

Kontextorientierte Planung

Von Ralf Dillerup / Tobias Witzemann / Simon Schacht

Problem: Unternehmen agieren in unterschiedlichen Kontexten, die nach der sog. Stacey-Matrix (vgl. Stacey 1991, Abb. 1) abgegrenzt werden können. Dabei werden zwei Dimensionen unterschieden, die in ihrer Kombination einen **Kontext** bilden. Die externen Anforderungen der Unternehmensumwelt können dabei von klar bis hin zu unklar definiert sein.

Für die Kontextbestimmung ist zudem relevant, wie die Unternehmen den Anforderungen begegnen können und welche Möglichkeiten zur Durchführung bzw. Bewältigung einer Situation zur Verfügung stehen. Das Spektrum reicht dabei von bekannten Lösungswegen bis hin zu unbekanntem Durchführungen. Aus der Kombination ergeben sich die vier Kontextbereiche einfach, kompliziert, komplex und chaotisch, die als Bandbreiten mit fließenden Grenzen zu interpretieren sind.

Ziel: Die Stacey-Matrix hilft dabei herauszufinden, welcher Kontext vorliegt. Dies wiederum ist die Voraussetzung für Unternehmenssteuerung und das Controlling, um

auch die Planung nach dem jeweiligen Kontext auszurichten.

Beschreibung: Unternehmen werden insbesondere durch die externen Anforderungen aus Markt, Wettbewerb oder Technologieveränderungen beeinflusst. Allein die Digitalisierung, Krisen oder die Globalisierung stellen viele Unternehmen vor ein hohes Ausmaß an Unsicherheit. Nach der Stacey-Matrix lässt sich je nach Umwelthanforderung **vier Anforderungsstufen der Planbarkeit** unterscheiden (vgl. Abb. 2; Courtney et al. 1997; Dillerup/Stoi, 2021):

- 1. Sicherheit** beschreibt eine Situation, in der die Umwelthanforderungen ausreichend bekannt und gut planbar sind. Unternehmen können sich bei der Planung auf eine einzige Prognose stützen. Dieser Zustand ist heute jedoch quasi nicht mehr existent.
- 2. Risiko** beschreibt die Umwelt mit wenigen klar abgrenzbaren diskreten Szenarien. Die möglichen Ausprägungen der Umwelt können beschrieben werden, ohne jedoch erkennen zu können, welche Situation eintreten wird. Es lassen sich Wahrscheinlichkeiten für die Szenarien bestimmen. Unter-

nehmen müssen dann eine Reihe von Alternativen entwickeln und z. B. einen Entscheidungsbaum erstellen. Bei ein Viertel der Unternehmen sind derartige Planungsszenarien weit verbreitet, weitere zwei Drittel planen eine Umsetzung (vgl. Dillerup, R./Witzemann, T./Schroeckhaas B., 2020).

3. Ungewissheit: Diese Situation geht über Risiko hinaus, indem zwar eine Reihe potentieller Umwelthanforderungen identifiziert werden können, diese sich aber in Bandbreiten darstellen. Zwischen den Extremen der bestmöglichen und schlechtesten Umwelthanforderungen gibt es keine klar abgrenzbaren Szenarien. Dann gilt es, eine begrenzte Anzahl an Alternativszenarien zu entwickeln, die nicht redundant sind und die wahrscheinliche Bandbreite künftiger Umwelten abdecken.

4. Vollkommene Unsicherheit beschreibt besonders schwierige Rahmenbedingungen eines Unternehmens, in der keine Vorhersagen der künftigen Umweltentwicklung möglich sind. Es gelingt nicht mehr, potenzielle Ergebnisse zu identifizieren oder Szenarien innerhalb eines Bereichs aufzustellen. Teilweise ist es nicht einmal möglich,

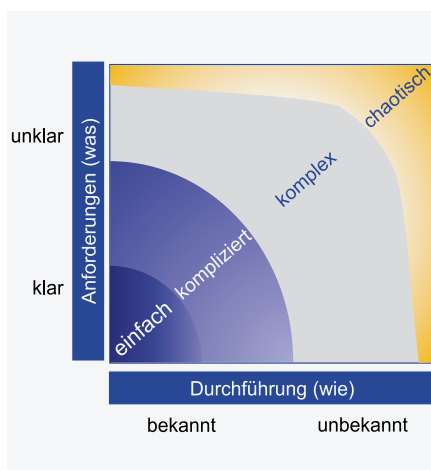


Abb. 1: Unternehmenskontexte

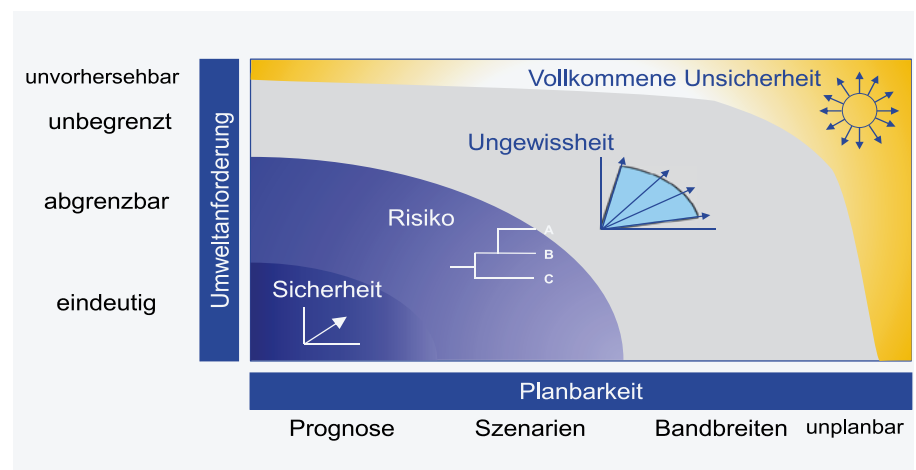


Abb. 2: Planbarkeit und Trends der Unternehmensplanung nach Kontexten

alle relevanten Variablen, die die Zukunft definieren, zu identifizieren oder vorherzusagen. Solche Situationen sind recht selten und entwickeln sich im Laufe der Zeit wieder auf eine der anderen Unsicherheitsstufen zu.

Heute sehen die meisten Unternehmen sich in einer VUKA Welt, die vereinfachend ungewisse und z.T. auch vollkommen unsichere Umwelten bezeichnet. VUKA ist ein Akronym für die Begriffe Volatilität (Geschwindigkeit sowie Anzahl und Dynamik von Veränderungen), Unsicherheit (Vorhersagbarkeit der Umwelt), Komplexität (Anzahl von Einflussfaktoren und deren Abhängigkeit) und Ambiguität (Mehrdeutigkeit einer Situation). Um dieser Situation zu begegnen, haben Unternehmen durch die gezielte Abstimmung von Teilplänen, die Vermeidung von Iterationen und den Einsatz von digitalen Technologien ihre Planungsprozesse optimiert (vgl. Dillerup, R./Witzemann, T./Schacht S./Schaller, L., 2019). Dennoch sind in einem VUKA-Umfeld neue Ansätze für eine effiziente und effektive Planung erforderlich.

Methode: In einer gemeinsamen Studie „Planung im digitalen Zeitalter“ haben die Hochschule Heilbronn und Deloitte untersucht, welche Trends die Unternehmen verfolgen, um in welchem Planungsumfeld erfolgreicher zu sein. Die Studie basiert auf den Ergebnissen von Experteninterviews und Umfragen auf zwei Finanz- und Controlling-Kongressen mit insgesamt 115 Umfrageteilnehmern aus Praxis und Wissenschaft von Hidden Champions bis hin zu DAX-Konzernen (vgl. Dillerup et al. 2019).

Handlungsempfehlungen: Dabei wurden **Trends der Unternehmensplanung** identifiziert (vgl. Abb. 2, Dillerup et al. 2020) und untersucht, wie stark Unternehmensplaner diese Trends bereits anwenden und in welchen Kontext die Trends einzuordnen sind.

- 1. Von Bottom-up zu Top-down:** Das Management wird zunehmend früher in einen top-down-orientierten Planungsprozess eingebunden.
- 2. Von Zahlen zu Maßnahmen:** Grundsätzlich verlagert sich der Fokus weg rein von Planergebnissen hin zur treiberbasierten Planung in Szenarien.
- 3. Vom Bauchgefühl zu Fakten:** Objektive Marktinformationen und Datenbestände werden genutzt, um die Einschätzungen der Verantwortlichen zu objektivieren.
- 4. Von Zyklen zu Ereignissen:** Unternehmen flexibilisieren ihre Planung stärker und führen sie zunehmend ereignisbasiert mithilfe von ausgewählten Experten durch.
- 5. Von Silos zum Gesamtbild:** Abstimmungen zwischen den Teilplänen werden zunehmend durch eine prozessual, inhaltlich und systemseitig integrierte Sichtweise abgelöst.
- 6. Von der Interaktion zur Symbiose:** Einsatz digitaler Technologien, insbesondere Künstlicher Intelligenz und Predictive Analytics.
- 7. Vom Schraubenzieher zum Werkzeugkasten:** Integrierte IT-Architekturen mit flexiblen Lösungen unterstützen die Planung.

8. Von der Werkstatt zur Fabrik: Routine-Planungsaktivitäten werden in spezifischen Teams gebündelt.

9. Vom Lotsen zum Co-Piloten: Die Aufgaben des Controllers verändern sich von der Datenbeschaffung und -analyse zur pro-aktiven Steuerung.

10. Vom Taktieren zur Offenheit: Die Anreizsysteme werden weiterentwickelt, um herausfordernde und zugleich realistische Ziele fördern.

Alle Trends zielen darauf ab, die Unternehmensplanung in riskanten und unsicheren Rahmenbedingungen zu verbessern, um damit in komplizierten und komplexen Kontexten besser bestehen zu können.

Ausblick: Die Planungstrends haben unterschiedlichen Einfluss auf die verschiedenen Planungsprozesse. Dabei gilt generell, dass digitale Treiber oftmals die Basis zur Umsetzung der Trends bilden. Für die Ausgestaltung und Kombination der Planungstrends gibt es keinen Königsweg. Unternehmen sollten zunächst den Reifegrad der unterschiedlichen Planungsprozesse in ihrem Haus identifizieren. Danach dienen die Trends als Basis, ein Ambitionsniveau abzuleiten, das Prozesse, Organisation, Systeme und Kultur umfasst. ■

Literatur

- Courtney, H./Kirkland, J./Viguerie, P.: *Strategy Under Uncertainty*, in: *Harvard Business Review*, 75 (6), 1997, S. 67-79.
- Dillerup, R./Stoi, R.: *Unternehmensführung*, 6. Auflage, 2021, München.
- Dillerup, R./Witzemann, T./Schröckhaas, B.: *Zehn Trends der Unternehmensplanung*. In: *Controlling & Management Review*, 21 (4), 2020, S. 46-54.
- Dillerup, R./Witzemann, T./Schacht, S./Schaller, L.: *Planung im digitalen Zeitalter*. In: *Controlling & Management Review*, 3, 2019, S. 46-52.
- Stacey, R. D.: *The Chaos Frontier: Creative Strategic Control for Business*, 1991, Oxford.



Arbeitskreis Controlling-Professuren an Hochschulen

Sprecher dieser Artikelreihe:

Prof. Dr. Ute Vanini, Fachhochschule Kiel,

E-Mail: ute.vanini@fh-kiel.de

Wissenschaftlicher Beirat:

Prof. Dr. Hanno Drews (*Verhaltensorientiertes Controlling*),

Prof. Dr. Nicole Jekel (*Marketingcontrolling*),

Prof. Dr. Britta Rathje (*Operatives Controlling, insb.*

Kosten- und Erfolgsmanagement),

Prof. Dr. Solveig Reißig-Thust (*Controlling und Compliance,*

Value Based Management, Unternehmensbewertung,

Controlling in Gründungsunternehmen),

Prof. Dr. Andreas Taschner (*Management Reporting,*

Investitionscontrolling, Supply Chain Controlling),

Prof. Dr. Andreas Wieseahn (*Einkaufscontrolling, Nachfolgecontrolling, Nachhaltigkeitscontrolling*)



Prof. Dr. Ralf
Dillerup

ist Professor für Unternehmensführung an der Heilbronn University Graduate School.
ralf.dillerup@hs-heilbronn.de



Tobias
Witzemann

ist Director im Consulting-Bereich Finance & Performance bei Deloitte.
twitzemann@deloitte.de



Simon
Schacht

ist Manager im Consulting-Bereich Finance & Performance bei Deloitte.
sischacht@deloitte.de