

1 Einleitung

Die operative Planung oder Budgetierung ist die »Lebensader« vieler Unternehmen, in deren Rahmen der Handlungsspielraum für das folgende Jahr abgesteckt wird. So etabliert sie ist, Kritik an der operativen Planung oder Budgetierung ist nach wie vor an der Tagesordnung. Grund genug, mit dem vorliegenden AC-Band den Planungsprozess zu durchleuchten, Erfolgsfaktoren aufzuzeigen und konkrete Handlungsempfehlungen aus den Erfahrungen einer mehrjährigen empirischen Untersuchung abzuleiten.

Gleichzeitig können erste Einblicke in die Auswirkungen der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise in der operativen Planung und Budgetierung gewährt werden. Denn soviel steht jetzt schon fest: Gerade in der operativen Planung verfügen Unternehmen über ein umfangreiches Maßnahmenbündel, um schnell auf aktuelle Entwicklungen reagieren zu können. Damit soll Ihnen ermöglicht werden, die operative Planung und Budgetierung im eigenen Unternehmen zu hinterfragen und Verbesserungspotenziale zu identifizieren.

Die Planungsfunktionen geben dabei die grundsätzliche Zielrichtung vor, die mit der operativen Planung und Budgetierung erreicht werden soll. Sie wird auf

Top-Level-Ebene festgelegt und beschreibt die »Marschroute« für die Ausgestaltung des Planungsprozesses. Zur Umsetzung bieten sich dem Management drei wesentliche Stellhebel: die Planungsrichtung (Top-down vs. Bottom-up), die Steuerungstiefe (Detailgrad) sowie die Incentivierung (formell und informell). Die Darstellung von möglichen Konfliktpotenzialen ermöglicht es, weitreichende Konsequenzen von Entscheidungen absehen zu können und Konfliktherde bereits im Vorhinein erkennen zu können.

Die Steuerungstiefe und Planungsrichtung sind mit einem stark variierenden Einfluss und Aufwand auf die einzelnen Prozessschritte verbunden. Dies betrifft die Erstellung von Prämissen und Zielwerten genauso wie die Ausplanung, Verhandlung und Genehmigung. Die Führungs- und Vertrauenskultur bildet den »unsichtbaren Rahmen« der operativen Planung und Budgetierung, der für die Gestaltung, Durchführung und letztlich den Erfolg wesentlich ist, aber bislang oftmals wenig Beachtung gefunden hat.

Gemeinsam mit insgesamt zwölf Unternehmen, die zum DAX 30 zählen beziehungsweise eine vergleichbare Aufstellung mit privater Eigentümerstruk-

Die operative Planung bietet ein umfangreiches Maßnahmenbündel, um schnell auf Entwicklungen zu reagieren

tur haben, wurde aus diesem Grund im Center for Controlling & Management eine Untersuchung durchgeführt. Ziel war es, ein fundiertes Verständnis über Anwendungen, Probleme, aber auch Änderungstrends zu erlangen. Befragt wurden mehrere Ansprechpartner je Unternehmen, darunter jeweils auch die Leiter des zentralen Controllings.

Im folgenden Kapitel wollen wir zunächst das zugrunde gelegte Verständnis der operativen Planung und Budgetierung aufzeigen und Einschätzungen des operativen Planungsprozesses aus der Praxis vorstellen. Daran schließt sich

das dritte Kapitel mit der Darstellung unterschiedlicher möglicher Planungsfunktionen an. Die praktische Umsetzung in Bezug auf Planungsrichtung und Steuerungstiefe wird in Kapitel 4 thematisiert. Kapitel 5 stellt den unsichtbaren Rahmen der operativen Planung dar: die betrieblichen Anreizsysteme und die Unternehmenskultur. Den Abschluss des vorliegenden Bandes bilden fünf praktische Schritte, die ein Unternehmen zu nachhaltigem Planungserfolg führen, sowie eine kurze Zusammenfassung.