B Spezifikation des Untersuchungsgegenstands

„[T]he vast majority of forecasting needs are addressed through judgmental methods."[25]

Im Folgenden werden sowohl die zentralen Begriffe der Problemstellung definiert als auch das Objekt der Untersuchung näher abgegrenzt. Dazu wird zunächst der Begriff der Planung in Bezug auf seine Bedeutung für diese Arbeit beschrieben und anschließend die Rolle der Prognose in der Planung erläutert. Dabei werden wichtige Begriffsdefinitionen wie die des systematischen Prognosefehlers und der qualitativen Prognosemethoden vorgestellt.

B.1 Planung

Ziel dieses Abschnitts ist die Abgrenzung der Planung als Gegenstand der Problemstellung dieser Arbeit. Dazu werden neben einer Begriffsbestimmung die Merkmale der Planung und ihre Zwecke betrachtet.

B.1.1 Begriff

Planung ist ein in sämtlichen Lebensbereichen des Menschen beobachtbares Phänomen.[26] Die Wurzeln der Planung entspringen dem Wunsch des Menschen, seine Zukunft zu antizipieren, und liegen damit im grundsätzlichen Gestaltungswillen des Menschen begründet.[27] Von ebenso großer Bedeutung wie im täglichen Leben ist die Planung auch in der Unternehmenswelt: Vor allem die Führung größerer Unternehmen ist ohne Planung nicht denkbar.[28]

Die Betriebswirtschaftslehre bietet eine Fülle von Definitionen, die das funktionale Begriffsverständnis der Planung abgrenzen sollen. Vom Begriff der Planung als gedanklichem Prozess unterscheidet sich der Begriff der Pläne, die das Ergebnis der Planung darstellen.[29]

Die folgenden Beispiele geben einen Überblick über die vielfältigen Definitionsversuche des Planungsbegriffs:[30]

- Planung ist „gestaltendes Denken für die Zukunft".[31]

---

25 Makridakis/Wheelwright (1989), S. 13.

26 Vgl. Mag (1995), S. 1.

27 Vgl. Szyperski/Mußhoff (1989), S. 1429.

28 Vgl. Wild (1982), S. 12, Adam (1996), S. 3, und Weber/Schäffer (2008), S. 246.

29 Vgl. Schweitzer (2001), S. 18, Hansen/Mowen (2007), S. 316, und Weber/Schäffer (2008), S. 242.

30 Umfangreiche Überblicksdarstellungen bieten z. B. Hamprecht (1996), S. 38 und 286-290, und Schweitzer (2005), S. 17 f.

31 Adam (1996), S. 3.

G. Pieroth, *Systematische Prognosefehler in der Unternehmensplanung,* Schriften des Center for Controlling & Management (CCM), DOI 10.1007/978-3-8349-6839-5_2, © Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

- „Planung besteht darin, über die komplexen Zusammenhänge eines Unternehmens in einem geschlossenen System nachzudenken, um sich über mögliche Auswirkungen von Entscheidungen zu informieren.“[32]
- Planung i. w. S. „beinhaltet das Fällen von Führungsentscheidungen auf der Basis systematischer Entscheidungsvorbereitung zur Bestimmung künftigen Geschehens.“[33]
- Unter Unternehmensplanung sei „das Treffen der Gesamtheit von Entscheidungen verstanden, durch welche die Unternehmung im voraus geregelt wird.“[34]
- Planung „ist im Kern als prospektives Denkhandeln aufzufassen, in dem eine geistige Vorwegnahme und Festlegung zukünftigen Tathandelns erfolgt.“[35]
- „Planung ist ein willensbildender, informationsverarbeitender und prinzipiell systematischer Entscheidungsprozeß mit dem Ziel, zukünftige Entscheidungs- und Handlungsspielräume problemorientiert einzugrenzen und zu strukturieren.“[36]
- „Planung kann als eine systematische gedankliche Vorwegnahme künftigen Geschehens durch eine zielorientierte Alternativensuche, -beurteilung und -auswahl verstanden werden.“[37]

Während die Planung dem Wesen nach von den meisten Autoren übereinstimmend als *zukunftsgerichtete, informationsbasierte und rationale Vorstrukturierung späterer Handlungen*[38] betrachtet wird, herrscht insbesondere Uneinigkeit in der Frage, ob die Entscheidung selbst ebenfalls zum Umfang der Planung zählt.[39] Den unterschiedlichen Auffassungen dieses Zusammenhangs zwischen Planung und Entscheidung folgend lässt sich Planung entweder als Entscheidungsvorbereitung, als Vorentscheidung oder als antizipative Entscheidung interpretieren.[40] Da die Planung bereits die Bewertung von Handlungsalternativen umfasst, beschränkt sich die eigentliche Entscheidung im Extremfall auf den reinen Auswahlakt bzw. auf die Verabschiedung des Plans. Dennoch behält die Entscheidung beispielsweise dadurch eine eigenständige Bedeutung, dass nach Abschluss der Planung Ressourcen auf verschiedene

---

32 Adam (1996), S. 3.

33 Hahn/Hungenberg (2001), S. 45.

34 Koch (1961), S. 11.

35 Kosiol (1967), S. 79.

36 Szyperski/Winand (1980), S. 4 f.

37 Stölzle (2007), Sp. 1383.

38 Vgl. in diesem Sinne z. B. Mag (1995), S. 2, Wall (1999), S. 10, Hansen/Mowen (2007), S. 316, und Weber/Schäffer (2008), S. 241.

39 Vgl. Weber/Schäffer (2008), S. 242.

40 Vgl. dazu Pfohl (1981), S. 28 f.

Bewertungsobjekte aufzuteilen sind.[41] Planung und Entscheidung sollen daher in dieser Arbeit zwar als separate Prozesse im Führungszyklus verstanden werden, es ist jedoch wichtig festzuhalten, dass sie sehr eng miteinander verknüpft sind.

Die Einordnung der Planung in den Führungszyklus verdeutlicht Abbildung B-1:

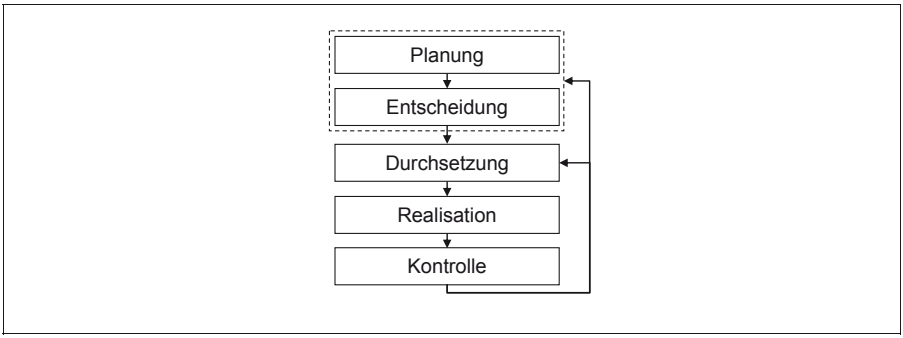


Abbildung B-1: Phasenstruktur des plankoordinierten Führungsprozesses[42]

Demnach schließen sich an Planung und Entscheidung die Durchsetzung, Realisation und Kontrolle an. Planung und Entscheidung können zusammengenommen auch als spezifische Ausprägung der Willensbildung betrachtet werden.[43] Der hier dargestellte Prozess plankoordinierter Führung ist demnach ein Sonderfall des allgemeineren Führungszyklus, der sich aus Willensbildung, Willensdurchsetzung, Handlung, Handlungsergebnis und Kontrolle zusammensetzt.[44]

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass sich ein einheitlicher, klar definierter Planungsbegriff bisher in der Betriebswirtschaftslehre nicht herausgebildet hat.[45] Um die Planung als situativen Kontext der Problemstellung, die dieser Arbeit zugrunde liegt, näher zu definieren, wird im Folgenden auf die grundlegenden Merkmale der Planung zurückgegriffen.

B.1.2 Merkmale der Planung

Planung kann durch fünf Merkmale, über die in der Literatur weitgehende Übereinstimmung herrscht,[46] näher beschrieben werden:

---

41 Vgl. Wild (1982), S. 42.

42 Eigene Darstellung in Anlehnung an Wild (1982), S. 37, und Steinmann/Schreyögg (2005), S. 131.

43 Vgl. Koch (1975), Sp. 3002.

44 Vgl. Weber/Schäffer (2008), S. 58.

45 Vgl. Szyperski/Winand (1989), Sp. XI.

46 Vgl. ebenso Wild (1982), S. 13 f., Goeldel (1997), S. 11 f., und Wall (1999), S. 13. Ähnlich definieren die Merkmale der Planung Mag (1995), S. 4. Hamprecht (1996), S. 36, und Weber/Schäffer (2008), S. 241 f.,

- *Zukunftsbezogenheit*: Die Planung bezieht sich aufgrund ihres Wesens auf die Zukunft. Es werden Informationen über zukünftige Handlungen, Zustände usw. gesammelt, deren Eintreffen in der Regel unsicher ist.[47]
- *Rationalität*: Planung lässt sich in dem Sinne als rational bezeichnen, dass mit ihr ein bestimmtes Ziel bzw. bestimmte Ziele verfolgt werden.[48]
- *Gestaltungscharakter*: Planung impliziert in der Regel immer auch die Entwicklung von Handlungsempfehlungen für aktuelle oder in der Zukunft liegende Probleme.[49]
- *Prozesscharakter*: Pläne als Ergebnis der Planung werden durch eine Reihe von Handlungen erreicht, die der Koordination bedürfen.[50]
- *Informationscharakter*: Planung ist ein komplexer gedanklicher Vorgang, der durch die Bereitstellung verschiedenartiger Informationen gekennzeichnet ist.[51]

Entlang dieser Merkmale der Planung soll die Präzisierung und Eingrenzung des für den Untersuchungsgegenstand gültigen Kontexts vorgenommen werden.

B.1.2.1 Zukunftsbezogenheit

Da Planung immer vor der Realisation der geplanten Handlungen stattfindet, erfolgt sie notwendigerweise im Zustand unvollkommener Information.[52] Damit bedingt vor allem das Merkmal der Zukunftsbezogenheit einen Bedarf der Planung nach Prognosen.[53] Dieses Phänomen wird allgemein als eine Situation unter Unsicherheit bezeichnet. Die Definitionen und Begriffsbildungen zum Thema Unsicherheit gehen jedoch teilweise stark auseinander. Zur Erörterung der möglichen Ausprägungen und ihrer Bedeutung für die gewählte Problemstellung wird im Folgenden beispielhaft die Begriffsbestimmungen nach *Albach* verwendet:[54]

---

ergänzen zusätzlich die Zielorientierung, die in dem hier verwendeten Merkmalskatalog als Aspekt der Rationalität behandelt wird. Weiterhin führt *Hamprecht* die Systemorientierung an, die seiner systemtheoretischen Forschungsperspektive entspricht.

47 Vgl. dazu auch Häusler (1970), S. 30 f., Grochla (1975), S. 11, und Hagenloch (2009), S. 84.

48 Vgl. dazu auch Wild (1982), S. 13, Schweitzer (2001), S. 31, und Hansen/Mowen (2007), S. 316.

49 Vgl. auch Mag (1995), S. 4, Hahn/Hungenberg (2001), S. 45 ff., und Hagenloch (2009), S. 84.

50 Vgl. auch Wild (1982), S. 14, Fandel (1983), S. 480, Rühli (1989), Sp. 568, und Hansen/Mowen (2007), S. 316.

51 Vgl. auch Wall (1999), S. 25 ff., und Coenenberg (1966).

52 Vgl. Wild (1982), S. 13.

53 Siehe dazu ausführlicher Abschnitt B.2.2.

54 Vgl. zu den folgenden Ausführungen insbesondere Albach (1979), S. 16. Ein gänzlich anderes, für die vorliegende Arbeit jedoch nicht weiterführendes Begriffsverständnis findet sich beispielsweise bei Koch (1989), Sp. 2060 f., und Mag (1993), Sp. 3202.

Danach ist zunächst der Zustand der *Sicherheit* abzugrenzen, der dann vorliegt, wenn keine Zweifel am Eintreten bestimmter Ereignisse in der Zukunft bestehen. Dieser Fall ist für die vorliegende Arbeit nicht von Bedeutung.

Risiko[55] liegt hingegen vor, wenn in der Zukunft mehrere Ereignisse eintreten können, deren Wahrscheinlichkeiten bekannt und genau bestimmbar sind. Die dem Risiko zugrunde liegenden Wahrscheinlichkeiten stellen dann vor allem ein Merkmal der Realität dar.[56] Da sie von der Person des Betrachters unabhängig sind, werden sie auch als objektive Wahrscheinlichkeiten bezeichnet.

Ungewissheit[57] besteht, wenn zwar keine objektiven Wahrscheinlichkeiten bestimmbar sind, wenn jedoch die Person, die die Situation beurteilt, eine Erwartung bezüglich des Eintreffens bestimmter Ereignisse hat. Diese wird auch als subjektive Wahrscheinlichkeit bezeichnet, da die Person hinsichtlich der Bildung ihres Wahrscheinlichkeitsurteils letztlich nicht sicher ist. „Derartige subjektive Wahrscheinlichkeiten sind auch intersubjektiv erfahrbar, wenn auch nicht gleich".[58]

Unsicherheit[59] herrscht, wenn die Eintrittswahrscheinlichkeiten zukünftiger Ereignisse gänzlich unbekannt sind. Es kann dann noch danach unterschieden werden, ob die in Zukunft möglicherweise eintretenden Ergebnisse bekannt (Unsicherheit 1. Ordnung) oder unbekannt (Unsicherheit 2. Ordnung) sind. Unsicherheit nach dieser engeren Definition ist für die vorliegende Problemstellung jedoch nicht weiter relevant, da ohne die Möglichkeit intersubjektiv nachprüfbarer Wahrscheinlichkeitsurteile auch kein Referenzpunkt zur Beurteilung von Prognosen existiert.

Für die Problemstellung der vorliegenden Arbeit kommen demnach nur solche Planungen in Frage, die nach der hier vorgestellten Begriffsbildung von Ungewissheit geprägt sind. Im weiteren Verlauf der Arbeit soll jedoch dem allgemeinen Sprachgebrauch in der Planungsliteratur folgend der Begriff der Unsicherheit verwendet werden.

Unsicherheit in diesem weiteren Sinn steht in einem direkten Zusammenhang mit dem Planungshorizont: Je weiter die zu planenden Handlungen und ihre Handlungsfolgen in der Zukunft liegen, desto unbestimmter ist das Eintreten zukünftiger Ereignisse und desto größer ist die Wahrscheinlichkeit eines Abweichens der Planung von der späteren Realisierung. Der

---

55 Eine übereinstimmende Definition der Begriffe Sicherheit und Risiko wählen Schweitzer (2004), S. 62 f., und Bea (2004), S. 325 f. Der weiter unten genannte Begriff der Ungewissheit ist dort jedoch anders abgegrenzt als in der hier gewählten Definition.

56 Vgl. Dequech (2001), S. 915.

57 Vgl. die ähnliche Definition des Begriffs *Ambiguity* bei Dequech (2003), S. 519 f.

58 Albach (1979), S. 16.

59 Vgl. die ähnliche Definition des Begriffs *Fundamental Uncertainty* bei Dequech (2003), S. 520.

Planungshorizont ist daher ein für das vorliegende Problem wesentliches Gestaltungsmerkmal der Planung. Die Festlegung dieses Horizonts stellt eine ökonomische Entscheidung dar, die auf einem Kosten-Nutzen-Kalkül basieren sollte:[60] Da die Ausdehnung des Planungshorizonts mit einem Aufwand für die Informationsbereitstellung verbunden ist, verursacht sie zusätzliche Planungskosten. Diese Kosten sind nur so lange gerechtfertigt, wie sie durch eine mindestens ebenso große Nutzenerhöhung aufgrund einer besseren Auswahl von Handlungsalternativen überkompensiert werden. Zur Lösung dieses Optimierungsproblems gibt es verschiedene Ansätze, die sich letztlich alle darauf beziehen, dass die Bestimmbarkeit der Auswirkungen möglicher Handlungsalternativen jenseits des Planungshorizonts so stark abnimmt, dass seine Ausweitung keinen Einfluss mehr auf das Ergebnis der Planung hat.[61]

Der subjektive Planungshorizont, der die von den Beteiligten antizipierten Auswirkungen der Planung berücksichtigt, kann über die Bezugszeit des Plans hinausgehen. In dem Fall werden seine Konsequenzen, die jenseits des Planendes liegen, noch in der Planung berücksichtigt. In der Planungspraxis fallen jedoch Planende und subjektiver Planungshorizont häufig zusammen, weshalb im weiteren Verlauf der Arbeit beide einheitlich als *Planungshorizont* bezeichnet werden. Weiterhin reichen die tatsächlichen Auswirkungen der geplanten Maßnahmen meist über den subjektiven Planungshorizont hinaus. Ihre Berücksichtigung ist jedoch für die Lösung des Planungsproblems entweder nicht mehr wirtschaftlich sinnvoll oder gänzlich unmöglich. Nach vorne wird der Planungszeitraum durch den Planbeginn begrenzt. Zwischen dem Beginn der Aufstellung und dem Beginn der Bezugszeit des Plans liegt der Zeitraum der Planerstellung. Die genannten Zusammenhänge fasst Abbildung B-2 zusammen:

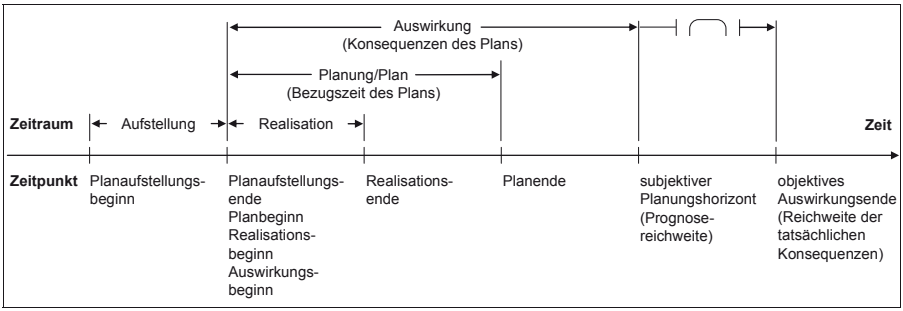


Abbildung B-2: Zeitlicher Aspekt der Planung[62]

[60] Vgl. zu den folgenden Überlegungen Lücke (1989), Sp. 536 ff., und Mag (1995), S. 108 f.

[61] Vgl. Wittmann (1959), S. 141, und Lücke (1989), Sp. 537.

[62] In enger Anlehnung an Abb. 21 bei Pfohl (1981), S. 121; siehe auch Abb. 13 bei Töpfer (1976), S. 105, und Abb. 2-7 bei Pfohl/Stölzle (1997), S. 100.

Da das Planungsproblem einer Gesamtunternehmung sehr komplex ist, wird es nach verschiedenen Kriterien in Teilplanungen zerlegt. Diesen werden wegen der unterschiedlich stark ausgeprägten Unbestimmtheit ihrer Aussagen über zukünftige Ereignisse verschiedene Planungshorizonte zugeordnet.[63] Seit langem wird Planung daher in die Kategorien kurz-, mittel- und langfristig eingeteilt. Während bis in die 1960er Jahre noch deutlich längere Planungszeiträume die Regel waren,[64] geben die meisten Quellen seit geraumer Zeit einheitlich Bezugszeiträume der kurzfristigen Planung von bis zu einem Jahr, der mittelfristigen Planung von zwischen einem und fünf Jahren und der langfristigen Planung von mehr als fünf Jahren an.[65]

In der aktuellen Unternehmenspraxis beträgt der Zeithorizont der Mittelfristplanung zumeist drei bis maximal fünf Jahre,[66] während er für die Investitionsrechnung im Zusammenhang mit der Einführung neuer Produkte im Durchschnitt zwischen zwei Jahren bei Produktverbesserungen, Produktlinienerweiterungen und neuen Absatzmärkten und drei Jahren bei Eintritt in eine völlig neue Produktkategorie liegt.[67] Für die Problemstellung der vorliegenden Arbeit sind diese Planungsarten mit mittelfristigem Zeithorizont von besonderem Interesse, wie Abschnitt B.2.3.1 näher dargelegt.

Die Einteilung verschiedener Planungsarten nach dem Merkmal der Fristigkeit korrespondiert meist eng mit der Aufteilung in hierarchische Planungsebenen. Dabei werden in der Regel die strategische und die operative Planung, häufig auch die dazwischen anzusiedelnde taktische Planung unterschieden.[68] Der hierarchische Charakter dieser Ebenen erklärt sich dadurch, dass eine übergeordnete Ebene jeweils die Rahmenbedingungen für die darunter liegenden Ebenen vorgibt.[69] Die Fristigkeit ist eines von mehreren wesentlichen Kennzeichen der Planungshierarchie, da längerfristige Planungen meist einen Vorgabecharakter für die kurzfristige Planung haben. Die beiden Kriterien Fristigkeit und hierarchische Ebene sind jedoch trotz ihrer engen Verbindung nicht gleichbedeutend,[70] da beispielsweise der Horizont der strategischen Planung stark vom Geschäftsmodell des jeweiligen Unternehmens abhängt.

---

63 Vgl. Wittmann (1959), S. 173 f., Töpfer (1976), S. 102, und Hagenloch (2009), S. 88 ff.

64 Vgl. Albach (1979), S. 69, der eine deutliche Reduktion der Planungszeiträume durch die Zunahme der Unsicherheit der Umweltbedingungen seit 1973 beschreibt.

65 Vgl. dazu beispielsweise übereinstimmend Töpfer (1976), S. 102, Wild (1982), S. 168, Mag (1995), S. 109, Pfohl/Stölzle (1997), S. 99, Schweitzer (2001), S. 33, und Hansen/Mowen (2007), S. 316 f..

66 Vgl. dazu die Ergebnisse der Benchmarking-Studie bei Weber et al. (2005), S. 291 f.

67 Vgl. Kahn (2002), S. 136. Zu den gleichen Ergebnissen kommt Jain (2003), S. 28.

68 Vgl. zur eingehenden Darstellung dieser hierarchischen Ebenen z. B. Töpfer (1976), S. 99, Hamprecht (1996), S. 79 ff., Goeldel (1997), S. 17, Weber/Schäffer (2008), S. 246 f., und Hagenloch (2009), S. 90.

69 Vgl. Wild (1982), S. 168 f., Pfohl/Stölzle (1997), S. 88, und Hansen/Mowen (2007), S. 317.

70 Vgl. Hamprecht (1996), S. 78, und Schweitzer (2001), S. 34.

Die hierarchisch gegliederten Planungsebenen verlaufen meist parallel, d. h. beispielsweise, dass das erste Jahr der Mittelfristplanung dem Bezugszeitraum der kurzfristigen Budgetierung entspricht. Die Kopplung solcher Teilpläne geschieht in der Praxis in den letzten Jahren zunehmend durch Schachtelung.[71] Die Budgetplanung ist dann integraler Bestandteil der mehrjährigen Mittelfristplanung, wobei das erste Jahr den Bedürfnissen der Budgetierung entsprechend feiner ausgeplant wird.

Ein weiteres zeitbezogenes Merkmal der Planung ist die Zerlegung ihres Bezugszeitraums in Teilperioden.[72] Diese Aufteilung dient vor allem der Darstellung und Analyse dynamischer Verläufe und Entwicklungen innerhalb des gesamten Planungszeitraums. Die Einteilung der Planung in Teilperioden lehnt sich nach dem Gesichtspunkt der Zweckmäßigkeit meist an die Zeitabschnitte der betrieblichen Rechnungslegung an. Da die Gliederung der Perioden dort in der Regel nach dem Kalender erfolgt, übernimmt auch die Planung die Periodisierung in Monate und Jahre. Die längerfristige Unternehmensplanung mit einem Bezugszeitraum von mehr als einem Jahr wird gewöhnlich in Jahresabschnitte untergliedert.

Die Aufteilung des Bezugszeitraums in Teilperioden ist auch Voraussetzung für die *rollierende Planung*, die der Verkettung der Planung über mehrere Planungszyklen hinweg dient.[73] Meist stimmt die Periodisierung auch mit dem Planungszyklus überein, der die zeitliche Wiederkehr der regelmäßigen Neuplanung beschreibt. Ein Unternehmen, das beispielsweise eine Mittelfristplanung mit einem Bezugszeitraum von drei Jahren betreibt, teilt diese Planung in der Regel in Perioden von jeweils einem Jahr auf. Der ebenfalls einjährige Planungszyklus ermöglicht dann eine rollierende Planung in der Form, dass jeweils nur das dritte Jahr völlig neu geplant wird, während die ersten beiden Jahre auf der Planung des Vorjahres aufbauen. Ziel dieser interzyklischen Abstimmung ist die Wahrung der Aktualität längerfristiger Planung.

B.1.2.2 Rationalität

Rationalität durch Planung drückt sich im Allgemeinen dadurch aus, dass Entscheidungen und die auf ihnen basierenden Handlungen zielgerichtet und kritisch beurteilbar sind.[74] In der Ökonomik ist ein von der Optimierung der Zweck-Mittel-Beziehung ausgehendes Verständnis der Rationalität üblich. Danach sind die Ziele zum einen mit einem möglichst geringeren Mitteleinsatz zu erreichen, während zum anderen bei gegebenen Mitteln eine möglichst hohe

---

71 Vgl. zur Schachtelung als Form der zeitlichen Abstimmung von Plänen bei Gaitanides (1989), Sp. 2262, Mag (1995), S. 110 f., und Wall (1999), S. 232 f. Die zunehmende Verbreitung dieser Koordinationsform in der Planungspraxis zeigen die Ergebnisse der Studie bei Weber et al. (2005), S. 274.

72 Vgl. Lücke (1989), Sp. 539, und Hansen/Mowen (2007), S. 318.

73 Vgl. Gaitanides (1989), Sp. 2263 f., Schweitzer (2001), S. 47 f., und Hagenloch (2009), S. 96.

74 Vgl. z. B. Schmidt/Schirmeister (1989), Sp. 1478, und Erichson/Hammann (2001), S. 329.

Zielerreichung anzustreben ist.[75] Dieser allgemeine Hauptzweck der Planung wird in der Literatur in vergleichbarer Weise auch mit Begriffsdefinitionen wie Erfolgssicherung bzw. Effizienzsteigerung,[76] „Verbesserung bzw. Sicherung der Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit“,[77] Erhöhung der Erfolgswahrscheinlichkeit[78] oder Erreichen von Zielen[79] umschrieben. Alle diese Formulierungen heben letztlich auf die durch Planung angestrebte Rationalität als Maximierung der Unternehmensziele ab.[80]

Die Gestaltung der Zukunft soll durch Planung auf vernunftgeleitete Weise zustandekommen.[81] Gegen diese Forderung spricht auch nicht, dass die Unternehmensplanung in der Praxis bisweilen intuitive Prozesse einschließt.[82] Es bleibt dennoch festzuhalten, dass „Intuition, Improvisation, Durchwursteln und Fingerspitzengefühl nicht zum Wesen der Planung gehören“.[83] Nach herrschender Definition der Planung ist diese selbst Ausdruck einer rationalen Entscheidungsfindung.[84] Nur so lässt sich die Motivation jeder planerischen Aktivität, die ihrerseits selbst Ressourcen des Unternehmens verbraucht, erklären.

Während in der Optimierung der Zweck-Mittel-Beziehung demnach der Hauptzweck der Unternehmensplanung zu sehen ist, erfüllt diese noch eine Reihe weiterer Funktionen. Die Literatur hat eine Vielzahl unterschiedlicher Kataloge zur Ordnung derivativer Planungsfunktionen hervorgebracht, die jedoch alle nicht völlig überschneidungsfrei sind.[85] Die Darstellung von Schweitzer bildet für diese Arbeit einen hilfreichen Bezugspunkt. Sie enthält die folgenden *Teilzwecke der Planung*:[86]

---

75 Vgl. dazu grundlegend Gutenberg (1929), S. 30. Ebenso in diesem Sinn u. a. Weber/Schäffer (1999), S. 206, und Weber/Schäffer (2008), S. 44 f.

76 Vgl. Wild (1982), S. 18, und Arbeitskreis „Integrierte Unternehmensplanung“ der Schmalenbach-Gesellschaft – Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. (1991), S. 813.

77 Pfohl (1981), S. 74. Vgl. identisch Hansen/Mowen (2007), S. 317

78 Vgl. Krystek/Zumbrock (1993), S. 41, Hamprecht (1996), S. 41, und Goeldel (1997), S. 13.

79 Vgl. Schweitzer (2001), S. 21.

80 Ein abweichendes Verständnis, dem hier nicht gefolgt wird, vertritt Töpfer (1976), S. 96 f., der die Zielerreichungsfunktion der Planung als abgeleitete Funktion der folgenden drei Grundfunktionen betrachtet: 1) Information/Dokumentation, 2) Koordination/Integration und 3) Anreiz/Motivation.

81 Vgl. dazu ausführlich Bäcker (1996), S. 34 ff.

82 Vgl. Töpfer (1976), S. 25, und Pfohl (1981), S. 75.

83 Mag (1995), S. 4. Zur Abgrenzung der Begriffe Intuition und Improvisation von der Reflexion als Vorgehensweise zur Willensbildung siehe Weber/Schäffer (1999), S. 207.

84 Vgl. dafür beispielhaft Gutenberg (1983), S. 132, Töpfer (1976), S. 23, Schmidt/Schirmeister (1989), Sp. 1478, Albach (1990), S. 537, Wall (1999), S. 13, und Hahn (2003), S. 89.

85 Vgl. Eybl (1984), S. 22.

86 Die Auflistung folgt Schweitzer (2005), S. 21 f., und Hagenloch (2009), S.85 f., die sich an den speziellen Funktionen der Planung in sozialen Systemen an Wild (1982), S. 19, orientieren.

- Zielausrichtung: Die geplanten Maßnahmen des Unternehmens werden durch Vorgabe von Teilzielen auf das Gesamtziel ausgerichtet und untereinander abgestimmt.
- Frühwarnung: Die Feststellung einer Abweichung zwischen Realisation und Plan oder die Prognose von Problemlagen ermöglicht es, frühzeitig Gegenmaßnahmen zu ergreifen.
- Koordination von Teilplänen: Durch Planung werden interdependente Entscheidungen aufeinander abgestimmt, um eine gegenseitige Beeinträchtigung zu vermeiden.[87]
- Entscheidungsvorbereitung: Durch die Analyse der Ergebniswirkungen unterschiedlicher Handlungsalternativen werden Entscheidungen systematisch vorbereitet.
- Grundlegung der Steuerung: Auf der Basis der Planung können zur Unternehmenssteuerung Planungsprämissen überwacht und Soll-Ist-Vergleiche durchgeführt werden.[88]
- Mitarbeiterinformation: Durch Planung werden die Mitarbeiter über Ziele, Probleme, Alternativen sowie Mittelverwendung, Restriktionen, Termine usw. informiert.[89]
- Mitarbeitermotivation: Neben der Partizipation der Mitarbeiter im Planungsprozess können auch mit den Planzielen gekoppelte Anreize einen Ansporn bieten.[90]

Vor dem Hintergrund der genannten Teilzwecke wird deutlich, dass eine fehlerhafte Planung negative Auswirkungen auf ihren Hauptzweck, den Unternehmenserfolg, hat. So kann die Planung beispielsweise keine optimale Ressourcenausstattung oder Abstimmung von Teilplänen erreichen, wenn die Prognose der Planung fehlerhafte Prämissen liefert.

Der Anspruch, dass Rationalität im unternehmerischen Handeln durch Planung erreicht werden soll, hat weiterreichende Konsequenzen: Nur wenn das Zustandekommen der Planung selbst rational ist, kann sie den Nachweis erbringen, ihre positive Rationalitätswirkung auf die zu treffenden Entscheidungen zu entfalten. Mit der Forderung nach einer Rationalität *durch* Planung geht demnach die Forderung nach einer Rationalität *der* Planung unmittelbar einher.[91] Diese Unterscheidung kommt auch im Folgenden zum Ausdruck: Während der Inhalt

---

87 Vgl. Hansen/Mowen (2007), S. 318. Die Koordination der durch Arbeitsteilung entstandenen organisatorischen Einheiten wird vielfach auch als Kernfunktion der Planung gesehen, vgl. Jost (2000a), S. 389 ff., und Mag (1995), S. 130 ff. Dass auch die Unternehmenspraxis die Koordinationsfunktion der Mittelfristplanung sehr deutlich betont, belegt eine Benchmarking-Studie, vgl. Weber et al. (2005), S. 279.

88 Die Bedeutung der Steuerungsfunktion für die Mittelfristplanung macht die Studie ebenfalls deutlich, vgl. Weber et al. (2005), S. 280: „Wer vom Plan abweicht, braucht im Allgemeinen gute Argumente."

89 Vgl. Schweitzer (2005), S. 21, und Hansen/Mowen (2007), S. 318.

90 Vgl. Pfohl/Stölzle (1997), S. 67, und Hagenloch (2009), S. 86.

91 Vgl. hierzu ausführlich Bäcker (1996), S. 42 ff.

http://www.springer.com/978-3-8349-2985-3

Systematische Prognosefehler in der Unternehmensplanung

Eine ökonomisch-psychologische Analyse

Pieroth, G.

2013, XXII, 242 S. 30 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-8349-2985-3