

**Unternehmensplanung, Unternehmensplanung.** 1. Begriff: Unternehmerische Tätigkeiten bedürfen einer Planung, damit ihre möglichen Auswirkungen überschaubar und ihr zukünftiger Erfolg so weit als möglich erkennbar gemacht werden kann. Unter U. i. e. S. versteht man die Institutionalisierung und Formalisierung der Planungsfunktion im Unternehmen. Darauf wird man um so weniger verzichten können, je komplexer die Umwelten werden und je mehr aufgrund der internen Aufgabenkomplexität eine Abstimmung der Teilsysteme notwendig ist. – **Begriffsauffassungen:** 1. *Ergebnisorientierter Planungsbegriff:* Planung ist die Produktion von Plänen, d. h. vereinfachter, symbolischer Modelle zukünftiger realer Systeme. Mit den Plänen soll ein Commitment geschaffen werden, innerhalb einer angegebenen Zeit bestimmte Systemzustände zu erreichen. Häufig werden dabei auch Strategien und Maßnahmen vorgegeben, mit deren Hilfe das möglich sein soll. – 2. *Prozeßorientierter Planungsbegriff:* Planung ist eine Phase im „Ongoing Process“ der Problemhandhabung von Unternehmen, die v. a. mit Entwurf, Bewertung und Auswahl von Zielprojektionen und Maßnahmen in Zusammenhang steht. Dabei wird auch die Planungsphase selbst als ein komplexer Entscheidungsprozeß, bestehend aus Exploration, Analyse, Planung und Steuerung, interpretiert. Die Problemhandhabung erscheint als mehrfach verschachtelter, iterativer Prozeß. – 3. *Institutioneller Planungsbegriff:* Planung stellt ein organisatorisches Subsystem dar, das bestimmte Funktionen für die Unternehmung erfüllt. – Diese Planungsbegriffe können auch kombiniert werden. – In der Literatur werden häufig als weitere (eher empirische) *Merkmale* des Planungsbegriffs genannt: u. a. Rationalität und Formalisierung des Prozesses, enge Beziehung zur →Prognose, Charakter als Führungsaufgabe. – 4. *Aufzählung bestimmter Planungsfunktionen:* z. B. Unsicherheitsabsorption, Leistungsmotivation, Kreativitätsförderung, Koordination und Umweltanpassung. Welche Funktionen die Planung tatsächlich erfüllt, hängt von dem Unternehmen ab, in dem sie vorkommt. – Man kann *unterscheiden:* a) *Manifeste Funktionen* sind solche, die von den an den Planungsprozessen Beteiligten bzw. von den diese Prozesse strukturierenden Entscheidungsträgern selbst damit verbunden werden; b) *Latente Funktionen* können dagegen nur aus der Außenperspektive der Unternehmung wahrgenommen werden. – Das Begriffsverständnis durch die Nähe des Planungs- zum (komplementären) Kontrollbegriff (→Kontrolle, →Controlling) bzw. zum Begriff des →strategischen Managements erschwert.

II. **Planungsebenen:** 1. Als Planungsebenen lassen sich unternehmenspolitische Rahmenplanung, strategische und operative Planung differenzieren; häufig wird als vierte Ebene die *taktische Planung*, die unterhalb der operativen Planung oder zwischen operativer und strategischer Planung lokalisiert wird, ergänzend angeführt. – a) *Unternehmenspolitische Rahmenplanung:* Es geht um die allgemeinen Grundsätze der → Unternehmenspolitik, d.h. die Mission des Unternehmens, das Verhältnis zu den Beteiligungsgesellschaften, Grundsätze der Mitarbeiterführung usw. Diese Grundsätze werden häufig in einem → Unternehmensleitbild festgelegt. – b) *Strategische Planung* bezieht sich auf den Aufbau von Erfolgspotentialen, die das langfristige Überleben bzw. den Fortschritt der Unternehmung sichern. – c) → *Operative Planung* (vgl. auch dort) ist auf das Ausschöpfen vorhandener Erfolgspotentiale gerichtet (statt „Doing the right things“ „Doing the things right“). – 2. **Abgrenzungskriterien:** a) *Umfang des geplanten Wandels:* Bei der Rahmenplanung geht es um die geplante Evolution der gesamten Unternehmung. Die operative Planung ist mehr auf den inkrementalen Wandel einzelner Planungsfelder gerichtet. Die strategische Planung erfüllt unter diesem Aspekt eine Art „Brückenfunktion“. – b) *Zeithorizonte:* Die Bezugszeit eines Planes gibt an, inwieweit sich die Beschreibungen des angestrebten realen Systems in die Zukunft erstrecken. Rahmen- und strategische Planung haben tendenziell langfristigen (fünf bis zehn Jahre), operative Planung kurz- bis mittelfristigen Charakter. Dabei dürfte auch die zeitliche Reichweite der damit verbundenen Erwartungsbildung variieren. – *Die zeitliche Geltungsdauer* (→ Planungsperiode) i. a. unterscheidet sich ebenso: Bei der operativen Planung sind die Abstände von Planungsrunde zu Planungsrunde geringer als bei den anderen Planungen. Es besteht allerdings eine starke Abhängigkeit vom Grad der Institutionalisierung der verschiedenen Planungssysteme. – c) *Umweltorientierung:* Bei Rahmen- und strategischer Planung haben externe, umweltorientierte Informationen ein wesentlich höheres Gewicht als bei operativer Planung, bei der unternehmensinterne Informationen überwiegen. – d) *Kontexte und Denkhaltungen:* Insbes. zwischen strategischer und operativer Planung bestehen weitreichende Unterschiede in den von den beteiligten Führungskräften verwendeten Kategoriensystemen. Die strategische Planung beinhaltet ein Denken in Erfolgspotentialen; eine abstrakt-analytische, aber auch ganzheitlich-intuitive Sichtweise überwiegt. Die operative Planung ist dagegen durch ein Denken in den klassischen Erfolgsgrößen (Gewinn, Ertrag, Liquidität usw.) geprägt, das die kurzfristige Effizienz in den Mittelpunkt stellt; eine analytisch-praktische Sichtweise mit hohem Detailwissen überwiegt. – 3. Die Unterschiedlichkeit

der Kontexte und Denkhaltungen in den verschiedenen Planungssystemen kann als eines der zentralen *Probleme der gegenwärtigen Planungspraxis* angesehen werden: Die operativen Pläne lassen sich nicht einfach aus den strategischen Plänen ableiten, eine „Übersetzung“ ist erforderlich. Gerade daran aber scheitert die Praxis oftmals: Das Resultat sind strategische Pläne, die mit viel Aufwand erstellt, aber niemals in das operative Tagesgeschäft umgesetzt werden. Die Bemühungen um eine „strategische Steuerung“ setzen hier an.

III. **Planungskategorien:** Neben den Ebenen lassen sich drei Arten von Planungskategorien nennen: *Ziele, Maßnahmen und Ressourcen*, gelegentlich zusätzlich *Zeit* (Terminplanung). Da diese Zeitkomponente jedoch bei den übrigen Planungskategorien mit berücksichtigt wird, kann auf eine eigenständige Abhandlung der Terminplanung verzichtet werden. Die genannte Unterscheidung kann noch verfeinert werden (u.a. durch *Steuer*; vgl. → Planungs-element). – Je nach Planungsebene haben *Ziel-, Maßnahmen- und Ressourcenplanung* unterschiedliche *Inhalte* (Überschneidungen sind möglich): 1. *Strategische Planung:* a) Als typische *Ziele* können z.B. Marktanteil, Umsatzwachstum oder Return on Investment angesehen werden. – b) Die *Maßnahmenplanung* umfaßt die Bestimmung der → Strategien für das gesamte Unternehmen (z.B. Wachstums-, Stabilisierungs- und Schrumpfsstrategien) und für die einzelnen Geschäftsfelder (z.B. Kostenführerschaft und Differenzierung) sowie die Festlegung der Aktivitäten, mit denen diese Strategien realisiert werden können. Maßnahmen i. e. S. sind z.B. Aufbau neuer Vertriebskanäle durch den Einsatz von Handelsvertretern oder Verstärkung der Werbeaktivitäten durch Auswahl anderer Medienträger. – c) Die *Ressourcenplanung* ist zunächst v. a. auf ein langfristiges Gleichgewicht zwischen Kapitalbedarf und -freisetzung gerichtet; sie hat gegenüber den marktbezogenen Strategien einen derivativen Charakter. Dies ändert sich in dem Maße, in dem die Bedeutung der Ressourcenausstattung (und der Technologieposition) als eigenständiger strategischer Erfolgsfaktor erkannt wird (→ Technologiemanagement). – 2. *Operative Planung:* a) Sie wird unter dem *Zielaspekt* v. a. als Wirtschaftsplanung betrieben, die sich auf die betrieblichen Kennzahlensysteme und die Vorgaben des klassischen Rechnungswesens stützt. Von großer Bedeutung ist der Begriff des → Budgets, der geplante Eckwerte (Gewinn-, Umsatzbudget usw.) und die Allokation materieller und personeller Ressourcen umfaßt; Ziel- und Ressourcenplanung stehen also in einem engen Zusammenhang. – b) Die *Maßnahmenplanung* ist im operativen Bereich (soweit es sich nicht um projektbezogene Aktivitäten

Zielbildung	
Teilschritte	Methoden/Instrumente
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Suche, Analyse und Ordnung von Zielen</li> <li>● Operationalisierung und Prüfung auf Realisierbarkeit</li> <li>● Prüfung auf Konsistenz bzw. Konflikte</li> <li>● Setzung von Prioritäten</li> <li>● Festlegung von Nebenbedingungen</li> <li>● Operationalisierung der Ziele nach Erreichungsgrad, Zeitraum, Zuständigkeiten</li> <li>● Zielauswahl und -revision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Relevanz- oder Entscheidungsbäume</li> <li>– Kennzahlensysteme</li> <li>– Kompatibilitäts- und Konfliktanalyse</li> <li>– Pattern</li> </ul>
↓	
Problemanalyse	
Teilschritte	Methoden/Instrumente
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Erkenntnis und Analyse des Problems nach Ursachen und Ausmaß durch Diagnose/Prognose und Vergleich mit den Zielen</li> <li>● Beschreibung und Auflösung des Gesamtproblems in einzelne Elemente und Feststellung ihrer Abhängigkeitsbeziehungen</li> <li>● Abgrenzung des Problems und Ordnung (Strukturierung) nach Gegenständen, Zeitbezug, Schwierigkeitsgrad und Zielrelevanz</li> <li>● Detailanalyse der Ursachen und systematische Gliederung nach Ansatzpunkten zur Problemlösung bzw. Ursachenbehebung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lagediagnose und -prognose</li> <li>– Scenario-writing</li> <li>– Strukturanalyse</li> <li>– Systemanalyse</li> <li>– Kausalanalyse</li> <li>– SOFT-Analyse</li> <li>– Life-Cycle-Analyse</li> <li>– Produkt-Status-Analyse</li> <li>– Gap-Projektion</li> <li>– Checklisten</li> <li>– Wertanalyse</li> <li>– Kepner-Tregoe-Technik</li> </ul>
↓	
Alternativensuche	
Teilschritte	Methoden/Instrumente
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Auffinden und Gliedern möglicher Ansatzpunkte für die Problemlösung</li> <li>● Suche nach Handlungsmöglichkeiten (Lösungsideen)</li> <li>● Gliederung und Ordnung der Einzelvorschläge</li> <li>● Konkretisierung und Strukturierung der Alternativen</li> <li>● Vollständigkeits- und Zulässigkeitsprüfung (Negativauswahl nicht realisierbarer Alternativen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kreativitätstechniken                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Brainstorming</li> <li>– Methode 635</li> <li>– Synektik</li> <li>– morphologische Methode</li> <li>– Funktionsanalyse</li> <li>– progressive Abstraktion</li> <li>– Bionik</li> </ul> </li> <li>– Zustandsbäume</li> <li>– Entscheidungsbäume</li> <li>– Systemanalyse</li> <li>– Checklisten</li> <li>– Produkt-Status-Analyse</li> </ul>
↓	

Prognose	
Teilschritte	Methoden/Instrumente
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Abgrenzung des Prognoseproblems</li> <li>● Bestimmung der erforderlichen Prognosen nach Inhalt, Präzision und zeitlicher Reichweite usw.</li> <li>● Analyse des Wirkungszusammenhangs zwischen zu prognostizierender Größe und Bestimmungsursachen bzw. Indikatoren</li> <li>● Aufstellung des Prognosemodells bzw. Aufwendung des Auswahlverfahrens</li> <li>● Gewinnung der Prognose(n)</li> <li>● Angabe der Bedingungen, unter denen sie gilt</li> <li>● Abschätzung der Prognosesicherheit (wenn möglich: Wahrscheinlichkeit) und Beurteilung nach weiteren Gütekriterien</li> <li>● Auswahl einer Prognose</li> <li>● Konsistenzprüfung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– mathematisch-statistische Prognosemodelle</li> <li>– Trendmodelle</li> <li>– Exponential Smoothing</li> <li>– Wachstums- und Sättigungsfunktionen</li> <li>– Regressionsmodelle</li> <li>– ökonomische Modelle</li> <li>– Simulationsmodelle</li> <li>– Netzplantechnik</li> <li>– intuitive Prognoseverfahren</li> <li>– Relevanzbäume</li> <li>– Szenario-writing</li> <li>– morphologische Analyse</li> <li>– Kausalanalyse</li> <li>– Systemanalyse</li> <li>– Argumentatives Auswahlverfahren</li> <li>– Bewertungsmethoden</li> </ul>
↓	
Bewertung	
Teilschritte	Methoden/Instrumente
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bestimmung der Bewertungsobjekte und der Ziele, an denen sie beurteilt werden sollten</li> <li>● Festlegung der Bewertungskriterien und ihrer (Kriterien-)Gewichte</li> <li>● Festlegung der Maßstäbe und Skalen (-niveaus)</li> <li>● Bestimmung der Kriterienwerte bzw. Aufstellung von Teil-Werturteilen</li> <li>● Wertsynthese zwecks Ermittlung der Gesamtbewertung durch Zusammenfassung der Teilurteile</li> <li>● Prüfung der Konsistenz der Werturteile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kosten-Nutzen-Analyse</li> <li>– Kosten-Wirksamkeits-Analyse</li> <li>– Nutzwert-Analyse</li> <li>– Investitionsrechnung</li> <li>– F/E-Bewertungsverfahren</li> <li>– Produktbewertungsprofile</li> <li>– Break-even-Analyse</li> <li>– Kennzahlensysteme</li> <li>– Relevanzbäume</li> <li>– Bewertungsregeln</li> <li>– Bewertungsprofile</li> </ul>
↓	
Entscheidung	
Teilschritte	Methoden/Instrumente
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Entscheidungsziel u. -kriterien festlegen</li> <li>● evtl. Entscheidungsmodell aufstellen</li> <li>● Vorauswahl zulässiger Entscheidungsalternativen bzw. Festlegung von Restriktionen</li> <li>● Auswahl der optimalen Alternative bzw. Bestimmung mehrstufiger E-folgen</li> <li>● Prüfung auf Konsistenz mit anderen Entscheidungen</li> <li>● evtl. Ressourcenzuordnung und Zuständigkeitsfestlegung (Durchführungsträger)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– mathematische Entscheidungsmodelle</li> <li>– Entscheidungsbäume</li> <li>– Entscheidungstabellen</li> <li>– Entscheidungskriterien bzw. -regeln</li> <li>– Entscheidungsfunktionen</li> </ul>

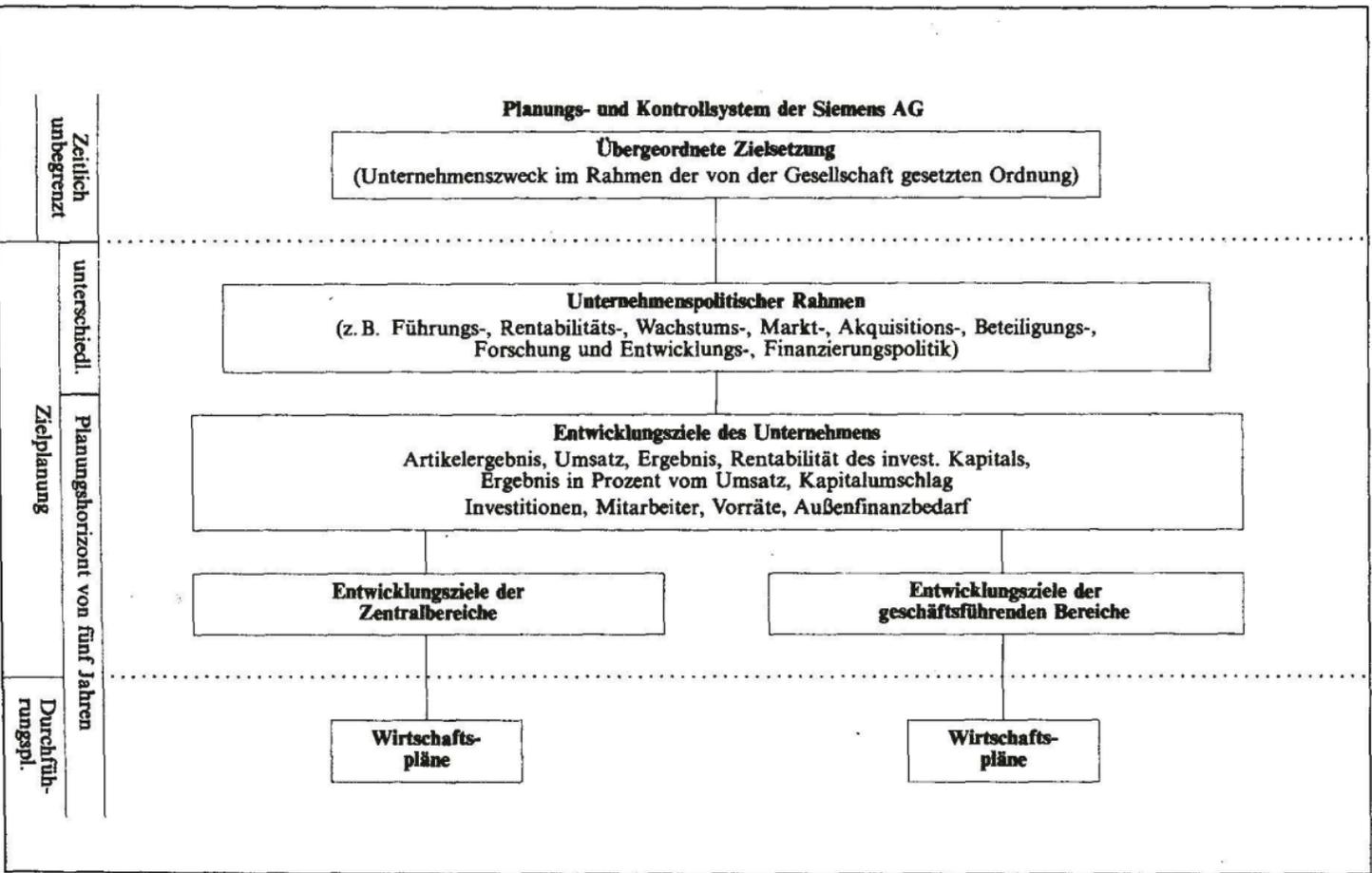
handelt) oftmals als Optimalitätsplanung (Berechnung von optimalen Bestellmengen, Losgrößen, Kapazitätsauslastungen usw.) konzipiert.

IV. Planungsobjekte: Strategische und operative Planung können sich auf unterschiedliche Planungsobjekte beziehen: 1. Die strategische Planung baut auf einer *Abgrenzung* → *strategischer Geschäftsfelder* auf, für die → *strategische Programme* geplant werden. Das strategische Programm eines Geschäftsfeldes umfaßt sämtliche auf dieses Feld bezogenen Ziele und strategischen Stoßrichtungen sowie deren Aufgliederung in Unterziele, Unterstrategien und Maßnahmen (mit ersten robusten Schritten). – 2. Die operative Planung ist dagegen zunächst eine *Bereichsplanung*, z. B. Beschaffungs-, Produktions- und Absatzplanung (→ *Bereichsplanung* und *-kontrolle*). – 3. Programm- und Bereichsplanung passen aber nicht ohne weiteres zusammen. Als Ausweg bietet sich an, auch auf der operativen Ebene eine die Bereichsplanung überlagernde *operative Programmplanung* einzuführen. Kernstück dieser Planung sind die verschiedenen Projekte, mit denen das strategisch Gewollte realisiert werden soll, dazu gehören auch operative, nicht projektgebundene Basisaktivitäten der Verantwortungsbereiche und zusätzliche Aktivitäten der strategischen Steuerung, mit denen der Prozeß der Strategieumsetzung in Gang gehalten, vorangetrieben und gesteuert wird. Diese als Programm zusammengefaßten Aktivitäten sind noch nicht ganz auf die Bereichsplanung abgestimmt, aber die Kategorien dieser Programmplanung gegenüber der strategischen sind stärker auf operative Erfordernisse zugeschnitten (insbes. im Hinblick auf Quantifizierung). – 4. Als weitere operative Planungssysteme sind insbes. auch denkbar: a) *Investitionsobjektplanung* (→ *Investitionsobjektplanung* und *-kontrolle*): Diese legt für diejenigen Investitionsobjekte, für die sich eine eigene Projektplanung nicht lohnt, bestimmte Prozeduren, Methoden usw. fest, nach denen diese Objekte beantragt, ausgewählt und beschafft werden. – b) *Mitarbeiterbezogene Planung* (→ *mitarbeiterbezogene Planung* und *Kontrolle*): Längsschnittorientierte Planung, die darauf ausgerichtet ist, unter Einbeziehung der Zielvorstellungen der Mitarbeiter auch längerfristig den „richtigen Mann am richtigen Platz“ zu haben. Die Personalbereichsplanung (→ *Personalplanung*) ist dagegen querschnittsorientiert und befaßt sich mit der Beschaffung, Bedarfsermittlung, dem Einsatz und der Freisetzung von Personal, ohne dabei den einzelnen Mitarbeiter im Auge zu haben.

V. Planungsprozeß, -phasen und -instrumente: 1. Unter dem zeitlichen Aspekt kann zwischen dem *Planungsprozeß* (Willensbildung) und *Entscheidungsprozeß*

(Willensdurchsetzung) unterschieden werden. Beide können in mehrere (iterierende) Phasen aufgeteilt werden. Mögliche Planungsphasen sind Zielbildung, Problemanalyse, Alternativensuche, Prognose, Bewertung und Entscheidung; in einer erweiterten Fassung kann auch noch eine Durchsetzungs-, Realisierungs- und Abweichungsanalysephase hinzugegerechnet werden. – 2. Die Planung kann in jeder Phase durch eine Vielzahl von *Planungsinstrumenten* unterstützt werden. Sie reichen von einfachen Methoden der Visualisierung (z. B. Metaplan-Technik) über relativ unstrukturierte → *Kreativitätstechniken* (Brainstorming, Synektik, morphologische Methoden usw.) bis zu systematisch-analytischen Bewertungsmethoden (klassische Investitionsrechnungsverfahren, → *Nutzwertanalyse*, → *Portfolio-Analysen* usw.); eine → *computergestützte Unternehmensplanung* ist möglich. Auch die quantitativen und qualitativen Verfahren der *Unsicherheitsbehandlung* (z. B. → *Sensitivitätsanalyse*) können hierzu gerechnet werden. Vgl. Übersicht Sp. 2139 bis 2142. – Diese Instrumente haben nicht nur je nach Planungsphase, sondern auch je nach Planungsebene und -objekt zweifellos eine unterschiedliche Bedeutung. – a) Bei der *strategischen Planung* wird es v. a. darauf ankommen, die *Kreativität* der Beteiligten zu fördern: Die systematisch-analytischen Methoden haben zwar hier ebenfalls ihren Wert, ihre Anwendung birgt aber auch Gefahren, daß der Versuch der Quantifizierung zu einem falschen Sicherheitsgefühl führen kann. – b) Im *operativen Bereich* wird man dagegen auf eine *Quantifizierung* geradezu angewiesen sein. Soweit man allerdings davon ausgeht, daß strategisches Denken eine Linienfunktion und insofern auch eine Sache der operativen Führungskräfte ist, können auch hier die Gefahren einer allumfassenden Quantifizierung nicht geleugnet werden.

VI. Planungs- und Kontrollsysteme: 1. Die vorgestellten Systeme können als Teile eines *umfassenden Planungs- und Kontrollsystems (PuK)* der Unternehmung interpretiert werden. Ein solches PuK ist eine zusätzliche Organisation, die die Organisation des laufenden Geschäftsbetriebs überlagert. Es dient der Produktion und Kontrolle von Plänen. Soweit dieses in der Wissenschaft konzipiert wird, kann man von einem Denkmodell eines Planungssystems sprechen. – Zu unterscheiden von *Betriebsmodellen* (als Bsp. vgl. Abbildung, Sp. 2145/2146, die in der Unternehmenspraxis angewendet werden. Solche Betriebsmodelle sind allerdings meist nur unzureichend dokumentiert. – Eine Möglichkeit, bestehende Planungssysteme zu rekonstruieren oder neue zu konzipieren, ist die Entwicklung eines → *Planungsrahmens* (vgl. im einzelnen dort), der eine Klassifikation der zu erstellenden Pläne und die Festlegung der Adressaten enthält.



2. Die *Integration des Planungssystems* (vgl. auch → Plankoordination) wird in der Literatur häufig als Forderung formuliert. a) Die *technische Integration* bezieht sich auf eine Vielzahl von Teilsystemen und Komponenten, die es im Interesse eines funktionierenden Ganzen aufeinander abzustimmen gilt. Im Mittelpunkt steht dabei die Kompatibilität aller Input/Output-Beziehungen. In Denk- und Betriebsmodellen von Planungs- und Kontrollsystemen wird dieser Aspekt i. d. R. durch Pfeilbeziehungen zum Ausdruck gebracht. – b) *Integration im soziologischen Sinn* meint dagegen die Art und Weise, wie Handlungen koordiniert werden. Geschieht das über eine funktionale Vernetzung von Handlungsfolgen, so spricht man von *Systemintegration*; geschieht das über eine gemeinsame Definition der Situation (hier kommt es auf die Kooperationsbereitschaft der Akteure selbst an), von *Sozialintegration*. – Bei der Frage nach der Integration eines Planungssystems geht es v. a. um die technische Integration, die beiden anderen Integrationsbegriffe werden relevant, wenn Fragen der Organisation der Planung (vgl. VII) im Mittelpunkt stehen. – 3. Die Vorteile einer möglichst hohen technischen Integration liegen in der *Erleichterung einer strategischen Steuerung*. Ein abgestimmtes konsistentes System von Plänen verhindert eine allzu große Diskrepanz zwischen dem strategisch Gewollten und den operativ vollzogenen Aktivitäten. Es werden Doppelarbeiten vermieden und Synergieeffekte erzeugt. Das bedeutet allerdings nicht notwendig, daß damit auch höchstmögliche Planungseffizienz erzielt wird. Hohe Integration führt zu *Bürokratisierungstendenzen* (→ Bürokratismus), die das System schwerfällig machen und die Kreativität der Akteure behindern können. Die Vielzahl von Teilplanungssystemen, die in Denkmodellen häufig postuliert und für die zahlreiche Interdependenzrelationen definiert werden, überfordert oftmals die *Komplexitätsverarbeitungsmöglichkeiten* der Unternehmenspraxis. Es bietet sich daher an, die Denkmodelle prinzipiell offen zu gestalten: Das kann dadurch geschehen, daß man für die verschiedenen Teilplanungssysteme Module für einzelne Planungsaktivitäten und für Koordinationsfunktionen anbietet, die flexibel eingesetzt und kombiniert werden können. – Bei einer Rekonstruktion von Betriebsmodellen sollte umgekehrt die Feststellung mangelhafter Integration nicht von vornherein zu Änderungen des Planungssystems in Richtung auf „mehr Integration“ führen; Vor- und Nachteile sind im Einzelfall sorgsam abzuwiegen. Generell sollte der systemkoppelnde gegenüber dem systemintegrierenden Aspekt betont werden.

VII. Organisation der Planung: 1. Unter organisatorischen Aspekten steckt die U. in einem doppelten *Dilemma*. Einerseits

soll sie möglichst weit vom Tagesgeschäft entfernt sein (um eine bloße Planfortschreibung zu vermeiden) und doch engstens mit dem Tagesgeschäft verbunden sein (denn nur so kann Identifikationsproblemen der Ausführenden entgegengewirkt werden). Andererseits soll sie möglichst hoch in der Unternehmenshierarchie aufgehängt sein, um die Übereinstimmung sämtlicher Pläne mit den Unternehmensgrundsätzen und den verfolgten Strategien zu gewährleisten; dies kann leicht zu einer allzu großen Abgehobenheit vom Tagesgeschäft führen. – 2. Beide Spannungsfelder tauchen bei den Optionen der organisatorischen Verankerung der Planung wieder auf, können dort aber (wenigstens tendenziell) entschärft werden. Planung kann als *Stabs-* oder als *Linienfunktion* (→ Stab-Linienorganisation) aufgefaßt werden, wobei man eine Vielzahl spezifischer Varianten (v. a. aus der US-amerikanischen Planungspraxis) kennt, vgl. hierzu → *planning (coordination) department*, → *planning review boards*, → *task force*. – 3. Weiter ist innerhalb der U. zu entscheiden, von wo die *Planvorgaben* kommen. – a) Arbeiten z. B. eigens geschaffene Stabsabteilungen der Unternehmensführung die Pläne aus, so werden diese i. d. R. „von oben“ in die Linie gegeben (*Top-down-Ansatz, retrograde Planung*). Das kann, wie angedeutet, bei den Ausführenden zu Identifikationsproblemen führen. – b) Es bietet sich daher an, die Pläne von Akteuren auch mittlerer Managementebenen erstellen zu lassen, die auch für die Umsetzung in das Tagesgeschäft zuständig sind. Planung ist dann eine *Linienfunktion*. Die Pläne kommen dann „von unten“ nach oben (*Bottom-up-Ansatz, progressive Planung*). Die Planungsabteilung dient nur noch als eine „Methodenunterstützungsabteilung“, die allenfalls noch Funktionen eines Prozeßmanagements übernimmt. Sie sollte dennoch in der Nähe der Unternehmensleitung angesiedelt sein, um deren Commitment zur Planung insgesamt zum Ausdruck zu bringen und zu gewährleisten. – c) Eine Kombination beider Ansätze ist das *Gegenstromverfahren*. – 4. An der *Verabschiedung der Pläne* werden i. a. mehrere Entscheidungsebenen beteiligt sein. Der Prozeß kann durch das Konzept des → *management by objectives* beschrieben werden. – a) In einer *autoritären Variante* werden durch die Unternehmensführung Schlüsselkennzahlen und Maßnahmepakete vorgegeben, die dann von den unteren Ebenen nur noch übernommen werden. Da es hier v. a. auf die Macht der oberen Entscheidungsebene ankommt, handelt es sich um eine „Systemintegration“. – b) In einer *liberalen Variante* werden dagegen die Schlüsselkennzahlen der Unternehmensführung als „targets“ den „goals“ der unteren Entscheidungsebenen gegenübergestellt. Hier erfolgt eine Diskussion, die auch mögliche (Grob-)Maßnahmen mit einbezieht. Am Ende dieses Prozesses steht die

Zielvereinbarung (mit einzelnen „objectives“), die als Grundlage für die weitere Detailplanung verbindlich ist. Soweit dabei eine gemeinsame Definition der Situation zustande kommt, kann man hier auch von einer „Sozialintegration“ sprechen. – Ob diese Art der Integration effizienter ist, muß für den Einzelfall differenziert und nach einzelnen Planungsfunktionen beurteilt werden. Die bisher vorliegenden empirischen Untersuchungen geben hier noch wenig Aufschluß.

**Literatur:** Bircher, B., Langfristige Unternehmensplanung, Bern-Stuttgart 1976; Gälweiler, A., Unternehmensplanung, Grundlagen und Praxis, Frankfurt-New York 1974; Hahn, D., Planungs- und Kontrollrechnung – PuK –, Wiesbaden 1986; Hammer, R. M., Unternehmensplanung, München-Wien 1985; Hentze, J./Brose, P., Unternehmensplanung, Bern-Stuttgart 1985; Hill, W., Unternehmensplanung, Stuttgart 1966; Kirsch, W., Planung, Kapitel einer Einführung, München 1975; Koch, H., Integrierte Unternehmensplanung, Wiesbaden 1982; Pfohl, H.-C., Planung und Kontrolle, Stuttgart usw. 1981; Trux, W./Müller, G./Kirsch, W., Das Management Strategischer Programme, 2 Bd., München 1985; Welge, M. K., Unternehmensführung, Band 1: Planung, Stuttgart 1985; Wild, J., Grundlagen der Unternehmensplanung, Reinbeck b. Hamburg 1981.

Prof. Dr. Günter Müller-Stewens  
Dipl.-Kfm. Dodo zu Knyphausen