

▸ CONTROLLING

ZIELVERSTÄNDIGUNG.

In der Unternehmensplanung werden Top-down- und Bottom-up-Verfahren meistens gemischt und im Gegenstromverfahren angewendet. Zu diesem Ergebnis kommt eine Befragung im deutschsprachigen Raum.

▸ Von Hans-Peter Sander und Christoph Magoley

Die Planung gehört fest zum Werkzeugkasten des Controllings. Dabei ist die Richtung des Prozesses keineswegs vorgegeben. Denn ausschließlich top-down-bestimmte Definitionen von Zielwerten sind selten geworden. Vor allem das Know-how der Mitarbeiter in den operativen Einheiten ist eine zentrale Entscheidungshilfe für die Unternehmensplanung. Um diesen Wissensschatz zu heben, muss sich das zentrale Controlling mit zahlreichen Kollegen aus verschiedenen Bereichen über die Planung verständigen.

Auch wenn dabei die Anwender in den unterschiedlichen Abteilungen im Grunde nur die Zahlen eingeben, prüfen und überarbeiten, ist das Verfahren mehr als nur eine rechnerische Aufgabe. Das Gegenteil ist der Fall: Es handelt sich um einen kom-

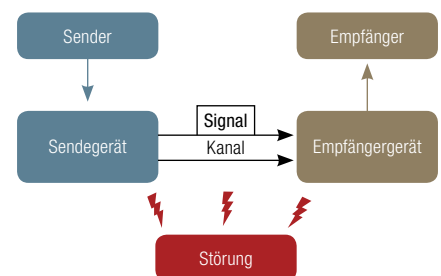
munikativen Prozess. Die Herausforderungen lassen sich bei Betrachtung des Sender-Empfänger-Modells nach Claude E. Shannon und Warren Weaver erkennen.

Wie genau wird im Planungsprozess von wem, auf welchem Kanal und mit wem kommuniziert? Um diese Kernfragen rankten sich die Analysen der Studie «Unternehmensplanung als Gemeinschaft lösen», für die der Internationale Controller Verein (ICV) und der Softwareanbieter Thinking Networks AG mehr als 200 Experten im deutschsprachigen Markt für Business Intelligence befragten.

Die ersten Ergebnisse liegen inzwischen vor; das Gesamtergebnis der empirischen «Branchen-Analyse» im BI-Markt wird im Rahmen eines Webcasts am 6. November 2019 bekannt gegeben.

FLUSS DER KOMMUNIKATION.

Die Unternehmensplanung ist über die mathematische Aufgabe hinaus vor allem ein kommunikativer Prozess, so wie in dem Sender-Empfänger-Modell nach Shannon-Weaver.





Planungssitzung:
Die Mehrheit der Unternehmen ergänzt ihre reguläre Vorschau durch unterjährige Reviews.

DYNAMISCHE MISCHUNG.

Die traditionelle Jahresplanung wird heute häufig mit kurzfristigen Vorausschau kombiniert.

Wie regelmäßig wird geplant? (Mehrfachauswahl, Angaben in Prozent)



Wie regelmäßig wird geplant? (differenziert je nach den kürzesten Intervallen, Angaben in Prozent)



Quelle: Thinking Networks AG und ICV (Internationaler Controller Verein),
-Unternehmensplanung als Gemeinschaft lösen-, www.quantum-plan.de/
studie-unternehmensplanung-2019.

Die Planung wird dynamischer.

Die gestiegene Volatilität der Märkte spiegelt sich in den Umfrageergebnissen wider: Mehr als die Hälfte der interviewten Controlling-Verantwortlichen plant nach eigener Aussage auch unterjährig. Jeder achte Studienteilnehmer betreibt darüber hinaus Ad-hoc-Planungen, bei denen die Prozesse unregelmäßig nach Bedarf angestoßen werden.

Wenn man den oft noch großen Zeit- und Personalaufwand für die Planung in den meisten Unternehmen berücksichtigt, ist dieser Anteil beachtlich. Mit Blick auf die wachsende Dynamik in der Geschäftswelt lässt sich ein branchenübergreifender Trend erkennen: Die Beschränkung auf eine einzige traditionelle Jahrespla- ➤



Zahlenvielfalt:

Die Arbeit mit Excel-Tabellen ist in der Planungsarbeit noch immer weit verbreitet. Die Möglichkeiten sind allerdings beschränkt.

nung reicht in vielen Planungskontexten einfach nicht mehr aus, um früh genug auf aktuelle Veränderungen im Markt reagieren zu können.

Deshalb ist der Wunsch nach mehr Unternehmensagilität ein zentrales Motiv für die Verkürzung der Planungsintervalle. Das bedeutet jedoch nicht, dass damit die Jahresplanung völlig abgelöst wird. Vielmehr nutzen die meisten Unternehmen eine gesunde Mischung aus Lang- und Kurzfristplanungen.

Bedeutung der Disziplin nimmt zu.

Die steigende Frequenz der Planungen geht einher mit einem signifikanten Bedeutungszuwachs der Planungsaufgaben. Mehr als 60 Prozent bekunden, dass deren Bedeutung im Unternehmen gestiegen ist. Die Gegenprobe fällt sogar noch deutlicher aus: Gerade einmal sechs Prozent sprechen von einer gesunkenen Bedeutung. Das restliche knappe Drittel äußert sich gar nicht zu dieser Frage.

Dieses Ergebnis lässt sich letztlich zurückführen auf die alte Controller-Weisheit «Planung ersetzt Zufall durch Irrtum»: Nur wer sein Geschäft bewusst steuert, ist im Fall unvorhergesehener Marktveränderungen in der Lage, gezielt gegenzusteuern. Zudem kann das Controlling so den Gründen für ein abweichendes Ist-Ergebnis – zum Beispiel im Falle eines drastisch fallenden Absatzes – tiefer auf den Grund gehen. Auf dieser Grundlage lassen sich die Ursachen von Problemen in einer Organisation angehen, statt nur die Symptome zu behandeln.

Deutschland hängt zurück.

Der Einsatz dedizierter Planungstools ist im Vergleich zur beliebten Excel-Planung immer noch im Hintertreffen. Auf die Frage, wie die Plandaten beim Endanwender (zum Beispiel einem Kostenverantwortlichen) erhoben werden, antworten in Deutschland nur etwas mehr als ein Viertel der Befragten von «beim Endanwender installierter Planungssoftware». Bei Unternehmen hingegen, die in der Schweiz oder in Österreich tätig sind, fällt das Ergebnis mit 34 respektive 40 Prozent deutlich besser aus (siehe Tabelle).

Wenn das Team wächst.

Dieser immer noch unterentwickelte Einsatz professioneller Planungswerkzeuge erscheint angesichts der Dringlichkeit der Aufgaben verwunderlich. Allein schon

das Verhältnis der Teamgrößen im Verhältnis zu den bewältigenden Planungsaufgaben zeigt deutlich, dass der Platz am runden Tisch längst zu knapp ist. Über die Hälfte der Befragten arbeitet bereits in Gruppen von mehr als 10 Mitarbeitern. Bei acht Prozent der Befragten sind es sogar über 200 Personen, die zur Unternehmensplanung beitragen.

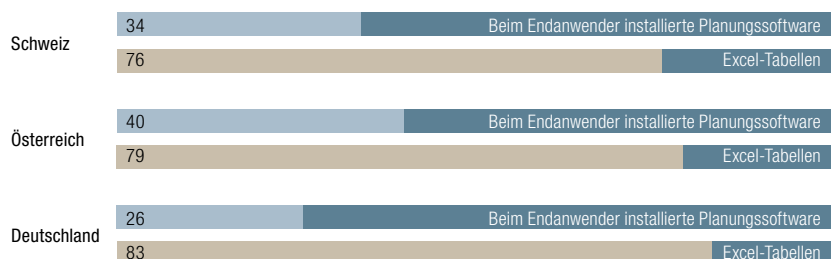
Man könnte meinen, dass dies nur auf große Konzerne zutrifft. Und tatsächlich lässt sich anhand der Statistik auch ableiten, dass die Planungsmannschaft mit der Unternehmensgröße wächst. Doch die Detailanalyse zeigt, dass durchaus auch in kleinen und mittleren Unternehmen in größeren Arbeitsgruppen geplant wird.

Im unteren Mittelstandsbereich (251 bis 499 Mitarbeiter) geben 37 Prozent der befragten Experten an, dass es mehr als

UNTERSCHIEDLICHE PLANUNG IM D-A-CH-RAUM

Unternehmen in Deutschland arbeiten noch viel stärker mit einfachen Excel-Tabellen als ihre Wettbewerber in der Schweiz und in Österreich (Angaben in Prozent).

Wie werden Plandaten erhoben?



Quelle: Thinking Networks AG und Internationaler Controller-Verein, „Unternehmensplanung als Gemeinschaft lösen“, www.quantum-plan.de/studie-unternehmensplanung-2019.



Foto: istockphoto/abombasen

zehn Planungsverantwortliche im Unternehmen gibt. Im gehobenen Mittelstand (500 bis 999 Mitarbeiter) finden sich größere Planungsteams (mehr als zehn Personen) sogar bei 56 Prozent der Befragten.

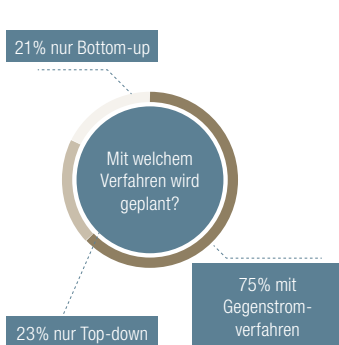
Bottom-up bringt Praxisnähe.

Zusätzliches Gewicht gewinnt die Herausforderung der Planungsaufgabe mit Blick auf den Prozess. Die Studie zeigt eindeutig, dass das Gegenstromverfahren heute die gängige Praxis ist.

Dreiviertel der Teilnehmer planen unter anderem im Zusammenspiel von Bottom-up- und Top-down-Planung. Weniger als ein Viertel setzt ausschließlich auf das Top-down-Verfahren.

GEGENSTROMVERFAHREN ÜBERWIEGT

Die reine Top-down-Planung ist ebenso in einer Minderheitenposition wie die ausschließliche Bottom-up-Methode. Die Mischung macht's.



Quelle: Thinking Networks AG und ICV (Internationaler Controller Verein), „Unternehmensplanung als Gemeinschaftsleistung“ - www.quantum-plan.de/studie-unternehmensplanung-2019

Auch dieses Ergebnis lässt sich auf die aktuell volatile Marktsituation zurückführen. Und es macht deutlich, dass die Einbindung der operativen Abteilungen von zentraler Bedeutung ist.

Neben dem motivierenden Effekt einer Bottom-up-Planung, die die Expertise der Abteilungen unmittelbar miteinschließt, wirkt sich vor allem die Praxisnähe der Kollegen in den operativen Geschäftsabteilungen positiv aus. Schließlich wissen die Vertriebskollegen durch den direkten Kundenkontakt besser als der verantwortliche Planer im Zentral-Controlling, wann beispielsweise Änderungen in den Verkaufsprognosen zu erwarten sind.

Herausforderung der Datenerfassung.

Interessanterweise stellte die Studie fest, dass 21 Prozent der Unternehmen auch eine reine Bottom-up-Planung betreiben, also einen Ansatz zur Planung ohne jegliche Zielvorgaben durch das obere Management. Beiden Methoden - Gegenstrom und Bottom-up - wohnt die methodische Herausforderung bei der Plandatenerfassung inne. Je größer die Teams aus dezentralen Verantwortlichen werden, desto bedeutender wird diese Aufgabe.

Weiterführende Themen.

Die Studienergebnisse werfen weitere elementare Fragen auf, wie zum Beispiel:

- Über welchen Kanal gelangen die Planzahlen (die Signale) vom Sender (den dezentralen Planungsverantwortlichen) zu den Empfängern (dem Zentral-Controlling)?

- Welche Störsignale gibt es? Und welche Lösungen helfen den Akteuren bei der Kommunikation zur Planung?

Diese und weitere Themen werden im Rahmen der ausführlichen Vorstellung der Studienergebnisse am 6. November 2019 mit Studienteilnehmern und Interessenten besprochen.

Interessenten erhalten weitere Informationen und können sich anmelden unter: www.quantum-plan.de/icv-webcast. ■



Foto: JAV

- › Hans-Peter Sander ist Leiter des Teams Kommunikation des ICV (Internationaler Controller Verein).



Foto: Thinking Networks AG

- › Christoph Magoley arbeitet als Leiter Unternehmenskommunikation bei der Thinking Networks AG.