpfung und vernünftiger Standorterhalt statt simpler Verlagerung**
- **Good Corporate Governance statt Kollusion,**
- **Unternehmertum statt „Managerismus“**

In dem ersten Teil wird **Planwirtschaft** in den Unternehmen als eine typische Facette des Managerismus behandelt: Wie es zu dieser Pathologie kam und wie man sie los wird.

ZUSAMMENFASSUNG

„Budgeting is the bane of corporate America“ (Welch 1995)

In den letzten Jahren macht sich in Unternehmen Unzufriedenheit mit der Planungs- und Budgetierungspraxis bemerkbar, spät im Vergleich zu Skandinavien, wo renommierte Unternehmen*) Planung & Budgetierung längst aufgegeben oder radikal umgestellt haben.

In Deutschland hingegen ist die exzessive Planung & Budgetierung gang und gäbe, denn noch lässt eine breite Erneuerung auf sich warten. Was also muss getan werden, um Planung & Budgetierung aus ihrer augenscheinlichen Ineffektivität heraus zu holen?

Die Geschäftsplanung muss auf das zurückgeführt werden, was sie leisten kann und soll. Planen sollte man das Vorgehen und die Aktionen, die als zweckmäßig angesehen werden, um gesetzte Ziele zu erreichen. Das Gerüst hierzu sind flexible Aktionspläne. An der Planung & Budgetierung müssen diejenigen beteiligt werden, die am meisten beitragen können. Das sind in aller Regel die Geschäftsverantwortlichen und nicht Planer, Kaufleute oder Spezialisten.

Nach Erfahrung agiler Unternehmen kann die Zahl der mit Planung & Budgetierung befassten Mitarbeiter unbeschadet drastisch reduziert werden.

Feinplanung bis zur einzelnen Kostenstelle und uniforme Planung über den kurzfristigen Horizont hinaus sind kontraproduktiv, weil sie eine nicht reale Genauigkeit und Vollständigkeit vortäuschen. Komplexe Zusammenhänge – das sind viele Probleme der Unternehmensführung – lassen sich nicht einfach planerisch erfassen, in feste Planungsformate zwingen und kalendarisch festhalten. Planungen, die vorgeben die Zukunft abzubilden, sind nicht nutzbringend, weil Zukunft nicht vorhersehbar ist.

* Svenska Handelsbanken als Pionier, Volvo, IKEA, Ericsson oder UBS (Schweiz)

Entscheidend ist, dass in den Unternehmen ein Dialog zustande kommt, in dem Chancen, Risiken und die Antworten sorgfältig abgewogen werden. Als Orientierungspunkte für die Aktionsplanung haben sich interne Benchmarks, Vergleiche mit den Vorjahren und mit exzellenten Wettbewerbern bewährt. Und dann sind Entscheidungen fällig, die so lange konsequent zu verfolgen sind, solange nichts Neues vorliegt.

Soll das Verdikt der Mittelmäßigkeit vermieden werden, muss Planung & Budgetierung von den Incentive-Systemen entkoppelt werden.

Steht es im Mittelpunkt der Unternehmensführung, die Selbstverantwortung, Eigenmotivation und Kreativität der Mitarbeiter zu stärken, haben wir es mit einer Leadership-Haltung zu tun, die einer Unternehmensumwelt mit hoher „**Dynexity**“ angemessen und Erfolg versprechend ist. (*Pfläging 1996*)

Wird dagegen die Aufmerksamkeit auf die Einhaltung von Plänen oder periodenbezogener Budgets gelenkt, verweist das auf einen veralteten, bürokratischen Stil. Dann handelt es sich um eine typische Facette des **Managerismus**.

Unternehmer zeichnen sich dadurch aus, dass sie Ziele risikobewusst angehen, Manager jedoch nicht selten dadurch, dass sie Fehler vermeiden wollen, indem sie sich an Pläne halten, die mit Hilfe von Stäben und Beratern sowie viel Aufwand erstellt und abgesichert wurden.

Nicht zu vergessen: Ein Erfolgsbaustein bei der Umgestaltung der Planung & Budgetierung besteht darin, die benutzte Sprache, die Semantik zu verändern. Das lehren Erfahrungen aus umfangreichen Veränderungsprozessen. Herkömmliche Begriffe wie Budget und Jahresplan sollten durch Aktions-, Projektpläne ausgetauscht werden.

Die Unterscheidung in strategische und operative Planung kann entfallen, der Plan-Ist-Vergleich sowieso.

Die Zeit von „Non-Budgeting“ und „Lean Planning“ ist gekommen. Wer das nicht einsehen möchte, sollte Gegenargumente vorbringen und in eine Diskussion darüber eintreten. Wer es ein sieht, sollte ohne Verzug mit der Veränderung beginnen.

Ansätze zur Reform werden erläutert und praktische Vorschläge gegeben. Deren gemeinsamer Nenner ist eine **hohe Agilität der Unternehmen**.

VORWORT - Zweck von Planung & Budgetierung

Ein Hauptmerkmal zentral gelenkter Wirtschaften waren riesige Planungsapparate mit großem Einfluss. Der Glaube an die Kraft von Planung, war lange Zeit mächtig. Mit Fünf-Jahresplänen sollte die Zukunft bezwungen werden. Das klägliche, späte Scheitern ist Historie.

Der Vergleich ist nicht so weit hergeholt, wie es vielleicht erscheint. In Großunternehmen waren und sind immer noch offene oder subtile Parallelen feststellbar. Aus einer Art institutioneller Blindheit heraus werden sie nicht wahrgenommen. Lediglich einzelne Aspekte der Planung & Budgetierung wurden beanstandet, Verbesserungsvorschläge zum Prozess und zu den Instrumenten nachgeschoben. Ungehört blieb aber die Systemkritik, die auf die überhand nehmende Planwirtschaft in Großunternehmen zielte. (vgl. Ziegler 1990)

Obwohl es viele wissen, stört es wenige: Die zentralen Instrumente des Managements größerer Unternehmen und ebenso der Administration großer Organisationen waren von Anfang an unzweckmäßig und aufwändig*). Auch die erhoffte Motivationswirkung blieb aus oder verkehrte sich ins Gegenteil. Inzwischen sind die Instrumente in die Jahre gekommen und haben in vielen Fällen auch versagt. Es kam anders als man dachte.

Planung & Budgetierung ist nicht selten zum Selbstzweck verkommen. In der Praxis lässt sich ein aufwändiger, langwieriger Planungs- & Budgetierungsprozess beobachten. Eine Vielzahl von Managern mit den zugeordneten Spezialisten – Geschäftsentwickler, Strategische Planer, Business Analysten, Markt- oder Lieferplaner und wie immer sie sich bezeichnen – sind in einen jährlich, vierteljährig bis monatlich wiederkehrenden und genau datierten Planungsprozess verwickelt. Dass dieser Prozess mit den ständigen Plan-/Ist-Vergleichen teuer ist, ahnt jeder, man will es aber nicht wirklich wissen.

* Übrigens: Auch in USA als „cumbersome and out of sync“ kritisiert.

Ihren Ursprung haben diese Gewohnheiten in einem mechanistischen Führungsverständnis und einem ebensolchen Weltbild. Es ist darauf zurückzuführen, dass die Verantwortlichen (*dabei eher die Verwalter und weniger die Unternehmer*) ihre Betriebe als Apparate und Planungsobjekte begreifen und entsprechend handeln und eben nicht als offene, innovative und soziale Systeme, in denen der Mensch der Dreh- und Angelpunkt ist. Das trifft in besonderem Maße auf die in Spitzenpositionen gekommenen Generationen akademisch ausgebildeter Manager zu mit ihrer Nähe zu Finanz- Analysten, Consultants und ihrem Hang zu Cost Cutting, Outsourcing, Marktkapitalisierung und nicht zuletzt Selbst-Repräsentation. Was dabei zu kurz kommt, ergibt sich im einfachen Umkehrschluss.

Warum und wie es soweit kam und wie es sich abstellen lässt, darauf sollen Antworten gefunden werden. Der Weg dahin führt nur über eine ernsthafte Auseinandersetzung mit der aktuellen Managementpraxis. Diese Auseinandersetzung sollte sich nicht mit den Fehlern selbst aufhalten, sondern an den systemischen Wurzeln ansetzen.

Planung hat den Zweck zu zeigen, wie man Ziele erreichen will. Dazu bedarf es möglichst klarer Vorstellungen über die anzustrebenden Ziele, den Weg zur Zielerreichung und die dazu notwendigen Mittel. Anders ausgedrückt: Strategie („*Was*“) und Budget oder operativer Plan („*Wie*“).

Dies lässt sich an einem vertrauten Szenario aus der Welt des Sports veranschaulichen, der Fußball-Weltmeisterschaft – zuletzt in Deutschland. Für die Bewerbung mussten umfangreiche **Pläne** vorgelegt werden: Stadionausbau, Infrastrukturvorhaben, Organisation und anderes mehr. Nach der erfolgreichen Nominierung waren Pläne zum Ablauf der Spiele, der Steuerung der Zuschauer, der Verkehrsanbindung, der Medienbeteiligung, der begleitenden Events und

vieles mehr auszuarbeiten. Der organisatorische Erfolg der WM ist im Wesentlichen das Ergebnis der guten Vorbereitung, eines exzellenten Projektmanagements. Nicht geplant werden konnten **die Ergebnisse** der Spiele, nicht vorherzusehen war die Stimmung bei den Spielen und im Lande.

Das Ziel der deutschen Mannschaft auf heimatlichem Boden war kein geringeres als der Titelgewinn. Alle Anstrengung und alle Hoffnungen waren auf dieses ambitionierte Ziel hin gerichtet. Mit dem Resultat waren alle überaus zufrieden, obwohl das hehre Ziel nicht erreicht wurde.

Planung & Budgetierung hat eine Koordinationsaufgabe und eine Motivationsfunktion. Es kommt darauf an, viele zu beteiligen, auf gemeinsame Ziele hin auszurichten und sie zu den abgesprochenen Aktionen zu verpflichten.

Operative Planung wird in Euro ausgedrückt als Budgetplanung, Umsatzplanung, Kosten-Leistungsrechnung bezeichnet. Oder sie wird in Mengen/Stück angegeben als Mengen- oder Volumenplanung/Absatzplanung, Produktionsprogramm definiert. Budgetierung soll die periodenbezogene Umsetzung der Pläne und die Übersetzung in die Organisation bis hin zur einzelnen Kostenstelle sichern.

Planung & Budgetierung haben nur insoweit eine Berechtigung als sie die Umsetzung von Entscheidungen über Projekte und Aktionen effektiv unterstützen. Doch eine Planung von „Ergebnissen und Ereignissen“ und eine Vorwärtsbuchhaltung“ über Budgets sind nicht nur unzweckmäßig sondern unsinnig.

Im Fokus dieser Schrift stehen die Geschäftsplanung) und die zugehörige Budgetierung. Produkt-/Projekt-/Programmplanung sind ausgeklammert, weil diese Planungsarten primär einen anderen Bezug haben.*

* z.B. Absatzplanung (Mengen)/Produktionsprogrammplanung, Lieferplanung/ Umsatzplanung, Ressourcenplanung (Mitarbeiter, Material, Maschinen, Finanzmittel)

ANAMNESE: Planwirtschaft in den Unternehmen

In der gegenwärtigen Planungs- & Budgetierungs-Praxis lassen sich pathologische Erscheinungen ausmachen. Will man die Krankheit kurieren, kommt man nicht daran vorbei, die Krankheitsgeschichte aufzunehmen und die Ursachen aufzudecken. Nur die Symptome zu sehen, hilft nicht weiter.

Die Ursachen für die grundlegende Fehlentwicklung liegen in der Institutionalisierung von Planung & Budgetierung, im Prozess, im Denken und Verhalten sowie im angewendeten Instrumentarium. An vielen Stellen werden Mängel sichtbar während Ursache und Wirkung nicht immer leicht auseinander zu halten sind.

1) Zuviel Planungsbürokratie

Auffallend, aber nicht einfach zu fassen, ist der in Großunternehmen entstandene Planungsapparat. Abzulesen an der über die Jahre gewachsenen Zahl von Planern, Controllern und Planungsstellen.

So kommen in Unternehmen auf eine Milliarde Umsatz bzw. 5000 Mitarbeiter mindestens 20 unmittelbare **Planer**; das sind Mitarbeiter der strategischen Planung, Marketing- und Vertriebsplanung, Spezialisten in Business Administration und Controlling sowie der Logistik und weiterer Funktionen.

Beteiligt sind weitere 100 mittelbare Planer, überwiegend operativ, in den verschiedenen Produktgebieten, Funktionen und Regionen.

Das involvierte **Management** mit seinem großen Zeitpensum für die verschiedenen Abstimmungsrunden und Durchsprachen bleiben bei dieser Abschätzung noch unberücksichtigt, ebenso die mit Plan-/Ist-Vergleichen beschäftigten Controller.

Dieser Planungsapparat verschlingt nach einer Studie der Hacket Group in einem Unternehmen der oben angegebenen Größe 25.000 Manntage pro Jahr. Das entspricht mit etwa 120 Beschäftigten der Mitarbeiterzahl eines größeren mittelständischen Unternehmens.
(vgl. Hacket Group, 1993)

Zu diesem Planungsaufwand summieren sich noch **Berater** (mit ihren häufig exorbitanten Honoraren*) im Rahmen von Restrukturierungsprojekten sowie Hilfstätigkeiten für Topmanager. Eigene Schätzungen und verschiedene Angaben von Unternehmen lassen den Schluss zu, dass der Aufwand für Planung & Budgetierung bei rund **5% der gesamten Wertschöpfung** liegt; darin sind auch Kostenanteile für Zeitverzug und Fehlplanung enthalten. Damit bewegt man sich in etwa auf der Höhe der Fertigungslöhne in der Elektronikindustrie.

Der Aufwand lässt sich noch anders bemessen: Das Management wendet mindestens 10 bis 20% seiner Zeit für Planung & Budgetierung auf. Bei Controllingfunktionen /Abteilungen sind es eher 50%.

In besonders starkem Maße trifft das Phänomen einer über Jahrzehnte ausufernden Planungsbürokratie auf diversifizierte Großunternehmen zu. Dort lassen sich Kontrollsucht – dafür stehen Budgetpläne mit 200 Positionen – und die Beziehung zwischen komplexer Organisationsstruktur und dem Aufwand für Planung & Budgetierung gut beobachten.

* Consulting-Unternehmen wie McKinsey oder Boston Consulting Group verrechnen für einen Berater (darunter Hochschulabgänger, „Beraterlehrlinge“ genannt) über 100.000 € / Monat. Das entspricht mehr als dem Jahreseinkommen von zwei Durchschnittsverdienern.

Historischer Bezug

Ihren zunächst langsamen Anfang nahm die Planungsbürokratie in Deutschland zu Beginn der 70er-Jahre. In der folgenden Dekade kam die strategische Planung auf. Nach dem Abebben der Sonderkonjunktur aus der Wiedervereinigung haben sich in den 90er Jahren viele Restrukturierungsfälle angehäuft. Der Grund waren vom Management versäumte Anpassungen, trotz oder wegen der umfangreichen Planungen und wenig anspruchsvoller Ziele. Deshalb standen viele Restrukturierungs- bzw. Neuausrichtungsprojekte an. Durch wichtige Änderungen in der Organisation, im Geschäft oder im Management überholte die Realität diese in der Beratersprache als „World Class“- bezeichneten Neuausrichtungsprogramme.

Im Rückblick muten diese Programme wie Planungsgigantomanie an, ihre Ergebnisse waren trotz aller Schönrederei enttäuschend. Dividiert man die „Einmalproduktivität“ dieser „World Class“-Projekte durch die „verschlafenen Jahre“ und die anschließende Zeit für die Restrukturierung, kommt man auf eine normale, durchschnittliche Produktivitätssteigerung. Das heißt nichts anderes, als dass das Management die üblichen Produktivitätssteigerungen zunächst nicht erreicht und sie mit großem Aufwand aufzuholen versucht hat. Fazit: Es fehlte an nachhaltigem Management.

Die Rettung von Sanierungsgeschäften kam dann in aller Regel mit dem Wechsel der Leitung und mit wichtigen Innovationen in den Produkten und Systemen.

Die Ergebnisse der in den 90er-Jahren immer aufwändigeren Geschäftsplanungen waren ebenfalls miserabel. Diese Geschäftsplanungen waren bisweilen eine unharmonische Kombination von Value Based Management-Methoden, Balanced Scorecards sowie konventioneller Mehrjahresplanung und –budgetierung, die von

jeweils anderen Funktionen favorisiert wurden.

Das Platzen der Planungsblase der „New Economy“ zur Jahrtausendwende war der Kulminationspunkt. Danach begann wieder etwas mehr Pragmatismus einzukehren.

In den letzten Jahren wird der zunehmende Einfluss der Kapitalmärkte spürbar, unter anderem in Form erhöhter Planungsanforderungen. Als ein Faktor sind die verschärften Basel II-Rating-Vorschriften zu nennen.

Die Financial Community, vertreten durch eine Vielzahl junger Analysten, erwartet mit großem Selbstverständnis von kapitalmarktabhängigen Unternehmen detaillierte Zukunftszahlen und Planeinhaltung. Über den verursachten Planungs- und Berichtsaufwand und die schädlichen Wirkungen aufgrund des Erwartungsdruckes geht man stillschweigend hinweg. Mit ihren eigenen Prognosen geben Analysten vor, mit der Ungewissheit über die Zukunft in hohem Maße vertraut zu sein und darum präzise Ergebnisschätzungen abgeben zu können. Falls diese nicht zutreffen, fällt die Abweichung auf das Management zurück.

Ein starkes Indiz für eine bürokratische Handhabung sind die noch gebräuchlichen Drei- oder Fünf- Jahres-Pläne. Zu Denken gibt der Bezug zu den gleichnamigen Plänen zentral geleiteter Wirtschaften. Wird doch suggeriert, dass man die Zukunft der nächsten fünf Jahre über eine Art Vorwärtsbuchhaltung im Griff habe. Das ist Unfug, der in vielen Unternehmen noch nicht abgestellt ist. Ein solch normierter Planungsmodus erzeugt viel unnützes Datenmaterial und nährt den Zweifel, ob der Zweck von Planung überhaupt verstanden wird.

In Teilbereichen der deutschen Industrie gab es eine Planwirtschaft nach dem Vorbild des Militärs. Hier herrschte ein Beschaffungswesen, in dem die Bestellungen in einem traditionell engen Auftragsverhältnis planerisch zu detaillierten Vorgaben für die Herstellung umgesetzt und abgerechnet wurden. Bei den Hauptlieferanten haben sich solche Muster lange Zeit unterschwellig erhalten.

(Vgl. Eidenmüller 2002)

P & B - Systemverstärker und Stabilisierer

Eine Mitschuld an der Planungsinflation tragen die **Hochschulen und Business Schools**. Dort entwickelte sich ein ungebrochener Hang zu Planung und Controlling; er zeigt sich in der auffallenden Bevorzugung dieser Themen für Diplomarbeiten und Dissertationen.

Damit in Verbindung stehen Hochschullehrer, die nach kurzer Bekanntschaft mit der Unternehmenspraxis sich mit Vorliebe als Methodiker profilierten. Sie erfanden Planungsalgorithmen, beschäftigten sich eifrig mit Simulation, Korrelationen und Extrapolationsverfahren. Und dieses Methodenwissen vermittelten sie dann unentwegt an die Studenten weiter. Dass die Instrumentalisierung von Planung & Budgetierung in der Ausbildung zur Hypothek geworden ist, lässt sich schwer bestreiten.

Warum methodisch ausgerüstete Hochschulabgänger in die Planungsabteilungen großer Unternehmen drängen, bevorzugt in die strategischen -/Controllingabteilungen oder zu Beraterfirmen (Schwerpunkt Strategie und Planung), ist verständlich. Dies sind nun mal die Stellen, wo sie Planung als professionelle Übung betreiben können.

Als eine mit den Hochschulen eng verbundene Berufsgruppe

haben sich die **Management Consultants** entwickelt.

Aus ihrem Selbstverständnis heraus reden sie dem Rationalismus der Planung das Wort. Ihnen ist viel daran gelegen, mit ausgeklügelten Konzepten viele Unwägbarkeiten des Wirtschaftslebens wie Wettbewerbsverhalten und Innovationsdynamik erklärbar und folglich planerisch beherrschbar zu machen. Beispiele solch vermeintlich wissenschaftlicher Konzepte waren Long Range Planning-Methodiken, Erfahrungskurvenphänomene, Strategic Planning, Szenariotechnik, verschiedene Portfoliomethoden sowie Shareholder Value Management.

Mit solchem Instrumentalwissen ausgestattet sind frische Absolventen und junge Consultants zielstrebige Proponenten dieser Art von Planung. Und wenn sie in Großunternehmen auf Seite der Stäbe und der Berater zusammen treffen, entfaltet sich wie von selbst eine Planungseuphorie.

Propagiert wurden Konzepte und Instrumente hauptsächlich von den großen amerikanischen Consulting-Unternehmen und in kleinerem Maßstab von Beratungsablegern einiger umtriebiger Hochschulprofessoren. Mitunter entstand der Eindruck, dass den Regeln des Produktmarketing folgend fast zwanghaft immer neue Varianten entwickelt werden, noch häufiger als bei anderen Modeströmungen der Managementlehre.

Aus heutiger Sicht ist ein Selbstverstärkungseffekt eingetreten: Das Management wollte mehr Planung und Begründung, brauchte dafür mehr Planer und fragte mehr Berater nach. Die Berater erhöhten die Sogwirkung, indem sie in große Unternehmen wechselten und dort angekommen wieder solche Funktionen besetzten. Nicht nur die Zahl der Planungsbefassten nahm zu, es vermehrten sich die Konzepte und es wucherten die Verfeinerungen. All dies wurde dann

als Zeichen fortschreitender Professionalisierung gewertet. Man kann es anders sehen: **Je stärker das unternehmerische Element an Boden verlor, desto mehr gewann das planerische an Bedeutung.**

Bei näherem Hinsehen lässt sich ein nachweisbarer und nachhaltiger Erfolg dieser Planungsbeflissenheit nicht ausmachen. Eine enttäuschende Bilanz.

P&B IT-Support

Die in den letzten 10 bis 20 Jahren beobachtbare Planungsinflation erhielt mit den Tabellenkalkulationsprogrammen, insbesondere mit dem marktdominanten Microsoft Excel einen weiteren Schub. Mit diesem, immer größere Komplexität verkraftbaren Programm konnte Planung & Budgetierung aktueller, schneller, integrierter, variantenreicher, flexibler gemacht werden. Dass sie dabei oft oberflächlich, wenig transparent, unverbindlich und fehlerbehaftet geworden ist, war eine kaum vermeidbare Begleiterscheinung. Im Gegenteil, die scheinbare Akkuratessse der Planungen verschleierte in den meisten Fällen ihre Substanzlosigkeit und die Schwäche der Eingangsdaten. Gesteigert wird dieses Problem durch die komplizierten organisatorischen Strukturen, verbunden mit der strittigen Zurechenbarkeit von Kosten und Erträgen zu einzelnen Kostenträgern.

Entgegen allen Bestrebungen und Beteuerungen ist Planung & Budgetierung nicht papierärmer geworden. Enorm an Umfang zugenommen haben die Planungsunterlagen in vielen Unternehmen. In einem großen diversifizierten Konzern erhält der vielköpfige Vorstand ein Lesepensum von weit mehr als 1000 Seiten detaillierter Power Point- und Excel-Unterlagen pro Planungsperiode.

Mit der durchgängigen IT-Durchdringung ist eine automatisierte Behandlung von Planungsinhalten verbunden. Zum kritischen Umgang mit der unsicheren Datenbasis und den Planungsannahmen fehlen Wille und Zeit.

Kurz

Planung & Budgetierung steht heute fast synonym für Bürokratie und Planwirtschaft. Die augenscheinlichen Ausprägungen sind große Planungsstäbe und voluminöse Planungsunterlagen. Das ist ablesbar und messbar an der Zahl der Beteiligten, der erzeugten Pläne und der erfolgten Plankorrekturen mit dem begleitenden Controlling.

Dass es soweit kommen konnte, ist dem Zusammenwirken von unsicheren, misstrauischen Planungs- und kontrollverliebten Managern, Unternehmensstäben, Beratern und Analysten sowie einschlägigen Vertretern der Managementausbildung anzulasten.

Besonders in Deutschland ist es zu einer Synthese von Akademisierung, Bürokratisierung und Instrumentalisierung der Planung & Budgetierung gekommen.

Anregungen und Fragen:

- Hochschulen und Business Schools sollen das Planung & Budgetierung- Curriculum auf Zeit- und Zweckmäßigkeit gründlich überprüfen. Als Ausgangspunkt kann die einfache Hypothese dienen, dass ein großer Teil des Konzept- und Instrumentenwissens entbehrlich ist. Weiter sollte geprüft werden, ob die „Psychologie“ von Planung & Budgetierung überhaupt behandelt wird.

- Die Tatsache, dass die deutsche Betriebswirtschaftslehre in den letzten dreißig Jahren kein wichtiges neues Planungs- und Budgetierungsinstrument entwickelt hat und auch nicht zu einer Systemkritik fähig war, ist dringender Anlass zu einer Generalrevision. Enttäuschend ist allemal, dass die Beiträge sich mit dem Kopieren und Verfeinern der aus USA importierten Konzepte sowie der Kritik an der Kritik erschöpften.
- Dauerstellen in Planung & Budgetierung sollten zu großen Teilen abgeschafft und das Kollektiv der Planer aufgelöst werden.
- Die Anstellung generalistischer Berater gehört beendet. Berater sollten zeitlich eng terminiert und ausnahmslos zu speziellen Fragestellungen als Experten herangezogen werden. Dieser Forderung liegt die Erfahrung zugrunde, dass mit zunehmendem Beraterengagement die Verantwortlichkeit von Management und Mitarbeitern abnimmt.

Die Schlussfolgerung kann nur heißen, die Anzahl der Beteiligten erheblich zu reduzieren, Planungshierarchien abzuschaffen, sowie das Management in die Pflicht zu nehmen: **Sich mehr mit Zielen und mit der Agilität des Unternehmens zu beschäftigen.**

2) Unproduktive Rituale

In der Planungs- & Budgetierungs-Praxis haben sich nahezu unbemerkt Verhaltensweisen eingebürgert, die dem Festlegen und Erreichen anspruchsvoller Ziele im Wege stehen.

Budgetplanung – Ausgabenseite:

Zur Sicherheit wird ein Bedarf angemeldet, weil die Mittel voraussichtlich gebraucht werden. Sind die Mittel nicht ins Budget eingestellt, kann die Maßnahme nicht oder nur durch langwierige, unsichere und daher ungeliebte Nachforderungen durchgeführt werden.

Folge ist ein überhöhtes Ausgabenbudget.

Budgetplanung – Einnahmenseite:

Vorsichtshalber wird mit höherem Risiko gerechnet. Darum wird noch vorsichtiger geplant. In den letzten Monaten des Geschäftsjahres kommt es dann zu einem überproportionalen (oft 50 bis 100%) Anstieg der Einnahmen.

Folge ist ein falsches Budget und falsches Handeln.

Budgeteinhaltung:

Nicht verbrauchte Mittel sind unerwünscht oder werden als „verloren“ gewertet. Weil das Budget genehmigt ist, werden zum aktuellen Zeitpunkt Ausgaben getätigt, obwohl der ursprüngliche Investitionsgrund weggefallen ist oder die Mittel zu diesem Zeitpunkt noch nicht gebraucht werden. Auf der anderen Seite werden dringend notwendige Beschaffungen hinausgezögert.

Nicht ungewöhnlich ist, dass Kunden- und Lieferantenabrechnungen taktisch terminiert werden, um zum gegebenen Zeitpunkt besser auszusehen.

Folge ist ein unternehmerisch nicht sinnvolles Handeln.

Bei der jährlichen Planungsrunde stehen sich die einzelnen Einheiten der Bereichs- und Unternehmensleitung in der Absicht gegenüber, ihre Zahlen durchzusetzen. Die unmittelbar Geschäftsverantwortlichen planen konservativ, mit „Luft da und dort“.

Die nächst höhere Ebene erwartet aggressivere Ziele: Höheres Wachstum, geringere Funktionskosten, weniger Personal, höhere Margen und was sonst noch besser sein könnte. Dabei ist oft nicht klar, wie diese Forderungen zustande kommen. Manchmal sind sie willkürlich, im Glauben, dass sich so den „Untergebenen“ Höchstleistungen abringen lassen.

Die ritualisiert ausgetragenen Durchsprachen enden gewöhnlich mit einem mehr oder weniger akzeptierten Diktat, in der Managementsprache beschönigend „Vereinbarung“ genannt.

Die mittelbare Folge sind die natürlichen Bestrebungen, Reserven aufzubauen, die dem Eigeninteresse (Image und Gehalt) dienen. Schließlich will man als Manager dastehen, der Pläne erfüllt, noch besser übererfüllt.

Allen, die an solchen Runden teilnehmen, sind die zwei grundsätzlichen Arten von Vereinbarungen geläufig: Der „faule Kompromiss“ oder das „falsche Lächeln“. (Welch 2005)

Beim **„faulen Kompromiss“** einigt man sich nach zähem Ringen auf eine als vertretbar empfundene Festlegung. Jede Seite kann das Ergebnis hernach als sein Erfolg ausgeben. Im Verlauf der Planungsperiode erweist sich dann, dass die Ziele erreicht oder sogar übertroffen wurden. Die vereinbarten Prämien werden ausbezahlt, die Unternehmensleitung scheint zufrieden und beglückwünscht die Verantwortlichen. Dabei müsste das Gefühl mitschwingen, zu wenig erreicht zu haben.

Der systemische Fehler ist die konstante Unterforderung.

Beim „**falschen Lächeln**“ hört man sich die mit Verve vorgetragenen mehr oder weniger ambitionierten Pläne an, verabschiedet sie und teilt später den Betroffenen durch einen Vertreter der Planungsabteilung höhere Umsatz- und Ergebnisziele oder reduzierte Budgetwerte mit. Dass mit einem solchen Vorgehen die Loyalität und das Engagement der Mitarbeiter Schaden nimmt, wird übersehen oder billigend in Kauf genommen. Schließlich will man Führungsstärke demonstrieren und ist einem harten, nicht notwendigerweise fairen, Stil verpflichtet. Engagement und anspruchsvolle Ziele lassen sich mit so einer Haltung nicht dauerhaft erreichen.

Gemeinsam ist beiden Verhaltensweisen, dass sie die Grundlage der Leistungsmotivation verletzen. Unausweichlich sind die Begleit- und Folgeerscheinungen: Misstrauen, Eskapismus, Illoyalität, Zynismus.

Ein Grund für diese eingebaute Mittelmäßigkeit liegt in der **Verknüpfung des Planungs- und Budgetierungsprozesses mit den Vergütungssystemen.**

Ein aktuelles Beispiel aus einem angesehenen Unternehmen beweist dies unmissverständlich: Im Herbst wird auf Leitungsebene eine Zielvereinbarung abgeschlossen, die als Hauptziel die Einhaltung des Budgets +/- 2% beinhaltet. Die Erfolgsbeteiligung ist unmittelbar daran geknüpft.

Wer als Manager keine besondere Anerkennung für unternehmerisches, und damit auch innovatives und risikofreudiges Verhalten erwarten darf, wird sich folgerichtig auf ein Niveau einpendeln, das ihn immer noch ambitioniert erscheinen lässt und im nächsten Jahr und den Folgejahren eine ansehnliche Prämie garantiert. **Der systemische Fehler produziert Mittelmäßigkeit auf Dauer.**

Incentive-Systeme - „Akkordsystem für Manager“

Nach all den negativen Erfahrungen mit Akkordsystemen in Produktionsbereichen bestätigt sich die Annahme, dass bis zu 30% an Produktivität verloren gehen, weil die Leistungsmotivation aussetzt, sobald das Ziel erreicht ist. Im Ergebnis führt das bei den Managern zur Unterlassung von möglichen und notwendigen Produktivitätsmaßnahmen.

Die meisten Manager verhalten sich im Zusammenhang mit Incentives grundsätzlich nicht anders als Arbeiter. Sie entscheiden sich für anstehende Produktivitätsmaßnahmen nur dann, wenn die eigene Erfolgsbeteiligung im laufenden und auch in den folgenden Geschäftsjahren nicht geschmälert wird. Bewusst horten manche Manager Verbesserungsideen und unterlassen Produktivitätsmaßnahmen, um ihre Vergütung auszuschöpfen, ohne dass es auffällt.

Offensichtlich ist, dass die Verantwortlichen nicht nur in Jahresscheiben denken, sondern die Effekte Ihres Handelns mehrere Jahre im Voraus berücksichtigen. Das führt dazu, dass bei der Festlegung der Ziele bewusst tiefgestapelt wird, schließlich ist man an einer mittel- bis langfristigen Verstetigung eines wachsenden Einkommens interessiert.

Das ist leicht einzusehen: Ein einmaliger Bonus von 250% des variablen Einkommens ist erfreulich, aber dafür möglicherweise ein bis zwei Jahre nur einen kleinen Bonus in Aussicht zu haben, verleitet zur Überlegung, dass ein Bonus von 150% dafür aber jährlich, deutlich attraktiver ist. Nicht umsonst wird um die jährliche Zielfestlegung ausgiebig gefeilscht und häufig wird sie bewusst um Monate hinaus gezogen, um mit besserem Wissen über den Geschäftsverlauf in die Verhandlungen zu gehen. So halten beispielsweise Vertriebsleute Aufträge gerne taktisch über Monate zurück.

Die Erfahrung zeigt, dass Akkord- wie Incentive-Systeme in der Regel aufwändig zu administrieren sind und dazu einladen, trickreich ausgereizt zu werden.

Planungstourismus

Der traditionelle Planungs- und Budgetierungsprozess hat im Zuge der Internationalisierung und Globalisierung eine Weiterung erfahren. Konnten vor 20 Jahren noch die Durchsprachen überwiegend in der Stammregion abgehalten werden, sind heute häufige, belastende Fernreisen damit verbunden. In manchen Unternehmen ist ein richtiger Planungstourismus aufgekommen, der die Verantwortlichen auffallend oft im Flugzeug sitzen lässt. Liegt da die Vermutung einer gewissen Abkömmllichkeit nicht nahe?

„Hybridplanung“ - Vorgeben von Lösungen und Zielen

Darunter ist zu verstehen, dass nicht nur Ziele vorgegeben, sondern auch noch die Lösungen im Detail vorgeschrieben werden.

Das Management will nicht nur genau darüber informiert sein, was erreicht werden soll, sondern auch wie. Letzteres ist dann Anlass nachzufragen und Detailwissen zu demonstrieren, und fallweise weitere Auflagen zu machen. Diese beliebte Verhaltensweise ähnelt der immer noch üblichen Behandlung eines Systemlieferanten, dem der Preis diktiert und die Spezifikation im Detail mitgeliefert wird; ein bekanntlich nicht hilfreiches Vorgehen.

Dahinter steht in vielen Fällen ein Misstrauen in den Führungsebenen gegenüber den Untergebenen. Dieses Syndrom zieht nach sich, dass Aufgaben zurück delegiert werden und erzeugt die Überlastung der Vorgesetzten, über die zu klagen zum guten Ton gehört, ganz nach dem Sprichwort „*Lerne zu klagen ohne zu leiden*“.

Kurz

Der Planungs- & Budgetierungsprozess wird in vielen Unternehmen wie ein von Macht und Bürokratie bestimmtes Ritual abgefahren, nach dem immer gleichen Schema und mit unangenehmen Begleiterscheinungen. Das sind lange Sitzungen, Feilschen wie im Basar, auch Streiten bis zu Anfeindungen, ein Ringen um meist faule Kompromisse über Ziele. Die Prozedur reicht bis hinunter in die einzelne Abteilung oder gar Kostenstelle.

Angst hat in der Planung und Budgetierung einen festen Platz: Die Angst der Führung, die Kontrolle zu verlieren, dass nicht gründlich geplant worden sei. Sie führt in aller Regel zu Mikroplanung und Budgetierung im Detail sowie zu aufwendiger Kontrolle der Budgeteinhaltung. Das Kontrollsyndrom ist Ausfluss eines pessimistischen Menschen- und Mitarbeiterbildes nach dem Motto „Jeder tut nur soviel, wie er unbedingt muss“. Die Nachteile für Leistung und Motivation sind in zahlreichen Untersuchungen belegt worden und werden in der Managementliteratur oft genug zitiert.

Planung & Budgetierung liefert oft den Vorwand, sich zu exkulpieren, Verantwortung nicht allein übernehmen zu müssen. Je größer der Kreis der Beteiligten und je langwieriger der Prozess, desto weniger ist die Verantwortung lokalisierbar. Der Nachweis umfassender Planung hat auch eine beruhigende Wirkung für das Management: Der Vorwurf, nicht gründlich gearbeitet zu haben, geht ins Leere.

Das Ergebnis des periodischen Abstimmungs-, Verhandlungs- und Genehmigungsprozesses ist **der institutionalisierte „Durchschnitt“** zwischen dem, was Vorgesetzte verlangen und dem was Mitarbeiter bereit sind zu geben.

Anregungen und Fragen

- Planung & Budgetierung wird in der Praxis stark determiniert: Kalender, Managementkapazität, starres Prozedere und feste Formate. Wenn mehr vom angestrebten Ergebnis, den Anliegen und Ereignissen her gedacht würde, wäre der Prozess mit Sicherheit flexibler und ergiebiger. Die Frage drängt sich auf: Warum kümmern sich Manager so wenig um die Reform des Planungs- und Budgetierungssystems? Ist es zu mühsam, die eigene Routine außer Kraft zu setzen, zu wenig Prestige fördernd?
- Ist es fehlende Erkenntnis oder Rücksicht auf das eigene Geschäft, dass Berater an einer grundlegenden Reform der Planung & Budgetierung wenig Interesse haben?

3.) Untaugliche Planungsansätze

Neben dem bürokratischen Einschlag und der ritualisierten Form von Planung & Budgetierung werden Ansätze verwendet, die grobe Konstruktionsmängel haben. Nachfolgend werden einige behandelt.

Einseitige Bottom-up-Planung

Diese beschränkt sich darauf von den einzelnen Geschäften Pläne einzufordern, die anschließend von einer Planungsabteilung zu einem Gesamtplan zusammengefasst werden.

Entsprechen die Pläne nicht den Erwartungen der Leitung, wird die Planungsrunde aufgefordert bessere Zahlen vorzulegen. Ein offenes Gespräch über Ziele und die getroffenen Annahmen findet kaum statt. Sobald die Realität die Planung eingeholt hat, wird die Schuld an die planende Basis durchgereicht, die die „falschen“ Zahlen abgeliefert hat. Der Vorwurf der Falschplanung steht besonders dann immer im Raum, wenn der Planeinhaltung großes Gewicht beigemessen wird.

Korrekturen von oben führen dazu, dass die Werteplanung (Budget) immer mehr von der Mengen- und Stückplanung auf der operativen Ebene abweicht. Akzeptanz- und Durchführungsprobleme bleiben nicht aus.

Der Bottom-up-Ansatz ist typisch für eine Leitung, die sich nicht zutraut, mit klaren Vorstellungen in einen engagierten Dialog mit der Arbeitsebene zu treten und die als Folge dazu tendiert, Führung durch Planung zu ersetzen. Da kann es nicht überraschen, wenn der Dialog mit der Leitung wenig nützlich ist.

Dazu kommt ein weiterer Effekt, der sich als mangelhafte Synchronisation der Planungs- & Budgetrunden in den verschiedenen Teilfunktionen eines Unternehmens zeigt. Die operative Ebene muss nämlich von ihren eigenen Planungen ausgehend, bereits Monate vor Beginn des neuen Geschäftsjahres Entscheidungen treffen, lange bevor die Ziele für das neue Geschäftsjahr von allen Hierarchieebenen abgestimmt sind.

Damit ergibt sich nicht selten ein Planungshorizont von eineinhalb Jahren. Spätere Unstimmigkeiten sind damit schon programmiert. Die Unstimmigkeiten finden sich einerseits in der Abstimmung der Planungen der einzelnen Teilbereiche untereinander und andererseits in der Abstimmung der Teilplanungen vor dem Hintergrund geänderter Zielvorgaben.

Einseitige Top-down-Planung

Auch eine reine Top-down-Planung ist nicht effektiv, weil sie einer hierarchischen Bevormundung gleich kommt. In jedem Fall kommen Klagen über angeblich überzogene Auflagen auf. Die Schlaunen kümmern sich nur um das Ziel, dem die Leitung den höchsten Stellenwert beimisst. Dass dabei sogar wirtschaftlich unsinniges Verhalten in Kauf genommen wird, steht auf einem anderen Blatt.

Für die Top-down-Planung ist charakteristisch, dass der Spielraum nach unten immer kleiner wird. Man denke nur an die Beaufschlagungen mit nicht beeinflussbaren pauschalen Umlagen. Demotivation und das Empfinden von unangemessener Abhängigkeit sind zwangsläufige Folgen.

Mittelfristige Planung

Darunter versteht man in der Regel den Planungszeitraum der Jahre zwei, drei und vier. Meist ist sie eine mechanistische Fortschreibung der kurzfristigen Planung oder auch eine Rückwärtsableitung von einem Fünf-Jahresziel. Die Jahre zwei, drei, vier werden nach einer akzeptierten Logik so aufgefüllt, dass das Zahlenwerk vollständig und damit automatisiert rechenbar wird. Auch diese Übung hat keinen substantiellen Wert, erweckt aber den Anschein eines professionell durchgeplanten Zukunftsbildes. An dessen Sinnhaftigkeit wird aber ohnehin nicht so recht geglaubt, obgleich alle mitmachen.

Rigorese Einheitlichkeit

Der zeitliche Aufwand, der in konglomeraten Unternehmen für die Planung & Budgetierung entsteht, legt eine standardisierte Form des Planungs- und Budgetierungs-Prozesses nahe. Eine Konsequenz ist, dass Geschäften mit sehr unterschiedlicher Geschwindigkeit nicht Rechnung getragen wird.

Zum Beispiel verlangt das Consumer-Geschäft ganz andere Planungs- und Budgetierungs-Rhythmen als das Geschäft mit Gasturbinen. Unternehmen mit einer breiten, sehr heterogenen Produkt und Dienstleistungspalette stecken hier in einem Dilemma. Eine ähnliche Problematik tritt auch bei Geschäften mit Produkten mit hohen Stückzahlen und gleichzeitig vielen Einzelaufträgen auf.

Am Rande

Im Herbst 2005 befragte die amerikanische Strategy Consulting Firma Marakon Associates zusammen mit dem Economist Geschäftsverantwortliche von 156 Großunternehmen (Jahresumsatz über 1 Milliarde \$) weltweit zur **Effektivität der Planung**.

(vgl. Mankin/Steele)

Die Ergebnisse:

- nur 11% sind überzeugt, dass Geschäftsplanung den Aufwand lohnt
- nur 10% sind mit dem Planungsprozess zufrieden
- nur 13% der Topmanager sind umfassend in die Strategienentwicklung eingebunden
- weniger als 10% der Unternehmen haben einen Prozess installiert, um auf Veränderungen des Marktes schnell und systematisch reagieren zu können.
- bei 2/3 der Unternehmen bestimmt eine starke Periodenorientierung die Planung.

DIAGNOSE:

Grundlegend falsche Denk- und Handlungsweisen

Ursächlich für Fehlentwicklungen sind realitätsfremde Annahmen, was Planung & Budgetierung leisten kann und welche Voraussetzungen gegeben sein müssen. Im Folgenden werden die wesentlichen Annahmen untersucht.

1.) Glaube, dass Zukunft planbar sei

(Karl Valentin „Wahr ist was war!“)

Zukunft ist nicht vorhersehbar. Das sollte einleuchten.

An Beweisen für Fehleinschätzungen und falschen Prognosen mangelt es nicht. Brüche in der Marktentwicklung durch radikale Innovationen, plötzliche Änderungen in Geschmacksfragen, unberechenbares Konsumverhalten, politische Umwälzungen, Katastrophen jeder Art, Währungskrisen und Börsen-Crashes sind im Wesentlichen nicht prognostizierbar. Auch das Verhalten einzelner Wettbewerber und Kunden ist nur schwer kalkulierbar. Globalisierung und die Technologiedynamik haben die Vorhersehbarkeit weiter vermindert. Gleichwohl gibt es langfristige Entwicklungen, beispielsweise in der Demographie, im Bildungssystem auch bei Patenten, die bereits weit im Vorfeld berücksichtigt werden können.

Einsicht in die Unvorhersehbarkeit der Zukunft

Das ist in der Tat keine neue Erkenntnis, dennoch wird sie in großer Regelmäßigkeit ignoriert.

Erinnert sei an einige Fälle:

- *Der Fall des „Eisernen Vorhanges“*
- *Der Problemfall LipoBay von Bayer*
- *Der geplatzte Deal Siemens/ BenQ*

- *Die Übernahme und Verkauf von Rover durch BMW*
- *Der unerwartete Erfolg der Fusion Renault-Nissan*
- *Der Niedergang von ABB als Folge von Asbestklagen in USA*
- *Die Übernahme von Schering durch Bayer anstelle von Merck*
- *Die glückliche Beteiligung von Roche an Genentech oder...*

Die Liste der Überraschungen ist lang, die Reihe zutreffender Voraussagen kurz.

Obwohl die überwiegende Mehrheit dieser Erkenntnis zustimmt, wird nach dem Motto gehandelt: „Weil die Zukunft nicht bekannt ist, muss mehr geplant werden!“ Im betrieblichen Alltag heißt es gar: „Weil wir nicht wissen, was in Zukunft gebraucht wird oder so viele Änderungen anfallen, müssen wir mehr auf Lager legen“. Das ist akzeptierte Logik, die dennoch unvernünftig ist.

Es geht nicht darum die Zukunft zu planen, sondern Annahmen und Vorstellungen über zukünftige Entwicklungen zu machen und sie immer wieder auf ihren Realitätswert hin zu testen. Daraus folgt, dass die Zukunft als Gestaltungsraum zu begreifen ist, in dem man sich zielgerichtet bewegen will, vergleichbar mit einer Expedition in ein Land, das nur grob kartografiert ist. Dazu werden Gespür und Verständnis gebraucht, die aus Erfahrung, Reflexion und Einfallsreichtum erwachsen.

Bei Planung ist immer Irrtum im Spiel. Der Zufall kann in bestimmten Fällen eingeschränkt werden, indem mögliche Entwicklungen vorweg genommen werden.

Schwer zu verstehen ist, dass in der Planung Chancen und Zufälle nicht vorkommen (dürfen). Schließlich ist doch bekannt, dass sich Unternehmen wie andere soziale Systeme verhalten, wo vieles von singulären Ereignissen, Gelegenheiten, persönlichen Beziehun-

gen, frühen Wahrnehmungen und schnellen Innovationen abhängt.

Beim Lesen alter Planungsunterlagen tritt Ernüchterung ein, wie unzutreffend Annahmen und Ziele waren. Die **spätere Konfrontation von Plan und Realität** wäre eine sehr empfehlenswerte Übung für alle an der Planung Beteiligten.

Intangibles (nicht fassbare Aktiva)

Vieles lässt sich nicht oder nur schwer bewerten und quantifizieren. Das sind zum Beispiel Veränderungen in der Kompetenz von Mitarbeitern und deren Motivation, Beherrschung von Technologien, der Gewinn oder Verlust von Schlüsselleuten, Verlust von Konstruktionen aufgrund von Produktpiraterie. In Technologie-Unternehmen und im wachsenden Dienstleistungssektor, haben solche Faktoren einen großen Einfluss. Obwohl sie wichtig sind, aber schwer zu „bepflanen“, bleiben sie unberücksichtigt.

2.) Hoffnung auf eine stets bessere Zukunft

Unter Planern gibt es ein mehr oder weniger stillschweigendes Einvernehmen, dass die Zukunft des Unternehmens in jedem Fall positiv gesehen werden muss nach dem Motto: „Es werden nur Siege geplant, Niederlagen sind nicht vorgesehen.“ Folgerichtig wird die Zukunft optimistisch in die Pläne eingestellt. Eine andere Haltung wird als Unvermögen ausgelegt.

Wenn die gegenwärtige Entwicklung der Umsätze und Ergebnisse dem nicht Rechnung trägt, wird der Aufwärtstrend einfach um ein oder zwei Jahre verschoben. Für dieses Syndrom hat sich der Begriff **Hockey-Stick-Planung** eingebürgert. Warum ein so weit verbreitetes Planungsphänomen so wenig als Makel empfunden wird,

ist rätselhaft. Erklären lässt es sich nur mit kollektiver Ignoranz oder einer „Nach mir die Sintflut“- Einstellung.

Übersteigter Planungsoptimismus findet sich allerorten: In den Business Plänen von Start-ups, bei Wachstumsgeschäften großer Unternehmen und bei Sanierungsfällen. Gemeinsam ist die an die Verantwortlichen gerichtete Erwartung auf ein rasches Wachstum oder eine schnelle Verbesserung von Seiten der Kapitalgeber, ob Unternehmensführung, Banken oder Private Equity-Geber.

Stellvertretend sei nur an die zahlreichen, wohl dokumentierten Planungen für die vielen „Hype-Technologien“ wie Robotik, Telematik, ASP, Optical Communication, Home of the Future erinnert.

Auch Not leidende Geschäfte sind für Planungsillusionen anfällig. In diesen Fällen wird ein großer Einbruch für das kommende Jahr eingeplant, für die nächsten Jahre dafür ein rascher Anstieg. Die überoptimistische Planung wird untermauert mit Hinweisen auf positive Umstände und neu aufgelegte Projekte. Mit der Beteuerung, es dieses Mal um jeden Preis zu schaffen, wird dann die Planung allgemein akzeptiert. Später übt man sich im Erklären, warum das Ganze nicht so eingetroffen ist. Für das Begründen wird viel Kreativität aufgewendet und Zeit vergeudet.

Im Falle der Kapitalvergabe haben Pläne einen besonderen Stellenwert erhalten, weil sie gewissermaßen ein Gegengewicht zur Unsicherheit des zukünftigen Geschäfts darstellen. Die Vorlage eines detaillierten, auf 5 Jahre angelegten Geschäftsplans ist heute zwingend. Die Gründe sind einfach: Geschäftspläne suggerieren eine hohe analytische Leistung und entsprechen dem Standard, der von „Professionals“ auf beiden Seiten erwartet wird. Das Durchdenken der Zukunft und das Simulieren von Aktionen sind ohne Zweifel notwendig; es darf aber nicht zu einer Übung auf Papierbasis verkommen.

3.) Verliebtheit in Methoden und Instrumente

Vor allem in zentralen Funktionen der Unternehmen ist eine Zuneigung zu neuen Ansätzen und Werkzeugen zu beobachten. Das erklärt sich vor allem mit dem Anspruch, immer auf dem neuesten Stand der Managementtechniken zu sein. Unsicherheiten über die Richtigkeit und Vollständigkeit der Werkzeuge führen zu einer großen Vielfalt. Damit aufzuräumen, ist oft prekär und unterbleibt deshalb. Verharmlosend wird der Zustand oft mit hoher Managementkomplexität erklärt.

An früherer Stelle wurde bereits ausgeführt, dass eine Reihe von Planungsmethoden und -werkzeuge in Mode und wieder aus der Mode kamen. Immer war eine gewisse Hoffnung verbunden, dass die Mängel der Vorgängermethoden damit eingeschränkt oder behoben würden. Dass diese Hoffnungen regelmäßig enttäuscht werden, liegt auch daran, dass sich Instrumente bei der Anwendung in einer Organisation erst bewähren müssen.

Instrumente haben analog zu Medikamenten Nebenwirkungen. Sogar „Blockbuster“ wie Balanced Scorecards oder das frühere Zero Based Budgeting wurden in ihrer Wirkung überschätzt. Dass ihre Wirksamkeit an verändertes Führungsverhalten und Prozessänderungen gebunden war, wurde nämlich übersehen.

Werkzeuge sind in keinem Fall Ersatz für das Nachdenken über Annahmen, Abhängigkeiten und Folgewirkungen, schon gar nicht für Entschlossenheit und Durchsetzungsvermögen.

4.) Irrglaube, dass in der Wirtschaft (nur) rational gehandelt wird

Management ist auf entschiedenes Handeln angelegt. Für die Reflexion des eigenen Verhaltens bleibt wenig Raum. Das wird oft Professoren und Beratern überlassen, die bereitwillig dem Irrglauben Vorschub leisten, dass die Wirtschaftswelt sich rational verhält, „Homo oeconomicus“ allenthalben. Obwohl die handelnden Personen nicht diesem Idealbild entsprechen, wird hartnäckig so getan als ob dieser Typus existierte. Dass es mit der Rationalität nicht so weit her ist, wurde in jüngster Vergangenheit in vielen Behavioral Economics-Studien nachgewiesen.

Auch ohne diese Erkenntnisse kommen einem viele Fälle von Herdentrieb oder kollektiver Suggestion, Spekulationsgier, Egomanie, Gruppenzwängen, Machtmissbrauch und Täuschung in den Sinn. Warum sollte Planung & Budgetierung von solchen Verhaltensweisen verschont bleiben?

Nicht ungewöhnlich ist, dass Leute an der Spitze aus nicht nachvollziehbaren Gründen Einfluss auf Planung & Budgetierung nehmen.

Verbreitet ist die Einstellung, die Entscheidungen über eine ausgefeilte Planung rational erscheinen zu lassen. Damit soll dem Vorwurf der Oberflächlichkeit und mangelnden Professionalität vorgebeugt werden.

5.) Drang zur totalen Integration von Planungssystemen

Häufig stößt man darauf, dass Planung & Budgetierung mit der anschließenden Mittelzuteilung nicht stimmig ist. Der Grund findet sich in der Parallelität von Strategischer Planung und Operativer Planung mit jeweils anderen Prozessverantwortlichen und anderen Denkweisen.

Auf dieses Nebeneinander weisen Berater geflissentlich hin. Von der Strategischen Planung kommend, raten sie zu einer möglichst nahtlosen, automatischen Überleitung der aktuellen Strategie in operative Pläne. Deshalb führen sie Unternehmen als Best Practice an, die nach einer Leitungssitzung wieder über einen durchgerechneten Unternehmensplan verfügen.

Auch die **Anbieter von ERP-Systemen** plädieren für hoch integrierte Planungssysteme und kommen gerne der Forderung nach genauerer und aktueller Planung nach. Als überzeugendes Verkaufsargument führen sie die Integrationsfähigkeit ihres Softwareproduktes ins Treffen. Unerwähnt bleibt, dass die Verfahren den Prozess komplexer und unflexibler machen und die Effizienz im täglichen Einsatz durch nicht vorhandene/falsche Daten deutlich gemindert wird. In nahezu jedem Fall wird der Aufwand für die Implementierung und Pflege der Verfahren sträflich unterschätzt. Verwiesen sei an „Rhythm“, das Supply Chain Management-Produkt von I2 Technology oder APO von SAP.

Unvermeidbar ist, dass die Software einen beherrschenden Einfluss auf den Planungs- und Budgetierungsprozess ausübt. Nicht der Zweck bestimmt das Werkzeug, sondern das Werkzeug bestimmt Zweck und Form. Dass die Konzeption eines total integrativen Planungsmodells Vorreiter in der „sozialistischen Betriebslenkung“ hatte, gebührt der Erwähnung.

(Weidauer, Wetzel 1972)

Kurz

Der Glaube an die Vorhersehbarkeit, die Rationalität und der Optimismus in eigener Sache sind so normal geworden, dass sie nicht

mehr in Zweifel gezogen werden. Trotz aller Bekundungen zum freien Spiel der Kräfte und damit zum Risiko im wirtschaftlichen Geschehen neigt man unablässig dazu, die Risiken auf alle erdenkliche Weise planerisch auszuschließen und komplizierte Planungsmethoden zu verwenden.

Die Schlussfolgerung lautet einfach:

Weniger Planungsgläubigkeit, mehr unternehmerisches, Entscheiden und Handeln.

THERAPIE: Sich auf die unternehmerische Aufgabe konzentrieren

Es reicht nicht Planung & Budgetierung zu verbessern, es geht darum, sie gründlich zu therapieren. Ziel muss sogar sein, Planung & Budgetierung in der herkömmlichen Art überflüssig zu machen. Dies gilt im Besonderen für die Budgetierung und immer dann, wenn Planerfüllung oberstes Gebot ist. Dass dieser Weg nicht einfach ist und mit Kompromissen gelebt werden muss, ist klar.

Grundsätzlich stellt sich die Frage, ob Planung notwendig und in welchem Ausmaß sie geboten ist. Die Antwort hängt im Wesentlichen vom Planungshorizont ab. Das ist der Zeitraum, den man vorausschauen „muss“ und der aus der Reaktionsfähigkeit zur Beschaffung von Ressourcen und Anpassung von Strukturen für künftige Aufträge resultiert. In den letzten beiden Jahrzehnten sind drastisch kürzere Anpassungs-/Durchlaufzeiten dafür erzielt worden. Wider Erwarten blieben aber Wesen und Art der Planung davon unberührt.

1.) Agilität des Unternehmens erheblich verbessern

Gefragt ist Agilität, verstanden als Fähigkeit auf Veränderungen schnell und konsequent reagieren zu können. Das setzt voraus, dass an den entscheidenden Stellen

- Veränderungen des Marktes frühzeitig wahrgenommen,
- der Nutzen neuer Technologien erkannt,
- das Verhalten von Wettbewerbern antizipiert und letztlich Agilität in nachhaltige Wettbewerbsvorteile umgemünzt werden.

Wie lässt sich Agilität und somit die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens in einer sich rasch wandelnden (Welt-)Wirtschaft verbessern?

Einschlägige Erfahrungen verweisen auf ein Bündel bewährter Ansätze und Maßnahmen:

- Durchlaufzeit aller Prozesse durch Anwendung von Pull-Prinzipien (Bedarfs- und Ereignisorientierung) verkürzen
- Marktmechanismen innerhalb der Unternehmen implantieren
- Arbeitsteilung reduzieren und dafür Verantwortlichkeiten stärken
- Modularisierung sowie Wiederverwendung von Produkten (HW und SW) und Systemen erhöhen, Technologieplattformen etablieren
- Mehrfachkompetenzen der Mitarbeiter (projekt- und prozessorientiert) erhöhen, insbesondere in der Entwicklung und im Service
- Arbeitszeitmodelle weiter flexibilisieren, Lebensarbeitszeit/Zeitkonten
- Projekt-/Prozessorientierung konsequent realisieren

Das Pull-Prinzip

Der entscheidende Schritt besteht darin, die Durchlaufzeit aller Prozesse eines Unternehmens drastisch zu verkürzen. Das impliziert nicht nur die Prozesse einfach und reproduzierbar zu gestalten, sondern klare Verantwortlichkeiten zu schaffen, indem geschlossene Aufgabenkreise in eine Hand gelegt werden („Close the Loop“-Prinzip).

Gleichzeitig muss anstelle langer Warte- und Liegezeiten Dynamik in den Prozess gebracht werden. Vorbild ist das Fließprinzip. Es ist hinlänglich bekannt, dass zwischen 80 und 95 % der Gesamtdurchlaufzeit aller Prozesse, vor allem bei Verwaltungsprozessen aus Warte- und Liegezeiten bestehen. Die meiste Zeit wird durch Warten auf Material, Menschen, Informationen verschwendet.

Will man Liege- und Wartezeiten verkürzen, so führt der Weg über das Pull- Prinzip. Dies ist ein in der Produktion heute verbreitetes Prozesssteuerungsprinzip für Material und Informationen, ähnlich dem schon seit 25 Jahren im Einsatz befindlichen Kanban System.

Das bekannteste Beispiel ist Toyota: Mit der Einführung des Kanban/ Toyota-Prinzips vor 20 bis 25 Jahren wurden die Durchlaufzeiten um 70 - 90% reduziert, ohne dass deswegen schneller gearbeitet werden musste, eher weniger. Damit einher ging zwangsläufig eine erhebliche Reduzierung von Planung und eine beachtliche Steigerung der Qualität.

Das „Pull- Prinzip“ kann analog auf alle Funktionen und Vorgänge im Unternehmen übertragen werden (auch in der Einzelfertigung oder in Projektgeschäften).

An dieser Stelle soll der grundlegende Zusammenhang zwischen Reaktions-fähigkeit und Planungshorizont herausgestellt werden.

Je kürzer:

- der Beschaffungszeitraum für Material, Software, Maschinen, Einrichtungen und Finanzmittel
- die notwendige Zeit zur Rekrutierung und Ausbildung von geeigneten Mitarbeitern
- die Erstellungszeit/Inbetriebnahme von Gebäuden und Einrichtungen
- die Erschließungszeiten von Standorten
- der Zeitbedarf für die Einrichtung und Umstellung von Managementsystemen (v. a. IT - Systeme) und Strukturen, desto kürzer der zu planende Aktionszeitraum.

Paradoxerweise wird noch immer von langen, sich sogar verlängern- den Zeiträumen gesprochen. Sogar P. Drucker machte mit der fol- genden Feststellung keine Ausnahme: „Die Dauer solcher verpflicht- tender Entscheidungen wächst stetig: in der Unternehmensplanung, in der Technologieentwicklung, im Marketing, hinsichtlich der Produktion und Beschäftigungsstruktur sowie der Zeit, die nötig ist, um eine Fabrik in Betrieb zu nehmen“. *(Drucker 1996)*

Die Realität ist eine andere geworden. In den letzten 10 Jahren haben sich die notwendigen Zeitspannen erheblich verkürzt. In der Industrieproduktion und in vielen Dienstleistungsbereichen bewegt sich der Zeitbedarf für die Beschaffung von Teilen bei we- niger als sechs Monaten. Zwölf Monate liegen an der oberen Grenze (In der Elektroindustrie ist eine Beschaffungszeit von zwei Wo- chen bei 80 - 90 % der Teile der Benchmark; aktuell sind es mehr als 10 Wochen).

Zwei aktuelle Beispiele zeigen eindrucksvoll, wie kurz die Planungs- und Realisierungszeiten geworden sind: Für den Bau und die Produktionsaufnahme einer großen Hausgerätefabrik in Polen wurden nur 11 Monate gebraucht. Für den Bau eines gigantischen Kongresszentrums in Hanoi genügten 18 Monate. Wozu werden dann weiter vorausschauende Planungen gebraucht?

Die technologische Entwicklung (Integration, Modular- isierung und SW) hat ohne Zweifel beschleunigend gewirkt. Den gleichen Effekt hat die Globalisierung, mit der sich der Zugriff auf Ressourcen enorm erweiterte beschleunigte.

Der Planungshorizont liegt im Regelfall unter 12 Monaten.

Überholt ist auch das übliche Verhaltensmuster des Einkaufs und der Logistik, welche eine umfassende Planung erforderten. Gemeinsam mit der Produktion verlangt die Logistik eine noch genauere Planung und beide meinen damit noch mehr Planung. Der Tenor lautet: „Vertriebsleute liefert bessere Prognosen bzw. erstellt eine bessere Planungs-Vorausschau, dann liefern wir schneller und termingerechter.“

Mit einer solchen Einstellung ignoriert man den Zusammenhang, dass kürzere Beschaffungszeiten und Fertigungsdurchläufe die vertriebliche Planung verbessern, in nicht wenigen Fällen sogar überflüssig machen würden.

Längst ist bekannt, dass sich Prognosegenauigkeit und Prognosezeitraum proportional verhalten: Ist nur ein Tag zu prognostizieren, ist man in aller Regel deutlich treffsicherer als wenn die nächsten Wochen vorhergesagt werden müssen. Das führt zur Frage, ob es überhaupt sinnvoll ist, Vertriebsmitarbeitern längerfristige Absatz-/Umsatz- Prognosen abzuverlangen als sie prinzipiell abgeben können.

Die Schlussfolgerung kann nur lauten:

Durchlaufzeiten aller Prozesse und Entscheidungswege so zu verkürzen, dass der Planungshorizont überschaubar kurz wird.

2.) Planung & Budgetierung aktionsorientiert machen

Geplant werden sollten Vorgehen und Aktionen, um das gesetzte Ziel zu erreichen. Dafür ist eine umfassende Kenntnis der Möglichkeiten und Fähigkeiten des Unternehmens unverzichtbar. Ein solches Wissen ist ohne Erfahrung nicht zu haben!

Wie kommt man möglichst rasch zu gemeinsam getragenen Zielen

und Aktionsplänen?

Ein von Engagement und Offenheit getragener Planungs- und Budgetierungsprozess kommt ohne gegenseitiges Vertrauen der Beteiligten nicht aus. Die Geschäftsverantwortlichen müssen darauf bauen können, dass sie für die Nichterreichung der vereinbarten Ziele nicht bestraft werden. Auf der anderen Seite muss die Unternehmensleitung die Gewissheit haben, dass die Verantwortlichen alles daran setzen, die vereinbarten Ziele zu erreichen und die Mitarbeiter dabei mitnehmen. In einem konstruktiven Dialog loten beide die Chancen und Risiken ohne zuvor festgesetzte Grenzen aus, Wachstumsszenarien werden ohne faule Kompromisse oder erzwungene Vorgaben behandelt.

Ausgangspunkte für Aktionen sind drei Fragen:

- Wie werden die Chancen des Marktes, unserer Produkte und Leistungen genutzt?
- Wie können die Vorjahresleistungen übertroffen werden?
- Wie kann die Konkurrenz geschlagen werden?

(Welch 2005)

Mehr Aktionsorientierung verlangt mehr Projektorientierung.

Planung soll Aktionen auf systematische Weise unterstützen, den Schwerpunkt auf Projekte legen und auf sie zugeschnitten sein.

Konzentriert man sich auf ein bestimmtes Projekt, braucht man nach allgemeiner Erfahrung weniger Zeit und das Ergebnis ist in der Regel besser. Das Arbeiten in Projekten ist zielgerichteter. Auch Organisation und Planung werden auf diese Weise einfacher, Projektdauer und Planungshorizont sind gleich.

Projekte sind typischerweise die Einführung eines neuen Produktes

oder einer Dienstleistung, die Erschließung einer neuen Kundengruppe, die Erweiterung einer bestehenden Fertigung, der Aufbau eines Servicestützpunktes, die Umstellung auf ein neues Abrechnungsverfahren.

Planung macht nur Sinn, wenn die ins Auge gefassten Ziele mit konkreten und verbindlichen Aktionen unterlegt sind.

Die Praxis zeigt immer wieder, dass in der Phase der Planung verabredete Aktionen in der Umsetzungsphase nicht oder nur zögerlich angegangen werden. Diese Schwäche lässt sich darauf zurückführen, dass die Vorstellungen über die Verbindlichkeit von Aktionsplänen auseinander gehen. Um dies weitgehend auszuschließen, haben sich die einfachen Übereinkünfte bewährt: Planungsverabredungen - Ziele und Aktionen - sind solange allgemein verbindlich, solange später eintreffende Erkenntnisse keine neuen Ziele und Aktionen notwendig machen und jede Seite, der relevante Erkenntnisse bekannt werden, ist zu Anpassungen verpflichtet. Eventuelle Änderungen führen zu neuen Verabredungen, die dann wieder bindend sind.

Die Einhaltung von Plänen und Budgets ist nachrangig.

Da die Wirklichkeit nicht dem Plan folgt, läuft man ständig Gefahr, an der Wirklichkeit vorbei zu laufen. Das Beharren auf überholten Plänen ist eine typische Fehlhaltung. Ohne den Mut „nein“ zu sagen und Aktionen/Projekte zu stoppen geht es nicht, auch wenn komplizierte Strukturen und Planungsprozesse entgegenwirken. Anstelle der sturen Kontrolle auf Pläneinhaltung und heftiger Vorwürfe an die Verantwortlichen wegen Abweichungen, sollte gefragt werden:

„Haben wir alles getan, um unsere Ziele zu erreichen?“ Stereotypische Kommentare wie „Planabweichung nach unten ist schlecht, nach oben ist gut“, sind unpassend! Eine faire Würdigung der Umstände, Einflüsse und Anstrengungen durch die Führung ist angebracht.

3.) Schließlich: Vernünftig verhalten

Nach den bisherigen Argumenten ist es nur konsequent, eine radikale Reform von Planung & Budgetierung in Angriff zu nehmen. Der wesentliche Ansatzpunkt ist es, die unternehmerische Aufgabe in den Mittelpunkt zu stellen. Pragmatische Ansätze sind kurz skizziert:

Weniger Planungs- und Budgetierungseinheiten.

Um die Selbstverantwortung zu stärken, sollten die Planungs- und Budgetierungsbereiche erweitert werden. Ein einfaches Rezept dazu ist, die Zahl der Kostenstellen drastisch zu reduzieren. Eine scheinbare Kostenautonomie, die auf unterer Ebene ohnehin nur Posten wie Reisekosten oder Kleinausgaben umfasst, bleibt eine Farce. Das Managen von Aufwendungen und Ausgaben setzt geschlossene Verantwortungsbereiche voraus.

Periodenbezug abstellen.

Der bereits erwähnte Kalender-/Periodenbezug ist eine scheinbare Konstante in Planung & Budgetierung. Eine Möglichkeit damit besser umzugehen ist die rollierende Planung (Rolling Forecasts), bezogen sowohl auf die Planungsstichtage als auch auf den Planungshorizont. In einer dynamischen Welt sind „punktgenaue Landungen“ ohnehin die Ausnahme.

Budgetgekoppelte Entlohnungssysteme abschaffen.

Problematisch ist die enge, vertragliche Kopplung von Plänen & Budgets mit individuellen Incentives. Eine solche Bindung gibt immer Anlass zu Manipulationen von Ergebnissen. Das heißt wiederum nicht, dass eine erfolgsabhängige Vergütung (Erfolgsbeteiligung, Incentives, Boni, Prämien) nicht zweckmäßig sei.

Der Grundsatz, dass die Vergütung möglichst transparent mit Leistung in Verbindung stehen muss, gilt immer. Die Bewertung von Leistung und Erfolg muss gemeinsamen Regeln folgen, einfach sein und dem Management Urteilsfähigkeit abverlangen. Die Bewertung von Leistung ist ureigene Aufgabe der Führungskräfte und darf nicht ausgeklügelten Incentive-Systemen überantwortet werden.

Planung beginnt stets mit dem Setzen von Zielen.

Das Setzen von Zielen und deren Überwachung ist Führungsaufgabe.

Das Setzen von Zielen ist nicht delegierbar. Die zur Umsetzung der Ziele erforderlichen Maßnahmen müssen in engem Zusammenwirken mit den Mitarbeitern erarbeitet werden. Vom Management sind die entsprechenden Aktionen zu entscheiden und die Mittel bereitzustellen. Die Erreichung der Ziele ist aufmerksam zu verfolgen, am besten auf dem einfachen Weg des Hinsehens sowie mit effektiven Feedback-Systemen. Die unterstützenden Planungstätigkeiten, wie das Sammeln von Informationen, das Kompilieren und Konsolidieren der Daten, die Aufbereitung können den „Planern“ überlassen bleiben.

Ambitionierte Ziele setzen und die Organisation herunterbrechen.

Anspruchsvolle Ziele sind nicht immer erreichbar. Sie verschaffen Raum für großes Engagement und unternehmerisches Verhalten. In Analogie zum Sport: Höher zu springen, verlangt ein anderes Training, einen anderen Anlauf und einen anderen Sprungstil. Übertragen auf das Unternehmen impliziert das einen anderen Führungsstil, andere Prozesse und veränderte Organisationsmuster. Das verlangt Führungsstärke.

Um angemessene, ambitionierte Ziele zu setzen, benötigt das Management ein gutes Verständnis der eigenen Branche, des eigenen Geschäfts und Unternehmens, ein gutes Gespür für sich anbahnende Entwicklungen sowie die tiefe Einsicht in die Prinzipien guter Geschäfts- und Menschenführung. Daraus erwächst ein gutes Urteilsvermögen, das ergänzt werden muss durch Mut, die getroffenen Entscheidungen zu vertreten. Ein „guter“ Manager lässt sich nichts vormachen, weder in der Sache noch in der Person. Wenn die Mitarbeiter wissen, dass Täuschungen harte Konsequenzen nach sich ziehen, unterbleibt schon der Versuch. Grundlage ist ein Mitarbeiter- und Menschenbild, das Vertrauen unterstellt, aber nicht blauäugig ist.

Die Reform von Planung & Budgetierung verlangt an erster Stelle Führungskräfte, die dem Anspruch „vernünftig zu handeln“ gerecht werden.

MEDIKATION von Planung & Budgetierung

Ziel: Steigerung der Agilität des Unternehmens

Gefragt sind hohe Flexibilität in der Ressourcenanpassung und kurze Durchlaufzeiten.

1. Setzen von Zielen ist Aufgabe der Führung

Gefragt ist mehr „Führung“ und weniger Planung und Planer

2. Planung und Budgetierung aktionsorientiert machen

Gefragt sind zielführende Aktionen und nicht starre Periodenpläne

3. Budget- und Planeinhaltung ist nachrangig

Gefragt ist situationsgerechtes und weniger planwirtschaftliches Verhalten

4. Ausgabenentscheidungen am Bedarf orientieren

Gefragt sind bedarfsgerechte Ausgaben statt Ausschöpfung von Budgetvorgaben

5. Incentive-Systeme von Plan- und Budgeteinhaltung entkoppeln

Gefragt ist unternehmerisches Verhalten und weniger Mittelmäßigkeit

6. Kostenstellen weitgehend abschaffen

Gefragt ist mehr Eigenverantwortung und weniger Mikro-Management

7. In Projekten arbeiten

Gefragt sind flexible, projektorientierte statt starre Organisationsstrukturen

SCHLUSSFOLGERUNG:

Die heutige Planung & Budgetierung ist unzweckmäßig.

PUNKTUM

Und es geht doch! (auch ohne Budgetierung)

UBS die international führende Bank* mit Sitz in der Schweiz hat die Budgetierung komplett abgeschafft. Warum?

Nach einer Phase erfolgreichen Kostenmanagements verwendete UBS mehr Aufmerksamkeit darauf, die Wertschöpfung für die Kunden zu verbessern. Leitlinie dabei war, den langfristigen Erfolg sowie das Wachstum bei erträglichen Margen vorzubereiten und aufrecht zu erhalten.

Die klassische Budgetierung reichte für diese Vorwärtsstrategie nicht aus; sie war kontraproduktiv. Denn **Budgetierung ist defensiv** und hauptsächlich auf Kosten fixiert. Sie entspricht in ihrem Wesen einem bürokratischen Verwaltungsmodell.

UBS setzt deshalb auf eine andere Form operativer Steuerung, das „Activity Planning“. Dieses zielt, offensiv angelegt, auf Wachstum und konsequente Umsetzung. Statt Übereinstimmung mit dem Budget, steht die Erreichung ambitionierter Ziele im Blickfeld.

Gefragt ist **Leadership** und das setzt bei den Mitarbeitern an. Die Ziele orientieren sich an Benchmarks zu herausragenden Unternehmen im jeweiligen Geschäft. Anstelle von Budgetzahlen (Plan/Ist-Zahlen) werden neben den Benchmarks aktuelle Ist-Vergleiche mit dem Vorjahr herangezogen. Ein Rest von strategischem Budget gibt es noch auf der Ebene der Geschäftsleitung.

Zur Leistungsbeurteilung werden interne Benchmarks herangezogen, deren Validität zweifelsfrei ist. Bei UBS ist man sich darüber klar, dass es auf faire Vergleiche ankommt und ein gerüttelt Maß an Pragmatismus beim Finden der Benchmarks und beim Setzen der Richt- und Zielgrößen hilfreich ist. So werden Benchmarks nicht auf einzelne Teams und Mitarbeiter herunter gebrochen. Man weiß,

* UBS ist der weltgrößte Vermögensverwalter, mehrfach als führendes Finanzdienstleistungsunternehmen ausgezeichnet.

dass Vergangenheitswerte im Unterschied zu den fest verhandelten Budgetwerten untrügliche Referenzpunkte sind.

Hinter diesem Paradigmenwechsel – dieses Wort ist hierfür nicht übertrieben – steht die Überzeugung der UBS, von einem kontrollierenden Managen weg zu kommen. Das Ziel war und ist, sich auf ein auf Vertrauen beruhendes, mehr unternehmerisches, persönliches Mitarbeiterbild hin zu bewegen. UBS ist davon überzeugt, mit dieser Einstellung für neue, initiative Mitarbeiter attraktiver zu sein und mehr Schwung in die Mannschaft zu bringen. Das hat Folgen für die Rolle der Führungskräfte. Sie müssen sich mehr als Coaches verhalten, als Budgetverhandler sind sie nicht mehr gefragt.

In der sich anbahnenden Dienstleistungs- und Know-how-Gesellschaft muss dem Engagement und der Initiative mündiger Mitarbeiter ein angemessener Raum verschafft werden. Der Unterschied zu einer auf Berechenbarkeit und Koordination getrimmten Gesellschaft der industriellen Massenproduktion muss sichtbar werden. In Zukunft geht es darum, jeden Einzelnen darin zu bestärken, seine Zukunft aktiv zu gestalten. Voraussetzung ist hierfür eine glaubwürdige Änderung des Mitarbeiterbildes.

vgl. (Stadelmann 2005)

Literatur:

- (Ziegler 1990)* Ziegler, Hasso: Planung ein Irrweg? Absatzwirtschaft 2/90, S. 32.
- (Pfläging 2006) Pfläging, Niels: Beyond Budgeting, Better Budgeting, Haufe, Freiburg, 2006.
- (Hacket Group 1993) Hacket Group, 1993.
- (Eidenmüller 2002) Eidenmüller, Bodo: Das Jahrhundert der Massenproduktion, Siemens, Riemerling, 2002.
- (Welch 1995) Welch, Jack: Interview, Fortune, May 29, Kapitel 12, S. 205 ff.
- (Welch 2005) Welch, Jack: Winning, Campus, Frankfurt, Kapitel 12, S. 205 ff.
- (Weidauer/Wetzel 1972) Weidauer R./Wetzel Albert, Sozialistische Leitung im Betrieb und Kombinat, Berlin (O), 1972; S.110 ff.
- (Drucker 1996) Drucker, Peter F.: Umbruch im Management, Econ, Düsseldorf, 1996, S.49.
- (Stadelmann 2005) Stadelmann, A.: Leadership statt Budgetierung (Enabling & Driving Growth) am Beispiel der UBS AG (Schweiz), zfo4/2005
- (Mankins/Steele 2006) Mankins, Michel, S., Steele, Richard: Stop making plans - Start making decisions, Harvard Business Review, Jan 2006, S. 76 ff.

Beachtenswert ist das neulich erschienene Buch von N. Pfläging mit der Erörterung, wie das vom Beyond Budgeting Roundtable (BBRT) entwickelte Modell funktioniert und der im Vergleich zur vorliegenden Schrift moderaten Wegweisung.

* Zeitschriften der Betriebswirtschaft lehnten diesen kontroversen Beitrag ab.

„Das Leben nimmt seinen Lauf, während wir noch planen.“
