

Univ.-Prof. Dr. Ewald Scherm
unter Mitarbeit von:
Markus Kleiner M.A., DEES
Dipl.-Ök. Insa Muth
Dr. Gotthard Pietsch

Modul 31671

Planung

Kurs 41671
Planung I: Theoretische Grundlagen der
Planung und des Controllings

LESEPROBE

Fakultät für
Wirtschafts-
wissenschaft

Der Inhalt dieses Dokumentes darf ohne vorherige schriftliche Erlaubnis durch die FernUniversität in Hagen nicht (ganz oder teilweise) reproduziert, benutzt oder veröffentlicht werden. Das Copyright gilt für alle Formen der Speicherung und Reproduktion, in denen die vorliegenden Informationen eingeflossen sind, einschließlich und zwar ohne Begrenzung Magnetspeicher, Computerausdrucke und visuelle Anzeigen. Alle in diesem Dokument genannten Gebrauchsnamen, Handelsnamen und Warenbezeichnungen sind zumeist eingetragene Warenzeichen und urheberrechtlich geschützt. Warenzeichen, Patente oder Copyrights gelten gleich ohne ausdrückliche Nennung. In dieser Publikation enthaltene Informationen können ohne vorherige Ankündigung geändert werden.

Planung I:

Theoretische Grundlagen der Planung und des Controllings

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
Abbildungsverzeichnis.....	4
Glossar	5
Lehr-/Lernziele.....	9
Literaturhinweise.....	10
1 Unternehmensführung, Planung und Controlling – Eine Einordnung.....	11
1.1 Das Verhältnis von Theorie, Konzeption und Praxis	11
1.2 Perspektiven der Unternehmensführung – Die funktionale und institutionelle Sicht.....	15
1.3 Planung und Controlling im Kontext des Handlungsfelds „Unternehmen“	20
Übungsaufgaben zu Kapitel 1.....	25
2 Rationalität und ihre Grenzen im Management.....	27
2.1 Zur Logik der Unternehmensführung – Zwischen gedanklicher Durchdringung und „Muddling Through“	27
2.1.1 Rationalität als Grundproblem der Unternehmensführung	27
2.1.2 Synoptische versus inkrementale Logik.....	32
2.1.3 Die situative Perspektive.....	41
2.2 Verhalten, Mikropolitik und Legitimation im Management.....	43
2.2.1 Verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse und Management.....	43
2.2.1.1 Individuelle Einflüsse.....	43
2.2.1.2 Gruppenspezifische Einflüsse	45
2.2.1.3 Unternehmenskulturelle Einflüsse	49
2.2.2 Mikropolitische Prozesse und Management	53
2.2.3 Legitimitätssicherung im Management.....	57
2.3 Schlussfolgerungen für das (strategische) Management	61
Übungsaufgaben zu Kapitel 2.....	64

3	Normative Bezugspunkte der Unternehmensführung.....	65
3.1	Unternehmensverfassung.....	65
3.2	Vision, Mission und Leitbild.....	67
3.3	Ziele in Unternehmen.....	71
3.4	Shareholder Value und Stakeholder-Ansatz.....	76
	Übungsaufgaben zu Kapitel 3	80
4	Planung.....	81
4.1	Grundlagen der Planung.....	81
4.1.1	Entwicklung der (strategischen) Planung	81
4.1.2	Begriff und Merkmale der Planung	85
4.1.3	Funktionen der Planung	87
4.1.4	Planungsträger und Plankoordination.....	89
4.1.4.1	Planungsträger.....	89
4.1.4.2	Plankoordination.....	90
4.1.4.2.1	Zeitliche Plankoordination	90
4.1.4.2.2	Plankoordination gemäß Rangfolge	93
4.2	Theoretische Strömungen der (strategischen) Planung.....	96
4.2.1	Der Market-based View.....	96
4.2.1.1	Die Industrieökonomik als theoretische Grundlage.....	96
4.2.1.2	Der Untersuchungsgegenstand der neueren Industrieökonomik.....	99
4.2.1.3	Die Bedeutung des industrieökonomischen Denkansatzes für die strategische Planung.....	102
4.2.2	Der Resource-based View	106
4.2.2.1	(Begriffliche) Grundlagen.....	106
4.2.2.2	Wettbewerbsvorteile und Isolationselemente	108
4.2.2.3	Kernkompetenzen eines Unternehmens.....	111
4.2.3	Zur Komplementarität industrieökonomischer und ressourcenbasierter Einflüsse	114
	Übungsaufgaben zu Kapitel 4	117
5	Controlling	119
5.1	Ursprünge und Entwicklung des Controllings	119
5.2	Überblick über Controllingkonzeptionen	121
5.2.1	Klassische und neue Controllingkonzeptionen.....	121

5.2.2	Rechnungswesen- und informationsorientierte Konzeptionen	122
5.2.3	Koordinationsorientierte Konzeptionen	125
5.2.4	Rationalitätssicherungsorientierte Konzeption	129
5.3	Reflexionsorientiertes Controlling.....	134
5.3.1	Die Basisaufgaben des Controllings	134
5.3.2	Abweichungs- und perspektivenorientierte Reflexion.....	136
5.3.3	Abweichungsorientierung: die Kontrollarten.....	138
5.3.4	Perspektivenorientierung: besondere Relevanz und geringer Kenntnisstand	143
5.4	Institutionalisierung des Controllings.....	145
5.4.1	Grundfragen der Institutionalisierung des Controllings.....	145
5.4.2	Ziele und situative Einflüsse	146
5.4.3	Manager und Controller	149
5.4.4	Idealtypische Modelle der Verteilung von Controllingaufgaben..	151
5.4.5	Vor- und Nachteile der idealtypischen Controllingmodelle	153
5.4.6	Rollen des Controllers.....	157
5.4.7	Die Controllingorganisation.....	159
5.5	Theoretische Vielfalt in der Controllingforschung: Entwicklungstendenzen und Perspektiven	161
	Übungsaufgaben zu Kapitel 5.....	165
6	Zusammenfassung	167
	Fallstudie.....	171
	Literaturverzeichnis.....	174
	Lösungen zu den Übungsaufgaben.....	205
	Lösung zu der Fallstudie	217

Lehr-/Lernziele

Nachdem Sie diesen Kurs durchgearbeitet haben, sollten Sie

- den Zusammenhang zwischen Planung, Controlling und Unternehmensführung darstellen können,
- die funktionale und institutionelle Perspektive der Unternehmensführung voneinander abgrenzen können,
- ein Grundverständnis für das Handlungsfeld „Unternehmen“ entwickelt haben,
- verschiedene Rationalitätskonzepte der Unternehmensführung beurteilen können,
- in der Lage sein, Überlegungen zu einer adäquaten Planungslogik anzustellen,
- verhaltenswissenschaftliche Einflüsse auf Planung und Controlling darlegen können,
- normative Bezugspunkte des Managements kennen,
- sich ein grundlegendes Verständnis für die Funktionen, Institutionalisierung und theoretischen Strömungen der (strategischen) Planung angeeignet haben,
- verschiedene Controlling-Konzeptionen voneinander abgrenzen können,
- ein genaues Verständnis des reflexionsorientierten Controllings besitzen,
- wissen, welche beiden Grundfragen bei der Institutionalisierung des Controllings zu beantworten sind, und die verschiedenen in diesem Zusammenhang auftretenden Problembereiche darlegen können sowie
- neuere Entwicklungen und Erkenntnisgegenstände der Controllingtheorie erläutern können.

4 Planung

4.1 Grundlagen der Planung

4.1.1 Entwicklung der (strategischen) Planung

Die historische Entwicklung der (strategischen) Planung kann als eine kontinuierliche Reaktion von Unternehmen auf sich wandelnde Anforderungen interpretiert werden. Ausgehend von Erkenntnissen empirischer Untersuchungen ist anzunehmen, dass die Herausbildung und Weiterentwicklung der (strategischen) Planung unternehmensübergreifend einen bestimmten Verlauf genommen hat (vgl. Honko 1981, S. 4-11). Betrachtet man die Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg, so lässt sich die Entwicklung grob anhand von vier aufeinander folgenden Phasen beschreiben (vgl. Welge/Al-Laham 2012, S. 11-14):

vier Phasen der Entwicklung

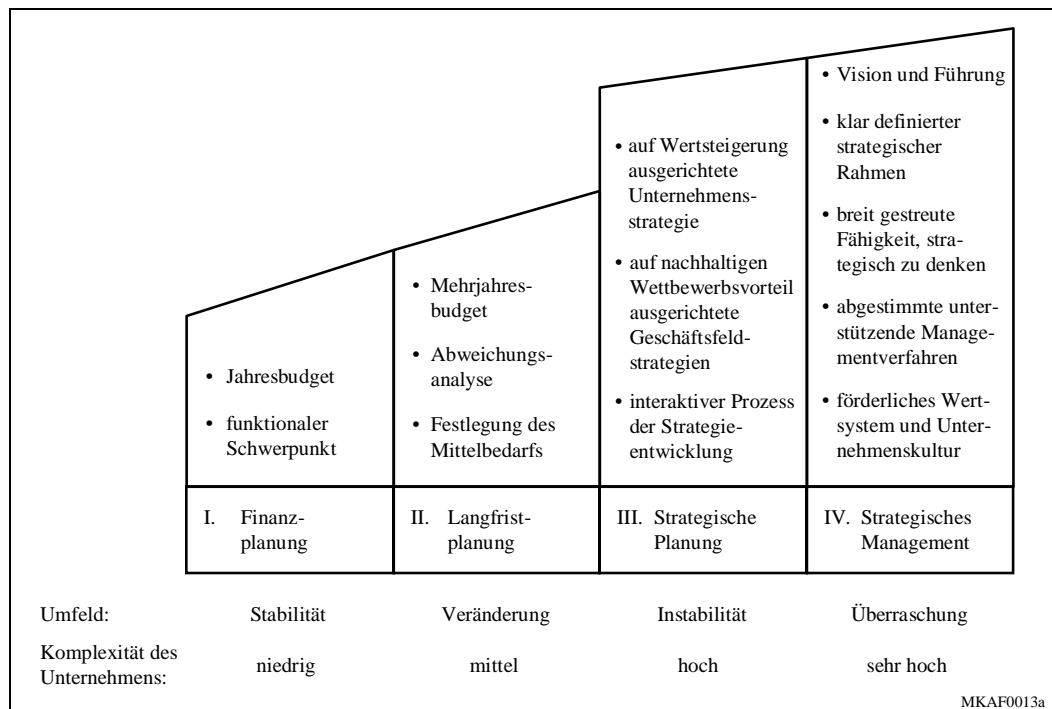


Abb. 4.1: Entwicklungsphasen der strategischen Planung (vgl. Welge/Al-Laham 2012, S. 12)

In der Phase der **Finanz- und Investitionsplanung** agierten Unternehmen in einer tendenziell stabilen Umwelt, in der technologische Neuerungen und damit verbundene Nachfrageentwicklungen größtenteils überschaubar und vorhersehbar waren. Die Planung diente in erster Linie dazu, vorgegebene Gewinn- und Kostenziele zu realisieren.

Budgetplanung

Mit dem Aufbau der **langfristigen Unternehmensplanung** stellte sich in den Unternehmen eine bedeutende Veränderung ein. Es wurden umfassendere Planungssysteme entwickelt, um Ziele, Maßnahmen und Budgets für viele Jahre im Voraus zu bestimmen. Dem lag die Absicht zugrunde, auf der Basis einer fundierten Projektion von Umweltentwicklungen Richtlinien für das zukünftige unternehmeri-

mehrfährige Prognosen

sche Handeln bereitzustellen, um den anhaltenden Nachfragezuwachs befriedigen zu können.

proaktives Handeln

Die intensivere Analyse des Wettbewerbs sowie die Auseinandersetzung mit besonderen Umweltgegebenheiten führten zu einer stärker marktorientierten **strategischen Planung**. Sie basiert auf der Annahme, dass aus einer wachsenden Dynamik und Komplexität der Umwelt immer wieder neue Anforderungen an Unternehmen entstehen. Diese gilt es zu analysieren, um nicht nur passiv und punktuell zu reagieren, sondern auch proaktiv zu handeln (vgl. Albach 1978, S. 705; Hinterhuber 1997, S. 57; Bea/Haas 2013, S. 1).

Übergang zu dem strategischen Management

Im Mittelpunkt des **strategischen Managements** steht der Versuch, mögliche Strategien kontinuierlich im Hinblick auf ihre Realisierbarkeit zu überprüfen. Die hauptsächlich auf die Strategieformulierung fokussierte strategische Planung wird somit um Fragen der Strategieimplementierung ergänzt, durch die die wesentlichen Voraussetzungen für die erfolgreiche Umsetzung der Strategien geschaffen werden sollen. Hierbei steht die Abstimmung der Managementfunktionen Organisation, Personalbereitstellung, Führung und Controlling mit der Strategie des Unternehmens im Vordergrund.

Interdependenz von Strategieformulierung und -implementierung

Im Rahmen der organisatorischen Gestaltung erfolgt eine Ausrichtung der Aufbau- und Ablauforganisation auf die strategischen Ziele des Unternehmens. Dabei gilt es jedoch zu beachten, dass eine bloße Anpassung formaler Organisationsstrukturen an strategische Vorgaben oft unzureichend ist, da sich in Unternehmen auch vorherrschende informelle Regeln als handlungsleitend für die Mitarbeiter erweisen können. Aus dieser Perspektive gewinnt die Unternehmenskultur für das strategische Management an Bedeutung. Der Unternehmenskultur wird nicht nur ein bedeutender Einfluss auf die Umsetzung gewählter Strategien, sondern auch auf den vorgelagerten Prozess der Strategiebildung zuerkannt (vgl. 2.2.1.3). Von wesentlicher Bedeutung für die Strategieimplementierung sind zudem personalwirtschaftliche Maßnahmen sowie die Mitarbeiterführung. Zunächst ist der Personalbedarf in qualitativer und quantitativer Hinsicht zu ermitteln und zu decken. Dazu muss geeignetes Personal beschafft oder vorhandenes entwickelt werden. Gegebenenfalls ist auch ein Personalüberhang abzubauen. Im Rahmen der Führung sind die Mitarbeiter zu koordinieren und vor allem zu motivieren. Besondere Bedeutung haben dabei Anreizsysteme, die nicht nur die Strategieumsetzung, sondern auch das strategische Denken und Handeln fördern sollen. Die hier kurz aufgezeigten Interdependenzen zwischen der Strategie einerseits und der organisatorischen und personalwirtschaftlichen Gestaltung andererseits verdeutlichen, dass es sich bei den Maßnahmen der Strategieimplementierung keinesfalls um der Strategieformulierung zeitlich nachgeordnete Tätigkeiten handelt, sondern die Abstimmung zwischen Strategieformulierung und Strategieimplementierung vielmehr in Form eines integrierten Prozesses erfolgt bzw. erfolgen muss.

Durch die Herausbildung des strategischen Managements gelingt es, sich von der engen Marktorientierung der strategischen Planung zu lösen und über die Einbin-

dung insbesondere interner organisatorischer Prozesse die Einheit der Entwicklung und Umsetzung von Strategien herauszustellen. Mit dieser erweiterten Perspektive der Strategiegestaltung geht auch ein verändertes Strategieverständnis einher. So wird in diesem Zusammenhang beispielsweise betont, dass strategisches Management nicht nur die Formulierung von Strategien umfasst, sondern sich vielmehr auch mit Fragen des organisationalen Wandels auseinandersetzen muss (vgl. Kirsch 1997, S. 15; Link 2011, S. 7-8).

Die **Forschung zu der (strategischen) Planung** bzw. zu dem (strategischen) Management ist ebenso jung wie die Auseinandersetzung mit diesem Thema auf Unternehmensseite. Hier durchschritt man eine – in etwa analoge – Entwicklung, die bislang zu keinem einheitlichen strategischen Forschungsparadigma geführt hat und wohl auch in Zukunft nicht führen wird (vgl. z. B. Welge/Al-Laham 2012, S. 183). Es handelt sich außerdem um ein interdisziplinäres Forschungsgebiet – eine „lose Forschungsgemeinschaft“ (Friedrich 2000, S. 10) – in dem sich Wissenschaftler mit verschiedenen akademischen Werdegängen positioniert haben (vgl. Lammerskötter 2002, S. 84; Bamberger/Wrona 2012, S. 38-39). Nicht zuletzt das sind Gründe dafür, dass das Fach der strategischen Planung bzw. des strategischen Managements über einen langen Zeitraum hinweg eher als „integrative Sichtweise“ anstatt als „selbständige Teildisziplin innerhalb der Betriebswirtschaftslehre“ (Schreyögg 1992b, S. 199) begriffen wurde.

interdisziplinäres Forschungsgebiet

Den Anfang nahm die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Fragen der strategischen Planung in den 1950er und 1960er Jahren, als der Strategiebegriff insbesondere durch Überlegungen im Rahmen der Spieltheorie Eingang in die Betriebswirtschaftslehre fand (vgl. Neumann/Morgenstern 1967; vgl. auch 4.2.1). In diesem Kontext stellt die Strategie den vollständigen Plan eines Spielers dar, der es ihm (vorausschauend) gestattet, in allen denkbaren Spielsituationen die richtige Entscheidung zu treffen. Die Strategie soll hier eine möglichst umfassende Beschreibung darüber liefern, welche Handlungen ein Spieler in dem Verlauf eines Spiels auszuführen hat (vgl. Neumann/Morgenstern 1967, S. 79; Holler/Illing 2009, S. 34). Der in der Spieltheorie formulierte Anspruch einer umfassenden Antizipation zukünftigen Handelns hat das betriebswirtschaftliche Strategieverständnis maßgeblich beeinflusst, wenngleich sich die Übertragung derartiger individueller Überlegungen auf ein Unternehmen aufgrund zahlreicher, kaum vorhersehbarer intra- und interorganisationaler Interaktionen als nicht ganz unproblematisch herausstellt.

Spieltheorie

In den späten 1950er bzw. frühen 1960er Jahren verfassten Chandler und Ansoff ihre Standardwerke (vgl. Chandler 1962; Ansoff 1965), und auch in Harvard wurde Pionierarbeit in Sachen Strategie geleistet. Dort entstand die unternehmensstrategische Disziplin der Business Policy (vgl. Learned et al. 1965), die sich nachfolgend auch an anderen Business Schools des Landes ausbreitete und etablierte. Sie setzt sich aus einer ganzheitlichen Perspektive mit unternehmerischen Grundsatzenscheidungen auseinander. In diesem Zusammenhang rücken zunehmend

Business Policy als unternehmensstrategische Disziplin

Fragen der Ausrichtung zukünftiger Unternehmensaktivitäten in den Vordergrund. Dabei konzentriert sich die Disziplin auf die Bereitstellung von praktischen Problemlösungskonzepten. Mithilfe von Fallstudien wird basierend auf einer Gegenüberstellung der Rahmenbedingungen des Unternehmensumfelds und der unternehmensinternen Ressourcen versucht, das Spektrum der zukünftigen unternehmerischen Handlungsmöglichkeiten ausfindig zu machen, die gleichzeitig als strategische Entscheidungen des Unternehmens angesehen werden.

vier Phasen des strategischen Planungsprozesses

Das erste umfassende Modell zu der strategischen Planung wurde von Gilmore/Brandenburg vorgelegt und hat die nachfolgende Entwicklung der strategischen Planung grundlegend geprägt. Dort umfasst der strategische Planungsprozess insgesamt 43 Einzelschritte, die vier Hauptphasen zugeordnet werden können (vgl. Gilmore/Brandenburg 1962, S. 67):

- Definition der Marktaufgabe des Unternehmens
- Bestimmung der Wettbewerbsstrategie
- Spezifikation von Handlungsprogrammen
- Planrevision als Auftakt eines neuen Planungsprozesses

Umwelt- und Unternehmensanalyse

Die Autoren stellen hier bereits die Kerngedanken der strategischen Analyse heraus, die für die heutige strategische Planung (noch immer) maßgeblich ist. Danach entwickelt ein Unternehmen anhand einer Umwelt- und Unternehmensanalyse grundlegende Vorstellungen über mögliche Betätigungsfelder und versucht, diese durch die Formulierung wettbewerbsstrategischer Stoßrichtungen und die Ausarbeitung zugehöriger Handlungsprogramme zu präzisieren. Insgesamt stand in dieser Periode die Bestimmung von Strategieinhalten im Vordergrund.

empirische Strategieforschung in den USA

In den 1970er Jahren, als sich im deutschsprachigen Raum die Disziplin der strategischen Planung erst etablierte (vgl. Agthe 1972; Zahn 1979), befand man sich in den USA bereits in der zweiten Generation strategischer Planungsansätze. Dort rückte die empirische Strategieforschung in den Vordergrund, wobei insbesondere zwei Forschungsrichtungen dominierten: Zum einen wurde untersucht, wie die Strategiebildung in Unternehmen abläuft – hier galt ein besonderes Interesse der Formulierung so genannter Normstrategien –, zum anderen wurde der Zusammenhang zwischen Strategien und Unternehmenserfolg ergründet. Diesbezüglich konnte der Einfluss von Strategien auf das Unternehmensergebnis im Rahmen einer Studie über Bierbrauereien in den USA empirisch nachgewiesen werden (vgl. Hatten/Schendel/Cooper 1978). Die Ansätze der zweiten Generation legten außerdem ein größeres Augenmerk darauf, die Zuständigkeit von verschiedenen Planungsebenen im Rahmen des Prozesses der Strategieformulierung zu regeln (vgl. Vancil/Lorange 1977; Hofer/Schendel 1978, S. 46-55). Dabei hat es sich durchgesetzt, zwischen der Ebene des Gesamtunternehmens („corporate planning“), der Geschäftsbereiche („business planning“) und der Funktionsbereiche („functional planning“) zu differenzieren, die nach dem Prinzip des Gegenstromverfahrens an

drei Planungsebenen

der strategischen Planung partizipieren (vgl. z. B. Hahn 2006, S. 58; Hax/Majluf 2006, S. 73).

Nicht zuletzt aufgrund dieser zum Teil sehr detaillierten Ausdifferenzierungen stellen für viele Forscher die 1970er Jahre – insbesondere unter Beachtung der „fast schon legendären“ (Schreyögg 1992b, S. 202) Strategiekonferenz mit dem Titel „Business policy and planning: The state of the Art“, die 1977 an der Universität Pittsburgh abgehalten wurde und die dem Forschungsgebiet einen (weiteren) Popularitätsschub brachte – das Jahrzehnt dar, in dem das strategische Management eigenständiges Forschungsgebiet innerhalb der Betriebswirtschaftslehre wurde. Weitgehend unbestritten ist jedoch auch, dass die 1980er Jahre, in denen vor allem Porter die Strategieforschung dominierte, das Jahrzehnt waren, „in dem Strategie zu einer voll entfalteten Managementdisziplin wurde“ (Montgomery/Porter 1996, S. XI; ähnlich Mintzberg/Ahlstrand/Lampel 1999, S. 100).

eigenständige Managementdisziplin

4.1.2 Begriff und Merkmale der Planung

Es existieren in der betriebswirtschaftlichen Literatur zahlreiche Versuche, den Begriff der Planung definitorisch abzugrenzen. Das Spektrum reicht dabei von kurzen und allgemein gefassten bis hin zu sehr spezifischen Definitionen. Während Planung beispielsweise nach Wild ein „systematisch-methodischer Prozess der Erkenntnis und Lösung von Zukunftsproblemen“ (1982, S. 13) ist, beschreiben Szyperski/Winand sie folgendermaßen: „Planung ist ein willensbildender, informationsverarbeitender und prinzipiell systematischer Entscheidungsprozess mit dem Ziel, zukünftige Entscheidungs- und Handlungsspielräume problemorientiert einzugrenzen und zu strukturieren. Planung wird von dazu legitimierten Akteuren (synonym: Planer, Planungsträger) durchgeführt. Das intendierte Resultat ist ein ratifizierter Plan bzw. ein System ratifizierter Pläne“ (1980, S. 32).

begriffliches Spektrum

Die erhebliche definitorische Ausdifferenzierung des Planungsbegriffs hat jedoch nicht unbedingt zu einer inhaltlichen Klärung beigetragen, sondern vielmehr dazu geführt, dass er mitunter in sehr unterschiedlicher Weise Verwendung findet und somit kein Konsens darüber besteht, was unter Planung zu verstehen ist (vgl. Alexander 1992, S. 136; Bamberger/Wrona 2012, S. 32; Bea/Haas 2013, S. 54). Vor diesem Hintergrund soll an dieser Stelle kein weiterer Definitionsversuch unternommen werden. Gleichwohl kann auf ein gemeinsames Grundverständnis nicht verzichtet werden, wenn in der Folge von Planung gesprochen wird. Dazu lassen sich gewisse Grundmerkmale und -funktionen ausfindig machen, die die Planung in angemessener Weise charakterisieren und über die in der Literatur weitgehend Einigkeit herrscht (vgl. Wild 1982, S. 12-14; Mag 1995, S. 4; Bäcker 1996, S. 25-33; Reihlen 1997, S. 13-17; Macharzina/Wolf 2012, S. 404-406):

Merkmale der Planung

- Zukunftsbezogenheit
- Gestaltungsorientierung
- Informationsverarbeitung