

# Die größten Planungs- und Budgetierungsünden und ihre Vermeidung

---

Ich mache für mein Leben gerne Budgets. Planen ist eine enorm kreative Angelegenheit, eine Möglichkeit, spielerisch mit meinem Unternehmen und seinen Chancen und Risiken umzugehen. Ohne Planung ist man als Manager im Blindflug unterwegs – womit vergleiche ich meine Erfolge und Misserfolge?

- Die klassische Planungsliteratur liefert für die Wichtigkeit des Planens eine Fülle von Argumenten:
- Durch die Planung werden die Ziele für die Zukunft definiert und Prioritäten gesetzt.
- Die Planung lenkt die Ressourcenverteilung im Unternehmen.
- Die Identifikation mit der Planung und ihren Zielen wirkt motivierend.
- Die Planung koordiniert die verschiedenen organisatorischen, inhaltlichen und zeitlichen Dimensionen, in denen innerhalb des Unternehmens gearbeitet wird.

Trotzdem ist das Planen gar nicht so weit verbreitet, wie man meinen würde. Unternehmensplanung wird häufig als ein überformalisierter Prozess beschrieben, der sowohl ineffizient ist als auch zu Bestandswahrung statt Zukunftsorientierung und Bonusmaximierung statt Erfolgsdrang führt. Diese Kritik ist nicht völlig von der Hand zu weisen. Gerade in den verteilten Planungsprozessen von großen und mittelständischen Unternehmen haben sich Planungsunsitten breit gemacht, die einem schon den Spaß an der Planung nehmen können.

Jede der an der Planung beteiligten Gruppen (Top-Management, Controlling und Linienmanagement) kann mit ihren speziellen Planungsünden problemlos den ganzen Vorgang in Misskredit bringen. Im Folgenden finden Sie eine kleine, subjektive und natürlich völlig unvollständige Hitliste dieser Planungsünden.

## Planungsünden der Top-Manager

1. **Fehlende Vorgaben:** Nach der ersten (Bottom-up - ) Planungsrunde stehen Top-Manager häufig total entsetzt vor den völlig unbrauchbaren Ergebnissen. Neue Ideen fehlen völlig, die Kosten laufen aus dem Ruder, weil einige Abteilungen die Planung als Wunschkonzert verstanden haben und der Vertrieb hat ein Sicherheitsbudget abgegeben, das er zwar nicht verfehlen kann, das aber das Unternehmen in den Ruin treibt. Der Grund für so eine Entwicklung ist häufig das Fehlen von klaren Planungsvorgaben und Rahmenbedingungen. Diese müssen ganz eindeutig vom Top-Management kommen.

2. **Plananpassung per „Chefknopf“:** Diese Technik tritt oft in Verbindung mit fehlenden Vorgaben auf. Die Geschäftsführung erteilt den Auftrag, die Kosten um x% zu kürzen und die Umsätze um y% zu erhöhen. Sie zerstört garantiert jede Motivation, lässt diejenigen, die sich bei ihrer Planung etwas gedacht haben, wie Idioten aussehen und bestätigt Alle, die gleich einen Sicherheitspolster eingeplant haben. Tipp: Weglassen!
  
3. **Fehlende Integration von Strategie und Planung:** Das Problem ist ähnlich wie in Punkt 1, hat aber noch einen tieferen Hintergrund. Um die Prioritäten im Unternehmen richtig zu lenken, müssen die strategischen Ziele vermittelt werden. Dazu muss es aber zunächst einmal eine strategische Planung geben. Es ist keineswegs unüblich, dass zunächst in einem Unternehmen die operative Planung eingeführt wird und erst danach ein geregelter strategischer Planungsprozess durch das Top-Management eingerichtet wird. Wenn es gelingt, diese strategische Planung gut in die Prämissen und Ziele für die Budgetierung einzubauen, werden die Planungsvorgaben deutlich wirkungsvoller. Auch diese Aufgabe kann nur vom Top-Management geleistet werden.
  
4. **Erhöhter Bonus bei Planübererfüllung:** Das ist der sicherste Weg, seine Mitarbeiter zu Optimierungsverhalten (vulgo „Lügen“ genannt) zu verleiten. Je niedriger das Budget ist, das der Mitarbeiter verhandeln kann, desto mehr verdient er bei Übererfüllung. Deutlich besser bewährt haben sich hier lineare oder oberhalb der Budgetschwelle degressive Provisions- und Bonussysteme.

### **Planungssünden der Controller**

1. **Detailverliebtheit:** Zu den klassischen Ängsten eines Controllers zählt die Furcht, jene Detailanalyse nicht liefern zu können, die der Chef gerade verlangt. Diese Furcht ist nicht unberechtigt; die meisten Controller haben schon Stunden für eine Auswertung aufgewendet, für die die Daten nicht vernünftig aufzutreiben waren. Je detaillierter die vorliegenden Daten, desto geringer ist diese Gefahr. Im Zusammenhang mit der Planung führt Detailverliebtheit aber zu langen Durchlaufzeiten, Scheingenauigkeit und frustrierten Planern. Die Definition der steuerungsrelevanten Datentiefe gehört zu den klassischen Controller-Aufgaben in der Planung; schlichte Techniken wie die Anwendung der 80/20-Regel oder die ABC-Analyse können dabei helfen.
  
2. **Fehlende Bereitstellung von Bestandsdaten:** Gerade im Gemeinkostenbereich sind viele Größen bereits fixiert (Mieten) oder können gut fortgeschrieben werden. Für die Planenden ist es sehr mühsam, diese Werte herauszusuchen und einzutippen. Hier kann sich das Controlling als Serviceorganisation auszeichnen – oder sich durch fehlende Unterstützung einen Ruf als „Amt für Planung“ einhandeln.

3. **Präsentation der Planungsergebnisse anstelle des Managements:** Das ist keine Controlling-Aufgabe, sondern Aufgabe des Managements. Controller sollten sich hier nicht als Sprechpuppen missbrauchen lassen. Ansonsten entsteht leicht der Eindruck, dass Planung die Aufgabe des Controllings ist und nicht die des Managements.
4. **Excel als zentrale „Planungsmaschine“:** Die Tabellenkalkulation ist so etwas wie das Schweizer Messer des Controllers. Viele Controller haben damit schon die unglaublichsten Sachen gebaut, auf die sie mit Recht stolz sind und die ihnen noch lange ihren Arbeitsplatz sichern werden (unter anderem, weil sie die Einzigen sind, die das Teil verstehen). Für einen großen, verteilten Planungsprozess ist Excel aber leider auch nicht besser geeignet als ein Schweizer Messer für das Fällen einer 50ig-jährigen Eiche. Ich persönlich verwende für solche Planungsprozesse übrigens Professional Planner (und, um ganz ehrlich zu sein, gelegentlich Excel als Erfassungshilfe und für Nebenrechnungen).

### Planungssünden der Linienmanager

1. **Mangelnde Termintreue:** Auch wenn Linienmanager häufig den Eindruck erwecken: Es gibt keine Vorschrift die besagt, dass die Planung erst zum letztmöglichen Termin (oder knapp danach) gemacht werden darf. Dieses Verhalten führt zu unnötigem Zeitdruck und damit in der Regel zu verminderter Planungsqualität im Detail und in der nachfolgenden Aufbereitung.
2. **Fortschreibung des Ist-Zustandes:** Das Einfachste ist immer noch, man bekommt die Daten vom laufenden Jahr und multipliziert sie mit der Inflationsrate – und fertig ist das Budget. Das Problem dabei: Man konzentriert sich auf das Vorhandene, neue Ideen kommen in der Regel nicht vor. Dadurch geht der Sinn des Budgetprozesses verloren – die Zeit lässt sich dann wirklich besser verbringen. Nebenbei geht auch der ganze Spaß verloren.
3. **Planungswerte ohne Maßnahmenplan:** Planwerte ohne die Definition der dazugehörigen Maßnahmen, mit denen Sie Ihre Ziele erreichen, hängen häufig in der Luft. Oft sind sie nicht mehr als Wunschdenken oder Ausdruck ihrer Ängste. Auch wenn sie keiner danach fragen sollte – hinterlegen Sie die Planungswerte mit Maßnahmen und vor allem: Schreiben Sie die Maßnahmen auf. Definieren Sie Projekte, Inhalte, Verantwortliche, die notwendigen Hilfsmittel und Meilensteine. Die Planungsqualität wird zwangsläufig ansteigen.
4. **Kreativer Umgang mit Erfassungsblättern:** Es ist so etwas wie der Zweikampf zwischen dem Linienmanager und dem Controller: Der Controller versucht, die Struktur seiner Erfassungsblätter mit allen Tricks, Schreibsperrern und Passwörtern abzusichern. Der planende Linienmanager versucht trotzdem, eine Zeile einzufügen oder diese lästige Formel zu verändern, die immer

ein negatives Ergebnis für das Profitcenter anzeigt. Meistens gewinnt der Planende – die Planungsqualität dagegen verliert.

Haben Sie die eine oder andere Sünde aus Ihrem Unternehmen wiedererkannt? Gibt es bei Ihnen noch ganz andere Sachen, die Ihnen die Planung vermiesen? Dann haben Sie jedenfalls noch Potential, Ihre nächste Planungsrunde angenehmer und erfolgreicher zu gestalten. Denn glauben Sie mir: Planen und die Beschäftigung mit der Zukunft macht Spaß. Viel Erfolg dabei.

Wolfgang Neuwirth, CAO und Prokurist der Winterheller Software GmbH