

Sonderdruck

Hans-Christian Pfohl / Wolfgang Stölzle

Funktionen und Prozesse der Planung

In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 25. Jg. 1996, Nr. 5,
S. 233-237

WiSt

Wirtschafts- wissenschaftliches Studium

Zeitschrift für Ausbildung und Hochschulkontakt

- | | |
|-----------------------|--|
| <i>Franz</i> | Globalisierte Arbeitsmärkte und Lohnpolitik |
| <i>Eisele/Renner</i> | Grundlagen der Umwandlungsbilanzierung
nach Handels- und Steuerrecht, Teil II |
| <i>Maennig/Hunger</i> | Seigniorageverluste — Hemmnis für die
Europäische Währungsunion? |
| <i>Pfohl/Stölzle</i> | Funktionen und Prozesse der Planung |
| <i>Stephan</i> | Das Europäische Arbeitsmarktmodell |
| <i>Heise</i> | Faktorintensität und Beschäftigung |
| <i>Pohl</i> | Leapfrogging |
| <i>Müller</i> | Partnerschaftsgesellschaft |
| <i>Uhr</i> | Computer Integrated Business |
| <i>Lienemann/Reis</i> | Der ressourcenorientierte Ansatz |
| <i>Hardock</i> | Ranking US-amerikanischer Business Schools |
| <i>Bartel</i> | Motivierung von Nicht-Hauptfachstudierenden
der Volkswirtschaftslehre |
| <i>Eisele/Renner</i> | Fälle zur Umwandlungsbilanzierung |

5/1996

25. Jahrgang
Heft 5 • Mai 1996

Verlage C.H. Beck und Vahlen · München · Frankfurt a. M.

Wirtschafts-**WiSt** wissenschaftliches Studium

Heft 5
25. Jahrgang
Mai 1996

Zeitschrift für Ausbildung und Hochschulkontakt

Herausgeber: Prof. Dr. Norbert Berthold • Prof. Dr. Dr. h.c. Erwin Dichtl • Prof. Dr. Dr. h.c. Otmar Issing

AUS DEM INHALT

Im Visier	Globalisierte Arbeitsmärkte und Lohnpolitik <i>Von Prof. Dr. Wolfgang Franz, Konstanz</i>	221
Wissenschaftliche Beiträge	<i>Prof. Dr. Wolfgang Eisele und Wolfgang Renner, M.B.A., Hohenheim</i> Grundlagen der Umwandlungsbilanzierung nach Handels- und Steuerrecht, Teil II	222
	<i>Prof. Dr. Wolfgang Maennig und Adrian Hunger, Hamburg</i> Seigniorageverluste — Hemmnis für die Europäische Währungsunion?	227
	<i>Prof. Dr. Hans-Christian Pfohl und Dr. Wolfgang Stölzle, Darmstadt</i> Funktionen und Prozesse der Planung	233
	<i>Dr. Gesine Stephan, Hannover</i> Grundlagen des europäischen Arbeitsmarktmodells	238
Gesetze, Effekte, Theoreme	Faktorintensität und Beschäftigung. Ein alternativer <i>Verdoorn</i> -Ansatz. <i>Von Dr. Arne Heise, Düsseldorf</i>	243
Das aktuelle Stichwort	Leapfrogging. <i>Von Dr. Alexander Pohl, Trier</i>	247
	Die Partnerschaftsgesellschaft. Eine neue Rechtsform für freie Berufe. <i>Von Dr. Ursula Müller, Trier</i>	250
WiSt-Inforum	Computer Integrated Business (CIB) — Konsequenzen für Standardsoftware. <i>Von Prof. Dr. Wolfgang Uhr, Dresden</i>	
Kleine Abhandlungen	Der ressourcenorientierte Ansatz. Struktur und Implikationen für das Dienst- leistungsmarketing. <i>Von Carsten Lienemann und Dipl.-Kfm. Thomas Reis,</i> <i>Marburg</i>	257
Informationen für Studium und Beruf	Ranking US-amerikanischer Business Schools. <i>Von Dipl.-Kffr. Petra</i> <i>Hardock, Mannheim</i>	263
	Zur Motivierung von Nicht-Hauptfachstudierenden der Volkswirtschafts- lehre. <i>Von Dr. Rainer Bartel, Linz</i>	265
	Kurzberichte	268
Wist-Fallstudie	Ausgewählte Fälle zur Umwandlungsbilanzierung. <i>Von Prof. Dr. Wolfgang</i> <i>Eisele und Wolfgang Renner, M.B.A., Hohenheim</i>	269
	Impressum	237

Funktionen und Prozesse der Planung

Prof. Dr. Hans-Christian Pfohl und Dr. Wolfgang Stölzle, Darmstadt

Die Planung stellt sowohl ein traditionelles betriebswirtschaftliches Forschungsfeld als auch einen Bereich dar, dem seit langer Zeit in der Unternehmenspraxis große Beachtung geschenkt wird. Der Beitrag soll einen Eindruck von der derzeitigen Bedeutung der Planung aus funktionaler und prozessualer Sicht vermitteln.

Dr. Hans-Christian Pfohl ist o. Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Technischen Hochschule Darmstadt. Bevorzugte Forschungsgebiete: Planung und Kontrolle, Organisation, Logistik.

Dr. Wolfgang Stölzle ist Akademischer Rat am Institut für Betriebswirtschaftslehre der Technischen Hochschule Darmstadt. Bevorzugte Forschungsgebiete: Planung und Kontrolle, Controlling, Umweltmanagement.

1. Grundlagen der Planung

Die umfassende Verbreitung des Planungsgedankens spiegelt sich in einer großen Begriffsvielfalt wider. Während ehemals, einem engen Begriffsverständnis folgend, die Ausarbeitung von Handlungsalternativen sowie das Durchdenken künftiger Abläufe im Vordergrund standen, wird heute der Terminus **Planung** häufig in einem weiteren Sinne mit dem Treffen von Entscheidungen in Verbindung gebracht. Dabei lassen sich als begriffskonstituierende Merkmale die Zukunftsbezogenheit, der Gestaltungscharakter und der Prozeßcharakter identifizieren, so daß unter Planung ein methodisch-systematischer Prozeß zur Formulierung von Zielen und zur Auswahl zielrealisierender Handlungsprogramme zu verstehen ist.

Im Hinblick auf den Entscheidungsbezug der Planung sind die Reduzierung von **Komplexität** und **Dynamik** des Entscheidungssystems als „Schlüsselbegriffe für die Analyse von Planungsphänomenen“ (Wild, 1982, S. 17) zu qualifizieren. Demnach soll Planung zum einen in Form der Modellunterstützung zur Reduktion von Komplexität beitragen. Zum anderen dient die Formulierung von Prognosen zum Abbau der Unsicherheit in einer zunehmend dynamischen Umwelt. Die Umsetzung dieser beiden generellen Forderungen hängt maßgeblich von der funktionalen und prozessualen Ausgestaltung der Planung ab.

2. Funktionen im Planungssystem

Wird die Planung funktional betrachtet, ist zunächst aus einer sachlogischen Perspektive der Beitrag zur Errei-

chung der ihr gesetzten Ziele zu beleuchten. Auf dieser Basis können dann konkrete Planungsaufgaben differenziert werden.

2.1. Planungsfunktionen

Auf einer obersten Betrachtungsebene stehen die fünf **Grundfunktionen** der Planung, nämlich die Erfolgs-sicherung bzw. Effizienzsteigerung, die Risikoerkenntnis und -reduktion, die Flexibilitätserhöhung, die Komplexitätsreduktion sowie die Schaffung von Synergieeffekten. Daran anknüpfend sind **spezielle Planungsfunktionen** zu definieren.

Bei einer kybernetischen Auffassung des Planungs- und Kontrollsystems ist als spezielle Planungsfunktion zunächst die **Führungsfunktion** zu nennen. Denn nur über das Zusammenspiel von Planung und Kontrolle können die Unternehmensziele bestimmt, die notwendigen Steuerungsmaßnahmen in Abstimmung mit der Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen ergriffen und mit Hilfe von Führungsentscheidungen umgesetzt werden. Damit erlangt die Führungsfunktion eine dominierende Stellung, an der sich die folgenden speziellen Planungsfunktionen auszurichten haben.

Die **Ordnungs- oder Koordinationsfunktion** sorgt für eine Reduzierung der Komplexität und eine Erhöhung der Transparenz bei komplexen Planungsobjekten. Daneben sollen Teilpläne aufeinander abgestimmt, Redundanz abgebaut und Synergieeffekte frühzeitig aufgedeckt werden.

Über die **Motivationsfunktion** der Planung werden Anreize für die Mitarbeiter geschaffen, im Rahmen der Planung operationalisierte Ziele zu erreichen. Voraussetzungen für die Erfüllung der Motivationsfunktion sind zum einen die Einbindung der Mitarbeiter in den Zielbildungs- und Planungsprozeß und zum anderen — meist damit einhergehend — die ausschließliche Formulierung erreichbarer Ziele.

Die **Optimierungsfunktion** der Planung knüpft an deren Entscheidungsbezug an. Hierbei gilt es, zwischen verschiedenen zur Disposition stehenden Handlungsalternativen eine optimale Auswahlentscheidung zu treffen. Für die Umsetzung der Optimierungsfunktion steht ein breites Spektrum von Planungsinstrumenten zur Verfügung.

Die **Sicherungsfunktion** zielt auf den Zukunftsbezug der Planung und die damit verbundene Unsicherheit ab. Dieser Herausforderung begegnet die Planung mit der Erstellung von Prognosen über die Entwicklung des Unternehmens und seiner Umwelt im Planungszeitraum. Dabei ist für verschiedene zukünftige Ereignisse nach Möglichkeit die jeweilige Eintrittswahrscheinlichkeit zu benennen.

Anknüpfend an die Abbildung solcher Unsicherheiten obliegt es der **Flexibilitätsfunktion**, für unterschiedliche Unternehmens- und Umweltzustände in der Planung entsprechende Handlungsalternativen aufzuzeigen. Eine hohe Flexibilität kommt beispielsweise darin zum Ausdruck, daß für den Fall nicht eintretender Planungsprämissen sogenannte Eventual- bzw. Schubladenpläne erstellt oder robuste erste Schritte definiert werden.

2.2. Planungsaufgaben

Die Formulierung von **Planungsaufgaben** dient dazu, sachlogische Zusammenhänge im Planungs- und Kontrollsystem zu identifizieren. Sollen Planungsaufgaben unabhängig von Objekt und Ebene der Planung definiert werden, bietet sich eine Bezugnahme auf die zur Erfüllung der Planungsfunktionen notwendigen Maßnahmen an. Unter diesem Blickwinkel lassen sich idealtypisch als Aufgabenfelder die Aktionswirkungs-, Personal-, Mittel-, Verfahrens-, Raum- und Zeitplanung unterscheiden.

Die **Aktionswirkungsplanung** zielt dabei auf die Planungsergebnisse ab. Sie beschäftigt sich mit den Objekten, Erfolgswirkungen, Zahlungsvorgängen sowie Konsequenzen eines Planungsvorhabens für die Auslastung der betrieblichen Kapazitäten.

In der **Personalplanung** werden für den Produktionsfaktor „Humanressource“ die personalen Anforderungen und Einsatzbedingungen fixiert. Wenn mehrere Personen Gegenstand der Personalplanung sind, wird zudem eine bedarfsgerechte Zuordnung von Personen zu Aufgaben oder Teilaufgaben erforderlich.

Die anderen materiellen und immateriellen Produktionsfaktoren finden in der **Mittelplanung** Berücksichtigung, die sich ebenfalls mit Anforderungen, Einsatzbedingungen und der Frage der bedarfsgerechten Zuordnung auseinandersetzt.

Die **Verfahrensplanung** stellt die Verknüpfung von Produktionsfaktoren und den angestrebten Ergebnissen her. Hierbei können Planungsinstrumente aus verschiedensten Instrumentengruppen zum Einsatz gelangen. Beispielhaft sei die Einteilung in Beschreibungs- bzw. Analyse-, Prognose-, Such-, Bewertungs- und Entscheidungsinstrumente genannt.

In der **Raumplanung** werden Orte und Wege der Planumsetzung determiniert. Oft ist die Raumplanung identisch mit der Standortplanung.

Die **Zeitplanung** unterlegt den Planvollzug mit Zeitpunkten und -räumen. Bei kurzfristigen Planungshorizonten wird sie häufig als Terminplanung bezeichnet.

In der Unternehmenspraxis werden die einzelnen Aufgaben häufig nicht in dieser vollen Differenzierung wahrgenommen. Zudem laufen zumindest einige Aufgaben parallel zueinander ab. Die damit zusammenhängende Frage nach dem Phasencharakter der Planung steht im Mittelpunkt der Prozeßbetrachtung.

3. Planungsprozesse im Lichte neuer Managementkonzepte

Nicht nur die aktuelle Diskussion über Prozeßmanagement und Prozeßdenken, sondern auch der Entscheidungsbezug der Planung führen zu einem Denken in Prozessen. Vor diesem Hintergrund wird zunächst das Prozeßverständnis der Planung erläutert, bevor die Bedeutung von Planungsprozessen in verschiedenen Managementkonzepten zu beleuchten ist.

3.1. Planung aus prozessualer Sicht

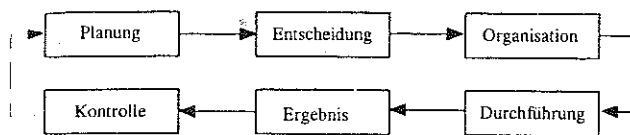
Die verbreitete **Unterteilung** des **Planungsprozesses** in die vier Phasen Problemstellung, Lösungsfindung, Optimierung und Implementierung ist nicht als idealtypisches zeitliches Phasenschema zu interpretieren. Vielmehr soll dadurch die logische Prozeßstruktur verdeutlicht werden, die Aufschluß über die Zusammenhänge zwischen einzelnen Prozessen und Teilprozessen der Planung gibt.

Grundsätzlich läßt sich diese allgemeine Darstellung des Planungsprozesses auf alle drei Planungsebenen (strategisch, taktisch, operativ) übertragen. Neben eine solche horizontale Sichtweise tritt eine vertikale Betrachtung, bei welcher der Planungsprozeß als Bindeglied zwischen den einzelnen Planungsebenen fungiert. Nachfolgend steht mit Blick auf die verschiedenen Managementkonzepte der **strategische Planungsprozeß** im Vordergrund, der in die fünf Phasen strategische Analyse und Prognose, Formulierung strategischer Ziele, Entwicklung von Strategien, Durchführungsplanung sowie strategische Kontrolle und Anpassung unterteilt werden kann. Die beiden letzten Phasen der Plandurchsetzung und -kontrolle werden auch als strategische Steuerung bezeichnet. Erweitert man das Blickfeld von der Strategieplanung auf die Steuerung und Kontrolle der Strategieimplementierung, findet der Begriff Strategisches Management Verwendung. Die große Aktualität der strategischen Planung aus theoretischer Perspektive kommt durch das neue Verständnis zum Ausdruck, das ihr im Zuge der Entwicklung neuer Managementkonzepte beigemessen wird.

3.2. Planung im klassischen Managementprozeß

Das klassische Managementverständnis basiert auf einem Prozeßschema, bei dem die einzelnen Managementfunktionen als systematische, idealtypische Abfolge begriffen werden. Als **Managementfunktionen** finden in der Regel die Planung, die Durchführung, das Ergebnis und die Kontrolle Berücksichtigung. Darüber hinaus werden als weitere Funktionen die Entscheidung und die Organisation genannt. Die Verknüpfung der Managementfunktionen führt zu dem in der *Abb. 1* skizzierten Managementprozeß bzw. -zyklus.

Nach diesem Verständnis dominiert die Planung die anderen Managementfunktionen. Denn zum einen steht die Planung am Anfang des Prozeßschemas und bildet damit die Voraussetzung für die Aktivitäten in den nachfolgen-



Quelle: In Anlehnung an Mag, 1992, S. 61.

Abb. 1: Der klassische Managementprozeß

den Phasen. Demzufolge bewegen sich letztere innerhalb des von der Planung vorgegebenen Orientierungsrahmens und dienen im Ergebnis dem Planungsvollzug. Zum anderen können Planungsprozesse prinzipiell innerhalb jeder der genannten Phasen stattfinden. Vor diesem Hintergrund läßt sich der klassische Managementprozeß durch das **Primat der Planung** charakterisieren und ist insofern als „plandeterminiert“ zu bezeichnen.

Im Rahmen der Kontrolle als letzter Phase im Managementprozeß werden rückblickend Abweichungsanalysen durchgeführt, deren Ergebnisse in den nächsten Managementzyklus einfließen und Korrekturen in der zugehörigen Planungsphase auslösen. Dabei wird unterstellt, daß sich die alte und die neue Problemstruktur zumindest ähneln, so daß die Kontrollinformationen für den neuen Prozeß Relevanz besitzen. Die Fortschreibung der Planung in aufeinanderfolgenden Managementzyklen wird insofern als **Planungsspirale** bezeichnet.

Die Kritik am klassischen Managementprozeß setzt einerseits an dem beschriebenen **Kontrollverständnis** an. In diesem Zusammenhang wird erstens angeführt, daß die Kontrollinformationen im Hinblick auf notwendige Planrevisionen zu spät bereitgestellt werden. Zweitens besteht die Gefahr, daß die Ergebnisse der Abweichungsanalyse keine Planrevision veranlassen, obwohl eine solche aufgrund unerwarteter Veränderungen der Problemstruktur durchaus angezeigt wäre. Andererseits wird beim klassischen Managementprozeß das dort zugrunde gelegte **Planungsverständnis** in Frage gestellt. Denn als zentrales Element des Planungsprozesses gilt die Prognose.

Die Zuverlässigkeit von Prognosen ist jedoch insbesondere in bezug auf die strategische Planung aus den beiden folgenden Gründen anzuzweifeln: Erstens gelingt es mit Hilfe von Prognosen nicht, die dem Unternehmen und seiner Umwelt anhaftende Komplexität zu durchdringen und abzubilden. Deshalb unterliegen Prognosen oft stark vereinfachenden Annahmen, die zu einer Vernichtung struktureller Umweltkomplexität und damit zu Unzuverlässigkeit der Prognoseergebnisse führen können. Zweitens sind Prognosen von dem Problem der Unsicherheit betroffen. Denn es existieren Quellen von Unsicherheit, die eine Prognostizierbarkeit der Umwelt fraglich erscheinen lassen. Mit der nicht vollständig zu erfassenden Unsicherheit geht wiederum eine mangelnde Zuverlässigkeit der Resultate der Prognosen einher.

Damit stellt sich zusammenfassend die Frage, inwiefern das den klassischen Managementprozeß charakterisierende Primat der Planung zu rechtfertigen ist. Mit dem soge-

nannten neugefaßten Managementprozeß und dem evolutionären Managementkonzept werden im folgenden zwei Ansätze mit einem vom klassischen Managementprozeß abweichenden Verständnis der Planung und Kontrolle vorgestellt.

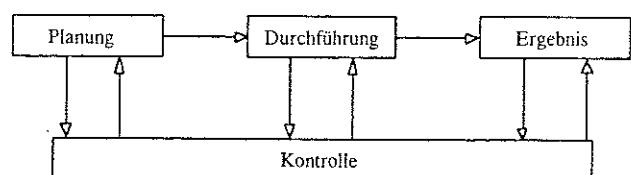
3.3. Planung im neugefaßten Managementprozeß

Die Neufassung des Managementprozesses zeichnet sich durch eine Abkehr vom Primat der Planung aus. Die Ausrichtung von Planung und Kontrolle läßt sich statt dessen mit den Funktionen Selektion und Kompensation kennzeichnen.

Die Planung erbringt demnach eine **Selektionsleistung**. Denn sie stellt sich als ein Prozeß dar, der aus dem unsicheren und unbegrenzten Feld von Informationen über das Unternehmen und seine Umwelt durch Selektion eine Orientierung für zukünftiges Handeln schafft. Dabei wird mit Hilfe von Relevanzvermutungen über die zukünftige Entwicklung und die Wirkungszusammenhänge trotz der Vieldeutigkeit der Unternehmens- und Umweltentwicklung ein eindeutiges Handlungsprogramm erstellt.

Gegenüber der Selektionsleistung der Planung erfüllt die Kontrolle eine **Kompensationsfunktion**, indem sie die mit der Selektion einhergehenden Risiken begrenzt. Eine so verstandene (strategische) Kontrolle kann nur wirksam werden, wenn den beiden folgenden Forderungen nachgekommen wird: Erstens ist das Suchfeld der Kontrolle weiter auszulegen als das Entscheidungsfeld der Planung, damit die infolge der Selektionsleistung der Planung nicht berücksichtigten Informationen hinterfragt werden können. Insofern kann die Kontrolle als ungerichtete Überwachungsfunktion für eine gerichtete Planung aufgefaßt werden. Zweitens hat die Kontrolle den Planungs- (und auch den Durchführungs-)prozeß von Anfang an zu begleiten, um frühzeitig im Zusammenhang mit der Selektion entstehende Risiken aufzudecken. Aus dieser Überlegung erwächst die Notwendigkeit, bereits die ersten Planungsaktivitäten durch eine Prämissenkontrolle zu begleiten. Der damit skizzierte **Ansatz des neugefaßten Managementprozesses** wird am Beispiel der vier grundlegenden Prozeßphasen in Abb. 2 verdeutlicht.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, daß sich das Verhältnis von Planung und Kontrolle gewandelt hat. Demnach wird einerseits die Kontrolle insofern zur Voraussetzung für die Planung, als die Selektionsleistung durch eine Kompensationsleistung zu ergänzen ist. Andererseits



Quelle: In Anlehnung an Schreyögg, 1991b, S. 276.

Abb. 2: Der neugefaßte Managementprozeß

bildet die Planung weiterhin, wenn auch in einem modifizierten Sinn, den Referenzpunkt der Kontrolle.

3.4. Planung im evolutionären Managementkonzept

Der **Evolutionsbegriff** kennzeichnet aus betriebswirtschaftlicher Sicht die Herausbildung einer komplexen Struktur mit neuen Eigenschaften aus einer bereits vorhandenen Struktur. Bezieht man diesen Evolutionsbegriff auf das Unternehmen und seine Umwelt, steht das Management vor der Aufgabe, alle für die Existenzsicherung des Unternehmens bedeutsamen, evolutionären Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und zu interpretieren, um daraus einen Orientierungsrahmen für das unternehmerische Handeln abzuleiten.

Das **evolutionäre Managementkonzept** bezeichnet demnach ein Strategisches Management, das die Steuerung und Koordination der langfristigen Evolution des Unternehmens umfaßt. Dabei richten sich die Steuerung und Koordination an einer konzeptionellen Gesamtsicht der Unternehmenspolitik aus, die selbst einer ständigen kritischen Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung unterworfen bleibt. In der Konsequenz ergibt sich für die strategische Planung die Forderung, schnell auf Änderungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu reagieren, um damit die Evolution beherrschbar zu machen.

Diesem Anspruch begegnet das Strategische Management mit der nachfolgend beschriebenen **Gesamtarchitektur von Planungs- und Kontrollsystemen**. Das Planungssystem setzt sich aus lose gekoppelten Planungsmodulen zusammen, die stark an den jeweils vorliegenden Problemen auszurichten sind. Die Module werden dabei nicht über ein „ritualisiertes Ableiten“ der Pläne eines Moduls aus der Planung eines vorgelagerten Moduls miteinander verbunden, sondern mit Hilfe eines „kreativen Übersetzens“ des Planungsinhalts. Die Abstimmung wird durch ein sogenanntes Plan-Briefing unterstützt. Hier wird überprüft, ob die bislang verfolgten Pläne noch der Unternehmens- und Umweltstruktur gerecht werden. Damit stellt das Plan-Briefing die Verbindung zur Kontrolle her, die drei verschiedene Testeinheiten vorsieht. Der Prämissentest untersucht die Übereinstimmung zwischen dem jeweils betrachteten und dem vorgelagerten Planungsmodul. Der Rahmentest vergleicht die Stimmigkeit des Plans mit anderen logisch übergeordneten Planvorgaben. Der Konsolidierungstest bezieht sich auf die Abstimmung der Teilmodule innerhalb des untersuchten Planungsmoduls.

Zusammenfassend sieht auch das evolutionäre Managementkonzept eine Abkehr vom Primat der Planung vor. Statt dessen wird der zunehmenden Komplexität und Unsicherheit von Unternehmen und Umwelt durch einen **Modularisierungsansatz** Rechnung getragen, der sich durch eine größere Anpassungsfähigkeit an Veränderungen von Unternehmen und Umwelt auszeichnet.

4. Grenzen der Planung

Nach *Bronner* existieren aus dem theoretischen Blickwinkel heraus „prinzipielle, instrumentelle und konzeptionelle Planungsgrenzen“ (*Bronner*, 1989, Sp. 592). Die **prinzipiellen Grenzen** entstehen unabhängig von der Ausgestaltung der Planungssysteme bzw. -prozesse. Vielmehr liegen sie in den Zielen oder Prämissen der Planung begründet und knüpfen an den bereits oben angesprochenen Problemen im Zusammenhang mit der Erstellung von Prognosen an. Diesbezüglich sind erstens der Planung immanente Antinomien zu nennen, konkret in bezug auf die Unvereinbarkeit des

- Zukunftsbezugs gegenüber Planungsaussagen mit der Qualität „Wissen“,
- Zufallscharakters zukünftiger Entwicklung gegenüber dem Bestreben, Planung auf aus der Vergangenheit abgeleiteten Gesetzmäßigkeiten aufzubauen, sowie der Unvereinbarkeit der
- Festlegung von Gestaltungsmaßnahmen durch die Planung gegenüber dem damit einhergehenden Verlust an Freiheitsgraden.

Zweitens wird die Planung mit der dem Unternehmen und der Umwelt anhaftenden Komplexität konfrontiert. Die Selektionsmechanismen zur Komplexitätsreduktion führen dabei häufig zu einer Komplexität des Planungssystems selbst, die mit nicht unbeachtlichem personellen, zeitlichen und finanziellen Aufwand verbunden ist. Drittens wohnt der Planung wegen ihres Zukunftsbezugs zwangsläufig das Problem der Unsicherheit inne. Neben die objektive Unbestimmtheit aufgrund begrenzter Kapazität zur Informationsaufnahme und -verarbeitung tritt die subjektive Unbestimmtheit, die das individuell unterschiedliche Empfinden der Unsicherheit durch die Planungsträger beschreibt. Angesichts des grundlegenden Charakters der prinzipiellen Planungsprobleme enthalten auch die modernen Managementkonzepte keine Perspektiven zur Ausschaltung dieser Defizite.

Die **instrumentellen Planungsgrenzen** erwachsen aus den Aktivitäten bei Planungsprozessen. In diesem Zusammenhang sind erstens die oben genannte beschränkte Informationsgewinnung aufgrund mangelnder Quellenkenntnis oder infolge von Zugangsschranken ebenso wie die Probleme bei der Verarbeitung der Informationen unter Berücksichtigung der jeweiligen Verknüpfungen zu nennen. Zweitens ergibt sich eine Bewertungsunsicherheit bei der Priorisierung von Zielen und Alternativen sowie bei der Abschätzung der Zuverlässigkeit der dafür herangezogenen Informationen. Dazu kommen drittens methodische Fragen in Verbindung mit der Akzeptanz von Modellen und der damit erzielten Ergebnisse. Diese instrumentellen Planungsprobleme können mit Hilfe (hier nicht näher beschriebener) ausdifferenzierter Planungsinstrumente, welche die Erfüllung der Planungsaufgaben unterstützen, zumindest reduziert werden.

Die konzeptionellen Grenzen umschreiben die Schwächen, die einzelnen Planungssystemen anhaften können. Dazu zählt erstens die oft unzureichende Verknüpfung der Planung mit den Steuerungs- und Kontrollsystemen insbesondere im Hinblick auf eine abgestimmte Zielkonzeption. Zweitens erfüllen Planungssysteme, die lediglich in starren Zeitabständen Plankorrekturen durchführen, nicht die Flexibilitätssfunktion. Drittens schließlich wird bei den Betroffenen nicht das notwendige Bewußtsein für den Umgang mit Planungssystemen (Planungskultur) geweckt, wodurch etwa Vorbehalte und Abwehrmaßnahmen bei der Planung selbst, bei Plankorrekturen sowie bei Kontrollprozessen entstehen. Die konzeptionellen Planungsprobleme verlieren durch die Umsetzung moderner Managementkonzepte zukünftig ihre Bedeutung.

Literatur

- Arbeitskreis „Integrierte Unternehmensplanung“ der Schmalenbachgesellschaft - Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V., Grenzen der Planung, Herausforderung an das Management, in: ZfbF, 43. Jg. (1991), S. 811-829.
- Bea, F.X., J. Haas, Strategisches Management, Stuttgart, Jena 1995.
- Berens, W., W. Delfmann, Quantitative Planung. Konzeption, Methoden und Anwendungen, Stuttgart 1994.
- Bronner, R., Grenzen der Planung und Planungszwänge, in: Szyperski, N. (Hrsg.), Handwörterbuch der Planung, Stuttgart 1989, S. 590-598.
- Gälweiler, A., Strategische Unternehmensführung, 2. Auflage, Frankfurt a.M., New York 1990.
- Hahn, D., PuK Controlling-Konzepte, 5. Auflage, Wiesbaden 1996.
- Hammer, R.M., Unternehmensplanung, 4. Auflage, München, Wien 1991.
- Hasselberg, F., Strategische Kontrolle im Rahmen strategischer Unternehmensführung, Frankfurt a.M. et al. 1989.
- Hinterhuber, H.H., Planung im Managementzyklus, in: Szyperski, N. (Hrsg.), Handwörterbuch der Planung, Stuttgart 1989, Sp. 1419-1426.
- Hinterhuber, H.H., Paradigmenwechsel. Vom Denken in Funktionen zum Denken in Prozessen, in: JFB, 44. Jg. (1994), S. 58-75.
- Kirsch, W., D. zu Knyphausen, M. Ringlstetter, Grundideen und Entwicklungstendenzen im Strategischen Management, in: Riekhof, H.C. (Hrsg.), Strategieentwicklung, Stuttgart 1991, S. 5-21.
- Kirsch, W., W. Trux, Strategisches Management, in: Szyperski, N. (Hrsg.), Handwörterbuch der Planung, Stuttgart 1989, Sp. 1924-1935.
- Kreikebaum, H., Strategische Unternehmensplanung, 4. Auflage, Stuttgart et al. 1991.
- Mag, W., Die Funktionserweiterung der Unternehmensführung, in: WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 21. Jg. (1992), S. 60-63.
- Matthes, W., Maßnahmen- und Ressourcenplanung, in: Szyperski, N. (Hrsg.), Handwörterbuch der Planung, Stuttgart 1989, Sp. 1059-1065.
- Munari, S., C. Naumann, Strategische Steuerung. Bedeutung im Rahmen des Strategischen Management, in: Hahn, D., Taylor, B. (Hrsg.), Strategische Unternehmensführung. Stand und Entwicklungstendenzen, 6. Auflage, Heidelberg 1994, S. 635-650.
- Naumann, C., Strategische Steuerung und integrierte Unternehmensplanung, München 1982.
- Pfuhl, H.-Chr., Planung und Kontrolle, Stuttgart et al. 1981.
- Pfuhl, H.-Chr., Planung, in: Chmielewicz, K., Schweitzer, M. (Hrsg.), Handwörterbuch des Rechnungswesens, 3. Auflage, Stuttgart 1993, Sp. 1568-1583.
- Schreyögg, G., Der Managementprozeß — neu gesehen, in: Staehle, W.H., Sydow, J. (Hrsg.), Managementforschung 1, Berlin, New York 1991a, S. 255-289.
- Schreyögg, G., Planung und Kontrolle. Eine Zwillingsbeziehung in neuem Licht, in: Fandel, G., Gehring, H. (Hrsg.), Operations Research. Beiträge zur quantitativen Wirtschaftsforschung, Berlin et al. 1991b, S. 267-278.
- Steinmann, H., F. Hasselberg, Der strategische Managementprozeß. Vorüberlegungen für eine Neuorientierung, in: ZfB, 58. Jg. (1988), S. 1308-1322.
- Welge, M.K., A. Al-Laham, Planung. Prozesse, Strategien, Maßnahmen, Wiesbaden 1992.
- Wild, J., Grundlagen der Unternehmensplanung, 4. Auflage, Opladen 1982.
- Zettelmeyer, B., Strategisches Management und strategische Kontrolle, Darmstadt 1984.

WiSt

Schriftleitung: Verantwortliche Redakteure: für Betriebswirtschaftslehre Prof. Dr. Dr. h. c. Erwin Dichtl, Universität, Schloß, 68161 Mannheim, Telefon: 0621/2925687; für Volkswirtschaftslehre Prof. Dr. Norbert Berthold, Sanderling 2, 97070 Würzburg, Telefon: 0931/312925. Mitarbeiter: Dr. Michael Lingenfelder, Mannheim, und Dipl.-Volkswirt Martin Donges, Würzburg.

Mit der Annahme eines Manuskripts zur Veröffentlichung überträgt der Autor dem Verlag das ausschließliche Verlagsrecht für die Zeit bis zum Ablauf des Urheberrechts. Eingeschlossen sind insbesondere auch die Befugnis zur Einspeicherung in eine Datenbank sowie das Recht der weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken im Wege eines photomechanischen oder eines anderen Verfahrens. Dem Autor verbleibt die Befugnis, nach Ablauf eines Jahres anderen Verlagen eine einfache Abdruckgenehmigung zu erteilen; ein Honorar hieraus steht dem Autor zu.

Urheber- und Verlagsrechte: Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt.

Das gilt auch für die veröffentlichten Gerichtsentscheidungen und ihre Leitsätze, denn diese sind geschützt, soweit sie vom Einsender oder von der Schriftleitung erarbeitet oder redigiert worden sind. Der Rechtsschutz gilt auch gegenüber Datenbanken und ähnlichen Einrichtungen. Kein Teil dieser Zeitschrift darf außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ohne schriftliche Genehmigung des Verlags in irgendeiner Form — durch Fotokopie, Mikrofilm oder andere Verfahren — reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsanlagen verwendbare Sprache, übertragen werden.

Anzeigenabteilung: Verlag C.H. Beck, Anzeigenabteilung, Wilhelmstr. 9, 80801 München. Postanschrift: Postfach 400340, 80703 München. Telefon: 089/38189-608, Telefax: 089/38189-589. Verantwortlich für den Anzeigenteil: Fritz Leberherz. Z. Zt. gilt Anzeigenpreisliste Nr. 17.

Verlag: C.H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung (Oscar Beck), Wilhelmstraße 9, 80801 München, Telefon: 089/38189-0, Telefax: 089/38189-589, Telefax: 089/38189398, Postbank: München, Kto. 6229-802, BLZ 70010080.

Erscheinungsweise: Monatlich.

Bezugspreise 1996: Halbj. DM 89,- (darin DM 5,82 MwSt.), **Vorzugspreis** für Studenten (fachbezogener Studiengang, gegen Nachweis) DM 66,- (darin DM 4,32 MwSt.). **Einzelheft:** DM 16,- (darin DM 1,05 MwSt.) jeweils zuzüglich Versandkosten.

Nicht eingegangene Exemplare können nur innerhalb von 6 Wochen nach dem Erscheinungstermin reklamiert werden. **Bestellungen** nehmen entgegen: jede Buchhandlung und der Verlag.

Abo-Service: 089/38189-337

Abbestellungen müssen 6 Wochen vor Halbjahresschluß erfolgen.

Adressenänderungen: Teilen Sie uns rechtzeitig Ihre Adressenänderungen mit. Dabei geben Sie bitte neben dem Titel der Zeitschrift die neue und die alte Adresse an.

Hinweis gemäß § 4 Abs. 3 der Postdienst-Datenschutzverordnung:

Bei Anschriftenänderung des Beziehers kann die Deutsche Post AG dem Verlag die neue Anschrift auch dann mitteilen, wenn kein Nachsendeantrag gestellt ist. Hiergegen kann der Bezieher innerhalb von 14 Tagen nach Erscheinen dieses Heftes beim Verlag widersprechen.

Satz: Studio Karin Geiss, 81476 München.

Druck: C.H. Beck'sche Buchdruckerei, Bergerstraße 3, 86720 Nördlingen.