

WHU-Forschungspapier Nr. 34/April 1996

**Zur Gestaltung der strategischen und  
operativen Planung**

von Jürgen Weber, Utz Schäffer und Hanns Goedel\*

Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung (WHU)  
- Otto-Beisheim-Hochschule -  
Burgplatz 2  
56179 Vallendar/Rhein

---

\* alle Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling  
und Logistik

# ZUR GESTALTUNG DER STRATEGISCHEN UND OPERATIVEN PLANUNG

von Jürgen Weber, Utz Schäffer und Hanns Goedel\*

## 1 DEFIZITE BETRIEBLICHER PLANUNG

Trotz des breiten Raumes, den die Beiträge zur strategischen und operativen Unternehmensplanung in der betriebswirtschaftlichen Literatur seit Jahren einnehmen, existieren in der betrieblichen Praxis erhebliche Schwachstellen, die sowohl die strategische und die operative Planung gesondert als auch die Verbindung beider Planungsebenen betreffen. Diese Beurteilung stützt sich speziell auf die Ergebnisse des **Arbeitskreises Benchmarking im Controlling** an der WHU Koblenz<sup>1</sup>, im Rahmen dessen unter anderem auch die Planungsprozesse acht namhafter Konzerne in Deutschland analysiert und verglichen wurden.<sup>2</sup> Auf Basis einer umfassenden Erhebung sowohl der strategischen als auch der operativen Planungsprozesse in diesen Unternehmen haben wir vor allem folgende Defizite festgestellt:<sup>3</sup>

1. Im Rahmen der strategischen Planung ist die Zielbildung in vielen Unternehmen stark formalisiert gestaltet. Der Prozeß erweist sich als nicht durchlässig genug für Ideen der Basis und intuitiv ermittelte Zielvorstellungen. Der Versuch, mit bürokratischen Strukturen neuartige Strategien zu entwickeln, erscheint wenig zielführend.
2. Es gibt keine ausreichende Verbindung zwischen strategischer und operativer Planung. Eine wesentliche Ursache hierfür ist die mangelnde Kommunikation der strategischen Ziele gegenüber den operativ Verantwortlichen. Dadurch

---

\* Die Autoren danken Prof. Dr. Klaus Brockhoff für die fruchtbaren Anregungen im Rahmen der Fertigstellung dieses Beitrags.

<sup>1</sup> Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung (WHU), Otto-Beisheim-Hochschule, Sitz Vallendar bei Koblenz.

<sup>2</sup> Ziel des seit zwei Jahren am Lehrstuhl Controlling und Logistik bestehenden Arbeitskreises ist es, mit Hilfe des Benchmarking Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz des Controlling zu erarbeiten und umzusetzen. Bisher wurden die Prozesse der Berichterstattung, Investitionsbearbeitung und Planung untersucht. In Folge der dabei gewonnenen Erkenntnisse konnten z.T. erhebliche Effizienzsteigerungen in den Unternehmen erzielt werden. Vgl. Weber/Goedel/Hamprecht, Benchmarking, 1995, S. 115ff. In der nächsten Phase ist vorgesehen, die Prozesse der Kostenrechnung zu vergleichen.

<sup>3</sup> Vgl. im Detail die Dissertation von Hamprecht, Controlling von Konzernplanungssystemen, 1996.

fehlt aber die Brücke zur Umsetzung dieser Ziele in die operative Planung und in die sich später anschließende Ausführung.

3. Im Rahmen der operativen Planung wird eine eigenständige Zielbildung vernachlässigt. Die operativen Ziele bauen in der Regel auf Vorjahreswerten auf. Demgegenüber nimmt die Budgetierung, deren Nutzen durch die unzureichende Zielfindung allerdings in Frage gestellt werden muß, einen breiten Raum ein.

Diese Ergebnisse des Benchmarking stimmen weitgehend mit der in der Literatur zu findenden Kritik an betrieblichen Planungssystemen überein.<sup>4</sup> Die Defizite stellen den Nutzen der Planung in der bisherigen Form zunehmend in Frage. Controller fordern immer wieder (zu Recht) die Verbesserung von Effizienz und Effektivität der betrieblichen Leistungserstellung. Glaubwürdig werden diese Forderungen allerdings erst dann, wenn auch Prozesse wie die Planung, für die die Controller eigene Gestaltungskompetenz besitzen,<sup>5</sup> kritisch untersucht und kontinuierlich verbessert werden. Vor diesem Hintergrund versucht der folgende Beitrag, Hinweise zur Gestaltung der strategischen und der operativen Planung zu entwickeln, die anschließend jeweils mit dem im Benchmarking-Projekt ermittelten Stand der Praxis verglichen werden.

## 2 BEZUGSRAHMEN BETRIEBLICHER PLANUNG

### 2.1 Wissensdefizite als Gestaltungskriterium

Der folgenden Analyse der Planung wird ein Bezugsrahmen zugrundegelegt, bei dem **Wissensdefizite** als das wesentliche Kriterium zur effizienten Gestaltung von Handlungen identifiziert werden.<sup>6,7</sup> Dieser Ansatz wird im folgenden kurz dargestellt.

<sup>4</sup> In bezug auf die strategische Planung vgl. Marx, *Obstacles*, 1991, S. 22ff.; Mintzberg, *Strategic Planning*, 1994, S. 321, und Rieckhof, *Spannungsfeld*, 1989, S. 371. In bezug auf die operative Planung vgl. Hungenberg, *Optimierung*, 1993, S. 233 ff.; Franz, *Beschleunigung*, 1993, S. 29ff.

<sup>5</sup> Vgl. Weber, *Einführung*, 1995, S. 14ff.

<sup>6</sup> Vgl. dazu im Detail Weber et al., *Grundgedanken*, 1995; Weber/Brettel/Schäffer, *Unternehmensführung*, 1996.

<sup>7</sup> Die Bedeutung von Wissensdefiziten für die Gestaltung von Handlungen wird in der volks- und betriebswirtschaftlichen Literatur seit langem hervorgehoben. Vgl. für die Volkswirtschaftslehre u.a. von Hayek, *Sprachverwirrung*, 1969, S. 206 und Hirshleifer/John, *Uncertainty*, 1979, S. 1375, für den informationsökonomischen Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre u.a. Williamson, *Market and Hierarchies*, 1975, S. 20ff., daneben zum Beispiel auch Wittmann, Witte, Brockhoff und Gemünden. Vgl. Wittmann, *Unvollkommene Information*, 1959, Witte, *Informationsverhalten*, 1972; Brockhoff, *Informationsverarbeitung*, 1983; Gemünden, *Informationsverhalten*, 1986.

Bezugspunkt des Ansatzes sind Handlungen. Diese lassen sich in Führungs- und Ausführungshandlungen differenzieren. Eine Führungshandlung wird als eine Handlung verstanden, deren angestrebtes Ergebnis darin besteht, Freiheitsgrade anderer Handlungen festzulegen.<sup>8</sup> Voraussetzung für die Festlegung von Freiheitsgraden ist die Verfügbarkeit von Wissen über die Ausführungshandlung<sup>9</sup>. Ist die vollständige Antizipation einer Ausführungshandlung nicht möglich, liegen Wissensdefizite vor. In diesem Fall kann die Festlegung der Freiheitsgrade nicht „uno actu“ erfolgen, sondern es sind hierfür mehrere sukzessive Führungshandlungen erforderlich.

Werden mehrere Führungshandlungen zur Festlegung der Freiheitsgrade benötigt, entsteht ein Koordinationsbedarf zwischen den einzelnen Führungshandlungen. Zur Deckung des Koordinationsbedarfs wird in der Organisationsliteratur eine Vielzahl von Mechanismen vorgeschlagen. Folgt man der Strukturierung von Kieser/Kubicek, so kann zwischen Plänen, Programmen und persönlichen Weisungen als hierarchischen und Selbstabstimmung als heterarchischem Koordinationsmechanismus(en) unterschieden werden.<sup>10</sup>

Die Effizienz dieser Mechanismen läßt sich auf die unterschiedliche Höhe von Wissensdefiziten zurückführen. Programme sind der Koordinationsmechanismus, der die höchsten Anforderungen an die Wissensbasis der Instanz<sup>11</sup> stellt, da bei diesem Mechanismus detaillierte Verfahrensanweisungen vorgegeben werden müssen<sup>12</sup>. Selbstabstimmung stellt dagegen die geringsten Anforderungen an das verfügbare Wissen.<sup>13</sup> Die Instanz beschränkt sich in diesem Fall auf die Vorgabe von Kontexten, in denen die Selbstabstimmungsprozesse ablaufen.<sup>14</sup>

---

<sup>8</sup> Dementsprechend ist eine Ausführungshandlung eine Handlung, bei der alle relevanten Freiheitsgrade festgelegt sind.

<sup>9</sup> Dabei ist der Tatbestand der Verfügbarkeit auf die jeweilige Handlungsalternative bezogen. Es ließe sich dabei eine - hier nicht weiter zu verfolgende - subjektive und objektive Verfügbarkeit unterscheiden.

<sup>10</sup> Vgl. Kieser/Kubicek, Organisation, 1992, S. 104ff. Bei Selbstabstimmung wird die Koordination durch Entscheidungen gleichberechtigter Gruppenmitglieder bewältigt und basiert maßgeblich auf der unmittelbaren, persönlichen Kommunikation zwischen den Gruppenmitgliedern. Selbstabstimmung stellt damit im Gegensatz zu den hierarchisch geprägten Koordinationsmechanismen Programme, Pläne und persönliche Weisungen einen heterarchischen Koordinationsmechanismus dar.

<sup>11</sup> Unter Instanz wird hier und im folgenden vereinfachend (nur) die oberste Unternehmensebene verstanden.

<sup>12</sup> Vgl. Weber, Einführung, 1995, S. 40.

<sup>13</sup> Vgl. Schäffer, Selbstabstimmung, 1996, S. 75ff.

<sup>14</sup> Vgl. hierzu im einzelnen Abschnitt 3.1.

Die betriebliche Planung kann unschwer als eine Führungshandlung identifiziert werden. Aufgrund des Zukunftsbezuges der Planung ist generell davon auszugehen, daß Wissensdefizite bestehen, die eine Festlegung der Ausführungshandlungen „*uno actu*“ verhindern. Damit sind Planungshandlungsmehrheiten erforderlich, die koordiniert werden müssen.

	hohe Wissensdefizite (strategisch)	geringe Wissensdefizite (operativ)
Willensbildung	Reflexion <b>Intuition</b>	<b>Reflexion</b> Intuition
	Strategischer Plan	Operativer Plan
Willensdurchsetzung	Kommunikation des strategischen Plans	Kommunikation des operativen Plans
	Kontext für die operative Planung	Ausführung

Abb. 1: Bezugsrahmen der betrieblichen Planung.

Um die Gestaltung der betrieblichen Planung strukturiert analysieren zu können, differenziert der in *Abbildung 1* dargestellte Bezugsrahmen zum einen zwischen hohen und geringen Wissensdefiziten. Zum anderen wird darüber hinaus zwischen der Willensbildung und der Durchsetzung des Willens unterschieden.<sup>15</sup> Die Berücksichtigung der Willensdurchsetzung rekurriert auf die hohe Bedeutung der Willensdurchsetzung als Voraussetzung zur Realisierung des gebildeten Willens.<sup>16</sup> Eine umfassende Analyse der

<sup>15</sup> Diese Differenzierung ist in der einschlägigen Literatur häufiger zu finden. Vgl. z.B. Hahn, Führung, 1971, S. 161.

<sup>16</sup> In der betrieblichen Praxis wird in der Regel nicht zwischen den Phasen der Willensbildung und

betrieblichen Planung muß daher sowohl die Willensbildung als auch die Willensdurchsetzung umfassen.

## 2.2 Hohe und geringe Wissensdefizite

Die erste Dimension des Bezugsrahmens besteht in der Unterscheidung von hohen und geringen Wissensdefiziten. Hier lassen sich die Begriffe der operativen und der strategischen Planung einordnen. Folgt man GÄLWEILER, hat die strategische Planung das Erkennen und den Aufbau von Erfolgs- und Fähigkeitspotentialen zum Inhalt, während die operative Planung auf den Erfolg selbst abstellt.<sup>17</sup> Strategische Planung beeinflusst die Kontexte der betrieblichen Aktivitäten bzw. schafft diese überhaupt erst, während die operative Planung von weitgehend gegebenen Kontexten ausgehen kann.<sup>18</sup> Vor diesem Hintergrund ist unmittelbar einsichtig, daß sich die strategische von der operativen Planung in der Höhe der jeweiligen Wissensdefizite signifikant unterscheidet.

Aufgrund der erheblichen Wissensdefizite können bei der strategischen Planung lediglich selektive und zudem hoch aggregierte Sachziele geplant werden. Eine Formalzielplanung läßt sich bei hohen Wissensdefiziten nicht ableiten, da ein durch Bewertung von Produktionsfunktionen herstellbarer Zusammenhang zwischen Sach- und Formalzielen nicht vorliegt. Formalziele können daher, wenn überhaupt, in der strategischen Planung nur näherungsweise geschätzt (oder normativ gesetzt) werden.

Die Wissensdefizite beziehen sich darüber hinaus nicht nur auf den Planungskontext und die Planungsziele, sondern auch auf die bei der strategischen Planung einzusetzenden Ressourcen und den Planungsprozeß selbst. So ist zu Beginn der strategischen Planung nicht festlegbar, welche Personen in die Planung einbezogen werden müssen, welche Informationen benötigt werden und welche Instrumente zum Einsatz kommen sol-

---

-durchsetzung differenziert, obwohl auch dort die Bedeutung der Willensdurchsetzung außer Frage steht. Dies mag daran liegen, daß Willensbildung und Willensdurchsetzung durch ein System miteinander koordinierter Pläne so eng miteinander verknüpft sind, daß es nicht zu einer sprachlichen Differenzierung kommt. Dies spiegelt sich auch in der Übersetzung des englischsprachigen Begriffs "coordination by plan" von March/Simon durch "Koordination durch Planung". Vgl. March/Simon, Organisation, 1976, S. 150. Am Rande sei vermerkt, daß in diesem Beitrag im folgenden allein auf die Willensbildungs- und -durchsetzungsprozesse rekurriert wird, die zu Plänen führen bzw. mittels Plänen erfolgen. Willensbildung und Planung sind damit keine Synonyma, sondern stehen in einem begrifflichen Über-Unterordnungsverhältnis zueinander.

<sup>17</sup> Vgl. Gälweiler, Strategische Unternehmensführung, 1990, S. 23ff.

<sup>18</sup> Vgl. Kirsch, Planung, 1990, S. 99ff.

len. Das Wissen über die erforderlichen Planungsressourcen und -prozesse entsteht erst im Verlauf der Planung selbst.

In der strategischen Planung lassen sich weiterhin die relevanten Daten und Fakten nie in der Gänze bewußt erfassen - sie sind vielleicht auch gar nicht bekannt. Sowohl die Kenntnis des Gesamtzusammenhangs als auch das dezentrale Wissen der Planungsträger ist begrenzt, spezifisch und häufig unbewußt. Das Wissen ist zu einem großen Teil nur implizit vorhanden.<sup>19</sup>

Dagegen ist die operative Planung durch ein vergleichsweise hohes Maß an verfügbarem und weitgehend explizierbarem Wissen gekennzeichnet. Bei der operativen Planung kann im Rahmen der Auswahl aus gegebenen Alternativen die Annahme getroffen werden, daß die zukünftigen Handlungsmöglichkeiten im wesentlichen bekannt sind. Das explizit vorhandene Wissen bezieht sich nicht nur auf die Handlungsmöglichkeiten, sondern auch auf die zu erreichenden Sachziele sowie den Zusammenhang zwischen Sach- und Formalzielen.<sup>20</sup> Deshalb ist es möglich, den Planungsprozeß dominant aus Richtung der gewünschten Formalziele (z.B. zu erreichendes Unternehmensergebnis) zu gestalten.

Das hohe planungsrelevante verfügbare Wissen führt letztlich auch dazu, daß treffsichere Aussagen über die einzusetzenden Planungsressourcen, wie Planungsträger, Planungsinformationen und Planungsinstrumente getroffen werden können. Besonders trifft dies auf wiederkehrende, strukturierte Planungsaufgaben - wie die Kostenplanung in einer Fertigungskostenstelle - zu, bei der regelmäßig gleichstrukturierte Informationen benötigt werden.<sup>21</sup>

<sup>19</sup> Zur Unterscheidung von implizitem und explizitem Wissen vgl. Schäffer, Selbstabstimmung, 1996, S. 93.

<sup>20</sup> Diese Aussage gilt explizit nur für eine bestimmte Aggregationsebene. Verläßt man die Ebene der operativen periodischen Gesamtplanung, trifft man auch bei kurzfristigen Planungsproblemen (z.B. bezogen auf eine wochenbezogene Reihenfolgeplanung) u.U. auf hohe Wissensdefizite.

<sup>21</sup> Zwischen die strategische und die operative Planung wird in der einschlägigen Literatur häufig noch die Ebene der taktischen Planung eingeordnet. In bezug auf das verfügbare relevante Wissen kann sie als eine Planung bei mittleren Wissensdefiziten bezeichnet werden. Die Unsicherheit über die Aufgaben und Inhalte der taktischen Planung resultiert sicherlich auch daraus, daß bei mittleren Wissensdefiziten einerseits zwar bereits bestimmte Zusammenhänge zwischen Sach- und Formalzielen bekannt sind, andererseits eine vollständige Bewertung der Sachziele mit Kosten- und Erlösgrößen aber nicht möglich ist. Allerdings soll die taktische Planung im folgenden nicht weiter diskutiert werden. Für die Zwecke unserer Analyse reicht es aus, die beiden Endpunkte des Kontinuums von Wissensdefiziten zu betrachten. Positionen zwischen diesen können durch die daraus abzuleitenden Erkenntnisse erklärt werden.

### 2.3 Willensbildung und -durchsetzung

Als zweite Dimension des Gestaltungsfelds werden Willensbildung und -durchsetzung unterschieden. Die Willensbildung der Planungsträger läßt sich als Datentransformationsprozeß<sup>22</sup> charakterisieren, dessen Faktorsertrag (Output) die Antizipation der Produktionsfunktion einer Ausführungshandlung (bzw. einer Ausführungshandlungsmehrheit) ist. Stellt man den Bezug zu den Wissensbeschränkungen als die Größe her, die die effiziente Gestaltung der Planung determiniert, können zwei Formen der Willensbildung differenziert werden: Reflexion und Intuition.<sup>23</sup>

- Steht ausreichend explizierbares Wissen zur Verfügung, um künftiges Handeln festzulegen, ist **Reflexion** die effiziente Form der Willensbildung. Sie entspricht dem rationalen Element der Führung bei GUTENBERG und läßt sich als Führungshandlung charakterisieren, deren Produktionsfunktion (weitgehend<sup>24</sup>) bestimmt ist. Das notwendige Wissen speist sich aus Erfahrung und spezieller Datensuche.
- Steht nur begrenzt explizierbares Wissen zur Verfügung, erfolgt die Willensbildung durch **Intuition**. Wie derartige Prozesse ablaufen, weiß die Gehirnforschung auch heute noch nicht genau. Es besteht jedoch ausreichend empirische Erfahrung darüber, daß Lösungen intuitiv gefunden werden, und zwar solche, die häufig in hohem Maße effizient sind. Die Willensbildung durch Intuition entspricht der irrationalen Schicht des dispositiven Faktors bei GUTENBERG und läßt sich als eine Führungshandlung verstehen, deren Produktionsfunktion nicht (ausreichend) beschreibbar ist.

Ist die Willensbildung abgeschlossen, ist die Ausführung geistig antizipiert. Damit der Wille in die Tat umgesetzt werden kann, muß er den ausführenden Stellen in geeigneter Weise kommuniziert werden. Die Gesamtheit aller Maßnahmen, die dazu dienen, den

<sup>22</sup> Unter einem Datentransformationsprozeß wird hier der Vorgang der Datenspeicherung und Datenverarbeitung verstanden. Durch die Transformation von Daten wird eine Reduktion von Wissensdefiziten erreicht. Vgl. Schäffer, Selbstabstimmung, 1996, S. 48.

<sup>23</sup> Diese Unterscheidung findet sich in gleicher oder ähnlicher Form auch in zahlreichen psychologischen Arbeiten und in der neueren philosophischen Literatur. Vgl. dazu im Überblick Schäffer, Selbstabstimmung, 1996, S. 95ff.

Eine dritte denkbare Form der Willensbildung ist die Improvisation. Improvisation stellt eine reaktive Handlungsweise dar, die ohne rationale Vorbereitung und ohne spezifische Erfahrungsbasis quasi "aus dem Stegreif" (Wittmann, Unvollkommene Information, 1959, S. 207) erfolgt. Vgl. auch Mellerowicz, Betriebliche Planung, 1979, S. 21: "Improvisieren ist 'Sich-durchwursteln', ist völlig unsystematisch und inkonsequent und sicher nicht langfristig." Planung durch Improvisation zu ersetzen, ist für den Betriebswirt grundsätzlich unbefriedigend und sollte daher nur dann zur Anwendung gelangen, wenn die vorliegenden Wissensbeschränkungen den Handlungsträgern keine andere Möglichkeit lassen.

<sup>24</sup> Hier und im nächsten Absatz werden jeweils Idealtypen beschrieben. Willensbildung in der Realität wird sich nie allein auf Reflexion stützen können bzw. nie allein auf Intuition beschränken müssen.



vorgedachten Willen Realität werden zu lassen, wird hier als Willensdurchsetzung bezeichnet.<sup>25</sup>

Fügt man die beiden Dimensionen des Bezugsrahmens zusammen, so wird deutlich, daß bei Vorliegen von hohen Wissensdefiziten, wie es für die strategische Ebene charakteristisch ist, die Intuition als Form der Willensbildung die Reflexion der Planungsträger ergänzen, ja dominieren muß. Erfolgt aber die Willensbildung zu einem wesentlichen Teil durch Intuition, so kann die Bildung der strategischen Ziele bzw. ihr Zusammenhang nicht im einzelnen rational erklärt werden, oder mit anderen Worten: Einer expliziten Repräsentation des Wissens über die strategischen Ziele und ihren Zusammenhang sind enge Grenzen gesetzt. Dies heißt zugleich, daß nur in sehr beschränktem Maße die Möglichkeit besteht, den strategischen Willen zu quantifizieren.

## 2.4 Prozessuale Sicht des Bezugsrahmens

In der Praxis erfolgt die Festlegung der Freiheitsgrade einer Ausführungshandlung sukzessiv. Der Rahmen, in dem sich die Handlungsträger bewegen können, wird so über eine Abfolge von Willensbildungs- und Willensdurchsetzungsprozessen auf unterschiedlichen Hierarchieebenen schrittweise enger gezogen. Dabei finden vielfältige Rückkopplungen statt, so daß sich Willensbildung und -durchsetzung als Geflecht vermaschter Regelkreise darstellen (vgl. *Abbildung 2*).

Letztlich kann man somit den betrieblichen Planungsprozeß als eine Kette von Führungshandlungen betrachten, die eine stufenweise Reduktion von Wissensdefiziten zum Ziel hat. Durch die Vorgabe von Kontexten durch die jeweils obere Ebene werden die relevanten Wissensdefizite der unteren Ebene reduziert.<sup>26</sup> So wird die Gestalt der schließlich auszuführenden Produktionsfunktion schrittweise konkretisiert. Dieser Prozeß und seine Teilprozesse sollen nun näher untersucht und einer effizienten Gestaltung zugeführt werden.

---

<sup>25</sup> Hier ist eine unmittelbare Parallele zum Organisationsbegriff Gutenbergs zu sehen.

<sup>26</sup> Dabei gibt die obere Ebene "Rahmenwissen" weiter, das sukzessiv mit "Detailwissen" der unteren Ebenen ausgefüllt wird.

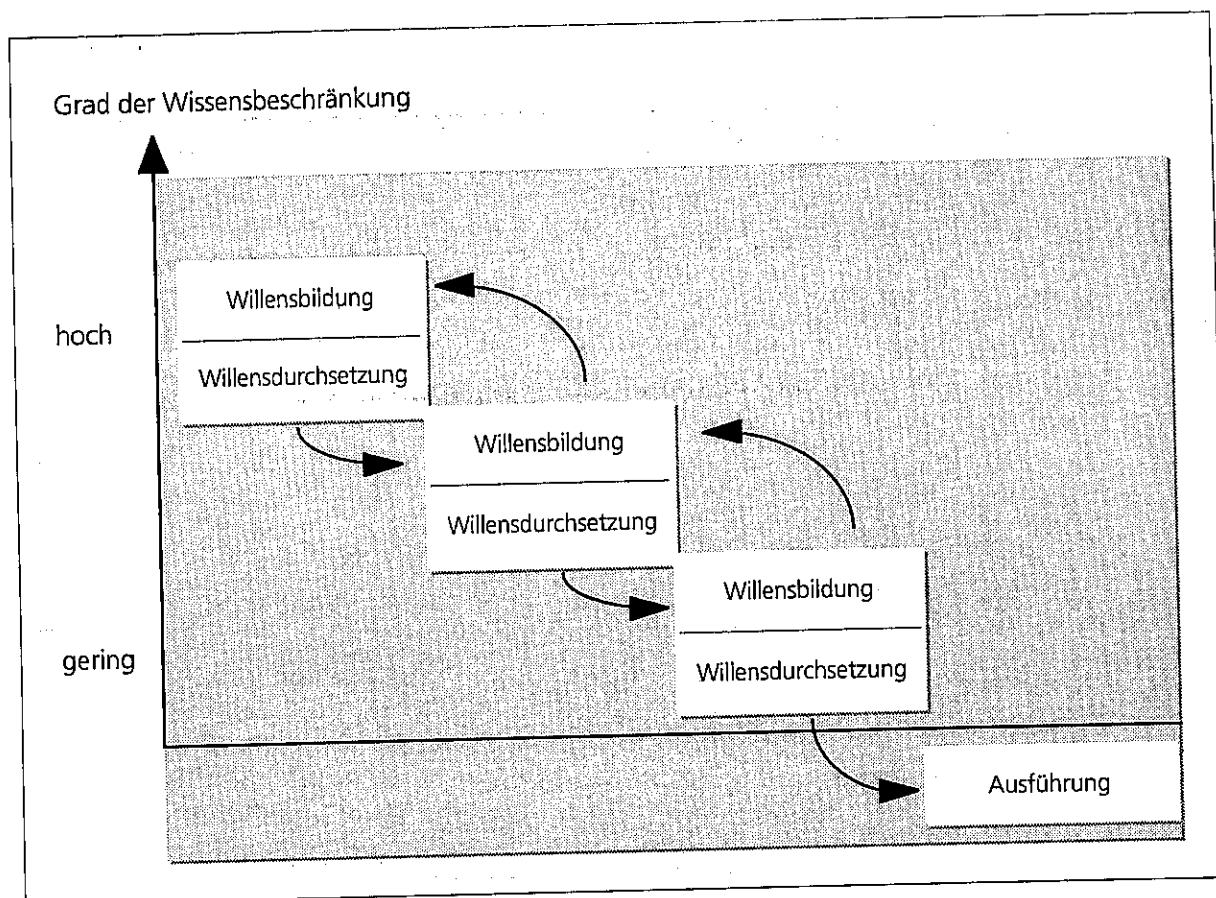


Abb. 2: Hierarchieebenenübergreifende Verknüpfung von Willensbildung und Willensdurchsetzung

### 3 GESTALTUNG DER PLANUNGSPROZESSE

#### 3.1 Strategischer Planungsprozeß

Auf Basis der Charakterisierung der strategischen Planung als Planung bei hohen Wissensdefiziten werden im folgenden Hinweise zur Gestaltung dieses Prozesses abgeleitet. Diese Hinweise basieren auf der Grundannahme, daß aufgrund der hohen Wissensdefizite nur eine Koordination durch Selbstabstimmung als effizient bezeichnet werden kann. Dies wird im folgenden erläutert. Dazu wird die in Abschnitt 2 vollzogene Charakterisierung der Planung bei hohen Wissensdefiziten wieder aufgenommen.

Ein wesentlicher Aspekt für die Begründung der Effizienz der Selbstabstimmung besteht in dem innovativen Charakter der strategischen Planung. Anstatt von gegebenen Kontexten ausgehen zu können, werden in der strategischen Planung Kontexte beeinflußt oder überhaupt erst geschaffen. Hierzu erscheint eine heterarchische Form der Ko-

ordination besonders geeignet, denn jede Form der hierarchischen Koordination könnte innovationshemmend wirken.<sup>27</sup>

Für die Effizienz einer selbstabstimmungsorientierten Gestaltung sprechen auch die hohen Wissensdefizite hinsichtlich der erforderlichen Planungsteilprozesse. Wollte die Instanz trotz der hohen Wissensdefizite eine programmorientierte Form der Koordination durchsetzen, so würde dies bedeuten, daß sie das Programm entweder ständig revidieren oder verschiedene Programme für alle als möglich erachteten Entwicklungen aufstellen müßte. Es erscheint unmittelbar einsichtig, daß beide Möglichkeiten prohibitiv teuer sind.

Das Problem der Instanz, die strategische Planung zu strukturieren, wird zusätzlich dadurch erschwert, daß nicht im Detail bekannt ist, welche Planungsträger und welche Planungsinformationen benötigt werden. Auch dies spricht für die Effizienz der Selbstabstimmung, die sich gerade dadurch auszeichnet, daß die Koordination im Verlauf der Leistungserstellung<sup>28</sup> erfolgt. Nur so kann flexibel auf den sich im Verlauf der Planung verändernden Bedarf hinsichtlich der Planungsträger und der Planungsinformationen reagiert werden. Ein Beispiel für die Notwendigkeit einer solchen Flexibilität stellen die vielzitierten "schwachen Signale"<sup>29</sup> dar. Diese Signale entstehen im Prozeß der Leistungserstellung und können den Verlauf der strategischen Planung erheblich beeinflussen. Damit wird wiederum deutlich, wie begrenzt die Möglichkeiten der Instanz sind, den Prozeß der strategischen Planung vorzustrukturieren.

Wissensdefizite bestehen aber auch noch bezüglich der strategischen Pläne. Diese stellen einen noch unvollständig beschriebenen Zukunftszustand dar, der eine Vielzahl von Interpretationsvarianten offenläßt und in der Durchsetzungsphase einer Reihe von weiteren Konkretisierungen und Festlegungen bedarf. Daher müssen ständig Rückkopplungsprozesse zwischen Willensbildung und -durchsetzung erfolgen, um im Verlauf der strategischen Planung die Strategiealternativen immer wieder konkretisieren und auf ihre Akzeptanz hin überprüfen zu können.

<sup>27</sup> So hält - als ein Hinweis stellvertretend für viele - auch Wild bei Aufgaben, bei denen der Schwerpunkt in der Problemfindung und -lösung liegt, eine direkte Kooperation für effizienter als eine hierarchische Form der Koordination. Vgl. Wild, Hierarchie, 1973, S. 51.

<sup>28</sup> Der Terminus Leistungserstellung bezieht sich in diesem Kontext nicht - wie üblich - auf Ausführungs-, sondern auf die Planungshandlungen (als Führungshandlungen).

<sup>29</sup> Schwache Signale sind "dem Grunde nach (noch) schlecht definierte und (noch) unscharf strukturierte Informationen, die auf einem hohen Grad des Nicht-Wissens beruhen." Maul, Systemtheorie, 1993, S. 721.

In dem Maße, wie sich dabei die führungsrelevante Wissensbasis verändert, muß die zugrundeliegende strategische Planung modifiziert bzw. konkretisiert werden.<sup>30</sup> Dabei wird es auch regelmäßig nötig sein, die zu verfolgenden Ziele an den aktuellen Wissensstand anzupassen.<sup>31</sup> In den Termini von MARCH/SIMON wird Koordination durch Pläne durch Koordination durch Feedback ersetzt.<sup>32</sup> Daher sind Willensbildung und -durchsetzung auf der strategischen Ebene so eng miteinander verknüpft, daß eine Trennung bzw. getrennte Gestaltung nicht möglich erscheint. Dementsprechend erscheint ein hoher Anteil an Selbstabstimmung nicht nur bei der strategischen Willensbildung, sondern auch bei der Willensdurchsetzung erforderlich.

Insgesamt sind aufgrund der hohen Wissensdefizite die Möglichkeiten der Instanz, die strategische Planung hierarchisch zu gestalten, stark begrenzt.<sup>33</sup> Die Gestaltung der strategischen Planung muß also darauf abzielen, das Wissen der dezentralen Handlungsträger zu nutzen. Einen solchen spontanen Prozeß dezentraler, ebenenübergreifender Kommunikation bezeichnet VON HAYEK als Entdeckungsverfahren.<sup>34</sup> Er kann durch Planer oder Controller unterstützt werden und bedarf einer sorgfältigen Kontextgestaltung. Die Kontextgestaltung ist Voraussetzung dafür, daß die Selbstabstimmungsprozesse effizient ablaufen können.<sup>35</sup> Wesentlich erscheinen dabei vor allem folgende Aspekte:<sup>36</sup>

1. Die Koordination der Planungsaktivitäten der einzelnen Selbstabstimmungsprozesse kann ohne direkte Eingriffe der Instanz nur dann gelingen, wenn die Beteiligten über gemeinsame Werte und Basisziele verfügen. Im Gegensatz zu der in vielen Unternehmen zu beobachtenden Beschränkung auf die Formulierung von Unternehmensgrundsätzen gilt es allerdings, diese Werte ak-

<sup>30</sup> Vgl. Galbraith, *Designing Complex Organizations*, 1973, S. 14.

<sup>31</sup> Vgl. McCaskey, *Contingency Approach*, 1974, S. 284: "We are so accustomed to setting goals before acting (or at least saying that we do) that we overlook the ways in which we can discover goals by acting. Having once acted, planners obtain new information about what they want to do and what market opportunities and constraints there are." Hauschildt/Pulzynski zeigen am Fall der Großen Windenergie-Anlage (GROWIAN) exemplarisch die negativen Auswirkungen einer zu rigiden Zielbestimmung in Innovationsprozessen auf. Vgl. Hauschildt/Pulzynski, *Flexibilität*, 1992, S. 74.

<sup>32</sup> Vgl. March/Simon, *Organisation und Individuum*, 1976, S. 150.

<sup>33</sup> Ebenso stellt auch Mintzberg eine hierarchische Form der Koordination in Frage, indem er die strategische Planung charakterisiert als " ... an immensely complex process, which involves the most sophisticated, subtle, and, at times, subconscious elements of human cognitive and social processes ... We know that the dynamics of the context have repeatedly defied any effort to force the process into a predetermined schedule or onto a predetermined track. ... Accordingly we know that the process requires insight, creativity and synthesis, the very things that formalization discourages." Vgl. Mintzberg, *Strategic Planning*, 1994, S. 227.

<sup>34</sup> Vgl. von Hayek, *Rechtsordnung*, 1969, S. 167 und derselbe, *Sprachverwirrung*, 1969, S. 210.

<sup>35</sup> Vgl. zur Kontextgestaltung als Führungsstrategie bei Vorliegen hoher Wissensbeschränkungen, Schäffer, *Selbstabstimmung*, 1996, S. 214ff.

<sup>36</sup> Vgl. Hamprecht, *Controlling von Konzernplanungssystemen*, 1996, S. 145ff.

tiv zu kommunizieren und zu verankern. Eine gemeinsame Zielbasis kann z.B. über die Schaffung eines gesamtunternehmensbezogenen Ziels erreicht werden, an dem sich die Planungsgruppen orientieren können.<sup>37</sup>

2. Neben den gemeinsamen Werten und Basiszielen ist es auch erforderlich, gemeinsame Grundbegriffe und Denkstrukturen zu etablieren, um einen gemeinsamen sprachlichen Kontext für die Selbstabstimmung zu schaffen. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung für die Effizienz der Kommunikation in den Selbstabstimmungsprozessen. Die Bedeutung eines gemeinsamen sprachlichen Kontextes ergibt sich vor allem vor dem Hintergrund der Heterogenität der Planungsgruppen, die aufgrund ihres jeweiligen Erfahrungshintergrundes über unterschiedliche sprachliche Kontexte verfügen.
3. Weiterhin kann die Instanz die Effizienz der Kommunikation dadurch fördern, daß sie bei den Planungsgruppen ein Verständnis dafür schafft, daß der Informationsaustausch mit Personen unterschiedlicher Wissensbasen, d.h. unterschiedlicher Wahrnehmungen, trotz möglicher Interpretationsprobleme wesentlich zur Generierung neuer Ideen beitragen kann.<sup>38</sup> Hier geht es vor allem darum, eine offene, hierarchie- und unternehmensübergreifende Atmosphäre zu schaffen, die die Kommunikation zwischen den Planungsgruppen und den verschiedenen Unternehmensbereichen fördert.<sup>39</sup>

Zusammenfassend erscheint also bei hohen Wissensdefiziten eine selbstabstimmungsorientierte Gestaltung der Planung einer programmorientierten Auslegung - wie sie von der operativen Planung her bekannt und eingeübt ist<sup>40</sup> - überlegen. Die Rolle der Instanz

<sup>37</sup> Ein Beispiel eines solchen gemeinsamen Ziels stellt der "Strategic Intent" dar. Hamel/Prahalat, *Strategic Intent*, 1989, S. 63. Hier wird seitens der Unternehmensführung ein Ziel definiert, das für das Unternehmen eine Herausforderung darstellt und an dem sich die verschiedenen Teams orientieren können. Gleichzeitig wird aber die Kreativität nicht durch eine Formalisierung der strategischen Planung behindert: "While strategic intent is clear about ends, it is flexible as to means (...) Creativity is unbridled, but not uncorralled, because top management establishes the criterion against which employees can pretest the logic of their activities." Hamel/Prahalat, *Strategic Intent*, 1989, S. 66f.

<sup>38</sup> Zum Interpretationsproblem bei der Kommunikation vgl. Brockhoff, *Schnittstellenmanagement*, 1989, S. 43, und Weber/Brettel/Schäffer, *Unternehmensführung*, 1996, S. 40ff.

<sup>39</sup> Dies umfaßt sowohl das Einholen von Informationen durch Mitglieder der Planungsgruppe in den Unternehmensbereichen als auch die Weitergabe von Informationen von außen in die Planungsgruppe hinein. Eine solche offene Kommunikation kann z.B. durch hierarchieübergreifende Arbeitstreffen, Personalaustausch zwischen Unternehmenseinheiten, Mitarbeiterversammlungen etc. gefördert werden. Wichtig erscheint allerdings, daß die Instanz aufgrund der Wissensdefizite die Kommunikationsaktivitäten im einzelnen nicht bestimmen kann. So können Überlegungen zum Kosten-/Nutzenverhältnis zusätzlicher Informationen nur von der Gruppe selbst vorgenommen werden.

<sup>40</sup> Aufgrund dieser Feststellung erscheint es auch zumindest potentiell problematisch, für die strategische Planungsebene im Analogieschluß zur operativen Planung eine "strategische Budgetierung" zu fordern als ein Instrument, das die "Aufstellung, Verabschiedung, Kontrolle und Abweichungsanalyse von strategischen Budgets umfaßt" (vgl. Lehmann, *Strategische Budgetierung*, 1991, S. 111). Zwar argumentiert auch Lehmann, daß die Anwendung der strategischen

besteht in diesem Fall darin, den Kontext dieser Selbstabstimmungsprozesse derart zu gestalten, daß diese Prozesse effizient und effektiv ablaufen können.

### Praxisvergleich:

In der Praxis können zwei wesentliche Abweichungen zu der hier abgeleiteten Gestaltung der strategischen Planung gefunden werden. Dies betrifft zum einen *die Form der Koordination* und zum anderen die *Einbeziehung von Mitarbeitern dezentraler Ebenen* in den Prozeß der strategischen Planung.

Entgegen der hier favorisierten Selbstabstimmung als Mittel zur Koordination der strategischen Planung ist diese in vielen Unternehmen programmorientiert gestaltet. Nur in zwei der acht untersuchten Konzerne erweist sich der Prozeß der strategischen Planung als durch Gruppenprozesse geprägt. In den anderen Unternehmen überwiegt eine systematische, vorab festgelegte Bearbeitung bestimmter Prozeßschritte.<sup>41</sup>

Analysiert man dieses Vorgehen näher, stellt man fest, daß in diesen Unternehmen nicht wirklich innovativ und strategisch geplant wird, sondern vielmehr langfristig operativ.<sup>42</sup> Will man diese Form der "strategischen Planung" als effizient konstatieren, muß man eine sehr geringe Komplexität und Dynamik des Unternehmensumfeldes unterstellen<sup>43</sup>. Aufgrund vergleichsweise geringer Wissensdefizite läßt sich dieser Prozeß dann auch stärker formalisieren. Bei zunehmender Komplexität und Dynamik stößt die Effizienz eines solchen Vorgehens an Grenzen, und der Bedarf an strategisch innovativem Denken, das dann nicht mehr oder nur noch sehr begrenzt strukturiert werden kann, nimmt zu.

Die zweite Theorie-Praxis-Divergenz besteht in der Einbeziehung dezentraler Mitarbeiter in die strategische Planung. Während die Beteiligung dezentraler Mitarbeiter zur Reduktion der Wissensdefizite der Instanz aus theoretischer Sicht als effizient bezeichnet werden kann, wird die strategische Planung in der Praxis (noch immer) maßgeblich von zentralen Planungsabteilungen bestimmt.

---

Budgetierung eher im Rahmen von Gruppenprozessen erfolgen sollte (S. 115). Dennoch stellt sich aber die Frage, inwieweit der Begriff der Budgetierung nicht falsche (programmorientierte) Assoziationen weckt und daher überprüft und ggf. verändert werden sollte.

<sup>41</sup> Z.T. werden sogar die Inhalte der strategischen Pläne vorab im Detail fixiert. In einem Unternehmen existieren genaue Vorschriften über die Darstellung der strategischen Pläne.

<sup>42</sup> Vgl. Hamprecht, Controlling von Konzernplanungssystemen, 1996, S. 258ff.

<sup>43</sup> Der Formulierung sei zu entnehmen, daß in den praktischen Fällen Zweifel am Vorliegen der Kontextbedingungen angebracht ist.

Die Mitarbeiter dieser Abteilungen verstehen das operative Geschäft der dezentralen Unternehmenseinheiten aber nur unzureichend. In der Regel verbringen sie lediglich wenige Tage pro Jahr in diesen dezentralen Bereichen. So entsteht kein Verständnis für die Spielregeln und Anforderungen der einzelnen Märkte. Auch hat sich die theoretisch geforderte Einbeziehung dezentraler Mitarbeiter in den strategischen Planungsprozeß in Form funktions- und hierarchieübergreifend gemischter Teams in der Praxis noch nicht durchgesetzt. So fehlen oft markt- und kundennahe Informationen und vor allem die "schwachen Signale", die oft nur an der Basis empfangen werden können.

Im Gegensatz zu diesen Theorie-Praxis-Divergenzen in Großunternehmen zeigt sich, daß der vielfach formulierte Vorwurf, der Mittelstand betreibe keine strategische Planung, nicht berechtigt sein muß. Der mittelständische Unternehmer mag zwar die traditionellen Instrumente der strategischen Planung nicht verwenden. Dies bedeutet aber nicht, daß er nicht strategisch denkt und plant. Im Gegenteil: Der mittelständische Unternehmer besitzt oft gerade das theoretisch geforderte intuitive Verständnis für neue Erfolgs- und Fähigkeitenpotentiale. Zudem erweist sich im mittelständischen Kontext die Verbindung von Willensbildung und Willensdurchsetzung erheblich einfacher, da der Unternehmer durch den laufenden Kontakt mit seinen Führungskräften Motivation für die strategische Stoßrichtung erzeugt und Interpretationsprobleme vermeiden kann.

Problematisch ist dagegen, daß dem Mittelständler in vielen Fällen eine kritische Hinterfragung seiner strategischen Ziele, die selektiv und in hohem Maße subjektiv sind, fehlt. Vor diesem Hintergrund sollte es sich der Beirat oder Berater eines mittelständischen Unternehmens zur Aufgabe machen, die intuitiven strategischen Überlegungen des Unternehmers auf der Basis von Reflexion und dem Einsatz strategischer Planungsinstrumente zu hinterfragen.

### 3.2 Operativer Planungsprozeß

Im Gegensatz zur Funktion der strategischen Planung als Entdeckungsverfahren dominiert in der operativen Planung die Konkretisierung von bereits Entdecktem. Die Wissensdefizite sind aus zwei Gründen deutlich geringer als auf der strategischen Ebene:

- Zum einen reduzieren die Ergebnisse der strategischen Planung als Rahmen- bzw. Zielgrößen die Wissensdefizite der operativen Planung.<sup>44</sup> Für die Träger

<sup>44</sup> Ebenso auch Macharzina: "Verfehlt ist demnach die Interpretation des Strategiebegriffs als Pläne, welche die Aktionen des Unternehmens in seiner Umwelt auf Jahre oder gar Jahrzehnte hinaus exakt vorschreiben und damit nur einen geringen Spielraum zur Variation einräumen. Zutreffender ist hingegen die Auffassung, daß es sich bei Strategien um Rahmenpläne handelt."

der operativen Planung ergibt sich damit anders als auf der strategischen Ebene nicht das Problem der mangelnden Kenntnis des Gesamtzusammenhangs.

- Zum anderen zeichnet sich die operative Planung aufgrund des geringeren Zeithorizontes durch eine bessere Prognostizierbarkeit der einzubeziehenden Zukunft aus.

Damit steht aber zumeist ausreichend Wissen zur Verfügung, um den gewünschten Zukunftszustand umfassend vorauszudenken und künftiges Handeln festzulegen. Dementsprechend nimmt die Reflexion im Vergleich zur strategischen Planung einen deutlich größeren Anteil an der Willensbildung ein.

Aufgrund der geringen Wissensdefizite kann weiterhin das Ergebnis der operativen Willensbildung in hohem Maße quantitativ und detailliert beschrieben werden, so daß in der Durchsetzungsphase nur noch in geringem Maße Konkretisierungsbedarf besteht.<sup>45</sup> Die Durchsetzung beschränkt sich damit hauptsächlich auf die Übermittlung von Zielen an die operativen Einheiten. Diese Übermittlung kann dabei aufgrund der quantitativen Beschreibbarkeit anders als auf der strategischen Ebene auch ohne unmittelbare, persönliche Kommunikation erfolgen.

Bei geringen Wissensdefiziten sind die Möglichkeiten der Instanz, den Planungsprozeß zu strukturieren, folglich wesentlich größer. Zum einen ist bei geringen Wissensdefiziten ex ante bekannt, welche Planungsträger und Planungsinformationen für die Erstellung der einzelnen Pläne erforderlich sind. Zum anderen können aber auch - einfacher als auf der strategischen Ebene - Schnittstellen zwischen den einzelnen Willensbildungsprozessen definiert werden.

Dies bedeutet letztlich, daß die auf den unterschiedlichen Hierarchiestufen ablaufenden Willensbildungsprozesse so gestaltet werden können, daß sich das optimale Wissensniveau nutzen läßt. So betrachtet ist die operative Planung kein spontaner Prozeß, sondern vielmehr ein im Idealfall vorstrukturierbarer Prozeß, der der Konkretisierung des strategischen Kontextes dient.

Hier läßt sich auch das gewohnte Verfahren der operativen Budgetierung einordnen, bei dem zumeist im Gegenstromverfahren zentral und dezentral gebildete Zielvorstellungen

---

Macharzina, Unternehmensführung, 1995, S. 222.

<sup>45</sup> Bei sehr geringen Wissensdefiziten kann sogar u.U. auf eine gesonderte Sachzielplanung verzichtet werden, da der Zusammenhang zwischen Sach- und Formalzielplanung über die Produktionsfunktion bekannt ist. Hier reicht eine reine Formalzielplanung aus.



miteinander abgeglichen werden.<sup>46</sup> Die Durchsetzung der Ziele erfolgt durch die Vorgabe von Budgets für alle Einheiten und Ebenen. Das Management des Budgetierungsprozesses erfolgt über sogenannte "Planungsfahrpläne", die als Verfahrensanweisungen einen programmorientierten Koordinationsmechanismus darstellen.<sup>47</sup>

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß sich für die operative Planung bei geringen Wissensdefiziten ein programmorientiertes Gestaltungsmuster als effizient bezeichnen läßt. Fraglich ist allerdings, ob bei der operativen Planung immer davon ausgegangen werden kann, daß geringe Wissensdefizite vorliegen. In einem dynamischen Umfeld oder zumindest in bestimmten Perioden hoher Dynamik scheint dies nicht gegeben. In diesem Fall ist es erforderlich, in stärkerem Maße dezentral vorhandenes Wissen zu verknüpfen, um Lösungen zur Verbesserung der Leistungserstellung und zur Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen zu entwickeln. Gerade dies gewährleistet aber ein programmkoordiniertes Verfahren nicht.

Bei dem klassischen Top-Down-Ansatz der operativen Planung fehlt der Instanz der Zugriff auf das dezentral vorhandene Wissen. Aber auch der Versuch, die Wissensdefizite über das sogenannte "Gegenstromverfahren" zu verringern, scheitert, wenn dieses Verfahren programmkoordiniert abläuft. Dabei wird nämlich lediglich das Einzelwissen der dezentralen Planungsträger berücksichtigt. Zusammenhänge können erst von der Instanz hergestellt werden, deren Datentransformationsfähigkeit dazu aber nur in begrenztem Maße ausreichen dürfte. So betrachtet läßt sich das Gegenstromverfahren so, wie wir es in der Praxis vorgefunden haben, pointiert als Mechanismus interpretieren, der primär dazu dient, bei nur sehr bedingt vorhandener Ausrichtung auf gemeinsame Ziele diese durch politische Ausgleichs- bzw. Konsensfindungsmaßnahmen herzustellen. Die eigentliche Willensbildung kommt dabei faktisch zu kurz.

In einem dynamischen Umfeld erscheint daher eine programmorientierte Gestaltung der operativen Planung nicht geeignet, um die erforderlichen Veränderungen im Unternehmen anzustoßen. Die Kombination des dezentral vorhandenen Wissens kann in diesem Fall nur über einen höheren Anteil von Selbstabstimmung auch auf Ebene der operativen Planung erfolgen.

Dies bedeutet allerdings nicht, daß eine programmorientierte Gestaltung der operativen Planung generell als ineffizient bezeichnet werden kann. Es geht vielmehr darum, zu

<sup>46</sup> Unter operativer Budgetierung wird hier die Aufstellung eines monetären (insbesondere Kosten-)Plans verstanden, der pro Verantwortungsbereich im Unternehmen für die Planperiode (Kosten-)Werte ausweist, an die der Verantwortliche innerhalb bestimmter Grenzen gebunden ist. Vgl. Weber, Einführung, 1995, S. 131.

<sup>47</sup> Vgl. Deyhle, Controlling-Brevier, 1984, S. 134f.

einer stärker durch Selbstabstimmung geprägten Gestaltung der Planung zu wechseln, wenn aufgrund der Dynamik des Unternehmensumfeldes die Effizienz einer programmorientierten Gestaltung abnimmt.

### **Praxisvergleich:**

Das Benchmarking zeigt in den betrachteten Konzernen - der theoretischen Ableitung bei geringen Wissensdefiziten entsprechend - durchweg eine programmkoordinierte operative Planung. Dies wird z.B. in der Anwendung detailliert ausgearbeiteter Planungshandbücher und -fahrpläne deutlich. Allerdings fand dieses programmorientierte Verfahren in der Regel über Jahre hinweg fast unverändert Anwendung. Ein solches Vorgehen könnte als effizient bezeichnet werden, wenn gleichzeitig das jeweilige Unternehmensumfeld durch eine hohe Stabilität gekennzeichnet wäre. Dies scheint aber bei den betrachteten Unternehmen nicht der Fall, so daß entsprechend der theoretischen Analyse zumindest zeitweise eine stärker selbstabstimmungsorientierte Form der Planung zum Einsatz kommen müßte.

Zwar besteht auch in der Praxis z.T. eine erhebliche Unzufriedenheit mit den operativen Planungsprozessen. Die vorgenommenen Verbesserungen der operativen Planung zielen aber hauptsächlich auf die Optimierung der Programmkoordination ab. So werden z.B. die Planungstermine, -formulare- und DV-Systeme etc. überprüft und an veränderte Unternehmensstrukturen angepaßt. Die Effizienz des programmorientierten Vorgehens haben aber weder Controller noch Linienstellen in Frage gestellt.

Es wird (zumindest implizit) vielmehr davon ausgegangen, daß genug Wissen vorhanden ist, um die operative Planung jederzeit programmorientiert gestalten zu können. Die Notwendigkeit eines Wechsels zwischen mehreren Gestaltungsmustern wird (noch) zu wenig erkannt. Dies mag auch daran liegen, daß die Überprüfung der Gestaltungsmuster der Planung in der Praxis nicht als ständig wahrzunehmende Aufgabe angesehen wird und folglich in den Unternehmen keine Verantwortlichen benannt sind.

## **4 VERKNÜPFUNG DER PLANUNGSPROZESSE**

Aus den im Benchmarking-Projekt gewonnenen Erfahrungen lassen sich zwei Muster ableiten, wie die Schnittstelle zwischen den beiden Planungsebenen der strategischen und der operativen Planung in der Praxis gelöst wird. Diese beiden Muster werden im folgenden dargestellt. Im Anschluß daran seien die Grundzüge eines denkbaren dritten Musters skizziert.

#### 4.1 Programmorientierte Gestaltung der strategischen und der operativen Planung

Die nach den Erfahrungen des Benchmarking-Arbeitskreises in der Praxis dominierende Form ist die konsequent programmorientierte Gestaltung der strategischen **und** der operativen Planung. Auch die strategische Planung ist in diesen Fällen stark formalisiert. Planungsschritte, Planungsinstrumente und Inhalte werden über Fahrpläne und Formulare weitgehend festgelegt. Eine strategische Planung mit einem hohen Anteil an Intuition und Selbstabstimmung, wie sie theoretisch abgeleitet wird, existiert in diesen Fällen nicht.<sup>48</sup> In zwei der untersuchten Unternehmen stimmten zudem die in der strategischen Planung aufgeführten Planungsinhalte bis auf wenige strategische Aussagen fast vollständig mit denen der operativen Planung überein. Hier ist die strategische Planung richtiger als eine langfristige operative Planung zu bezeichnen.

Gestaltet man die strategische und die operative Planung programmorientiert, läßt sich die Schnittstelle zur operativen Planung leicht überbrücken. Die Eckwerte aus dem ersten Planjahr der strategischen Planung werden als Ziele der operativen Planung vorgegeben. Die operative Planung wird dann zu einem reinen Instrument der Durchsetzung der "strategischen" Planung. Eine eigenständige Willensbildung auf operativer Ebene findet nicht statt. (vgl. *Abbildung 3*)

*Abbildung 3* zeigt den operativen Planungsprozeß eines Markenartikelherstellers. Als Zielgrößen dieses Prozesses wird seitens der Geschäftsleitung neben bestimmten Planungsprämissen (z.B. zu Personal- und Sachkostensteigerungen) das fast vollständig quantifizierte erste Jahr der strategischen Planung als Rahmen für die operative Planung vorgegeben. Dezentral gilt es nun, die Vorgaben auf niedrigere Verdichtungsstufen herunterzubrechen. Dabei steht die Konkretisierung und Detaillierung im Vordergrund. Der Prozeß der operativen Planung wird dabei über einen Planungskalender gesteuert.

Dieses Vorgehen erweist sich nur dann als effizient, wenn aufgrund einer geringen Dynamik und Komplexität der Unternehmensumwelt auf eine innovativ ausgerichtete Planung sowohl auf der operativen als auch auf der strategischen Ebene verzichtet werden kann. Die Gültigkeit dieser Voraussetzung dürfte angesichts der aktuellen Entwicklungen der Märkte für immer weniger Unternehmen tatsächlich erfüllt sein.

<sup>48</sup> Vgl. Hamprecht, Controlling von Konzernplanungssystemen, 1996, S. 258ff.

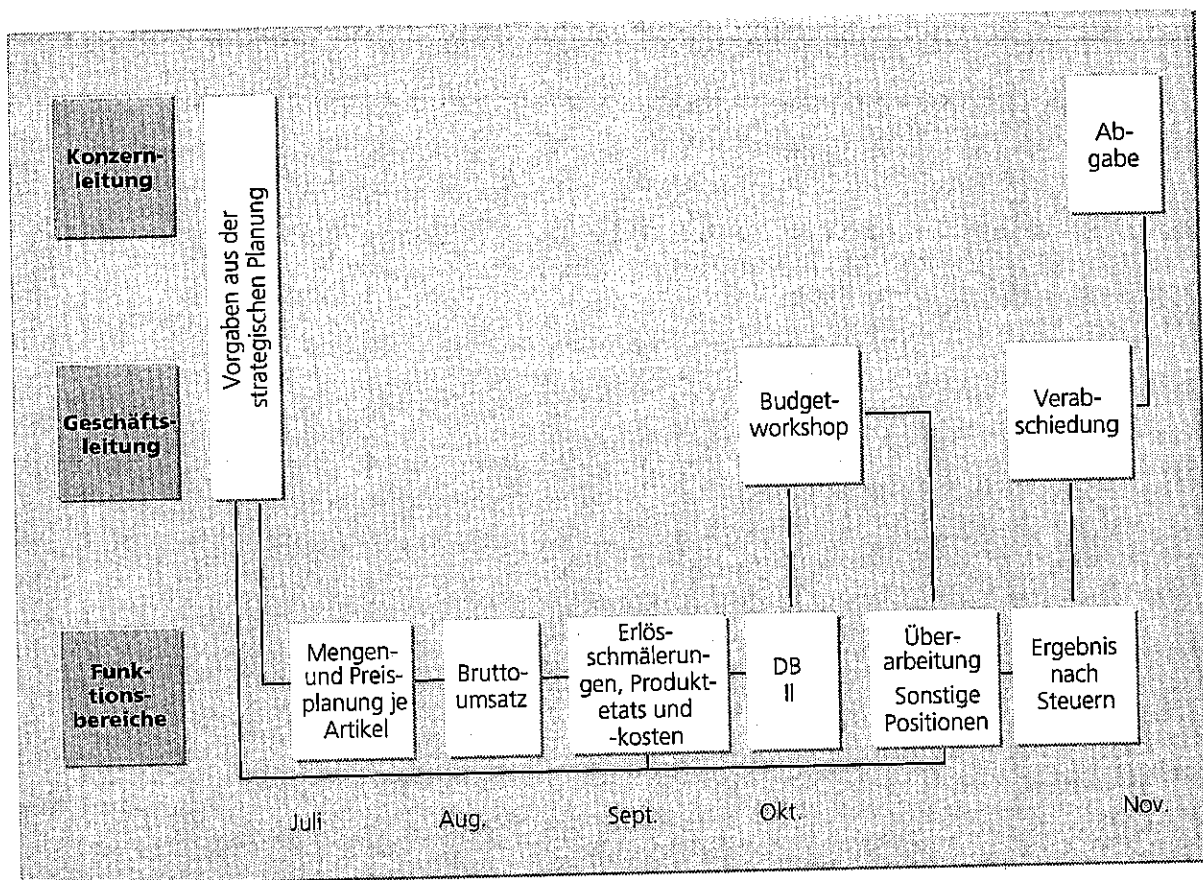


Abb. 3: Der operative Planungsprozess eines Markenartikelherstellers

## 4.2 Selbstabstimmungsorientierte Gestaltung der strategischen und der operativen Planung

Ein zweites Gestaltungsmuster basiert auf einem hohen Anteil von Selbstabstimmungsprozessen sowohl auf der strategischen als auch auf der operativen Ebene. Der global tätige Konzern arbeitet in einem hochdynamischen Unternehmensumfeld.<sup>49</sup> Hier stößt - wie ausgeführt - die traditionelle, programmorientierte operative Planung an Grenzen. Das Wissen der Instanz reicht nicht mehr aus, um in einem Top-down-Prozess detailliert und begründet Vorgaben über die zu erreichenden Formalziele zu nennen oder in einem Gegenstromverfahren das Einzelwissen der dezentralen Planungsträger zu einem Gesamtbild zusammenzufügen.

Bei dem Einsatz von Selbstabstimmungsprozessen auf operativer **und** strategischer Ebene besteht allerdings vor dem Hintergrund der in einem Großunternehmen sehr

<sup>49</sup> In dem untersuchten Konzern liegt die Länge der Produktlebenszyklen in weiten Bereichen des Produktspektrums unter einem Jahr.

großen Anzahl der erforderlichen Selbstabstimmungsprozesse und -gruppen ein Komplexitätsproblem, das die praktische Realisierbarkeit dieses Gestaltungsmusters in Frage stellen könnte.

Ein gefundener Lösungsansatz der Planungspraxis besteht in einer Bündelung der wichtigsten strategischen Aussagen zu Projekten, die direkt in die operative Planung einfließen. Dadurch wird gewährleistet, daß die verschiedenen Selbstabstimmungsprozesse auf den unterschiedlichen Planungsebenen zielgerichtet und koordiniert ablaufen. Dieses Verfahren läßt sich exemplarisch am Beispiel der sogenannten "Hoshin-Kanri-Methode"<sup>50</sup> darstellen.

Abgeleitet aus den strategischen Langfristplänen beschränkt sich der Hoshin-Plan bewußt selektiv auf wenige Ziele, die für die Erreichung der strategisch angestrebten Marktposition von Bedeutung sind ("breakthrough objectives"). Diese Ziele werden anschließend über alle Ebenen des Unternehmens in einem formalen und strukturierten Prozeß heruntergebrochen. Insbesondere werden sie direkt in die operative Planung übertragen.

Durch eine solche Form der Projektbündelung lassen sich die Wissensdefizite der operativen Planung effizient reduzieren. Zum einen wird durch die bewußte Auswahl weniger, wesentlicher Ziele eine wirksame Komplexitätsreduktion bei der strategischen Willensdurchsetzung erreicht. Dies erleichtert die Kommunikation und das Verständnis der strategischen Ziele. Zum anderen erfolgt durch die konsequente Überleitung der Hoshin-Ziele in die operative Planung eine projektweise Übersetzung der strategischen Inhalte in die operative Ebene, so daß die Unsicherheit bezüglich der Maßnahmen zur Umsetzung der strategischen Ziele abgebaut wird.

### **4.3 Selbstabstimmungsorientierte strategische und programmorientierte operative Planung**

Anfangs wurde hergeleitet, daß die unterschiedlichen Wissensdefizite im Kontext der strategischen und der operativen Planung unterschiedliche Koordinationsmechanismen nahelegen. Eine derartige Gestaltung der Planung, nämlich als Selbstabstimmungspro-

---

<sup>50</sup> Die Bedeutung des Begriffes leitet sich über seine beiden Bestandteile Hoshin (Ziel, Richtung) und Kanri (Steuerung, Management) her. Unter Hoshin Kanri wird dabei das Management von Zielen verstanden. Im Unterschied zu der Methode des Management by Objectives (MbO) versteht sich das Hoshin-Verfahren als Kompaß-Management und verfolgt das Ziel, die Einzelziele einer Unternehmung auf bestimmte ausgewählte strategische Ziele auszurichten. Vgl. Soin, Essentials, 1992, S. 54ff.

zeß auf der strategischen Ebene und als programmorientierter Prozeß auf der operativen Ebene, konnte in der Planungsrealität der acht untersuchten Unternehmen allerdings nicht gefunden werden. Eine mögliche Erklärung für diese Theorie-Praxis-Divergenz ist darin zu sehen, daß die bei der Verbindung von programm- und selbstabstimmungsorientierter Gestaltung der Planung entstehenden Probleme einen derartigen Umfang annehmen, daß eine Realisierung dieses Musters in der Praxis verhindert wird. Exemplarisch sei im folgenden auf drei Problemkreise hingewiesen:

1. Die Repräsentationsform des jeweiligen Wissens unterscheidet sich: Bei geringen Wissensdefiziten dominiert die Darstellung in Zahlen, bei hohen Wissensdefiziten die Darstellung in Sprache. Hier sind entsprechende Adaptionsprobleme zu erwarten und zu lösen.
2. Ebenso ist der Mechanismus der Willensbildung auf den beiden Ebenen unterschiedlich: Eine eher hierarchisch geprägte Plänebildung im operativen Bereich ist mit einer kooperativen Plänebildung im strategischen Bereich zu verbinden.
3. Der dritte Problembereich setzt an den Planungsträgern an. Die sehr divergenten Gestaltungsmuster strategischer und operativer Willensbildung und -durchsetzung stellen sehr unterschiedliche fachliche und verhaltensbezogene Anforderungen an die Träger der Prozesse und präjudizieren damit ein weiteres Feld von Inkompatibilität. Unsere Erfahrungen im Rahmen der Einbindung von dominant selbstabgestimmten Forschungs- und Entwicklungsbereichen in den plänedominierten Kontext des Gesamtunternehmens zeigen die Problematik einer Kombination sehr divergenter Koordinationsmechanismen für die Träger der Prozesse eindrucksvoll auf.

Trotz dieser Probleme erscheint aber gerade dieses Muster für die Weiterentwicklung der Planungssysteme in der Praxis von großer Bedeutung. Geht man davon aus, daß die Dynamik des Unternehmensumfelds in den nächsten Jahren weiter zunimmt, werden die durchgehend programmorientiert gestalteten Planungssysteme, die derzeit noch in der Mehrzahl der Unternehmen eingesetzt werden, zunehmend ineffizient. Das dritte Verknüpfungsmuster könnte daher einen wichtigen Ansatz zur Neuorientierung vieler Planungssysteme darstellen, um den zunehmenden Wissensdefiziten gerecht zu werden. Es erscheint vor allem in Situationen effizient, in denen zwar (noch) hohes Wissen bezüglich der operativen Leistungserstellung vorliegt, aber in denen aufgrund einer steigenden Dynamik des Unternehmensumfeldes die Wissensdefizite über Erfolgs- und Fähigkeitenpotentiale zunehmen.

Geht man bei steigender Umweltdynamik von zunehmenden Wissensdefiziten aus, kann die Willensbildung auf der strategischen Ebene nur auf Basis von Selbstabstim-

mungsprozessen erfolgen. Die Instanz muß sich auf die Gestaltung eines entsprechenden Planungskontextes beschränken. Um die Brücke zu einer programmorientierten operativen Planung zu schlagen, erscheint es allerdings erforderlich, daß in diesem Fall die strategische Willensdurchsetzung wesentlich breiter und systematischer angelegt wird. Anders als bei einer durchgängig selbstabstimmungsorientierten Gestaltung der Planung kann nicht davon ausgegangen werden, daß das Herunterbrechen ausgewählter strategischer Ziele bis auf die operative Ebene ausreicht. Bei einer programmorientierten operativen Planung sind eindeutige, quantifizierte Zielvorgaben für alle wesentlichen Planungsbereiche erforderlich. Dies erscheint aber nur möglich, wenn in diesem Fall die strategische Willensdurchsetzung im Vergleich zu einer rein selbstabstimmungsorientierten Gestaltung stärker systematisiert und formalisiert wird.

Es ist offensichtlich, daß zusätzlich Maßnahmen getroffen werden müssen, um den dabei entstehenden, oben exemplarisch genannten Problemen der Verknüpfung der strategischen und der operativen Planung entgegenzuwirken. Insbesondere erscheinen hierbei zwei Aspekte von Bedeutung:

- Zum einen erscheint ein hoher Grad an Partizipation erforderlich, um die Adaptionsprobleme zwischen operativer und strategischer Planung zu verringern. Hierbei gilt es, insbesondere die Träger der operativen Planung und die Mitarbeiter, die wesentlich für die Realisierung der strategischen Ziele verantwortlich sind, an der strategischen Planung zu beteiligen. Nur so kann gewährleistet werden, daß trotz hoher Wissensdefizite ein gemeinsames Verständnis für die strategischen Ziele entsteht, so daß diese im Rahmen der operativen Planung als Zielgrößen dienen können<sup>51</sup>.
- Zum anderen müssen die Planungsträger lernen, auf strategischer und auf operativer Ebene verschiedene Rollen einzunehmen, d.h. auf strategischer Ebene in einem heterarchischen Umfeld zu agieren und auf operativer Ebene bestimmte programmgesteuerte Prozesse "abzuarbeiten". Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist Vertrauen in die Ergebnisse der Selbstabstimmung. Dieses ist notwendig, damit die Planungsträger auf operativer Ebene die Programme und Planungsvorgaben akzeptieren. Eine wichtige vertrauensbildende Maßnahme könnte z.B. darin bestehen, daß zumindest zeitweise offener Zugang zu den Selbstabstimmungsprozessen besteht.

Hier besteht allerdings noch erheblicher Forschungsbedarf. So müssen einerseits die Bedingungen für ein effizientes Zusammenwirken einer selbstabstimmungs- und einer programmorientierten Gestaltung der Planung weiter untersucht werden. Andererseits gilt es aber auch zu analysieren, unter welchen Bedingungen ein Wechsel von einem zum anderen Verknüpfungsmuster erfolgen sollte.

<sup>51</sup> Vgl. zu einem solchen Vorgehen explizit Weber, Selektives Rechnungswesen, 1995b.

## 5 ZUSAMMENFASSUNG

Vor dem Hintergrund der hier entwickelten theoretischen Überlegungen und den praktischen Erfahrungen aus dem Arbeitskreis Benchmarking Controlling können zusammenfassend folgende Erkenntnisse abgeleitet werden:

1. In vielen Unternehmen ist die Planung (immer noch) auf ein stabiles Unternehmensumfeld ausgerichtet. Die strategische Planung erfolgt formalisiert und läßt wenig Raum für Selbstabstimmungsprozesse. Die Inhalte der strategischen Planung überschneiden sich zu einem großen Teil mit denen der operativen Planung. Die strategische Planung müßte daher in vielen Fällen richtiger als langfristige operative Planung bezeichnet werden. Bei der operativen Planung dominiert die Ausplanung bzw. Durchsetzung von vorgegebenen Zielen. Eine eigenständige operative Willensbildung erfolgt faktisch kaum (nicht). Fraglich ist in vielen Fällen aber, ob die Voraussetzung für die Effizienz einer solchen programmorientierten Gestaltung der Planung, nämlich die Stabilität des Unternehmensumfelds, noch gegeben ist.
2. Eine Möglichkeit, auf die gestiegene Dynamik des Umfeldes zu reagieren, ist die Gestaltung der strategischen und der operativen Planung auf der Basis von Selbstabstimmungsprozessen. Um die Effizienz der Selbstabstimmung auch in großen Unternehmen zu gewährleisten, ist eine sorgfältige Kontextgestaltung erforderlich. Wesentlich ist auch eine effiziente Verbindung zwischen den Selbstabstimmungsprozessen auf strategischer und operativer Ebene. Dazu scheint z.B. die Hoshin-Kanri-Methode geeignet.
3. Die Möglichkeit der Kombination beider Gestaltungsmuster, nämlich eine selbstabstimmungsorientierte Gestaltung auf strategischer Ebene und eine programmorientierte Gestaltung auf operativer Ebene, konnte zumindest im Arbeitskreis Benchmarking Controlling nicht identifiziert werden. Dieses Verknüpfungsmuster erscheint aber aktuell für die Unternehmenspraxis besonders relevant, wenn man bedenkt, daß eine durchgängig programmorientierte Gestaltung der Planung bei steigender Dynamik des Unternehmensumfeldes zunehmend ineffizient wird. Hier besteht allerdings noch erheblicher Forschungsbedarf, insbesondere in bezug auf die Schnittstelle zwischen den beiden Gestaltungsmustern.
4. Die geleistete empirische Arbeit macht deutlich, daß die bisher in den Unternehmen vorgenommenen Aktivitäten zur Überarbeitung der Planung nicht ausreichen. Eine nachhaltige Verbesserung der Planung kann nur erzielt werden, wenn das grundsätzliche Gestaltungsmuster der Planung immer wieder überprüft und verändert wird. Letztlich muß es dabei darum gehen, in Abhängigkeit von der Höhe der Wissensdefizite zwischen verschiedenen Gestaltungsmustern zu wechseln. Bis dies möglich wird, sind allerdings noch erhebliche Anstrengungen in Theorie und Praxis erforderlich.



**Literatur:**

- Brockhoff, K. (1983): **Informationsverarbeitung** in Entscheidungsprozessen, in: ZfB (53) 1/1983, S. 53 - 62.
- Brockhoff, K. (1989): Schnittstellenmanagement, Stuttgart 1989.
- Deyhle, A. (1984): Management- und **Controlling-Brevier**, Band II: Ziele sind Zahlen, 3. Aufl., Gauting 1984.
- Franz, T. (1993): Gestaltung von Managementsystemen zur **Beschleunigung** von Planungsprozessen, Bamberg 1993.
- Gälweiler, A. (1990): **Strategische Unternehmensführung**, 2. Aufl., Frankfurt am Main, New York 1990.
- Galbraith, J.R. (1973): **Designing Complex Organizations**, Reading, Mass. 1973.
- Gemünden, H.G. (1986): **Informationsverhalten** und Effizienz, Kiel 1986.
- Hahn, D. (1971): **Führung** des Systems Unternehmung, in: ZfO, 1971, S. 161 - 169.
- Hamel, G., Prahalat, C.K. (1989): Strategic Intent, in: HBR, 3/1989, S. 63-76.
- Hamprecht, M. (1996): **Controlling von Konzernplanungssystemen**, Dissertation Vallendar 1996.
- Hauschildt, J., Pulzynski, J. (1992): Rigidität oder **Flexibilität** der Zielbildung in Innovationsprozessen, in: ZfO (61) 2/1992, S. 74 - 81.
- Hayek, F.A. von (1969): **Rechtsordnung** und Handelsordnung, in: Hayek, F. A. von (Hrsg.): Freiburger Studien, Tübingen 1969, S. 161 - 198.
- Hayek, F.A. von (1969): **Sprachverwirrung** im politischen Denken, in: Hayek, F. A. von (Hrsg.): Freiburger Studien, Tübingen 1969, S. 249 - 265.
- Hirshleifer, J.R., John, G. (1979): The Analytics of **Uncertainty** and Information - An Expository Survey, in: Journal of Economic Literature (17) December 1979, S. 1375 - 1421.
- Hungenberg, H. (1993): **Optimierung** von operativen Planungssystemen, in: ZP (1993) 3, S. 233 - 248.
- Kieser, A., Kubicek, H. (1992): **Organisation**, 3. Aufl., Berlin 1992.
- Kirsch, W. (1990): **Planung** - Kapitel einer Einführung, in: Kirsch, W., Maaßen, H. (Hrsg.): Managementsysteme, Planung und Kontrolle, 2. Aufl., München 1990, S. 23 - 126.
- Lehmann, F.O. (1991): **Strategische Budgetierung**. Grundüberlegungen zu einem Instrument des strategischen Controlling, in: ZfB-Ergänzungsheft 3/91, Controlling. Selbstverständnis - Instrumente - Perspektiven, S. 101 - 120.
- Macharzina, K. (1995): **Unternehmensführung**, 2. Aufl. Wiesbaden 1995

- March, J.G., Simon, H.A. (1976): **Organisation und Individuum** - Menschliches Verhalten in Organisationen, 3. Aufl., Wiesbaden 1976.
- Marx, T.G. (1991): Removing the **Obstacles** to Effective Strategic Planning, in: Long Range Planning, Vol. 24. No. 4, S. 21 - 28.
- Maul, C. (1993): Der Beitrag der **Systemtheorie** zum strategischen Führungsverhalten in komplexen Situationen, in: ZfB, 63. Jg. (1993), S. 715 - 740.
- Mc Caskey, M.B. (1974): A **contingency approach** to planning: Planning with goals and planning without goals, in: AMJ 1974, S. 281 - 291.
- Mellerowicz, K. (1979): Planung und Plankostenrechnung, Band 1: **Betriebliche Planung**, 3. Aufl., Freiburg im Breisgau 1979.
- Mintzberg, H. (1994): The Rise and Fall of **Strategic Planning**, New York 1994.
- Pfohl, H.-C., Zettelmeyer, B. (1987): **Strategisches Controlling**, in: ZfB, 57. Jg., S. 145 - 175.
- Rieckhof, H.-C. (1989): Das **Spannungsfeld** zwischen Strategie und Alltagsgeschäft, in: Rieckhof, H.-C. (Hrsg.): Strategieentwicklung, Stuttgart 1989, S. 371 - 375.
- Schäffer, U. (1996): Controlling bei dominanter Koordination durch **Selbstabstimmung?**, Diss. Vallendar 1996.
- Soin, S.S. (1992): Total Quality Control **Essentials**, New York et al., 1992.
- Weber, J. (1995): **Einführung** in das Controlling, 6. Auflage, Stuttgart 1995.
- Weber, J. (1995b): Selektives Rechnungswesen, WHU-Forschungspapier Nr. 32, Vallendar 1995 (erscheint 1996 in der ZfB).
- Weber, J. et al. (1995): **Grundgedanken** zur Entwicklung einer Theorie der Unternehmensführung, WHU-Forschungspapier Nr. 30, Vallendar 1995.
- Weber, J., Goedel, H., Hamprecht, M. (1995): **Benchmarking** als Instrument zur Gestaltung von Prozessen im Führungssystem, in: Management & Computer, 3. Jg., 1995, H. 2, S. 115 - 121.
- Weber, J., Brettel, M., Schäffer, U.: Gedanken zur **Unternehmensführung**, WHU-Forschungspapier Nr. 34, April 1996.
- Wild, J. (1973): Organisation und **Hierarchie**, in: ZfO (42) 1/1973, S. 45 - 54.
- Williamson, O.E. (1975): **Market and Hierarchies**: Analysis and antitrust implications, New York 1975.
- Witte, E. (1972): Das **Informationsverhalten** in Entscheidungsprozessen, Tübingen 1972.
- Wittmann, W. (1959): Unternehmung und **unvollkommene Information**, Köln, Opladen 1959.

**Forschungspapiere**  
**der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung (WHU)**  
**- Otto-Beisheim-Hochschule -**

Lfd. Nr.	Autor	Titel
1	Weber, Jürgen	Theoretische Herleitung eines Controlling in Software-Unternehmen (Juni 1991)
2	Heinzl, Armin	Spinning off the Information Systems Support Function (Juni 1991)
3	Setzer, Ralf	Ergebnisse einer Befragung zur Beschaffungsplanung für zentrale Rechnersysteme (August 1991)
4.	Pfähler, Wilhelm Lambert, Peter	Die Messung von Progressionswirkungen (Oktober 1991)
5.	Pfähler, Wilhelm Lambert, Peter	Income Tax Progression and Redistributive Effect: The Influence of Changes in the Pre-Tax Income Distribution
6.	Pfähler, Wilhelm Leder, Thomas	Operative Synergie - von der Theorie zur Unternehmenspraxis (z.Zt. nicht erhältlich, wird überarbeitet)
7.	Wiese, Harald	Network Effects and Learning Effects in a Heterogeneous Dyopoly (Dezember 1991)
8.	Heinzl, Armin Stoffel, Karl	Formen, Motive und Risiken der Auslagerung der betrieblichen Datenverarbeitung (Januar 1992)
9.	Bungenstock, C. Holzwarth, J. Weber, Jürgen	Wegfallkosten als Informationsbasis strategischer Entscheidungen (Januar 1992)
10.	Lehner, Franz	Messung der Software-Dokumentationsqualität (August 1992)
11.	Heinzl, Armin Sinß, Michael	Zwischenbetriebliche Kooperationen zur kollektiven Entwicklung von Anwendungssystemen (August 1992)
12.	Heinzl, Armin	Die Ausgliederung der betrieblichen Datenverarbeitung
13.	Lehner, Franz	Expertensysteme zur Unterstützung der strukturorganisatorischen Gestaltung von Unternehmen
14.	Lehner, Franz	Brauchen wir eine Theorie der Wirtschaftsinformatik?
15.	Lehner, Franz, Setzer, Ralf Hofmann, Hubert	Wartung und Pflege von Wissensbanken

16. Müller, Wolfgang  
Klein, Sebastian Grundzüge einer verhaltensorientierten Preistheorie im Dienstleistungsmarketing
17. Lehner, Franz Considerations on Information System Strategies Based on an Empirical Study
18. Lehner, Franz  
Hofmann, Hubert  
Setzer, Ralf Maintenance of Knowledge Based Systems
19. Lehner, Franz  
Sikora, Hermann Wartung objektorientierter Softwaresysteme
20. Lehner, Franz  
Röcklein, Wolfg. Anwendung der Erfolgsfaktoren-Analyse zur Diagnose der betrieblichen Informationsverarbeitung
21. Lehner, Franz Gedanken und Notizen zur Entwicklung von Informatik-Strategien
22. Albach, Horst La Economia de la Empresa Como Ciencia
23. Müller, Wolfgang Konzeptionelle Grundlagen des Integrativen Dienstleistungsmarketing
24. Weber, Jürgen  
Hamprecht, Markus Stand und Anwendungsperspektiven des Controlling in Verbänden und ähnlichen Non-Profit-Organisationen (März 1994)
25. Weber Jürgen  
Kummer, Sebastian  
Großklaus, Armin  
Nippel, Harald  
Warnke, Dorothee Methodik zur Generierung von Logistik-Kennzahlen (Juni 1994)
26. Kummer, Sebastian Controlling Logistics in the German Automotive Industry (Juni 1994)
27. Weber, Jürgen Zur Bildung und Strukturierung spezieller Betriebswirtschaftslehren (August 1994)
28. Weber, Jürgen  
Kaminski, Arndt Zum Promotionsverhalten in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre (Oktober 1994)
29. Rösler, Frank Target Costing für komplexe Produkte Ein Diskussionsbeitrag zur Anwendungsproblematik des Zielkostenmanagements (März 1995)

30. Weber, Jürgen  
Brettel, Malte  
Großklaus, Armin  
Hamprecht, Markus  
Rösch, Barbara E.  
Schäffer, Utz  
Grundgedanken zur Entwicklung einer Theorie der Unternehmensführung (Mai 1995)
31. Weber, Jürgen  
Kostenrechnung-(s)-Dynamik - Einflüsse hoher unternehmensex- und -interner Veränderungen auf die Gestaltung der Kostenrechnung (Mai 1995)
32. Weber, Jürgen  
Selektives Rechnungswesen (Mai 1995)
33. Weber, Jürgen  
Controlling versus New Public Management als alternative oder sich ergänzende Konzepte der Umgestaltung öffentlicher Institutionen? (März 1996)
34. Weber, Jürgen  
Goeldel, Hanns  
Schäffer, Utz  
Zur Gestaltung der strategischen und operativen Planung (April 1996)

Rektorat / April 1996