

BIRGIT FRIEDL

# UNTERNEHMENS- PLANUNG

2. Auflage





**Birgit Friedl**  
**Unternehmensplanung**



Birgit Friedl

# **UNTERNEHMENSPLANUNG**

2., vollständig  
überarbeitete Auflage

UVK Verlagsgesellschaft mbH  
Konstanz und München

**Prof. Dr. Birgit Friedl** lehrt an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel.

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

ISBN 978-3-86764-747-2 (Print)  
ISBN 978-3-7398-0196-4 (EPUB)  
ISBN 978-3-7398-0197-1 (EPDF)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz und München 2017

Einbandgestaltung: Susanne Fuellhaas, Konstanz  
Printed in Germany

UVK Verlagsgesellschaft mbH  
Schützenstr. 24 · 78462 Konstanz  
Tel. 07531-9053-0 · Fax 07531-9053-98  
[www.uvk.de](http://www.uvk.de)

## **Vorwort**

Die Planung ist eine Managementfunktion mit der Aufgabe, die Ziele, die in einem vorgegebenen Zeitraum erreicht werden sollen, sowie die Handlungen zur Erreichung dieser Ziele festzulegen. Sie kann als die vor der Realisation liegende gedankliche Vorbereitung des Handelns verstanden werden. Die Funktionen, denen die Planung dienen soll, sind vielfältig. Aus der Perspektive des Controlling ist vor allem der Beitrag der Planung zur Koordination differenzierter und dezentralisierter Entscheidungen in der Unternehmung von Interesse. In Unternehmungen wird jedoch nicht ein Gesamtplan in einem einzelnen Planungsprozess erstellt, in dem alle Entscheidungen über die Handlungen zur Zielerreichung vor der Realisation gedanklich vorbereitet und abgestimmt werden können. Planungsprozesse können in allen Unternehmungsbereichen und auf allen Ebenen der Managementhierarchie durchgeführt werden, deren Ergebnisse sachlich und zeitlich abgegrenzte Teilpläne sind. Nach einer Kennzeichnung der Planung und ihrer Funktionen wird gezeigt, wie eine differenzierte und dezentralisierte Planung zur Koordination der Entscheidungen in der Unternehmung beitragen kann.



# **Inhaltsverzeichnis**

Vorwort .....	5
<b>1 Planung als Managementfunktion .....</b>	<b>9</b>
1.1 Abgrenzung des Managements .....	10
1.2 Kennzeichnung der Planung .....	19
1.3 Ergänzung der Planung durch die Kontrolle .....	40
<b>2 Merkmale von Planungssystemen .....</b>	<b>47</b>
2.1 Elemente von Planungssystemen .....	48
2.2 Inhaltliche Merkmale von Planungssystemen .....	51
2.3 Organisatorische Merkmale von Planungssystemen .....	95
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>127</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>135</b>



# **1 Planung als Managementfunktion**

## 1.1 Abgrenzung des Managements

### 1.1.1 Notwendigkeit des Managements

Aufgabe einer Unternehmung ist die technische Erstellung von Sach- und Dienstleistungen und ihre marktliche Verwertung zur Erreichung von Zielen. Die Aktivitäten der Erstellung und Verwertung dieser Leistungen bilden den **Unternehmungsprozess**. Er kann in folgende Phasen gegliedert werden, die über Geld- und Güterströme verbunden sind: die Beschaffung finanzieller Mittel, die Beschaffung der sonstigen Einsatzgüter, die Produktion, den Absatz und die Ablösung finanzieller Verpflichtungen (vgl. Kosiol [Unternehmung] 28 ff., 127 ff.).

Die Ziele, die mit dem Unternehmungsprozess angestrebt werden, legen die Unternehmungen selbst fest. Die Gestaltung des Vollzugs des Unternehmungsprozesses zur bestmöglichen Erreichung der gesetzten Ziele liegt ebenso in der Verantwortung der Unternehmungen. Die Festlegung der Ziele und die Gestaltung eines zielorientierten Vollzugs des Unternehmungsprozesses sind die **Aufgaben des Managements** der Unternehmung. Bei der Gestaltung eines zielorientierten Vollzugs des Unternehmungsprozesses steht das Management den folgenden Herausforderungen gegenüber:

- Der Unternehmungsprozess wird arbeitsteilig vollzogen.
- Die Mitarbeiter verfolgen bei ihrer Arbeit auch individuelle Ziele, die im Konflikt zu den Zielen der Unternehmung stehen können.

Durch die **Arbeitsteilung** führen die Mitarbeiter immer nur Teilaufgaben aus. Diese Teilaufgaben sind jedoch nicht unabhängig voneinander. Die Aktivitäten eines Mitarbeiters können Einfluss auf die Aktivitäten mindestens eines anderen Mitarbeiters haben.

Diese Abhängigkeiten zwischen den Teilaufgaben verschiedener Mitarbeiter werden als **Sachinterdependenzen** bezeichnet.

Ursachen von Sachinterdependenzen können sein (vgl. Frese/Graumann/Theuvsen [Organisation] 112 ff.): Lieferbeziehungen zwischen den Mitarbeitern, Konkurrenz der Mitarbeiter um knappe Ressourcen und die gemeinsame, jedoch nicht konkurrierende Nutzung von Ressourcen durch die Mitarbeiter. Nach diesen Ursachen werden folgende **Arten von Sachinterdependenzen** unterschieden:

### [1] Prozessverbund

Ursache eines Prozessverbundes sind innerbetriebliche Leistungsverflechtungen, wie sie z. B. zwischen der Teilefertigung und der Montage, der Beschaffung und der Produktion sowie zwischen der Produktion und dem Absatz bestehen. Sind die den Mitarbeitern zugewiesenen Teilaufgaben über Leistungsverflechtungen verbunden, verlangt eine vollständige, korrekte und fristgerechte Erfüllung der Gesamtaufgabe die quantitative, qualitative und zeitliche Abstimmung des Vollzugs der Teilaufgaben.

### [2] Restriktionenverbund

Ein Restriktionenverbund liegt vor, wenn bei der gemeinsamen Nutzung von Ressourcen oder Märkten durch verschiedene Mitarbeiter Engpässe entstehen. Die Nutzung

der Ressourcen oder Märkte durch einen Mitarbeiter verringern in diesem Fall die Nutzungsmöglichkeiten der anderen Mitarbeiter. Gemeinsam genutzte Ressourcen können sein: Betriebsmittel, Leistungen eines Unternehmensbereichs (z. B. IT) oder die finanziellen Mittel, die in der Unternehmung für Investitionen zur Verfügung stehen. Um die Zielerreichung zu gewährleisten, müssen diese Ressourcen in die jeweils optimale Verwendung gelenkt werden.

### [3] Zielverbund

Ein Zielverbund entsteht, wenn bei der gemeinsamen Nutzung von Ressourcen oder Märkten Verbundvorteile entstehen. Unter einem **Verbundvorteil** wird der höhere Zielbeitrag verstanden, der bei gemeinsamer Nutzung der Ressourcen oder Märkte im Vergleich zur getrennten Nutzung erzielt wird. Als Beispiel für einen solchen Verbundvorteil können die Mengenrabatte genannt werden, die bei gemeinsamer Beschaffung einer Materialart für Produkte mehrerer Werke durchgesetzt werden können. Teilaufgaben, zwischen denen ein Zielverbund besteht, müssen zur Zielerreichung quantitativ, qualitativ und zeitlich so aufeinander abgestimmt werden, dass die Verbundvorteile realisiert werden können.

Jeder Mitarbeiter der Unternehmung hat seine individuellen Ziele, die er auch bei der Arbeit zu erfüllen sucht (z. B. Einkommens- und Aufstiegsziele). Da die **individuellen Ziele** im Konflikt zu den Zielen der Unternehmung stehen können, kann das Arbeitsverhalten der Mitarbeiter eine Abweichung von den verfolgten Zielen verursachen. Das Arbeitsverhalten der Mitarbeiter muss deshalb an den Zielen der Unternehmung ausgerichtet werden (vgl. Weibler [Personalführung] 94 f.).

Aus der Arbeitsteilung und der Möglichkeit eines nicht zielkonformen Arbeitsverhaltens der Mitarbeiter folgt die Notwendigkeit der horizontalen und vertikalen **Koordination der Aktivitäten im Unternehmungsprozess**. Die horizontale Koordination ist die Abstimmung arbeitsteilig ausgeführter interdependenter Aktivitäten im Hinblick auf das Ziel der Unternehmung. Die vertikale Koordination bezeichnet die Ausrichtung der Aktivitäten der Mitarbeiter an den Zielen der Unternehmung (vgl. Rühli [Koordination] 1166). Neben der Festlegung der Ziele ist deshalb Aufgabe des Managements, die Erreichung dieser Ziele durch die Koordination der von jedem einzelnen Mitarbeiter ausgeführten Aktivitäten zu sichern.

**Management** ist die Gesamtheit der Aufgaben zur Festlegung von Zielen und der Sicherstellung der Zielerreichung durch Mitarbeiter und mit Mitarbeitern in einem arbeitsteilig ausgeführten Unternehmungsprozess.

Wird das Management nicht als Funktion, sondern als Institution abgegrenzt, umfasst es den Personenkreis in der Unternehmung, der zur Ausführung von Managementaufgaben berechtigt ist, d. h. der über **Leitungsbefugnisse** verfügt. Folgende Befugnisse zählen zu den Leitungsbefugnissen (vgl. Krüger [Organisation] 49):

- Befugnis zur Fremdentcheidung: Sie berechtigt zu Entscheidungen, die von Mitarbeitern zu realisieren sind.
- Weisungsbefugnis: Sie ist das Recht, den Mitarbeitern Anordnungen zur Realisation der getroffenen Entscheidungen zu erteilen.