

# Planung im turbulenten Umfeld

Konzeption idealtypischer Planungssysteme  
für Unternehmenskonfigurationen

von

Dr. Holger Buchner

Verlag Franz Vahlen München

# Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort</b> .....	<b>V</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>VII</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>IX</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XV</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>XIX</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>XXI</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemstellung und Forschungsbedarf.....	1
1.2 Zielsetzung und Gang der Arbeit.....	6
1.3 Wissenschaftstheoretische Einordnung der Arbeit.....	8
<b>2 Grundlagen der Gestaltung der Planung</b> .....	<b>11</b>
2.1 Begriffsfassungen und Abgrenzung des Forschungsobjektes.....	11
2.1.1 Begriff und Eigenschaften der Planung.....	11
2.1.2 Planungs- und Kontrollsysteme als Gestaltungsobjekt.....	13
2.1.3 Gestaltung der Planung als Controllingaufgabe.....	14
2.1.4 Anforderungen an die Gestaltung der Planung.....	16
2.1.4.1 Allgemeine Anforderungen.....	16
2.1.4.2 Anpassungsfähigkeit der Planung.....	18
2.1.5 Gestaltungsparameter der Planung.....	19
2.1.6 Turbulentes Umfeld und Planungsgrenzen als Rahmenbedingungen.....	20
2.1.7 Zusammenfassende Abgrenzung des Forschungsobjektes.....	23
2.2 Erläuterung des Forschungsansatzes.....	24
2.2.1 Systemtheoretischer Ansatz der Gestaltung der Planung.....	25
2.2.2 Ergänzung des systemtheoretischen Ansatzes um den Konfigurationsansatz.....	27
2.2.2.1 Entstehungsgeschichte des Konfigurationsansatzes.....	28
2.2.2.1.1 Administrative Ansätze.....	28
2.2.2.1.2 Kontingenztheoretischer bzw. situativer Ansatz.....	29
2.2.2.2 Grundaussagen des Konfigurationsansatzes.....	32
2.2.2.3 Übertragung des Konfigurationsansatzes auf die Problemstellung der Gestaltung der Planung.....	37
2.3 Konzeptioneller Bezugsrahmen der Arbeit.....	41
2.4 Analyse ausgewählter Ansätze zur Gestaltung der Planung in der Literatur.....	42
2.4.1 Kriterienkatalog und Literatúrauswahl.....	43
2.4.2 Übersicht und Bewertung der Ergebnisse der Literatúranalyse.....	44
2.5 Ergebnisse einer eigenen explorativen Studie zur turbulenzgerechten Planung.....	44
2.5.1 Darstellung der Untersuchung.....	46
2.5.2 Beschreibung der Ergebnisse.....	46
2.5.3 Fazit der explorativen Studie.....	49

2.6 Zusammenfassung und Bewertung der Grundlagen zur Gestaltung der Planung.....	50
<b>3 Parameter der Gestaltung der Planung.....</b>	<b>51</b>
3.1 Charakteristik der Gestaltungsaufgabe.....	51
3.2 Bedeutung und Funktionen der Planung.....	52
3.2.1 Stellenwert der Planung im Führungssystem.....	53
3.2.1.1 Einordnung der Planung in das Führungssystem.....	53
3.2.1.2 Planung als Koordinationsinstrument der Unternehmensführung.....	57
3.2.2 Differenzierte Zielsetzungen des Einsatzes der Planung.....	59
3.2.2.1 Wirkungsebenen des Einsatzes der Planung.....	59
3.2.2.2 Funktionen der Planung.....	61
3.3 Grenzen der Planung als grundsätzliche Gestaltungsrestriktionen.....	62
3.3.1 Differenzierung der Grenzen.....	62
3.3.2 Ursachen der Grenzen der Planung.....	64
3.4 Gestaltungsparameter der Planung.....	68
3.4.1 Überblick.....	68
3.4.2 Funktionale Parameter.....	68
3.4.2.1 Planungsphilosophie.....	69
3.4.2.2 Plan- und Kontrollsystem.....	70
3.4.2.3 Planungsaufgaben.....	74
3.4.3 Institutionale Parameter.....	75
3.4.3.1 Aufbauorganisation.....	76
3.4.3.2 Planungsprozeß.....	78
3.4.3.3 Planungspersonal.....	81
3.4.4 Instrumentale Parameter.....	82
3.4.4.1 Planungsinputs.....	83
3.4.4.2 Planungstechnologie.....	83
3.4.4.3 Formalisierung.....	84
3.4.5 Zusammenfassende Übersicht zu den Gestaltungsparametern und Ausprägungen.....	84
<b>4 Beschreibung des turbulenten Umfeldes der Planung.....</b>	<b>87</b>
4.1 Das Unternehmensumfeld.....	87
4.1.1 Bestimmung und Abgrenzung des Umfeldes.....	87
4.1.1.1 Begriffsfassung.....	87
4.1.1.2 Problematik der Abgrenzung des relevanten Umfeldes.....	88
4.1.2 Merkmale des Umfeldes.....	89
4.1.2.1 Inhaltliche Dimensionen.....	89
4.1.2.2 Formale Dimensionen.....	90
4.2 Die Turbulenz.....	93
4.2.1 Turbulenz im Umfeld.....	93
4.2.1.1 Begriffsfassung.....	93
4.2.1.2 Ursachen der Turbulenz.....	95
4.2.2 Operationalisierung und Abstufung der Turbulenz.....	96
4.2.2.1 Inhaltliche Konkretisierung der Turbulenz und Ableitung von Turbulenzgraden.....	96
4.2.2.2 Turbulenz und Unsicherheit.....	97
4.2.2.3 Typologie unterschiedlich turbulenter Umfeldes.....	100
4.2.3 Messung der Turbulenz.....	102

4.2.3.1 Alternative Meßmethoden.....	102
4.2.3.2 Objektive vs. subjektive Messung.....	104
4.2.3.3 Ebene und Träger der Messung.....	105
4.3 Auswirkungen der Umfeldturbulenz auf die Gestaltung der Planung.....	106
4.3.1 Konsequente Anpassung des Planungssystems an externe Erfordernisse - Umfelddeterminismus.....	106
4.3.2 Unbegrenzte Gestaltungsmöglichkeiten des Planungssystems im Rahmen der strategischen Wahl.....	108
4.3.3 Begrenzte Wahl begrenzter Wahlmöglichkeiten der Gestaltung der Planung im Rahmen der Umweltinteraktionsansätze.....	109
4.4 Umfassende Charakterisierung des turbulenten Umfeldes der Gestaltung der Planung durch Beschreibung idealtypischer Unternehmenskonfigurationen von Umfeld-, Strategie- und Unternehmensmerkmalen.....	111
4.4.1 Abstimmung von Umfeld, Strategie und Struktur im Rahmen des Konfigurationsansatzes.....	112
4.4.2 Auswahl eines geeigneten inhaltlichen Konfigurationsansatzes.....	115
4.4.3 Beschreibung der zugrunde gelegten Konfigurationen.....	115
4.4.3.1 Die Maschinenorganisation mit Kostenführerschaftsstrategie im einfachen und stabilen Umfeld.....	116
4.4.3.2 Das divisionalisierte Unternehmen im stabilen und komplexen Umfeld.....	116
4.4.3.3 Der kleine Nischenanbieter mit einfacher Organisationsstruktur im dynamischen und einfachen Umfeld.....	117
4.4.3.4 Die innovative Adhocratie im komplexen und dynamischen Umfeld.....	118
4.4.4 Zusammenfassende Gegenüberstellung der Konfigurationen.....	118
<b>5 Gestaltung idealtypischer Planungssysteme</b>	
<b>fttr unterschiedliche Unternehmenskonfigurationen.....</b>	<b>123</b>
5.1 Grundsätzliche Konsequenzen für die Gestaltung der Planung vor dem Hintergrund unterschiedlicher Unternehmenskonfigurationen.....	123
5.1.1 Unterschiedene Planungssysteme.....	123
5.1.2 Stellenwert und Charakter der Gestaltung der Planung für unterschiedliche Unternehmenskonfigurationen.....	124
5.1.2.1 Grundsätzliche Überlegungen zum Stellenwert der Planung für unterschiedliche Unternehmenskonfigurationen.....	124
5.1.2.2 Turbulenzabhängige Zweckmäßigkeit der Koordination durch Planung für unterschiedliche Unternehmenskonfigurationen.....	127
5.1.2.3 Charakter der operativen und strategischen Planung in unterschiedlichen Unternehmenskonfigurationen.....	129
5.1.2.4 Charakter der Metaplanungsaufgaben in unterschiedlichen Unternehmenskonfigurationen.....	132
5.1.3 Funktionen der Planung in unterschiedlichen Unternehmenskonfigurationen.....	132
5.1.4 Grenzen der Planung in unterschiedlichen Unternehmenskonfigurationen.....	134
5.1.5 Aussagen zur globalen Ausgestaltung der Planungsparameter in unterschiedlichen Unternehmenskonfigurationen.....	135
5.2 Das bürokratische Planungssystem für die Maschinenbürokratie mit Kostenführerschaftsstrategie im einfachen und stabilen Umfeld.....	141

5.2.1 Ausgangssituation für die Gestaltung der Planung.....	141
5.2.2 Stellenwert und Funktionen der Planung.....	142
5.2.3 Grenzen der Planung.....	143
5.2.4 Makro-Design des Planungssystems und grundsätzliche Gestaltungsansätze.....	143
5.2.5 Zweckmäßige Ausprägungen der Gestaltungsparameter.....	144
5.2.5.1 Funktionale Parameter.....	144
5.2.5.2 Institutionale Parameter.....	145
5.2.5.3 Instrumentale Parameter.....	146
5.2.5.4 Zusammenfassender Überblick zu den Ausprägungen der Gestaltungsparameter.....	147
5.3 Das differenzierte Planungssystem für das divisionalisierte Unternehmen im stabilen und komplexen Umfeld.....	148
5.3.1 Ausgangssituation für die Gestaltung der Planung.....	148
5.3.2 Stellenwert und Funktionen der Planung.....	149
5.3.3 Grenzen der Planung.....	150
5.3.4 Makro-Design des Planungssystems und grundsätzliche Gestaltungsansätze.....	151
5.3.5 Zweckmäßige Ausprägungen der Gestaltungsparameter.....	152
5.3.5.1 Funktionale Parameter.....	152
5.3.5.2 Institutionale Parameter.....	153
5.3.5.3 Instrumentale Parameter.....	154
5.3.5.4 Zusammenfassender Überblick zu den Ausprägungen der Gestaltungsparameter.....	155
5.4 Das beschleunigte Planungssystem für den kleinen Nischenanbieter mit einfacher Struktur im dynamischen und simplen Umfeld.....	157
5.4.1 Ausgangssituation für die Gestaltung der Planung.....	157
5.4.2 Stellenwert und Funktionen der Planung.....	158
5.4.3 Grenzen der Planung.....	159
5.4.4 Makro-Design des Planungssystems und grundsätzliche Gestaltungsansätze.....	160
5.4.5 Zweckmäßige Ausprägungen der Gestaltungsparameter.....	162
5.4.5.1 Funktionale Parameter.....	162
5.4.5.2 Institutionale Parameter.....	163
5.4.5.3 Instrumentale Parameter.....	164
5.4.5.4 Zusammenfassender Überblick zu den Ausprägungen der Gestaltungsparameter.....	165
5.5 Das flexible Planungssystem für die innovative Adhocratie im dynamischen und komplexen (hochturbulenten) Umfeld.....	167
5.5.1 Ausgangssituation für die Gestaltung der Planung.....	167
5.5.2 Stellenwert und Funktionen der Planung.....	169
5.5.3 Grenzen der Planung.....	170
5.5.4 Makro-Design des Planungssystems und grundsätzliche Gestaltungsansätze.....	171
5.5.5 Zweckmäßige Ausprägungen der Gestaltungsparameter.....	173
5.5.5.1 Funktionale Parameter.....	173
5.5.5.2 Institutionale Parameter.....	174
5.5.5.3 Instrumentale Parameter.....	175

5.5.5.4 Zusammenfassender Überblick zu den Ausprägungen der Gestaltungsparameter.....	176
5.6 Zusammenfassende Gegenüberstellung der idealtypischen Planungssysteme und deren Kontext.....	178
5.7 Übergangsmuster von Konfigurationen und Planungssystemen.....	179
5.7.1 Notwendigkeit einer dynamischen Betrachtung.....	179
5.7.2 Anlässe und Verlaufsmuster des Übergangs von Konfigurationen.....	180
5.7.3 Anpassungsnotwendigkeiten der Planungssysteme beim Übergang zwischen Konfigurationen.....	181
5.7.4 Vorgehen zur Bewältigung der Anpassungen.....	183
5.8 Zusammenfassung und Zwischenfazit der theoretischen Überlegungen.....	184
<b>6 Praxisbeispiel zur turbulenzgerechten Planung.....</b>	<b>187</b>
6.1 Einordnung und wissenschaftliche Zielsetzung des Fallbeispiels.....	187
6.2 Teil 1 des Fallbeispiels: Turbulenzmessung.....	189
6.2.1 Ausgangssituation und Zielsetzung.....	189
6.2.2 Vorgehensweise.....	190
6.2.3 Ergebnisse.....	193
6.2.4 Bewertung der Turbulenzmessung.....	196
6.3 Teil 2 des Fallbeispiels: Neugestaltung der Absatzplanung.....	197
6.3.1 Einordnung des Projektes.....	198
6.3.2 Ausgangssituation und Zielsetzung des Projektes.....	198
6.3.3 Projektvorgehen und vorgenommene Änderungen.....	202
6.3.4 Abgleich zwischen den Realtypen und dem Idealtyp.....	206
6.3.5 Bewertung der Neugestaltung der Absatzplanung.....	210
6.4 Zusammenfassung und Fazit des Fallbeispiels.....	211
<b>7 Zusammenfassung und Ausblick.....</b>	<b>213</b>
7.1 Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse und Fazit.....	213
7.2 Ausblick und weiterer Forschungsbedarf.....	215
<b>Anhang 1: Fragebogen zur Turbulenzmessung.....</b>	<b>217</b>
<b>Anhang 2: Fragebogen zur Neugestaltung der Absatzplanung.....</b>	<b>237</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>275</b>