

WACHSTUM SINNVOLL PLANEN



Dr.-Ing. Bruno Hake, WIV
Unternehmensberater, Wiesbaden
Vizepräsident einer führenden ameri-
kanischen Unternehmensberatung in
Frankfurt.

Er ist Autor verschiedener Fachbücher
sowie zahlreicher Beiträge in Wirt-
schaftszeitschriften. 1971 erschien
im Econ-Verlag zu vorliegender Thematik
sein Buch: "Wachstum sinnvoll planen"

Die Unternehmer müssen mehr als bisher die künftige Entwicklung bei ihren Plänen berücksichtigen. Denn je nachhaltiger der Wechsel, umso stärker wirken sich heutige Maßnahmen in der Zukunft aus und umso mehr können Fehlentscheidungen die Stellung der Firma schon morgen belasten. Deshalb wird die langfristige Unternehmensplanung - Planung im Sinne von Entscheidungsvorbereitung - zur wichtigen Aufgabe der Führungskräfte. Unternehmensplanung bedeutet, daß die künftigen Maßnahmen in den Bereichen Absatz, Finanzen, Produktplanung, Investitionen, Fertigung und Personal für 5 bis 10 Jahre im voraus in groben Umrissen geplant werden unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen und technischen Entwicklungen, die für diesen Zeitraum überschaubar sind. Ziel dieser Planung ist es, dem Unternehmer frühzeitig die künftigen Möglichkeiten und Grenzen aufzuzeigen, damit er seine Entscheidungen aufgrund abgesicherter Informationen treffen kann: die künftige Stellung des Unternehmens wird nicht mehr dem kumulativen Effekt der Tagesentscheidungen überlassen, sondern das Ergebnis von koordinierten und langfristig geplanten Maßnahmen.

Unternehmensplanung stellt keinen Verzicht auf Initiativen in den Einzelbereichen des Unternehmens dar und erfordert auch keine delphische Begabung. Aber sie zwingt zum methodischen Vorgehen. Es können zwar nicht immer alle Pläne verwirklicht werden und nicht alle Blümenträume reifen, denn auch in der Wirtschaft gibt es unvorhersehbare Entwicklungen.

Aber die Erfahrung zeigt, daß die Unternehmensplanung

- Risiken vermindert, weil die Auswirkungen aller vorhersehbaren Entwicklungen auf das Unternehmen besser erfaßt und berücksichtigt werden
- Chancen besser ausschöpft, weil diese frühzeitig erkannt und die erforderlichen Maßnahmen deshalb rechtzeitig eingeleitet werden
- einen starken Ansporn für den Unternehmer und seine Mitarbeiter bietet, durch erhöhte Leistungen die aufgestellten Planungsziele zu erreichen und Schwierigkeiten bei deren Verwirklichung zu überwinden.

Diese Vorteile sind so gravierend, daß sich der Zeit- und Kostenaufwand der Unternehmensplanung nicht nur für Großunternehmen, sondern auch für kleine und mittlere Firmen in jedem Fall lohnt.

Die Unternehmensplanung spielt sich in vier Phasen ab:

1. Systematische Untersuchung aller für die künftige Existenz des Unternehmens wichtigen internen und externen Bedingungen (Bestandsaufnahme).
2. Festlegung der geschäftspolitischen Unternehmensziele.
3. Wahl der zur Erreichung dieser Ziele günstigsten Strategien aufgrund einer kritischen Prüfung aller infrage kommenden Maßnahmen. Aus mehreren möglichen Maßnahmen werden die günstigsten ausgewählt (Planung der Strategie).
4. Ausarbeitung eines "Aktionsplanes" für das laufende Jahr, um die gewählten Strategien zu realisieren. Dazu müssen die Aufgaben, welche zur Erreichung der Unternehmensziele erforderlich sind, den einzelnen Stellen vorgegeben werden (Aktionsplanung).

Um den vielfältigen Bereich des Gesamtunternehmens einer Planung zugänglich zu machen, muß dieser in einzelne Planungsbereiche aufgegliedert werden und zwar in den Markt-, Finanz-, Entwicklungs-, Produktions-, Organisations- und Personalplan.

Hierbei stehen Markt- und Finanzplanung im Mittelpunkt. Der Markt entscheidet über die Wachstumschancen des Unternehmens. Deshalb muß die Marktplanung ermitteln, ob und wie die Ziele

des Unternehmens in seinen bisherigen Märkten erreicht oder ob sie nur durch Diversifikation verwirklicht werden können. Im Finanzplan wird geprüft, ob die Pläne der übrigen Teilbereiche eine angemessene Rendite ermöglichen und ob die erforderlichen Mittel aufgebracht werden können. Deshalb bildet die Marktsituation die Grundlage für alle Einzelpläne, die wiederum in die Finanzplanung integriert werden müssen.

Unternehmensplanung ist nicht "Art pour l'Art". Gute Planung kann sich nur in sinnvollen Maßnahmen manifestieren.

Manche Unternehmen haben zwar eine großartig aufgezoogene Langfristplanung, weil dies als "fortschrittlich" gilt. Aber sie haben keinen Geschäftsplan und kennen keine Monatsbudgets. Sie verkünden mit Stolz, daß sie ihren Umsatz in fünf Jahren verdoppeln werden. Aber sie legen nicht fest, welchen Umsatz der Verkäufer Müller im Bezirk Hamburg im August 1971 machen soll. Diese Firmen zäumen das Pferd am Schwanz auf: der Erfolg im Jahre 1975 baut auf dem Ergebnis des Jahres 1971 auf, und dieses setzt sich wiederum aus vielen Teilergebnissen der einzelnen Monate, Bezirke und Produkte zusammen.

Nur wenn man diese Einzelergebnisse "in den Griff" bekommt, läßt sich das Ziel des Jahres 1975 erreichen. Die langfristige Planung liefert als Ergebnis den Aktionsplan. Dieser zeigt auf, welche Maßnahmen jetzt und heute erforderlich sind: Auch der längste Marsch beginnt mit einem ersten Schritt. Nur Handeln bringt Erfolg.