

Martin Franssen
Uwe Michael Müller

Reengineering von Planungsprozessen

»Business is what happens to you while you are busy making other plans.«¹

Es ist heute noch nicht absehbar, ob die Mehrzahl der Reengineering-Projekte langfristig »quantum leaps« zeitigen werden.²

Eine Ursache, die zum Scheitern von Reengineering-Projekten führt, ist die Beschränkung auf die primären Prozesse der Wertschöpfungsketten und eine weitgehende Vernachlässigung der sekundären, nur mittelbar wertschöpfenden Prozesse. Empirische Studien belegen, daß die richtige Wahl des Projektumfanges einen dominanten Erfolgsfaktor für Reengineering-Projekte darstellt.³

Das Verbesserungspotential, das sich durch eine grundlegende Neugestaltung der operativen und strategischen Planungsprozesse⁴ erschließen läßt, wird nur unzureichend genutzt.

Die Planungsprozesse und -systeme müssen parallel mit der Wertschöpfungskette neu gestaltet werden. In dem folgenden Beitrag werden zunächst die Ursachen und Symptome mangelhafter Planungsprozesse skizziert. Anschließend werden Praxisbeispiele dargestellt, wie Planungsprozesse im Rahmen von Reengineering-Projekten neugestaltet werden können.

Warum Planungsprozesse reengineeren?

Einerseits kann durch die konsequente Neugestaltung von Planungsprozessen die Qualität der Planung nachhaltig verbessert werden. Andererseits wird sichergestellt, daß die Planungen einen maßgeblichen Beitrag zu dem unternehmerischen Erfolg leisten, indem:

- die Planungsprozesse schneller und effizienter gestaltet werden (siehe Abb. 1)
- die einzelnen Planungsaktivitäten im Unternehmen inhaltlich und zeitlich besser aufeinander abgestimmt werden
- keine »Schönwetterpläne« erstellt, sondern realistische Planannahmen



Dipl.-Kfm. Martin Franssen ist Projektmanager bei der Price Waterhouse Unternehmensberatung GmbH, Frankfurt/Main



Dipl.-Kfm. Uwe Müller ist Senior Manager bei der Price Waterhouse Unternehmensberatung GmbH, Frankfurt/Main

getroffen werden, die im besonderen die jeweiligen Schwächen und Risiken des Unternehmens(bereiches) adressieren

- eine »Planehrlichkeit« im Unternehmen kultiviert wird, die unnötige Planungsiterationen obsolet werden läßt
- die häufig anzutreffende Diskrepanz zwischen den operativ und insbesondere strategisch Planenden und den operativ und strategisch Verantwortlichen aufgehoben wird
- die strategische Planung nicht nur ein »Etikettenschwandel« ist, sondern sich in ihr das strategische Kreativitätspotential der obersten Führungskräfte in strukturierter Form reflektiert.

Ursachen unzureichender Planungsprozesse

Häufig haben die obersten Führungskräfte nur eine unzureichende Vorstellung von dem enormen Ressourcenverzehr, der sich aus aufwendigen, unkoordinierten und mit vielen Iterationen verbundenen Planungsprozessen ableitet.

Zum anderen existiert nur selten eine Vorstellung von den Opportunitätsgewinnen, die durch ein systematisches Reengineering der Planungsprozesse erzielt werden können.

In vielen Unternehmen haben sich dezentrale Controlling-Konzepte ohne eine ausreichend starke integrative Klammer herausgebildet. Hierdurch wirken die dezentralen Controlling-Einheiten häufig als Zentrifugalkräfte, indem sie redundante Planungsaufgaben wahrnehmen bzw. initiieren.

Die »Owner« der Planungsprozesse sind zumeist Controlling-Einheiten, von denen unterstellt wird, daß ihr Handeln strengen ökonomischen Regeln folgt. Der materielle und unternehmenskulturelle Preis, den eine extensive Fremdkontrolle in sich birgt, wird dabei in vielen Unternehmen häufig außer acht gelassen. Daher erklärt es sich, daß in einigen Unternehmen das Planungs- und Berichtswesen zu einem sehr teuren Informationssystem mutiert, das Ausdruck einer Kontrollorganisation ist; im Gegensatz zu einer Vertrauensorganisation, die u.a. auf Commitment, Risikobereitschaft und Selbstkontrolle basiert.

Abb. 1: Meßgrößen/Benchmarks für Planungsprozesse

- Zeitraum zwischen der Kommunikation der Zielvorgaben und der endgültigen Planverabschiedung
- Anzahl der Planungselemente (z.B. Kostenstellen, Produkte etc.) sowie der Planungstiefe (Detaillierungsgrad)
- Anzahl der involvierten Stellen und Personen
- Anzahl und Dauer der Sitzungen für Planabstimmungen und Kommunikation
- Anzahl der Planungsiterationen auf den einzelnen Hierarchieebenen

Die Planenden suggerieren durch einen extrem hohen Detaillierungsgrad bewußt oder unbewußt die exakte Prognostizierbarkeit zukünftiger Ereignisse. Dabei wird der Detaillierungsgrad der Planung in vielen Unternehmen fälschlicherweise als Indikator für die Qualität der Planung herangezogen. Nicht selten werden daher die Vertriebseinheiten von Markenartiklerna eher plan- als marktgesteuert.

Treten diese Phänomene gehäuft auf, degeneriert die Planung als kreative Vorwegnahme zukünftiger Handlungen und Aktionen⁵ zu einer müßigen Pflichtübung für alle Beteiligten. »The problem is that planning represents a *calculating style of management, not a committing style.*«⁶

Symptome unzureichender Planungsprozesse

Die nachfolgend aufgeführten Symptome sind ein sicherer Indikator für das interdependente Verbesserungspotential, das bei der Berücksichtigung von Planungsprozessen im Reengineering zusätzlich erschlossen werden kann.

Integration und Synchronisation der einzelnen Planungsprozesse

Zum einen sind die operativen Planungen weder zeitlich noch inhaltlich aufeinander abgestimmt. Zum anderen ist die operative Planung von der strategischen Planung entkoppelt et vice versa. Dies führt zu Inkonsistenzen zwischen den einzelnen Plänen und unbefriedigenden Planungsergebnissen, die sich häufig in Form von verspäteten und schlecht koordinierten Produkteinführungen, hohen Lagerbeständen bei einigen Produkten und Lieferschwierigkeiten bei anderen manifestieren.

Planungstiefe und Detaillierungsgrad

Ein Großteil der Planungsaktivitäten konzentriert sich darauf, das Geschäft auf der niedrigsten Planungsebene »fortzuschreiben« und über eine Vielzahl von Planungsiterationen und -ebenen zu verdichten.

Das Ergebnis der Planung sind nicht konsistente Aktionsprogramme, die ihren Niederschlag in quantitativen Plandaten finden, sondern enorme Zahlenfriedhöfe. Demgegenüber finden sich kaum qualitative Analysen und Aussagen bzgl. der zugrundeliegenden Planungshypothesen und der zukünftigen Ak-

tionsprogramme. Dabei wird der Planungsaufwand häufig durch das Nichtvorhandensein integrierter Planungssysteme noch erheblich erhöht, da Plandaten mehrmals in unterschiedliche Systeme eingegeben werden müssen. Aufwandstreiber sind hierbei u.a. die Anzahl der nationalen bzw. internationalen Unternehmenseinheiten, die Anzahl der Hierarchieebenen sowie der Integrationsgrad der Planungssysteme.

Aktualität und Planverantwortung

Die Plandaten sind obsolet, bevor die Pläne verabschiedet sind, bedingt durch sich ändernde Planungsvorgaben (»moving targets«) innerhalb eines Planungszyklus sowie eine Vielzahl von langwierigen Planungsiterationen auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen. Die Komplexität der Planungsprozesse führt häufig dazu, daß die Pläne keine authentischen Ideen der Planenden mehr enthalten und somit auch die Verantwortungsübernahme – das Commitment – für die Planerfüllung verloren geht. Besonders Gomez und Zimmermann⁷ weisen darauf hin, daß die zutage tretende mangelnde Aktualität und Qualität der Pläne das Vertrauen der Unternehmensführung in die Planung einschränkt. Dies führt zu weiteren Planrevisionen und -anpassungen, folglich zu neuen Planänderungen (vicious circle). Hinzu kommt, daß trotz all der Planungsiterationen und dem hohen Detaillierungsgrad häufig die beiden zentralen Dimensionen, auf die sich alles unternehmerische Handeln fokussieren sollte, sowohl im Rahmen der strategischen als auch der operativen Planung überhaupt nicht berücksichtigt werden:

- der Kunde und
- das Wettbewerbsumfeld.

Strategisches Denken

Der strategische Plan ist eine detaillierte mehrjährige Projektion des laufenden Budgets, ohne daß in ihm die strategischen Herausforderungen mittels strategischer Planungstechniken adressiert werden, geschweige denn mögliche Antworten auf zukünftige Herausforderungen entwickelt werden. Mintzberg⁸ nennt dieses Phänomen »The Fallacy of Prediction«. Hiernach basieren strategische Pläne häufig implizit auf der Annahme, daß die Welt stillsteht während der strategische Plan entwickelt und darüber hinaus auch während er implementiert wird.

Ein Grund für den Mangel an Planung, der das Etikett strategisch gebührt, liegt darin, daß die obersten Führungskräfte die Planerstellung häufig weitestgehend delegieren und ihr strategisches Denken im strategischen Plan keinen Niederschlag findet. Hierdurch wird die Sinnhaftigkeit eines solchen strategischen Planungsprozesses gänzlich in Frage gestellt.

Praxisbeispiele

Bei mehreren international tätigen Markenartiklern wurden gesamtunternehmensbezogene Reengineering-Projekte durchgeführt. Im Rahmen dieser Projekte wurden nicht nur die »Order to delivery cycles« analysiert und zum Teil grundlegend neu gestaltet, sondern parallel dazu auch die operativen und strategischen Planungsprozesse.

Im Rahmen der ersten Projektschritte wurden sowohl die Planungsprozesse in den Konzernzentralen als auch die der bedeutendsten internationalen Tochtergesellschaften untersucht.

Das Vorgehen war dabei darauf gerichtet:

- den Ressourceneinsatz (Input)
- die Prozessschritte, Iterationen, Zeiten, Verfahren und Systeme (Throughput)
- sowie die Planungsergebnisse (Output) detailliert zu analysieren. Hierbei wurde sowohl operatives als auch strategisches Verbesserungspotential identifiziert.

Die Analyseergebnisse ergaben bei allen untersuchten Unternehmen ein weitgehend einheitliches Bild.

Ressourceneinsatz (Input)

Bei den betreffenden Unternehmen wurden innerhalb von neun bis elf Monaten des Jahres kontinuierlich operative oder strategische Planungsübungen durchgeführt. Dadurch wurden erhebliche personelle Ressourcen über Monate absorbiert. Alleine für die Jahresplanung (Budget) ergaben sich bei einem Unternehmen jährliche Personalkosten in Höhe eines zweistelligen Millionenbetrages; unberücksichtigt die Kosten und Investitionen für die in der Regel aufwendigen, aber nicht integrierten Planungssysteme.

Prozessschritte (Throughput)

Innerhalb der operativen Budgetplanung wurden dann häufig die Zielvorgaben mehrmals geändert (»Moving Targets«).⁹ Der Planungsprozeß verlängerte

sich erheblich. Es wurden unnötig viele Planungsiterationen durchgeführt und die Planenden paßten ihre ursprünglichen Pläne häufig bis zur Unkenntlichkeit an. Der endgültige Plan war nicht mehr »ihr« Plan, so daß sie sich diesem auch nicht mehr verpflichtet fühlten. Zudem führten die zahllosen Iterationen dazu, daß der kreative Prozeß der Marktplanung auf reines 'number crunching' reduziert wurde."

Die jährlich von den Vertriebstöchtern zu erstellenden Marketingpläne waren von der Budgetplanung entkoppelt. Dies führte zu redundanten Planungsaktivitäten, wobei diese Planungen weder zeitlich noch inhaltlich koordiniert waren. Die Folge waren Diskrepanzen und Inkonsistenzen. Diese traten zum Teil erst auf der Vorstandsebene zutage, da die Planungsprozesse innerhalb der Konzernzentralen hochgradig parzelliert waren (Auslands-Controlling, Vertrieb und Marketing etc.). Zudem gab es für die Planungsaktivitäten keinen koordinierenden Prozeßverantwortlichen (Process Owner).

Die strategischen Pläne waren im Kern operative Budgetpläne, die dadurch gekennzeichnet waren, daß in ihnen strategische Entscheidungen der Vergangenheit numerisch nachgeführt und die Planjahre bis auf die niedrigste operative Planungseinheit (z.B. Friteusen der Serie XY für sechs Liter Inhalt) herunter prognostiziert wurden.

Demgegenüber wurde in den meisten Fällen darauf verzichtet, die Produktsparten/Divisions im Rahmen der strategischen Planung in einer Gesamtschau zu betrachten, zu priorisieren und anschließend für die einzelnen Produktsparten/Divisions Strategien im Hinblick auf

- den strategischen Ressourcenverzehr
- die Wettbewerbsposition
- die Profitabilität und den Cash Flow abzuleiten."

Die obersten Führungskräfte waren nur passiv in den Planungsprozeß involviert. Folglich wurde ihr strategisches Denken nicht in einem strategischen Planungsprozeß systematisch kanalisiert.

Die untereinander unzureichend koordinierten Vertriebs- und Marketingabteilungen innerhalb einer Konzernzentrale forderten redundante Plandaten bei den Tochtergesellschaften an, und dies in einem Detaillierungsgrad, der selbst von dem lokalen Management nicht benötigt wurde.

Planungsergebnisse (Output)

Die Ergebnisse der extrem teuren und extensiven Planungen waren häufig eine mangelnde Synchronisation der Neueinführung und Einstellung von Produkten.

Bei einem Unternehmen ergab die nähere Analyse, daß in einem Jahr bei zwei Produkteinführungen in einem geographischen Markt ein zweistelliger Millionenumsatz verloren ging, unberücksichtigt der Verlust an Marktanteilen und Image sowie die Zeit der Beteiligten, um Troubleshooting zu betreiben. In einem anderen Unternehmen wurden häufig Ersatzteile für neu eingeführte Produkte durch Kannibalisierung beschafft. Alternativ wurden hohe Luftfrachtkosten in Kauf genommen, um die Ersatzteile und Produkte liefern zu können. Die Erreichung des break-even points verzögerte sich um bis zu 15 Monate.

Eine unzureichende Koordination zwischen der Produktion und den internationalen Vertriebstöchtern, die sich in Form falscher oder verspäteter Lieferungen manifestierte, war ebenfalls häufig vorzufinden. Hierdurch wurden bedeutende Key Account-Verbindungen ernsthaft gefährdet. Außerdem ergaben sich einerseits hohe Lagerbestände und andererseits Lieferschwierigkeiten.

Lösungsansätze

In allen Fällen wurde deutlich, daß die Geschwindigkeit der Planungsprozesse zu gering war, um mit der Dynamik der Konsumgütermärkte Schritt halten zu können. Zusätzlich führte der hohe Detaillierungsgrad der Planungen dazu, daß die Unternehmen zu Gefangenen ihrer eigenen Planung wurden.

Auf der Basis der gewonnenen Ergebnisse wurden sowohl die Planungsprozesse grundlegend neu strukturiert als auch die organisatorischen Planungszuständigkeiten neu definiert. Ziel war es, die Planungsprozesse in Bezug auf

- Qualität
 - Geschwindigkeit
 - Ressourceneinsatz
 - Standardisierung
- nachhaltig zu verbessern. Es existierte ein breiter Konsens, daß zukünftige Pla-

Abb. 2: Stretch Goals für zukünftige Planungsprozesse

Stretch Goal Indikator	Leistungskriterium	Stretch Goal
Qualität der Planung	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Alternativen im strategischen Plan • Anzahl redundanter Planungsvorgaben von der Zentrale and die Tochtergesellschaften • Anzahl der Pläne, die nicht Teil eines geschlossenen Controlling-Zyklus sind • Anzahl nicht eingehaltener Planungstermine • Explizite Berücksichtigung von Marktanteilsentwicklungen der wichtigsten Wettbewerber • Investition/Desinvestition in SBUs (Sparten/Division ohne shareholder value analysis) 	<ul style="list-style-type: none"> • mindestens 2 Alternativen • 0 • 0 • 0 • mindestens 3 Wettbewerber berücksichtigen • 0
Geschwindigkeit der Planung	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitdauer für die Erstellung und Verabschiedung des strategischen Plans • Zeitdauer für die Erstellung und Verabschiedung des operativen Plans 	<ul style="list-style-type: none"> • 4-5 Wochen • 6-8 Wochen
Ressourceneinsatz	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgewandte Zeit der Mitarbeiter für Planungsaktivitäten • Anzahl/Detail der Planungsformulare 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduktion um 30% • Reduktion um 80%
Standardisierung	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Planungssysteme für die strategische Planung • Anzahl der Planungssysteme für die operative Planung 	<ul style="list-style-type: none"> • ein Planungssystem • ein Planungssystem

- Bereitschaft zu klaren und unmißverständlichen Zielvorgaben
- Verpflichtung zu ehrlichen Plänen
- Logische Trennung von Zielvorgaben und Planinhalten
- Verpflichtung zur Entwicklung von Planungsalternativen
- Anreiz zur aktiven Identifizierung von Verbesserungspotentialen
- Stärkere Berücksichtigung qualitativer Planungsaspekte

Abb. 3: Relevante Aspekte der Planungskultur

nungskativitäten einen nachweislichen Beitrag zu dem Gewinn der Unternehmen leisten und ansonsten radikal in Frage zu stellen seien.

Um den Projekterfolg transparent und quantifizierbar zu gestalten, wurden von den Projektteams für die einzelnen Leistungsdimensionen der Planung sogenannte »Stretch Goals« definiert (Abb. 2). Die »Stretch Goals« quantifizieren den zukünftigen Soll-Zustand. Auf diese Weise wird sichergestellt, daß die Zielrichtung für alle Beteiligten eindeutig und nachvollziehbar wird (»what gets measured gets done«).

Auf der Basis der beispielhaft dargestellten »Stretch Goals« (Zielvorgaben) wurden von den Projektteams komplett neue Planungszyklen konzipiert, detaillierte Prozeßbeschreibungen entwickelt und gleichzeitig entsprechende Softwareanforderungen für die prozeßunterstützenden Anwendungssysteme abgeleitet.

In Workshops wurden die Ergebnisse den jeweiligen Vorständen präsentiert und kritische Fragen erörtert. Insbesondere die reorganisatorischen Maßnahmen, die mit der Umsetzung der neuen visionären Planungsprozesse verbunden waren, wurden in Abstimmung mit dem Top Management entwickelt. Hierzu zählten beispielweise

- die Neudefinition der Zuständigkeiten zwischen dem zentralen Marketing und den internationalen Vertriebsbereichen, insbesondere bei der Planung von Produkteinführungen
- die Straffung der Controlling-Funktionen

- die klare organisatorische Trennung zwischen Controlling und Finanzbuchhaltung
- die Weiterentwicklung der strategischen Planungsabteilung
- Investitionen in adequate Planungssoftware
- die Einführung adäquater Planungstechniken

Durch die unmittelbare Beteiligung des Top Managements an dem Projekt konnten die entwickelten Konzepte unmittelbar umgesetzt werden. Bereits in dem ersten Planungszyklus, der nach dem Reengineering durchgeführt wurde, konnten 80% der gesetzten Ziele (»Stretch Goals«) erreicht werden. Es zeigte sich, daß die Zielvorgaben für die neuen Planungsprozesse ambitioniert aber realistisch waren.

Bei der Implementierung ehrgeiziger Reengineering-Konzepte kommt es erfahrungsgemäß immer wieder zu Verzögerungen und »Rückfällen« in tradierte Denk- und Verhaltensmuster.

Insbesondere bei der grundlegenden Neugestaltung von Planungs- und Kontrollprozessen müssen sich häufig einzelne Komponenten der jeweiligen Unternehmenskultur ändern. Dies resultiert aus der Tatsache, daß auch intelligente Planungsprozesse und -systeme nicht in der Lage sind, einen grundlegenden Wandel herbeizuführen, wenn sich nicht auch die Planungs- und Kontrollphilosophie entsprechend ändert. Schlaake Planungsprozesse sind eine notwendige, aber keinesfalls eine hinreichende Bedingung, um einem unternehmensweiten Reengineering zum Erfolg zu verhelfen. Daher muß zusätzlich auch die Planungskultur einem Wandel unterzogen werden (siehe Abb. 3). Häufig zeichnen sich Organisationen durch den Mangel an drei der folgenden gemeinsamen Werte (shared values) aus:

- Das Top Management identifiziert sich mit klaren Werten, d.h. vertritt eine klare Philosophie, wie es das Geschäft betreiben will.
- Das Top Management konzentriert sich darauf, seine Werte in den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Kontext einzubetten und innerhalb der Organisation sowie in der Gesellschaft zu kommunizieren.
- Die Werte sind jedem Mitarbeitern bekannt und gegenwärtig, und sie werden von den Mitarbeitern geteilt.¹

Reengineering von Planungsprozessen ist kein Selbstzweck, sondern schafft Zeit und Freiheit für die Entwicklung kreativer Strategien und deren Umsetzung. Auch wenn der völlig optimierte Planungsprozeß so wie das völlig optimierte Unternehmen ein Idealfall sind, so bleibt er doch als Führungsaufgabe existent.²

Anmerkungen

- 1 In Anlehnung an John Lennon, der sang »Life is what happens to you while you are busy making other plans«.
- 2 Harvey, D.: Reengineering: The Critical Success Factors, Wembley/London 1994.
- 3 Hall E. A./Rosenthal J. R., Wade J.: How to make reengineering really work, in: Harvard Business Review 1993, Nov./Dec., S. 107-120.
- 4 Im folgenden wird der Begriff »Planungsprozeß« synonym für Planungs- und Kontrollprozeß verwendet, da nachgelagerte Kontrollprozesse ein Reflex der Planung sind.
- 5 Siehe Hahn D.: Planungs- und Kontrollrechnung, Wiesbaden 1994, S. 41ff.
- 6 Mintzberg, H.: The Fall and Rise of Strategic Planning, in: Harvard Business Review 1994, Jan./Feb., S. 107-114, S. 109.
- 7 Gomez, P./Zimmermann, T.: Unternehmensorganisation, New York 1992.
- 8 Mintzberg, H.: a.a.O., S. 107-114, S. 110.
- 9 Vgl. Deal, T. E./Kennedy, A. A.: Corporate Cultures - The rites and rituals of corporate life, Reading Mass. 1991, S. 36.
- 10 Eine interessante, unkonventionelle Darstellung der Bedeutung von Kreativität in der Marktplanung liefert Majaro, S.: The Creative Marketer, Oxford 1991, S. 55ff.
- 11 Beispielsweise werden die Geschäftsbereiche, Sparten und Divisionen von General Electric strategisch auf der Basis von sieben »survival«-Fragen geführt, die von den jeweiligen Verantwortlichen auf einer DIN A4 Seite quartalsweise beantwortet werden.
- 12 Deal, T. E./Kennedy, A. A.: a.a.O., S. 22.
- 13 Vgl. Herrhausen, A.: Denken, Ordnen, Gestalten, Berlin 1992, S. 29.

Summary

Reengineering projects which focuses mainly on the »order to delivery cycle« frequently fail. One reason is the fact that planning processes are not reengineered in parallel. The article describes causes and symptoms of inefficient planning processes. Furthermore examples are given how planning processes have been restructured in international companies.