

BASICS

DER UNTERNEHMENSPLANUNG



EIN AUSWEG
AUS DER METHODENFALLE

Buch Basics der Unternehmensplanung

Ein Ausweg aus der Methodenfalle

Klaus Oesch

Orell Füssli, 2011

Listen now

- play
- pause

00:00

00:00

Rezension

Klaus Oesch vertritt die These, dass es nicht immer unbedingt brandneue Methoden sein müssen, die die Planung im Unternehmen verbessern. Methoden sind für ihn ohnehin nur Mittel zum Zweck. Deshalb hat Oesch ausdrücklich kein Methodenbuch geschrieben, sondern eines, aus dem in erster Linie seine Erfahrung als Führungskraft und Mitwirkender in Verwaltungsratsgremien spricht. Obwohl das Werk ohne ausschweifende Methodenexkurse oder wissenschaftliche Erläuterungen auskommt, muss man Zeit und Konzentration mitbringen, um den dargebotenen Weg zur individuellen Lösung individueller Probleme verinnerlichen zu können. Wer mit Fachtexten vertraut ist, wird mit der recht trockenen Sprache keine Probleme haben. *BooksInShort* empfiehlt das Werk Unternehmern und Managern, die sich darauf besinnen wollen, dass sie diejenigen sind, von deren Planungen und Entscheidungen das Geschick des Unternehmens abhängt.

Take-aways

- Planung ist die Grundvoraussetzung für die Zukunftsgestaltung Ihres Unternehmens und das Erreichen Ihrer Ziele.
- Planung ist ein Denkprozess, in dem Sie den vor Ihnen liegenden Weg analysieren und festschreiben.
- Es müssen nicht immer neue Methoden für die Unternehmensplanung herangezogen werden. Besser ist es, Altbewährtes effektiver einzusetzen.
- Definieren Sie zuerst Ihr Problem und wählen Sie dann die Planungsmethode aus.
- Meiden Sie die Methodenfalle: Wer ihr verfällt, plant um der Methode willen, aber nicht, um sein Problem zu lösen.
- Definieren Sie im Team Schlüsselbegriffe der Planung, damit Sie alle den gleichen Ausgangspunkt haben.
- Holen Sie sich externe Unterstützung für die Analysen. Sie werden vom unabhängigen Blick der Berater profitieren.
- Setzen Sie sich ein Zeitlimit, innerhalb dessen Sie die Planung konzentriert durchführen.
- Halten Sie die Planung schriftlich fest, dann ist sie verbindlicher.
- Überprüfen Sie Ihre Planung abschließend auf Plausibilität, bevor sie ihre praktische Umsetzbarkeit unter Beweis stellen muss.

Zusammenfassung

Wozu Pläne und Planungsmethoden?

Möchten Sie die Zukunft Ihres Unternehmens aktiv gestalten? Haben Sie ein Problem oder möchten Sie ein bestimmtes Ziel erreichen? Die Planung ist der Denkprozess, der Ihnen die Lösung des Problems und den Weg zum Ziel oder allgemein in die Zukunft Ihres Unternehmens zeigt. Planung ist die Auseinandersetzung mit der Zukunft. Zwar planen die meisten Menschen durchaus, aber das passiert oft unstrukturiert und manchmal sogar unbewusst. In Unternehmen, wo verschiedene Menschen, Unternehmensbereiche und Ziele miteinander vereinbart werden müssen, braucht es eine professionelle Planung.

„Planung ist die Voraussetzung für eine zielgerichtete Handlung. Die Fähigkeit zu planen zeichnet den Menschen gegenüber anderen Lebewesen aus.“

Nun gibt es Berater, die in ihrem eigenen Interesse immer neue Methoden entwickeln und sie verkaufen. Doch nicht die Methoden sind der Schlüssel zu einem guten Unternehmensplan. Deshalb sollten Sie sich auf keinen Fall zuerst für eine Methode entscheiden und danach in deren Rahmen planen. So geraten Sie nämlich in die Methodenfalle. Sind Sie darin gefangen, planen Sie nur um der Methode willen und nicht für das konkrete Problem, das Ihren Planungsprozess angestoßen hat. Wichtig ist, dass Sie klar definieren, was Ihre Problemstellung ist. Dazu passend wählen Sie dann die geeignete Methode aus. Und selbst dann kann Ihnen eine Methode nicht alle Arbeit abnehmen, sondern Sie werden immer eine individuelle Lösung finden müssen – auch und gerade mit altbekannten Methoden. Rennen Sie also nicht neuesten Planungstrends hinterher. Damit verschwenden Sie nur wertvolle Ressourcen.

„Es ist zu empfehlen, die strategische Planung konzentriert mit engen Zeitlimits zu führen. Ein lang andauernder Planungsprozess verhindert eine saubere Ermittlung von autonomen Zielen.“

Als Führungskraft sind Sie ständig damit beschäftigt, zu analysieren und zu planen. Sie erkennen den Anlass, der die Planung notwendig macht, und lösen diese dann aus. Genau das ist der Grund, warum sich Planung immer am Problem orientieren sollte und nicht an der Methode. Sie planen selbstverständlich nur aus einem aktuellen Bedürfnis heraus, etwa weil eine Angelegenheit so komplex ist, dass sie nicht einfach zu überschauen ist. Das ist beispielsweise, immer dann der Fall, wenn Kosten und angestrebte Erträge miteinander abgeglichen werden.

klären Sie Schlüsselbegriffe

Meist werden Sie eine Planung im Team angehen. Unterschiedliche Menschen bringen verschiedene Erfahrungen in den ohnehin schon komplexen Planungsprozess ein. Eine wichtige Voraussetzung für die Planung im Team ist deshalb, dass Sie alle ein gemeinsames Verständnis der Schlüsselbegriffe haben. Dazu gehört beispielsweise, dass Sie festlegen, welche Ziele, Absichten, Aufträge und Vorgaben im Team gelten. Eine Vorgabe wird von einem Vorgesetzten bestimmt und muss befolgt werden (beispielsweise: Steigerung des Umsatzes um mindestens 10 %). Ein frei gewähltes Ziel dagegen können Sie in dem Ihnen vorgegebenen Rahmen beeinflussen (beispielsweise: die Verkaufsorganisation peilt ein Plus von 14 % an). Eine Absicht könnte etwa der Wille sein, etwas zu tun; aus ihr lässt sich ein konkreter Auftrag ableiten, oder die Absicht kann auch wieder fallen gelassen werden. Ein Mitarbeiter kann also eine Absicht haben, die sich für ihn aus einem Ziel ergibt. Aber erst wenn eine konkrete Aufgabe an ihn delegiert wurde, ist er verantwortlich für deren Ausführung.

Planungsschritt 1: Prozessauslösung

Eine Planung ist ein strukturierter Prozess, der in verschiedenen aufeinanderfolgenden Phasen abläuft. Diese lassen sich nicht absolut festschreiben und können von unterschiedlich starker Ausprägung sein. Achten Sie einfach weniger auf die Vorgaben, sondern durchlaufen Sie die Phasen angepasst an Ihre Fakten und deren Zusammenhänge. In der ersten Phase lösen Sie die Planung aus. Dafür gibt es immer einen konkreten Anlass. Dabei kann es sich um einen externen Anlass handeln, etwa wenn sich Ihre Konkurrenz verändert hat oder wenn neue Technik auf den Markt kommt. Interne Anlässe sind aktuelle Lagebeurteilungen oder Arbeitsaufträge von Vorgesetzten. In manchen Unternehmen werden Planungen durch Termine ausgelöst, beispielsweise bei Budgets. Besser ist es jedoch, im Rahmen des strategischen Controllings die bestehende Planung regelmäßig zu überprüfen. Wenn das Controlling zu dem Ergebnis kommt, dass es eine größere Veränderung gab, lösen Sie eine Neuplanung aus. Vergessen Sie dabei nicht, dass jeder Planungsprozess strukturiert werden muss. Legen Sie den Ablauf, die Erwartungen an die Planung und die die Rollen der Beteiligten fest.

Planungsschritt 2: Lagebeurteilung

Die Lagebeurteilung bildet die Basis für die Planung. Erfassen und aktualisieren Sie Fakten aus Ihrem Unternehmen und Ihrem Umfeld. Fakten aus Ihrem Umfeld sind Prognosen über Marktpotenziale, Wettbewerb usw. Im zweiten Schritt analysieren Sie die Fakten. Alle Beteiligten müssen gut darüber informiert werden. Denn nur wenn Sie eine gemeinsame Datenbasis haben, die Sie im gleichen Sinn interpretieren, ziehen Sie und alle Beteiligten die gleichen Schlüsse für die kommenden Planungsschritte. Ganz wichtig dabei: Verstehen Sie die Lagebeurteilung bitte immer als einen eigenständigen Planungsschritt. Vermischen Sie sie nicht mit anderen Schritten. Nur so können Sie wirklich klare Problemlösungsmöglichkeiten entwickeln. Achten Sie darauf, dass Sie alle wichtigen Einflussgrößen einbeziehen. Werden Sie sich klar, wie sie auf Ihr Problem wirken und wie sie mit anderen Einflussgrößen zusammenhängen.

Planungsschritt 3: Zielplanung und Bestimmung der Spielwiese

Ziele geben Ihnen Orientierung, denn sie definieren Ergebnisse, die erreicht werden sollen. Einfache und kurzfristige Ziele lassen sich leicht aus übergeordneten Plänen ableiten. Strategische Ziele dagegen, die das Gesamtunternehmen oder eine autonome Abteilung betreffen, setzen einen größeren Rahmen. Entsprechend lassen sie sich schwerer definieren. Es darf sich dabei nicht um überkomplexe Konstrukte handeln, die kein Mensch versteht. Ein erster Anhaltspunkt für ein griffiges Ziel ist sein Neuigkeitsgehalt: Ein Ziel sollte immer eine Veränderung enthalten, wobei Sie natürlich beachten müssen, dass es Veränderungen nicht in unbegrenztem Umfang gibt. Fangen Sie damit an, eine so genannte Spielwiese zu definieren. Ihre Spielwiese besteht aus der Branche, in der Sie sich bewegen, dem Kundennutzen, den Kundensegmenten oder auch Ihren Geschäftsmodellen. Stellen Sie sich dabei z. B. ein Fußballfeld vor. Auf diesem wird Fußball gespielt, aber Rugby eben nicht. Die Spielwiese Ihres Unternehmens grenzt Ihre Aktivitäten ein und gibt Ihnen gleichzeitig genug Raum, Ihr Unternehmen weiterzuentwickeln. Auf dieser Spielwiese siedeln Sie Ihre Ziele an; im Idealfall entwickeln Sie mehrere – als Optionen. Bevor Sie dann zum nächsten Schritt kommen, der Maßnahmenplanung, wählen Sie Ziele aus und vereinbaren Sie sie gemeinsam mit allen Führungsverantwortlichen.

Planungsschritt 4: Maßnahmenplanung

Was müssen Sie tun, um die vereinbarten Ziele zu erreichen? Diese Frage beantworten Sie schriftlich im vierten Planungsschritt. Sie entwickeln einen Ablaufplan mit konkreten, terminierten Aufträgen an Stellen oder Personen. Dann legen Sie Meilensteinsitzungen fest. Die flankieren den Planungsprozess und geben Ihnen Gelegenheit, korrigierend einzugreifen. Halten Sie sich die Möglichkeit offen, jederzeit eine Beurteilung der aktuellen Lage vorzunehmen. Für den Fall, dass Korrekturen nötig werden, legen Sie ein entsprechendes Prozedere fest. Zuletzt bestimmen Sie das Berichtswesen und die Protokollierung. Achten Sie hier gerade auch auf die Zeit nach Planungsabschluss. Über das Planungsende hinaus muss weiter protokolliert und berichtet werden. Als Resultat haben Sie einen Plan. Natürlich ist es gerade bei

anspruchsvollen Zielen empfehlenswerten, verschiedene Varianten zu entwickeln, aber nur, wenn Sie sich auch frühzeitig für eine bestimmte entscheiden. Der Aufwand für mehrere Pläne ist schlicht zu groß.

Planungsschritte 5 und 6: Entscheidung und Gestaltung des Fahrplans

Bevor ein Plan tatsächlich umgesetzt wird, müssen Sie ihn beschließen. Kommt das Team zu dem Schluss, dass der Plan plausibel ist und nicht nachbearbeitet werden muss, folgt der fünfte Schritt: Ausgehend vom Budget werden Details festgelegt. Konkrete Einzelaufträge werden verbindlich an die Verantwortlichen vergeben, Termine werden fixiert und damit wird der Übergang von der Planung zur Realisierung geschaffen. Dass das schriftlich geschieht, sollte für Sie selbstverständlich sein. Der sechste und letzte Schritt kann schon mit dem fünften einhergehen oder kurz danach gemacht werden: Er nennt sich Prozessdesign und liefert den konkreten Fahrplan der Umsetzung. Er beschreibt die Phasen, die Meilensteine, die Teilnehmer mit ihren Rollen und Aufträgen, die Entscheidungskriterien und das, was als Resultat erwartet wird.

Hausbau und Urlaub – zwei Beispiele aus dem privaten Bereich

Auch wenn man im Privatleben eher unstrukturiert plant: Es gibt zwei schöne Beispiele, die einen Planungsprozess illustrieren. Denken Sie an den Bau eines Eigenheims: Auslöser für diesen Plan ist ein Wunsch bzw. eine Absicht. Danach beurteilen Sie die Lage. Die gibt Ihnen Aufschluss über Standorte, Bodenpreise usw. Sie legen das Ziel fest, wählen den Standort aus und beschreiben das Objekt. In der Maßnahmenplanung wählen Sie einen Architekten aus, planen den Bau und lassen diesen bewilligen. Anschließend geht es an die Umsetzung: Systemplaner und Handwerker erhalten ihre Aufträge. Ähnlich ist es bei der Urlaubsplanung: Die Lagebeurteilung ergibt den Urlaubstyp, etwa ob Sie in den Süden an den Strand fahren, ob Kultur im Vordergrund steht usw. Das Ergebnis ist die Schnittmenge aus den Wunschvorstellungen der Mitreisenden. Die Vorstellungen werden mit den Urlaubsangeboten abgeglichen, und Sie entscheiden sich für ein Angebot. Zuletzt werden die Details und Maßnahmen geplant und ausgelöst. Sie bereiten Ihren Urlaub materiell und geistig vor. Und was Sie in diesen beiden Fällen intuitiv tun, können Sie auch auf Ihr Geschäft übertragen.

Komplexität herunterbrechen

Weil im Unternehmen mehr Menschen und unterschiedliche Strukturen in einen Planungsprozess involviert sind, gestaltet sich dieser natürlich entsprechend schwieriger als im privaten Bereich. Noch schwieriger wird es, wenn Sie einen Plan zum Beispiel erstmalig erstellen, wenn er einen hohen Innovationsgrad hat oder wenn er ein gesamtes Unternehmen betrifft. Einzelpläne und Standardprozesse reduzieren die Komplexität. Sie können sie aber auch durchaus verringern, indem Sie ein vereinfachendes Modell bilden: Stellen Sie nur die wichtigsten unter den externen wie internen Variablen dar, auf die Sie keinen Einfluss haben. Sie können beispielsweise die Inflation als Annahme festschreiben. Damit haben Sie eine veränderliche Variable weniger und machen den Planungsprozess einfacher. Wählen Sie auch nur die wesentlichen unter denjenigen Variablen aus, die Sie selbst gestalten und steuern können. Beweisen Sie Mut zur Lücke. Keine Angst, das optimale Ergebnis erhalten Sie sowieso nie!

Der richtige Rahmen

Die Planung wird Sie fordern. Wenn Sie schon Erfahrung oder theoretisches Wissen haben, sind Sie im Vorteil. In jedem Fall kann es hilfreich sein, externe Unterstützung heranzuziehen. Berater bringen Fachwissen und Erfahrung ein. Sie erleichtern Ihnen die aufwändigen Analysen und ermöglichen einen unverstellten Blick auf die Lage. Wenn es allerdings um die Finanzen und die Entscheidung für Ziele geht, müssen interne Mitarbeiter die Aufgaben erledigen. Missverstehen Sie die Unterstützung von außen also nicht: Die Planung und die Entscheidungen können Sie auf niemand anderen abwälzen. Verschieben Sie sie auch nicht und sorgen Sie dafür, dass die Planung konzentriert durchgeführt wird. Setzen Sie sich hierfür ein Zeitlimit, sonst können Sie nicht sauber Ziele erarbeiten. Sollten Unsicherheiten bei der Planung auftauchen, müssen Sie mehrere Alternativpläne entwickeln. Dafür können Sie das Zeitlimit ausdehnen, aber nicht zu sehr. Haben Sie Mut zur Lücke und konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche der Planung. Und halten Sie sie immer schriftlich fest. Dann ist sie für alle Beteiligten verbindlicher.

Über den Autor

Klaus Oesch war Führungskraft und Verwaltungsrat in großen Schweizer Unternehmen, aktuell ist er VR-Präsident der Orell Füssli Holding. Er ist auch Autor des Buches *Verwaltungsrat und Unternehmenskrise*.
