

# Vom Feilschen und wachstumswirksamen Planen

von Pascal Kowsky

## Kurzübersicht

- o Wirksame Planung dient mehr als nur der Ressourcenallokation und Steuerung.
- o Bessere Planung ist nicht unbedingt treffsicherer.
- o Ziele, Planung und Maßnahmen müssen aufeinander abgestimmt sein.



Üblicherweise im Spätherbst beginnen in vielen Unternehmen die Planungsrunden. Es wird viel Energie in das Feilschen um Wachstumsraten und um Budgets gegeben. Doch warum planen Unternehmen überhaupt? Vor allem: Um Ruhe zu schaffen, indem zukünftige Entwicklungen vorweggenommen werden, sodass frühzeitiges Agieren möglich ist statt nur zu reagieren. Doch ein wachstumsstarker Planungsprozess verfolgt Ziele über die Ressourcenallokation hinaus: Es geht auch um wirksame Steuerung in Richtung der wirtschaftlichen Ziele und darum, den ausführenden Instanzen Orientierung zu bieten. Überdies zeigen Planabweichungen Ansatzpunkte für Lernprozesse auf. Der vermutlich wichtigste Faktor ist allerdings, dass alle Beteiligten die getroffenen Verabredungen mittragen. Dafür ist der Dialog über den Plan, also das Hinterfragen und Justieren, unerlässlich. Auf diesem Planungsverständnis aufbauend können Sie neue Impulse für Ihre Planung gewinnen:

- o **Besser muss nicht zwingend treffsicherer sein.** Nur bei der Reduktion des Planens auf die Vorwegnahme der Zukunft bedeutet besser zwingend treffsicherer. Unter Berücksichtigung der vielschichtigen Ziele der Planung löst sich der Widerspruch auf und die Gütekriterien werden mehrschichtig: Schauen Sie also, inwiefern der Plan den Mitarbeitern Orientierung bietet und hinterfragen Sie, wer wirklich hinter dem Plan steht. Denn ohne Überzeugung fehlt auch die Motivation, den Plan einzuhalten – die womöglich bis ins Detail aufgeschriebenen Zahlen verlieren damit an Wert. Verbesserungen in dieser Hinsicht können Sie erreichen, indem die wirtschaftlichen Ziele gut begründet werden, statt nur das Bestehende zu extrapolieren: Warum sollen gerade diese Zahlen erreicht werden? Welche Annahmen liegen zugrunde? Und um den Dialog zwischen den Hierarchieebenen zum Plan sicherzustellen, empfiehlt sich ein Gegenstromverfahren: Die grundsätzlichen Ziele sollten top down festgelegt werden – die Ausgestaltung des Plans bottom up erfolgen.

- o **„Planungsabteilungen“ entmündigen die Fachabteilungen.** Wenngleich Planung nicht das Tagesgeschäft der Fachabteilungen ist, sind separate Planungsabteilungen kontraproduktiv (tendenziell eher in größeren Unternehmen vorhanden). Die inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Plan muss zwingend in den Fachabteilungen stattfinden: Planung ist Führungsaufgabe eines jeden Bereichs, denn nur so können die mit dem Planungsprozess verfolgten Ziele vollständig erreicht werden. Äußern Sie diese Erwartung an Ihre Führungskräfte und klären Sie mit ihnen auch, welche Ziele mit dem Planungsprozess verfolgt werden.
- o **Ziele, (quantitative) Planung und Maßnahmen müssen aufeinander abgestimmt sein.** Ist aus den Zielen ein realistischer Plan abgeleitet, allerdings ohne konkrete Maßnahmen festzulegen, wird der Plan nicht realisiert. Fehlt die Planung als Bindeglied zwischen Zielen und Maßnahmen, ist der Beitrag der einzelnen Maßnahmen zur Zielerreichung möglicherweise unklar. Damit fehlt die eigentlich gewünschte Transparenz, ob die Maßnahmen hinreichend zur Zielerreichung sind. Korrespondieren Plan und Maßnahmen, allerdings ohne Verknüpfung zu den Zielen, sind die Aktivitäten orientierungslos. Ob sie dann in die gewünschte Richtung wirken, bleibt dem Zufall überlassen. Um die Verknüpfung von Zielen, Plan und Maßnahmen sicherzustellen, empfiehlt sich der Dialog über alle drei Facetten (mit unterschiedlichen Abstraktionsniveaus) auf allen Hierarchieebenen.

Wachstumswirksame Planung ist eng verknüpft mit den wirtschaftlichen Zielen und mit konkreten Maßnahmen. Damit ist sie weit mehr als das häufig erlebte Feilschen um Zahlen. Schauen Sie, welche Chancen im Planungsprozess Sie noch nutzen können und entwickeln Sie daraus ein hilfreiches Führungsinstrument.