

# Blick durch die Wirtschaft

Frankfurter Zeitung

Sonderdruck aus dem Blick durch die Wirtschaft vom 3. Februar 1993

## Durch Szenarien die Zukunft des Betriebs verständlicher machen

Planung dynamisch gestalten / Von Wilhelm Dauner

BERGISCH GLADBACH. In Wissenschaft und Unternehmensführung reift die Erkenntnis heran, daß in schwieriger werdenden Zeiten schlagkräftigere Führungsstrukturen und einfachere Steuerungsregeln gefragt sind. „Vornehmste Aufgabe eines Controllers“, so sagt etwa Peter Horváth von der Universität Stuttgart, „muß es sein, sich selbst überflüssig zu machen, und Daniel T. Jones, Mitverfasser einer Vergleichsstudie über die Autobranche, meint, die Autoproduzenten brauchten erst eine richtige Krise, um zu ihrer früheren Wettbewerbsstärke zurückzufinden. Beide Aussagen haben zunächst nichts miteinander zu tun. Sie verweisen jedoch zusammen auf fundamentale Fragen der Unternehmensführung.

Die tatsächliche Führung eines Unternehmens kann in schlechten Zeiten nur über einfache Informations- und Steuerungsinstrumente erfolgreich sein. Erfolgreiche Unternehmer und ganz besonders erfolgreiche Sanierer müssen ein „holzschnittartiges“ Denken haben. Erst eine richtige Krise macht vielen Unternehmensleitungen die schon länger vorhandene Schiefelage ihres Unternehmens überhaupt erst erkennbar.

Offensichtlich zeigen beide Aussagen, daß ein fast revolutionär anderes Denken in weite Bereiche der Industrie einziehen sollte. Dies gilt insbesondere auch für die Bereiche Planung und Überwachung. Überwachung ist definitionsgemäß statisch und vergangenheitsbezogen. So sind Plan-Ist-Abweichungen zum Zeitpunkt ihrer Vorlage in doppelter Weise überholt: Erstens ist der „Plan“, da naturgemäß viel früher festgelegt, veraltet. Zweitens ist das „Ist“ zwar weniger alt, aber immer noch alt genug, um für Korrekturen unbrauchbar

zu sein. Strukturen, die derartige Vergangenheitsanalysen detailliert erzeugen, kosten viel Geld. Zudem absorbiert das Studium und die Diskussion solcher Analysen wertvolle Zeit der Führungskräfte. Es besteht die Gefahr einer Demotivierung. Weil fast ohne positive Folgen für das Unternehmen, sollten derartige Abweichungsanalysen auf ein Mindestmaß beschränkt und am besten abgeschafft werden.

Von großem Wert wäre es daher, wenn die obengenannte Krise bereits im Planungsdenken dynamisch antizipiert und der Leitung und den Mitarbeitern, längere Zeit vor ihrem tatsächlichen Eintreten, verständlich und überzeugend als eine der vielen Entwicklungsmöglichkeiten dargestellt werden könnte. Die „frühere Wettbewerbsstärke“ müßte dann nicht nach Eintritt der realen Krise unter großen finanziellen Verlusten erst wiederhergestellt werden. Sie ginge bei nunmehr viel früher möglichem Handeln überhaupt nicht verloren.

Zu einer realitätsgerechten Unternehmensführung braucht jedes Unternehmen zunächst Information, die ihrem Charakter nach dynamisch und stets auf neuestem Stand sein muß. Erst dann folgt der Plan. Da sich jedoch dieser der laufenden, neuesten Information anpassen muß, ist auch er nur dynamisch zu verstehen.

Unternehmensführung konkretisiert sich im Jahresabschluß. Produktivität, Rentabilität, Cash-flow und Kapitalfluß sind rechnerisch eindeutige „Filtrate“ eines jeden Jahresabschlusses. Ausreichende Produktivität und Rentabilität sowie angemessener Cash-flow und kontrolliert gesteuerter Kapitalfluß sichern Beschäftigung und Unternehmen. Information, so verstanden, sind die zukünftigen Jahresabschlüsse in der Variabilität des sich unaufhörlich wandelnden

Umfelds. Ganz wenige Globalgrößen sind hier zur Informationsbeschaffung wichtig: Umsatz oder Gesamtleistung, Rohertrags-spanne, Anzahl der Mitarbeiter, Personalkosten je Mitarbeiter, Globalsumme der sonstigen Kosten, geplante Investitionen.

Das Geheimnis und der Schlüssel zu dem obengenannten revolutionären Denken liegt in der richtigen, verzögerungslosen Zusammensetzung dieser variablen Schätzgrößen zu vollwertigen, buchhalterisch einwandfreien Zukunftsjahresabschlüssen. Erst jetzt entstehen wertvollste, weil rechnerisch exakte Aussagen über Produktivität, Rentabilität und Finanzentwicklung. Nichts kann verlorengehen. Was in einer Schätzzahl nicht bedacht wurde, schlägt sich unvermeidlich an anderer Stelle nieder. Da die Aussagen im Hinblick auf ihre rechnerische Richtigkeit nicht diskutierbar sind, müssen sie sich hervorragend für die bewertende Diskussion der jeweiligen Annahmen und Vorgaben durch Management und Mitarbeiter eignen. Revolutionäres Führen bedeutet in dieser Hinsicht, Abschied zu nehmen von aufgefächerter, teurer „Vergangenheitsdurchdringung“ durch Monatsabrechnungen und Plan-Ist-Vergleiche. Vielmehr gilt es die Zukunft des Unternehmens mit variablen Szenarien darzustellen, die jeweils aus einfachen Globalgrößen zusammengesetzt sind, aber dennoch zu präzisen Finanzaussagen führen. Die mögliche Krise ist dann ein Teil dieser Szenarien. Der Unternehmer hat nicht zu warten, bis sie ihn mit voller Stärke trifft. Er kann sich, da exakte Rentabilitätsinformationen als präzise Ergebnisse seines vorausschauenden „Spielens mit Globalzahlen“ entstehen, weit früher und mit aller gebotenen Entschlossenheit darauf einstellen.

Blick durch die Wirtschaft, 3. Februar 1993

SYSTEM-ASRAP:

Werkzeug für Unternehmensanalyse,  
Unternehmensplanung, Strategisches Controlling  
Dr. rer. pol. Dipl.-Ing. WILHELM DAUNER  
Grubenfeld 8, 5060 Bergisch Gladbach 2  
Telefon 02202/78049