Planung nach Maß

Utz Schäffer

Liebe Leser,

im letzten Heft „Krisen-Kosten-Controlling“ haben wir skizziert, wie die aktuelle Krise geradezu brutal die Grenzen der Planung aufzeigt. Das komplexe System der operativen Planung ist durch Strukturbrüche mit Umsatzrückgängen von teilweise über 50 % und die drastischen Entwicklungen der Rohstoffpreise vielfach arg in Frage gestellt worden. Im Ergebnis müssen viele Unternehmen derzeit einfach „auf Sicht“ fahren. Die durch den Planungsprozess suggerierte Sicherheit ist in Folge der Krise vielerorts einer gewissen Ratlosigkeit gewichen. Umso wichtiger erscheint es gerade jetzt, sich intensiv mit Budgetierung und Planung zu befassen und die Stellhebel für die kontinuierliche Weiterentwicklung des komplexen Prozesses noch besser verstehen zu lernen.

Den Auftakt bildet der Beitrag von Iris Rateike und Dr. Stefan Linder, die für Planungssysteme als Maßanfertigung statt „one size fits all“ plädieren. Auch wenn es sich in Lehrbüchern noch häufig so liest: ein einheitlicher Planungsprozess für alle Bereiche eines in ganz unterschiedlichen Märkten agierenden Unternehmens kann nicht optimal sein! Die Autoren entwickeln einen spannenden Ansatz, um im Rahmen einer konsistenten Gesamtplanung den spezifischen Anforderungen verschiedener Bereiche gerecht zu werden.

Darauf aufbauend ermöglichen wir Ihnen interessante Einblicke in die Planungspraxis: Dr. Pascal Nevries, Erik Strauß und Lukas Goretzki geben in ihrem Beitrag einen Überblick über die operativen Planungsprozesse von elf überwiegend im DAX 30 notierten Unternehmen – auch mit Blick auf Anpassungsmaßnahmen in der aktuellen Krise. Dr. Schmidberger von Vattenfall Europe erläutert im Interview u. a. die Besonderheiten der Planung in Energieunternehmen. Die bewährte Leseliste und ein Blick in die Wissenschaft runden das Schwerpunktthema ab: Der Transferbeitrag vermittelt Ihnen dieses Mal auf Experimenten beruhende Erkenntnisse zu menschlichem Verhalten in Budgetverhandlungen.

In einem weiteren Beitrag des Hefts helfen Dr. Heinrich Förster und Markus Goste beim praktischen Einsatz von Konzernmodellen zur Strategiebewertung. Sie zeigen, wie sich durch die Anbindung eines Finanzmodells an eine Datenbank ein Konzernmodell auch dann erstellen lässt, wenn rein Excel-basierte Modelle an Grenzen stoßen. Henry Dannenberg beschreibt schließlich, wie sich durch die Kombination von Risikotragfähigkeitsanalyse und Kapitalwertmethode der Entscheidungsprozess im Unternehmen optimieren lässt.

Auch wenn Planung im Ergebnis gelegentlich nur den Zufall durch Irrtum ersetzen sollte: Die systematische Auseinandersetzung mit der Zukunft ist durch nichts zu ersetzen. Wie der optimale Prozess dafür aussieht, kann sicherlich nicht in einem Heft geklärt werden. Aber vielleicht schaffen wir es ja, dass Sie die eine oder andere Anregung mitnehmen.

Viel Vergnügen bei der Lektüre wünscht Ihnen

Utz Schäffer