



# Von der Bandbreitenplanung zu den Bandbreiten der Planung

Ganz ohne den Menschen geht es dann doch nicht

In diesem Beitrag soll der Begriff „Bandbreiten“ im Zusammenhang mit Planung mit einem neuen Verständnis betrachtet werden. Spontan denken die meisten dabei wahrscheinlich an „Bandbreitenplanung“, also eine Planung, bei der für verschiedene Parameter definiert wird, welche Werte sie „von ... bis ...“ annehmen können. Dabei handelt es sich um eine Methode, mit der Unsicherheiten und Risiken im Rahmen einer Planung berücksichtigt werden. Es werden Best-, Worst- und Realistic-Cases kategorisiert oder sogar Erwartungswerte und Konfidenzintervalle mithilfe der Monte-Carlo-Simulation berechnet. Doch darum soll es im Folgenden nicht gehen. Vielmehr soll das Spektrum der bei der Unternehmensplanung betrachteten Aspekte dargestellt und breiter gefasst werden, als dies bei vielen Autoren derzeit der Fall ist, die sich vor allem auf Methoden- oder Softwarefragen fokussieren.

Text — Guido Kleinhietaß, Jens Ropers



**Guido Kleinhietpaß**  
ist Partner bei der CA Akademie AG und verantwortet die Themenwelt Accounting & Finance.

Schwerpunkte seiner Trainertätigkeit sind alle Fragen der Kostenrechnung, integrierte Businessplanung (Szenarien, Treiberbasierung, Investitionsrechnung, Bilanz, GuV, CF-Statement, Risiko), Rechnungslegung sowie Transferpreise. Als Consultant kümmert er sich in Firmen vor allem um die Neuausrichtung der Kostenrechnung und der Planung.



**Jens Ropers**  
ist Partner bei der CA Akademie AG und verantwortet die Themenwelt Information Management und den Qualifizierungspfad zum Change Agent.

Er berät Unternehmen bei der Entwicklung von Qualifizierungsstrategien im Rahmen der digitalen Transformation. Als Trainer führt er Seminare für Controller, Fach- und Führungskräfte durch und unterstützt durch Workshops, Beratung sowie individuell gestaltete Seminare Unternehmen in Veränderungsprozessen.

## Unsicherheit und Unzufriedenheit mit dem Planungsprozess nehmen weiter zu

Die Welt wird immer volatil, unsicherer und komplexer. Angetrieben durch die Digitalisierung entstehen in rasender Geschwindigkeit neue Geschäftsmodelle, Produkte und Dienstleistungen. Einige verschwinden genauso schnell wieder. Andere stabilisieren oder verändern sich. So können Fehldeutungen und Fehlentscheidungen entstehen: Was gestern noch sinnvoll erschien, ist heute obsolet. Diese Entwicklung hat bereits viele Branchen erfasst. Um mit so einer VUCA-Welt (Volatility-Uncertainty-Complexity-Ambiguity) umzugehen, erfordert es die Akzeptanz von Unschärfe, das Gehen von eher kleinen Schritten mit regelmäßigen Korrekturen, eine offene Fehler- und Feedback-Kultur sowie Wissen über den Kontext und die Hypothesen, über mögliche Wirkungsketten bzw. -netze. Dem gegenüber steht der „klassische Planungsprozess“, in dem versucht wird, möglichst deterministische Aussagen über zukünftige Entwicklungen zu treffen, eine optimale Vorgehensweise festzulegen und das Handeln im Unternehmen dauerhaft danach auszurichten und zu steuern. Eine Absicht, die der heutigen Dynamik vieler Branchen bei Weitem nicht gerecht wird.

Das bestätigen auch die Erfahrungen aus den Seminaren der CA controller akademie, insbesondere des „Planungs-Workshops“, in dem der Erfahrungsaustausch im Mittelpunkt steht. In einer Gruppenarbeit geht es um die Frage, was Controller und Manager an der Planung stört und mit welchen Verbesserungsmaßnahmen bereits positive Erfahrungen gemacht wurden. Dabei sind die Antworten zu den Störungen üblicherweise wesentlich länger als die erfolgreichen Verbesserungsideen. Die einen unterscheiden nicht zwischen Prognose und Planung, die anderen bezweifeln den Nutzen generell, wieder andere stören sich an der langen Dauer, die nächsten kritisieren die fehlenden Vorgaben, während einige ein zu striktes Top-down-Vorgehen bemängeln. Alle gemeinsam ärgern sich, wenn eine mühsam erstellte Planung kurz vor der Finalisierung von der obersten Führungsetage kurzerhand in wesentlichen Punkten übersteuert wird. Vielleicht finden sich auch manche Leser in dieser längst nicht vollständigen Liste wieder. Im Gespräch mit den Teilnehmern wird dann klar, dass zwar alle von Planung sprechen, aber der Umfang und die Detaillierung der Planung bei den Unternehmen genauso unterschiedlich sind wie das Vorgehen oder die Softwareunterstützung. Die meisten Workshop-Teilnehmer wollen Planung anders durchführen; aber auch

hier bestehen große Differenzen zwischen den angedachten Arten der Verbesserung. Schließlich wird nicht selten berichtet, dass Mitarbeiter und Manager die Planung gern abschaffen oder deutlich „zurechtstutzen“ würden. Dies ist nicht neu: Auf Jack Welch, CEO von General Electric, geht das legendäre, bereits vor Jahrzehnten geäußerte Zitat „The budget is the bane of corporate America“ zurück. Diesem Ausspruch folgten langjährige Diskussionen um Beyond Budgeting, Advanced Budgeting, Better Budgeting und weitere hier nicht genannte Varianten.

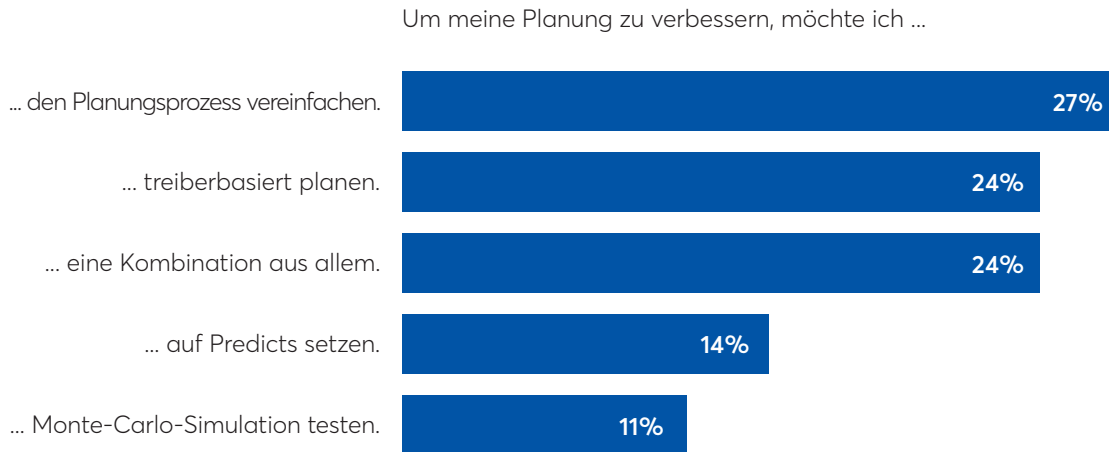
## Nur das Bemühen um Standardprozesse UND der erfolgreiche Umgang mit Dynamik können nachhaltig erfolgreich sein

Einigkeit scheint allerdings bei der Einschätzung zu herrschen, dass die zunehmende Dynamik der VUCA-Welt sich nicht in standardisierten Prozessen allein abbilden lässt, die vollständige Abschaffung der Planung aber auch keine angemessene Lösung ist. Die Erfahrungen der Unternehmen, die es mit Beyond Budgeting versucht haben und zur Planung zurückkehrten, sind ein starkes Signal für das Potenzial von Planung. Vielmehr braucht es heutzutage Ambidextrie oder „Beidhändigkeit“, nämlich einerseits Struktur und Prozesse sowie andererseits einen ergänzenden Umgang mit Dynamik. Gerhard Wohland bezeichnet Unternehmen, die auf die Herausforderungen der Zukunft vorbereitet sind, als dynamikrobust.<sup>1</sup> Der robuste Anteil beruht auf Wissen und Erfahrungen, die über Regeln und Methoden in Prozesse einfließen. Wenn die Prozesse nicht mehr effizient ablaufen, werden sie auf Schwachstellen hin analysiert. Eine Prozessverbesserung erfolgt dann meist auf Basis von Benchmarks, Best-Practice-Beispielen oder internen Maßnahmen. Dabei wird davon ausgegangen, dass das den Prozess bestimmende Umfeld nahezu vollständig erfasst und verstanden ist und ein neuer Sollprozess definiert werden kann. Solche Prozesse können im Rahmen einer Planung eher leicht und vielleicht sogar automatisiert berücksichtigt werden.

Die VUCA-Welt kann dazu führen, dass soeben definierte Sollprozesse nicht mehr zur Ruhe kommen. Permanent muss angepasst und adaptiert werden, wodurch nicht selten Chaos entsteht. In Wirklichkeit ist das der Versuch, zunehmende Dynamik in Standardprozesse zu zwingen. Genau das führt dazu, dass das Unternehmen weder über effiziente Prozesse verfügt

<sup>1</sup> Vgl. Wohland, dynamikrobust, 2021, www.dynamikrobust.com (Abruf: 02.02.2021).

Abbildung 1: Umfrage zu den nächsten Schritten zur Verbesserung der Planung



noch mit Dynamik umgehen kann. Wesentlicher Erfolgsfaktor für den Umgang mit Dynamik ist die Erkenntnis, dass nicht mehr jede Aufgabe in eindeutig definierte Prozessschritte, Arbeitsanweisungen und organisatorische Zuständigkeiten gezwängt werden kann. Vielmehr braucht es einen gemeinsam getragenen Zielzustand, auf den hingearbeitet wird. Dabei orientieren sich die Mitarbeiter an Prinzipien, die zu Leitplanken werden, die den eigenen Entscheidungsspielraum begreifbar machen. Bei der Problemlösung werden Werkzeuge auf ganz unterschiedliche Art und Weise zur Anwendung gebracht oder auch kombiniert und es wird nicht nach bestimmten, vordefinierten Lösungsmethoden vorgegangen. Schließlich wird projektartiger in interdisziplinären Teams gearbeitet, als in funktional organisierten Abteilungen dem Silodenken und isolierten Zielsetzungen nachzugehen. Wohland beschreibt dies treffend mit dem Satz: „Die erfolgreichen Denktraditionen für träge Märkte sind heute keine Lösung, sondern das Problem!“<sup>2</sup>

Das gilt natürlich auch für die Unternehmensplanung. Die wesentliche Leistung besteht darin, unterscheiden zu können, an welcher Stelle standardisierte Prozesse sinnvoll sind und wo es eine der Dynamik angepasste flexible Vorgehensweise braucht. Darauf sollte auch die Art und Weise der Planung angepasst werden. Das jeweilige Verhältnis zwischen Robustheit und Dynamik ist erfahrungsgemäß höchst individuell und

abhängig von Branche (z.B. ein Unternehmen der öffentlichen Hand) und Marktsituation (z.B. ein Start-up).

### Der Fokus liegt meist auf der Suche nach Methoden zum Umgang mit Unsicherheit in der Planung und deren Unterstützung mit Technologie

Selbst wenn sich Unternehmen ihres Dynamik-robust-Mixes bewusst sind, suchen sie nach Methoden, um die beschriebenen Defizite der Planung zu beheben. Eine Umfrage bei der Fachtagung Planung der CA controller akademie im Herbst 2020 zeigt die in Abbildung 1<sup>3</sup> dargestellten methodischen Präferenzen.

Tatsächlich war dabei eine Reihenfolge erkennbar, die – abhängig von der jeweiligen Ausgangssituation des Unternehmens – sinnvoll erscheint. Startpunkt wäre demnach die Vereinfachung des Planungsprozesses und die Identifikation der wesentlichen Treiber des Unternehmenserfolgs, gefolgt von einer Bandbreitenplanung mit Best-/Worst-Case-Betrachtungen sowie dem Einsatz von Predictive Analytics für standardisierbare Prozesse und das Erkennen von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen. Schließlich würde die Monte-Carlo-Simulation eingesetzt werden, um Bandbreiten mit Erwartungswerten und Konfidenzintervallen zu versehen. Auf die Details einzelner Methoden soll an dieser Stelle nicht eingegangen werden. Vielmehr wird im

<sup>2</sup> Wohland, dynamikrobust, 2021, www.dynamikrobust.com (Abruf: 02.02.2021).

<sup>3</sup> Quelle: CA controller akademie, Unveröffentlichte Umfrage, durchgeführt bei der Fachtagung Planung, Herbst 2020.

Folgenden kritisch beleuchtet, dass man sich oft auf eine vermeintliche Lösung fokussiert, indem man meint, die mit der Planung verbundenen Probleme durch die Auswahl der richtigen Methode, einer damit verbundenen Softwarelösung und den Einsatz von Big Data und künstlicher Intelligenz beheben zu können.

### Die Unternehmenskultur und der Faktor Mensch bleiben vielfach unberücksichtigt

Der Austausch mit den Seminarteilnehmern macht immer wieder deutlich, dass viele Unternehmen, unabhängig von der angestrebten Art der Verbesserung und den gewählten Methoden und Maßnahmen, nicht den gewünschten Erfolg erzielen. Interessanterweise gibt es eine allen Fällen zugrunde liegende Gemeinsamkeit: Keines der Projekte zur Verbesserung der Planung scheiterte am Methodenwissen oder an der Softwareunterstützung. Vielmehr sind es die mit der methodischen Anpassung häufig verbundenen Veränderungen, die von den Menschen in der Organisation nicht mitgetragen werden, weil sie erfordern, sich von gewohnten Mustern zu lösen.

Der letzte Satz wird klarer, wenn wir uns auf die Metaebene begeben und uns dazu zwei Fragen stellen, die Peter Drucker bereits vor vielen Jahren formuliert hat:

- Tun wir die richtigen Dinge?
- Tun wir die Dinge richtig?

„Doing things right“ ist die Frage nach der Effizienz und da spielt sicherlich die eingangs genannte IT-Unterstützung eine zentrale Rolle. Jedoch – da dürfte Einigkeit bestehen – nützt es nichts, mit großer Effizienz Dinge zu tun, die man besser unterlassen hätte. Also steht die Frage nach den richtigen Dingen, also der Effektivität im Sinne von grundsätzlicher Wirksamkeit, an erster Stelle. Das ist scheinbar die Methodenfrage. Unseres Erachtens ist es aber keineswegs so, dass Unternehmen, die moderne Methoden und gute IT-Unterstützung haben, dauerhaft zufriedener sind als solche, die mit scheinbar alten Instrumenten arbeiten. Vielmehr zeigt sich, dass neue Methoden, Tools und Instrumente nur kurzfristig zur Zufriedenheit beitragen.

Der Kern von Effektivität ist – allen Lippenbekenntnissen zum Trotz – nicht Teil der allgemeinen Diskussion um die Planung geworden: nämlich die ernsthafte Einbeziehung der Mitarbeiter. Genau das ist aber der Kern gestaltungsorientierter Eigenverantwortung. Wenn man die Idee von Albrecht Deyhle, dem Gründer

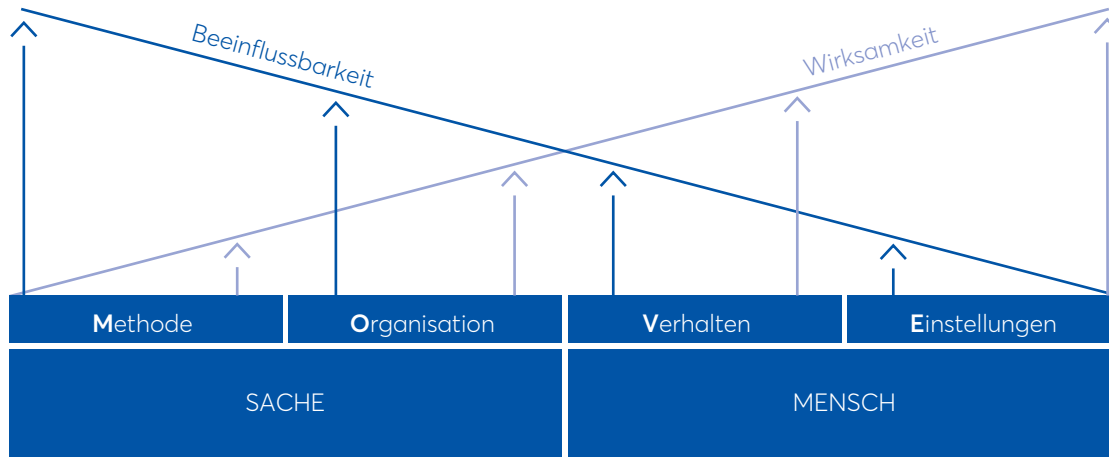
des Internationalen Controller Vereins, „Planung ist Testhandeln – die gedankliche Vorwegnahme künftiger Ereignisse“ und das Budget als „Maßnahmenplan, in Zahlen übersetzt“ betrachtet und als Ideal zugrunde legt, dann muss einem die Realität Sorgen machen. Es lässt sich nämlich nicht anordnen, dass Mitarbeiter gute Ideen mitteilen, ein persönliches Interesse an der Qualität der Planung bzw. den Maßnahmen haben und rückhaltlos mitarbeiten. Verhalten lässt sich nur begrenzt durch Anordnung steuern. Wer ernsthaft daran interessiert ist, dass Mitarbeiter ihr Bestes geben und mitteilen, sollte auch in der Planung den Grundsatz verfolgen, dass die Einstellung der Mitarbeiter der Schlüssel für Verbesserungen ist. Dieser Zusammenhang kann im MOVE-Schema dargestellt werden.

### MOVE als breiter gefasster Ansatz

Das Akronym MOVE (vgl. Abbildung 2) steht dafür, im Unternehmen etwas zu bewegen, also Veränderungen erfolgreich zu gestalten. Dies kann nur gelingen, wenn sowohl die Sache (die Buchstaben „M“ und „O“) als auch der Mensch (wofür die Buchstaben „V“ und „E“ stehen) berücksichtigt werden. Dabei steht das „M“ für die Methode. Hier geht es zum Beispiel um die Frage, wie es gelingen kann, den Aufwand der Planung durch Vereinfachung zu verringern, durch treiberbasierte- oder Bandbreitenplanung die Qualität zu verbessern oder mit dem Einsatz von Predictive Analytics Daten zur Planung und zum Forecasting zu nutzen. Das „O“ steht für die Organisation, also die dazu notwendigen organisatorischen Veränderungen, wie beispielsweise den Aufbau einer neuen Abteilung oder von Kompetenzen zum Thema Advanced Analytics. „V“ steht für das Verhalten der Menschen. Welche internen Verhaltensspielregeln müssen beachtet werden, damit hohe Flexibilität in der Analyse, der Planung und dem Forecasting einerseits, sowie Datensicherheit und eine Single Source of Truth andererseits erreicht werden können? Wie verhalten wir uns in Bezug auf Transparenz in der Planung, insbesondere, wenn individuelle Ziele und eine Incentivierung damit verbunden sind? Das hängt wiederum von „E“, der Einstellung der Menschen zu den Dingen, ab. Ist diese vom Fokus auf den eigenen Nutzen gerichtet, werden Verhaltensregeln häufig umgangen.

Im Kontext der Planung hätte dies z.B. geschönte Planungswerte, Dateninkonsistenzen und damit eine verfälschte Entscheidungsbasis der Unternehmensplanung zur Folge. „M“ und „O“ können zwar relativ schnell verändert werden, die größte Wirkung auf einen erfolgreichen

**Abbildung 2: MOVE-Schema: Beeinflussbarkeit und Wirksamkeit von Maßnahmen zur Veränderungen (eigene Darstellung)**



Transformationsprozess haben jedoch „V“ und „E“ und damit der Mensch. Häufig wird versucht, unerwünschtem Verhalten über die Systemseite beizukommen und den Faktor Mensch über den Einsatz von Technologie zu eliminieren. Da es aber am Ende die Menschen im Unternehmen sind, die Entscheidungen treffen und umsetzen, ist das nicht nachhaltig erfolgreich. Auch wenn sich „M“ und „O“ leichter verändern lassen: Die höhere Wirksamkeit entfaltet sich bei der Einbeziehung von „V“ und „E“. Das lässt zweierlei Rückschlüsse zu. Einerseits könnte es sein, dass nicht immer methodische Veränderungen erforderlich sind, um die Planung zu verbessern, sondern dass lediglich mehr Fokus auf „V“ und „E“ gelegt werden muss. Zum anderen bedeutet dies, dass bei einer Anpassung der Planungsmethodik unbedingt auch der Faktor Mensch betrachtet werden muss. Wie die Komplexität der Planung, die Dynamik im jeweiligen Umfeld des Unternehmens und der Faktor Mensch zusammenhängen, zeigen wir im folgenden Abschnitt.

### Der Mensch als Einflussfaktor der Planung

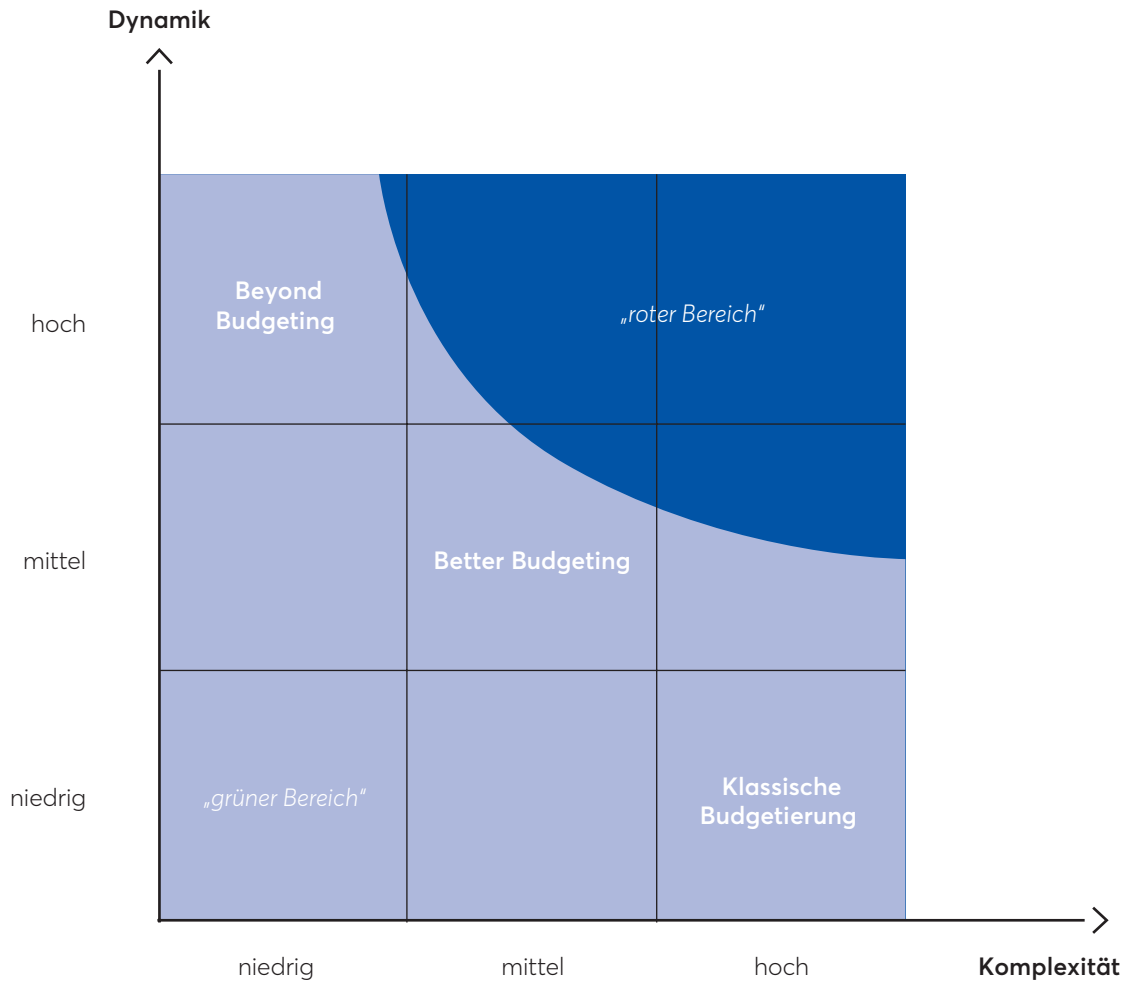
Im Verlauf der Diskussion über das richtige Planungsmodell orientiert man sich nicht selten, wie Abbildung 3<sup>4</sup> zeigt, an den „äußeren Umständen“, z.B. an der Komplexität (Anzahl der relevanten Sachverhalte) oder an der Dynamik (Häufigkeit und Stärke, mit der sich die Sachverhalte im Betrachtungszeitraum ändern).

Wodurch aber werden Dynamik und Komplexität getrieben? Ein wesentlicher Treiber ist die zunehmende Vernetzung unserer Welt – beruflich wie privat. Schlagworte der letzten Jahre sind hier beispielsweise Industrie 4.0, Mensch-Maschine-Systeme, Plattformökonomie, Internet of Things (IoT), soziale Netzwerke, Globalisierung, Smart Factory, Smart Home usw. Mit der Anzahl der Elemente und der Anzahl der Beziehungen in einem (Teil-)Netzwerk aber steigt die Anzahl der Ursache-Wirkungs-Beziehungen exponentiell. Die „Vernetzung von Netzwerken“ untereinander verstärkt diese Entwicklung noch einmal extrem. Kleine Ursachen beeinflussen immer mehr Elemente und erzeugen schon allein deshalb immer stärkere Wirkungen. Meist erreicht die Veränderung aufgrund zusätzlicher Beziehungen wesentlich mehr Elemente in kürzerer Zeit als früher. Dynamik und Komplexität steigen damit i.d.R. weit schneller an, als die menschliche Erfahrung Schritt halten kann. Es ist das Versagen der klassischen Vester-Matrix von Ursache-Wirkungs-Beziehungen in Bezug auf das Gesamtbild.<sup>5</sup> Menschen können immer weniger neu hinzukommende Einflussfaktoren des Umfelds erfassen, die entstehenden Beziehungen und Wechselwirkungen verarbeiten und bewerten. Dies kann in Abbildung 3 nicht dargestellt werden, denn es genügt nicht, einfach nur eine dritte Achse für den „Faktor Mensch“ in die Abbildung zu integrieren.

4 Quelle: Weber/Lindner, Budgeting, 2003, S. 40.

5 Vgl. Pascher/Ropers/Zillmer, Controllers Toolbox, 3. Aufl. 2018, S. 211-226.

Abbildung 3: Umfeldbedingungen sollen das Budgetierungskonzept bestimmen



Vielmehr ist das Cynefin-Modell<sup>6</sup> in abgewandelter Form in Abbildung 4 ein geeigneter Systematisierungsrahmen.

In einer einfachen Situation erkennt jeder Mensch das zugrunde liegende Muster und kann sofort („best practice“) handeln und planen. In einer komplizierten Situation kann der Experte durch Analyse richtige Handlungsalternativen („good practices“) erkennen und daraus eine Abwägung von Vor- und Nachteilen in der Planung vornehmen. Beim Übergang zur komplexen Umwelt braucht es die dargestellte Ambidextrie. Einfache Planungsfragen werden mit Standardprozessen gelöst. Komplexe Probleme brauchen Versuch und Irrtum. Es ergeben sich mehrere mögliche

Handlungsmuster, die im Zeitablauf verändert, kombiniert und letztlich selektiert werden („emergent practices“). In einer chaotischen Umwelt hingegen muss zunächst ausschließlich schnell gehandelt, d.h. „gegengesteuert“ werden, ohne Zeit für Experimente zu haben („novel practice“). Die Wirkung der zunehmenden Vernetzung ist deshalb mit dem durchgezogenen Pfeil eingezeichnet: Für die an der Planung beteiligten Menschen ändert sich die Umwelt von „kompliziert“ zu „komplex“ und möglicherweise weiter zu „chaotisch“. Je nach Region, Branche oder Unternehmensgröße sind Unternehmen und Menschen bereits heute mehr oder weniger stark von dieser Entwicklung betroffen.

Scheinbar hängt auch im Cynefin-Modell die Art der Planung von der Umwelt, d.h. allein davon ab, in welchem Quadranten sich das Unternehmen und seine Mitarbeiter befinden. Im ersten Qua-

<sup>6</sup> Vgl. Snowden/Boone, Harvard Business Review, November 2007, S. 69-76.

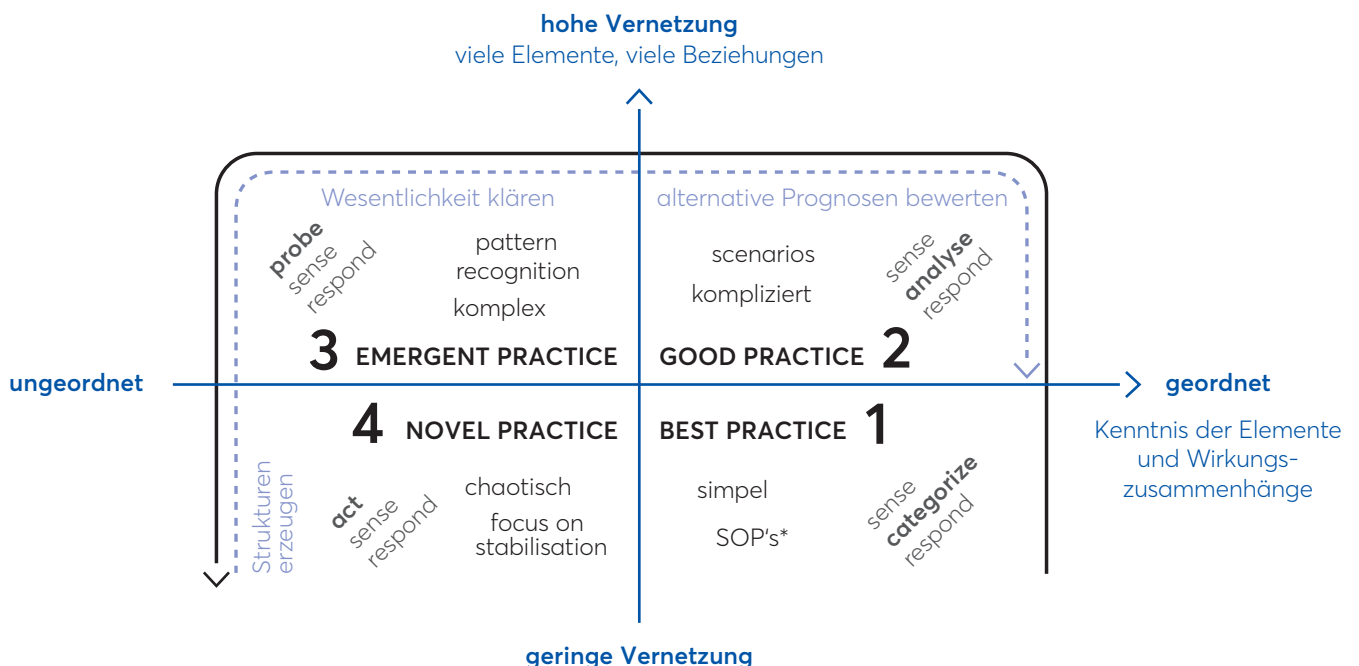
dranten finden sich die Varianten klassischer Planung, im zweiten Quadranten z.B. eine treiberbasierte Planung, im dritten Quadranten z.B. Predictive Analytics oder die Monte-Carlo-Simulation und im vierten Quadranten schließlich beispielsweise der Ersatz von Planung durch die alleinige Steuerung mittels Forecasts. Allerdings wird dabei etwas übersehen, was sich in Verbindung mit dem MOVE-Schema ergibt: Wie reagieren Menschen auf die schleichende Entwertung ihres Wissens, auf den Verlust ihrer Kompetenz, Muster richtig zu erkennen und rationale Entscheidungen zu treffen? Wie reagieren sie auf Kontrollverlust und Unsicherheit? Insbesondere: Wie verhalten sie sich beim Übergang vom zweiten zum dritten Quadranten, von kompliziert zu komplex?

Die Reaktionsmuster werden dabei nicht selten wie folgt durchlaufen: Anfangs sind die Planungsprobleme so gering, dass trotz aller Schwächen die Planung nicht verändert wird: „weiter so“ – erkennbar z.B. an den Formulierungen „das muss man so (wie bisher) machen“ oder „das ist trotz aller Schwächen immer noch die beste Art und Weise, wie man es machen kann“. Werden die Probleme größer, dann liegt es an allem, außer der Art und Weise, wie die Planung gemacht wird („Leugnen der Realität“). Dies ist

erkennbar an Formulierungen, wie z.B. „die Krise wird irgendwann zu Ende sein“ oder „man wird immer xyz (= unsere Leistung) benötigen“. Kann man sich den Tatsachen nicht mehr verschließen, dann wird der Aufwand erhöht – nicht selten mit „mehr vom bisherigen“. Die Planung soll rational durchdrungen werden durch den Einsatz von mehr Mitarbeitern, mehr Rechenpower oder mehr (meist künstlicher) Intelligenz.

An diesem Punkt steht unseres Erachtens momentan ein eher noch kleiner Teil der Unternehmen bei Planungsfragen. Predictive Analytics oder Machine Learning sind kein Standard in der Unternehmenswelt, insbesondere nicht im Mittelstand. Insofern ist es spannend, sich heute bereits anzuschauen, wie Menschen sich verhalten, wenn auch durch immer mehr Aufwand keine rationale Entscheidung zu finden ist. Oder in einem Bild ausgedrückt: Auch z.B. das Lesen aller Börsenratgeber wird keine sichere Kapitalanlage in Aktien ermöglichen. Dies ist teilweise schon heute bei der strategischen Planung beobachtbar. Es werden Teilaspekte betont, die man selber versteht bzw. man tut so, als könne man einen Teil der Wechselwirkungen (Beziehungen) ignorieren. Es findet eine Fokussierung auf wenige Aspekte statt. Beispielsweise wird die Entscheidung für den Markteintritt in ein Land allein auf der Basis

Abbildung 4: Cynefin und Planung



\*SOP's = Standard Operation Procedure's

von BIP, Wirtschaftswachstum und Lohnkosten getroffen. De facto wird allerdings damit so getan, als sei Planung kein komplexes, sondern nur ein kompliziertes Problem. Das Planungsproblem ist scheinbar gelöst und das gute Gefühl, das Menschen für ihre innere Stabilität benötigen, ist wiederhergestellt. Die Entscheidungsgrundlagen sind dadurch zwar falsch, aber das wird erst Jahre später sichtbar.

Die Aspekte der Planung, die hoch vernetzt, aber zugleich in ihren Wirkungszusammenhängen nicht überschaubar sind, sollten durch Intuition gelöst werden. Intuitive Entscheidungen sind weit schwieriger, als es der Name vermuten lässt. Sie setzen zuallererst voraus, dass die Personen im Umgang mit Informations- bzw. Wahrnehmungsverzerrungen, sogenannten Biases, geschult sind.<sup>7</sup> Das meint explizit nicht nur die Geschäftsführung, denn damit würde jede Planung und Entscheidung auf das doch rein zahlenmäßig geringe Fähigkeitspotenzial der Führungskräfte begrenzt. Auch wenn sich gerade höhere Führungsetagen überproportional häufig der Illusion überlegener Fähigkeiten hingeben („Overconfidence-Bias“), zeigen gut motivierte und geschulte Gruppen fast immer bessere Planungsergebnisse. Schulungen lassen sich schnell organisieren („O“). Dauerhafte Motivation aber hängt von der Einstellung („E“) ab und ist damit nur langsam beeinflussbar (vgl. Abbildung 2). Sie bestimmt das Verhalten („V“). Oder, deutlicher formuliert: Selbst wenn hochrangige Führungskräfte glauben, sie könnten überlegene Planungen erstellen, so scheitert der Versuch an der Komplexität und der Veränderungsdynamik. Niemals können sie so viele Faktoren berücksichtigen wie eine Gruppe. Darüber hinaus fehlt es zumeist an den erforderlichen Detailkenntnissen. Allenfalls können sie sich auf wenige (vermeintliche) Haupttreiber konzentrieren. Das wird dann mit Begriffen wie „Wesentlichkeit“ oder „Überblick“ kaschiert. Richtigerweise sollten die Führungskräfte für die Planung die Mitarbeiter anleiten, so dass viele intuitive „Einzelwahrheiten“ im Kopf der jeweiligen Mitarbeiter zu einer gemeinsam geteilten „Wahrheit der Gruppe“ werden. Der Mitarbeiter muss also seine Detailkenntnis einbringen, um zu einem Planungsergebnis beizutragen, das mehr ist als die Summe der Einzelkenntnisse. Die begrenzte Fähigkeit der einzelnen Personen führt zur umfassenderen

und genaueren Lösungen der Gruppe und sollte dann auch von allen getragen werden. Die Gruppenlösung muss sich im Zeitablauf weiterentwickeln, d.h. sie muss Lerneffekte über die Wirksamkeit neuer Handlungsmuster erzeugen. Das ist existenziell wichtig, um von dem dritten in den zweiten Quadranten in Abbildung 4, also von komplex wieder zu kompliziert zu gelangen (gestrichelter Pfeil). Dabei werden Fehler passieren, weil das Wissen noch nicht vorhanden ist, sondern erst noch erzeugt wird. Es braucht also eine Kultur im Umgang mit Fehlern und vorgelagert die Freiheit, dezentral zumindest in kleinem Maß über die Verwendung von Ressourcen entscheiden zu dürfen. Dies gilt auch unterjährig agil, von der geplanten Verwendung abweichend, wenn es der Zielerreichung dient.

Planung kann nicht alle Situationen vorwegnehmen: In letzter Konsequenz ist dem Leitbild (Vision & Mission) zu folgen. Ein solcher Ansatz verlangt die Bereitschaft zu dezentralen Teilentscheidungen. Das ist keinesfalls ein Plädoyer für Beliebigkeit, sondern die Aufforderung an Führungskräfte zu exzellenter Moderation von Planungsworkshops und zur Weiterentwicklung von Mitarbeitern und Teams. Erst wenn die Mitglieder sich dem Team verpflichtet fühlen und eine Bindung an gemeinsame Werte und an ein gemeinsames Ziel haben, erst dann besteht ein Team. Die Frage „Wo wollen wir gemeinsam hin und was wollen wir erreichen?“ ist zugleich die Kernfrage jeder Planung. Erst die Entscheidung über Maßnahmen (Wie) überführt Ziele in Bewegung. Selbst das ist aber in manchen Unternehmen ein Lippenbekenntnis, weil Planung mit der Zuteilung und Einhaltung von Finanzmitteln verwechselt wird. Häufig ist nicht der Maßnahmenplan die Basis für das Budget, sondern die Höhe des Budgets bestimmt die möglichen Maßnahmen. Dies ist kein Bekenntnis gegen Finanzdisziplin (im Gegenteil), aber es ist doch ein Unterschied zum vierten Quadranten erkennbar, der „schnelle Krisenreaktion“ verlangt. Es gibt viele Gründe, warum Unternehmen sich dort herausbewegen sollten.

### Empfehlung

Um in Zukunft den Planungsprozess effektiv zu gestalten, ist es wichtig, die „Bandbreite“ der Planung zu erweitern und ganzheitlich zu denken. Dazu müssen das Verhalten und die Einstellung der Menschen und die daraus resultierende Unternehmenskultur berücksichtigt werden und es genügt nicht, nur über Methoden und Prozesse oder gar die zur Planung verwendete Software zu sprechen. Let's MOVE! ■

<sup>7</sup> Vgl. grundlegend Kahneman, Schnelles Denken, langsames Denken, 19. Aufl. 2012.