

Wie strategische und operative Planung erfolgreich verzahnen?

von Manfred Grotheer

Controller Magazin 3/95, S. 137

Copyright [Verlag für ControllerWissen AG VCW - Haufe](#), Etterschlag

1. Wozu strategische und operative Planung verzahnen?

Wann ist ein Unternehmen erfolgreich? Wenn es strategisch in den einzelnen Produkt-Kunden-Kombinationen (strategischen Geschäftseinheiten) dem Kunden nachhaltig besser als der Wettbewerb eine vom Kunden als attraktiv empfundene Problemlösung bieten kann und diese operativ wirtschaftlich realisiert wird. Demnach ist Erfolg dadurch gekennzeichnet, dass beides im Planungshorizont zusammen kommt: der Kunde will es, wir beherrschen es (die strategische Perspektive der Planung) und wir setzen es richtig um (der operative Aspekt).

Mit dieser Nahtstelle zwischen strategischer und operativer Planung beschäftigt sich dieser Aufsatz: Wie sieht sie aus? Wie ist sie zu realisieren, um einerseits Strategien erfolgreich umzusetzen und andererseits aus der operativen Planung und dem täglichen Agieren Impulse für die strategische Planung zu erhalten?

Diesem "Umsteigebahnhof" zwischen den einzelnen Planungstypen kommt auch in der in der anglo-amerikanischen Management-Literatur eine besondere Bedeutung zu, da hier oft fehlende oder falsche Verbindungen auftreten. So nimmt u. a. Hax eine Begriffsdifferenzierung nach strategischer Planung, strategischem Controlling und strategischem Management vor. Die Intension dieser Unterscheidung in der Nomenklatur mag vor allem darin zu sehen sein, dem Fehler mangelnder Verzahnung zwischen Strategiebeschluss und operativer Realisierung vorzubeugen.

Strategische Planung wurde häufig isoliert durchgeführt. Ebenso wurden entsprechende Controlling-Systeme häufig als stabsorientierte Insel-Lösungen implementiert, so daß hier auch keine organische Einbindung in das Unternehmen erfolgt war. Autoren, die den Begriff „Strategisches Management“ verwenden, wollen daher den Focus der Betrachtung insbesondere auf den vernetzten Prozeß von Planung, Strategietransformation in Mitarbeiteraufgaben und Ziele sowie Strategierealisierung über Maßnahmen und Korrekturzündungen legen: dem Management.

2. Was ist unter der Integration von strategischer und operativer Planung zu verstehen?

- Definitive Einbindung der Begriffe "Management", "Planung" und "Controlling" -?

In der hier gewählten Ausdrucksweise der Controller-Akademie setzt sich das, was ein Manager tut (=Management) aus den Komponenten Führung und Planung zusammen. Nach diesem Erklärungsmodell wird unter Führung die mitarbeiterbezogene Seite des Managements verstanden, die im deutschsprachigen Raum häufig auch mit "Leitung" bezeichnet wird: das Erarbeiten von Aufgaben für die Mitarbeiter, die Beurteilung der Mitarbeiter sowie die Entwicklung von Mitarbeitern über Förderungs- und Lernmaßnahmen. Planung umfasst den Prozess der Zielerarbeitung nach dem "Top-Down und Bottom-up-Prinzip". Weiterhin müssen Maßnahmen zur Zielerreichung konzipiert werden, deren ökonomisches Ergebnis sich in Form von Budgets ausdrückt. Ferner ist noch das Controlling (im engeren Sinn) in die Planungsfunktion zu integrieren, das auch als dispositive Planung bezeichnet werden kann: das Erkennen von Abweichungen, Auslösen von Korrekturzündungen und ggfs. das Ankündigen von Abweichungen hinsichtlich des voraussichtlichen Erreichungsgrades von Budgets und Zielen. Es handelt sich um ein maßnahmenintegrierendes Ziel-Ist-

Vorschau-Berichtswesen (ZIV). Es gibt jedoch auch eine umfassendere Form des Begriffes "Controlling": In dieser Fassung wird der gesamte Prozess von Zielfindung, Budgetierung und Agieren bei Abweichungen als Controlling betrachtet. In diesem Fall wäre der Begriff "Controlling" synonym zum Begriff "Planung" des Manager-erklärungsmodells I zu sehen. In dieser Weise wird der Begriff "Controlling" auch vielfach in Unternehmen benutzt. Somit ließe sich an vielen Stellen Planung/Controlling schreiben.

Da das Thema "Verzahnung von operativer u. strategischer Planung" lautet, ist der Begriff "Planung" noch weiter zu unterteilen.

Peter Drucker differenzierte den Typ von Planungsstoff einmal in der Form eines Wortspieles. Danach befasst sich die strategische Planung mit entscheidungen unter der Perspektive "doing the right things", während sich die operative Planung mit dem "doing things right", der Realisierungsentscheidung, befasst. Weiterhin ist noch die dispositive Planung einzufügen. Sie beinhaltet das Initiieren von Korrekturzündungen bei Abweichungen und ist in der unterjährigen Vorschauperspektive enthalten, bzw. bei Projektorganisation im „need to complete“. Um das Wortspiel weiterzuführen, wäre hier die Bezeichnung "put things right" treffend.

Das Ordnungsmodell zur Unternehmensplanung ist dreidimensional. Es stellt auf seiner Y-Achse diese Gliederung des Planungsstoffes dar nach strategisch, operativ und dispositiv. Die X-Achse beschreibt den Planungshorizont der einzelnen Planungsstoffstrukturen (unterjährig, einjährig, mehrjährig, zeitlich in die Zukunft offen, während die Z-Achse die Informationsbasis (strukturell/qualitativ einerseits und konjunkturell/quantitativ andererseits) beschreibt und hier eine Zuordnung verschiedener Informationstypen in Abhängigkeit vom Planungsstoff vornimmt.

Die Verzahnung zwischen strategischer und operativer Planung ist zu

realisieren, indem Strategien in operative Maßnahmen und Budgets überführt werden sowie Rückkopplungseffekte aus der operativen und dispositiven Planung zur strategischen Planung sichergestellt werden.

3 Funktionsorientierte Verzahnung von strategischer und operativer Planung

3.1 Die Verzahnung von strategischer und operativer Planung in der Funktion des Managers

Um die Aspekte einer Verzahnung von operativer und strategischer Planung in der Managerfunktion zu beschreiben, wird daher die Planungsfunktion des Managers noch um eine Gliederungsebene ergänzt: den Planungstoff-Typ, strukturiert nach operativ und strategisch. Dieses führt zu einer Erweiterung des Managererklärungsmodells

Im Rahmen der strategischen Planung ist eine Bestimmung von Vision/Leitbild, strategischen Zielen, Strategien zur Zielerreichung, Prämissen und Maßnahmen erforderlich. Diese Elemente werden von den jeweils zuständigen Managern und den involvierten Mitarbeitern für das Unternehmen bzw. einen Bereich oder eine Sparte erarbeitet. Die Vision/das Leitbild soll die Existenznotwendigkeit des Unternehmens/der Sparte ausdrücken: Wozu braucht es uns als Unternehmen oder Sparte heute - und auch noch morgen? Was ist unsere Existenzberechtigung in der Welt- bzw. Volkswirtschaft gegenüber anderen. Manchmal wird in amerikanischen Unternehmen dafür auch der Ausdruck "Mission" verwendet. Welche Mission bzw. Aufgabe haben wir als Unternehmen gegenüber einzelnen oder verschiedenen Gruppen der Gesellschaft? Diese Vision bzw. dieses Leitbild möge den handelnden Mitarbeitern quasi als „Leitplanke“ bei der Ausrichtung ihres täglichen Handelns dienen - im Sinne einer

positiven "Self-Fulfilling-Prophecy". Wenn dieses Vision als Einstellung der Mitarbeiter besteht, werden sie sich in ihrer Aufgabe selbsttätig danach ausrichten. Die Vision, das Leitbild der Firma, wäre somit eine Aufgabenbeschreibung des Unternehmens/der Sparte: "Was ist zu tun?" Diese Aufgabe müsste zielorientiert gestaltet sein: "Was ist das Ziel? Was soll bei unserem Tun erreicht werden?" Im Rahmen der strategischen Planung wären somit auch strategische Ziele abzustecken: Gleichgewichtsrendite, Marktanteil, angestrebte Eigenkapitalquote etc. In einem weiteren Schritt sind die Wege zur Zielerreichung zu erarbeiten und zu fixieren: die Strategien. Festhalten, bevor es vergessen wird - welche Annahmen über Wettbewerber und gesetzliche Bestimmungen etc. sind zu erfolgreicher Realisierung unserer Strategie unterstellt: die Prämissen. Manchmal ist man selbst so geblendet von der Genialität der eigenen Strategien, dass für den Wettbewerb ein statisches Verhalten unterstellt wird. Indem auch Verhaltensannahmen über den Wettbewerb, den Gesetzgeber, der Holding u. ä. formuliert wird, mag vielleicht ein Fragezeichen hinsichtlich der Erfolgchancen der eigenen Strategie erscheinen. Jetzt wäre es noch „recht-zeitig“. Völlends ist noch die Entwicklung und der Beschluss von Maßnahmen erforderlich. Diese Maßnahmen sind im Rahmen der Strategieplanung als Globalmaßnahmen/Maßnahmenprogramme zu interpretieren und sollten zur Sicherstellung des Strategietransfers in operative Maßnahmen bereits mit dem Strategiebeschluss festgelegt werden.

Diese strategischen Ziele und Maßnahmen sind in operative Zwischen-/etappenziele umzutopfen. Ein zentrales Instrument zum Umtopfen der strategischen Ziele in etappenziele bildet die operative Mehrjahresplanung. Wie soll das etappenziel im letzten Jahr der Mehrjahresplanung aussehen? Welche Ziele sind für die Jahre dazwischen zu bilden? Diese Ziele sind von dem jeweiligen Manager in seiner Führungsfunktion darauf zu prüfen, ob sie den Aufgaben und insbesondere den Kompetenzen der beteiligten Mitarbeitern

entsprechen. Weiterhin sind Maßnahmen zur Zielerreichung zu planen. Zu welchen Erlös- und Kostenbudgets führen diese Maßnahmen? Sind die Zwischenziele damit zu erreichen?

Schießlich gehört zur strategischen Planung auch der Ziel-Ist-Vorschau-Vergleich. Was ist das strategische Ziel? Welches „Ist“ ist erreicht (als tatsächlich eingetretenes Ist oder als Planwerte für Ziele und Budgets der operativen Mehrjahresplanung und der operativen Jahresplanung, die schon fast das Ist der strategischen Planung bildet). Welche Korrekturmaßnahmen sind vorzunehmen, die in eine Vorschau auf mögliche Ziel-, Strategie- oder Maßnahmenänderungen einfließen? Die in diesem Absatz genannten Aspekte bilden das strategische Controlling (im engeren Sinn); Regeln, als Modell eines Regelkreissystems; Korrekturmaßnahmen auslösen bei Abweichungen.

Strategische Planung und das Umsetzen in arbeitsfähige Etappenziele sowie das Auslösen von Korrekturmaßnahmen sind Managementsache. Welchen Beitrag leistet jetzt der Controller zur Integration von strategischer und operativer Planung?

3.2 Die Verzahnung von operativer und strategischer Planung in der Funktion des Controllers

Ein wesentlicher Punkt für die Realisierung eines erfolgreichen strategischen Controllings ist die Einbindung des Controllers. Die Aufgabe des Controllers besteht darin, eine Methodik aufzubauen, die dafür sorgt, dass die Unternehmung kurzfristig ihr Gewinnziel erreicht und sich langfristig auf ihrem Weg befindet. Damit ist der Controller für die fachliche Methodik der operativen und strategischen Planung zuständig. Weiterhin kontrolliert der Controller nicht, sondern sorgt dafür, dass jeder sich selber kontrollieren kann im Rahmen der vereinbarten Zielmaßstäbe.

Als Schnittmenge wird ein Begriff aus der Mengenlehre hier eingeführt, der einen Bereich bezeichnet der sowohl zum Kreis des Managers wie auch zum Kreis des Controllers gehört - an dem sich diese beiden Kreise überschneiden (Overlap). Diese Schnittmenge bezeichnen wir als das Controlling. Der Manager betreibt etwas in Produktion, Verkauf, Marketing etc. Die wirtschaftlichen Auswirkungen in strategischer und operativer Hinsicht zu berücksichtigen gehört auch zur Aufgabe des Managers (Controlling im weiteren Sinn ist konstitutive Managerfunktion). Dass der Manager Controlling betreiben kann, gehört zur Aufgabe des Controllers. Damit gehört das Controlling auch in den Kreis der Elemente, die die Controller-Funktion ausmachen. In diesem Controlling-Prozess stellt der Controller dem Manager in einer Servicefunktion betriebswirtschaftliche Systeme und Beratungsleistung in Form von Methoden, Analysen, Berechnungen und Verhandlungen zur Verfügung. Diese Servicefunktion umfasst nicht nur das interne Rechnungswesen (dargestellt durch das Break-even-Symbol) sondern auch die Methodik und Organisation der Unternehmensplanung (WeG-Symbol) mit strategischer, operativer und dispositiver Planung. In dieser Weise arbeitet der zentrale Controller fachlich mit den "Denkzeugen": (internes) Rechnungswesen, Unternehmensplanung und Führung durch Ziele. Hier besitzt er auch eine fachliche Richtlinienfunktion gegenüber den dezentralen Controllern in den Bereichen und den Funktionen. Er wirkt in diesen Systemen nicht nur als Systemarchitekt bei der Konzeption und dem Aufbau mit, sondern begleitet diese Prozesse auch in ihrer Anwendung als betriebswirtschaftlicher Berater. Somit hat der zentrale Controller nicht nur die Möglichkeit a) ein personifiziertes "Interface" für die Verzahnung von operativer und strategischer Planung zu bilden, sondern b) auch einen systematischen und integrierten Verbund der operativen und strategischen Planungssysteme zu realisieren.. Er stellt sowohl für die strategische wie auch für die operative Planung seine ökonomischen Tools ("Mess- und Regeltechnik") zur Verfügung und

begleitet beide Planungsprozesse als betriebswirtschaftlicher Berater. Daher ist ein, seinen Aufgaben entsprechendes Organigramm, wie folgt gestaltet:

Aufgrund dieser Funktion sind ihm die Strategien nicht nur bekannt, sondern er hat an Ihrem Zustandekommen auch methodisch mitgewirkt, und kann somit dafür Sorge tragen, dass sie in operative Budgets umgesetzt werden. Gleichzeitig könnten aus dem Berichtswesen gemeldete Abweichungen strategischen Handlungsbedarf benötigen. In diesem Fall vermag der Controller den Informationsfluss "nach oben" sicher zu stellen, wenn ihm die Strategie bekannt ist und er somit ggfs. Eine Abweichung als strategierelevant interpretieren kann.

4 Verzahnung von operativer und strategischer Planung durch Instrumenten-Verbund

Da der Controller im Rahmen seine "Co-Funktion" die personifizierte Schnittstelle für das Planungs- und Berichtswesen-Procedere darstellt, ist auch sichergestellt, dass er, der nach "Controllers Thement Teppich" auch für die Methodik der Unternehmensplanung zuständig ist, hier einen Verbund der strategischen und operativen Planungstools realisieren kann.

4.1 Portfolio

Zum Beispiel bildet das Portfolio ein Analyseinstrument für die Positionierung von strategischen Geschäftseinheiten. An dieser Stelle sei das Boston-Portfolio dargestellt, da sich an ihm der Verbund zwischen Portfolio, Potentialanalyse und Ansoff- Matrix besonders plakativ darstellen lässt.

Hinter dem Portfolio ist der Lebenszyklusgedanke von strategischen Geschäftseinheiten (z.B.: Produkt-Kunden-Kombinationen) zu sehen. Gibt es für die Cash-Flow-bringenden SGe von heute, im Sinne eines Generationenvertrages zwischen den SGe, genügend "Nachwuchs", der morgen Cash-Flow-Überschüsse erwirtschaftet?

Die horizontale Achse beschreibt den relativen Marktanteil, d.h. wie beherrschen wir diese strategische Geschäftseinheit im Vergleich zum Wettbewerb: gleich gut, besser oder schlechter. Die vertikale Achse beschreibt das Marktwachstum: empfindet der Kunde die angebotenen Problemlösungen zunehmend als attraktiv, dann führt das zu steigender Nachfrage/höherem Marktwachstum oder wird die Attraktivität zunehmend niedriger eingeschätzt, dann führt das zu niedrigerem Marktwachstum oder schrumpfenden Märkten.

An dieser Stelle wird das Portfolio als Analyseinstrument eingesetzt. Wird z.B. Eine Unausgewogenheit aufgezeigt, indem ein Unternehmen keine Question-Mark-Positionen oder Star-Positionen besetzt hat, d.h. Es gibt keine Positionen in Marktwachstumssegmenten, kann die Ansoff'sche Matrix (Abb. 8) (auch: Produkt-Markt-Matrix oder Quo-Vadis-Matrix genannt) Ansatzpunkte im Sinn eines Suchkataloges zur StrategieEntwicklung liefern.

4.2 Ansoff'sche Matrix

Das Portfolio befindet sich im linken oberen Feld der Ansoff'schen Matrix: bestehende Produkte in bestehenden Märkten. Neben den Strategien „Konzentration“ und „Marktdurchdringung“ im bestehenden Feld bestehen folgende Möglichkeiten

- "ProduktEntwicklung": neue Produkte für bestehende Märkte
- "MarktEntwicklung": bestehende Produkte in neue Märkte
- "Diversifikation": neue Produkte in neuen Märkten.

Die Ansoff'sche Matrix ist ein skalierendes Verfahren. Wie weit entfernen wir uns von angestammten Markt- und Produktfeldern? Wird das Risiko, Lehrgeld zu zahlen, mit zunehmender Entfernung größer? Werden vielleicht auch die Chancen größer? Was sind in den neuen Feldern die Erfolgsfaktoren? Wie beherrschen wir sie im Vergleich zum Wettbewerb auf diesen Feldern?

4.3 Portfolio II

Wird ein neues Produkt aus der Produktentwicklung in den Markt eingeführt, so wird es in das Portfolio übernommen? Hier kann das Portfolio zum Visualisieren von Strategien eingesetzt werden. Mögliche Strategien im Portfolio für strategische Geschäftseinheiten können sein: fördern, halten, ernten, aussteigen. Soll zum Beispiel eine Strategie entsprechend einem diagonalen Pfeil c (Marktanteilsgewinn in einem wachsenden Markt) in der Portfolio-Darstellung verfolgt werden, so setzt sich diese Strategie aus zwei Komponenten zusammen: Die Strategie c kann mathematisch auch als Vektor c interpretiert werden. Nach den Regeln der Vektorgeometrie lässt sich der Vektor c durch Addition der Vektoren a (Marktanteilsgewinn) und b (Marktwachstum) bilden. Besitzen wir als Unternehmen die Kompetenz, Marktwachstum zu erzeugen, dann müssten für den Vektor b (Veränderung des Marktwachstums) Maßnahmen definiert und umgesetzt werden. Für viele Unternehmen ist dieser Pfeil jedoch eher eine exogene Größe. Diese Unternehmen müssen ihre Handlungen auf den Vektor a (Veränderung des relativen Marktanteils) fokussieren. Diese gewünschten Veränderungen des relativen Marktanteils ließen sich zum Beispiel durch Veränderungen des Potentials plausibilisieren. Mit welchen Maßnahmen gelingt es uns, eine aus Kunden- und Kundeskundensicht nachhaltig verbesserte Problemlösungsfähigkeit im Vergleich zum Wettbewerb zu realisieren? Visualisieren lässt sich die verbesserte Problemlösungsfähigkeit mit

Hilfe der Potentialanalyse.

Die Potentialanalyse führt Kriterien aus Kundes- und Kundeskundensicht auf. Was will der Kunde als Problemlösungseigenschaften erhalten. Im nächsten Schritt erfolgt eine Gewichtung der einzelnen Kriterien. Es stehen 100 Gewichtungspunkte zur Verfügung. Welche Kriterien sind dem Kunden aus seiner Sicht besonders wichtig, welche etwas weniger. Im dritten Schritt erfolgt eine Gewichtung im Vergleich zum Hauptwettbewerber. Sind wir aus Kundensicht in diesem Kriterium gleich gut wie der Wettbewerb, so müsste hier der Wert 3 als Vergleichswert des Wettbewerbers gesetzt werden. Ist das Unternehmen in diesem Kriterium schlechter als der Wettbewerb, erfolgt entsprechend dem Abstand zum Wettbewerb eine Wertung zwischen 1 und 2,9 bei besserer Problemlösung als der Wettbewerb entsprechend zwischen 3,1 und 5. Der Wettbewerb besitzt als Vergleichswert 300 Potentialpunkte. Wir erreichen heute 280 Potentialpunkte. Unser Ziel im Rahmen einer 5-Jahresplanung besteht darin, 340 Potenzialpunkte im Vergleich zur Leistungsfähigkeit des entsprechenden Hauptwettbewerbers in diesem zukünftigen Zeitpunkt zu erreichen. Da sich der Wettbewerb nicht statisch verhält, müssten entsprechend bessere Maßnahmen als die des Wettbewerbers realisiert werden. Nur so ließe sich beispielsweise der Vektor a des Portfolio (Abb. 7) bei gegebenem Verhältnis entsprechender Wettbewerberkapazitäten plausibilisieren.

4.4 Strategiekonferenz

entsprechende Analysen, Vorschläge, Strategieentwürfe wären in eine routinemäßige Strategieklausur einzubringen. Ein geeigneter Zeitpunkt für die Strategiekonferenz scheint die Zeit zwischen Ende April und Ende Mai zu sein. Hier liegt tendenziell eine Zeitspanne, die zwischen

den Jahresabschlussarbeiten und den Vorbereitungen für das neue Planjahr liegt. Ideal erscheint eine Klausur von 2,5 Tagen, z.B. in Form einer strategischen Himmelfahrtsklausur vom Mittwochabend vor dem Himmelfahrtstag bis zum Samstagnachmittag. Ein beschlussfähiges Leitungsgremium von max. 15 Teilnehmern zieht sich zur Klausur zurück, um in ungestörter Ruhe und unabhängig vom Adhocismus des Tagesgeschäft das "Heranmeinen im Team" an neue Strategien zu realisieren. Stark qualitativ geprägte Workshop-Runden können im Detail durch Befragungen oder Präsentationen zuständiger Experten im Unternehmen abgerundet werden, die situativ zum entsprechenden Themen die Workshop-Runde ergänzen. Die Moderationsfunktion dieser Klausur könnte beim Controller liegen, evtl. in Zusammenarbeit mit einem externen moderationsunterstützenden Partner.

4.5 Strategiebeschlussformular

Die Strategiebeschlüsse sind in einem Strategiebeschlussformular festzuhalten: einerseits, damit man sich festlegt, und andererseits, damit es auch den anderen einsehbar ist ("now I see it"). Kann das Leitbild so bestehen bleiben oder sind Anpassungen erforderlich? Wie sehen die strategischen Ziele aus? Welche Strategien sollen eingeschlagen werden, um die strategischen Ziele zu erreichen? Welche Prämissen (Verhaltensannahmen) über Wettbewerber, Gesetzgeber, beeinflussende Holding etc. sind unterstellt? Welche Maßnahmen (Programme, globale Maßnahmenpakete) sind durchzuführen? Hier liegt eine weitere Verknüpfungsmöglichkeit zwischen strategischer und operativer Planung: mit dem Strategiebeschluss sind gleichzeitig (operative) Maßnahmen zu verabschieden. Es ist nicht nach der Devise zu verfahren: "Schaffen ist produktiv und Planen ist unproduktiv - jetzt haben wir geplant und jetzt wird wieder geschafft" Konkrete, schaffensorientierte Maßnahmen

sind bereits zu beschließen. Diese Globalmaßnahmen werden im operativen Maßnahmenblatt konkretisiert. Dieser Formularvorschlag wäre somit ein Scharnierpapier von der Strategie zur operativen Maßnahmenplanung: Werden mit der Strategie auch Maßnahmen initiiert?

4.6 Maßnahmen-/Aktionsplan

Im Rahmen der Strategierealisierung wegfallende oder neu hinzukommende Maßnahmen sind im Maßnahmen-/Aktionsplan festzuhalten. Wie lautet die Maßnahmen? Was ist der Zweck dieser Aktion, d.h. welche Strategie will man mit dieser Aktion unterstützen? Dieses Feld stellt wiederum eine Verzahnung her. Es ist wiederum ein Scharnierformular, diesmal von der operativen Planung zur strategischen Planung. Besteht ein Zusammenhang zwischen den verändernden operativen Maßnahmen und der Strategie, bzw. sind die operativen Maßnahmen strategiekonform? Auf diesem Blatt sollten gleichzeitig noch Zuständige definiert werden. Wie sieht es mit Start- und endtermin aus? Welche ergebnisveränderungen sind zu erwarten? Welche Auswirkungen gibt es auf die operativen Teilpläne "Personal" und "Investitionen"? Diese verändernden Maßnahmen sind in die operative Budgetierung einzufügen. Sind es Maßnahmen mit Veränderungsdauer von mehreren Jahren, so gehen sie in die operative Mehrjahresplanung ein.

4.7 Mehrjahresplanung

In der Mehrjahresplanung herrscht der deduktive Arbeitsstil vor. Es werden die Marktentwicklungen quasi aus der Hubschrauberperspektive betrachtet. Wohin gehen die Trendautobahnen? Wo gibt es Kunden- und

Wettbewerberkonzentrationen? Wie entwickeln sie sich. Es geht um das einbringen von eckpfosten in die Marktlandschaft. Perspektiv- oder Skeletonbudgets sind aufzubauen. Strategische Produkt- und Marktziele sind zu definieren, die Portfoliostrategie in Zahlen umzusetzen, z.B. Marktführer in Deutschland, und in arbeitsfähige etappenziele zu gliedern. Zweckmäßig ist es, mit dem letzten Jahr der Planungsperspektive zu beginnen: Im Jahr 5 wollen wir in einer strategischen Geschäftseinheit 41 Prozent Marktanteil in Deutschland erreicht haben. Dieses Ziel ist dann maßnahmenorientiert in einzelne Jahreszwischenziele zu gliedern.

4.8 Jahresplanung

Aus der Mehrjahresplanung sollte zur einleitung der Jahresplanung ein Planungsbrief veröffentlicht werden. Auch hier ergibt sich wieder eine Möglichkeit, die strategische Planung mit der operativen Planung zu verzahnen. Neben spezifischen Jahresinformationen - Teuerungsrate für das nächste Jahr, Tariferhöhung, Lagerbestandsziele etc. - sollte der Planungsbrief allen Planenden auch konkrete Maßnahmenmöglichkeiten zur erreichung strategischer Ziele vor Augen führen. Zum Beispiel:

- vor allem das exportgeschäft nach Amerika, China etc. ist zu forcieren,
- Investitionen sind auf ihre Strategiekonformität zu prüfen.
- Im Rahmen von Produktionsaufträgen wollen wir uns auf Spezialaufträge mit hoher Auflagenzahl konzentrieren.

Mit diesen Informationen starten die Beteiligten die Detailplanung für das nächste Jahr in induktiver Vorgehensweise. Welche Kunden gibt es in unserer Kundenliste? Welche werden davon in nächster Zeit vermehrt Spezialaufträge in hoher Losgröße zu vergeben haben? Wie erhalten wir von diesen Kunden Aufträge? Welche kundenspezifischen Akquisitionsbemühungen sind zu starten? Was kosten diese Bemühungen? In dieser Vorgehensweise ist das erarbeiten des

operativen Jahresplanes zu starten.

4.9 Verzahnung von strategischer und operativer Planung mit dem Berichtswesen (dispositive Planung)

Da Planende keine Hellseher sind und das Ist eben anders als der Plan kommt, ist es wichtig die Abweichungen aufzunehmen und als Steuerungssignale zu interpretieren. Sie zeigen, dass sich etwas im Ist anders ereignet hat, als es im Plan vorgesehen war, und eröffnen die Möglichkeit, anhand der erkannten Abweichungen gegebenenfalls Korrekturmaßnahmen auszulösen. Abweichungen können dabei ganz unterschiedliche Qualitäten besitzen. Eine ergebnisabweichung in einer Region A von -2 kann evtl. durch eine ergebnisabweichung in einer Region B von +2 zahlenmäßig kompensiert werden. Jedoch kann die Abweichung in Region A dadurch entstanden sein, dass dort ein Wettbewerber ein neues Produkt erstmalig in einen Testmarkt brachte. Das wäre eine strategierelevante Information, wenn in einem eigenem Strategiebeschlussformular die Prämisse eingesetzt und benötigt wäre: Kein neues Wettbewerbsprodukt vor $n + 2$ Jahre.

In diesem Fall wäre Vorstand, Geschäftsführung und Bereichsleitung schnellstmöglich von diesem einzelsachverhalt zu informieren. Diesem Zweck dient das 4-Fenster-Formular der dispositiven Planung. Es ist nicht als Standardberichtswesenkern konzipiert, sondern soll ausgewählte einzelsachverhalte ergänzend zum Standardbericht darstellen.

Der einzelsachverhalt wird in diesem Formular in 4-einzelfenstern Controlling-orientiert dargestellt. Eingetretene Ist-Situation, Vorschau-Perspektive, Kurzbeschreibung der beschlossenen Korrekturmaßnahmen und Beschreibung der Ist-Situation mit Diagnose. In dieser Form ist eine Rückkopplung der eingetretenen Ist-Situation mit der strategischen Planung möglich.

5 Zeitliche Organisation der Verzahnung von operativer und strategischer Planung

In einer weiteren Perspektive ist noch die zeitliche Organisation der Verzahnung von strategischer und operativer Planung zu betrachten. Die Verzahnung von operativer und strategischer Planung ist ein permanenter Prozess mit bestimmten Fixpunkten im Jahreskalender von Managern und Controllern, der neben dem Berichtswesen das Tagesgeschäft (Day-By-Day-Management) begleitet. Der Kristallisationszeitpunkt der strategischen Planung ist die Strategieklausur (SKL).

Die Strategieklausur hat zwar überwiegend qualitativen Charakter, doch sind auch quantitative Größen für die Beschlussfassung erforderlich. Diese Daten werden von der Mehrjahresplanung zur Verfügung gestellt, die vor der Mehrjahresplanung bereits beginnt und nach Abschluss der Strategieklausur die Beschlüsse aufnimmt und operationalisiert. Aus der Mehrjahresplanung wird zum Start der Jahresplanung der Planungsbrief abgeleitet.

Der gesamte Planungsprozess wird vom Berichtswesen begleitet, das Informationen liefert, die sowohl für die operative wie auch für die strategische Planung relevant sind. Strategisch relevante Sachverhalte, die keine kurzfristigen Reaktionen erfordern, können auch zwischenzeitlich in einem Themenspeicher aufbewahrt werden, der dann zur nächsten Strategieklausur geöffnet wird.

6 Zusammenfassung

1. Mit der Strategie bereits Programme verabschieden, damit die Strategie tatsächlich realisiert wird.
2. Die "operativen" Mitarbeiter - soweit sie dazu beitragen können und

es für ihre Aufgabe erforderlich ist -, in folgender Weise in die Strategie mit einbeziehen:

- bei der Strategieentwicklung: befragen als Experten für Märkte und Produkte, Technologie etc.
- bei der Strategieumsetzung: Informationen im Planungsbrief
- im Berichtswesen: informieren über strategische Ziele, den Grad der Zielerreichung, benötigte Prämissen, so dass sie selber wissen, welche Abweichungen selektiv im 4-Fenster-Formular zu berichten sind.

In dieser Weise kann die Motivation der Mitarbeiter gefördert und ihr Detailwissen mit eingebracht werden.

3. Strategische und operative Planungssysteme unter einem fachlichen Dach. Wenn der zentrale Controller methodisch sowohl für die strategische wie auch für die operative Planung zuständig ist, kann er dazu beitragen, dass die strategische und die operative Planung in Form von Systemen und Terminen integriert sind.

4. Sich um permanente Verzahnung bemühen. Das ist die Aufgabe eines jeden strategiezuständigen Managers und Controllers. Daher wäre sich auch in der operativen Planung und im Tagesgeschäft immer wieder zu fragen, ob die einzelnen auszuführenden Maßnahmen zur Strategieumsetzung beitragen, bzw., ob eine Einzelabweichung oder Information relevanten Charakter für eine planmäßige oder situative Strategieüberarbeitung besitzt.