

Corporate Performance Management

Besser geplant!

Die Campusplanung – weg von eingetretenen Pfaden

Christian König, Manager

Braincourt GmbH

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Campusplanung.....	4
2.1	Kritische Problemfelder im Planungsprozess	4
2.2	Neuer Ansatz zur Überwindung der Probleme: Campusplanung	4
2.3	Zeitlicher Ablauf der Campusplanung	6
2.4	Erfolgsfaktoren der Campusplanung.....	6
3	Fazit	8
4	Ihr Ansprechpartner	8

1 Einleitung

Der Planungsprozess ist ein wichtiger Bestandteil der Steuerung eines Unternehmens. Es wird viel Zeit dafür aufgewendet, da die Ergebnisse das Unternehmen die nächsten 1-1,5 Jahre begleiten werden. Doch trotz dieser Bedeutung, wird die Ablauforganisation der Planung zu selten in Frage gestellt, obwohl offensichtlich Handlungsbedarf besteht.

Planung als wichtiger Bestandteil der Unternehmenssteuerung

Nutzt man die Zeit nach Abschluss eines Planungsprozesses und interviewt die Beteiligten, so wird man feststellen, dass von allen mehr oder minder die gleichen Kommentare abgegeben werden.

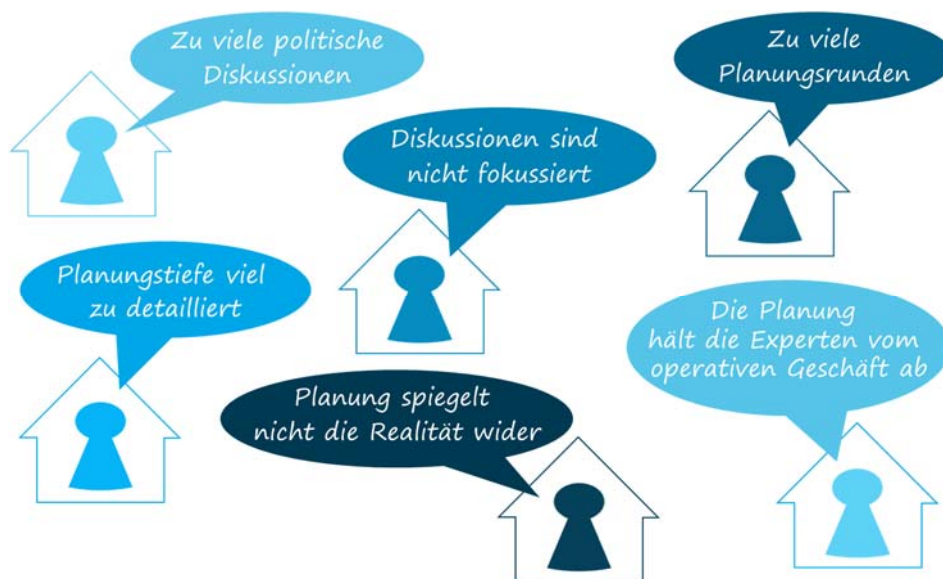


Abbildung 1: Übliche Kommentare zu bestehenden Planungsprozessen

Ein Ansatz mit diesen Kommentaren umzugehen, sie ernst zu nehmen, um auf der Basis der Erkenntnisse eine neue Art des Planungsprozesses zu etablieren, ist die Einführung einer Campusplanung.

Im Folgenden wird die Motivation für die Veränderung des Planungsprozesses näher beleuchtet und die Campusplanung als neuer Weg der Planung vorgestellt.

2 Campusplanung

2.1 Kritische Problemfelder im Planungsprozess

Grundsätzlich lassen sich die Rückmeldungen zu den Planungsprozessen in verschiedene kritische Problemfelder zusammenfassen:

- Dauer
- Kommunikationsintensität
- Taktisches Vorgehen
- Detaillierungsgrad
- Backup-Information

Die Erfahrung zeigt, dass die *Dauer* von Planungsprozessen sich zunehmend verlängert. Teilweise wird bereits im April mit der Planung des Folgejahres begonnen. Das liegt einerseits daran, dass es zu immer mehr Abstimmungen zwischen den einzelnen Bereichen kommt. Es wird versucht zu erreichen, dass sich alle mit der Planung wohlfühlen, in dem jeder befragt und ein gemeinsamer Konsens geschaffen wird. Hierbei geht der Sinn für das Wesentliche, nämlich der Blick in die Zukunft, verloren. Andererseits wird ein immer größerer Detaillevel in der Planung bearbeitet, was naturgemäß mehr Zeit bedarf und die Dauer oft unangemessen verlängert. Teilweise entstehen Planungen, die detaillierter sind als die Ist-Zahlen, die also bei einem späteren Plan/Ist-Vergleich gar nicht herangezogen werden könnten. Die Details dienen vielfach nur als Backup-Information um die Planung später begründen zu können. Sie dienen weniger als Basis für die Herleitung der Planung.

Kritische Problemfelder der Planung

Da die Planung nicht nur eine operative, sondern auch eine politische Ebene hat, lässt sich im Rahmen eines Planungsprozesses immer wieder ein Phänomen finden: das „Tiefstapeln“. Am Anfang des Prozesses gibt der Planende möglichst wenig von seiner Realität preis, da er damit rechnet im weiteren Verlauf genötigt zu werden „bessere“ Zahlen abzugeben. Dies assoziiert er im Voraus und gibt je nach Druck bessere Zahlen ab.

2.2 Neuer Ansatz zur Überwindung der Probleme: Campusplanung

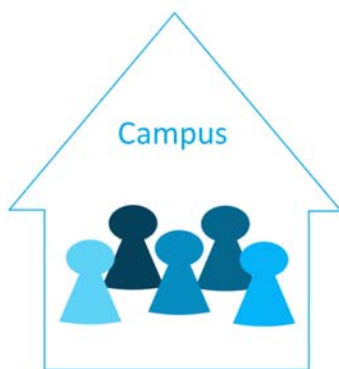
Die Idee der Campusplanung ist, alle Beteiligten für die finale Ausarbeitung der Planung an einem Ort („Campus“) zusammenzuführen.

Die ersten Teilschritte des Planungsprozesses (Zielvorgabe und Zielplanung) werden weiterhin dezentral durchgeführt. Alle Beteiligten haben somit die Chance sich vorab in Ruhe mit der Planung und den Vorgaben auseinander zu setzen. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Campusplanung. Die Veränderungen des Planungsprozesses durch eine Campusplanung beziehen sich also ausschließlich auf die letzten, bezogen auf das Planungsergebnis jedoch ganz wesentlichen Abstimmungsschritte, die unter Einbeziehung aller Beteiligten zentral durchgeführt werden.

Hierbei sind unter dem Begriff „alle Beteiligte“ vor allem die relevanten Verantwortlichen zu verstehen. Somit müssen anstehende Entscheidungen nicht vertagt werden und die Planung kann weitestgehend abgeschlossen werden.

Das beschriebene Vorgehen scheint auf den ersten Blick nur schwierig zu realisieren sein, da die relevanten Personen auch im operativen Geschäft eine tragende Rolle spielen. Doch wenn man rückblickend den Zeitaufwand dieser Personen für eine „konventionelle Planung“ mit der einer Campus-Planung vergleicht, wird man feststellen, dass der Aufwand vorher viel höher war. Das Commitment von allen Führungsebenen, den eigenen Kalender an dem der Campus-Planung zu synchronisieren und die Durchführung im Bewusstsein des neuen Vorgehens ernsthaft zu betreiben, sind wesentliche Erfolgsfaktoren.

Die Vorteile der Campus-Planung liegen auf der Hand:



- Reduzierung der Komplexität im Planungsprozess und der Planungstiefe
- Mehr Transparenz
- Verringerung der Planungsdauer
- Vergrößerung der Akzeptanz
- Höhere Produktivität durch weniger Planungsträger

Vorteile der Campusplanung

Abbildung 2: Vorteile der Campusplanung

Es wird die Komplexität der Planung reduziert, da alle an der Planung Beteiligten sich direkt gegenüber sitzen und Problemstellungen sofort angesprochen und pragmatisch gelöst werden können. Durch das physische Zusammensein wird die Transparenz und Akzeptanz gefördert, da alle an dem gleichen Ziel, der optimalen Planung, arbeiten. Es besteht keine Möglichkeit, Themen auszusitzen oder unausgesprochen zu lassen. Auch wird dadurch das oben angesprochene taktische Vorgehen unterbunden, da alle Sachverhalte offen diskutiert werden. Dies führt zu einer höheren Produktivität, da unnötige Abstimmungsrunden vermieden werden und die Anzahl der Planungsbeteiligten reduziert werden kann. Allen Vorteilen gemeinsam ist eine daraus resultierende Verkürzung der Planungsdauer.

Durch die Veränderung des Ablaufes des Planungsprozesses können also sehr viele und wertvolle Potentiale für ein Unternehmen genutzt werden. Ein weiteres interessantes Potential für die Optimierung des Planungsprozesses liegt darin, den Detaillierungsgrad der Planung zu verringern. Hierbei gilt es, die Planung auf die für die Steuerung wesentlichen Planungsgrößen zu reduzieren, um in der Folge die Diskussionen zielgerichtet führen zu können und den Arbeitsaufwand im Verhältnis zum Zeitaufwand angemessen zu gestalten. Es gibt mehrere Methoden, die individuell richtige Planungstiefe festzulegen. Diese zu beschreiben soll jedoch nicht Gegenstand dieses Fachbeitrages sein.

2.3 Zeitlicher Ablauf der Campusplanung

In zeitlicher Hinsicht verändert sich der Planungsablauf mit Hilfe der Campusplanung dramatisch.

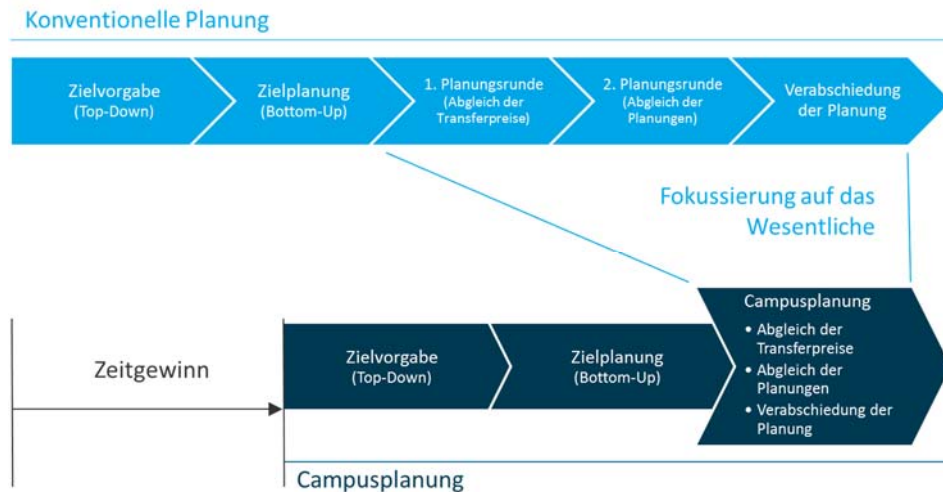


Abbildung 3: Zeitlicher Ablauf konventionelle vs. Campusplanung

Die Zeit, die im Rahmen einer konventionellen Planung durch die verschiedenen Planungsrounden und die Verabschiedung der Planung beansprucht wird, kann eingespart werden, da diese Abschnitte des Planungsprozesses während der eigentlichen Campusplanung durchgeführt werden. Die Länge der Campusplanung hängt von der Größe des Unternehmens und des Erfahrungsgrades ab. Die Erfahrung zeigt, dass eine Woche nicht unterschritten und zwei Wochen nicht überschritten werden sollten.

Die Campusplanung sollte zwischen ein und zwei Wochen dauern.

2.4 Erfolgsfaktoren der Campusplanung

Es sind mehrere Erfolgsfaktoren zu betrachten, wenn von einer Campusplanung gesprochen wird:

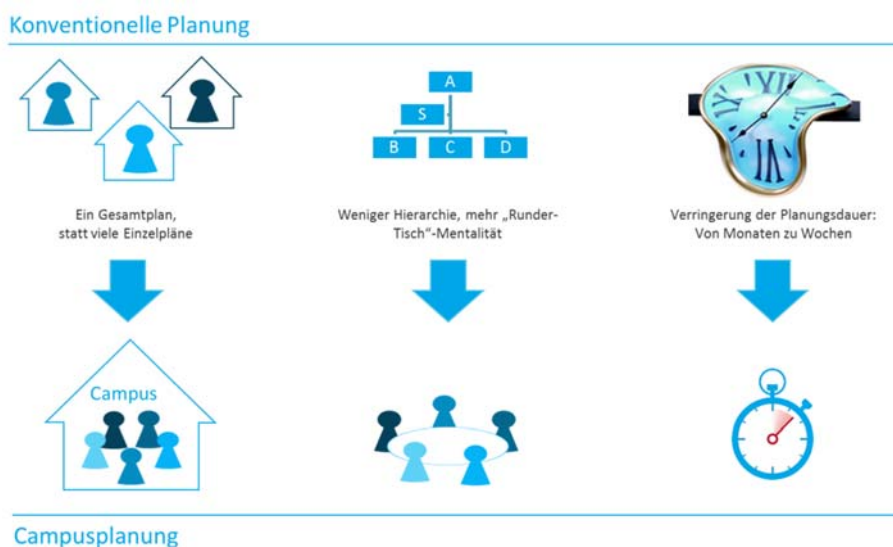


Abbildung 4: Erfolgsfaktoren der Campusplanung

Wesentlich ist der Wandel von vielen Einzelplänen der Fachbereiche zu einem Gesamtplan. Dadurch wird die Arbeitsleistung auf das eigentliche Ziel fokussiert. Die „Schatten“-planungen, die ansonsten in den Bereichen zur Absicherung gemacht werden, entfallen.

Die Bündelung aller Planungsaktivitäten an einen Ort schafft auch Raum für Diskussion über Hierarchiestufen hinweg. Es entsteht eine „Runder-Tisch“-Mentalität, die zu neuen Einsichten der Beteiligten und damit zu einem besseren Planungsergebnis führen wird.

Die Planungsdauer kann, wie im vorherigen Kapitel beschrieben, durch die intensive Auseinandersetzung mit dem Thema im Rahmen eines Campus massiv reduziert werden.

Es kann festgestellt werden, dass durch die Einführung einer Campusplanung auch eine Veränderung der Sicht- und Verhaltensweisen ausgelöst wird.

Campusplanung verändert die Sicht- und Verhaltensweisen

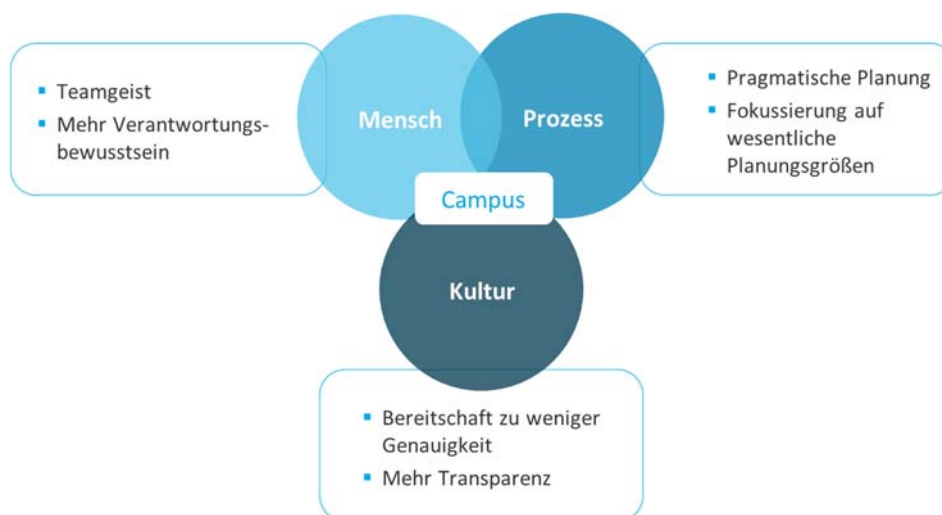


Abbildung 5: Veränderung der Sicht- und Verhaltensweisen

Im Rahmen des Zusammenseins während des Campus wird sich ein Teamgeist unter den Planungsbeteiligten entwickeln, da gemeinsam am Ziel gearbeitet wird. Dies führt zu einem größeren Verantwortungsbewusstsein den Kollegen und dem Unternehmen gegenüber sowie für das Planungsergebnis an sich.

Der Prozess wird im Sinne des Unternehmens pragmatischer durchgeführt, insbesondere, wenn neben der Veränderung des Planungsablaufes, ergänzend eine Fokussierung auf die wesentlichen Planungsgrößen stattfindet. Gerade letzteres schafft eine kulturelle Änderung, da damit eine größere Bereitschaft einhergeht die Genauigkeit zu reduzieren, um in der Folge den Planungserfolg zu erhöhen.

3 Fazit

„Ich kann freilich nicht sagen, ob es besser werden wird, wenn es anders wird; aber so viel kann ich sagen: es muss anders werden, wenn es gut werden soll.“
(Georg Christoph Lichtenberg)

Frei nach diesem Zitat, ist nicht sichergestellt, dass durch die Campusplanung der Planungsprozess per se sofort schneller und besser wird. Auch die Campusplanung bedarf der Vorbereitung und Übung. Manche der aufgezeigten Effekte werden sich deswegen erst beim zweiten oder dritten Durchlauf zeigen. Sicher ist aber, dass durch die Veränderung des Planungsprozesses im Sinne einer Campusplanung, eine Veränderung in der Denkweise der Beteiligten eintritt, die sich auf jeden Fall positiv auf das Verantwortungsbewusstsein für die Planung auswirkt.

4 Ihr Ansprechpartner

Christian König

Manager

Braincourt GmbH

Mörsenbroicher Weg 200

40470 Düsseldorf

Christian.Koenig@braincourt.com

Telefon: + 49 211 87 74 20-14