

Einleitung

Im Bereich wirtschaftlichen Handelns nimmt die Planung eine zentrale Stellung ein; für die Unternehmensführung ist sie eine der Grundfunktionen. „Any company that does not look ahead and make plans for the future is clearly courting disaster. Any manager who does not look ahead is clearly not performing one of his major functions¹.“ Bei der, in Praxis und Theorie, für die Entwicklung und das Fortbestehen des Unternehmens unbestrittenen Bedeutung ist es nur konsequent, daß die betriebswirtschaftliche Forschung sich seit langem mit der Planung beschäftigt².

In den frühen Arbeiten zu diesem Themenkomplex konzentrierte sich das Interesse überwiegend auf wohl-strukturierte Planungsobjekte, die im unmittelbaren Einflußbereich der Unternehmung lagen, so vor allem auf die kurzfristige Produktions- und die Finanzplanung. Demgegenüber sind schlecht-strukturierte, innovative Planungsprobleme, insbesondere der Bereich unternehmenspolitischer Aktionen, ein in der Betriebswirtschaftslehre bis in die jüngste Zeit vernachlässigtes Forschungsobjekt. Zwar wurde auch für dieses Gebiet die Planung als Instrument zur *Durchsetzung* der Unternehmenspolitik erkannt und untersucht³. Ihre Behandlung bei der *Formulierung* der Unternehmenspolitik, bei den grundsätzlichen Entscheidungen über das Festlegen der Unternehmensziele, -struktur und -strategien unterblieb jedoch bis auf wenige Ausnahmen⁴.

¹ George A. Steiner: *Managerial Long-range Planning*, New York - San Francisco - Toronto - London 1963, S. 1.

² Für frühe grundsätzliche Arbeiten zur Planungsproblematik siehe Martin Lohmann: *Der Wirtschaftsplan des Betriebes und der Unternehmung*, Berlin - Leipzig - Wien 1928; Theodor Beste: *Die Produktionsplanung*, in: *ZfhF* 32. Jg. (1938), S. 345 - 371; ders.: *Planung in der Unternehmung*, Kongreß-Archiv 1938 des V. Internationalen Prüfungs- und Treuhandkongresses, Berlin 1938, Band B, Fachthema 2: *Planung*, S. 63 ff.; ders.: *Der Stand der betriebswirtschaftlichen Planung*, in: *ZfhF* 36. Jg. (1942), S. 117 - 136 und S. 174 - 211.

³ Siehe dazu die grundlegenden Arbeiten über Unternehmenspolitik von Curt Sandig: *Die Führung des Betriebes. Betriebswirtschaftspolitik*, Stuttgart 1953, 2. völlig neu bearbeitete Auflage unter dem Titel: *Betriebswirtschaftspolitik*, Stuttgart 1966 sowie das dreibändige, in Erstauflage 1963/64 erschienene Werk von Konrad Mellerowicz: *Unternehmenspolitik*, Freiburg i. Br. 1963/64.

⁴ Siehe etwa Helmut Koch: *Betriebswirtschaftliche Planung. Grundlagen und Grundfragen der Unternehmenspolitik*, Wiesbaden 1961.

Dieser Tatbestand ist nur bei Eugen Schmalenbach auf eine allgemeine Aversion gegen Planung zurückzuführen. Er befürchtete, die Planung würde die Elastizität der Unternehmung gegenüber den Anforderungen der Märkte reduzieren. Dies veranlaßte Schmalenbach, jegliche betriebswirtschaftliche Planung, außer der Finanzplanung, grundsätzlich abzulehnen. Siehe Theodor Beste: *Eugen Schmalenbach*, in: *ZfhF*, neue Folge, 7. Jg. (1955), S. 103 ff.

Unternehmenspolitische Entscheidungen galten lange Zeit als Domäne von Intuition, Fingerspitzengefühl und vieljähriger Erfahrung; einer wissenschaftlichen Analyse schienen sie sich zu entziehen. „Aber ewig neu sind die Wirtschaftslagen und die sich aus ihnen ergebenden Aufgaben. Das Fingerspitzengefühl ist daher ein trügerischer Wegweiser. Jede Entscheidung auf dieser Grundlage ist *Glückssache*⁵.“

Durch die weitgehende Abstinenz der zuständigen Wissenschaftsdisziplinen von den Fragen der unternehmenspolitischen Planung waren die Unternehmen in ihrer Planungspraxis gezwungen – ohne auf problemspezifische wissenschaftliche Erkenntnisse rekurrieren zu können –, im „trial and error“-Verfahren selbständig Konzepte zur Bewältigung der durch Sachzwänge anstehenden Probleme zu entwickeln. Dieser „Methodenpluralismus“ forderte seinen Preis; die Unternehmen hatten weit über den Rahmen hinaus, der bei der Einführung neuer komplexer Programme unvermeidlich ist, eigene Fehler zu begehen und eigene Erfahrungen zu sammeln, und die Ergebnisse der Planung entsprachen den in sie gesetzten Erwartungen nur zum Teil⁶. Hier besteht ein erheblicher Nachholbedarf, konzeptionelle Modelle zur Strukturierung und Unterstützung komplexer Planungsprozesse zu erarbeiten⁷.

⁵ Konrad Mellerowicz: Unternehmenspolitik, Bd. I: Grundlagen, 3. Auflage, Freiburg i. Br. 1976, S. 87.

⁶ Vgl. R. Hal Mason: Organizing for Corporate Planning, Proceedings of the Long Range Planning Service Conference, February 7 - 9, 1962, Stanford Research Institute, Menlo Park, Calif., S. 4; Kjell-Arne Ringbakk: Organized Planning in Major U.S. Companies, in: LRP Vol. 2 (1969), S. 46ff.; Bernard Taylor und Peter Irving: Organized Planning in Major U.K. Companies, in: LRP Vol. 3 (1971), S. 24ff.

Daneben führte diese Entwicklung zu einer erheblichen Sprachverwirrung. Die verwendeten Ausdrücke erfuhren nur vereinzelt eine exakte Definition. Gleiche Begriffsinhalte wurden mit verschiedenen Termini belegt, und die gleichen Bezeichnungen deckten zum Teil unterschiedliche Tatbestände ab, ohne daß die jeweiligen Begriffintentionen deutlich wurden. Dies trifft insbesondere für die in den fünfziger Jahren geläufige Bezeichnung „long-range planning“ zu: „These words mean different things to different people at different times in the same company, and among companies ... definitions of parts of the process are frequently used to embrace the whole. What is actually done in large organizations in the name of long-range planning varies widely from one organization to another“ (George A. Steiner [Hrsg.]: Managerial Long-range Planning, S. 311). Die sprachlichen Unklarheiten sind kein leerer Streit um Definitionen. „Die Unklarheit über die Vokabel ist Ausdruck der Unsicherheit gegenüber dem Entscheidungsproblem“ (Eberhard Witte: Die Liquiditätspolitik der Unternehmung, Tübingen 1963, S. 17, wobei jedoch nicht auf unternehmenspolitische Planungsprobleme bezug genommen wird).

⁷ Vgl. Hasan Ozbekhan: Toward a General Theory of Planning, in: Erich Jantsch (Hrsg.): Perspectives of Planning, Paris 1969, S. 47ff.; Herbert Stachowiak: Grundriß einer Planungstheorie, in: Kommunikation, 6. Jg. (1970), S. 1ff.; Norbert Szyperski: Planungswissenschaft und Planungspraxis. Welchen Beitrag kann die Wissenschaft zur besseren Beherrschung von Planungsproblemen leisten?, in: ZfB 44. Jg. (1974), S. 670f.; derselbe: Unternehmensführung als Objekt und Adressat der Betriebswirtschaftslehre, in: Jürgen Wild (Hrsg.): Unternehmensführung. Festschrift für Erich Kosiol, Berlin 1974, S. 9f.

Im Entwickeln einer problemadäquaten Planungskonzeption sieht Peter F. Drucker die große Herausforderung für die Betriebswirtschaftslehre: „Management Science and Management Scientists may well, and justly, be judged by their ability to supply the knowledge and thinking needed to make long-range planning possible, simple, and effective⁸.“ Seit dieser kritischen Analyse sind mehrere umfassende Monographien und zahlreiche Aufsätze zur Planung schlecht-strukturierter Probleme erschienen⁹. Die Unterstützung, die die praktische Planungstätigkeit durch wissenschaftliche Erkenntnisse über dieses Phänomen erfährt, ist aber immer noch unzureichend¹⁰.

Aufbauend auf den Gedanken der Systemforschung, ihren Heuristiken zur Konzipierung, Synthese und Analyse von formalen Modellen komplexer Systeme gründet die vorliegende Untersuchung auf drei Hypothesenfeldern¹¹:

- (1) Es ist sowohl notwendig als auch möglich, für schlecht-strukturierte, innovative Entscheidungssituationen formale Modelle zur Unterstützung der Problemlösung zu erarbeiten. Obwohl solche Modelle stets unvollkommene Abbilder der Realität sein werden, sind sie bei problemadäquater Gestaltung und ihren Möglichkeiten entsprechender Nutzung aussagekräftiger als die sonst der Entscheidungsfindung zugrunde liegenden impliziten, mentalen Modelle; bei ihrem sinnvollen Einsatz erhöhen sich Effizienz und Effektivität der Entscheidung.
- (2) Aufgrund des selektiven Charakters von Modellen müssen sie, um der Forderung nach Problemrelevanz zu genügen, auf die spezifische Entscheidungssituation zugeschnitten sein. Aus dieser Perspektive ist der innovative Charakter unternehmenspolitischer Entscheidungen für die Modellentwicklung eher förderlich als hemmend.

⁸ Peter F. Drucker: Long-Range Planning – Challenge to Management Science, in: MS, Vol. 5 (1959), S. 249, wobei Drucker „Management Science“ nicht in dem engeren Sinne als „Operations Research“ versteht. Siehe seine Fußnote auf S. 249.

⁹ So etwa Robert N. Anthony: Planning and Control Systems. A Framework for Analysis, Boston, Mass. 1965; Brian W. Scott: Long-Range Planning in American Industry (American Management Association), New York, N. Y. 1965; George A. Steiner: Top Management Planning, London 1969; Russel L. Ackoff: A Concept of Corporate Planning, New York - London - Sydney - Toronto 1970; Aloys Gälweiler: Unternehmensplanung. Grundlagen und Praxis, Frankfurt/New York 1974; Jürgen Wild: Grundlagen der Unternehmensplanung, Reinbek bei Hamburg 1974; Bruno Bircher: Langfristige Unternehmensplanung. Konzepte, Erkenntnisse und Modelle auf systemtheoretischer Grundlage, Bern und Stuttgart 1976; Hans H. Hinterhuber: Strategische Unternehmensführung, Berlin - New York 1977; Helmut Koch: Aufbau der Unternehmensplanung, Wiesbaden 1977.

¹⁰ Vgl. Arbeitskreis „Langfristige Unternehmensplanung“ der Schmalenbach-Gesellschaft: Strategische Planung, in: ZfbF 29. Jg. (1977), S. 1 ff.

¹¹ Siehe Gert v. Kortzfleisch: Heuristische dynamische Verfahren für geschäftspolitische Entscheidungen bei unsicheren Erwartungen und veränderlichen Zielsetzungen, in: Herbert Hax (Hrsg.): Entscheidungen bei unsicheren Erwartungen. Beiträge zur Theorie der Unternehmung, Köln - Opladen 1970, S. 203 - 217. Vgl. auch Hans Ulrich: Die Unternehmung als produktives soziales System. Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre, 2. überarbeitete Auflage, Bern und Stuttgart 1970, S. 323 ff.