

## Planung

Planung ist der Ausgangspunkt für jedes Controlling. Planung hält das gegenwärtige Bild der Zukunft fest. Da das ökonomische Geschehen in einer Unternehmung nur teilweise gestaltbar ist, kann eine Planung immer auch falsch sein. Das darf aber nicht Anlass zur Unterlassung sein. Nur konkrete schriftliche Planung erlaubt:

- Kommunikation der Planung
- Erkennen von Widersprüchen, Risiken und Engpässen
- Abweichung der Situation erkennen

Es braucht den Mut zur Planung und damit auch den Mut etwas nicht vorhergesehen zu haben.

### Planungseffizienz

Das Verhältnis des Aufwands für die Planung und dem Aufwand des Vorhabens ist ein verbreitetes Mass für die Planungseffizienz, weil es sehr einfach zu erheben ist. Aber wesentlich wichtiger ist es den Nutzen zu betrachten. Vielleicht wäre der Begriff Planungseffektivität besser. Mit wie viel weniger Planung wären die nicht eingetretenen Risiken ebenfalls nicht eingetreten. Das ist sehr schwer zu sagen. Grundsätzlich kann gesagt werden je weniger standardisiert die zu planende Aufgabe ist desto mehr muss für die Planung aufgewendet werden. Daher ist es auch wichtig, dass das Planungstool Standardabläufe einfach in eine Planung einfügen kann.

### Komplexität

Jede Planung ist wie jeder andere Plan eine Vereinfachung. In komplexen Vorhaben liegt gerade darin ein grosser Gewinn. Es bedeutet Aufwand, eine gute Strukturierung und Vereinfachung zu erreichen. Für die gemeinsame Kommunikation und das Reporting ist der Nutzen von grossem Wert.

### Planungssicherheit

Die Grössen, die als Basis in die Planung einfliessen, sind mit Unsicherheiten behaftet. An den bekannten Projekten mit grossen Abweichungen, zum Beispiel der Bahntunnel zwischen Grafenort und Engelberg mit 54 % Kostenüberschreitung vor der Fertigstellung, kann abgelesen werden, wie vielfältig die Einflüsse sein können, die dazu führen. Politischer Druck, der zu optimistischen Annahmen führt, ist ein klassischer Planungsfehler.

Beim Planen wird klar, welche Abweichungen für den erfolgreichen Ablauf des Vorhabens kritisch sind. Damit lassen sich im Hinblick auf die Prozesse risikoorientiert Massnahmen herleiten.