

DURCHBLICK STATT FERNWEH - GRUNDLAGEN EINER NACHHALTIGEN PLANUNG

>> Die Planung, egal ob monatlich, quartalsweise oder jährlich, wird üblicherweise als strategisch wichtiges Mittel zur Richtungsbestimmung und Ressourcenverteilung gesehen. Gleichzeitig sehen viele die Planung als Zeitverschwendung an, einen langwierigen Prozess, an dessen Ende Zahlen stehen, die bei Veröffentlichung schon wieder veraltet oder schlichtweg zu weit von der Realität entfernt sind, um von Nutzen zu sein. <<

Wie so oft ist in beiden Aussagen ein Körnchen Wahrheit enthalten? Vorhersagen über die Märkte zu treffen ist ein wichtiges Steuerungsinstrument, aber es muss auf eine Art und Weise geschehen, die zur Wertschöpfung beiträgt und nicht nur die Ressourcen der Fachabteilungen verschwendet. Dies ist etwas, das allein durch den Einsatz von Software nicht gelöst werden kann, sondern der eigentliche Planungsprozess muss für alle Beteiligten transparent und eindeutig gestaltet werden. Bevor auch nur eine Zahl eingegeben wird sollte geklärt werden, welche Annahmen der Planung zu Grunde liegen, welche Kennzahlen erwartet werden und schließlich wer die Empfänger der Plandaten sind.

Eine große Einstiegshürde hierbei ist, dass Forecast und Plan im allgemeinen Sprachgebrauch synonym genutzt werden. Dieser Umstand alleine kann schon die Qualität des Resultates beträchtlich schmälern. Der Forecast, zu Deutsch „Vorhersage“, ist eine möglichst realitätsnahe, analytische Betrachtung der wahrscheinlichsten Entwicklung bestimmter Kennzahlen über einen Zeitraum hinweg, basierend auf historischen Daten und Annahmen zu Einflussgrößen. Die Vorhersage gibt an, wie sich eine Kennzahl am wahrscheinlichsten ohne weitere Einflussnahme entwickelt. Ein Plan wiederum ist das strategische Vorausblicken, wie sich gewisse Werte entwickeln sollen. Er gibt die Marschrichtung vor. Natürlich gibt es Diskrepanzen zwischen den vorhergesagten und den geplanten Werten, diese Unterschiede definieren den Aktivitätsplan. Ist die Vorhersage geringer als der Plan so gilt es beispielsweise, durch gezielte Werbemaßnahmen die Faktoren derart zu beeinflussen, dass sich die Vorhersage durch diese Anpassung dem Planwert annähert.

Sobald geklärt wurde, ob nun eine Vorhersage oder ein Plan als Endprodukt angestrebt wird, ist es an der Zeit, Grundregeln für eben jene Aktivität festzulegen. Wie sicher muss das Eintreten von zukünftigen Ereignissen sein, um Einzug in die Vorhersage zu finden? Genügt eine einfache Vermutung, oder muss ein Ereignis eine sehr hohe Wahrscheinlichkeit besitzen, um aufgenommen zu werden. Überlegen sie hier einfach einmal, wie sie die Ereignisse des 11. Septembers, einen Anstieg der Ölpreise, einen Streik der Mitarbeiter ihres Unternehmens, strengere Behördenauflagen oder einen mehrtägigen Ausfall ihres kompletten Rechenzentrums mit Wahrscheinlichkeiten belegen und in ihren Plan integrieren würden. Ohne ein Festlegen dieser Grundvoraussetzungen wird der Plan unausweichlich eine Mischung aus genauen Aussagen, optimistischen Annahmen und Worst-Case-Szenarios, ein verwässertes Endprodukt dessen Aussagekraft gegen Null tendiert.

Seien wir doch ehrlich, nichts wäre schöner als die vorhergesagten Werte ungefiltert zu nutzen, doch gibt es fast keinen Plan ohne nachträgliche Top-Down Anpassungen. Diese Anpassungen sind auch durchaus legitim, allerdings strikt verboten in einem Forecast, der ja immer die voraussichtliche Marktentwicklung widerspiegeln sollte. Als zusätzliche Planversion ist es jedoch durchaus legitim, dass von einer höheren Hierarchieebene Anpassungen der Planzahlen vorgenommen werden. Gerade bei Vertriebsmitarbeitern, deren Provision oftmals auf Erreichung gewisser Planwerte basiert, sind geneigt, ihren Plan etwas niedriger anzusetzen, um ein Erreichen sicherzustellen. Zu Gunsten der Nachvollziehbarkeit sei allerdings angeraten, jede Anpassung als separate Version zu speichern.

Die Zielgruppe wiederum definiert, welche Kennzahlen in Vorhersage und Plan Einzug finden sollen. So sind die Kennzahlen, die in einem Absatzplan berücksichtigt werden, sehr verschieden von denen, die in einem Produktionsplan oder einem Finanzplan Gehör finden. Als generelle Richtlinie kann man sagen, ein Plan soll „So generell wie möglich, so ausführlich wie nötig“ gestaltet sein.

Ein zu hoher Detaillierungsgrad macht es nahezu unmöglich, auf unvorhergesehene Ereignisse, wie etwa die Wirtschaftskrise oder die Auswirkungen der Anschläge des 11. Septembers, zeitnah zu reagieren und beraubt sich somit selbst wertvoller Ressourcen, da man trotz offensichtlicher Änderungen der Einflussfaktoren mit einem Kurs weiterfährt, der vor deren Eintreffen eingeschlagen wurde. Eine zu hohe Generalisierung des Plans macht ihn nahezu nutzlos, da jede individuelle Geschäftseinheit und Abteilung die Zahlen auf einen Level herunter brechen muss welcher ihr gestattet, daran ihre operativen Tätigkeiten auszurichten. Diesen optimalen Mittelweg zu finden ist ein essentieller Schritt auf dem Weg zu einem wertschöpfenden Planungsprozess.

Gute Planung hat also ihren Ursprung in der Etablierung eines geeigneten Prozesses unter Mitwirkung aller Beteiligten in dem festgelegt wird, welche Daten in welcher Weise von wem und in welchem Detaillierungsgrad erwartet werden und unter welchen generellen Annahmen der Planungsprozess stattfindet. Erst dann kann eine Software diesen Prozess automatisieren und steuern und damit die Benutzer soweit unterstützen, dass sie ihre Zeit nicht für das Erstellen von Excel Spreadsheets, sondern das analysieren von Daten verwenden können.

>> **Daniel Ströbel** ist Consultant für den Geschäftsbereich Performance Management & Controlling bei ascention information management gmbh. Sein Schwerpunkt liegt in der Konzeption von wertschöpfenden Planungs- und Forecastingprozessen sowie deren Umsetzung.

daniel ströbel

consultant

t. +49.7541.95283-100

daniel.stroebel@ascention.com



otto-lilienthal-straße 2
D-88046 friedrichshafen
t. +49.7541.95283-0

geschäftsführer
peter smoly

wimberggasse 14-16
A-1070 wien
t. +43.01.5224-322

geschäftsführer
peter smoly

milimatte
CH-3998 reckingen
t. +41.79.3495272

geschäftsführer
ferdinand schmidt
jan altin