

Burkhard F. Wittek
Strategische Unternehmensführung bei Diversifikation

Burkhard F. Wittek

STRATEGISCHE UNTERNEHMENS- FÜHRUNG BEI DIVERSIFIKATION



Walter de Gruyter · Berlin · New York · 1980

Dr. Burkhard F. Wittek, MBA

Z. Zt. Mitarbeiter im Münchener Büro der Boston Consulting Group.

CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Wittek, Burkhard F.:

Strategische Unternehmensführung bei Diversifikation / Burkhard F. Wittek. – Berlin, New York :
de Gruyter, 1980.

ISBN 3-11-008151-2

© Copyright 1980 by Walter de Gruyter & Co., vormals G. J. Göschen'sche Verlagshandlung J. Guttentag, Verlagsbuchhandlung, Georg Reimer, Karl J. Trübner, Veit & Comp., Berlin. Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Photokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Satz und Druck: Georg Wagner, Nördlingen – Bindearbeit: Wübben & Co., Berlin. – Printed in Germany

Vorwort

In wachsendem Maße wird die strategische Führung als unabdingbare Voraussetzung für die positive Entwicklung eines Unternehmens erkannt. Besonders seit der Rezession von 1974/75 suchen viele Führungskräfte nach Wegen, ihre Unternehmen mit geeigneten Konzepten für die achtziger Jahre vorzubereiten. Diversifikation spielt bei diesen Überlegungen eine wichtige Rolle:

- Viele bereits diversifizierte Unternehmen suchen nach Möglichkeiten, die Pläne ihrer Bereiche zu integrieren und Prioritäten für die Zukunft zu setzen.
- Zahlreiche Einproduktunternehmen wollen durch Diversifikationen die Abhängigkeit von ihren angestammten Tätigkeitsbereichen verringern, weil sie darin keine Wachstumsmöglichkeiten mehr sehen. Sie suchen daher nach zuverlässigen Konzepten, die ihre Erfolgsaussichten in neuen, unbekanntem Märkten verbessern.

Die deutsche betriebswirtschaftliche Forschung und Lehre hat auf diese Entwicklung bisher nur zögernd reagiert, während in den U.S.A. viele diversifizierte Großunternehmen die Bedeutung von strategischem Management eher erkannt haben und entschiedener nach Lösungen suchen. Im Dialog mit diesen Unternehmen haben einige führende internationale Beratungsgesellschaften und Business Schools grundlegende Konzepte zur strategischen Unternehmensführung entwickelt. Viele dieser analytischen Konzepte sind denn auch in den letzten Jahren von deutschen Unternehmen mit Erfolg aufgegriffen worden.

Mehrjährige Studien strategischer Probleme und Praktiken, u. a. an der Harvard Business School in den USA, und meine jetzige Tätigkeit bei der Boston Consulting Group, die sich ausschließlich mit Problemen der Unternehmensstrategie befaßt und einige grundlegende Konzepte dazu entwickelt hat, haben die Arbeit stark gefördert.*

Die Ziele dieses Buches sind folgende:

- Es möchte einen Überblick über die wesentlichen Konzepte zur Unternehmensstrategie bei Diversifikation geben für
 - strategisches Management bereits diversifizierter Unternehmen,
 - strategische Anforderungen beim Eintritt in neue Märkte.

* Es ist selbstverständlich, daß in dieser Arbeit keinerlei Materialien aus Klientenstudien oder firmeninternen Forschungspapieren in irgendeiner Form verwendet werden.

- Diese Konzepte werden nach mehreren Kriterien geprüft auf
 - Anwendungsbereiche,
 - Zusammenhänge mit anderen Konzepten,
 - Stärken und Schwächen.
- Im Verlauf der Arbeit wird daraus ein eigener übergreifender Denkrahmens zur strategischen Unternehmensführung entwickelt, der die untersuchten Ansätze in eine neue Perspektive stellt. Dabei wird deutlich werden, in welchem Umfang jeweils einzelne Konzepte einen Beitrag zur strategischen Unternehmensführung leisten können.

Das Buch wendet sich damit an

- Führungskräfte, Mitarbeiter betriebswirtschaftlicher Stabsstellen und interessierte Linienmanager, die sich einen Überblick über den aktuellen Stand der Lösungsansätze zur strategischen Unternehmensführung verschaffen wollen und Denkanstöße für ihre eigene Tätigkeit erwarten.
- Lehrende und Studenten der Betriebswirtschaftslehre, die sich über – vornehmlich in den USA von führenden Business Schools, Beratungsfirmen und Unternehmen entwickelte – Konzepte zur Unternehmensstrategie informieren wollen und sich daraus praxisnahe Anregungen versprechen.

Im ersten Teil wird zunächst geprüft, was mit strategischer Unternehmensführung eigentlich gemeint ist. In vielen Unternehmen wird die Formulierung von Strategien der Planungsabteilung zugewiesen. Entsprechend hat die bestehende Aufgabenteilung der Lehrstühle an deutschen betriebswirtschaftlichen Fakultäten dazu geführt, daß Strategie stark aus dem Blickwinkel von Unternehmensplanung gesehen wird. Strategische Probleme bei Diversifikation sind jedoch nicht zu lösen, indem man das Konzept der traditionellen operativen Planung zeitlich ausweitet oder inhaltlich leicht modifiziert. Planung weist zahlreiche Merkmale auf, die mit Strategie unvereinbar sind.

Aus dieser Trennung ergeben sich erhebliche Konsequenzen für die Unternehmensführung:

- Ein Unternehmen, das strategische Probleme hat und sie mit Planung zu lösen versucht, wird sich nach einiger Zeit den unbewältigten alten und zusätzlichen neuen strategischen Problemen gegenübersehen.
- Planung und strategische Unternehmensführung sollten nebeneinander bestehen bleiben, weil sie grundsätzlich verschiedene Aufgaben lösen. Sie sollten jedoch konzeptionell und organisatorisch deutlich voneinander abgegrenzt werden.

Zu Beginn werden daher zunächst die wichtigsten Merkmale herausgearbeitet, die Planung in Theorie und Praxis aufweist. Eine Gegenüberstellung dieser Merkmale mit den Aufgaben strategischer Unternehmensführung

ergibt deutlich, daß beide Konzepte grundlegend verschieden sind. Folgende Anforderungen, die an strategisches Management gestellt werden müssen, werden anschließend vertiefend erläutert:

- Zielbezogenheit
- Umwelt- und Wettbewerbsbezogenheit
- Betonung von Kreativität und Innovation
- Selektivität
- Differenzierung.

Sie dienen später immer wieder als Maßstab für die zahlreichen Konzepte zur Unternehmensstrategie.

Im zweiten Teil des Buches wird die Rolle von Zielen im Rahmen strategischer Unternehmensführung näher untersucht. Ausgangspunkt sind die Aussagen einiger Autoren mit behavioristischem Ansatz, Unternehmensziele seien nicht auf Gewinnmaximierung ausgerichtet und konzeptionelle Aussagen zu einer besseren strategischen Unternehmensführung gingen letztlich an der Unternehmenswirklichkeit vorbei. Diese Folgerung wird hier nicht akzeptiert. Aus den behavioristischen Studien werden jedoch wertvolle Hinweise abgeleitet, wie vor allem Planung, Organisation und Kontrolle im Unternehmen die Zielfindung im Rahmen von strategischer Unternehmensführung beeinflussen können.

Im dritten Teil wird untersucht, ob es langfristig stabile Beziehungen zwischen Zielen gibt, die in Unternehmensstrategien ausgenutzt werden können. Solche fundierten Zusammenhänge würden die Unternehmensführung weniger abhängig von unzuverlässigen Einzelprognosen machen. Als wichtigstes Ergebnis wird ein ausgeprägter Zusammenhang zwischen Marktanteil und Gewinn nachgewiesen. Er läßt sich aus vielen Beobachtungen ableiten und mit der Erfahrungskurve konzeptionell untermauern.

Im vierten Teil werden einige zentrale Modelle zur Formulierung von Unternehmensstrategien bei Diversifikation untersucht. Im Vordergrund stehen dabei Portfoliomodelle. Mit ihnen lassen sich die verschiedenen Aspekte von Diversifikationen auswerten. Sie tragen entscheidend dazu bei, differenziertes und selektives strategisches Denken zu fördern.

Im fünften Teil werden aus den zuvor ermittelten Ergebnissen Empfehlungen für den Eintritt in neue Märkte, d. h. Diversifikation, gegeben. Es zeigt sich, daß es auch bei diesem Problem langfristige Zusammenhänge zwischen einzelnen Elementen einer Diversifikationsstrategie gibt, die die Erfolgswahrscheinlichkeit beträchtlich erhöhen.

Der konzeptionelle Teil der Darstellung ist damit abgeschlossen. Er wird abschließend mit einer Fallstudie abgerundet, in der sich zahlreiche Aussagen des konzeptionellen Teils wiederfinden. Dargestellt wird die Diversifikation

von Philip Morris in den amerikanischen Biermarkt. Die Diversifikationsstrategie dieses Zigarettenherstellers war bislang ausgesprochen erfolgreich. Es ist faszinierend, dieses Fallbeispiel mit zahlreichen gescheiterten Akquisitionen zu vergleichen.

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen bedanken, die mich bei dieser Arbeit unterstützt haben. In erster Linie gilt mein Dank Herrn Professor Dr. Hinterhuber, der die Anregung zu dem Vorhaben gab und mich zur Veröffentlichung ermunterte. Er hat es mir ermöglicht, die Arbeit trotz meiner beruflichen Tätigkeit unter seiner Aufsicht durchzuführen. Ohne diese großzügige Geste hätte ich das Projekt nicht durchführen können. Daneben gilt mein Dank den Mitarbeitern seines Lehrstuhls, die mich mit pragmatischer Denkweise und praxisorientiertem Stil unterstützt haben.

Weiterhin möchte ich mich bei Frau Marisa Jahra und Fräulein Angelika Günthner herzlich für die Mühe bedanken, die sie beim Schreiben des Manuskriptes aufgewendet haben. Frau Marzella Rauch hat mit großer Sorgfalt die zahlreichen Zeichnungen angefertigt.

Schließlich gilt mein Dank dem Verlag Walter de Gruyter für die sorgfältige Drucklegung der Arbeit.

München, im März 1980

Dr. Burkhard F. Wittek

Inhalt

Verzeichnis der Abbildungen	10
Verzeichnis der Tabellen	13
1. Rolle und Bedeutung strategischer Unternehmensführung bei Diversifikation	15
1.1 Aufgabe und Inhalt strategischer Unternehmensführung	15
1.1.1 Die Bedeutung einer Abgrenzung von Strategie und Planung	15
1.1.2 Merkmale von Planung im allgemeinen	16
1.1.3 Merkmale differenzierter Konzepte von Unternehmens- planung	23
1.1.4 Erfolgsbedingungen von Unternehmensstrategie	25
1.1.5 Merkmale des verwendeten Konzeptes von Unternehmens- strategie	30
1.1.6 Der Inhalt von Unternehmensstrategie	33
1.1.7 Das erweiterte Konzept strategischer Unternehmens- führung	37
1.2 Die Bedeutung strategischer Unternehmensführung in Theorie und Praxis	38
1.2.1 Der Wert strategischer Unternehmensführung	38
1.2.2 Die Rolle von Strategien in der Unternehmenspraxis	48
1.3 Diskussion des Diversifikationsbegriffes	50
1.4 Die Bedeutung von Diversifikationen in der Unternehmens- praxis	55
2. Das Zielsystem des Unternehmens	59
2.1 Voraussetzungen der Zielbildung	59
2.2 Aussagen von Rationalismus und Behaviorismus zur Zielbildung	60
2.3 Der Einfluß von Planung, Organisation und Kontrolle auf das Zielsystem	71
2.4 Formale Aspekte der Zielhierarchie	78
2.4.1 Die Formulierung des Gewinnziels	78
2.4.2 Die Bedeutung der Fristigkeit	81
2.4.3 Die Klärung der formalen Zielbeziehungen	82

3. Untersuchung ausgewählter Zielbeziehungen	83
3.1 Wachstum und Gewinn	84
3.2 Marktanteil und Gewinn	92
3.2.1 Die Erfahrungskurve als Bindeglied zwischen Marktanteil und Gewinn	93
3.2.1 Die Problematik der strategischen Segmentierung	108
3.3 Wachstum und Marktanteil	115
3.3.1 Das Konzept des Produkt-Lebenszyklus	115
3.3.2 Die Bedeutung des Lebenszyklus-Konzeptes für Markt- anteilsziele	118
3.4 Unternehmensstrategie und Finanzierung	123
4. Analyse ausgewählter Modelle für die Formulierung von Strategien	131
4.1 Das traditionelle Business Policy-Modell	132
4.2 Portfolio-Modelle	135
4.2.1 Das Portfolio-Modell der Boston Consulting Group	137
4.2.2 Das Portfolio-Modell von McKinsey & Co.	144
4.2.3 Das Portfolio-Modell von Arthur D. Little	151
4.2.4 Andere Portfolio-Modelle	155
4.3 Das PIMS-Modell	160
4.4 Überblick über weitere Modelle zur Formulierung von Strategien	166
4.5 Vergleich der wichtigsten Modelle zur Formulierung von Strategien	168
4.6 Die Rolle von Modellen bei der Formulierung von Strategien	174
5. Markteintrittsstrategien bei Diversifikation	181
5.1 Kriterien zur Wahl des Markteintrittsmodus	184
5.1.1 Unternehmensinterne Faktoren	184
5.1.2 Unternehmensexterne Faktoren	186
5.2 Theoretische und empirische Aussagen über den Erfolg von Diversifikationen	191
6. Fallstudie: Der Eintritt von Philip Morris in den amerikanischen Biermarkt	203
Abkürzungsverzeichnis	213
Literaturverzeichnis	215
Namen- und Sachregister	233

Verzeichnis der Abbildungen

1-1	Schema eines integrierten Planungs- und Kontrollsystems . . .	18
1-2	Beispiel eines schematisierten strategischen Planungsmodells . .	26
1-3	Ebenen der Planung	28
1-4	Ansoff's Konzept von Strategic Management	35
1-5	Struktur des Konzeptes von Unternehmensstrategie	37
1-6	Zeitspanne zwischen Entdeckung und Anwendung wichtiger physikalischer und chemischer Prinzipien	40
1-7	Einführung von Unternehmensplanung nach Ländern	49
1-8	Ableitung des Diversifikationsbegriffs	51
1-9	Arten von Diversifikation I	52
1-10	Arten von Diversifikation II	53
1-11	Strategische Klassen von diversifizierten Unternehmen	54
1-12	Entwicklung der Industriestruktur in den USA 1949-1969 . . .	56
1-13	Entwicklung der Diversifikation bei den 78 größten Industrieunternehmen in der BRD 1950-1970	57
2-1	Zusammensetzung des Zielsystems von Unternehmen in Abhängigkeit vom Wettbewerbsdruck	69
2-2	Untersuchungsgegenstand und -methode dieser Arbeit	70
2-3	Serielle und parallele Formulierung von Strategien	73
2-4	Definition, Ausarbeitung und Annahme von Investitionsanträgen	74
2-5	Komponenten des Gewinnziels dieser Arbeit	80
2-6	Risiko-/Ergebnis - Profile von drei Strategien	80
3-1	Untersuchte Zielbeziehungen	83
3-2	Umsatz und ROE der 25 größten amerikanischen AGs	90
3-3	Wachstum und ROE der 25 größten amerikanischen AGs	91
3-4	Wachstum und Variabilität des ROE der 25 größten amerikanischen AGs	91
3-5	Ausgewählte Lernkurven	94
3-6	Vergleich der Produktivitätsentwicklung in Japan und USA . .	98
3-7	Typische Preisverläufe	99
3-8	Schematische Darstellung des Zusammenhanges zwischen relativem Marktanteil, Kosten- und Gewinnposition und Neigung der Erfahrungskurve	101
3-9	Relative Umsätze und Kostenpositionen amerikanischer Automobilhersteller 1973-1977	102

3-10	Konvexer Verlauf von Erfahrungskurven bei Konkurrenz – Querschnittsanalysen	104
3-11	ROI als Funktion von Marktanteil und Stellung im Produkt-Lebenszyklus	104
3-12	Relativer Marktanteil und Brutto-Umsatzrendite nach PIMS	105
3-13	Absoluter Marktanteil und Brutto-Umsatzrendite nach PIMS	106
3-14	Kreuzpreiselastizität eines Produktes in zwei Marktsegmenten	110
3-15	Markenwechsel-Matrix in zwei Segmenten	111
3-16	Segmentierung des amerikanischen Biermarktes	112
3-17	Grundform eines Produkt-Lebenszyklus	116
3-18	Anwendungsbereiche des Lebenszyklus-Konzeptes	117
3-19	Cash Flow bei Marktanteilsveränderungen	122
3-20	Zusammenhang zwischen Verschuldungsgrad und Form der Risiko-/Ertragsverteilung	125
4-1	Schema des Portfolio-Modells der Boston Consulting Group	139
4-2	Mögliche Wachstumsstrategien im Marktanteil/Marktwachstum-Portfolio	142
4-3	Deseasterstrategien im Marktanteil/Marktwachstum-Portfolio	143
4-4	Schema des Portfolio-Modells von McKinsey & Co.	145
4-5	Rentabilität/Netto – Finanzmittelbedarf – Portfolio nach Arthur D. Little	154
4-6	Geschäftsbereichs-Matrix nach Wettbewerbs- und Finanzstärke der Wettbewerber	155
4-7	Portfolio-Modell von Ball/Lorange	156
4-8	„Business Screen“ von General Electric	158
4-9	PIMS Par-ROI Bericht	161
4-10	PIMS Strategie – Sensitivitätsbericht	164
4-11	Zusammenhang zwischen Marktanteil und ROE in der amerikanischen Brauereiindustrie	176
5-1	Einzel- und Gesamtvariabilität von zwei Geschäftsbereichen	193
5-2	Zusammenhang zwischen Marktanteil und Erfolg bei europäischen Akquisitionen	198
5-3	Beziehung zwischen Marktanteil und relativen Kosten	200

Verzeichnis der Tabellen

1-1 Unterschiede zwischen Standardplanung und Formulierung von Strategien	33
1-2 Kostenschätzungen für das Concorde-Projekt 1962-1973	41
1-3 Zuverlässigkeit von Investitionsmittelanträgen in einem amerikanischen Unternehmen	42
2-1 Übereinkunft über Unternehmensziele bei 91 Direktoren von 21 Unternehmen in Großbritannien	65
2-2 Darstellung unterschiedlicher Typen strategischer Unternehmensführung	68
3-1 Relative Umsätze und ROE in neun Branchen 1952-54 ggü. 1935-39	88
3-2 Zusammenhang zwischen Wachstum, Kosten und Marktanteil	120
3-3 Vertikale und horizontale Eigenkapitalquote deutscher Industrie-AGs 1954-1974	127
3-4 Vergleich der vertikalen Eigenkapitalquoten der größten Industrieunternehmen von sieben großen Industrieländern	128
3-5 Kapitalstruktur von 403 im Kammerbezirk Koblenz befragten Industrieunternehmen nach Beschäftigungsgrößenklassen 1973	129
4-1 Unternehmenskäufe und -verkäufe amerikanischer Konglomerate 1958-1968	136
4-2 Bewertungskriterien des Portfolios von McKinsey & Co.	146
4-3 Beispiel eines Lösungsschemas in der Portfolio-Methodik von McKinsey & Co.	147
4-4 Verfeinerte Marktattraktivität/Unternehmensstellung-Matrix	150
4-5 Matrix der Normstrategien nach Wettbewerbsstellung und Stellung im Produkt-Lebenszyklus	153
4-6 Ausgewählte Methoden zur Formulierung von Strategien und ihre Anwendung in deutschen Großunternehmen	167
4-7 Vergleich der wichtigsten Portfolio-Modelle und PIMS	171
4-8 Unternehmen der Fortune 500, die in fünf der sieben Jahre 1966-1973 einen ROE von mindestens 15% erzielten	178
5-1 Diversifikationsziele amerikanischer Unternehmen	185
5-2 Kennzahlen der zehn größten deutschen börsennotierten Brauerei-AGs per 31. 12. 1977	188
5-3 Mißerfolge bei verschiedenen Diversifikationsrichtungen	194
5-4 Finanzkennzahlen und Art der Diversifikation bei amerikanischen Großunternehmen 1960-1969	197
5-5 Zusammenhang zwischen Marktanteil und Finanzkennzahlen bei Markteintritten	199

1. Rolle und Bedeutung strategischer Unternehmensführung bei Diversifikation

1.1 Aufgabe und Inhalt strategischer Unternehmensführung

1.1.1 Die Bedeutung einer Abgrenzung von Strategie und Planung

In der deutschsprachigen und amerikanischen Literatur zu dieser Arbeit besteht keine Übereinkunft über eine Definition oder Systematisierung wesentlicher Begriffe. Das Literaturverzeichnis umfaßt daher z. B. Veröffentlichungen mit den Titel „Unternehmensstrategie“, „Strategische Unternehmensführung“, „Planung“, „Langfristige Planung“, „Strategische Planung“, „Corporate Strategy“, „Business Strategy“ etc.

Man könnte versucht sein, eine Klärung dieser Begriffe als akademische Spitzfindigkeit ohne Bedeutung für die Unternehmenspraxis abzutun. Hinter diesen verschiedenen Begriffen stehen jedoch unterschiedliche Konzepte mit unterschiedlichen Merkmalen. Dies gilt besonders für die beiden Begriffsfamilien „Planung“ und „Strategie“. Wenn aber ein Unternehmen Strategie und Planung für das Gleiche hält, ergeben sich erhebliche Gefahren:

- Es kann versuchen, strategische Probleme der ohnehin bestehenden Planungsabteilung zu übertragen. Die Planungsabteilung ist jedoch auf eine andere Aufgabenstellung ausgerichtet, die eine wesentlich andere Denkweise und Methodik erfordert. Sie kann strategische Probleme daher nur unbefriedigend oder gar nicht lösen.
- Es kann sich der Illusion hingeben, mit der Einrichtung einer Stabsstelle für Unternehmensplanung habe es seine strategische Pflichtübung gegenüber dem Aufsichtsrat erfüllt. Dieses trügerische Problem von Sicherheit kann jedoch zu einer bösen Überraschung führen, wenn die fundamentalen strategischen Schwierigkeiten des Unternehmens plötzlich akut werden.

Viele europäische Unternehmen setzen tatsächlich Planung mit Strategie gleich [111]. Cannon (1968) hat dieses Mißverständnis als ein Hauptproblem strategischer Unternehmensführung herausgestellt:

„It (Anm. des Verfassers: gemeint ist diese Art mißverstandener strategischer Unternehmensführung) continues with a kind of general confusion and ambitious thinking about the concept of strategy that beguiles one into believing it is strategic merely if he is following an arbitrary course of action and using the word „strategy“ to describe it.“ [63, S. 260]

In den folgenden Abschnitten sollen daher zunächst die wesentlichen Merkmale von Planung herausgearbeitet werden. Dabei müssen leider einige Verallgemeinerungen in Kauf genommen werden. Der Wert von Unternehmensplanung soll damit jedoch nicht geschmälert werden.

1.1.2 Merkmale von Planung im allgemeinen

Unternehmensplanung erfüllt in der Unternehmenspraxis zahlreiche Aufgabenstellungen, die von Unternehmen zu Unternehmen variieren können. Entsprechend stellt die betriebswirtschaftliche Lehre und Forschung zahlreiche Aufgaben und Inhalte heraus, die teilweise stark unterschiedlich gewichtet werden. In Theorie und Praxis kristallisieren sich dabei fünf Merkmale heraus, die Planung im allgemeinen charakterisieren:

- Planung neigt zu Systematisierung und Formalisierung
- Planung ist meistens mit dem Kontrollsystem verzahnt
- Planung basiert stark auf Daten des Rechnungswesens
- Planung ist fast immer von Durchführung getrennt
- Planung schließt Zielbestimmung überwiegend nicht ein.

Planungssysteme weisen in der Praxis nicht immer alle Merkmale in ausgeprägter Form auf, drei oder vier Elemente dieser Liste sind aber charakteristisch für die meisten Planungssysteme.

a) *Planung neigt zu Systematisierung und Formalisierung.* Dieser Aspekt von Planung wird im folgenden Zitat deutlich, in dem die betriebswirtschaftlichen Definitionen von Planung zusammengefaßt werden:

„Gemeinsam ist jedoch den meisten Definitionen, daß Planung als ein systematisches zukunftsbezogenes Durchdenken und Festlegen von Zielen, Maßnahmen, Mitteln und Wegen zur künftigen Zielerreichung aufzufassen ist. Allgemeiner könnte man sagen: Planung ist ein systematisch-methodischer Prozeß der Erkenntnis und Lösung von Zukunftsproblemen. Sie ist prospektives Denkhandeln, in dem eine geistige Vorwegnahme und Festlegung zukünftigen Tathandelns erfolgt.“ [276, S. 13]

Einige Autoren haben dieses Konzept weiterentwickelt und die Aufgabe der Planung darin gesehen, routinemäßig wichtige Informationen zu registrieren und fortzuschreiben [33]. Bornemann (1973) versteht z. B. unter Unternehmensplanung

„das systematische Einordnen der bekannten und erwarteten Fakten und Tendenzen in die zukünftige Entwicklung des Unternehmens“ [48, S. 11].

Viele Pläne von Unternehmen legen auf mehreren 100 Seiten Umfang tatsächlich zahlreiche Informationen dar, die in irgendeiner Weise das Unter-

nehmen betreffen. In dem Bemühen, alles abzudecken, verlieren sie jedoch oft den Blick für das Wesentliche.

Ähnlich neigen besonders diversifizierte Unternehmen dazu, das Format ihrer Pläne zu standardisieren. Damit soll sichergestellt werden, daß alle Geschäftsbereiche einen einheitlichen Berichtsmodus haben. Gleichzeitig wird meistens ein fester Planungsrhythmus vorgegeben. Vielfach werden auch Checklisten entwickelt, damit der Planer keinerlei Informationen übersieht [104, S. 380 f.].

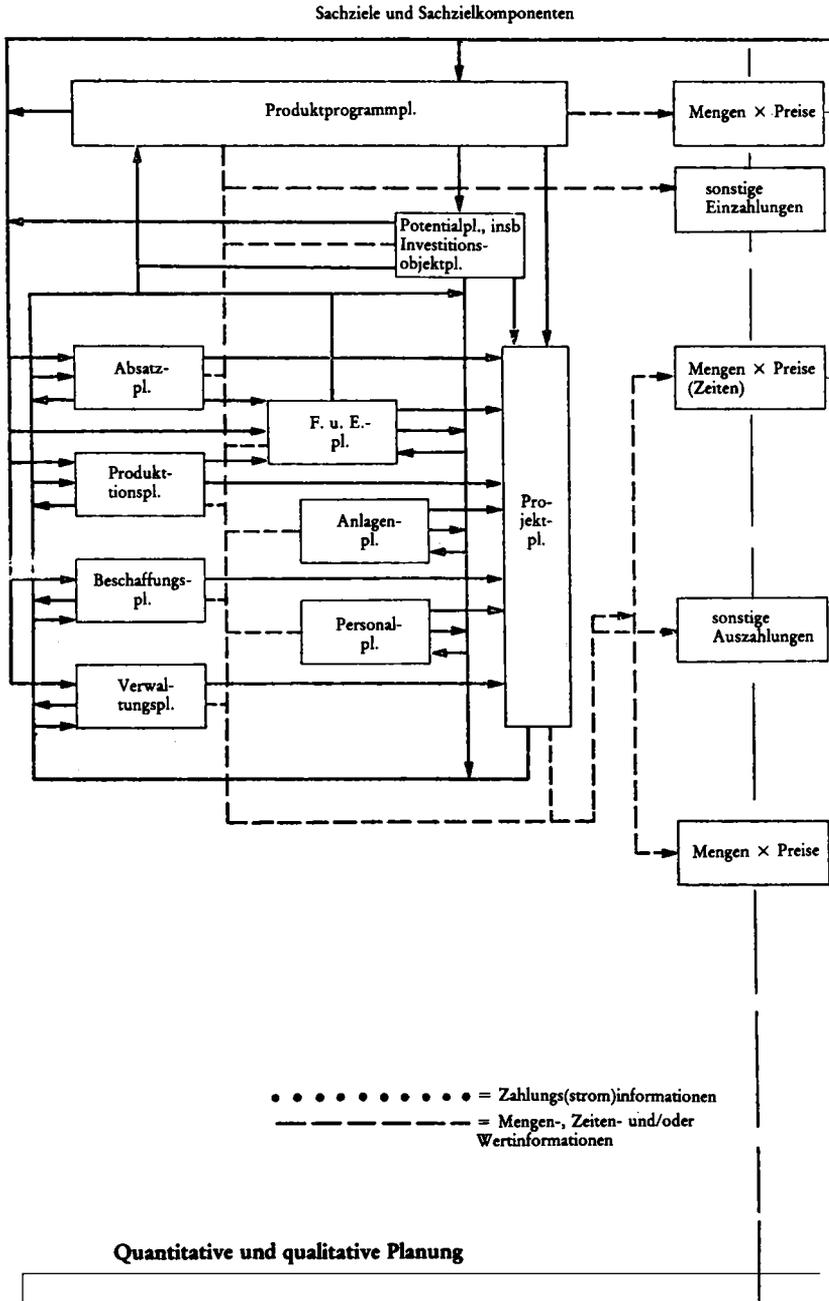
Damit liegt es nahe, auf die EDV zurückzugreifen. Viele Autoren haben versucht, entsprechend formalisierte Planungsmodelle zu entwickeln, die auf Datenflußplänen aufbauen [43]. Ein bekanntes Beispiel erfolgreicher EDV-gestützter Modelle sind die Optimierungsmodelle der großen Ölgesellschaften für den Produktions- und Logistikbereich. In den letzten Jahren wurden auch von den führenden EDV-Herstellern Programme für die Unternehmensplanung entwickelt, z. B. PLAKOS-KE oder COMET von Siemens. Diese Modelle können z. B. wertvolle Hilfsdienste bei der Simulation oder Sensitivitätsanalyse von entsprechend strukturierten strategischen Alternativen geben.

b) Planung ist meistens mit dem Kontrollsystem verzahnt. Wenn Planung systematisch und formalisiert betrieben werden muß, um ihrer Aufgabenstellung gerecht zu werden, liegt es nahe, sie dem Kontrollsystem des Unternehmens anzugliedern. Damit wird es möglich, die Ergebnisse des Controlling direkt in die Planung umzusetzen und zugleich die Planabweichungen im Rahmen des Controlling auszuwerten.

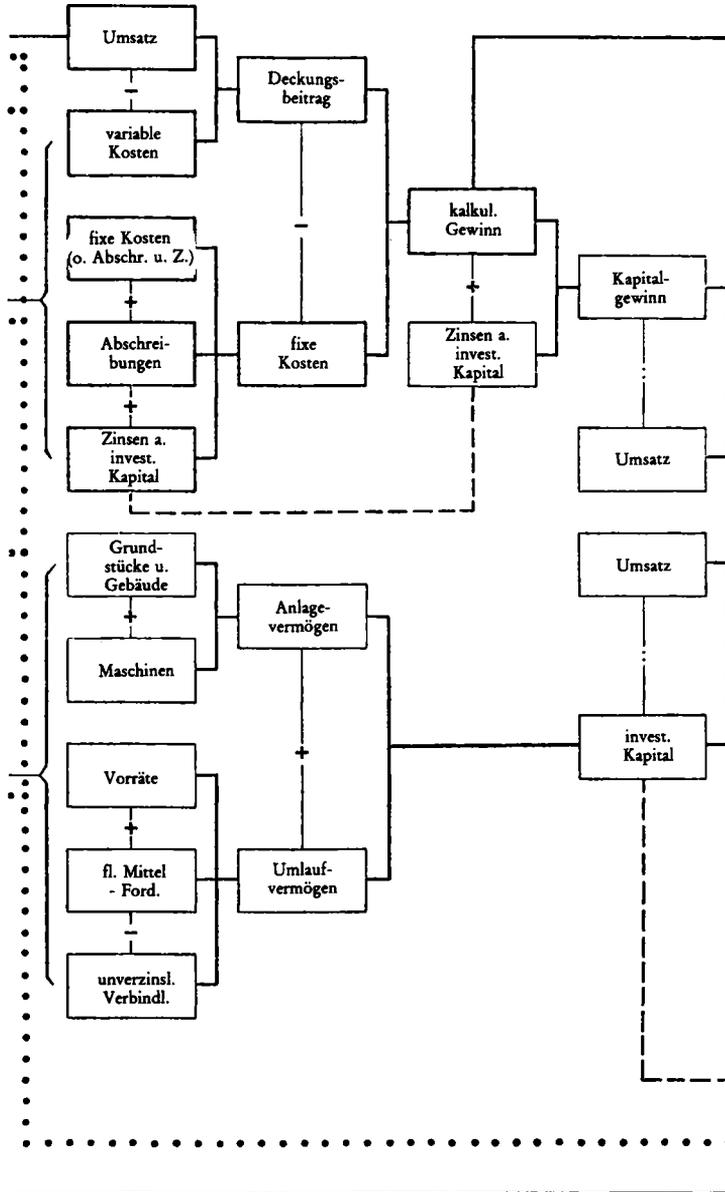
Eine solche Verbindung entspricht auch dem Bemühen vieler Unternehmen, das Controlling entscheidungsorientierter zu machen. In Abb. 1-1 ist der Aufbau eines integrierten Planungs- und Kontrollsystems schematisch dargestellt. Daraus wird deutlich, daß im Vordergrund eines solchen Systems

- das kurzfristige Disponieren
 - das Ermitteln und Beurteilen von Planabweichungen
 - das Kontrollieren kurzfristiger Entwicklungen
- stehen [265, S. 20].

c) Planung basiert stark auf Daten des Rechnungswesens. Dieses Merkmal ergibt sich nahezu zwangsläufig aus der Anlehnung von Planung an das Kontrollsystem. Um Planung und Kontrolle zu einem wirksamen Instrument der Unternehmensführung zu integrieren, muß die Unternehmensplanung stark auf die monetären Größen des Finanz- und Rechnungswesens abgestellt sein [95; 125; 126]. Damit wird zugleich der Forderung der betriebswirtschaftlichen Theorie entsprochen, das Rechnungswesen durch Erweiterung um Sollzahlen, Plankosten und Budgets von einem passiven



Wertziele und Wertzielkomponenten



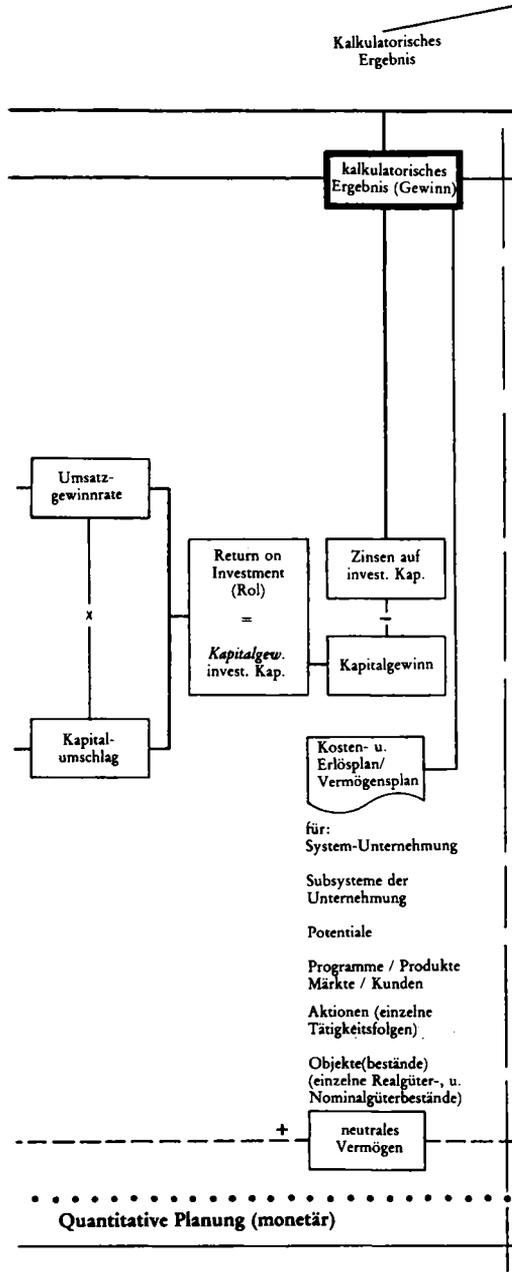
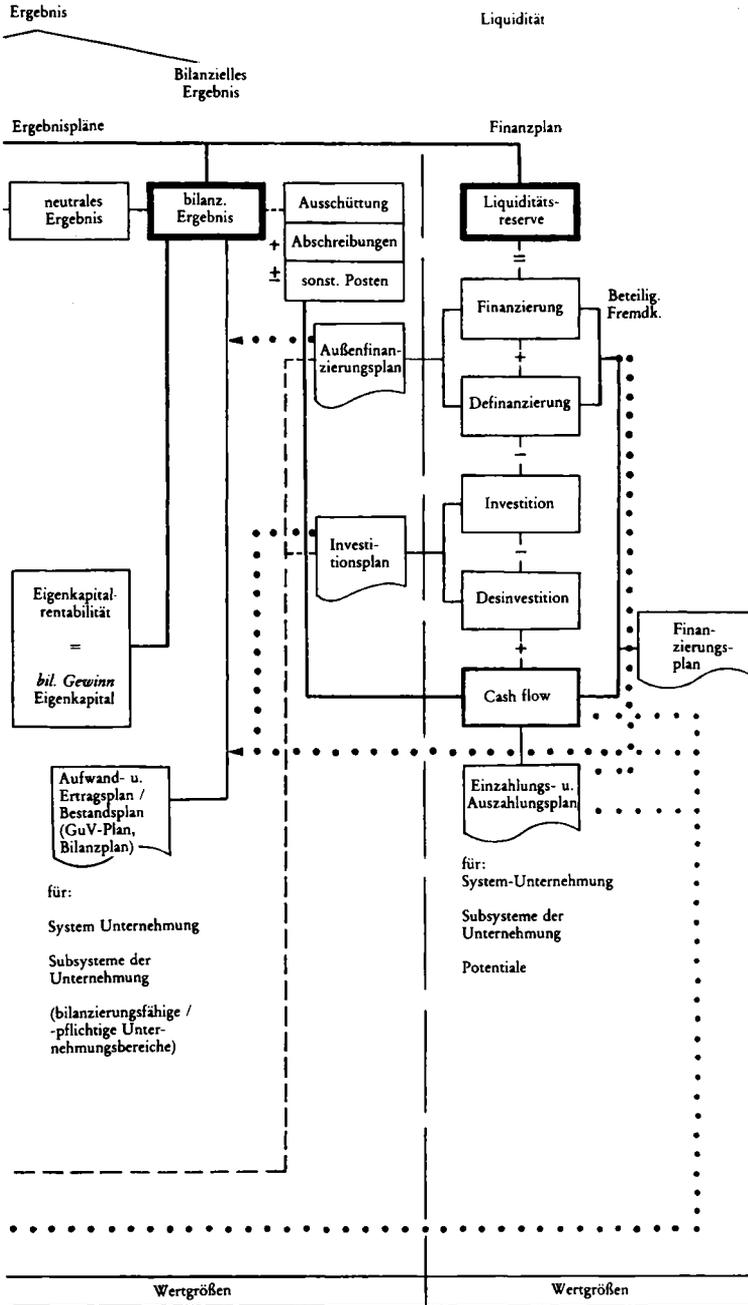


Abb. 1-1: Schema eines integrierten Planungs- und Kontrollsystems [125, Abb. 42a (o. S.)]



Registrier- zu einem echten Führungsinstrument aufzuwerten. In der Praxis finden sich neben einfachen Extrapolationen von Größen der Gewinn- und Verlustrechnung und Bilanz oft komplexere Systeme, die auf zahlreichen Ergebnis- und Liquiditätskennzahlen aufbauen (s. Abb. 1–1). Diesen Systemen liegt oft das bekannte Du Pont-Schema zugrunde. Sie geben in übersichtlicher, verdichteter Form einen Überblick über das Zusammenwirken mehrerer Planungsgrößen. Damit wird es möglich, Fehlentwicklungen früh zu erkennen und Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Als Einschränkung ergibt sich daraus jedoch, daß Kenngrößen über die Stellung des Unternehmens in seinen Märkten und im Verhältnis zum Wettbewerb in solchen Planungssystemen kaum anzutreffen sind.

d) Planung ist fast immer von Durchführung getrennt

„Planen ist überwiegend ein das Tun vorbereitendes Denkhandeln. Es umfaßt alle der Realisation vorangehenden Überlegungen über die erstrebten Ziele sowie über die Mittel und Wege zu ihrer Erreichung.“ [178, S. 389]

Diese Beschränkung der Planungsfunktion findet sich bei vielen Autoren [125, S. 27; 7, S. 14]. Auch in der Praxis haben viele Unternehmen ihre Planungsabteilungen auf die Aufgabe beschränkt, Vorlagen für den Vorstand oder die zweite Leitungsebene auszuarbeiten. Planungsabteilungen sind meistens reine Stabsstellen ohne eigene Entscheidungsbefugnis. Dies wird vielfach als notwendig angesehen, um die Planer von der kurzfristigen Betrachtungsweise und dem politischen Druck des Tagesgeschäfts abzuschirmen. In der Praxis führt diese organisatorische Lösung leider oft dazu, daß Planer „off line“ planen und nur in wenigen Fällen einen spürbaren Einfluß auf die Denkrichtung der Unternehmensleitung haben [94, S. 284; 246].

e) Planung schließt Zielbestimmung überwiegend nicht ein. Mit der organisatorischen Trennung von Planung und Unternehmensleitung wird zugleich die Bestimmung der Unternehmensziele von der Unternehmensplanung abgekoppelt. Unternehmensziele werden als Angelegenheit der Unternehmensleitung angesehen und ihr vorbehalten. Der Unternehmensplanung wird i. d. R. die Aufgabe zugewiesen, die vom Vorstand vorgegebenen Ziele in lang-, mittel- und kurzfristige Pläne sowie Budgets umzusetzen.

Auch in Lehre und Forschung der deutschen Betriebswirtschaftslehre wird Zielbestimmung meistens nicht als Aufgabe der Unternehmensplanung gesehen. Diese Haltung ist teilweise historisch zu erklären. Die ersten Bemühungen der Betriebswirtschaftslehre in Deutschland um das neue Gebiet der Unternehmensplanung galten Problemen mit niedriger Komplexität und leicht quantifizierbaren Variablen, denen eine eindeutige Zielfunktion zugrunde lag. Planungsmodelle wurden z. B. verhältnismäßig früh für die

Fertigungssteuerung und Distributionsprobleme entwickelt. Die Forderung nach einer vollständigen Planung des Unternehmensgeschehens wurde vielfach erfüllt, indem man die bestehenden Bereichspläne addierte und integrierte [10]. Schwierigkeiten ergaben sich dabei nicht, weil in den meisten Plänen Gewinnmaximierung als Oberziel zugrundegelegt wurde. Aufgabe der Unternehmensplanung war es daher nicht, bei der Formulierung des Zielsystems mitzuwirken.

Auch in jüngeren Veröffentlichungen wird Planung oft von der Zielbildung abgegrenzt, so z. B. bei Wild (1974):

„Der hier verwendete Planungsbegriff schließt daher unter „Zielbildung“ lediglich die systematische Erarbeitung von Zielen im Wege bestimmter Planungsteilprozesse ein, wobei in der Regel allerdings von gesetzten oder gegebenen Ausgangszielen ausgegangen wird, deren Setzung vor der eigentlichen Planung erfolgt.“ [276, S. 39]

1.1.3 Merkmale differenzierter Konzepte von Unternehmensplanung

Bislang wurden die zentralen Merkmale herausgearbeitet, die für Planung im allgemeinen zutreffen. In Theorie und Praxis haben sich daneben differenzierte Konzepte von Planung mit abweichenden Aufgaben und Inhalten herausgebildet. Es bleibt daher zu prüfen, welche Merkmale diese Konzepte haben. Daraus kann anschließend ihre Rolle im Rahmen strategischer Unternehmensführung bestimmt werden.

a) Differenzierung nach Funktionen. Hill (1966) hat als einer der ersten darauf hingewiesen, daß Planung differenzierte Funktionen erfüllt [147, S. 10 ff]. Er unterscheidet

- Ordnungsfunktion: Koordination, Anpassung und Abstimmung von Zielen, Ressourcen und Trends
- Leistungsfunktion: Leistungsansporn und -maßstab
- Optimierungsfunktion: Lösungsansätze bei programmierbaren Entscheidungen
- Sicherungsfunktion: Erkennen, Abdecken und Ausgleichen von Risiken
- Kreativitätsfunktion: Entwicklung neuer Ziele und neuer Ideen
- Flexibilität-funktion: Erreichen besserer Anpassung an wechselnde Umweltbedingungen.

Hill und andere Autoren haben daraus die Forderung abgeleitet, die Unternehmensleitung müsse klare Prioritäten für die Planung setzen [171, S. 68; 253, S. 104]. Sperry Vickers European Group hat z. B. dieser Differenzierung nach Funktionen mit einer organisatorischen Trennung von „Momentum Plans“ (Ordnungsfunktion) und „Development Plans“ („a great deal of change . . . a higher degree of imagination“) Rechnung getragen [105, S. 38].

Konsequenter erscheint es jedoch, die traditionellen Planungssysteme auf einige dieser Funktionen zu beschränken und die verbleibenden Funktionen anderen Konzepten zu übertragen. Die Rolle der traditionellen Planungssysteme in der deutschen Unternehmenspraxis legt dabei eine Beschränkung auf Ordnungs-, Leistungs- und Optimierungsfunktion nahe. Für die verbleibenden Funktionen erscheinen die meisten Planungssysteme dagegen ungeeignet. Sie sollten daher von der strategischen Unternehmensführung wahrgenommen werden.

b) Differenzierung nach Fristigkeit. In Theorie und Praxis wird oft versucht, strategische Probleme der Langfristplanung eines Unternehmens zu übertragen. Dabei wird für langfristige Planung oft eine Reichweite von mehr als fünf Jahren festgelegt [8, S. 92]. In den meisten Fällen weist langfristige Planung jedoch Merkmale auf, die denen der Planung im allgemeinen weitgehend entsprechen. Harrison (1976) unterstreicht diese Gemeinsamkeit:

„in some firms corporate planning is interpreted as simply the long range planning of an extrapolation of the present momentum of the business.“ [132, S. 88]

Agthe (1972) stellt die enge Anlehnung an das Rechnungswesen und die Formalisierung heraus, indem er von „Planungsrechnung“ spricht [8, S. 79]. Zusätzlich läßt sich anführen

- Sie kann definitionsgemäß nicht für kurzfristige Probleme mit strategischem Charakter eingesetzt werden, z. B. Akquisitionsentscheidungen.
- Sie stützt sich stark auf Einzelprognosen.
- Sie extrapoliert Jahrespläne und koordiniert Pläne mehrerer Unternehmensbereiche [33, S. 11]. Ein extremes Beispiel für diese Art fortschreibender Langfristplanung mit Koordinationsfunktion ist Weyerhaeuser in den USA. Diese privatwirtschaftliche amerikanische Forstgesellschaft plant ihren Waldbestand für 75 Jahre voraus [214, S. 68].

c) Differenzierung nach dem militärischen Konzept. In Analogie zur militärischen Führung wird Planung oft in die drei Bereiche taktische, operative und strategische Planung untergliedert. Dabei ergeben sich zahlreiche interessante Parallelen [30, S. 148 ff.; 188]. Der strategischen Planung werden meistens wichtige grundsätzliche Probleme der Unternehmenspolitik zugeordnet, mit der relativ global die langfristigen Ziele und die grundsätzlichen Wege zu ihrer Erreichung skizziert werden [276, S. 168 f.]. Einige Autoren beschränken strategische Planung auch auf Entscheidungen der Unternehmensleitung [63; 244; 266]. Es lassen sich einige Merkmale von strategischer Planung feststellen, die sich später deutlich von strategischer Unternehmensführung abheben werden. Diese Abgrenzung muß jedoch in der richtigen Perspektive gesehen werden: Strategische Planung übernimmt in der Unternehmenspra-