

GASTBEITRAG

Vom Elend der Mittelfristplanung

Börsen-Zeitung, 6.6.2014

Vor kurzem erläuterte ein Dax 30-CEO im Kreis von Journalisten die globale Strategie seines Konzerns. Er betonte die Volatilität der Märkte, die Notwendigkeit der schnellen Reaktion und die Offenheit für das Unvorhersehbare. Strategie hat ja nun auch ein Ziel, in diesem Fall: vorsichtiges Wachstum und Nutzung von Opportunitäten. Strategie braucht einen zeitlichen Bezugspunkt. Der lautete hier: globale Strategie 2016.

Das große Denken fehlt

2016? Das sind von heute aus betrachtet mal gerade zwei bis drei Jahre! Im betriebswirtschaftlichen Verständnis umfasst ein solcher Zeitraum die sogenannte Mittelfristplanung, kurz „Mifri“. Hier werden eben die kurz- und mittelfristige Zielplanung definiert, Ressourcen zugeteilt und die Umsetzungsschritte detailliert: kurz, gut und passend zur Konkretisierung von Etappen, zur Bewältigung von Krisen- und Sanierungsphasen und perfekt für Vorstandsvertragszeiträume von drei bis fünf Jahren. Darüber hinausdenken – das gilt vor allem unter deutschen Mifri-CEOs als Fantasterei.

Das Diktum des ehemaligen Krisenmanagers und Realpolitikers Helmut Schmidt („... die Vision und der Arzt ...“) hat seinen festen Platz im Redenrepertoire und wird gerne zitiert. Leider wird es auch praktiziert! Und zwar auch bei der rapide gesunkenen durchschnittlichen Verweildauer beziehungsweise Vertragslaufzeit von Dax-CEOs, die auf rund drei Jahre geschrumpft ist.

Wer sich mit dem Planungshorizont der zurzeit die Welt erobernden chinesischen Wirtschaftsunternehmen und den US-amerikanischen Digitalkomplexen befasst, wundert sich über Zeiträume, die für das deutsche Mifri-trainierte Controller-Auge ins Märchenreich weisen: 15, 20, 25 Jahre! Im chinesischen Fall mögen solche Zeitbezüge mit geopolitischen und -ökonomischen Faktoren oder der staatlich gelenkten Investitionspla-

nung zu tun haben. Im US-Kontext sind sie Ausdruck von Großfantasien sendungsbewusster Unternehmerpersönlichkeiten. In beiden Fällen jedoch bestimmt „großes Denken“ das Planungsgeschehen. In solchen Zeiträumen sind Krisen und das Scheitern von Projekten gewissermaßen eingepreist. Die Krise wird zu einem Phänomen auf Zeit (zwei bis drei Jahre). Sie mag zu Verzögerungen führen, zu Umwegen, aber sie bedeutet keine Abkehr vom großen Ziel und klaren Langfrist-Plan.

In der deutschen Konzernwelt ist Planung immer noch viel zu sehr auf den Krisenmodus fixiert. Deshalb Mifri! Und mehr noch: Mifri ist quasi die Ikone einer gängigen Managementkultur, der über Jahre hinweg das große Denken und der Mut zu wirklich Neuem systematisch ausgetrieben worden ist. Ihre Kennzeichen: knallhartes Effizienzdenken, das keinen Raum für Versuch und Irrtum lässt, und ein Hochleistungsethos, das den schnellen Erfolg über alles stellt.

Daraus gibt es kaum ein Entrinnen. Ob Zielvereinbarungen, Bonusregeln, Incentivierungssysteme oder Kompetenzprofile: Wer es als Führungskraft weit bringen will, durchläuft ein unerbittliches Konditionierungsprogramm und wird auf kurz- bis mittelfristiges Denken geeicht. Top-Manager und Entscheider sind selbst Kinder dieser Managementkultur.

Und das ist keine gute Voraussetzung angesichts der epochalen unternehmerischen Herausforderungen und Chancen, die sich mit digitaler Transformation, forcierter Globalisierung und disruptiven Marktveränderungen verbinden. Wer hier mit den Mitteln der Mifri aufwartet, der kommt über eine „Flexible Response“-Verteidigungsdimension nicht hinaus.

Diktat der Risikovermeidung

Nicht übersehen werden darf fairerweise, dass es für deutsche CEOs heutzutage wirklich nicht einfacher geworden ist: Eine inzwischen hoch institutionalisierte Risikovermeidung

verengt wichtige Spielräume: humorfreie Compliance-Regelungen, ausdetaillierte Haftungsfragen, regulatorische Fesseln aller Art.

Hinzu kommen unruhige und ungeduldige Aufsichtsräte, die sich neuerdings nie gekannter Verantwortung stellen müssen und, nicht zuletzt, tief vernetzte „Pressure Groups“, vornehm Stakeholder genannt, die ihrerseits das Konzerngeschehen misstrauisch begleiten. Taktische Vorsicht und kleinteilige Absicherung erscheint hier als die einzig vernünftige Strategie, Nur, mit Risikominimierung führt man kein Unternehmen in die Zukunft! Und zu viel Mifri führt ins Mittelmaß.

Der Mut zum großen Wurf, zur radikalen Erneuerung, zum großen Ziel ist natürlich verbunden mit der Bereitschaft, ein persönliches Risiko zu übernehmen. Und es ist auch nichts dagegen einzuwenden, wenn dieses persönliche Risiko verantwortungsvoll reflektiert und auf der soliden Basis mittelständischer Geschäftstugenden eingegrenzt wird.

Denn große Planung und Mifri schließen sich keineswegs aus, noch existiert hier ein Zielkonflikt. Im Gegenteil. Mifri ermöglicht die Erdung der großen Fantasie. Aber ohne die fehlt den unternehmerischen Gestaltungskräften die Richtung, die Aspiration, der Aufbruchwille. Und damit jedem Unternehmen auch bald die „Seele“.

Es wird höchste Zeit, dass sich die vertragsorientierten CEOs deutscher Konzerne wieder trauen, groß zu denken und sich dazu unternehmerisch zu bekennen. Die Zeit dafür ist jetzt. Alle Konjunkturdaten weisen auf einen verlässlichen Aufwärtstrend. Dieser Rückenwind sollte genutzt werden. Das Diktum muss lauten: Wer jetzt keine Vision hat, sollte wirklich zum Arzt!

.....
Egbert Deekeling, Senior Partner
der Kommunikationsberatung Deekeling Arndt Advisors