

# Idee, Nutzen und Anwendung der Campus-Planung

---

Große Unzufriedenheit mit der Effizienz bisheriger Planungsprozesse und der Qualität der Ergebnisse führte insbesondere in den letzten drei Jahren in vielen Unternehmen zu einem wachsenden Interesse am neuen Ansatz der „Campus-Planung“. Anhand bestimmter Kriterien kann ein Unternehmen die Einsatzmöglichkeit überprüfen.

*Jörg Ehlken, Axel Neumann-Giesen*

Was verbirgt sich hinter dem Begriff „Campus-Planung“? Das Wort „Campus“ stammt ursprünglich aus dem Lateinischen und bedeutet „Feld“ oder „Ebene“. Mittlerweile hat es sich zu einem eigenständigen Begriff entwickelt, der zunächst in den USA und später auch in Europa die räumliche Zusammenführung von Einrichtungen einer Hochschule beschreibt. Dazu zählen beispielsweise Lehr- und Forschungsräumlichkeiten, Bibliotheken oder auch Wohnungen. Vom Grundgedanken her bietet ein Campus den Studierenden die Möglichkeit, ohne Verlassen des Geländes und unter Nutzung einer ohne großen Aufwand erreichbaren Infrastruktur ihr Studium zu durchlaufen. Seit einigen Jahren verwenden verschiedene Unternehmen den Begriff auch zur Bezeichnung von Bürokomplexen (vgl. Elbe/Wilhelm/Goldschmidt 2004).

Neben den Aspekten der räumlichen Nähe und der Autarkie werden mit dem Begriff Campus heute vielfach auch weitere, in der Regel positiv belegte Assoziationen verbunden. Zu nennen sind hier hohe und breite fachliche Kompetenzen, Bearbeitung von Problemen in engagierten Teams, Erarbeitung kreativer Lösungen, verbindliche und aufeinander abgestimmte Zeitpläne, kurze Wege, hohe Verfügbarkeiten sowie eine große thematische Fokussierung. Mit einer Campus-Planung wird angestrebt, diese Bilder auf die Gestaltung der wesentlichen Planungsaktivitäten in einem Unternehmen wie Strategie, Zielsetzungen, Mittelfristplanung, Budgetierung und Forecasting zu übertragen.

Lange Zeit standen in der Mittelfristplanung und Budgetierung in großen Unternehmen oder Unternehmensbereichen individuelle Verantwortungsbereiche wie Funktionen oder

Regionen im Fokus (vgl. *Abbildung 1, links*). Dadurch wurde ungewollt ein Silodenken gefördert, eine Gesamtsicht fehlte. In jedem Bereich waren sehr viele Personen an der Planung beteiligt, vielfach wurde auf einem sehr hohen Detailniveau geplant. Es fand zwischen den verschiedenen Bereichen häufig nur ein begrenzter Austausch statt, Zeitpläne waren nicht optimal aufeinander abgestimmt. Lange Antwortzeiten und dadurch bedingte lange Prozessdurchlaufzeiten waren zu beobachten. All dies hatte zur Folge, dass erst zu einem sehr späten Zeitpunkt klar wurde, ob das Unternehmen die Gesamtziele überhaupt erreichen konnte und Ergebnislücken bestanden. Rechtzeitige konkrete Gegenmaßnahmen waren nicht mehr möglich. Für das Management-Team unterhalb des Vorstandes waren die Planungsergebnisse der jeweils anderen Bereiche zudem in der Regel wenig transparent und der Anspannungsgrad wesentlicher Kennzahlen war nicht nachvollziehbar.

## Für wen eignet sich eine Campus-Planung?

Die Umstellung auf eine Campus-Planung wirkt sich auf verschiedenen Ebenen aus. Positive Effekte sind sowohl auf die Planungseffizienz als auch auf die Planungsqualität zu erwarten. Die Campus-Planung etabliert zudem eine neue Art der Zusammenarbeit innerhalb des Management-Teams und seiner Zusammenarbeit mit dem Controlling. Die Umstellung auf eine Campus-Planung ist auf Basis unserer Erfahrungen deshalb insbesondere für solche Unternehmen oder Unternehmensbereiche interessant, die ein oder mehrere der nachfolgenden Kriterien und Rahmenbedingungen erfüllen.

### Angaben zu den Autor/en

CTcon GmbH

Dr. Jörg Ehlken | Partner  
j.ehlken@ctcon.de

Axel Neumann-Giesen | Partner  
a.neumann-giesen@ctcon.de

[www.ctcon.de](http://www.ctcon.de)



**Dr. Jörg Ehlken**  
ist Partner bei CTcon in Düsseldorf



**Axel Neumann-Giesen**  
ist Partner bei CTcon in Bonn

## Volatiles und dynamisches Umfeld

Für Unternehmen, die in einem Marktumfeld mit einer mittleren bis hohen Volatilität und Dynamik tätig sind, ist es oftmals nicht zielführend, ihre Planung in einem immer umfangreicheren Detaillierungsgrad durchzuführen. Eine Fokussierung auf Wesentliches bietet hier Vorteile, wie zum Beispiel die notwendige Flexibilität auf maßgebliche Veränderungen im Planungszeitraum zu reagieren. Durch eine deutliche Verschiebung des Planungszeitraums können unterjährige Entwicklungen besser mit einbezogen werden.

## Komplexe Strukturen

Unternehmen, die durch die Beschaffenheit des Marktumfeldes, durch ihre Größe und / oder die Aufstellung in ihrer Organisation und Steuerung ein mittleres bis hohes Maß an Komplexität erreicht haben, beklagen oft Ineffizienz und Schwerfälligkeit in der Planung. Beispielfähig können hier ein regional stark verteiltes Management-Team oder hart abgegrenzte Segmente genannt werden, in denen sich schnell ein Silodenken etablieren kann. Hier greifen die Vorteile des Campus-Ansatzes und führen die Planung weg vom Drang nach immer mehr Detailinformationen. Damit einhergehend besteht zumeist das Ziel, den Austausch zwischen den Bereichen und Funktionen zu erhöhen und gegenseitige Abhängigkeiten und die Beeinflussbarkeit stärker in den Vordergrund zu rücken. Beispiel hierfür ist die stärkere Verzahnung von Vertriebsplanung und Produktionsplanung in einem Netzgeschäft, wo die Absatzmengenentwicklung und die regionale Verteilung eine erhebliche Auswirkung auf die Aufstellung der Produktionsressourcen haben.

## Innovations- und Interaktionsbereitschaft

Schlüsselpersonen im Geschäft und im Controlling sollten offen sein für Prozessinnovationen und insbesondere bereit sein, auch andere davon zu überzeugen, dass maßgebliche Veränderungen notwendig, akzeptabel und erreichbar sind. Insbesondere müssen sie zukünftig auf Details in der Planung bewusst verzichten können und sich darauf einlassen, die unterjährige Steuerung entsprechend anzupassen. Hierbei gilt es, das neue Denken vom Top-Management aus vorzuleben und beispielsweise Details in der Planung, auf die explizit verzichtet wurde, nicht später wieder in Planungsanalysen oder Monats-ergebnisgesprächen nachzufragen.

## Transparenz

Eine wichtige Facette der Campus-Planung ist die übergreifende Interaktion und Kommunikation insbesondere auf den Campus-Veranstaltungen. Um das zu erreichen, ist die Bereitschaft, die Transparenz der Zahlen auch über den jeweiligen Verantwortungsbereich hinaus zu gewährleisten, eine wichtige Voraussetzung. Ganz praktisch bedeutet dies, dass Manager in gemeinsamer Runde auch die Zahlen und diesbezüglichen Erläuterungen ihrer Peer-Bereiche erfahren.

Diese breite Transparenz und, verbunden damit, die Kenntnis um Anspannungsgrad der Planung, Chancen und Risiken der anderen Bereiche sind ein wesentlicher Hebel, um eine breite Zustimmung und Selbstverpflichtung des Management-Teams (Commitment) zu der Gesamtplanung des Unternehmens zu erreichen.

## Unterstützung und spezifischer Zuschnitt

Wesentlich für den Erfolg der Implementierung einer Campus-Planung ist eine breite Unterstützung des neuen Ansatzes ein umfassendes Engagement innerhalb der Organisation. Wichtig dafür ist die hierarchieübergreifende Ausgestaltung des Planungsprozesses. Ob in einer Strategieklausur, einer Leitplankendiskussion für die Mittelfristplanung oder verschiedenen Campus-Veranstaltungen müssen Vorstand und Geschäftsführung, operative Führungskräfte und Controller dazu bereit sein, sich kontinuierlich und in engem Austausch gegenseitig einzubinden. Dies erfordert ein „Sich-Einlassen“ auf den Prozess. Alle sind von Anfang an Teil des Prozesses und wirken mit an der Erstellung der Planung. Da die allgemeine Akzeptanz und aktive Beteiligung unabdingbar im Campus-Prozess sind, ist eine klare und sichtbare Unterstützung durch das Top-Management des Unternehmens zum neuen Vorgehen entscheidend.

Gleichermaßen wichtig ist auch der richtige Zuschnitt der Campus-Planung auf die Gegebenheiten des Unternehmens. Keine Campus-Planung ist letztlich wie die andere. Neben Unterschieden bei der Gestaltung von Prozessen und Veranstaltungen spielt die Beachtung kultureller Spezifika des Unternehmens eine große Rolle für die erfolgreiche spätere Anwendung und damit für die konkrete Ausgestaltung.

## Wie kann die Campus-Planung eingesetzt werden?

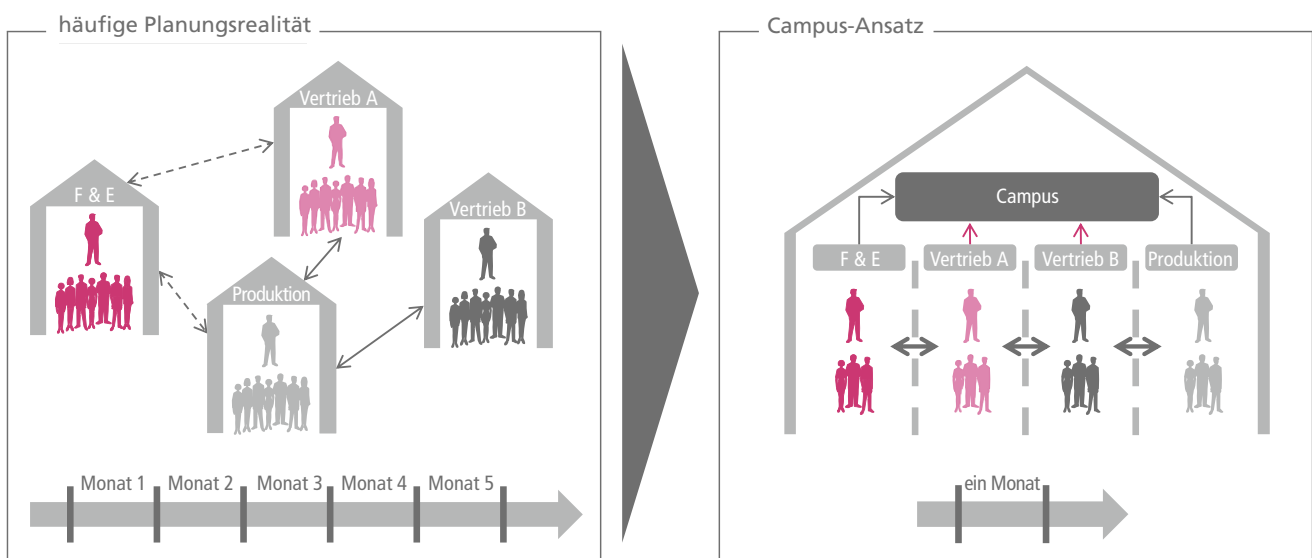
Grundsätzlich ist die Implementierung einer Campus-Planung auf zwei verschiedenen Ebenen im Unternehmen und damit zu unterschiedlichen und voneinander unabhängigen Zwecken möglich. Die erste Möglichkeit ist der Einsatz auf Konzern- bzw. Gesamtunternehmensebene, die zweite Option ist der Einsatz auf Ebene einzelner Geschäftsfelder.

Ein Campus-Prozess auf Konzernebene kann auf drei Aktionsfelder abzielen. Das erste Aktionsfeld liegt in der Identifikation von bereichsübergreifenden Maßnahmen zum Schließen von Lücken gegenüber dem Zielwert. Die im Campus-Ansatz manifestierte Transparenz aber auch die Offenheit im Austausch zwischen den Teilnehmern dienen hier als Inkubator für die Maßnahmenfindung und -konkretisierung. Gerade der Blick auf die Schnittstellen zwischen Segmenten oder zwischen Konzern und Segment bringt neue Impulse, die in herkömmlichen Planungsansätzen kaum identifiziert und diskutiert werden. Als zweites Aktionsfeld ist das Zusammenrücken im Konzern und im Führungskräfte-Team zu benennen. Auch wenn weiterhin jeder für seinen Verantwortungsbereich und dessen Zahlen steht, trägt doch ein jeder

zum Konzernergebnis beziehungsweise zum Erreichen der Ziele bei und übernimmt hierfür (Mit-)Verantwortung. Dies ist insbesondere von Bedeutung, wenn jeder Verantwortliche im Folgeschritt in das Herunterbrechen der Planung innerhalb des eigenen Verantwortungsbereiches eintritt und dabei nun auch Perspektiven der Konzerngesamtsicht vertreten kann. Das dritte Aktionsfeld umfasst die Abstimmung von internen Leistungen sowohl zwischen Konzern und Segmenten als auch zwischen den einzelnen Segmenten. Gerade durch zunehmende Zentralisierung in Servicebereichen und der damit einhergehenden zentralen Funktionalsteuerung und -verantwortung gewinnt dieser Bereich verstärkt an Bedeutung. Effizienzgewinn durch einen schlankeren Prozess aber auch durch die höhere Verbindlichkeit von Leistungsangebot und -nachfrage und den jeweiligen Mengen sind hier wichtige Optimierungshebel.

Mit der Einführung einer Campus-Planung auf Ebene eines Geschäftsfeldes werden etwas andere Ziele verfolgt. Hier geht es primär um die Verzahnung der verschiedenen Hebel und Funktionen zur Planung einer integrierten Geschäftseinheit. Dies kann zum Beispiel das oben beschriebene Netzgeschäft mit der Verzahnung von Vertrieb und Produktion sein. Genauso kann es sich um einen Verbundstandort, beispielsweise in der

Abb. 1 | Grundidee Campus-Planung



Quelle: CTcon GmbH

Chemieindustrie, handeln oder um eine Tochtergesellschaft oder ein Segment eines Konzerns mit eigenem Geschäftsmodell. Im Fokus der Ausgestaltung der Campus-Planung steht in diesem Fall die Planung und wechselseitige Abstimmung von operativen Bereichen innerhalb des Geschäftsmodells. Häufig erfolgt dies über Werttreiberansätze. Die jeweiligen Themenschwerpunkte auf einzelnen Campusveranstaltungen verändern sich im Zeitablauf. Steht häufig anfangs die Absatz- und Vertriebsplanung im Vordergrund, verschiebt sich der Fokus nach hinten zunächst auf die Produktion und zuletzt auf die Konsolidierung des Geschäftsmodells mit allen Funktionsbereichen.

Vielfältige Kombinationen aus den beiden Einsatzmöglichkeiten in einem Unternehmen sind möglich. So kann vorlaufenden Bereichscampus-Prozessen idealerweise ein Konzern-Campus folgen, wobei die Anforderungen und Übergabepunkte klar zu beschreiben sind. In sehr großen Unternehmen sind die Pilotierung der Campus-Planung in einer oder zwei Geschäftseinheiten und ein anschließendes Roll-out eine bewährte Vorgehensweise.

## Zusammenfassung

- Bei einer Campus-Planung werden viele positive Charakteristika eines Hochschul-Campus, wie zum Beispiel kurze Wege, Transparenz und Offenheit, auf unternehmerische Steuerungsprozesse übertragen
- Die Umstellung auf eine Campus-Planung ist insbesondere für solche Unternehmen interessant, die bestimmte Kriterien wie hohe Dynamik, komplexe Zusammenhänge oder zu geringe Interaktion zwischen den Bereichen erfüllen
- Eine Campus-Planung kann auf verschiedenen Ebenen durchgeführt werden. Sowohl die Konzern- und Gesamtunternehmensebene als auch als einzelner Geschäftsfelder sind geeignet

## Literatur

Elbe, J. / Wilhelm, M. / Goldschmidt, J. (2004):  
Campus – zur Zukunft deutscher Hochschulräume  
im internationalen Vergleich,  
1. Aufl., Darmstadt

Die Originalpublikation ist erhältlich auf  
[www.springerprofessional.de](http://www.springerprofessional.de)

## Kontakt

CTcon GmbH  
Burggrafenstraße 5a  
40545 Düsseldorf

T +49 211 577903-0  
kontakt@ctcon.de

[www.ctcon.de](http://www.ctcon.de)

Bonn | Düsseldorf | Frankfurt | München | Vallendar

PEOPLE. PASSION. PERFORMANCE.

**ctcon**  
MANAGEMENT CONSULTANTS