

CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle



Wann ist eigentlich die aktuelle Budget- bzw. Planungsrunde vorüber? In vielen Unternehmen startet sie im Spätsommer, geht im Herbst in die heiße Phase, soll eigentlich im Oktober/November, spätestens im Dezember abgeschlossen sein und hangelt sich doch ins nächste Geschäftsjahr hinein, wo doch eigentlich dort schon Klarheit herrschen sollte. Über Mitarbeiter-Zielvereinbarungen wollen wir hier noch gar nicht reden, die stehen in vielen Unternehmen im Frühjahr immer noch nicht fest. Dies ist übrigens weder auf bestimmte Unternehmensarten noch Unternehmensgrößen beschränkt, es ist kein Größen- oder Artenmuster erkennbar. Auch Unternehmen, die ein vom Kalenderjahr abweichendes Geschäftsjahr haben, weisen dieses Phänomen auf, dann eben monatsversetzt.

Planung ist eine Frage des Augenmaßes, der Konsequenz und des Inhaltes. Planung ist kein „Number crunching“. Planung ist vor allem eines nicht: Strategie. Der Begriff der „strategischen Planung“ ist ein Oxymoron, wie „bittersüß“ oder „eile mit Weile“. Planung ist operativ, Strategie ist – natürlich – strategisch. Oh, ich höre schon die Einwände. Selbstverständlich gebe es strategische Planung, natürlich sei Planung alles andere als operativ. Fein, bleiben Sie bei Ihrer Meinung. Mir geht es im Augenblick darum, ein Augenmerk auf die Geschäftsjahresplanung zu legen und einige Beobachtungen aus einigen Jahrzehnten Beratungs- und Unternehmererfahrung mit Ihnen zu teilen.

Der Nutzen einer guten Planung ist dabei gar nicht so sehr deren Ergebnis, sondern vielmehr der dahinter liegende Prozess, der wesentliche Wertschöpfung enthalten kann, wenn man ihn gut steuert. Wir wissen es alle: Selbst, wenn eine Planung gut aufgeht, ist es meist so, dass einige Budgets überschritten, andere unterschritten wurden – was gut ist, denn es gibt ja gar keine „harten Budgets“, es bedarf des Augenmaßes beim Verschieben zwischen Budgets und das hat wiederum etwas mit Führung zu tun. Eine wesentliche, wachstumsfördernde Investition nicht zu tätigen, weil vermeintlich ein bestimmtes Budget dann überstiegen würde, ist absurd und schadet dem Unternehmen. Gleiches gilt für die Umsatzplanung: Einige Dinge werden über die

Planung hinaus erreicht, manches bleibt unter der Planung, am Ende geht es aber „gut“ aus. Die Frage, die sich stellt, ist: Selbst, wenn wir ein ambitioniertes Ziel erreicht haben, wer sagt uns denn, dass wir nicht noch mehr hätten gewinnen können? Planung hat ihre Tücken.

Macht man es richtig, hält sich die Unternehmensführung aus dem Planungsprozess stark heraus. Die wesentliche Rolle des CEO im Rahmen der Planung ist dreierlei: Erstens eine Vorgabe zu machen – falls dies erforderlich ist, zweitens den Planungsprozess nicht zu stören und drittens die Freigabe zu erteilen. Fehler, die hier – sowohl in der Kosten- als auch in der Umsatzplanung – häufig gemacht werden, liegen häufig vor allem in scheinbarer Planungsfreiheit als auch in übergroßer Genauigkeit. Die scheinbare Planungsfreiheit „bottom-up“, also von den fachlich Verantwortlichen nach „oben“ wird schnell entlarvt. Entweder die fachlich Verantwortlichen haben die Freiheit, das Geschäftsjahr aus dem Bereich heraus zu gestalten, oder es gibt eine Vorgabe beziehungsweise Grenzen, die dann aber bitte auch ausgesprochen werden müssen. Nichts ist schlimmer als eine Alibi-Partizipation. Wenn ich weiß, wo ich landen muss, dann sagt es mir bitte.

Unserer Erfahrung zufolge ist es sehr förderlich, wenn man miteinander – Unternehmensführung und mindestens die zweite Ebene, in größeren Unternehmen auch gerne die dritte – vor der Planung miteinander darüber spricht, was man im kommenden Jahr inhaltlich erreichen möchte. Steigt man zu früh in die Zahlenkolonnen ein, verliert man schnell den Inhalt aus dem Auge. Man wird dann vermeintlich konkret und exakt, aber vergibt wesentliche Aspekte. Ebenso gilt es, vor der Planung über Schnittstellen zu sprechen. Wie soll das Marketing planen, ohne die geplanten Vertriebsaktivitäten zu kennen? Wie soll F&E planen, ohne zu wissen, in welche Richtung es gehen soll? Planung ist Handwerk und kann dabei helfen, ein Geschäftsjahr viel klarer vor Augen zu haben. Dazu ist es aber wichtig, dass man Planung richtig angeht, liebe Unternehmenslenker.