Hauptstudium

Unternehmensplanung: Teilpläne und Koordination (I)

Prof. Dr. Hans-Josef Brink/Dr. Michael Reiß, Freiburg

Die strukturierenden Tätigkeiten im Rahmen der Planung der Planung (Metaplanung) führen zu dem arbeitsteilig konzipierten Planungsssystem der Unternehmung. Die formale und inhaltliche Analyse der Planung ist dabei eine zentrale Grundlage. Die erarbeiteten Elemente der Analyse werden dem Zielsystem entsprechend unter Beachtung von Bedingungen zur Unternehmungsplanung zusammengefügt.

I. Die Unternehmensplanung als arbeitsteiliges System

Das arbeitsteilige System der Unternehmungsplanung besteht aus mehreren Elementen in Form von Teilplänen (vgl. HAHN, D.: Planungs- und Kontrollrechnung, Wiesbaden 1974, S. 43 ff.). Zwischen diesen Elementen bestehen Relationen in Form von Dependenzen und Interdependenzen, die sachlicher, zeitlicher und räumlicher Art sind. Aus dieser **systemtheoretischen Sicht** ergeben sich die beiden Problemfelder:

Problemfelder

- Planung der Systemelemente **(Teilpläne)** der Unternehmungsplanung
- Planung der Instrumente zur **Koordination der Teilpläne** in horizontaler und vertikaler Hinsicht als Relationen zwischen den Systemelementen.

Keine simultane Lösung

Aufgrund der Interdependenzproblematik wäre eine **simultane Lösung** der genannten Problemfelder wünschenswert. Sie läßt sich aber praktisch nicht realisieren, da das entsprechende Totalmodell nicht verfügbar ist. Es ist nur eine **schrittweise Lösung** möglich, bei der gemeinhin im ersten Schritt die Elemente des Planungssystems oder die Basisaktivitäten der Planung festgelegt werden; der zweite Schritt beinhaltet dann die Festlegung der Koordinationsinstrumente zur Abstimmung der Einzelaktivitäten unter Zugrundelegung des übergeordneten Zielsystems der Unternehmung.

Teilplanungssysteme

Die arbeitsteilige Struktur der Unternehmungsplanung entspricht der Aufteilung des gesamten Entscheidungsfeldes der Unternehmung in **Teilentscheidungsfelder**. Die Bildung der entsprechenden **Teilplanungssysteme** knüpft unmittelbar an die Analyse der Unternehmungsplanung an. Die dort gewonnenen Elemente des planerischen Aktionsgefüges werden jetzt zu einheitlichen Teilaufgaben zusammengefaßt **(Stellenbildung als institutionalisierte Planung)**. Die Übertragung der Stellenaufgaben auf Personen oder Gruppen als Planungsträger entspricht der **Stellenbesetzung**.

Das Ergebnis der Planungsaktivitäten muß ein durchführbares und zielkonformes Gesamtprogramm für die Realisationsebene sein. Die hierzu erforderliche **Abstimmung der Einzelaktivitäten**, auch als Koordination bezeichnet (vgl. HORVATH, P.: Controlling, München 1979, S. 127 ff.), umfaßt im wesentlichen die beiden Teilfragen **Koordinationsbedarf** und **Koordinationsinstrumente**. Die Koordinationsproblematik wird seit langem in der Betriebswirtschaftslehre insbesondere in der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, diskutiert (z. B. E. SCHMALENBACH, E. KOSIOL). Die betriebswirtschaftliche Koordinationsproblematik hat zwar durch die entscheidungslogische und durch die verhaltensorientierte Betrachtungsweise eine wesentliche Erweiterung erfahren, dennoch ist bisher eine Theorie der Koordination nur in Ansätzen entwickelt.

Frage 1: Begründen Sie die arbeitsteilige Organisation der Unternehmungsplanung.

II. Die Strukturierung als Problem der Metaplanung

Die Strukturierung der Unternehmungsplanung mit den beiden Problemfeldern, der Teilsystemstrukturierung und der Koordination, sind wichtige, bisher aber nur wenig untersuchte betriebswirtschaftliche Entscheidungstatbestände. Nach den technologischen Komponenten, Zielsystem, Bedingungen und Instrumente, sind beide Entscheidungsprobleme zu analysieren; im Rahmen dieses Beitrages ist eine Beschränkung auf die Koordinationsproblematik erforderlich.

Bildung eines Zielsystems

Die Koordination der Teilplanungssysteme zu einem Gesamtplanungssystem bedarf zunächst eines operationalisierten **Ziel- bzw. Kriteriensystems** zur **Bewertung der Koordinationsinstrumente**. Was das Zielsystem der Metaplanung und seine Operationalisierung betrifft, so ergeben sich hier ähnliche Schwierigkeiten wie bei dem organisatorischen Ziel-

system. Jedes Koordinationsinstrument ist zunächst daraufhin zu überprüfen, ob das Sachziel der Koordination, nämlich widerspruchsfreie, ressourcenentsprechende und damit durchführbare Teilpläne für die Realisationsebene **(Kompatibilität der Teilpläne)** erreicht wird. Was die Formalzielebene betrifft, so ist hier das Gewinnziel zu nennen. Zunächst muß durch die Koordination sicher gestellt werden, daß bei extremaler Zielformulierung das Gewinnmaximum auf der Realisationsebene erreicht wird; damit ist die **Konvergenz- und die Optimalitätsproblematik** angesprochen. Zusätzlich unterliegt aber auch die Koordinationsaufgabe dem Gewinn- bzw. Kostenkriterium. Es ist sinnvoll, zu dem Gewinnziel noch sozialorientierte Ziele anzunehmen. Motivation und Partizipation sind nicht nur hinsichtlich der Sozialziele von Bedeutung, sondern auch für die Koordination im Hinblick auf das Sach- und das Gewinnziel.

Konvergenzproblematik

Strukturierungsbedingungen

Die **Bedingungen für die Strukturierung** der Unternehmungsplanung sind in den marktwirtschaftlich orientierten Unternehmungen weitgehend unternehmungsinterner Natur. Damit resultieren sie vielfach aus unternehmerischen Vorabentscheidungen. Als wichtige Determinante für die Unternehmungsplanung ist die **Aufbauorganisation der Unternehmung** (Sparten-, Verrichtungsorganisation usw.) und damit die Entscheidungsträger mit ihren Kompetenzen auf den einzelnen Entscheidungsebenen zu nennen. Die Möglichkeiten der vorhandenen **Informationssysteme** zur Datenverarbeitung bilden einen weiteren wichtigen Bedingungskomplex.

Zwei Teilmengen

In der Literatur hat sich bisher keine einheitliche **Systematisierung der Koordinationsinstrumente** durchgesetzt (vgl. KIESER, A. KUBICEK, H., Organisation, Berlin–New York 1977, S. 82 ff., HORVATH, P., a. a. O., S. 129 ff.). Im Rahmen dieses Beitrages werden die Koordinationsinstrumente in zwei Teilmengen aufgespalten.. Die erste Teilmenge bilden die Koordinationsinstrumente, die durch eine (zentrale) Instanz **zentral** vorgegeben werden. Die **aufbau- und ablauforganisatorischen Koordinationsinstrumente** werden zu einer zweiten Teilmenge zusammengefaßt.

Frage 2: Nehmen Sie kritisch Stellung zu der Klassifikation der Koordinationsinstrumente nach KIESER/KUBICEK.

III. Die Bildung von Teilplanungssystemen

Planrahmen

Die Elemente in Form der Teilplanungssysteme stellen Aktionskomplexe dar, die durch integrative Strukturierung nach bestimmten Merkmalen aus den Einzelaktionen gebildet werden. Der **Planrahmen** (vgl. BLEICHER, K.: Organisation der Unternehmensplanung, in: WILD, J. (Hrsg.), Unternehmungsplanung, Reinbek bei Hamburg 1975, S. 284 ff.) ist beispielsweise ein Mittel zur Bildung von Teilplanungssystemen, das gleichzeitig auch die Basis für eine systematische Kontrolle abgibt. Die **Zentralisationsprinzipien** als Prinzipien der Stellenbildung, die im Rahmen der organisatorischen Gestaltung der Leistungsprozesse Anwendung finden, lassen sich unmittelbar auf die Strukturierung der Elemente der Unternehmungsplanung übertragen.

Zentralisationsprinzipien

Die Zusammenfassung der planerischen Aktivitäten erfolgt insbesondere nach der sachlichen und der zeitlichen Zentralisation. Die **sachliche Zentralisation** besteht in einer Zusammenfassung der Aktivitäten/Stellen im Realisationssystem, die in einem Aktionselement übereinstimmen. Eine **funktionale Zentralisation** liegt dann vor, wenn alle Aktionen mit gleichartigen Verrichtungen (Funktionen wie beispielsweise Beschaffung, Produktion, Absatz) zu einem Objekt der Planung zusammengefaßt werden (vgl. GROCHLA, E.: Betriebliche Planung und Informationssysteme, Reinbek bei Hamburg 1975, S. 70 f.). Bei der **objektorientierten Zentralisation** erfolgt eine Zusammenfassung nach Produkten oder Produktgruppen; Sparten sind hier Planungsobjekte. Als weitere sachliche Zentralisationsmerkmale sind beispielsweise die **Aktionsmittel** (Maschinen, Rohstoffe, Personal usw.) und die **örtlichen Gegebenheiten** (Regionen, Länder) verwendbar.

Zeitzentralisation

Die **Zeitzentralisation** beinhaltet die Zusammenfassung der Planungsaktivitäten mit der gleichen zeitlichen Reichweite der Planung (Fristigkeit). Nach der empirischen Planungsforschung entspricht sie dann der Rangzentralisation, wenn die **strategische** oder langfristige Teilplanung der obersten Unternehmungsleitung zugeordnet wird, die **taktische** oder mittelfristige und die **operative** oder kurzfristige **Planung** den nachgeordneten Hierarchieebenen. Diese Zentralisation nach **drei Zeitkategorien** (zeitliche Planungsebenen) ist nur eine mögliche Ausprägung; es wird auch eine **vierfache zeitliche Abschichtung** des unternehmerischen Entscheidungsfeldes vorgenommen (vgl. KOCH, H.: Aufbau der Un-

Zeitkategorien

ternehmensplanung, Wiesbaden 1977, S. 61 ff.). Engere oder weitere Aufgliederungen der Zeit und damit weitere bzw. engere Zusammenfassungen der Aktionen werden in der Planungspraxis realisiert, wie beispielsweise in der Finanzplanung die Dekaden-, Monats-, Quartals-, Halbjahres- und die Jahresplanung.

Eine geringere Bedeutung hat die Zentralisation nach den formalen Merkmalen der Planung in Form des Planungsschemas gefunden. Beispielhaft sei verwiesen auf die organisatorischen Aspekte des Risk-Management und der Frühwarnsysteme.

IV. Die Stellenarten und die Stellenbesetzung im Rahmen der Unternehmungsplanung

Stelleninhalt und Stellenart

Die beschriebenen Zentralisationsformen legen den **Stelleninhalt** und damit den Kompetenzbereich des Planungsträgers fest. Mit der Bestimmung der **Stellenart** wird der organisatorische Vollzug des Planungsprozesses determiniert. Damit wird deutlich, daß die **Aufbauorganisation der Unternehmungsplanung** einmal die organisatorische Einordnung in die Gesamtorganisation der Unternehmung, zum anderen die Organisation der Unternehmungsplanung selbst zu leisten hat.

Die Stellenarten leiten sich insbesondere aus den personalen Relationsarten ab. Die Leitungs- oder Rangrelation **(Stellen innerhalb der Linienorganisation)** die Stabsrelation **(Stabsstellen)** bilden auch die Grundlage für das Stellengefüge in der Unternehmungsplanung (vgl. GROCHLA, E.: a. a. O., S. 74 ff.). Ergänzend ist auf den **Kollegien**zusammenhang zu verweisen, der in unterschiedlichen Ausprägungsformen wie z. B. Ausschüsse und Komitees auch in der Unternehmungsplanung angetroffen wird; die Mitglieder eines Planungskollegiums sind nicht ausschließlich mit der Planungsaufgabe betraut.

Stellenbesetzung

Was die **Stellenbesetzung** betrifft, so ist zwischen den maschinellen und den menschlichen Planungsträgern zu unterscheiden. Dabei ist der Computer nicht unmittelbar als Planungsmittel zu verstehen, sondern als Träger intelligenter Informationsverarbeitung. Die Qualifikation der menschlichen Planungsträger umfaßt das anforderungsadäquate **Leistungsvermögen** und den **Leistungswillen** (Motivation). Zudem ist die Informiertheit der Planungsträger und seine **Lernbereitschaft** für die Stellenbesetzung erforderlich.

(wird fortgesetzt)

Literaturempfehlungen:

HAHN, D.: Planungs- und Kontrollrechnung. Wiesbaden 1974
HORVATH, P.: Controlling. München 1979
JACOB, H. (Hrsg.): Industriebetriebslehre in programmierter Form. Bd. II, Planung und Planungsrechnungen. Wiesbaden 1972
KIESER, A./KUBICEK, H.: Organisation. Berlin—New York 1977
KILGER, W.: Optimale Produktions- und Absatzplanung. Opladen 1973
KOCH, H.: Aufbau der Unternehmensplanung. Wiesbaden 1977
WILD, J. (Hrsg.): Unternehmungsplanung. Reinbek bei Hamburg 1975

Die Beantwortung der Fragen erfolgt im WISU-Repetitorium.