

Es gilt, die Dimensionen und Gestaltungsprinzipien der Unternehmungsplanung neu zu überdenken

Zur Architektur integraler Planungssysteme

MARKUS SCHWANINGER

Planungssysteme sind weder Selbstzweck noch eine Garantie für unternehmerischen Erfolg. Von ihrer Struktur hängt jedoch in hohem Maße die Qualität der Pläne, von ihrer Funktionsweise die Umsetzung der Planinhalte ab. Der folgende Artikel versteht sich als Beitrag zu einem ganzheitlichen Ansatz der Gestaltung wirksamer Planungssysteme. Basierend auf den Erfahrungen aus zahlreichen Beratungsprojekten, werden die bei der Architektur integraler Planungssysteme zu berücksichtigenden Dimensionen und Gestaltungsprinzipien erläutert.

DR. MARKUS SCHWANINGER ist Leiter der Entwicklung und Dozent des Management Zentrums St. Gallen sowie Lehrbeauftragter an der Hochschule St. Gallen. Er beschäftigt sich mit der Gestaltung sowie Einführung von Managementsystemen und ist auf diesem Gebiet Berater renommierter Unternehmen.

Die Bezeichnung „integral“ leitet sich aus dem lateinischen „integer“ ab, was soviel heißt wie unberührt, unversehrt, gesund oder vollständig. Für die Unternehmensführung bedeutet „integrieren“: Teile zu einem sinnvollen, funktionsfähigen Ganzen zusammenfügen. Planung besteht darin, bevor etwas begonnen wird — ein Vorhaben, ein Geschäft oder ein Geschäftsjahr —, herauszufinden, wie man von Anfang an handeln muß, um am Ende Erfolg zu haben.¹⁾

Was wir heute unter integraler Unternehmensplanung verstehen, hat nur wenig mit den Vorstellungen zu tun, die man noch vor zehn Jahren mit dem Begriff der Integration verband. Mit integraler Unternehmensplanung meinen wir nicht eine von A bis Z automatisierte Planung. Noch in den 70er Jahren war die Meinung vieler Planungsfachleute und Topmanager, daß in einigen Jahren der Mensch im Planungsprozeß weitgehend durch den Computer ersetzt werden könnte. Jene Vorstellung ist mittlerweile einem klareren Bild davon gewichen, wie im Planungsgeschehen eine sinnvolle Arbeitsteilung zwischen Mensch und Maschine zu erreichen ist. Der Computereinsatz ist jedoch nur ein Aspekt der Architektur integraler Planungssysteme, deren vieldimensionale Problematik hier zur Diskussion steht.

Das Konzept der integralen Unternehmensplanung

Integrale Unternehmensplanung bedeutet:

- Ein Planungskonzept, das unterschiedliche Orientierungsgrößen, Wirkungshorizonte und Inhalte zu einem sinnvollen Ganzen vereint;
- eine Planungsmethodik, die tragfähige Inhalte sowie eine wirksame Umsetzung der Pläne gewährleistet;
- ein Planungssystem, das sich nahtlos in ein um-

Abbildung 1: Für die Gestaltung von Planungssystemen relevante Aspekte der Integration

Dimensionen der Integration	Teilaspekte und Ausprägungen							
Planungsstufen	Operativ		Strategisch			Normativ		
Orientierungssysteme der Planung und Führung	Liquidität	Erfolg	Bestehende Erfolgspotentiale	Neue Erfolgspotentiale	Lebensfähigkeit	Evolution		
Zeit- und Wirkungshorizonte	Kurzfristig		Mittelfristig			Langfristig		
Planungsinhalte	Ziele		Mittel			Verfahren und Maßnahmen		
Organisatorische Ebenen	Abteilung		Division		Ressort		Unternehmen	
Funktionen	Absatz	Produktion	F + E	Personal	Anlagen	Material	Energie	Finanzen
Planungsprozesse	Sachlogik		Chronologik			Psychologik		
Planende	Wissen		Sprache			Handeln		
Planungshilfsmittel	Hardware				Software			

fassendes Managementsystem einfügt und damit dessen Funktionfähigkeit verbessert.

Die Elemente eines Planungssystems müssen unter verschiedenen Gesichtspunkten integriert werden, damit die Funktionsfähigkeit einwandfrei gewährleistet ist. In Abbildung 1 sind — ohne Anspruch auf Vollständigkeit — die wesentlichen Dimensionen der Integration, die es bei der Architektur von Planungssystemen zu berücksichtigen gilt, mit ihren möglichen Ausprägungen dargestellt. Da es sich um unterschiedliche Dimensionen der Integration handelt, besteht zwischen einzelnen Ausprägungen der verschiedenen dargestellten Dimensionen nur in Ausnahmefällen ein innerer Zusammenhang.

Das Erfordernis integraler Planungssysteme ergibt sich erstens aus den Unzulänglichkeiten bruchstückhafter und einseitiger Gestaltungsansätze. Tatsächlich gibt es eine Vielzahl von Unternehmen, in denen fast ausschließlich operativ gedacht und geplant wird, während langfristig relevante Sachverhalte und strategische Wirkungszusammenhänge — mit teilweise fatalen Folgen — in der Planung unberücksichtigt bleiben. Zweitens spielt die Tatsache eine Rolle, daß die Elemente eines Planungssystems an sich noch kein leistungsfähiges Ganzes ergeben. Immer wieder ist in Unternehmen die Erscheinung festzustellen, daß Teile des Planungssystems — etwa operative Planung und MbO („management by objectives“) — ein voneinander isoliertes Dasein führen, woraus sich oft große Aufwände mit wenig Wirkung ergeben.

Die Integration sollte sich nicht auf die Teile des Planungssystems beschränken. Vielmehr ist das Planungssystem selbst als Teil eines umfassenden Managementsystems zu verstehen, mit dessen übrigen Elementen es zu integrieren ist. Auf diesen Aspekt wird im letzten Abschnitt eingegangen.

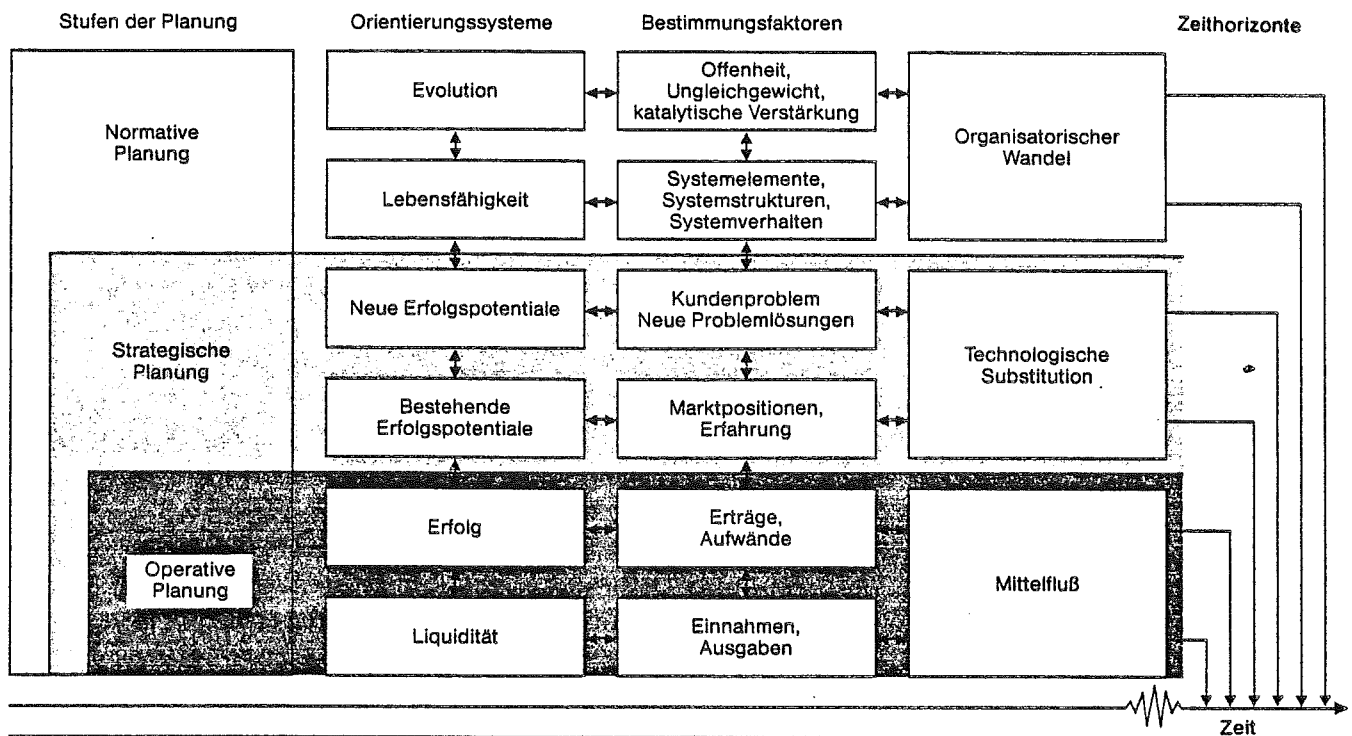
Gestaltung integraler Planungssysteme

Es gilt nun, die Aspekte der Integration zu erläutern, welche in bezug auf die einzelnen, in Abbildung 1 aufgeführten Dimensionen relevant sind.

Integration von Planungsstufen, Orientierungssystemen und Wirkungshorizonten

In der klassischen Betriebswirtschaftslehre dominiert der Gewinn als „das Unternehmensziel schlechthin“ die Denkmuster. Aufgrund des in den letzten Jahren erzielten enormen Wissenszuwachses, insbesondere über die den langfristigen Unternehmensentwicklungen zugrundeliegenden Sachverhalte, ist uns heute bekannt, daß den verschiedenen Planungsstufen — operativ, strategisch und normativ — unterschiedliche Bezugssysteme mit Orientierungscharakter gegenüberstehen. Abbildung 2 gibt eine Übersicht über die Orientierungssysteme je Planungsstufe sowie über die jedem einzelnen Orientierungssystem zuzuordnenden Bestimmungsfaktoren. Es wurde bewußt der Ausdruck

Abbildung 2: Orientierungsgrundlagen und Zeithorizonte unterschiedlicher Ebenen der Planung



„Orientierungssysteme“ gewählt, weil die für Liquidität und Erfolg eindeutige Bezeichnung „Zielgrößen“ für die auf den höheren Ebenen liegenden Bezugssysteme zu eng gefaßt wäre. Die Orientierungssysteme aller drei Planungsstufen abzudecken, ist möglich aufgrund einer Synthese von Gälweilers Grundsystematik des Planungs- und Steuerungssystems²⁾ und Erich Jantschs Gedankengut³⁾ — zwei Ansätzen, welche die Planungskonzepte unserer Zeit profoundly beeinflussen.

Orientierungssysteme der operativen Planung

Kurzfristigste Ziel- und Orientierungsgröße ist die Liquidität. Diese ist durch die laufenden Einnahmen und Ausgaben bestimmt.

Der Erfolg (Gewinn) hat bereits längerfristige Aspekte. Seine Bestimmungsfaktoren, Aufwände und Erträge müssen nicht unmittelbar liquiditätswirksam sein. Der Erfolg hat aber eine vorsteuernde Wirkung im Verhältnis zur Liquidität: Je länger er ausbleibt, desto schwieriger wird es, die Liquidität aufrechtzuerhalten.

Orientierungssysteme der strategischen Planung

Weitet man die Perspektive auf den strategischen Horizont aus, zeigt sich, daß Liquidität und Erfolg keine originären Zielgrößen sind. Strategische Planung ist auf den Ausbau bestehender und den Aufbau neuer Erfolgspotentiale als Grundlage für den Geschäftserfolg in der Zukunft gerichtet. Aufgrund der Erkenntnisse im Zusammenhang mit Erfah-

rungskurve, Produkt- und Marktlebenszyklus und technologischer Substitution wissen wir heute, daß die dauerhafte Sicherung von Erfolgspotentialen mit einer Gewinnmaximierung in der Gegenwart vielfach unvereinbar ist.

Bestehende Erfolgspotentiale sind determiniert durch die Marktposition und die Erfahrung des Unternehmens in seinem Geschäft. Der relative Marktanteil⁴⁾ sowie die relative Position auf der Erfahrungskurve (mit anderen Worten die faktisch realisierten Kostensenkungspotentiale im Vergleich zu den relevanten Konkurrenten) geben dem Planer substantielle, aber nicht alle Anhaltspunkte für die Beurteilung der bestehenden Erfolgspotentiale in den einzelnen Geschäftsfeldern. Eine Anzahl weiterer Faktoren, etwa Kundennutzen, Preis/Leistungsverhältnis, Schlagkraft des Vertriebs und so weiter sind diesbezüglich ebenfalls wichtige Orientierungsgrundlagen.

Zukünftige Erfolgspotentiale sind bestimmt durch die Fähigkeit des Unternehmens, technische Lösungen für bestehende, veränderte oder neue Kundenprobleme effektiver auf den Markt zu bringen als die Konkurrenz. Für den Aufbau solcher langfristigen Erfolgsvoraussetzungen sind — insbesondere in der Investitionsgüterindustrie — oft sehr lange Vorlaufzeiten einzuplanen, während derer ein Bedarf an personellen, geistigen, finanziellen und materiellen Ressourcen vorhanden ist, dem während dieser Zeit noch kein entsprechender Mittelfluß gegenübersteht.

Ein Kernelement strategischer Führung besteht darin, diese Durststrecken konsequent

durchzuhalten, ohne sich durch Schwankungen beirren zu lassen, die auf die Erzielung kurzfristiger Vorteile oder die Vermeidung kurzfristiger Nachteile gerichtet sind.

Orientierungssysteme der normativen Planung

Die Bezugssysteme der strategischen Planung — bestehende und neue Erfolgspotentiale — leiten sich ihrerseits aus den Bezugssystemen her, welche die normative Planung (Unternehmenspolitik) orientieren. Die normative Planung beschäftigt sich weniger mit Zielen — wie dies in Systemen des operativen und des strategischen Managements der Fall ist —, sondern primär mit Spielregeln, die darauf ausgerichtet sind, die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Solche Spielregeln sind zum Beispiel in einem Unternehmensleitbild umschrieben, welches — analog zu einer Bundesverfassung — die Funktion des obersten unternehmenspolitischen Orientierungsdokuments besitzt.

Die Lebensfähigkeit eines Unternehmens im Sinne dauerhafter Prosperität und Vitalität wird im wesentlichen bestimmt durch gesunde Subsysteme beziehungsweise geeignete Systemelemente sowie Systemstrukturen, die so angelegt sind, daß disfunktionale Verhaltensweisen des Systems minimiert werden. Die Forderung nach „geeigneten“ Systemstrukturen ist heute nicht länger eine Leerformel, sondern wir verfügen auf diesem Gebiet über mittlerweile bewährte Analyse- und Gestaltungsmodelle. Das auf kybernetischen Forschungen basierende Modell des lebensfähigen Systems von Stafford Beer zeigt uns, daß das Überleben von Unternehmen — analog demjenigen von natürlichen Organismen — in fünf lebensnotwendigen Strukturkomponenten begründet ist, für deren Zusammenspiel klar definierte Spielregeln und Beurteilungskriterien gelten.⁵⁾

Von der Evolutionstheorie her können wir begründen, daß über dem Ziel der Lebensfähigkeit eine noch höher gelagerte Orientierungsgrundlage zu finden ist, die nicht nur aus der Optik des übergeordneten Systems relevant ist, sondern auch die Orientierung des Systems selbst bestimmen kann und soll. Wir wissen, daß Fehlentwicklungen lebender Systeme im Zuge des Evolutionsprozesses zum Aussterben führen. Dies gilt für Lebewesen wie für Unternehmen.⁶⁾ Die Evolution einer Art, Form oder Wirtschaftsbranche ist als eine Folge von sich selbst erneuernden Strukturen zu verstehen, denen durch adaptive Veränderungen das Überleben unter neuen Gegebenheiten möglich wird. Solche Prozesse sind allerdings nicht nur als Anpassung, sondern auch als schöpferisches Gestalten zu verstehen, weil ja die übergeordneten Systeme ihrerseits durch Rückkopplungen beeinflußt und mitgestaltet werden. Die Voraussetzungen für Evolution sind Offenheit, Ungleichgewicht und katalytische Verstärkung.⁷⁾

Gerade in einer Zeit der Instabilitäten tritt das Ziel der Lebensfähigkeit des Unternehmens gegenüber dem Ziel evolutionären Wandels nicht nur aus gesamtgesellschaftlicher Sicht, sondern auch im Bewußtsein der Führungskräfte zurück, die sich mit normativer Planung beschäftigen. Aus diesem Grunde beinhaltet die in Abbildung 2 dargestellte Hierarchie der Orientierungssysteme nicht den Terminus „Entwicklungsfähigkeit“, sondern den Begriff „Evolution“, der eine Art Meta-Perspektive seitens des normativen Planers impliziert. Die zunehmende Rate von Fusionen sowie rechtlichen, wirtschaftlichen, personellen und strukturellen Transformationen von Unternehmen sprechen für die große praktische Bedeutung dieser neuen Perspektive.

Die Orientierungssysteme der drei Planungsstufen sind logisch nicht bis zum letzten miteinander vergleichbar. Während Liquidität und Erfolg in Geldeinheiten eindeutig meßbar sind, wird eine entsprechende Quantifizierung auf der Ebene der Erfolgspotentiale schon schwieriger. Lebensfähigkeit und Evolution schließlich sind überhaupt nur als graduell erreichbare und verstehbare Systemzustände zu betrachten. Entsprechend nehmen in der Unternehmensplanung — umgekehrt zum Zeithorizont — der Konkretisierungs- und Detaillierungsgrad hinsichtlich der einzelnen Elemente der Hierarchie der Orientierungssysteme von unten nach oben ab.

Unser heutiger Wissensstand über strategisch relevante Wirkungszusammenhänge erlaubt es uns allerdings mittlerweile, die strategische Unternehmensplanung ebenso systematisch zu betreiben wie die operative Planung, wenn auch unter bewußter Inkaufnahme größerer inhaltlicher Unschärfenbereiche. Die auf der Stufe der normativen Planung verfügbaren Orientierungsgrundlagen sind zur Zeit noch die praktisch am wenigsten bekannten und theoretisch am wenigsten gesicherten. Trotzdem werden die heute verfügbaren kybernetischen Modelle, die es uns erlauben, die Lebensfähigkeit von Unternehmen — etwa anhand struktureller Kriterien wie im oben zitierten Modell des lebensfähigen Systems — relativ klar zu beurteilen und zu beeinflussen, noch weitgehend unterschätzt. Auch ist noch viel zu wenig bekannt, daß die Bestimmungsfaktoren der umfassenden Entwicklungsfähigkeit im Sinne evolutionären Wandels von Unternehmen und anderen sozialen Systemen in zunehmendem Maße begreifbar und damit — wenn auch in Grenzen — beeinflussbar geworden sind.

Integration von Planungsinhalten, organisatorischen Ebenen und Funktionen

Vielfach trifft man auf die Aussage, strategische Planung sei gleichzusetzen mit Zielplanung, während Gegenstand der operativen Planung die einzusetzenden Mittel und die zu treffenden Maß-

nahmen seien. Ziele sollen aber nicht isoliert von den Überlegungen hinsichtlich der für die Zielerreichung erforderlichen Mittel- und Maßnahmenprogramme gesetzt werden. Das sehr wesentliche Planungsprinzip der Ziel/Mittelentsprechung beruht auf der Erkenntnis, daß Zielsetzungen vor allem dann nicht erreicht werden, wenn die ihnen zugeordneten Ressourcen und Aktionen quantitativ oder qualitativ inadäquat sind. Das menschliche Gehirn ist vorzüglich geeignet, die Tragfähigkeit von Plänen substantiell zu erhöhen, indem es einerseits permanent die ins Auge gefaßten Ziele angesichts in Frage kommender Mittel- und Maßnahmenprogramme überprüft, andererseits aber auch im Lichte verfügbarer Mittel und Verfahren alle Möglichkeiten bezüglich der zu setzenden Ziele auslotet.

Wenn auch der Output der strategischen Planung, also ein strategischer Plan, den Rahmen für die operative Planung definiert und damit Zielcharakter hat, ist es sehr wichtig, daß Grundstrategien nicht einfach in Form von Schlagworten und allenfalls einem groben Mengengerüst umschrieben werden, sondern auch konkrete Aussagen darüber beinhalten, welche Mittel einzusetzen sind und wie vorzugehen ist.⁹⁾

Relativ leicht zu lösen ist die oft auftretende Frage nach der Abgrenzung von Zielen und Mitteln, wenn man bedenkt, daß die den Zielsetzungen einer Organisationsebene zugeordneten Mittel- und Maßnahmenprogramme häufig für die nächsttiefere Ebene den Charakter von Zielen bekommen. Damit wird auch klar, daß für die einzelne Organisationseinheit immer sowohl Ziele als auch Mittel und Maßnahmen relevante Planungsgegenstände sind.

Aus dem für Unternehmen inhärenten Prinzip, komplexe Gesamtaufgaben arbeitsteilig effizient zu lösen, ergeben sich angesichts der Vielfalt organisatorischer Ebenen und Funktionen besonders anspruchsvolle Integrationsprobleme für die Unternehmensplanung. Die analytische Planungsaufgabe des Aufgliederns einer Gesamtfunktion in ihre Teilfunktionen ergibt eine kaskadenförmige Hierarchie der Planungsprobleme und der Planinhalte⁹⁾, deren Gefüge den Organisationsstrukturen entsprechen muß.

Hält man sich das Modell des Unternehmens als ein System überlappender Arbeitsgruppen vor Augen¹⁰⁾, wird klar, wie wichtig die horizontale Abstimmung der Pläne ist: Mangelhafte Integration auf einer Organisationsebene muß sich zwangsläufig infolge einer Kettenreaktion auf sämtliche nachgelagerten Ebenen übertragen. Die vertikale Integration kann entsprechend dem Konzept der überlappenden Arbeitsgruppen insofern gewährleistet werden, als jeder Vorgesetzte jeweils an den Planungsaktivitäten verschiedener Ebenen beteiligt ist. Einerseits kann er zur Erstellung des Plans der übergeordneten Einheit aus dem Teil, welchem er selbst vorsteht, substantielles Know-how und wichtiges

Feedback einbringen und damit zu einem tragfähigen Planinhalt beitragen; andererseits kann er den Plan, an dem er selbst mitgewirkt hat, gegenüber den ihm unterstellten Mitarbeitern glaubwürdig vertreten, wodurch das Zustandekommen sinnvoller Detailpläne begünstigt wird.

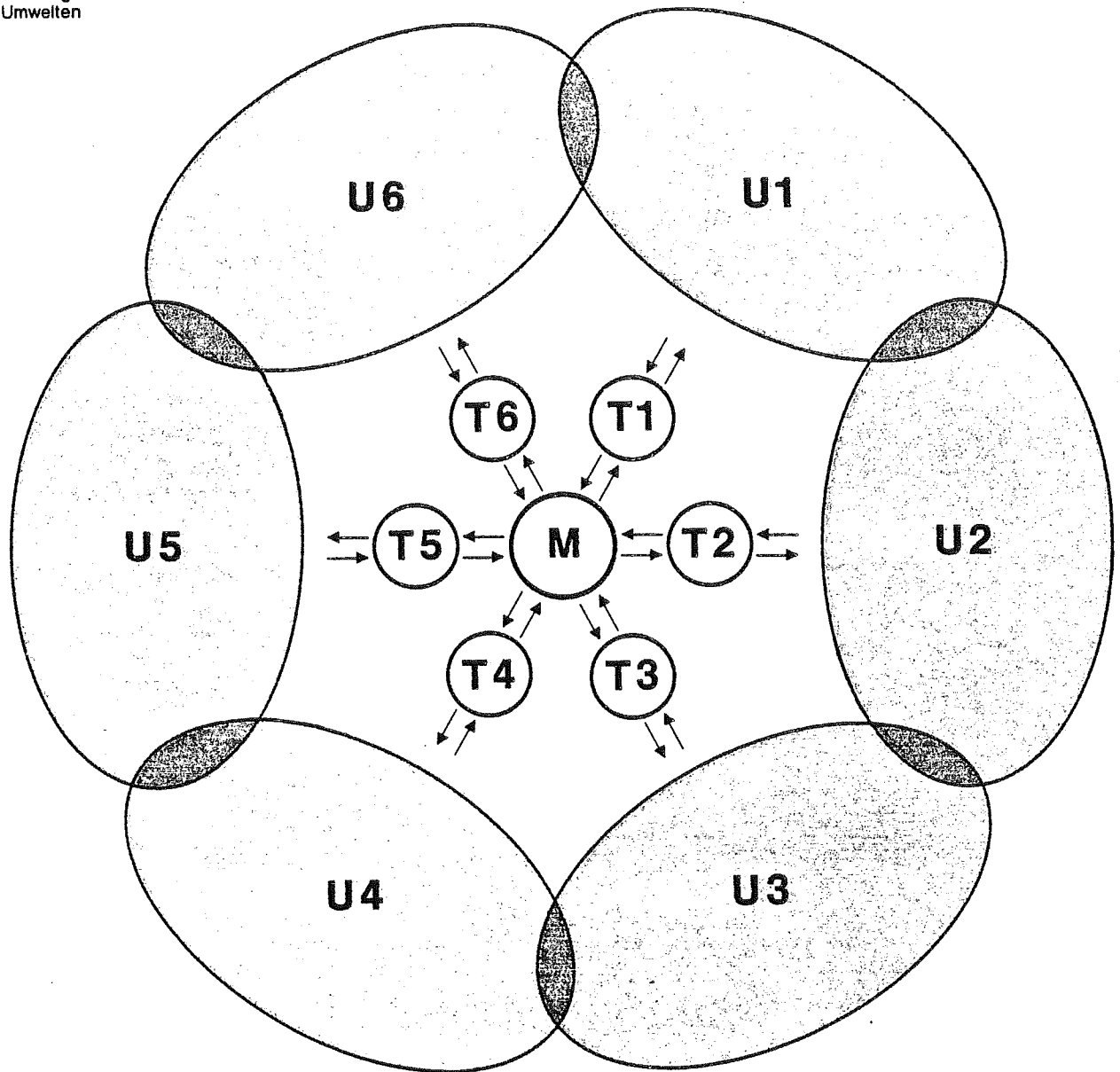
Ein besonders großes Gewicht kommt der Integration der verschiedenen, funktionalen Perspektiven bei der Planerstellung zu. In der Vergangenheit war die Planungsfunktion vielfach zentralistisch angelegt. So beauftragte man beispielsweise Marketingabteilungen mit der Erarbeitung strategischer Pläne oder Planungsabteilungen mit der Erarbeitung operativer Pläne. Es gilt aber heute mehr denn je, in entscheidenden Planungsphasen den Planungsprozeß im Sinne dieser integralen Managementaufgabe zu organisieren. An den funktionalen Fronten ist zwar das funktionsspezifische Know-how jeweils sehr groß, das aus einer oder zwei Funktionen stammende Know-how kann aber in der Regel nicht ausreichen, um einen schlagkräftigen Unternehmensplan hervorzubringen. Das Geheimnis fruchtbarer Pläne liegt, insbesondere auf den Ebenen der normativen und der strategischen Planung, in der Kunst, das meist auf viele Köpfe verteilte Wissen zusammenzubringen.¹¹⁾

Ein Denk- und Gestaltungsgrundsatz, der für die Aufgabe der Integration in allen drei dargestellten Dimensionen — Planungsinhalten, organisatorischen Ebenen und Funktionen — sehr wertvolle Dienste leistet, ist das auf Wild und Rehn zurückgehende Gegenstromprinzip.¹²⁾ Die Realisierung dieses Prinzips beruht auf einer sinnvollen Kombination der Planung von innen nach außen einerseits und der Planung von außen nach innen andererseits. Es ist in den 70er Jahren als Ergebnis von zwei bis drei Jahrzehnten Planungserfahrung entstanden. Zuerst war die reine Top-down-Planung an der Überforderung der Führungsspitzen gescheitert. Anschließend erwies sich aber auch die mit den — als Reaktion auf den früheren Zentralismus zu interpretierenden — extremen Dezentralisierungstendenzen Hand in Hand gehende reine Bottom-up-Planung als unzureichend. Deren Grenzen zeigten sich sehr schnell, als man feststellte, daß sich aus einer Aggregation von Teilplänen noch lange kein sinnvolles Ganzes ergibt. Das in Abbildung 3¹³⁾ schematisch illustrierte Gegenstromprinzip gewährleistet,

- daß einerseits die Einbringung eines Maximums an Know-how in den Planungsprozeß von den verschiedenen Fronten des Unternehmens her gewährleistet ist;
- daß andererseits aber auch die sehr stark durch die spezifischen Umwelten und Situationen der einzelnen Subsysteme geprägten Teilperspektiven im Lichte des Interesses des gesamten Unternehmens relativiert werden können;
- daß sich eine tragfähige Orientierung des Unternehmens ergibt.

Abbildung 3: Schema zur Planung nach dem Gegenstromprinzip in einem international tätigen Unternehmen

M = Muttergesellschaft
 T = Tochtergesellschaften
 U = Umwelten



Integration von Planungsprozessen, Planenden und Planungshilfsmitteln

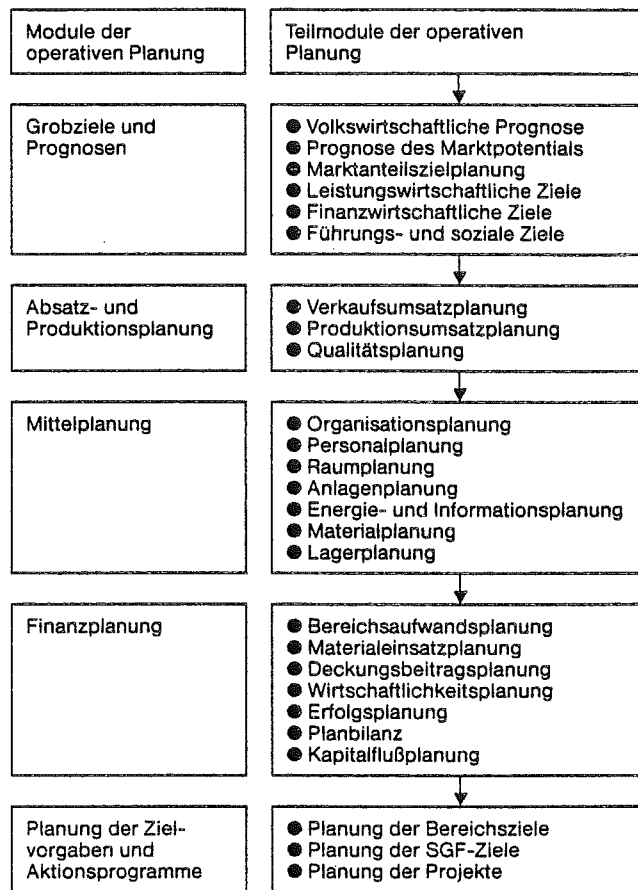
Hat sich dieser Aufsatz bisher mit den konzeptionell, inhaltlich und aufbau-organisatorisch orientierten Dimensionen der Integration beschäftigt, gelten die folgenden Gedanken den prozessualen Aspekten der Unternehmensplanung unter besonderer Berücksichtigung der in diesen Planungsprozessen agierenden Subjekte sowie der zur Anwendung kommenden Hilfsmittel.

Bei der Gestaltung der Planungsprozesse sollte man sich nicht ausschließlich auf die aus sach-

logischen Zusammenhängen resultierenden Anforderungen an die Prozeßgestaltung konzentrieren. Die Rationalität der Gestaltung eines Planungsprozesses ist in der Regel von der chronologischen Warte aus eine andere als von der psychologischen, während sich von der sachlogischen Warte aus wiederum andere Erfordernisse ergeben. Nichtsdestoweniger ist allen drei Aspekten der Logik¹⁴⁾ Rechnung zu tragen.

In Abbildung 4 findet sich die sachlogische Struktur der im Rahmen einer operativen Planung zu erarbeitenden Elemente und ihrer Verknüpfungen. Es handelt sich hierbei um das Beispiel eines Planungssystems für ein mittelgroßes Unterneh-

Abbildung 4: Sachlogische Struktur der operativen Planung eines mittelgroßen Unternehmens



men, das der Verfasser, aufbauend auf der am Management Zentrum St. Gallen entwickelten Systematik¹⁵⁾, erarbeitet hat. Die chronologische Struktur des jeweils in der Zeit von September bis November ablaufenden Planungsprozesses ist weitgehend, aber nicht in allen Belangen deckungsgleich mit der dargestellten sachlogischen Struktur. Ein entsprechender Netzplan gibt diesen Prozeß in der konkreten, chronologischen Abfolge der einzelnen Schritte — einschließlich der erforderlichen Iterationen — wieder.

Vor allem aber wird heute beim Design von Planungsprozessen der psychologische Aspekt noch viel zu wenig berücksichtigt. Im Zusammenhang mit der Psychologie der Planung gilt es, neue Erkenntnisse der Wahrnehmungspsychologie und der Kommunikationsforschung sowie sozialpsychologische Erkenntnisse — etwa über das Problemlösungsverhalten von Individuen und Gruppen — in die Überlegungen miteinzubeziehen.

Die Psychologie des Planungsprozesses hat ihre eigenen, von der rein planungstechnischen Warte her nicht erklärbaren oder verstehbaren Gesetze. Wahrnehmungspsychologische Phänomene wie Verstärkungs-, Verzerrungs- und Projektionsmechanismen, die sich beispielsweise so äußern, daß

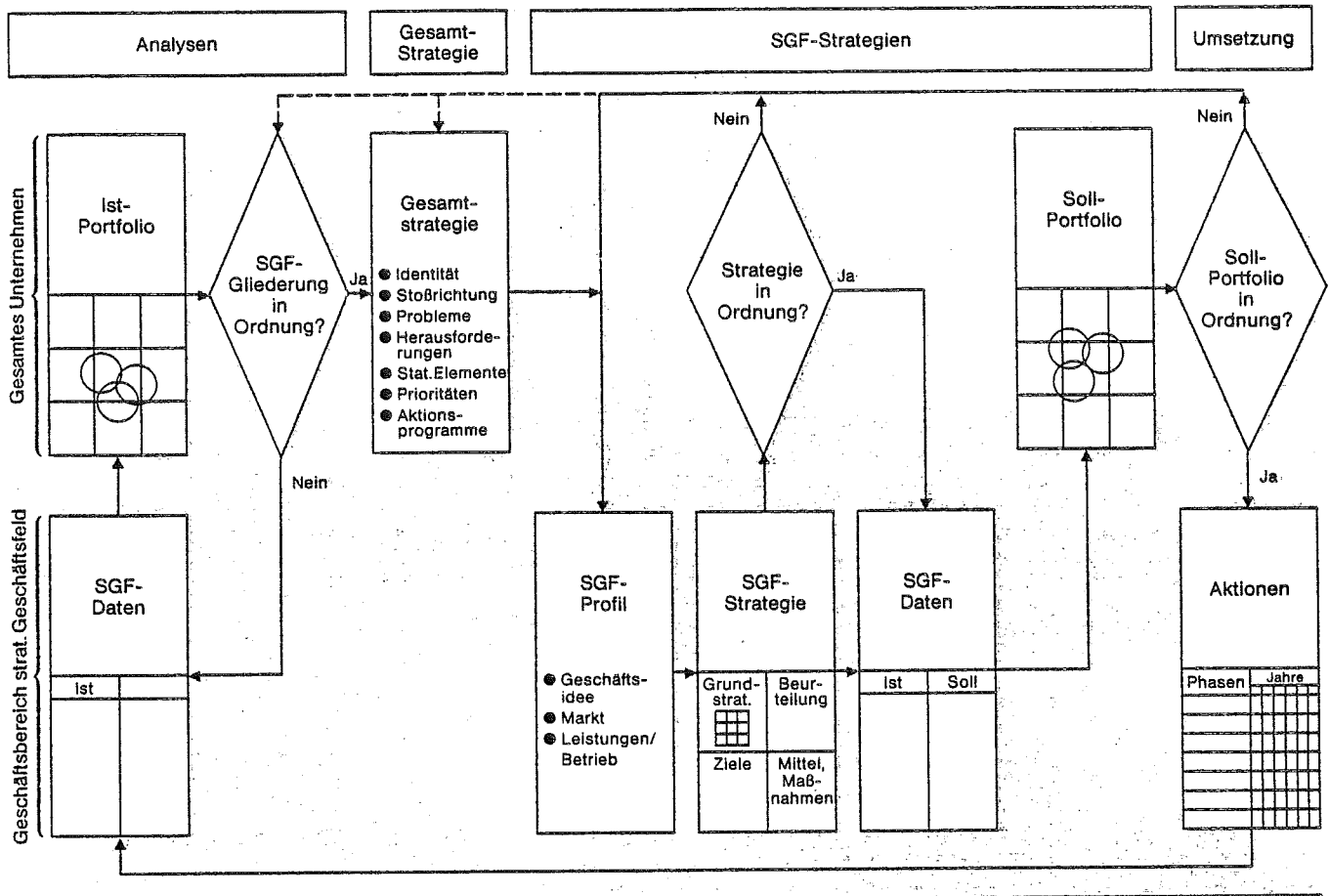
aufgrund eines falschen Standpunkts das vorhandene Datenmaterial falsch interpretiert und die Ausgangslage falsch eingeschätzt wird, können durch pathogene, interaktionale Muster sehr schnell potenziert werden und für das Unternehmen schlimme Folgen haben.

Aufgabe eines internen oder externen Moderators im Planungsprozeß ist es, die Interaktionsprozesse so zu steuern, daß das kollektive Wissen im planenden Gremium maximiert und die Fehlerwahrscheinlichkeiten minimiert werden. Die katalytische Wirkung effektiver Moderatoren beruht auf unvoreingenommener Beurteilung des Geschehens, auf richtiger Fragestellung (sokratisches Prinzip) und auf subtiler Verstärkung der in der Gruppe spielenden selbstorganisierenden Prozesse.

Die Erkenntnis, daß Wahrnehmung und kognitive Prozesse generell kontinuierliche, kreisförmige Prozesse der Exploration und der Informationsverarbeitung sind¹⁶⁾, wird vielleicht die Gestaltung der Planungsprozesse in den nächsten Jahren am stärksten beeinflussen. Die traditionelle Vorstellung, nach welcher der Planungsablauf ein linearer Prozeß mit einem Anfang und einem Ende ist, weicht immer mehr einer zirkulären Konzeption (Abbildung 5). Ähnlich wie bereits vor Jahren die Blockplanung durch die rollende Planung abgelöst wurde, ist die rollende Planung heute dabei, sich zumindest in Teilbereichen hin zu einer Real-time-Planung zu entwickeln. Diese Entwicklung zeigt sich einerseits auf der operativen Ebene, wo wir heute bereits computergestützte Budgetierungssysteme antreffen, in denen unabhängig vom Kalenderjahr im Horizont von sechs oder zwölf Monaten budgetiert wird — bei monatlichem Anpassungsrhythmus. Aber auch auf strategischer Ebene ist die Entwicklung zu kreisförmigen Konzeptionen des Planungsprozesses im Fortschreiten begriffen. In periodisch stattfindenden strategischen Planungssitzungen des Topmanagements wird regelmäßig und kontinuierlich analysiert und geplant. Der Prozeß hat keinen Anfang und kein Ende, die einzelnen Geschäftsfelder werden mit einer der geschäftsspezifischen Dynamik entsprechenden unterschiedlichen Frequenz und Intensität bearbeitet. Dieser Prozeß, dessen Teilergebnisse immer wieder als ein die Handlungsspielräume definierender Rahmen in die operative Planung einfließen, soll den Charakter eines Lernprozesses haben, in dem das Management seine Fähigkeit verbessert, mit der komplexen und sich ständig wandelnden Wirklichkeit umzugehen.

Was die Planenden selbst betrifft, wurde bereits im vorherigen Abschnitt unterstrichen, wie wichtig es gerade angesichts dieser erhöhten Komplexität ist, die Trägerschaft des Planungsprozesses zu verbreitern. Einerseits wird damit bezweckt, durch die Einbringung eines breiteren Know-how die Qualität der Pläne positiv zu beeinflussen; andererseits wird aber auch angestrebt, durch den Einbe-

Abbildung 5: Beispiel zur kreisförmigen Konzeption des Planungsprozesses



zug der für die Verwirklichung Zuständigen in die Planungsprozesse den Konsens zu fördern, einen motivierenden Effekt zu erzielen und eine wirksame Umsetzung der Pläne zu gewährleisten.

Die Kollektivierung der Planungsvorgänge findet heute ihren Höhepunkt im MbO („management by objectives“), welches als institutionalisiertes Denken in Resultatform den Planungsprozeß auf sämtlichen Führungsebenen verankert.¹⁷⁾

Sowohl für das Zustandekommen „guter“ Pläne als auch für eine wirksame Umsetzung derselben ist es von großer Bedeutung, daß alle Beteiligten als Basis für ein gemeinsames konzertiertes und konzentriertes Handeln die gleiche Sprache sprechen. Weiter gilt es, unterschiedliches individuelles Wissen in der Form zu integrieren, daß ein gemeinsames Verständnis der relevanten Probleme entsteht. Bereichsübergreifende Information und Zusammenarbeit — etwa im Rahmen von Planungsseminaren und Workshops — begünstigen die Integration sowohl der Planenden als auch der Planinhalte.

Der Einsatz qualitativ hochstehender Planungshilfsmittel ist eine unbedingte Voraussetzung für den effizienten Verlauf der Planungsprozesse und für „gute“ Planungsergebnisse. Mit Software sind in diesem Zusammenhang alle Planungsinstrumente wie Formulare, Checklisten sowie die er-

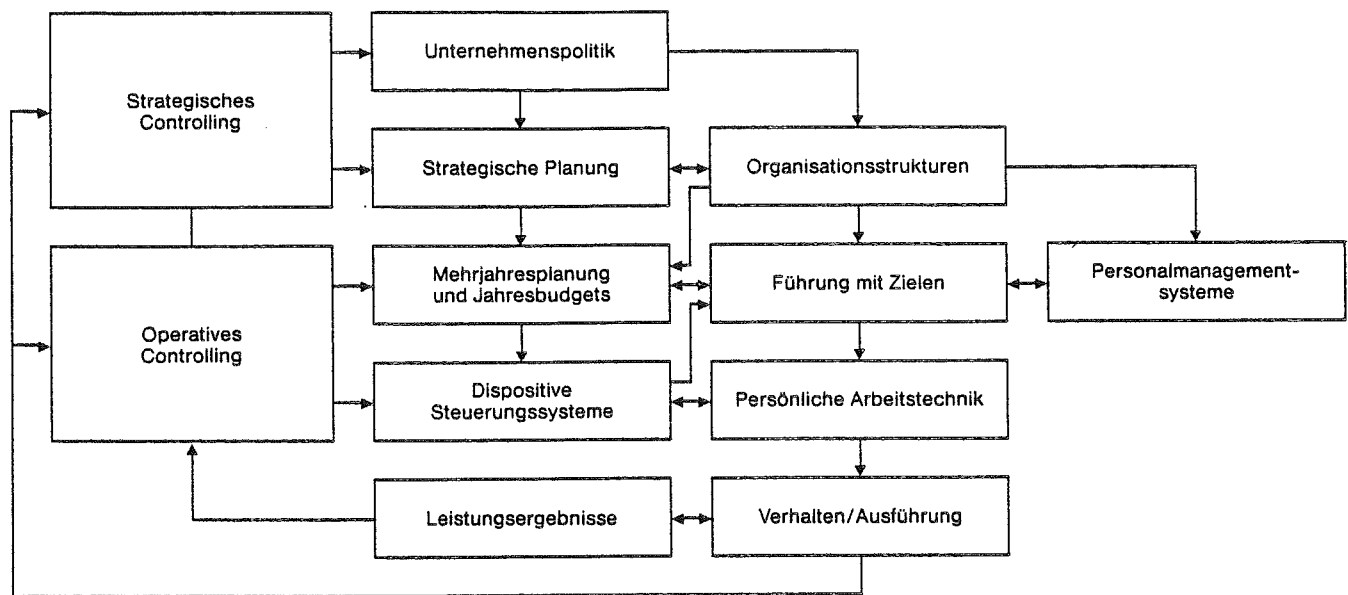
forderlichen Computerprogramme gemeint, mit Hardware die einzusetzenden Computer. Durchdachte Methoden und Instrumente können die Planungsarbeit erleichtern, die Resultate der planerischen Tätigkeit verbessern und insbesondere die sich aus den Planungsprozessen ergebenden Lerneffekte verstärken.

Am Management Zentrum St. Gallen wurde ein komplettes Instrumentarium an Planungs-Software in modularer und integrierter Form geschaffen, das nicht nur auf Erkenntnissen der Betriebswirtschaft, sondern auch der Kybernetik, der Kommunikationswissenschaften, der Psychologie und anderer Disziplinen basiert. Dieses Instrumentarium integraler Unternehmensplanung hat sich mittlerweile in zahlreichen Unternehmen bewährt.

Das Planungssystem als Teil eines umfassenden Managementsystems

Ein Planungssystem soll nicht nur integral sein, es soll auch integriert sein — und zwar in ein umfassendes Managementsystem als größeres Ganzes. Abbildung 6 zeigt anhand eines Beispiels¹⁸⁾, wie diese Einbettung eines mehrstufigen Planungssystems

Abbildung 6: Zusammenspiel der Elemente eines mehrstufigen Systems der integralen Unternehmensplanung mit den weiteren Elementen des Managementsystems



in ein solch ganzheitliches Managementsystem konkret aussehen kann. Die Darstellung konzentriert sich auf das Zusammenspiel der Elemente des Planungssystems mit den übrigen Teilen des Managementsystems. Das Schema ist ein vereinfachtes Abbild der Wirklichkeit, insofern die Personalmanagementsysteme (Managemententwicklung, Leistungsbeurteilung, Gehaltssystem) in einer Black Box zusammengefaßt sind. Aus dem Schema wird der Regelkreis als fundamentale strukturelle Kategorie der Unternehmensführung ersichtlich.

Bei der Integration der Teile dieses Managementsystems geht es nicht darum, eine Vielzahl von starr miteinander verknüpften Elementen zu schaffen. Vielmehr gilt es, das Managementsystem wie das Planungssystem selbst, als ein modulares und damit ausbaufähiges System zu konzipieren.¹⁹⁾ Auf diese Weise wird in der Regel ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit gewährleistet. ◇

Anmerkungen

- 1) Gälweiler, Aloys: „Zur Abstimmung zwischen Unternehmensstrategie und Finanzierungspotential“, in: Töpfer, Armin und Afheldt, Heik (Hrsg.): „Praxis der strategischen Unternehmensplanung“, Frankfurt am Main 1983, S. 255.
- 2) Gälweiler, Aloys: „Die strategische Führung der Unternehmung“, in: „Handbuch des Kaufmännischen Geschäftsführers“, München 1979, S. 12 f.; derselbe: „Strategische Unternehmensplanung“, in: Steinmann, Horst (Hrsg.), „Planung und Kontrolle“, München 1981, S. 84-101.
- 3) Jantsch, Erich: „Design for Evolution“, New York: Braziller 1975, S.

206 ff.; derselbe: „Wandel und Dauer — Gedanken“, in: Baur, G., Hug, G., Löwe, C. (Hrsg.): „Unternehmensstrategie im Wandel“, Bern und Stuttgart 1976, S. 28.

4) Relativer Marktanteil = eigener Marktanteil dividiert durch den Marktanteil des größten Konkurrenten.

5) Siehe Stafford Beers Publikationen zum „Viable System“: „Brain of the Firm“, 2nd Edition, Chichester 1981; „The Heart of Enterprise“, Chichester 1979.

6) Weiterführende Literatur bietet Malik, Fredmund: „Die Managementlehre im Lichte der modernen Evolutionstheorie“, in: „Die Unternehmung“, Bern und Stuttgart 1979, S. 303 ff.; Malik, Fredmund und Probst, Gilbert: „Evolutionäres Management“, in: „Die Unternehmung“, Bern und Stuttgart 1981, S. 121 ff.

7) Jantsch, Erich: „Die Selbstorganisation des Universums“, München und Wien 1979, S. 22.

8) Malik Fredmund: „Magie und Realität der strategischen Planung“, in: Management-Zeitschrift IO, 1982, Nr. 11, S. 400.

9) Gälweiler, Aloys: „Unternehmensplanung“, Frankfurt und New York 1974, S. 201 ff.

10) Likert, Rensis: „Neue Ansätze der Unternehmensführung“, Bern und Stuttgart 1972, S. 111.

11) Malik, Fredmund: „Das St. Galler Konzept der integrierten Management- und Unternehmensentwicklung“, in: Brauchlin, Emil (Hrsg.): „Konzepte und Methoden der Unternehmensführung“, Bern und Stuttgart 1981, S. 255.

12) Wild, Jürgen: „Grundlagen der Unternehmensplanung“, Reinbek bei Hamburg, 1974, S. 196 ff.; Rehn, Götz: „Modelle der Organisationsentwicklung“, Bern und Stuttgart 1979, S. 188 ff.

13) Malik, Fredmund und Schwaninger, Markus: „Portfolio-Management in der internationalen tätigen Unternehmung“, in: Verkauf und Marketing, Nr. 2/82, S. 15 f.

14) Logik kommt vom griechischen „logos“ = Ordnung, Wort, Rede, Zahl. Die Anregung, Chronologik und Psychologik von Sachlogik zu unterscheiden, verdanke ich Dr. F. Malik.

15) Malär, Andrea: „Diverse Planungsrichtlinien“, Management Zentrum St. Gallen 1979-1982.

16) Dachler, H. Peter: „Toward a psychology of social systems“, Vielfältigstes Manuskript, Hochschule St. Gallen 1982, S. 12 ff.

17) Rusch, Toni und Schwaninger, Markus: „So haben wir ein zeitgemäßes Führungssystem eingeführt“, in: Management-Zeitschrift IO, Jg. 51, 1982, Nr. 5, S. 193-196.

18) Malik, Fredmund: „Management-Systeme“, Bern 1981, S. 26 ff.

19) Malik, Fredmund, a.a.O., S. 13 ff.