

Planung neu denken!

Liebe Leserinnen und Leser,

eine schlanke Planung wurde in den vergangenen Jahren immer wieder gefordert und vielfach auch in Projekten ganz oder teilweise realisiert. Wobei die zentrale Frage natürlich häufig als „rosa Elefant“ im Raum steht: Was genau ist bitte schlank, schlank genug? Wie im privaten Leben gehen bei dieser Frage auch im Kontext der Planung die Meinungen oft auseinander, und so manche „Entfeinerung“ wurde auch in Unternehmen wieder rückgängig gemacht. Dennoch: Die Tendenz ist klar. Planungsprozesse müssen schlanker und flexibler werden. Gleichzeitig gilt es aber, nicht nur historisch gewachsene Planungsprozesse in ihrer Granularität zu reduzieren oder durch Automatisierung einzelner Teilschritte (Konsolidierung, Forecasting et cetera) weniger aufwendig zu machen. Vielmehr sollte die Planung grundsätzlich neu gedacht und neben der Effizienz auch die Effektivität des Prozesses vorangebracht werden. Praxiserprobte Ansatzpunkte dazu liegen durchaus vor.

So sind einige Unternehmen dem Ruf der Beyond Budgeting Community gefolgt und haben das Mehrzweckprodukt Budgetierung entbündelt und die auf Forecasts aufbauende Ableitung absoluter Zielvorgaben ganz oder teilweise durch relative Bewertungen in Form von wettbewerbsorientierten Benchmarks ersetzt. Auf diese Weise werden Prognose- und Motivationsfunktion der Budgetierung getrennt, in den Forecast fließt weniger Politik ein, und die Zielsetzung orientiert sich stärker am Wettbewerb.

Zwei weitere Ansatzpunkte sind mit dem Einsatz von Predictive Analytics verbunden. Diese können nicht nur die Effizienz und die Genauigkeit der Prognose erhöhen, sondern durchaus auch darüber hinausgehende Prozessimplikationen haben. So ermöglicht es die Automatisierung des Prozesses, dass beim Verlassen eines vorab definierten Korridors erlaubter Prognosewerte Gegenmaßnahmen angestoßen werden. Der Einsatz von Bandbreiten erhöht die Reaktionsfähigkeit des Unternehmens, und die Kalenderorientierung des Prozesses gehört der Vergangenheit an. Treiberbasierte Prognosemodelle können zudem die Maßnahmenorientierung der Planung erhöhen.



Utz Schäffer



Jürgen Weber

Campus-Konzepte stellen einen vierten Ansatzpunkt dar: Am Ende einer in der Regel mehrwöchigen Top-down-Planung diskutieren die Entscheidungsträger vor Ort offene Fragen und finalisieren die Planung. Die Face-to-face-Kommunikation aller Beteiligten auf dem Campus reduziert im Idealfall das politische Element und erhöht die Qualität, Geschwindigkeit und Transparenz von Entscheidungen.

Zu guter Letzt sei auf das sogenannte Zero Based Budgeting hingewiesen. Über viele Jahre hinweg war das Konzept ein (gefühlter) Ladenhüter der einschlägigen Lehrbücher. Dort war nachzulesen, dass beim Zero Based Budgeting von jedem Manager verlangt wird, sein Budget vollständig und von Grund auf zu begründen. Die Beweislast, warum überhaupt Kosten verursacht werden sollen, liegt dabei bei ihm. Systematisch angewendet wurde der Ansatz aber eher selten. Dies hat sich in den vergangenen Jahren geändert, und einige Unternehmen haben mithilfe des Ansatzes versucht, etablierte Denkmuster und Besitzstände aufzubrechen.

Sie sehen: Es ist etwas in Bewegung gekommen in der Planung.

Viel Vergnügen bei der Lektüre wünschen Ihnen

Utz Schäffer

Jürgen Weber