

Laissez-faire.

Andrew Mountfield



Andrew Mountfield

Erschienen in:

**Business Intelligence Magazine**  
**4/2010, Seite 46**  
**[www.bi-magazine.net](http://www.bi-magazine.net)**

Horváth & Partners  
[www.horvath-partners.com](http://www.horvath-partners.com)



# Laissez-faire.

Von Andrew Mountfield\*

Mit der Wirtschaft geht's kräftig aufwärts. Die Auftragsbücher füllen sich. Doch damit schleichen sich in der Teppichetage wieder die schlechten Gewohnheiten ein. Es ist nämlich wieder viel Zeit zum Budgetieren.

**E**twas Gutes hat uns die Krise beschert: mehr Unternehmensgeist in der Unternehmensplanung. Unsichere Umstände führten dazu, dass Organisationen die drei wesentlichen Faktoren «Szenarien», «Strategie» und «Speed» anders angehen, als sie es in den sogenannten guten Zeiten gewohnt waren. Nun riskieren sie, diese Vorteile im alltäglichen Budgetprozess wieder über Bord zu werfen. Ein Fehler, wie ich meine. Schauen wir uns die drei großen S genauer an:

Bei Szenarien stellen Unternehmen sich die Frage: Was-wäre-wenn? Aber meistens kommt es doch anders. Und das ist ein Gräuel für jeden Controller, der alle Hände voll zu tun hat, mindestens eine Version des Budgets auf Kostenstellen und Kostenart herunterzubrechen. Er lebt von der Sicherheit, dass einerseits die Ressourcen nur einmal im Jahr verteilt werden und andererseits die Performance an einmal festgelegten Annahmen gemessen wird. Das gilt selbst, wenn das erwartete Wachstum gegenüber früheren Prognosen drastisch zugenommen hat, wie man es jetzt in Deutschland beobachten kann. Schade, stöhnt mancher Controller, dass die Konkurrenz nicht schläft und zwölf Monate wartet, bis sie Maßnahmen ergreift.

Agilen Unternehmen hingegen ist es in der Krise gelungen, Frühwarnindikatoren ernst zu nehmen und straffe Planungsprozesse gar mehrmals pro Jahr durchzuführen. Sie hatten nämlich von Anfang an in Alternativen gedacht – eine Tugend, die sich auch in guten Zeiten auszahlt.

Zur Strategie halten wir fest: Controller müssen steuern statt bremsen. Schließlich war die Krise ein guter Grund, auch unangenehme Fragen zu stellen. So sagte damals ein Finanzchef zu seinem Projektleiter: „Sie malen die Wände an, während die Decke brennt!“ Klar, er wollte dem Zusammenhang zwischen Einsatz und Erfolg auf den Zahn fühlen. Mit dem Aufschwung jedoch droht die Integration der strategischen Planung mit dem finanziellen Mitteleinsatz wieder verloren zu gehen: Entweder fungieren die Controller als Überwacher der Kostenstellen (frei nach dem Motto «Budget eingehalten, aber Marktanteil ge-

schmälert»), oder sie sind gerade dabei, das Unternehmen in einen zwölfmonatigen Blindflug zu schicken, weil ihnen die Verbindung zwischen den Profittreibern im Geschäftsmodell und dem Mitteleinsatz abhanden gekommen ist. In beiden Fällen können sie mit dem alten, starren Planungsprozess ihre eigentliche Rolle als interne Berater nicht mehr spielen.

Beim Thema Speed gilt wie beim Rudern: Wer sich gemeinsam ins Zeug legt, ist schneller als alleine. Nach den notwendig schnellen Geschäftsprozessen der Krisenjahre 2008 und 2009, als das Topmanagement in der Business- und Finanzplanung klare Botschaften vermittelte, scheint nun wieder die Devise zu gelten: Wenn wir drei Monate planen, sind sechs Monate Planung doppelt so gut. Jetzt

«Devise: Wenn wir drei Monate planen, sind sechs Monate doppelt so gut.»

werden zusätzliche Ziele en masse geschaffen. Und das operative Management, welches in den schweren Zeiten plötzlich aufgeweckte Zuhörer in den Chefetagen für ihre Einschätzungen der Marktsituation fand, bleibt eher ungehört. Wie unsere aktuelle Studie («Strategie zwischen Leadership und Prozessführung») mit der Universität Zürich ergab, waren die Unternehmen in der Krise erfolgreicher, welche eine intensive, aber schnelle Entscheidungsfindung zwischen der Unternehmensführung und dem Mittelmanagement angestrebt hatten.

Merke: Eine Krise zeigt oft auf, was wirklich funktioniert. Es wäre falsch, die gelernten Lektionen für Unternehmensführung und Controlling zu verdrängen. ■

\* Andrew Mountfield ist Geschäftsführer der Horváth & Partner AG, Zürich. Er lehrt im MBA-Programm an der ETH Zürich. [amountfield@horvath-partners.com](mailto:amountfield@horvath-partners.com)