

Schriftenreihe Unternehmensführung
Herausgeber: Prof. Dr. Hartmut Kreikebaum

Christian Simon

Gruppenorientierte Planungsprozesse

Verlag Wissenschaft & Praxis



Gruppenorientierte Planungsprozesse

Schriftenreihe Unternehmensführung

Herausgeber: Prof. Dr. Hartmut Kreikebaum

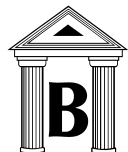
Band 25

Christian Simon

Gruppenorientierte Planungsprozesse

Die Koordination der strategischen und
operativen Unternehmensplanung im Rahmen
von Gruppenprozessen

Verlag Wissenschaft & Praxis



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 3-89673-220-X

© Verlag Wissenschaft & Praxis
Dr. Brauner GmbH 2004
D-75447 Sternenfels, Nußbaumweg 6
Tel. 07045/930093 Fax 07045/930094

Alle Rechte vorbehalten

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.

Printed in Germany

GELEITWORT

Die Problemstellung der vorliegenden Arbeit verdankt sich dem reichen beruflichen Erfahrungsschatz des Verfassers im Topmanagement von bekannten Unternehmen. Herr Dr. Christian Simon greift in seiner Dissertation das spannende Thema auf, wie die vielfältigen Aufgaben der Koordinierung von Planungsentscheidungen durch den Einsatz von Gruppen gelöst werden können. Behandelt werden folglich die Fragen, welche Entscheidungen bei der Koordinierung von Strategischer und Operativer Unternehmensplanung an welche Entscheidungsträger (Einzelpersonen und Gruppen) zu übertragen sind und mit welchen Anreizen eine solche Delegation auszustatten ist. Im Vordergrund steht dabei die sachliche und zeitliche Koordinierung von Gruppenplanungsbeiträgen durch den Einsatz gruppenübergreifender Delphi-Teams, Task Forces und eines Gremiums aus Macht-, Fach- und Prozesspromotoren.

Das besondere Verdienst von Christian Simons Arbeit besteht darin, die mit einer Entscheidung der Unternehmensleitung über alternative Planungsformen verbundenen Überlegungen anhand eines Modells zu bewerten. Er orientiert sich dabei an den Arbeiten von Helmut Laux zur Bestimmung des Delegationswertes und der Bewertung von Informationen. Das vorgestellte Modell zur ökonomischen Bewertung gruppenorientierter Planungsformen bietet vielfältige Hinweise auf organisatorische Gestaltungsmöglichkeiten und interessante Ansatzpunkte für jeden mit Fragen der Unternehmensplanung befassten Entscheidungsträger.

Ich wünsche auch deshalb dem Buch eine gute Aufnahme, nicht zuletzt in der betrieblichen Praxis.

Im Dezember 2003

Hartmut Kreikebaum

VORWORT

Die vorliegende Arbeit stellt den Versuch dar, in der Praxis gewonnene Erfahrungen theoretisch zu fundieren, sie zu erweitern und für die Unternehmenstätigkeit nutzbar zu machen. Die Arbeit entstand parallel zu meiner Tätigkeit in Führungsfunktionen der Deutschen Bahn AG und des E.ON-Energie Konzerns. Sie wurde im Juli 2003 vom Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Johann Wolfgang Goethe-Universität in Frankfurt am Main als Dissertation angenommen.

Mein aufrichtiger Dank gilt allen, die mich während der Zeit meines Promotionsvorhabens mit Rat, Geduld und so mancher Aufmunterung unterstützt haben. Im besonderen danke ich Herrn Professor Dr. Hartmut Kreikebaum für die mir als akademischer Lehrer und wahrlicher Doktorvater zuteil gewordene fachliche Anleitung, kritische Diskussion meiner Überlegungen und sein Vertrauen für das letzte Gelingen der Arbeit. Herrn Professor Dr. Helmut Laux danke ich für die Übernahme des Zweitgutachtens.

Herzlich danke ich auch den Kolleginnen und Kollegen, die mir halfen, das Manuskript anzufertigen, Korrektur lasen und mir dabei die eine oder andere Anregung zur Verbesserung gaben. Schließlich stehe ich in der Schuld meiner Ehefrau Sabine und meiner Familie. Ohne ihre Geduld und ihr Verständnis wäre ein solches Projekt kaum möglich gewesen, wofür ich ihnen meinen ganz persönlichen Dank ausspreche.

Haar, im Oktober 2003

Christian Simon

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
Verzeichnis der Abbildungen	XI
Verzeichnis der Abkürzungen	XIII

EINLEITUNG

1. Problemstellung	1
2. Begriffliche Abgrenzung	4
3. Methodik und Aufbau der Arbeit	7

ERSTER TEIL

DIE KOORDINATION DER STRATEGISCHEN UND OPERATIVEN PLANUNG

A. Koordinationsbedarf als Folge von Schnittstellen zwischen strategischer und operativer Planung	11
1. Das Zusammenwirken von strategischer und operativer Planung	13
2. Selbstabstimmung und Hierarchie als traditionelle Grundformen der Koordination von strategischer und operativer Planung	20
a) Selbstabstimmung	20
b) Hierarchie	23
3. Die Notwendigkeit der Koordination von strategischer und operativer Planung sowie deren Implementierung	25
B. Koordinationsbedarf als Folge der Organisation der Unternehmensplanung	28
C. Konzepte und Instrumente der Koordination der Unternehmensplanung	33
1. Konzepte	33

2. Instrumente	35
a) Segmentierung und Strukturierung von Kompetenzen	36
b) Regelung der Kommunikation	37
c) Explizite Verhaltensnormen und Normstrategien	39
d) Anreize	46

ZWEITER TEIL

DIE KOORDINATION EINER GRUPPENORIENTIERTEN UNTERNEHMENSPLANUNG

A. Auslösemomente und Besonderheiten einer gruppenorientierten Unternehmensplanung	49
1. Auslösemomente und Konsequenzen	49
2. Spezifika einer gruppenorientierten Unternehmensplanung	56
a) Einsatz von Planungsgruppen	56
b) Die gruppenorientierte Selbstabstimmung als Instrument der Koordination von Planungsgruppen	64
c) Promotoren als Koordinatoren	66
B. Die promotorengestützte Koordination der Gruppenplanungsbeiträge	74
1. Das Setzen strategischer Eckwerte	74
2. Der Übergang von der strategischen zur operativen Planung und Implementierung	78
C. Die sachliche und zeitliche Koordination der Gruppenplanungsbeiträge	82
1. Die Unternehmensplanung als Summe von Gruppenteilplanungen	82
2. Das Erfordernis horizontaler und vertikaler Planungskonsistenz	83
3. Die sukzessive Verknüpfung der Planungsbeiträge durch gruppenübergreifende Delphi-Teams und Task Forces	84
4. Notwendigkeit, Steuerungs- und Ausgleichsfunktion eines gruppenübergreifenden Promotorengremiums	88

D. Das Stabilisieren und Schließen des Unternehmensplanungskreislaufes	93
1. Die ausgleichende Wirkung gruppenbezogener Verhandlungs- und Abstimmungsprozesse	93
2. Gruppenbezogene Entscheidungen und Entscheidungsverantwortlichkeiten	99

DRITTER TEIL

KONSEQUENZEN FÜR DIE ORGANISATORISCHE GESTALTUNG EINER GRUPPENORIENTIERTEN UNTERNEHMENSPLANUNG

A. Organisatorische Flexibilität, Kommunikation und Kooperation als Voraussetzungen einer gruppenorientierten Unternehmensplanung	106
1. Organisatorische Flexibilität	106
2. Gruppenübergreifende Information und Kommunikation	109
3. Kooperation	112
B. Selbstorganisationsprozesse im Verlauf einer gruppenorientierten Unternehmensplanung	114
C. Das Zusammenwirken von Promotoren, selbstorganisierenden Planungsgruppen und Strukturorganisation	118

VIERTER TEIL

ANSATZPUNKTE FÜR DIE ÖKONOMISCHE BEWERTUNG GRUPPENORIENTIERTER PLANUNGSPROZESSE

A. Problematik und Abgrenzungen	123
B. Entscheidungssituation und Annahmen	130
C. Ein Ansatz zur Beurteilung alternativer Formen einer gruppenorientierten Unternehmensplanung	134
1. Charakteristik der Promotionsmaßnahmen	134
2. Charakteristik der Promotionskosten	147

X

3. Bewertungskonzept	150
4. Die Bewertung alternativer Planungsformen	158
5. Beispiel	161
D. Grenzen der Bewertung	170
ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE	185
Anhang	189
Literaturverzeichnis	XV

VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN

Abbildung	Seite
1. Phasen des Unternehmensplanungsprozesses	6
2. Grundlegender Aufbau der Arbeit	9
3. Der Zusammenhang zwischen strategischer und operativer Planung	14
4. Der Zusammenhang zwischen strategischer und operativer Planung sowie deren Implementierung	27
5. Die Koordinations- und Lenkwirkung von Normstrategien	43
6. Gruppenorientierte Selbstabstimmung und Gruppenabstimmung im Prozess der Unternehmensplanung	65
7. Koppelungen im Prozess der Unternehmensplanung	80
8. Das Zusammenfügen der Teilplanungsbeiträge der Planungsgruppen zu einem Unternehmensplan	81
9. Die zeitliche Struktur der Unternehmensplanung	82
10. Die Struktur des Informations- und Kommunikationssystems einer gruppenorientierten Unternehmensplanung	110
11. Planungsergebnisse vor Promotionskosten für die gruppenorientierten Planungsformen PF_1 und PF_2 sowie Ergebnis der Planung für die Variante Verzicht auf Promotionsmaßnahmen PF_0	128
12. Die Entscheidungsabfolge im Zuge einer gruppenorientierten Unternehmensplanung	133
13. Bereiche von Promotionsmaßnahmen	134
14. Promotionsmaßnahmen des Maßnahmenbereiches Organisation der Planung	135
15. Promotionsmaßnahmen des Maßnahmenbereiches Organisation des Planungsprozesses	136

16. Indikatoren und Messvorschriften des Maßnahmenbereiches Organisation der Planung	138
17. Indikatoren und Messvorschriften des Maßnahmenbereiches Organisation des Planungsprozesses	140
18. Die Entscheidungssituation aus Sicht der Unternehmensleitung	163

VERZEICHNIS DER ABKÜRZUNGEN

- a := Index für Objektalternativen
- c := Index für Promotionsmaßnahmenkombinationen
- e := Index für Ergebnisse der Planung nach Abzug aller Kosten für gruppenorientierte Planungsformen
- f := Index für gruppenorientierte Planungsformen
- i := Index für Maßnahmenintensitäten
- I := Index für Investitionskosten
- k := Index für Promotionskosten
- m := Index für Promotionsmaßnahmen
- O := Index für Produkte
- P := Index für Prozesskosten
- s := Index für Planungssituationen
- v := Index für Erwartungswerte verschiedener Ergebnisse vor Promotionskosten
- V := Index für Vertriebskosten
-
- EPK₀ := Planungsergebnis vor Promotionskosten für gruppenorientierte Planungsformen
- EW₀ := Erwartungswert für das Planungsergebnis der Planungsvariante Verzicht auf Promotionsmaßnahmen
- EW := Erwartungswert für das Planungsergebnis vor Promotionskosten für gruppenorientierte Planungsformen

- K := Kosten für die Realisierung eines Erfolgspotenzials, außer Promotionskosten
- MI := Promotionsmaßnahmenintensität
- PE₀ := Planungsergebnis für die Planungsvariante Verzicht auf Promotionsmaßnahmen
- PE := Ergebnis der Planung nach Abzug aller Kosten, einschließlich Promotionskosten, für gruppenorientierte Planungsformen
- PF₀ := Planungsvariante Verzicht auf Promotionsmaßnahmen
- PF := Gruppenorientierte Planungsform
- PK := Promotionskosten
- PM := Promotionsmaßnahme
- PMK := Promotionsmaßnahmenkombination
- OA := Objektalternative
- S := Planungssituation
- WP := Wert einer gruppenorientierten Planungsform
- w := Wahrscheinlichkeit

EINLEITUNG

1. Problemstellung

Organisatorische Fragestellungen wie die Verknüpfung der strategischen mit der operativen Planung oder die Umsetzung von Planungsergebnissen in die Wirklichkeit wurden im Schrifttum bisher nur am Rande erörtert.¹ Es fehlen spezielle Untersuchungen zu den spezifischen Koordinationsproblemen gruppenorientierter Formen der Unternehmensplanung.² Ein Erkenntnisfortschritt in dieser Hinsicht setzt die Analyse sowie Lösung konkreter Probleme der Koordination dezentral agierender Personen, Gruppen und Stellen voraus.³

In der Praxis der Unternehmensplanung stellt sich im Besonderen die Frage, warum inhaltlich gut begründete Pläne nicht zügig realisiert werden. Dass sachlich geeignete Pläne nicht über das Stadium einer Vorlage hinausgelangen, hat häufig prozessuale Ursachen.⁴ Das Planungsergebnis hängt nicht allein von dem Inhalt der Planung, sondern auch von der Organisation und Ordnung ihres Prozesses ab.⁵ Unklar ist, wie die Schnittstellen im Unternehmensplanungsprozess abgestimmt sowie die planungs- und implementierungsbezogenen Aktivitäten zielgerecht koordiniert werden können. Weiterhin bleibt vielfach offen, in welchem Ausmaß hierzu Koordinationskompetenzen zu delegieren sind.

¹ Beiträge mit direktem Bezug zur Strategieimplementierung sind im deutschen Sprachraum erst in jüngerer Zeit vorgelegt worden. Vgl. u. a. die Beiträge von AL-LAHAM, Andreas: Die Implementierung von Strategien in der Unternehmenspraxis. Probleme und Lösungsperspektiven, in: Praxis des strategischen Managements, hrsg. von Martin K. WELGE, Andreas Al-Laham und Peter Kajüter, Wiesbaden 1999; REUTER, Jens: Komplexität und Dynamik der Implementierung von Wettbewerbsstrategien, Wiesbaden 1998; AL-LAHAM, Andreas: Strategieprozesse in deutschen Unternehmungen. Verlauf, Struktur und Effizienz, Wiesbaden 1997.

² LAUX/LIERMANN sehen in der mangelnden Präzisierung eine der Organisationstheorie immanente Schwäche. Siehe LAUX, Helmut/LIERMANN, Felix: Grundlagen der Organisation. Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre (Grundlagen), 4. Aufl., Berlin usw. 1997, S. 131.

³ Vgl. ebenda, S. 22.

⁴ Empirischen Untersuchungen zufolge, scheitern in der Praxis bis zu 90 %, auch sorgfältig formulierter Strategien in der Ein- beziehungsweise Durchführungsphase. Vgl. WATERMAN, Robert H./PETERS, Thomas J./PHILLIPS J. Richard: Structure is not Organization, in: The Mc Kinsey Quarterly, Summer 1980, S. 2 – 18, hier S. 8. Siehe auch REUTER: a. a. O., S. 44, sowie den Überblick bei WELGE, Martin/AL-LAHAM, Andreas: Probleme der Implementierung von Wettbewerbsstrategien, in: Strategisches Euro-Management, hrsg. von Christian Scholz und Joachim Zentes, Stuttgart 1995, S. 57 – 72.

⁵ Vgl. WITTE, Eberhard: Die Organisation komplexer Entscheidungsverläufe. Ein Forschungsbericht, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 20. Jg. (1968), Heft 9, S. 581 – 599, hier S. 583. Siehe auch KLI-MECKI, Rüdiger G./GMÜR, Markus: Strategie und Flexibilität. Wenn Erfolgspotentiale zu Risikopotentialen werden, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 66. Jg. (1997), Heft 4, S. 206 – 212, hier S. 206.

Die Wirkung von Absichten und Strategien ist offensichtlich mit dem Erfolg ihrer Implementierung eng verknüpft.¹ Zwischen Planung und Implementierung darf es zu keinem Bruch kommen: „Treatment of strategy planning and implementation as two sequential and independent processes is an artificial convenience which neglects the fact that the way planning is done has a determining effect on the eventual implementability of decisions.“² Implementierungsprobleme entstehen zum Beispiel durch Fähigkeits- und Bereitschaftsbarrieren bei den Mitarbeitern. Sie äußern sich in einer unzureichenden kognitiven und informationellen Qualifikation, in Gleichgültigkeit oder passivem bis aktivem Widerstand. Deshalb müssen bereits während des Prozesses der Strategieformulierung Maßnahmen zur Überwindung dieser Barrieren ergriffen werden. Beispielsweise sind die Mitarbeiter so in den Planungsprozess zu integrieren, dass sie sich mit der Unternehmensstrategie sowie den mit ihr verbundenen Maßnahmen und Zielen identifizieren können.

Gruppenorientierte Prozesse gewinnen in der betrieblichen Organisation immer mehr an Bedeutung. In dieser Arbeit soll untersucht werden, wie eine gruppenorientierte Planung idealtypisch zu gestalten ist, welche ökonomischen Vorteile sie erbringt und wie diese ansatzweise bewertet werden können. Es sind Koordinationsmechanismen zu entwickeln, welche die interpersonelle Abstimmung der Gruppen bewirken. Die interpersonelle Koordination ist eine Konsequenz der arbeitsteiligen Organisation der Unternehmensplanung. Sie „... stellt sich für jeden organisationstheoretischen Ansatz und gehört darüber hinaus zum Kernproblem einer betriebswirtschaftlichen Planungstheorie.“³ Im Prozess der Unternehmensplanung bildet die Koordination eine eigenständige Aufgabe.

Eine gruppenorientierte Unternehmensplanung beinhaltet kollektive Entscheidungsprozesse. Unterstellt wird hier, dass alle Gruppenmitglieder prinzipiell über dieselben Entscheidungsbefugnisse verfügen. Es entwickeln sich Gruppenentscheidungsprozesse, in deren Verlauf die Mitglieder aufkommende horizontale, vertikale und laterale Schnittstellenprobleme eigenständig lösen.⁴ Dem steht nicht entgegen, dass es sich bei strategischen Entscheidungen um Grundsatzbeschlüsse handelt, die in die Zuständigkeit und Verantwortung der Unternehmensleitung fallen. Das systematische Einbeziehen der Mitarbeiter in den strategischen

¹ Vgl. LEHNER, Johannes M.: Die Rolle unternehmerischer Personen und Prozesse in großen Organisationen, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 68. Jg. (1999), Heft 3, S. 162 – 166, hier S. 162 – 163.

² ANSOFF, H. Igor: *Implanting Strategic Management*, Englewood Cliffs (N.J.) 1984, S. 388.

³ FRESE, Erich: Geleitwort, in: LASSMANN, Arndt: *Organisatorische Koordination. Konzepte und Prinzipien zur Einordnung von Teilaufgaben*, Wiesbaden 1992, S. V - VI, hier S. V.

⁴ *Horizontale Schnittstellen* bezeichnen solche zwischen gleichen Hierarchie-/Leitungsebenen; *vertikale* solche innerhalb eines Funktionsbereiches zwischen verschiedenen Hierarchie-/Leitungsebenen. *Laterale Schnittstellen* beschreiben solche zwischen differierenden Funktionsbereichen und unterschiedlichen Hierarchie-/Leitungsebenen.

und operativen Planungsprozess fördert die Durchsetzung der von der Unternehmensleitung gefassten Absichten und Strategien und sichert deren Verwirklichung.

Das Verlagern von Planungsaufgaben auf Gruppen entlastet einerseits die Unternehmensleitung, wenn sie interdependente Entscheidungssachverhalte beziehungsweise Schnittstellenprobleme zu behandeln hat. Andererseits kann die Gruppentätigkeit sachliche Verzerrungen sowie zeitliche Verzögerungen bei der prozessorientierten Erledigung der Unternehmensplanungsaufgaben auslösen.¹ Zwischen der gruppenorientierten Bearbeitung von Planungsaufgaben und der Koordination der Unternehmensplanung besteht daher ein Spannungsfeld.

Das zentrale Problem liegt nun darin, dass eine erfolgreiche Unternehmensplanung nicht dem in der Praxis immer noch praktiziertem Schema folgen darf, nach welchem die Unternehmensleitung mit einigen wenigen oberen Führungskräften und Beratern die Unternehmensstrategie, einschließlich konkreter Maßnahmen und Ziele konzipiert und danach der Belegschaft zur Realisierung überträgt.² Eine derartige Trennung von Strategieformulierung und -implementierung unterstellt, alle strategierelevanten Informationen könnten ohne Verzerrungen und Filterungen zeitnah zu den strategischen Planern des Topmanagements gelangen und dort sachgerecht verarbeitet werden. Da diese Annahme real nicht zutrifft, werden Strategien formuliert, die nicht den Implikationen der Grunddaten entsprechen. Ferner können strategische Überlegungen auf dem Wege vom Topmanagement durch die Hierarchieebenen und Fachressorts et vice versa verändert werden und so an Umsetzbarkeit einbüßen. Es sind deshalb organisatorische Ausgestaltungsmöglichkeiten gruppenorientierter Planungsprozesse zu entwickeln, die es erlauben, eine große Zahl von Mitarbeitern in den Planungsprozess aktiv zu integrieren. Gleichzeitig sind Vorkehrungen zu konzipieren, welche die Gruppenmitglieder zu Entscheidungen und Handlungen veranlassen, die Konformität zur strategischen und operativen Planung aufweisen. Hierbei spielen besonders folgende Fragen eine Rolle: Welche Planungsentscheidungen sollen delegiert werden, an welche Personen oder Gruppen sind diese zu delegieren, welche Anreize sind zu gewähren und wie ist der Planungsprozess insgesamt zu koordinieren? Schließlich sind Regeln für

¹ Vgl. BLEICHER, Knut: Organisation: Strategien - Strukturen - Kulturen (Organisation), 2. Aufl., Wiesbaden 1991, S. 58.

² Vgl. REUTER: a. a. O., S. 48. Nach DRUCKER beruht eine vollständige Trennung von Planung und Ausführung auf einem elitären Gesellschaftsbild. Einer planenden geistigen Elite steht die Mehrheit der ausführend Tätigen gegenüber, die zum Denken ungeeignet ist. Vgl. DRUCKER, Peter F.: Die Praxis des Management, 4. Aufl., Düsseldorf 1964, S. 342. In der Unternehmensplanungspraxis, bspw. General Motors oder General Electric, ist verstärkt eine Zusammenführung von Planern und Mitarbeitern mit Implementierungsaufgaben zu beobachten. Vgl. o. V.: The New Breed of Strategic Planner, in: Business Week, 17.09.1984, S. 52 - 56. Siehe auch KLIMECKI/GMÜR, die fordern, dass der, der „... an der strategischen Planung teilnimmt, ...auch einen Teil der Realisierung übernehmen (sollte)“. KLIMECKI/GMÜR: a. a. O., S. 210.