

SCHÄFFER  
POESCHEL

## Vorwort der Herausgeber

Planung ist die tragende Säule der Führung. Alle Führungs- und Managementaktivitäten ranken sich um den Planungs- und Kontrollprozess. Rationales Handeln bedeutet ja das Vorausbedenken des Zukünftigen: »Die Klugheit eines Menschen lässt sich aus der Sorgfalt ermes sen, womit er das Künftige oder das Ende bedenkt.« – schreibt Georg Christoph Lichtenberg.

Bei aller Einsicht in das von der Vernunft Gebotene ist die Planung in den vergangenen Jahren ins Zwi elicht geraten. Trotz des großen intellektuellen und zeitlichen Aufwandes in Organisationen für Planungsbemühungen sind die Ergebnisse eher ernüchternd. Planung bedeutet gerade in großen Organisationen zunehmend Inflexibilität und Bürokratie, und nicht ziel fokussiertes Agieren.

Die Hilfe der Wissenschaft zur Lösung der Probleme ist dabei bisher eher bescheiden und Verwirrung stiftend.

Der Problemdruck führte dazu, dass man in Praxis und Wissenschaft zunehmend nach Lösungsansätzen sucht, um dem Dilemma der Planung Herr zu werden: Die Notwendigkeit zur Planung wächst aufgrund steigender Komplexität, gleichzeitig sinken die Chancen zur erfolgreichen Planung gerade aufgrund der wachsenden Komplexität und Unsicherheit.

Die Zielsetzung dieses Buches ist, den Stand der Bemühungen in Wissenschaft *und* Praxis zur Weiterentwicklung von Planungssystemen aufzuzeigen. Es ist uns gelungen, die führenden Experten aus der Betriebswirtschaftslehre für einen Beitrag zu gewinnen und diesen konzeptionellen Beiträgen die Praxistrends und -lösungen führender Unternehmens gegenüberzustellen. Allen Autoren sei herzlich für die Mitwirkung gedankt!

Wir haben die konzeptionellen Beiträge entlang einer systematisierenden Checkliste eingeordnet, so dass der Leser einen guten Leitfaden zur Überprüfung des eigenen Planungssystems erhält. Zusammen mit den Fallbeispielen für Praxislösungen erhält der Leser einen Überblick, der den Stand der Arbeit an der Weiterentwicklung der Planung – nach unserer Auffassung – ausgezeichnet wiedergibt.

Wir danken dem Verlag, verkörpert durch Frau Marita Mollenhauer für die – wie immer – hervorragende Zusammenarbeit und Frau Claudia Heydorn für die Unterstützung bei der Erstellung des Manuskripts.

Péter Horváth  
Ronald Gleich

Stuttgart, im Juli 2003

<b>A Die konzeptionelle Basis für die Neugestaltung der Planung schaffen</b>	A 1	Welche Probleme sind zu lösen, welche Ansätze stehen zur Verfügung? (Horváth)
	A 2	Interner Markt oder Plan? (Frese)
	A 3	Welche Rolle spielen Intangibles? (Daum, Lev)
	A 4	Wie lässt sich die Planung unternehmensübergreifend gestalten? (Pfohl)
	A 5	Kann man ohne Budgets planen? (Hope, Fraser, Bunce)



<b>B Die Planungssituation identifizieren</b>	B 1	Gibt es Grenzen der Planung? (Hahn)
	B 2	Welche Planungsstruktur ist zu wählen? (Buchner)
	B 3	Wie sind Früherkennung und Risikomanagement zu integrieren? (Krystek)
	B 4	Wie viel Kontrolle ist vorzusehen? (Schäffer)



<b>C Strategien generieren</b>	C 1	Wie lassen sich Strategien dynamisch gestalten? (Zahn, Schön)
	C 2	Wie lassen sich Strategie-Innovationen planen? (Servatius)
	C 3	Wie lässt sich die Strategieentstehung unterstützen? (Müller-Stewens)
	C 4	Wie lassen sich Strategieprozesse organisieren? (Welge, Al-Laham)



<b>D Die Strategieumsetzung sicherstellen</b>	D 1	Wie soll die Schnittstelle zwischen strategischer und operativer Planung gestaltet werden? (Hungenberg, Wulf)
	D 2	Wie kann die Balanced Scorecard in den Planungsprozess integriert werden? (Gaiser, Greiner)
	D 3	Welche Rolle spielt der Controller in der Planung? (Weber)



<b>E Die operative Planung und Budgetierung neu gestalten</b>	E 1	Wie lässt sich die Budgetierung neu gestalten? (Gleich, Kopp, Leyk)
	E 2	Wie kann die Prozessorientierung in der Planung realisiert werden? (Möller)
	E 3	Welche Möglichkeiten bietet die prozessorientierte Budgetierung? (Brimson)



<b>F Die IT-Unterstützung realisieren</b>	F 1	Welche Möglichkeiten bietet die IT-Unterstützung für die Planung? (Wall)
	F 2	Wie und wo lässt sich SAP-SEM einsetzen? (Wefers)
	F 3	Welche Möglichkeiten bieten Shared Services und Outsourcing? (Koptik, Oehler)



<b>G Neugestaltung der Planung in der Unternehmenspraxis</b>	G 1	Wie wurde im Volkswagenkonzern die integrierte Planungs- und Kontrollrechnung kontinuierlich weiterentwickelt? (Adelt)
	G 2	Welche Ergebnisse und Lösungen erbrachte die Neugestaltung der Planung und Budgetierung in der Henkel-Gruppe? (Lehner, Schmidt)
	G 3	Wie wurde bei Sartorius ein robusteres und strategieorientierteres Planungskonzept erarbeitet und umgesetzt? (Claassen, Hartwig)
	G 4	Wie sieht im dynamischen Umfeld von Scout24 ein adäquates Planungs- und Controllingsystem aus? (Schaubel)
	G 5	Welche Antworten hat Breuninger auf die typischen Herausforderungen der Unternehmensplanung für Handelsunternehmen? (Guldin)
	G 6	Welche konzeptionelle Lösung erbrachte die Weiterentwicklung und Optimierung der strategischen und operativen Planung bei der ETO Nahrungsmittel KG? (Sürth, Stumper, Hofmann)
	G 7	Wie wurden die Schwachstellen der strategischen Planung bei einem renommierten Anlagebauer eliminiert? (Bendl)
	G 8	Durch welche Tools und Maßnahmen konnte die Performance der Mittelfristplanung bei der Deutschen Bahn gesteigert werden? (Lutz, Essiger)
	G 9	Durch welche Umgestaltungsmaßnahmen wurde bei der Stuttgarter Straßenbahnen AG die strategische und operative Planung effizienter, schlanker und effektiver ausgestaltet? (Votteler, Renner, Currle)
	G 10	Wie wurde das Better Budgeting bei der UBS Financial Services Group konzeptionell erarbeitet und umgesetzt? (Amrein, Witmer, Widmer)
	G 11	Wie erfolgte die Ausgestaltung der rollierenden Planung vor dem Hintergrund des dynamischen Umfelds bei der Swisscom Fixnet? (Roth, Binder)

## A.1 Neugestaltung der Planung – Notwendigkeiten und Lösungsansätze

*Péter Horváth* \*

### 1. Die Doppelherausforderung: Komplexität und Dynamik

Die heute allseits beklagten Probleme der Planung werden zumeist auf die zunehmende Komplexität und Dynamik der Unternehmensumwelt zurückgeführt. Es gibt inzwischen kaum ein Buch über Management, insbesondere über Planung, das nicht die (vermeintlich?) zunehmende Komplexität und Dynamik als Ausgangspunkt für die Problembeschreibung und für die vorgeschlagenen Lösungsansätze wählt.

In Bezug auf die Herausforderungen an die Planung wird gerne Szyperski zitiert, der hier ein Dilemma sieht:

»Die Komplexität der durch die Unternehmensführung zu lösenden Probleme nimmt zu, erfordert also Planung, während die Dynamik der Umwelt wächst und schnellere Anpassungsfähigkeit verlangt. Wir stehen also vor dem Dilemma, dass Planung aufgrund wachsender Komplexität immer notwendiger wird, gleichzeitig aber die Chancen erfolgreicher Planung abnehmen.«<sup>1</sup>

Darüber, was unter Komplexität und Dynamik zu verstehen ist und wie die beiden Sachverhalte zusammenhängen, wird in Literatur und Praxis heftig diskutiert<sup>2</sup>. Der Begriff der Turbulenz wird in diesem Zusammenhang als Resultante aus Komplexität und Dynamik gesehen<sup>3</sup>.

Ein besonders kontrovers diskutiertes Thema ist die immer wieder behauptete Zunahme der Turbulenz. Der Spötter Henry Mintzberg beschreibt unter der Überschrift »Our age is turbulent, Chicken Little«, dass zu allen Zeiten in der Managementliteratur über die zunehmende Turbulenz geklagt wurde<sup>4</sup>.

Nicht zu bestreiten sind aber die zahlreichen Beispiele aus der Praxis, die auf die Zunahme von Komplexität und Dynamik in der Unternehmensumwelt hinweisen. Die Hypothese, dass die gegenwärtigen Probleme der Planung auf die Zunahme von Komplexität und Dynamik – und damit der Turbulenz – zurückzuführen sind, scheint plausibel. Wenn dem so ist, dann ist es unerlässlich, Komplexität und Dynamik und damit die Turbulenz zu operationalisieren, damit situationsadäquat eine »turbulenzgerechte« Planung entwickelt werden kann.

Genauso erforderlich ist es, die Effizienz von Planung und Kontrolle zu messen, weil ansonsten die eben angesprochene »Situationsadäquatheit« nicht festgestellt werden kann<sup>5</sup>.

\* *Univ.-Prof. Dr. Péter Horváth*, Lehrstuhl Controlling, Universität Stuttgart, AR-Vorsitzender der Horváth AG.

1 Szyperski (1974), S. 683, zit. b. Buchner (2002), S. 1.

2 Vgl. z. B. Buchner (2002), S. 87 ff.

3 Vgl. ebenda.

4 Vgl. Mintzberg (1994), S. 203 ff.

5 Vgl. dazu Hungenberg (1993), Pfohl (1988).

## 2. Funktionen von Planung und Kontrolle

»Die Reduzierung von Komplexität und Dynamik sind die »Schlüsselbegriffe für die Analyse von Planungsphänomenen«<sup>6</sup>. Durch Planung wird ein vereinfachtes Modell der Realität erarbeitet (Komplexitätsreduktion) und es werden Prognosen zu Zukunftsentwicklungen formuliert (Abbau der Unsicherheit).

Planung ist der »methodisch-systematische Prozess zur Formulierung von Zielen und zur Auswahl zielrealisierender Handlungsprogramme«<sup>7</sup>. Planung bedeutet das Treffen von zukunftsbezogenen Entscheidungen.

Der Managementprozess wird durch die Planung dominiert. Man kann hier vom »Primat der Planung« sprechen<sup>8</sup>. Die Abbildung 1 zeigt dies deutlich.

Kontrollen werden in enger Anlehnung an die Planung als Feststellung und Analyse von Abweichungen zwischen Planansätzen und Realisierung definiert. Wir wollen Planung und Kontrolle aus der Funktionsperspektive als Einheit auffassen.

Die Betrachtung und Analyse der Planung kann von vier »Blickfeldern« heraus erfolgen (vgl. Abbildung 2).

Die immer wieder beklagten Mängel in Planung und Kontrolle werden an bestimmten »Funktionsstörungen« festgemacht. Notwendig ist deshalb zunächst, die Funktionen der Planung zu diskutieren. Die Funktionserfüllung ist auch das Maß für die Effizienz. Neugestaltungsüberlegungen müssen ebenfalls hier anknüpfen. Wir wollen uns hier Pfohl und Stölzle<sup>9</sup> anschließen, die Grundfunktionen der Planung und spezielle Planungsfunktionen unterscheiden. Als Grundfunktionen werden angesehen:

- Erfolgssicherung bzw. Effizienzsteigerung,
- Risikoerkennnis bzw. -reduzierung,
- Flexibilitätserhöhung,
- Komplexitätsreduktion,
- Synergiegenerierung,

In Literatur und Praxis werden meist sechs spezifische Funktionen von Planung und Kontrolle genannt<sup>10</sup> (vgl. Abbildung 3<sup>11</sup>):

- Koordinationsfunktion: Über Planung und Kontrolle sollen alle Entscheidungen und Aktivitäten miteinander im Hinblick auf die Zielsetzung der Organisation abgestimmt werden.
- Leistungsmotivationsfunktion: Planung und Kontrolle sollen das individuelle Leistungsverhalten positiv beeinflussen.
- Flexibilitätätsfunktion: Planung und Kontrolle sollen Veränderungen vorhersagen, das Spektrum der Veränderungsmöglichkeiten aufzeigen und eine schnelle Reaktion auf Veränderungen bewirken.

6 Wild (1982), S. 17.

7 Pfohl/Stölzle (1996), S. 233.

8 Vgl. Pfohl/Stölzle (1996), S. 235.

9 Pfohl/Stölzle (1997), S. 65 f.

10 Vgl. Pfohl/Stölzle (1997), S. 65.

11 Ebenda S. 126.

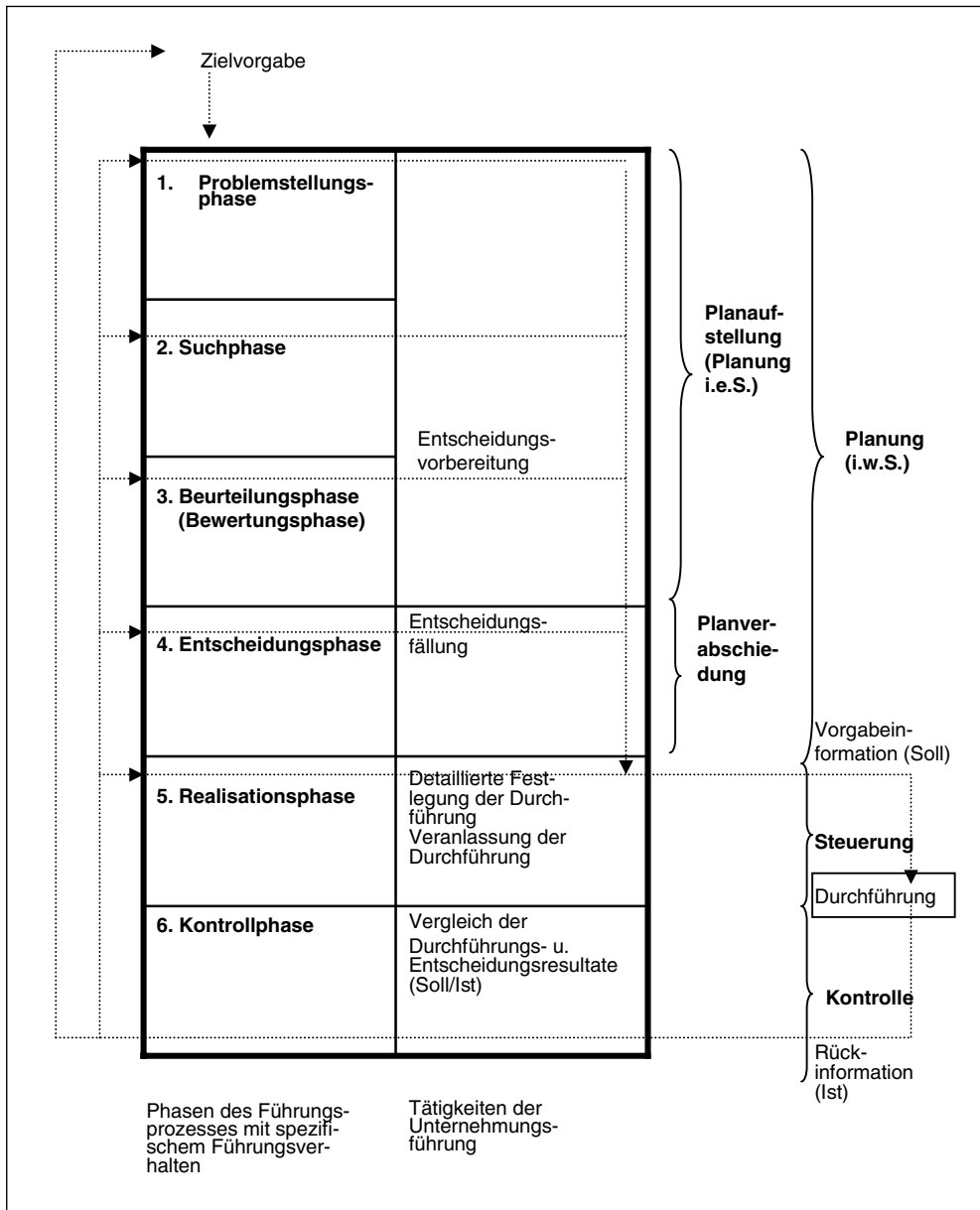


Abb. 1: Führungsprozess und Planung<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Hahn/Hungenberg (2001) S. 46.

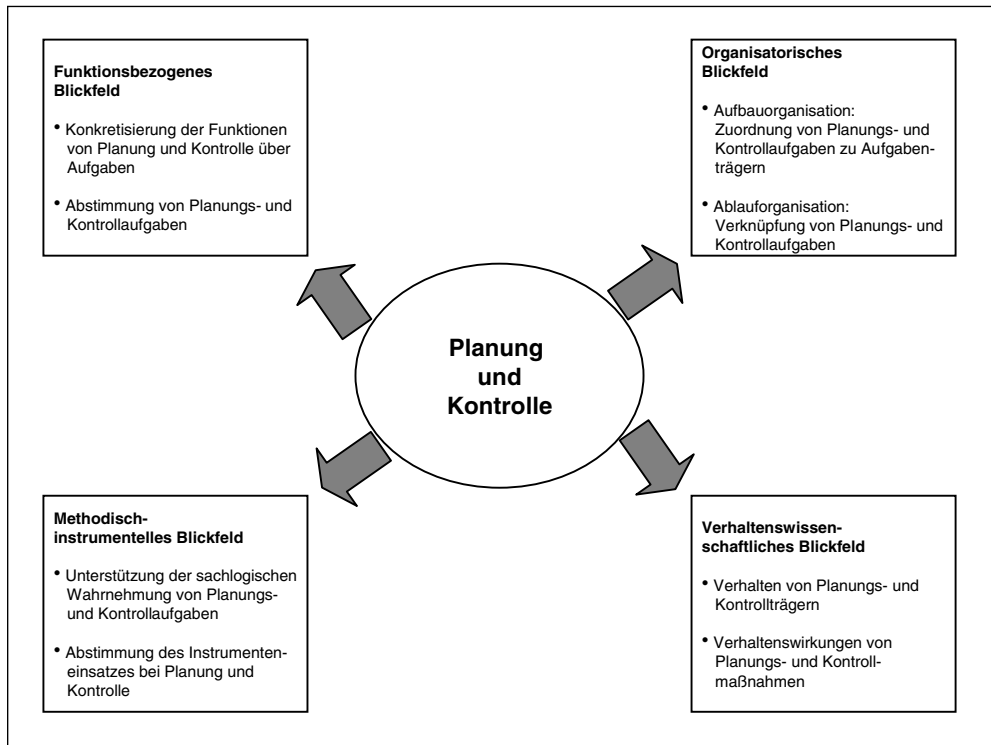


Abb. 2: Blickfelder der Planung<sup>13</sup>

- Innovationsfunktion: Durch Planung und Kontrolle sollen in schlecht definierten Problemsituationen neue Lösungsansätze bzw. Strategien gefunden werden.
- Sicherungsfunktion: Planung und Kontrolle sollen Risiken frühzeitig erkennen, ihre Wirkungen antizipieren und entsprechende Gegenmaßnahmen einleiten.
- Optimierungsfunktion: Durch Planung und Kontrolle soll die optimale Auswahlentscheidung zwischen verschiedenen Handlungsoptionen erreicht werden.

### 3. »Funktionsstörungen« von Planung und Kontrolle

Aussagen über »Funktionsstörungen« der Planung füllen schon Bibliotheken. Sie sind – je nach Betrachtungsblickwinkel des Autors – heterogen und widersprüchlich. Sie stammen meist aus der Praxis und stellen »Befindlichkeiten« von Managern dar.

<sup>13</sup> Pfohl/Stölzle (1997) S. 4.

Planungs- und Kontrollfunktionen	Planungs- und Kontrollaufgaben	Planungs- und Kontroll-teilaufgaben
Koordination	Metaplanung und -kontrolle	- Abgrenzung des Planungs- und Kontrollsystems - Festlegung des Planungs- und Kontrollgegenstandsbereichs - Bestimmung
	Zielbildung	- Zielplanung - Entwicklung von Zielsystemen - Zieloperationalisierung
	Präzisierung von Strategiealternativen	- Maßnahmenplanung und -kontrolle - Ressourcenplanung und -kontrolle
Leistungsmotivation	Motivationsförderung der Planungs- und Kontrollträger	
	Motivationsförderung der Aufgabenträger	
Flexibilität	Sicherstellung der Anpassungsfähigkeit des Planungs- und Kontrollsystems	- Dokumentation von Informationen über das Planungs- und Kontrollsystem - Dokumentation der Planungsprämissen
	Sicherstellung der Anpassungsfähigkeit der Planung	- Festlegung der Periodizität - Festlegung der Reagibilität und des Aktionsvolumens
Sicherung	Risikoreduzierung durch Vorschau	- Erstellung von Prognosen - Erstellung von Szenarien - Frühwarnung und -erkennung - Erkennung von schwachen Signalen
	Risikoreduzierung durch Situationsanalyse	- Umweltanalyse - Unternehmensanalyse
Optimierung	Modellbildung	- Modellkonstruktion - Modellkontrolle - Gewährleistung der Modellhandhabbarkeit
	Strategieformulierung	- Auswahl von Strategiealternativen - Strategische Kontrolle

Abb. 3: Planungs- und Kontrollfunktionen sowie -aufgaben<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Pfohl/Stölzle (1997), S. 126 f.

In diesem Zusammenhang wird auch die Frage diskutiert, inwieweit »Funktionsstörungen« beseitigbar bzw. inwieweit sie irreparabel sind, weil die Grenzen der Planbarkeit überschritten worden sind. Die konzeptionellen Grenzen der Planbarkeit sind in den vergangenen Jahren intensiv analysiert worden<sup>15</sup>. Von den oben dargestellten speziellen Planungsfunktionen ausgehend lassen sich »Funktionsstörungen« gut systematisieren<sup>16</sup>.

Die folgenden Hinweise haben dabei Beispielcharakter. In der Literatur gibt es zu ihnen zahlreiche Einzelheiten und Praxisfälle. Hinsichtlich der strategischen Planung sei insbesondere auf die empirische Untersuchung von Al-Laham (1997) hingewiesen. Zur Budgetierung sei die ausführliche Kritik bei Hope, Fraser (2003) hervorgehoben.

In Bezug auf die Koordinationsfunktion wird immer wieder auf die Überformalisierung und damit Bürokratisierung der Planung hingewiesen. Damit geht einher die Priorisierung der operativen Planung vor der strategischen Planung. Inkonsistente Ziele sind ebenfalls ein Symptom mangelnder Koordination. Eine besonders häufig angesprochene »Funktionsstörung« ist die unzureichende Transformation der Strategie in operative Pläne. Hiermit sind organisatorische Unzulänglichkeiten verbunden.

Hinsichtlich der Leistungsmotivationsfunktion stehen dysfunktionale Wirkungen der Planung durch opportunistisches Verhalten im Mittelpunkt. Von manipulierten Informationen bis zum Budget-Slacks ist die Palette sehr vielfarbig.

Die Flexibilitätssfunktion wird durch überkomplexe Planungssysteme in Mitleidenschaft gezogen. Planungen verlangen einen sehr hohen zeitlichen Aufwand. Plananpassungen können kaum rechtzeitig erfolgen. Ein starrer Planungs- und Kontrollrhythmus schränkt die Reagibilität ein.

Durch das Übergewicht bürokratischer operativ orientierter Planungsprozesse werden Innovationen behindert. Mangelhafte Frühaufklärung und unzureichende Prognosen lassen die Anregungsfunktion verkümmern.

Die Sicherungsfunktion wird insbesondere durch ein fehlendes bzw. mangelhaftes Risikomanagement eingeschränkt. Strategische Kontrollen fehlen häufig.

Die Optimierungsfunktion wird oft nicht erfüllt, weil eine Strategiebewertung nicht erfolgt. Optionen werden nicht gegenübergestellt.

Hinsichtlich der eingesetzten Methoden und Instrumente wird auf deren meist fehlende Effizienzanalyse hingewiesen. Ein besonderes Problem stellt hier die mangelnde Akzeptanz mancher Instrumente in der Unternehmenspraxis dar. Es ist zu konstatieren, dass<sup>17</sup>:

- »quantitative gegenüber qualitativen Verfahren zurückhaltend angewandt werden,
- analytische im Vergleich zu Prognose- und Bewertungsverfahren dominieren, und dass
- Methoden und Instrumente zur Förderung der Kreativität ebenso wie Frühwarnungs- und -erkennungssysteme vernachlässigt werden.«

Schon dieser kurze Überblick zeigt, dass es kaum Aspekte der Planung gibt, die nicht einer kritischen Mängelrüge in der Praxis ausgesetzt sind.

---

15 Vgl. Bronner (1989), Arbeitskreis (1991).

16 Vgl. Pfohl/Stölzle (1997), S. 189 ff.

17 Pfohl/Stölzle et al. (1997), S. 187.

## 4. Lösungsansätze der Planungswissenschaft

Was kann die Wissenschaft zur Lösung der angesprochenen Probleme leisten? Die Antwort ist angesichts des komplexen Themas unbefriedigend. Es gibt eine unüberschaubare Vielfalt an widersprüchlichen theoretischen Ansätzen, empirischen Befunden und Gestaltungsvorschlägen, aber keine allumfassende Planungstheorie. Eine solche zu entwickeln ist wohl prinzipiell unmöglich. Mintzberg verwendet das einprägsame Bild der Blinden, die gemeinsam einen Elefant ertasten und beschreiben sollen: »Wir werden das Tier nie finden, wir werden es nie ganz zu sehen bekommen. Aber wir können uns sicher ein besseres Bild von ihm machen.«<sup>18</sup>

Sortiert man die planungswissenschaftlichen Aussagen nach ihrem methodologischen Ansatz, so kann man drei Kategorien unterscheiden<sup>19</sup>:

- Planungslogische Aussagen gehen auf modelltheoretische Überlegungen ohne Einbeziehung der Empirie zurück.
- Planungstheoretische Aussagen basieren auf Hypothesen, die an der Empirie scheitern können.
- Planungstechnologische Aussagen geben Gestaltungshilfen auf der Basis von Planungslogik oder Planungstheorie an die Praxis.

Im Falle planungstheoretischer und planungstechnologischer Aussagen ist eine Kooperation mit der Praxis unerlässlich.

Hinsichtlich der theoretischen Fundierung lassen sich die verschiedenen Ansätze der Planungstheorie den wissenschaftlichen Programmen der Betriebswirtschaftslehre gut zuordnen<sup>20</sup>:

- In dem von Erich Gutenberg<sup>21</sup> konzipierten mikroökonomisch orientierten faktortheoretischen Ansatz der Betriebswirtschaftslehre wird die Rationalität und Simultaneität der Planung hervorgehoben. Durch die Planung, die dem »dispositiven« Faktor obliegt, soll die »optimale Ergiebigkeit des Produktionsprozesses« bewirkt werden.
- Der maßgeblich von Heinen<sup>22</sup> geprägte entscheidungstheoretische Ansatz der Betriebswirtschaftslehre hat das Hauptanliegen, optimale Verhaltensregeln für die Entscheidungsträger zu entwickeln. Heinen hat hierbei eine Öffnung der Betriebswirtschaftslehre zu den Sozialwissenschaften vorgenommen. Die begrenzte Rationalität der in eine Organisation eingebetteten Planungsträger prägt die Planung. Die Planung wird von Heinen als Prozess gesehen (vgl. Abbildung 4). Wichtig ist noch die Analyse des Kontextbezugs der Entscheidungsfindung.
- Die Anwendung der systemorientierten Betrachtung geht auf Ulrich<sup>23</sup> zurück. Hier liegt das Gewicht auf »der integrierenden Betrachtung der Verknüpfungen in einem umfassend konzipierten Planungssystem. Ihre Bemühungen können interpretiert werden als Versuch, dynamische Gestaltungs-Modelle für integrierte Planungssysteme zu entwickeln; es geht also

---

18 Mintzberg et al. S. 418.

19 Vgl. Szyperski (1974), S. 681 f.

20 Vgl. dazu Wall (1999), S. 46 ff.

21 Vgl. Gutenberg (1983).

22 Heinen (1976).

23 Ulrich (1970).

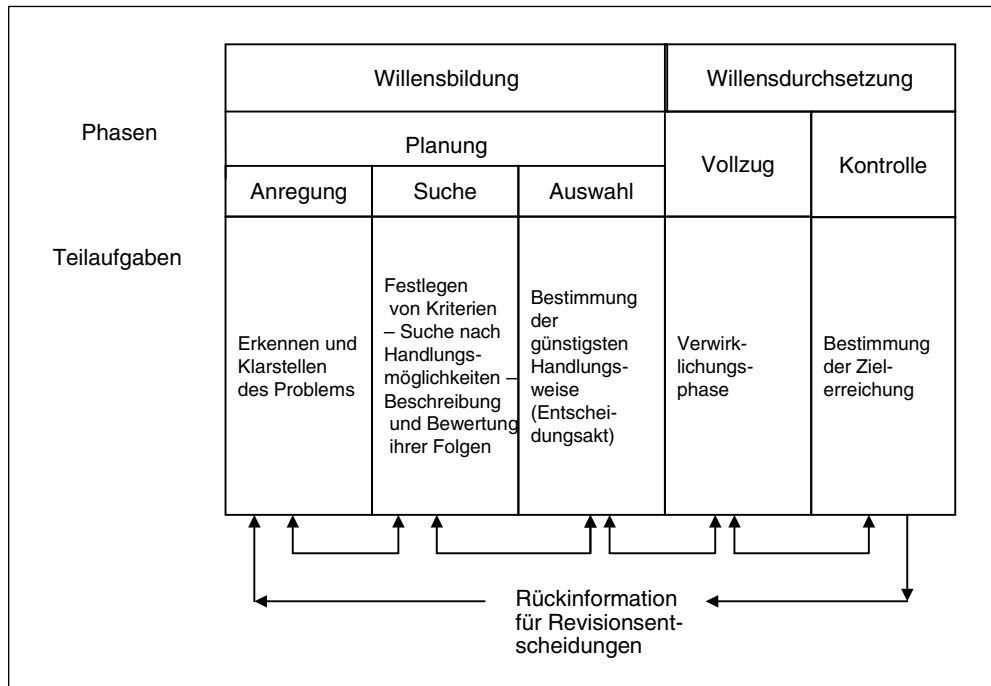


Abb. 4: Phasenschema des Planungs- und Kontrollprozesses<sup>24</sup>

eigentlich um die Planung der Planung oder die sog. Metaplanung.<sup>25</sup> In diesem Ansatz werden Fragen der Rückkopplung und damit der Kontrolle stark thematisiert. Systemorientierte Ansätze nehmen in der Planungswissenschaft einen wichtigen Platz ein.

- Institutionenökonomische Ansätze befassen sich mit der Entstehung und Gestaltung von Institutionen, in denen Individuen auf eigene Vorteile bedacht, d. h. »opportunistisch« agieren. Dieser Ansatz ist für die realitätsadäquate Gestaltung des Planungsprozesses von großer Bedeutung. Der Prinzipal muss sich mit den ungleichen Interessen der »Agenten« im Planungs- und Kontrollprozess auseinandersetzen. Ausgehend von der Annahme einer Informationsasymmetrie entwickelt die Prinzipal-Agent-Theorie Vorschläge zur Planung, Kontrolle und Anreizgestaltung<sup>26</sup>.

Managementansätze der Planung haben sich in der Praxis parallel zu den planungswissenschaftlichen Ansätzen entwickelt. Sie sind als »eklektisch« zu bezeichnen, weil sie in der Regel eine Mischung aus verschiedenen Theorieansätzen, »best practice«-Beispielen, »common sense« und innovativen Ideen darstellen. Solche Ansätze können selbstverständlich auch als Aus-

<sup>24</sup> Heinen (1991), S. 36.

<sup>25</sup> Ulrich (1975), S. 22.

<sup>26</sup> Vgl. z. B. Picot et al. (1997).

gangspunkt der Theoriebildung dienen. (Ein gutes Beispiel hierfür stellt der Balanced Scorecard-Ansatz dar; s. u.)

Insgesamt lässt sich feststellen, dass es der Planungstheorie an umsetzbaren und erprobten technologischen Systemen mangelt. Die »Implementierungslücke« ist breit. Die oben angesprochenen Probleme und »Funktionsstörungen« der Planung erhalten kaum Lösungsansätze aus der Theorie.

Einen besonderen und wichtigen Aspekt der Planungstheorie bildet die Effizienzanalyse der Planung. Auf sie wollen wir im nächsten Abschnitt kurz eingehen.

## 5. Effizienz der Planung

Sollen über die Gestaltungsoptionen der Planung Aussagen gemacht werden, so setzt dies die Festlegung von Beurteilungskriterien voraus. Es geht um die Planungseffizienz. Planungseffizienz soll hier als »Leistungswirksamkeit«, als »Realisationsgrad der jeweiligen Zielsetzungen« verstanden werden<sup>27</sup>. Die Betrachtung der Effizienz soll den Vergleich und damit die Auswahl der am besten geeigneten Planungsgestaltungsalternative ermöglichen.

In der Planungsliteratur gibt es keine Einigkeit über einen Effizienzansatz<sup>28</sup>.

Sichtet man die Literatur, so lassen sich drei Ansätze der Effizienzforschung unterscheiden<sup>29</sup>:

- Ziel-Ansatz,
- System-Ansatz,
- Prozess-Ansatz.

Der Ziel-Ansatz ist am meisten verbreitet. Planungs-Effizienz wird hier als Grad der Erreichung der Unternehmensziele gesehen. In den zahlreichen empirischen Studien werden finanzielle und kapitalmarktorientierte Erfolgsgrößen zugrunde gelegt. Als Hauptkritik am Ziel-Ansatz kann die Zurechnungsproblematik genannt werden. Das finanzielle Ergebnis wird ja von einer Vielzahl von effizienzwirksamen Faktoren beeinflusst. »How much of firm's performance then could reasonably be attributed to formal planning?«<sup>30</sup>

Der System-Ansatz erweitert die (finanzielle) Ziel-Perspektive. Neben Zielen werden Systemumwelt-Beziehungen und auch interne Strukturen und Prozesse in die Analyse einbezogen. Effizienzunterschiede werden hier entweder eindimensional auf die Branchenzugehörigkeit oder mehrdimensional auf die »Stimmigkeit« von Systemmerkmalen mit der Strategie zurückgeführt<sup>31</sup>. Der Ansatz der »strategischen Stimmigkeit« ist hinsichtlich seiner empirischen Überprüfbarkeit als problematisch anzusehen.

27 Vgl. *Al-Laham* (1997), S. 372.

28 Vgl. z. B. *Löffler* (1995).

29 Vgl. *Al-Laham* (1997), S. 373 ff.

30 *Sinha* (1990), S. 479.

31 Vgl. *Scholz* (1992).