

Aufgabenspezialisierung in Planungssystemen

– Eine konzeptionelle und empirische Analyse –

1. Zielsetzung

Bereits im Jahre 1966 hat Kosiol im Zusammenhang mit Fragen der betriebswirtschaftlichen Planung zu verstärkten empirischen Bemühungen im Bereich der Betriebswirtschaftslehre aufgerufen, um zu Realtheorien zu gelangen, die der betriebswirtschaftlichen Praxis eine realitätsnähere Lösung ihrer Probleme versprechen¹. Der vorliegende Beitrag versteht sich als ein Schritt in Richtung auf empirisch-theoretische Aussagen. Dennoch muß vor einem zu hohen Anspruch im Hinblick auf den Informationsgehalt und den Bewährungsgrad gewarnt werden. Vor der Gewinnung und dem Test gehaltvoller Hypothesen steht die Erarbeitung von Operationalisierungen für die Phänomene, die im Rahmen von Hypothesen miteinander in Beziehung gesetzt werden. In diese Operationalisierungen gehen konzeptionelle Überlegungen ebenso ein wie empirische Erfahrungen mit dem Gegenstandsbereich der Untersuchungen. Die hier präsentierten Befunde spiegeln eine derartige frühe Stufe empirischer Forschungsarbeit wider. Sie sind in erster Linie deskriptiver und nur in Ansätzen explanatorischer Natur und dienen der Konkretisierung unserer konzeptionellen Überlegungen sowie einer Charakterisierung der derzeitigen Planungslandschaft.

2. Spezialisierung der Planung

Daß Planung eine der bedeutendsten Managementfunktionen ist, gilt als unbestritten. Wie jede Aufgabe innerhalb der Unternehmung muß Planung daher auch geplant, organisiert und gesteuert werden². In Mehrpersonenunternehmen führt dies in der Regel zu einer mengen- und artmäßigen Arbeitsteilung³. Die artmäßige Arbeitsteilung führt zu einer Spezialisierung der Planungsaufgabe auf verschiedene Planungsträger. Entsprechend der Unterscheidung nach einer produktbezogenen⁴ und verrichtungsbezogenen Differenzierung von Aufgaben im Bereich der Organisationslehre⁵, wollen wir auch die Planungsaufgabe insgesamt in einem ersten Schritt nach den Kriterien Produkt und Verrichtung differenzieren. Eine produktbezogene Differenzierung der Planungsaufgabe führt zu unterschiedlichen Teilplänen in der Unternehmung als Ergebnis bzw. Produkt des Planungsprozesses. Produktbezogene Spezialisierung der Planung beinhaltet demgemäß die Übertragung der Erstellung von kurz-, mittel- oder langfristigen operativen, dispositiven oder strategischen Teil- oder Unterneh-

* Prof. Dr. *Norbert Szyperski*, Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftliche Planung der Universität zu Köln; Prof. Dr. *Detlef Müller-Böling*, Fachgebiet Empirische Wirtschafts- und Sozialforschung der Universität Dortmund.

1 Vgl. *Kosiol*: Problematik.

2 Vgl. *Szyperski*: Unternehmensführung; *Müller-Böling*: Organisationsformen.

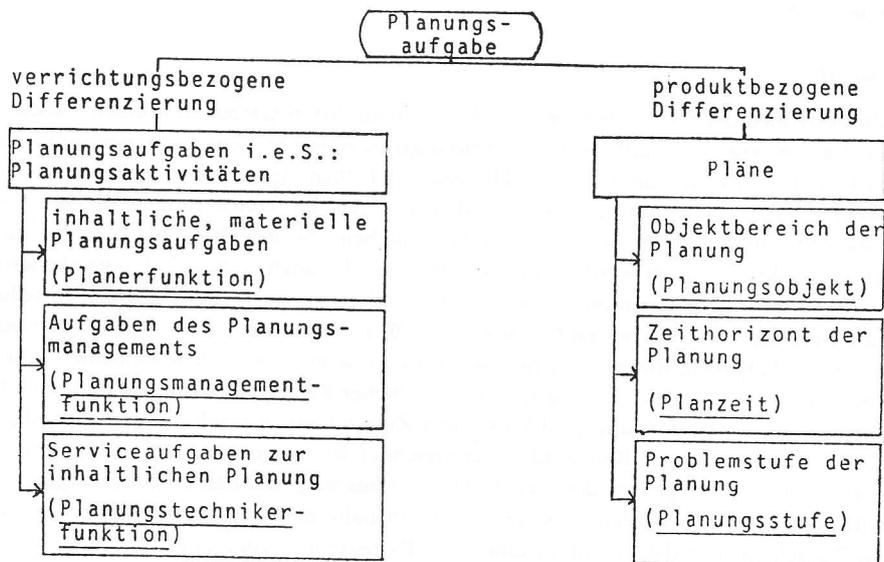
3 Zum Begriff z. B. *Kieser/Kubicek*: Organisation, S. 80f.

4 Wir verwenden hier anstelle des ebenfalls gebräuchlichen Begriffs der objektbezogenen Differenzierung das Kriterium des Produkts. Da wir das Objektkriterium bei der Differenzierung von Plänen erneut benötigen (*Kieser/Kubicek*: Organisation, S. 92f. s. u. bzw. Abbildung 1)

5 Vgl. *Kosiol*: Organisation, S. 49ff. *Grochla*: Unternehmungsorganisation, S. 38ff.

mungsgesamtplänen auf verschiedene Planungsträger⁶. Demgegenüber führt die verrichtungsbezogene Differenzierung der Planungsaufgabe zu verschiedenen Teilaktivitäten im Planungsprozeß (vgl. hierzu Abbildung 1)⁷. Mit diesen Planungsaufgaben im engeren Sinne beschäftigt sich der folgende Beitrag. Untersucht wird, welche Teilaktivitäten zur Erstellung eines Plans möglich sind, welche in der betrieblichen Praxis auftreten und wie diese Planungsaufgaben auf verschiedene Planungsträger verteilt werden.

Abbildung 1: Kriterien zur Aufgabendifferenzierung der Planung



Wir werden dazu neben konzeptionellen Überlegungen Befunde einer empirischen Untersuchung zur Ausgestaltung von 360 Planungsorganisationen aus dem Jahre 1979 präsentieren. Hierbei handelt es sich um Ergebnisse schriftlicher Befragungen von Planungspraktikern der oberen hierarchischen Ebenen, die Angaben zur organisatorischen Strukturierung im Hinblick auf die Erstellung selbst ausgewählter Pläne machten⁸.

3. Planungsaufgaben

3.1 Konzeptionelle Ableitung von Planungsaufgaben

Entsprechend den Gliederungsmerkmalen der Aufgabenanalyse nach Kosiol ebenso wie aufgrund unserer ersten explorativen Untersuchungen haben wir die verrichtungsorientierten Planungsaufgaben in die folgenden Aufgabengruppen eingeteilt. Hierbei waren insbeson-

⁶ Zur Differenzierung von Plänen nach den Merkmalen Objekt, Zeit, Problemstufe und Entscheidungsprogrammen vgl. *Szyperski/Winand*: Grundbegriffe, S. 15 und S. 30f.

⁷ Vgl. *Müller-Böling*: Organisationsformen.

⁸ Das unter dem Titel „Organisation der Planung“ durchgeführte Projekt wurde im Rahmen des Schwerpunktprogramms Empirische Entscheidungstheorie von der Deutschen Forschungsgemeinschaft gefördert. Publikationen mit Bezug zum Thema sind *Fürtjes/Müller-Böling*: Typen; *Müller-Böling*: Organisation; *Müller-Böling*: Organisationsformen; *Müller-Böling u. a.*: PLORGA-Handbuch; *Szyperski/Müller-Böling*: Gestaltungsparameter; *Szyperski/Müller-Böling*: Structure.

dere die Merkmale Rang, Phase und Zweckbeziehung für die weitere Differenzierung konstituierend⁹:

- Aufgaben der inhaltlichen, materiellen Planung im Sinne der Problemerkennung und gedanklichen Problemlösung (*Planerfunktion*),
- Aufgaben der Planung, Organisation und Steuerung des Planungsprozesses (*Planungsmanagementfunktion*) sowie
- Aufgaben der Erarbeitung und Bereitstellung von Planungstechniken oder Erarbeitung und Wartung von Datenbanken im Sinne von Hilfs- bzw. Servicediensten (*Planungstechnikerfunktion*)¹⁰.

(1) Planerfunktion

Um die Aufgaben der inhaltlichen, materiellen Planung differenzieren zu können, haben wir aus ca. 160 betriebswirtschaftlichen, entscheidungstheoretischen, soziologischen und sozialpsychologischen Abhandlungen 1075 Hinweise auf Planungsaufgaben entnommen und analysiert¹¹. Die Gliederungstiefe reicht dabei von der Differenzierung lediglich zweier Aufgaben bis zur Unterscheidung von 35 Teilaufgaben, die jedoch auch noch beliebig in weitere Denkkakte unterteilt werden können. Die Tiefe der analytischen Aufgabengliederung ist im organisatorischen Zusammenhang jedoch von der zu erwartenden Aufgabenverteilung auf unterschiedliche Aufgabenträger abhängig¹². Wir entschieden uns für die Differenzierung von 10 Aufgaben, die zwar nicht Phasen im Sinne einer zeitlichen Reihenfolge, wohl aber im Sinne von Charakterisierungen unterschiedlicher Reifegrade des Plans sind. So bildet die Identifizierung des Planungsproblems einen Zustand für den zukünftigen Plan ab, der durch einen sehr geringen Reifegrad gekennzeichnet ist, wogegen die Genehmigung des Plans einen hohen Reifegrad widerspiegelt. Die von uns ausgewählten Planungsaufgaben der Erstellung von Planentwürfen, des Tests von Planalternativen, der Plankorrektur usw. stellen Zwischenstufen dar, die unterschiedliche Reifegrade wiedergeben.

(2) Planungsmanagementfunktion

Neben die Aufgaben der inhaltlichen Planung treten in einem Planungssystem die Planung, Organisation und Steuerung des Planungsprozesses. Diese Aufgaben ergeben sich, wenn man nach dem Gliederungsmerkmal Rang differenziert¹³. Im Rahmen der Metaplanung sind insbesondere Vorgehensweisen für die Planerstellung festzulegen, die dann in Regelungen fixiert werden können (Organisation der Planung)¹⁴.

Letztlich muß steuernd eingegriffen werden, wenn etwa bei der Kontrolle der Planerstellung, Abweichungen in den Terminen, Planvorgaben oder ähnlichem festgestellt werden.

(3) Planungstechnikerfunktion

Zu den oben genannten Aufgaben treten Serviceaufgaben, die die inhaltliche Planung unterstützen. So z. B. die Aufbereitung der Planentwürfe für die verantwortlichen Entscheidungsträger, die Erarbeitung und Bereitstellung von Planungstechniken oder die Wartung von

⁹ Vgl. *Kosiol*: Organisation, S. 49 ff.

¹⁰ Inhaltlich ähnliche Abgrenzungen nehmen auch vor *Töpfer*: Unternehmungen, S. 151; *Haas*: Planungskonzeptionen, S. 193; *Hahn*: PuK, S. 540.

¹¹ Vgl. *Franke*|*Müller-Böling*: Planungsaktionen.

¹² Vgl. *Kosiol*: Organisation, S. 63.

¹³ Vgl. *Kosiol*: Organisation, S. 53 ff.

¹⁴ Vgl. zu den Aspekten, die geregelt werden können, *Müller-Böling*, Organisation; *Szyperski*|*Müller-Böling*: Gestaltungsparameter.

volkswirtschaftlichen oder betriebswirtschaftlichen Datenbanken. Diese Aufgaben ergeben sich, wenn man nach dem Gliederungsmerkmal Zweckbeziehung differenziert, das neben die primären Planungsaufgaben abgeleitete bzw. sekundäre Hilfs- und Verwaltungsaufgaben bezogen auf Planung stellt¹⁵.

Die Diskussion der Planungsaufgaben ist unvollständig, wenn sie sich lediglich auf die artmäßige Differenzierung bezieht. Ein weiteres Merkmal stellt die *mengen- oder intensitätsmäßige Differenzierung* dar, d. h. die Planungsaufgabe kann unterschiedlich intensiv bewältigt werden. Empirische Befunde hierzu werden wir im Abschnitt 3.2 vorstellen.

Spezialisierung bedeutet die *Übertragung von Planungsaufgaben auf Planungsträger*. Eine zwangsläufige, aus der Sache heraus begründete Zuordnung kann dabei nur in den wenigsten Fällen vorgenommen werden. Normative Aussagen etwa derart, daß die inhaltlichen Planungsaufgaben von Linienmanagement und die Planungstechnikeraufgaben von speziellen Planungsorganen durchzuführen seien¹⁶, werden einer differenzierten Betrachtung nicht gerecht. Befunde zur Übertragung von Planungsaufgaben auf Planungsorgane legen wir im Abschnitt 5.1 vor.

Die Zuordnung von Planungsaufgaben zu Planungsorganen ist jedoch nicht eindeutig, d. h. Planungsaufgaben können auch von mehreren Planungsträgern innerhalb der Unternehmung wahrgenommen werden. Planungsträger mit Ratifizierungs- und Vetorechten werden als Vollmitglieder der Planungsorganisation bezeichnet. Sind nur sehr wenige Instanzen oder gar nur die Unternehmungsleitung in diesem Sinne Vollmitglieder der Planungsorganisation, so herrscht Planungsautokratie. Sind alle Planungsträger mit Ratifizierungs- oder Vetorechten ausgestattet, so liegt ein Planungsplebiszit vor¹⁷. In der Regel wird eine mehr oder weniger ausgeprägte *Planungspartizipation*, die zwischen den beiden extremen Formen liegt, anzutreffen sein, wobei sowohl das Wissen als auch die Werte und Interessen unterschiedlicher Planungsträger in den Planungsprozeß eingebracht werden¹⁸. Über die in der Praxis vorfindbaren Formen der Planungspartizipation berichten wir in Abschnitt 5.2.

3.2 Planungsaufgaben in der betrieblichen Praxis

Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurden die Planungsaufgaben einschließlich der sie durchführenden Planungsorgane mit Hilfe eines vereinfachten Funktionsdiagramms analysiert¹⁹. Dabei erfolgte entsprechend den konzeptionellen Überlegungen des vorigen Abschnitts eine Unterteilung der Aktivitäten nach Planer-, Planungstechniker- sowie Planungsmanagementfunktionen. Aus den Angaben für dieses Funktionsdiagramm wollen wir zunächst Hinweise für die Intensität in der Erfüllung der Planungsaufgaben ableiten.

Wie wir bereits früher festgestellt haben, werden keineswegs alle Planungsaktivitäten im Rahmen eines Planungsprozesses durchgeführt²⁰. Die Unternehmungen nutzen durchaus einen Gestaltungsspielraum in der Intensität der Aufgabenerfüllung bei der Planung. Die Tabellen 1 bis 3 zeigen denn auch bezogen auf einzelne Aktivitäten recht hohe Angaben über ihre Nichtdurchführung.

15 Vgl. Kosiol: Organisation, S. 58 ff.

16 Vgl. zum Beispiel Töpfer: Unternehmungen, S. 151.

17 Vgl. Szyperski: Organisation, S. 319 ff.

18 Zur Einbringung von Wissen und Werten bei der Partizipation allgemein Kirsch/Scholl: Demokratisierung, S. 273 ff.

19 Vgl. Müller-Böling u. a.: PLORGA-Handbuch, S. 31 ff.

20 Vgl. Franke/Müller-Böling: Planungsaktionen.

Tabelle 1: Durchführung von Planungsaufgaben (Planerfunktion)

Planungsaktivitäten	Teilaktivität wird <i>nicht</i> durchgeführt (n = 360) Häufigkeit	
	abs.	rel.
Planungsproblem identifizieren	29	8,1
Planungsinformationen beschaffen/generieren	0	0,0
Planungsinformationen auswerten	1	0,1
Sollwerte aufstellen	10	2,8
Planprämissen erarbeiten	11	3,1
Planentwürfe erstellen	5	1,4
Planalternativen testen	67	18,6
Planbewertungen vorschlagen	72	20,0
Plankorrekturen vornehmen	7	1,9
Plan genehmigen	6	1,7

n = 360

Tabelle 2: Durchführung von Planungsaufgaben (Planungstechnikerfunktion)

Planungsaktivitäten	Teilaktivität wird <i>nicht</i> durchgeführt (n = 360) Häufigkeit	
	abs.	rel.
Sammlung und Kommentierung von Planentwürfen	22	6,1
Überprüfung von Planentwürfen	16	4,4
Aufbereitung der Planentwürfe für die Entscheidungsträger	11	3,1
Erarbeitung von Planungstechniken (Modelle, Methoden etc.)	32	8,9
Koordination der Planungstechniken (verwendete Begriffe etc.)	35	9,7
Erarbeitung und Wartung von Datenbanksystemen	125	34,7
Aus- und Weiterbildung der Planungsträger	98	27,2

n = 360

Tabelle 3: Durchführung von Planungsaufgaben (Planungsmanagementfunktion)

Planungsaktivitäten	Teilaktivität wird <i>nicht</i> durchgeführt (n = 360) Häufigkeit	
	abs.	rel.
Abgrenzung des Planinhaltes	28	7,8
Erarbeitung von Vorgehensweisen und Richtlinien der Planung	14	3,9
Genehmigung dieser Richtlinien	27	7,5
Terminierung von Planungsarbeiten	6	1,5
Überwachung und Kontrolle der Planerstellung	8	2,2
Motivieren und Anregen zum Planen	28	7,8
Planerstellung veranlassen	5	1,4
Koordination und Integration mit anderen Plänen	11	3,1

n = 360

Bezogen auf Aktivitäten der inhaltlichen Planung (*Planerfunktion*) werden bei jedem fünften Plan keine Planalternativen getestet und keine Planbewertungen vorgeschlagen. Die übrigen nicht durchgeführten Aktivitäten erreichen keine allzu hohen Prozentsätze. Immerhin findet auch in 8,1% der Fälle keine Aktivität zur Identifizierung des Planungsproblems statt. Letztlich wird in 6 Fällen (1,7%) der Plan nicht offiziell genehmigt und für verbindlich erklärt. Die meisten Ausfälle verzeichnet die *Planungstechnikerfunktion*. Insbesondere die Erarbeitung und Wartung von Datenbanken (34,7%) sowie die Aus- und Weiterbildung von Planungsträgern (27,2%) entfallen in zahlreichen Planungsorganisationen.

Dagegen werden *Planungsmanagementaktivitäten* wieder zum überwiegenden Teil wahrgenommen. Lediglich eine Abgrenzung des Planinhaltes (7,8%) sowie die Motivierung der Planungsträger zur Planung (7,8%) fehlen etwas häufiger.

Fragt man nach einer *Rangordnung* in der Intensität der Erfüllung von Planungsaufgaben, so ergibt sich in der Tat eine eindeutige Abstufung sowohl für die Teilfunktionen als auch für alle Planungsaktivitäten insgesamt. Bei einer Einordnung der Fälle nach den Rangordnungen der Tabellen 4 bis 6 ergeben sich relativ wenig Fehler im empirischen Material²¹. Die Rangordnungen können damit als gut bestätigt gelten.

Tabelle 4: Intensität in der Erfüllung der Planungsaufgaben (*Planerfunktion*)

Rang	Planungsaktivitäten	Häufigkeit	
		abs.	rel.
1	Planungsinformationen beschaffen/generieren	0	0,0
2	Planungsinformationen auswerten	0	0,0
3	Planentwürfe erstellen	0	0,0
4	Plan genehmigen	0	0,0
5	Plankorrekturen vornehmen	1	0,3
6	Sollwerte aufstellen	3	0,8
7	Planprämissen erarbeiten	16	4,5
8	Planungsprobleme identifizieren	40	11,2
9	Planalternativen testen	63	17,6
10	Planbewertungen vorschlagen	235	65,6
n* =		358	100,0

Rangordnung erstellt auf der Basis einer Guttman-Skalierung;

Reproduktionskoeffizient = 0,96

* die Differenz zur Gesamtzahl der Fälle (360) resultiert hier wie in den folgenden Tabellen aus fehlenden Angaben

Die Tabellen weisen noch einmal nach, daß Unternehmungen die Planungsaufgabe nicht nur unterschiedlich intensiv angehen, sondern auch, daß dies *in einer für alle Unternehmungen gleichen Abstufung erfolgt*. Tabelle 4 zeigt, daß nur in 235 Fällen (65,6%) alle aufgeführten Aktivitäten der *Planerfunktion* durchgeführt werden. In 63 Fällen (17,6%) wird jedoch nur der Rang 9 erreicht, mithin die Aktivität „Planbewertungen vorschlagen“ nicht durchgeführt. In 40 Planungsorganisationen (11,2%) werden darüber hinaus auch keine Planalternativen gete-

²¹ Die relative Fehlerzahl wird mit dem Reproduktivitätskoeffizienten im Zuge einer Guttman-Skalierung ermittelt. Die vier Koeffizienten liegen zwischen 0,94 und 0,96, was einer relativen Fehlerquote von 4 bis 6% entspricht. Berechnungen mit Hilfe des Programmpaketes SPSS, Prozedur GUTTMAN SCALE, vgl. *Nie u. a.*: (SPSS), S. 528 ff.

stet, sondern nur die Aktivitäten bis zur Rangstufe 8 bearbeitet. Die Tabelle gibt also an, auf welche Aktivität bei einer weniger intensiven Bearbeitung der Planungsaufgabe verzichtet wird, andererseits jedoch auch, welche Aktivitäten in jedem Fall durchgeführt werden. Bezogen auf die Planerfunktion sind dies

- Planungsinformationen beschaffen/generieren
- Planungsinformationen auswerten
- Planentwürfe erstellen
- Plan genehmigen.

Alle übrigen Aktivitäten stehen bei den untersuchten Planungsorganisationen zur Disposition.

Tabelle 5: Intensität in der Erfüllung der Planungsaufgaben (*Planungstechnikerfunktion*)

Rang	Planungsaktivitäten	Häufigkeit	
		abs.	rel.
0	keine Planungsaktivität	4	1,1
1	Aufbereitung der Planentwürfe für die Entscheidungsträger	2	0,6
2	Überprüfen von Planentwürfen	6	1,7
3	Sammlung und Kommentierung von Planentwürfen	9	2,6
4	Erarbeiten von Planungstechniken	16	4,6
5	Koordination der Planungstechniken	56	16,0
6	Aus- und Weiterbildung der Planungsträger	73	20,9
7	Erarbeitung und Wartung von Datenbanksystemen	184	52,6
n =		350	100,0

Rangordnung erstellt auf der Basis einer Guttman-Skalierung;
Reproduktionskoeffizient = 0,94

Bei den Planungsaktivitäten der *Planungstechnikerfunktion* wird deutlich, daß hier alle Rangfolgen der Planungsaktivitäten ausgeschöpft werden. So gibt es Planungsorganisationen, in denen Planungstechnikeraktivitäten überhaupt nicht durchgeführt werden (4 Fälle, 1,1%), ebenso wie Planungsorganisationen, in denen alle Aktivitäten der Planungstechnikerfunktion ausgeführt werden (184 Fälle, 52,6%). Insgesamt gesehen wird jedoch häufiger auf Aktivitäten der Planungstechnikerfunktion verzichtet als auf Aktivitäten der inhaltlichen Planung und des Managements der Planung.

Bei den Teilaktivitäten des *Planungsmanagements* wird auf die Veranlassung der Planerstellung und die Terminierung von Planungsarbeiten in keinem Fall verzichtet²². Dagegen wird die Abgrenzung des Planinhaltes einschließlich der ranghöheren Planungsaktivitäten lediglich in 276 Fällen (78,4%) durchgeführt.

²² In der Tat werden in 5 bzw. 6 Fällen diese Aktivitäten nicht durchgeführt (vgl. Tabelle 3). Diese Fälle sind in der Skalogrammanalyse jedoch als „Fehler“ ausgewiesen, d. h. als Abweichungen von einer optimalen Rangordnung.

Tabelle 6: Intensität in der Erfüllung der Planungsaufgaben (Planungsmanagementfunktion)

Rang	Planungsaktivitäten	Häufigkeit	
		abs.	rel.
1	Planerstellung veranlassen	0	0,0
2	Terminierung von Planungsarbeiten	0	0,0
3	Überwachung und Kontrolle der Planerstellung	6	1,7
4	Koordination und Integration mit anderen Plänen	0	0,0
5	Erarbeitung von Vorgehensweisen und Richtlinien der Planung	3	0,9
6	Genehmigung dieser Richtlinien	21	6,0
7	Motivieren und Anregen zum Planen	46	13,1
8	Abgrenzung des Planinhaltes	276	78,4
n =		352	100,0

Rangordnung erstellt auf der Basis einer Guttman-Skalierung;
Reproduktionskoeffizient = 0,95

Betrachtet man letztlich die Rangordnung auf der Basis einer Skalogrammanalyse über alle Planungsaktivitäten, so ist festzustellen, daß es 9 Aktivitäten gibt, auf die insgesamt nicht verzichtet wird, die demnach zum festen Bestandteil eines jeden Planungsprozesses gehören. Dabei handelt es sich um die

5 Aktivitäten der Planerfunktion

- Planungsinformationen beschaffen/generieren
- Planungsinformationen auswerten
- Plankorrekturen vornehmen
- Planentwürfe erstellen
- Plan genehmigen,

1 Aktivität der Planungstechnikerfunktion

- Aufbereitung der Planentwürfe für die Entscheidungsträger

sowie

3 Aktivitäten der Planungsmanagementfunktion

- Terminierung von Planungsarbeiten
- Planerstellung veranlassen
- Überwachung und Kontrolle der Planerstellung.

Am ehesten verzichtet wird auf die Aktivitäten

- Erarbeitung und Wartung von Datenbanksystemen
- Aus- und Weiterbildung der Planungsträger
- Planbewertungen vorschlagen
- Planalternativen testen und
- Koordination der Planungstechniken.

4. Planungsorgane

4.1 Zur Stellung von Planungsorganen in der Unternehmung

Eine organisatorische Diskussion der Planungsaufgaben ohne Bezug zu Planungsorganen – wie im vorigen Abschnitt – ist nur bedingt sinnvoll. Von Aufgabenspezialisierung im Sinne

Tabelle 7: Intensität in der Erfüllung der Planungsaufgaben (alle Aktivitäten)

Rang	Planungsaktivitäten	Häufigkeit	
		abs.	rel.
1	Planungsinformationen beschaffen/generieren	0	0,0
2	Planungsinformationen auswerten	0	0,0
3	Terminierung von Planungsarbeiten	0	0,0
4	Plankorrekturen vornehmen	0	0,0
5	Planerstellung veranlassen	0	0,0
6	Überwachung und Kontrolle der Planerstellung	0	0,0
7	Planentwürfe erstellen	0	0,0
8	Plan genehmigen	0	0,0
9	Aufbereitung der Planentwürfe für die Entscheidungsträger	0	0,0
10	Planprämissen erarbeiten	1	0,3
11	Sollwerte aufstellen	1	0,3
12	Koordination und Integration mit anderen Plänen	0	0,0
13	Erarbeitung von Vorgehensweisen und Richtlinien	1	0,3
14	Überprüfung von Planentwürfen	1	0,3
15	Sammlung und Kommentierung von Planentwürfen	2	0,6
16	Genehmigung der Richtlinien	3	0,9
17	Abgrenzung des Planinhaltes	0	0,0
18	Motivieren und Anregen zum Planen	8	2,3
19	Planungsproblem identifizieren	10	2,9
20	Erarbeitung von Planungstechniken	13	3,7
21	Koordination der Planungstechniken	25	7,2
22	Planalternativen testen	23	6,6
23	Planbewertungen vorschlagen	51	14,7
24	Aus- und Weiterbildung der Planungsträger	81	23,3
25	Erarbeitung und Wartung von Datenbanken	127	36,6
n =		347	100,0

Rangordnung erstellt auf der Basis einer Guttman-Skalierung;
Reproduktionskoeffizient = 0,94

der Artenteilung kann im übrigen auch nur gesprochen werden, wenn die unterschiedlichen Teilaufgaben arbeitsteilig auf einzelne Planungsträger verteilt werden. Von Planungsorganen sprechen wir, wenn wir den Planungsträger stellenbezogen, d. h. bezogen auf versachlichte Aufgabenkomplexe betrachten²³. Eine personenbezogene Betrachtung des Planungsträgers ist unter organisatorischem Gesichtspunkt ebenfalls möglich. Sie führt zu Fragen der Fähigkeiten und Kenntnisse sowie der Weiterbildung und Rekrutierung des Planungspersonals²⁴.

²³ Zum Begriff der Stelle und ihrer Abgrenzung *Kosiol*: Organisation, S. 89 ff.

²⁴ Vgl. *Szyperski/Müller-Böling*: Gestaltungsparameter, S. 367.

Planung als Führungsfunktion liegt im Verantwortungsbereich der Unternehmensleitung. Dies bedeutet selbstverständlich nicht, daß Planung nur von der obersten Unternehmenshierarchie betrieben werden sollte. Planungsaufgaben sind vielmehr – wie alle anderen Führungsaufgaben – grundsätzlich delegierbar. Die Frage ist demnach,

- welche Stellen innerhalb und außerhalb der Unternehmung Planungsaufgaben übernehmen können und damit zu Planungsorganen werden, und
- wie diese Stellen in die Unternehmungsorganisation insgesamt einzubetten sind²⁵.

Inhaltlich ist diese Frage identisch mit der Dimension „Konfiguration“ zur Beschreibung von Organisationsstrukturen im situativen Ansatz, d. h. es geht um die Diskussion und Darstellung der äußeren Form des Stellengefüges²⁶. Organe sind der sichtbarste Teil jeder Organisation. Insofern verwundert es nicht, daß sich bisherige Überlegungen zu Planungsorganisationen zu einem großen Teil mit der Erörterung von Stellen befaßt haben, die Planung neben ihren sonstigen Aufgaben oder als Spezialisierung betreiben²⁷.

Stellen, die Planungsaufgaben im Sinne der im vorigen Abschnitt vorgestellten Planungsaufgaben übernehmen können, sind

- die Unternehmensleitung
- das Linienmanagement
- eine zentrale und/oder mehrere dezentrale Planungsabteilungen
- Planungsbeauftragte
- Controller
- Planungsausschüsse
- externe Planungsorgane
- sowie nicht zuletzt eine etwaige Muttergesellschaft, u. U. in Verbindung mit dem Aufsichtsrat.

(1) Unternehmensleitung

Unter Unternehmensleitung verstehen wir die oberste hierarchische Leitungsebene der Unternehmung etwa in Form des Vorstandes bei einer Aktiengesellschaft oder der Geschäftsführung bei einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung. In der betriebswirtschaftlichen Literatur besteht ebenso wie in einem immer größer werdenden Teil der betrieblichen Praxis Einigkeit darüber, daß sich die Unternehmensleitung der Planung als wesentlicher Führungsaufgabe nicht entziehen kann. Sie wird jedoch Teilaufgaben der Planung mehr oder weniger weitgehend entsprechend der Arbeitsteilung delegieren. Diese Delegation kann objektbezogen und verrichtungsbezogen erfolgen. D. h. sie kann die Planung ganzer Objektbereiche und/oder von Teilen der Planungsaktivitäten delegieren. So ist etwa denkbar, daß die Unternehmensleitung den Tagesproduktionsplan vollständig an untere Leitungsebenen delegiert. Beim strategischen Plan wird sich die Unternehmensleitung zumindest wichtige Planungsteilaktivitäten, wie etwa die Bewertung von Alternativen und mit Sicherheit die Entscheidung über den Planentwurf vorbehalten.

(2) Linienmanagement

Als Linienmanagement bezeichnen wir die organisatorischen Einheiten (Leitungsinstanzen) unterhalb der Unternehmensleitung, die mit Leitungs- bzw. Führungsfunktionen ausge-

25 Vgl. zu diesen Fragen auch *Grochla: Planung*, S. 70 sowie *Keppeler u. a.: Organisation*, S. 23.

26 Vgl. *Pugh/Hickson: Structure*, S. 53, *Kieser/Kubicek: Organisation*, S. 102 ff.

27 Vgl. *Agthe: Strategie*, S. 60 ff., *Grochla: Planung*, S. 74 ff.; *Haas: Planungskonzeptionen*, 1976, S. 34 ff.; *Hahn: PuK*, S. 540 ff.; *Stöbe: Ablauforganisation*, S. 951 ff.; *Töpfer: Unternehmungen*, S. 149 ff.

stattet sind²⁸. Das Linienmanagement reicht von der Meisterebene im Produktionsbereich bis zur Ebene von Abteilungs- oder Spartenleitern. Die Einbindung des Linienmanagements in die Planung und ihre Konstituierung als Planungsorgan ergibt sich aus zwei gewichtigen Gründen:

- Erstens ist das auf das Planobjekt bezogene Informationsniveau einschließlich von Hintergründen und Herkunft in den Fachabteilungen bedeutend höher, so daß realistischere Planentwürfe zu erwarten sind.
- Zweitens sind die Linienabteilungen der Ort, wo die Pläne zu realisieren sind. Eine Beteiligung des Linienmanagements erleichtert daher auch die Durchsetzung von Plänen.

Aus der Hierarchie des Linienmanagements ergibt sich, daß diese Organe Planungsaktivitäten ebenfalls delegieren können, und zwar sowohl an weisungsgebundene Linieninstanzen als auch an ausführende Stellen oder auch Stabsstellen.

(3) Zentrale Planungsabteilung

Die zentrale Planungsabteilung arbeitet als spezielles Planungsorgan auf der Unternehmungsgesamtebene. Sie kann als Stabs- oder als Linienfunktion konzipiert sein. Bei einer Konzipierung als Linienfunktion steht diese Abteilung gleichberechtigt neben z. B. dem Marketing, der Produktion und dem Einkauf²⁹. Zentrale Planungsabteilungen als Leitungshilfsstellen (Stabsstellen)³⁰ haben in erster Linie Beratungs- und Dienstleistungsfunktion. Im Gegensatz zu einer häufig vertretenen Auffassung kommt ihnen auch eine Weisungsbefugnis zu, die sich allerdings nicht aus einer eigenen Machtkompetenz, wohl aber aus der ihres Vorgesetzten ergibt³¹. Auch ist in der betrieblichen Praxis ihre Entscheidungskompetenz keineswegs gering³², so daß die Unterscheidung in Stabs- und Linienfunktion im Bereich der Praxis sehr schwierig ist³³. Wir wollen daher von Planungsabteilung sprechen, unabhängig davon, welche Bezeichnung in der Praxis für diese organisatorische Einheit gewählt wird. Häufig erfüllen die Mitarbeiter einer Planungsabteilung nicht nur Planungsaufgaben, sondern auch Aufgaben im Bereich der Kontrolle und Steuerung, des Berichts- und Rechnungswesens. Zentrale Planungsabteilungen tauchen daher in der Praxis unter den verschiedensten Begriffen auf: Betriebswirtschaft, Rechnungswesen, Finanzen, Information, Kontrolle, Planung sowie Kombinationen dieser Bezeichnungen. Der Begriff zentrale Planungsabteilung deutet bereits an, daß dieses Planungsorgan an sehr hoher hierarchischer Ebene angesiedelt sein muß. Das impliziert eine Verbindung mit der Gesamtorganisation über die Unternehmungsleitung³⁴.

(4) Dezentrale Planungsabteilung

Neben den zentralen Planungsabteilungen gibt es dezentrale organisatorische Planungseinheiten, die sich entweder auf Funktionen oder auf Sparten innerhalb der Unternehmung beziehen. Wir wollen sie als dezentrale Planungsabteilungen bezeichnen, wobei auch hier wieder sowohl Stabs- als auch Linienfunktionen einbezogen sein sollen. Die hierarchische Einordnung der dezentralen Planungsabteilungen kann sehr unterschiedlich sein. Sie können sowohl den Mitgliedern der Unternehmungsleitung in ihrer Eigenschaft als Leiter einer

28 Vgl. *Kosiol*: Organisation, S. 100 ff.

29 Vgl. *Argenti*: Langfristplanung, S. 222 f.

30 Vgl. *Kosiol*: Organisation, S. 131 ff.

31 Vgl. *Kosiol*: Organisation, S. 136 f.

32 Vgl. *Irle*: Macht.

33 Vgl. auch *Kieser/Kubicek*: Organisation, S. 116 f.

34 Vgl. auch *Keppeler/u. a.*: Organisation, S. 25 f.

Funktion (Absatz, Produktion, Finanzen) oder einer Sparte (Produktgruppe A, B oder C) unmittelbar zugeordnet sein³⁵, als auch Organisationseinheiten niedriger hierarchischer Stufen unterstützen.

(5) Planungsbeauftragter

Einzelne Organisationsmitglieder, die neben ihren sonstigen Aufgaben partiell mit Planungsaufgaben betraut werden, bezeichnet man als Planungsbeauftragte. Ihre Stellung kann zentral oder dezentral angelegt sein. Häufig finden sie sich in kleineren Unternehmungen, bei denen der Umfang der Planungsaufgaben keine spezielle Planungsabteilung rechtfertigt. In vielen Fällen signalisieren sie auch den Beginn einer intensiveren Beschäftigung mit Planungsfragen und bilden die Keimzelle für stärker ausgebaute spezielle Planungsorgane.

(6) Controller

Das Controllingkonzept hat im Verlauf der siebziger Jahre, von amerikanischen Erfahrungen ausgehend, auch im europäischen Raum sehr an Bedeutung gewonnen. Im Kern geht es um eine „optimale Ergebniserwirtschaftung“³⁶, wobei eine Entwicklung von einer rechnungswesenorientierten Konzeption³⁷ zu einem umfassenden Führungsmodell festzustellen ist, bei dem die Aufgaben Planung, Organisation und Steuerung eingeschlossen sind³⁸. Controllern werden von der Informationsversorgung bis zur Führung und Steuerung des Planungsprozesses, von der operativen Planung bis zur strategischen Planung (strategisches Controlling³⁹) alle Aufgaben zugewiesen, die wir in dieser Abhandlung als Planungsaufgaben im weitesten Sinn bezeichnen. Die Abgrenzung zu den als zentrale oder dezentrale Planungsabteilung bezeichneten speziellen Planungsorganen ist in der betrieblichen Praxis keineswegs eindeutig. Vielmehr kann die als Controller bezeichnete Stelle durchaus eine zentrale bzw. dezentrale Planungsabteilung darstellen.

Die Möglichkeiten der organisatorischen Einbindung entsprechen demnach auch denen der Planungsabteilungen, d. h. eine Zuordnung ist sowohl auf der Ebene der Unternehmungsleitung möglich (Controller ist Mitglied des Vorstandes, und zwar funktionsparten- oder regionalbezogen) als auch auf niederen hierarchischen Ebenen wiederum spezialisiert auf Funktionen, Produktgruppen oder Regionen⁴⁰.

(7) Planungsausschuß

Planungsausschüsse sind als Kollegien aus verschiedenen Planungsorganen gebildete Personenmehrheiten, die eine bestimmte Planungsaufgabe nicht ständig und häufig zeitlich unterbrochen verfolgen⁴¹.

35 Vgl. *Grochla*: Planung, S. 70 f.

36 *Hahn*: PuK, S. 543.

37 Vgl. *Horvath*: Controlling, S. 34 f.

38 Vgl. *Gaydoul*: Controlling, S. 18 ff.

39 Vgl. *Mann*: Controlling.

40 Vgl. *Hahn*: Controlling, S. 10 ff., *Horvath*: Controlling, S. 34 f.

41 Vgl. zu Kollegien allgemein *Kosiol*: Organisation, S. 15 ff.

Im allgemeinen werden Planungsausschüssen Funktionen der Information, Beratung, Entscheidung sowie der Koordination zugeschrieben⁴². Ihre Vorteile bestehen in erster Linie in der Pluralität der Willensbildung, der Verkürzung von Informationswegen sowie der Verbesserung zwischenmenschlicher Beziehungen⁴³. Nachteile sind möglich im Bereich der Unverbindlichkeit von Beratungsergebnissen, anspruchsloser, auf der kleinsten gemeinsamen Basis gefundener Kompromisse sowie konformistischem Verhalten einzelner Ausschußmitglieder⁴⁴. Die Bezeichnung derartiger Planungsausschüsse fällt in der betrieblichen Praxis recht vielfältig aus. Synonyme Begriffe sind: Planungskonferenz, Planungskomitee, Planungsteam und Planungsgruppe⁴⁵.

Planungsausschüsse können permanente Einrichtungen sein, die in einer festgesetzten Formation zu bestimmten Anlässen des Planungsprozesses tagen, sie können jedoch auch ad hoc eingerichtet werden zur Bearbeitung eines bestimmten Planungsproblems oder in Form einer Projektgruppe zur Unterstützung einer einmaligen (etwa Investitions-)Planung.

(8) Externe Planungsorgane

An der Planung sind in aller Regel nicht nur betriebsinterne Organe beteiligt⁴⁶. Geht man von einem föderativ-marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystem aus, so dominiert im Bereich der operativen Planung zwar eindeutig die unbeeinflusste interne Betriebsplanung, im Bereich der strategischen Planung und darüber hinaus im Bereich der Normenplanung allgemeiner Geschäftsphilosophien wird die indirekte und direkte Lenkung durch externe Planungsorgane etwa in Form gesetzlicher Regelungen und Vorschriften jedoch immer bedeutsamer⁴⁷. Aber auch im Bereich operativer Planung treten externe Planungsorgane als Berater oder Informationslieferanten auf. Weite Bereiche der Informationssammlung und -verdichtung werden an betriebsfremde Institutionen etwa Marktforschungsinstitute, Verbände oder Unternehmensberater delegiert. Der Einfluß derartiger externer Planungsorgane nimmt mit der Komplexität der Planungsaufgabe und der Erkenntnis über die Notwendigkeit einer sinnvollen Arbeitsteilung zu. Diese Voraussetzungen scheinen im anglo-amerikanischen Bereich bereits jetzt in stärkerem Maße vorzuliegen⁴⁸.

(9) Muttergesellschaft

Ein Spezialfall des externen Planungsorgans ist die Muttergesellschaft, institutionalisiert in der Unternehmung in Form des Aufsichtsrats. Die Informations- und Weisungskanäle verlaufen jedoch in der Regel keineswegs über den Aufsichtsrat, sondern von den Planungsorganen der Muttergesellschaft häufig unmittelbar zu den Planungsorganen der Unternehmung⁴⁹.

Alle hier aufgeführten Organe *können* Planungsaufgaben übernehmen. Sie stellen den potentiellen Alternativenraum für die Übertragung von Planungsaufgaben und Planungsträger dar.

42 Vgl. z. B. *Agthe*: Strategie, S. 72 ff.; *Bleicher*: Organisation, S. 306 f.; *Kosiol*: Organisation, S. 162 ff.; *Schienstock*: Organisation, S. 214 ff.; *Stöber*: Ablauforganisation, S. 56 ff.

43 Vgl. *Kosiol*: Organisation, S. 159 ff.; *Schienstock*: Organisation, S. 215 ff.

44 Vgl. *Schienstock*: Organisation, S. 215 ff.

45 Vgl. *Bleicher*: Organisation, S. 306 f., *Grochla*: Planung, S. 70; *Hahn*: PuK, S. 546 ff.; *Töpfer*: Teamplanung.

46 Vgl. *Grochla*: Planung, S. 58 f.

47 Vgl. hierzu *Szyperski/Nathusius*: Information, S. 40 ff.

48 Vgl. *Keppeler u. a.*: Organisation, S. 29. Nach einer Untersuchung der IHK Koblenz sind Berater in Unternehmungen unter 1 Mio. und über 20 Mio. DM selten; vgl. *IHK Koblenz*: Zukunft, S. 10.

49 In der Organisationsliteratur wird eine derartige Organisationsbeziehung auch als Fayol-Brücke bezeichnet; vgl. *Grochla*: Unternehmungsorganisation, S. 90 f.

4.2 Planungsorgane in der betrieblichen Praxis

In unserer empirischen Untersuchung wurde erstens die Art des Planungsorgans und zweitens die jeweilige Einbindung in die Gesamtorganisation der Unternehmung erhoben⁵⁰.

(1) Beteiligung von Planungsorganen am Planungsprozeß

Tabelle 8 gibt wieder, wie häufig die einzelnen Organe an der Planung beteiligt sind.

Tabelle 8: Beteiligung von Planungsorganen an der Erarbeitung der erfaßten Pläne

Planungsorgan	beteiligt		nicht beteiligt	
	abs.	rel.	abs.	rel.
Unternehmensleitung	343	95,3	4	1,1
Linienmanagement	298	82,8	49	13,6
zentrale Planungsabteilung	230	63,9	117	32,5
dezentrale Planungsabteilung	109	30,3	238	66,1
Planungsausschuß	89	24,7	258	71,7
Planungsbeauftragter	91	25,3	256	71,1
Controller	154	42,8	193	53,6
Muttergesellschaft	119	33,1	228	63,3

n = 360; fehlende Fälle jeweils 13 (3,6%)

Es zeigt sich, daß die *Unternehmensführung* in der überwiegenden Zahl der Fälle (95,3%) in irgendeiner Weise an der Erstellung der erfaßten Pläne beteiligt ist. Ein besonderes Gewicht kommt auch dem *Linienmanagement* zu, das lediglich in 13,6% der Fälle nicht mitwirkt. Was die speziellen Planungsorgane anbetrifft, so ist in den häufigsten Fällen (63,9%) eine *zentrale Planungsabteilung* involviert, die häufig auch als *Controller* fungiert⁵¹. Zu etwa 30% sind *dezentrale Planungsabteilungen* an der Erstellung der Pläne beteiligt, ein hoher Prozentsatz, der sich unter anderem aus der mit einer Vielzahl von divisionalisierten Großunternehmungen besetzten Stichprobe ergibt⁵².

Auch der große Anteil von *Muttergesellschaften* als Planungsorgane (33,1%) dürfte auf die Stichprobe zurückzuführen sein. *Planungsausschuß* und *Planungsbeauftragte* sind dagegen organisatorische Alternativen, die nur noch bei der Erstellung jedes vierten Planes eingesetzt werden (ca. 25%).

Die hier aufgeführten absoluten und relativen Häufigkeiten der Beteiligung von Planungsorganen an der Erstellung der erfaßten Pläne sagen nichts über die Bedeutung und den Einfluß dieser Organe im Planungsprozeß aus. Sie dokumentieren lediglich, welche Planungsorgane

50 Zur Operationalisierung detailliert *Müller-Böling u. a.*: (PLORGA-Handbuch, S. 27 ff.

51 Vgl. dazu *Gaydoul*: Controlling, S. 255 ff.

52 Kleinere Unternehmungen mit bis zu 1000 Mitarbeitern sind mit lediglich 12% in der Stichprobe deutlich unterrepräsentiert. Vgl. *Syperski/Müller-Böling*: Structure, sowie *Fürtjes/Müller-Böling*: Typen, S. 50 ff.

bei wie vielen Plänen in irgendeiner Weise mitwirken. Im Verlauf der Diskussion um die Zuordnung von Planungsaufgaben zu Planungsorganen werden wir auf diese Frage zurückkommen.

(2) Organisatorische Anbindung der speziellen Planungsorgane

Für die speziellen Planungsorgane zentrale und dezentrale Planungsabteilung, Planungsbeauftragter und Controller ergeben sich grundsätzlich aus der Sicht der Unternehmensleitung fünf Anbindungsmöglichkeiten. Planungsbeauftragter, Controller bzw. die Leiter der Planungsabteilungen können

- selbst Mitglied der Unternehmensleitung
- dem Vorsitzenden der Unternehmensleitung unterstellt
- der gesamten Unternehmensleitung unterstellt
- einem Mitglied der Unternehmensleitung unterstellt oder
- einem Nicht-Mitglied der Unternehmensleitung unterstellt sein.

Tabelle 9 zeigt die relativen Häufigkeiten der Anbindungen bezogen auf die in der Stichprobe jeweils erfaßten „aktiven“ Planungsorgane. *Zentrale Planungsabteilungen* unterstehen danach zu fast 75% dem Vorsitzenden oder einem Mitglied der Unternehmensleitung. *Dezentrale Planungsabteilungen* sind dagegen, entsprechend ihrer Definition und Zielsetzung stärker auch der zweiten oder dritten Unternehmungshierarchie angegliedert, allerdings auch noch in immerhin über 50% der Fälle der Unternehmensleitung direkt unterstellt.

Tabelle 9: Organisatorische Anbindung spezieller Planungsorgane

	Leiter der zentralen Planungsabteilung	Leiter der dezentralen Planungsabteilung	Planungsbeauftragter	Controller
Mitglied der Unternehmensleitung	3,1	6,5	7,0	16,6
Vorsitzender der Unternehmensleitung unterstellt	31,3	7,3	7,0	12,6
gesamter Unternehmensleitung unterstellt	9,7	0,8	15,1	9,3
Mitglied der Unternehmensleitung unterstellt	43,2	37,4	43,0	43,7
Nicht-Mitglied der Unternehmensleitung unterstellt	12,4	35,8	27,9	10,6
keine Angabe	0,4	12,2	0,0	7,3
n =	230	109	91	154

Angaben in Prozent der jeweils vorhandenen speziellen Planungsorgane

Planungsbeauftragte sind neben der überwiegenden Anbindung an ein Mitglied der Unternehmensleitung (43%) relativ am häufigsten der gesamten Unternehmensleitung gegenüber direkt verantwortlich (15,1%), ihre Anbindung tendiert jedoch auch stark in Richtung

niedrigerer hierarchischer Ebenen (27,9%). Der *Controller* letztlich ist relativ häufig Mitglied der Unternehmungsleitung selbst (16,6%). Insgesamt gesehen ist jedoch auch er, wie alle übrigen speziellen Planungsorgane, am häufigsten einem Mitglied der Unternehmungsleitung unterstellt (jeweils ca. 40%). Die Zusammensetzung von *Planungsausschüssen* gibt die Tabelle 10 wieder.

Tabelle 10: *Zusammensetzung und Status der Planungsausschüsse*

Beteiligung von Organen der Unternehmung an Planungsausschüssen

	beteiligt		nicht beteiligt	
	abs.	rel.	abs.	rel.
Unternehmungsleitung	73	82,0	16	18,0
Linienabteilungen	81	91,0	8	9,0
zentrale Planungsabteilung	46	51,7	43	48,3
dezentrale Planungsabteilungen	23	25,8	66	74,2
Planungsbeauftragter	0	0,0	89	100,0
Geschäftsbereiche	7	7,9	82	92,1
Produktmanager	5	5,6	84	94,4

n = 89

Status des Planungsausschusses

	Häufigkeit	
	abs.	rel.
ad hoc-Einrichtung	33	37,1
ständige Einrichtung	54	60,7
keine Angabe	2	2,2
n =	89	

Identische Zusammensetzung
der Planungsausschüsse

ja	17
nein	45

Danach sind in den insgesamt 89 erfaßten Planungsausschüssen relativ am häufigsten Vertreter der Linienabteilungen vertreten, dicht gefolgt von Mitgliedern der Unternehmungsleitung. Planungsabteilungen sind entsprechend ihrer Beteiligung an der Planung insgesamt (vgl. hierzu Tabelle 8) bei der Mitarbeit in Planungsausschüssen leicht unterrepräsentiert. Planungsbeauftragte tauchen in Planungsausschüssen dagegen überhaupt nicht auf. Offen-

sichtlich wird die organisatorische Verbindung von Planungsbeauftragten und Planungsausschüssen in der betrieblichen Praxis nicht genutzt. Von den 89 ermittelten Planungsausschüssen sind 33 (37,1%) ad hoc-Einrichtungen, 54 (60,7%) ständige Einrichtungen (2 Fälle keine Angaben). Daß die Zusammensetzung der Planungsausschüsse stark von dem zu erstellenden Plan beeinflußt wird, wird aus der großen Zahl von nicht-identischen Planungsausschüssen (insgesamt 45 gegenüber 17 identischen Planungsausschüssen) deutlich, die bezogen auf einzelne Unternehmungen angegeben wurden.

5. Spezialisierung der Planungsaufgabe in der betrieblichen Praxis

5.1 Zuordnung von Planungsaufgaben zu Planungsorganen

Mit Hilfe des Funktionendiagramms kann nunmehr untersucht werden, welches Planungsorgan welche Teilaufgaben der Planung übernimmt.

Tabelle 11: Zuordnung der Planungsaufgaben zu Planungsorganen (Planerfunktion)

organisatorische Einheit \ Planungsaktivitäten	Unternehmensleitung	Linienmanagement	zentrale Planungsabteilung	dezentrale Planungsabteilung	Planungsausschuß	Planungsbeauftragter	Controller	Mutter
Planungsproblem identifizieren	55	47	76	51	36	36	56	40
Planungsinformationen beschaffen/generieren	15	74	76	89	24	74	58	22
Planungsinformationen auswerten	10	41	83	78	38	77	49	12
Sollwerte aufstellen	52	50	56	40	26	53	52	29
Planprämissen erarbeiten	27	40	79	45	35	62	46	18
Planentwürfe erstellen	4	48	66	78	21	82	40	6
Planalternativen testen	6	28	68	53	29	55	40	9
Planbewertungen vorschlagen	6	29	62	40	38	45	49	5
Plankorrekturen vornehmen	43	49	60	50	47	54	53	20
Plan genehmigen	99	12	4	-	11	1	15	63
n =	343	298	230	109	89	91	154	119

Angaben in Prozent der jeweils vorhandenen Planungsorgane; herausgehobene Werte $\geq 50\%$

Tabelle 12: Zuordnung der Planungsaufgaben zu Planungsorganen
(Planungstechnikerfunktion)

organisatorische Einheit \ Planungsaktivitäten	Unternehmensleitung	Linienmanagement	zentrale Planungsabteilung	dezentrale Planungsabteilung	Planungsausschuß	Planungsbeauftragter	Controller	Mutter
Sammlung und Kommentierung von Planentwürfen	4	30	(76)	(71)	16	(62)	46	6
Überprüfung von Planentwürfen	21	28	(71)	(52)	37	(53)	(60)	8
Aufbereitung der Planentwürfe für die Entscheidungsträger	3	17	(81)	(65)	29	(79)	44	3
Erarbeitung von Planungstechniken (Modelle, Methoden etc)	3	10	(85)	46	11	(52)	38	39
Koordination der Planungstechniken (verwendete Begriffe)	8	7	(83)	21	20	45	38	29
Erarbeitung und Wartung von Datenbanksystemen	1	21	(50)	30	2	24	31	13
Aus- und Weiterbildung der Planungsträger	8	10	(60)	35	2	15	35	32
n =	343	298	230	109	89	91	154	119

Angaben in Prozent der jeweils vorhandenen Planungsorgane;
herausgehobene Werte $\geq 50\%$

Die Tabellen 11 bis 13 zeigen, daß bis auf eine Ausnahme (Plangenehmigung durch dezentrale Planungsabteilung) grundsätzlich alle Aktivitäten von jedem Organ zumindest einmal ausgeführt werden. Dennoch lassen sich Schwerpunkte in der Aufgabenerfüllung erkennen. Auffällig ist, daß – sofern eine zentrale Planungsabteilung vorhanden ist – diese bei praktisch allen Planungsaktivitäten (Ausnahme Plangenehmigung und Genehmigung der Richtlinien der Planung) überproportional vertreten ist.

Zentrale Planungsabteilungen übernehmen demnach einen überaus großen Anteil von Planungsaufgaben, sowohl hinsichtlich der inhaltlichen Ausgestaltung der Planung (Planerfunktion) wie der Unterstützung (Planungstechnikerfunktion) als auch hinsichtlich der Planung, Organisation und Steuerung der Planung (Planungsmanagementfunktion). Dies manifestiert sich auch darin, daß zentrale Planungsabteilungen im Schnitt 16 von 25 möglichen Aufgaben übernehmen, wobei die einzelnen Teilfunktionen mit 6 (Planerfunktion) bzw. 5 Teilaufgaben (Planungstechniker und Planungsmanagementfunktion) fast gleichmäßig vertreten sind (vgl. hierzu Tabelle 14)⁵³. Ein ähnlich deutliches Gewicht, zumindest bezogen

53 Dieses Ergebnis ist keineswegs Resultat eines Forschungsartefaktes. Immerhin sind in 179 Fällen die Beantworter unseres Fragebogens Mitglieder einer zentralen Planungsabteilung, die ihre eigene

Tabelle 13: Zuordnung der Planungsaufgaben zu Planungsorganen
(Planmanagementfunktion)

organisatorische Einheit \ Planungs- aktivitäten	Unternehmensleitung	Linienmanagement	zentrale Planungsabteilung	dezentrale Planungsabteilung	Planungsausschuß	Planungsbeauftragter	Controller	Mütter
	Abgrenzung des Planinhaltes	34	15	70	31	24	35	50
Erarbeitung von Vor- gehensweisen und Richt- linien der Planung	18	13	86	24	29	46	47	42
Genehmigung dieser Richtlinien	83	7	7	1	9	3	15	33
Terminierung von Planungsarbeiten	36	11	77	22	23	45	44	45
Überwachung und Kontrolle der Planerstellung	21	14	74	39	21	47	59	15
Motivieren und Anregen zum Planen	52	20	65	37	17	25	53	34
Planerstellung veranlassen	47	14	67	28	13	31	46	42
Koordination und Integration mit anderen Plänen	17	8	88	31	16	51	60	35
n =	343	298	230	109	89	91	154	119

Angaben in Prozent der jeweils vorhandenen Planungsorgane;
herausgehobene Werte $\geq 50\%$

auf die Planer- und die Planungstechnikerfunktion, kommt dem *Planungsbeauftragten* zu. Mit im Schnitt 12 Aufgaben reicht er am ehesten an die Aufgabenvielfalt der zentralen Planungsabteilung heran. Der Schwerpunkt seiner Aktivitäten liegt mit durchschnittlich 5 bis 6 Aufgaben zwar eindeutig im Bereich der inhaltlichen Planung, doch auch Planungstechniker (3 bis 4) und Planungsmanagementfunktionen (3) werden noch überdurchschnittlich intensiv wahrgenommen. Der Planungsbeauftragte scheint daher eine auf eine Person bezogene organisatorische Variante der zentralen bzw. dezentralen Planungsabteilung zu sein, der allerdings Planungsmanagementfunktionen nicht in gleichem Umfang übertragen werden. Die *Unternehmensleitung* fällt mit durchschnittlich knapp 7 Teilaufgaben gegenüber der zentralen Planungsabteilung in der Intensität deutlich zurück. Die Schwerpunkte der Aktivi-

Bedeutung im Rahmen des Planungsprozesses verständlicherweise überschätzen könnten. Eine Teilauswertung von Nicht-Mitgliedern zentraler Planungsabteilungen als Beantworter erbringt jedoch prozentual gesehen die gleichen Gewichtungen der zentralen Planungsabteilungen. Die Mitglieder zentraler Planungsabteilungen schätzen ihre Rolle daher offensichtlich durchaus realistisch ein.

täten liegen dabei eindeutig im Bereich der Planer- und der Planungsmanagementfunktion (je 3 Aufgaben), während die Aufgaben der Planungstechnikerfunktion von der Unternehmensleitung so gut wie nie übernommen werden. Bei der inhaltlichen Planung wirkt die Unternehmensleitung in erster Linie an der Identifizierung des Planungsproblems, dem Aufstellen von Sollwerten und nahezu hundertprozentig an der Genehmigung des Planes mit, bei der Planungsmanagementfunktion nimmt sie insbesondere die Aufgaben der Genehmigung von Richtlinien zur Planung und des Motivierens der Planungsträger wahr.

Mit etwas über 6 Aufgaben ist die Intensität des *Linienmanagement* mit der der Unternehmensleitung insgesamt weitgehend vergleichbar, wobei die Schwerpunkte eindeutiger bei der inhaltlichen Planung (4 Aufgaben) und weniger beim Planungsmanagement (1 Aufgabe) liegen.

Das Linienmanagement ist vornehmlich für die Beschaffung planungsrelevanter Informationen und das Aufstellen erster Sollwerte mitverantwortlich. Die *dezentralen Planungsabteilungen* sind durchweg an der inhaltlichen Planung in gleicher Weise beteiligt wie zentrale Planungsabteilungen, ihre Mitwirkung bei der Aufstellung von Sollwerten, der Erarbeitung von Planprämissen und der Bewertung von Planentwürfen fällt allerdings etwas geringer aus. Dafür wirken sie stärker an der Beschaffung von Planungsinformationen und am Entwurf von Plänen mit. Hinsichtlich der Planungstechnikerfunktion übernehmen sie ebenso die planbezogenen Arbeiten der Sammlung, Kommentierung, Überprüfung und Aufbereitung von Planentwürfen, weniger dagegen die generellen Aufgaben der Erarbeitung und Koordination von Planungstechniken, Wartung von Datenbanken und Ausbildung der Planungsträger. Von der Intensität her fallen dezentrale Planungsabteilungen mit durchschnittlich etwas über 9 Aufgaben gegenüber zentralen Planungsabteilungen deutlich ab. Dies gilt für alle Funktionen, wird jedoch am stärksten im Bereich des Planungsmanagements deutlich, bei dem sie im Schnitt lediglich zwei Aufgaben übernehmen, wobei es allerdings keine Schwerpunkte gibt. Für den *Planungsausschuß* lassen sich über die 89 erfaßten Fälle insgesamt keine eindeutigen Schwerpunkte in der Aufgabensetzung feststellen. Die Funktionen der Ausschüsse sind offensichtlich von Fall zu Fall durchaus unterschiedlich. Ein leichtes Übergewicht ergibt sich bei der Vornahme von Plankorrekturen sowie bei dem Vorschlag von Planbewertungen und der Überprüfung von Planentwürfen. Insgesamt fallen Planungsausschüssen mit durchschnittlich 5 bis 6 Aufgaben die wenigsten Aktivitäten zu, wobei zu berücksichtigen ist, daß die Planungsorgane, die im Ausschuß mitwirken, zusätzlich getrennt Aufgaben übernehmen. Der *Controller* ist ebenfalls nicht mit einem allgemein eindeutigen Aufgabenprofil ausgestattet. Hierin spiegelt sich die keineswegs abgeschlossene Diskussion über diesen Planungsträger deutlich wider. Den deutlichsten Schwerpunkt (60% der Nennungen) hat er hinsichtlich der Überprüfung von Planentwürfen. Bezogen auf die inhaltliche Planung (durchschnittlich 4 bis 5 Aufgaben) ist er insbesondere bei der Identifizierung des Planungsproblems, der Beschaffung und Generierung von Planungsinformationen, dem Aufstellen von Sollwerten und der Plankorrektur beteiligt. Die Aufgaben der Planungstechnikerfunktion (3 Aufgaben) sind dagegen generell geringer ausgeprägt. Bei Aufgaben des Planungsmanagements (knapp 4 Aufgaben) übernimmt er häufiger die Überwachung und Kontrolle der Planerstellung, das Motivieren zur Planung sowie die Koordination der Teilpläne. Die Gesamtintensität des Controllers liegt mit durchschnittlich 11 Aufgaben knapp unter der des Planungsbeauftragten (12). Letztlich weisen auch *Muttergesellschaften* kein eindeutiges Aufgabenprofil im Hinblick auf die Planungsfunktion auf. Lediglich bei der Genehmigung von Plänen wirken sie zu einem hohen Prozentsatz (63%) mit. Bei allen übrigen Aufgaben sind sie zwar in Einzelfällen beteiligt, eine generelle Tendenz ist jedoch nicht vorhanden. Erstaunlich ist, daß die Muttergesellschaften insgesamt mehr Planungsaufgaben (durchschnittlich 8 bis 9) übernehmen als Unternehmensleitung (knapp 7) und

Linienmanagement (6). Dies deutet auf einen starken Einfluß der Muttergesellschaften hin, der sich nicht nur auf die planerische Autonomie (inhaltliche Planung) der Töchter erstreckt.

Tabelle 14: Planungsintensität der Planungsorgane

Planungsorgan		Planungsintensitätsgrad			
		Planungsaktivitäten	Planerfunktion	Planungstechnikerfunktion	Planungsmanagementfunktion
Unternehmensleitung	n = 343	6,7	3,1	0,5	3,1
Linienmanagement	n = 298	6,2	4,0	1,2	1,0
zentrale Planungsabteilung	n = 230	16,1	6,0	4,9	5,2
dezentrale Planungsabteilung	n = 109	9,3	4,6	2,8	1,9
Planungsausschuß	n = 89	5,6	3,0	1,1	1,5
Planungsbeauftragter	n = 91	12,1	5,6	3,5	3,0
Controller	n = 154	11,1	4,5	2,9	3,7
Muttergesellschaft	n = 119	8,5	3,0	1,7	3,8
		9,4	4,2	2,3	2,9

Durchschnittliche Anzahl von Planungsaktivitäten, die das jeweilige Planungsorgan durchführt

5.2 Planungspartizipation der Planungsorgane

Als Planungspartizipation haben wir das Kontinuum zwischen den Extrempunkten der Planungsautokratie und des Planungsplebiszits bezeichnet. Planungsautokratie und Planungsplebiszit richten sich nach der Mitwirkung der Planungsträger an den einzelnen Planungsaufgaben. Sind alle Planungsorgane an einer Aufgabe beteiligt, dann liegt bezogen auf diese Aufgabe ein Planungsplebiszit vor. Wird die Aufgabe von nur einem Planungsorgan durchgeführt, herrscht Planungsautokratie. Die Planungspartizipation messen wir demnach über die Anzahl der Planungsorgane, die an einer bestimmten Planungsaufgabe beteiligt sind (Beteiligungsintensität).

Die Tabellen 15 bis 17 zeigen für die einzelnen Teilaufgaben im Rahmen der Planer-, Planungstechniker- und Planungsmanagementfunktion ein unterschiedliches Bild. Am stärksten partizipativ werden die Aufgaben der Planerfunktion durchgeführt (im Schnitt 1,8 Organe pro Aktivität). Planungsmanagement und Planungstechnikerfunktion fallen jeweils um zwei bzw. drei Zehntel Punkte ab. Absolut am meisten Planungsorgane sind bei der Identifizierung des Planungsproblems und der Beschaffung und Generierung von Planungsinformationen beteiligt (im Schnitt 2,4 bzw. 2,1). Die Genehmigung des Planes wird im Rahmen der Planerfunktion am wenigsten partizipativ durchgeführt, da die Plangenehmigung eine Domäne der Unternehmensleitung u. U. in Verbindung mit der Muttergesellschaft ist. Im Durchschnitt am wenigsten Organe sind bei den Aktivitäten der Planungstechnikerfunktion beteiligt, wobei die Überprüfung von Planentwürfen und die Sammlung und Kommentierung von Planentwürfen tendenziell im Schnitt von zwei, die übrigen Aufgaben eher von einem Organ wahrgenommen werden. Die Aufgaben der Planungsmanagementfunktion

Tabelle 15: *Planungspartizipation: Beteiligungsgrad von Planungsorganen an den Planungsaufgaben (Planerfunktion)*

Planungsaktivitäten		\bar{x}
Planungsproblem	n = 331	2,4
Planungsinformationen beschaffen	n = 360	2,1
Planungsinformationen auswerten	n = 359	1,8
Sollwerte aufstellen	n = 350	2,0
Planprämissen erarbeiten	n = 349	1,9
Planentwürfe erstellen	n = 355	1,6
Planalternativen testen	n = 293	1,6
Planbewertungen vorschlagen	n = 288	1,6
Plankorrekturen vornehmen	n = 353	1,9
Plan genehmigen	n = 354	1,4
Planerfunktion insgesamt		1,8

Mittelwert der beteiligten Planungsorgane (\bar{x}), durchschnittliche Anzahl der an der Ausführung der jeweiligen Planungsaufgabe beteiligten Planungsorgane

Tabelle 16: *Planungspartizipation: Beteiligungsgrad von Planungsorganen an den Planungsaufgaben (Planungstechnikerfunktion)*

Planungsaktivitäten		\bar{x}
Sammlung und Kommentierung von Planentwürfen	n = 338	1,6
Überprüfung von Planentwürfen	n = 344	1,7
Aufbereitung der Planentwürfe für die Entscheidungsträger	n = 349	1,4
Erarbeitung von Planungstechniken (Modelle, Methoden etc.)	n = 328	1,4
Koordination der Planungstechniken (verwendete Begriffe)	n = 325	1,3
Erarbeitung und Wartung von Datenbanksystemen	n = 235	1,4
Aus- und Weiterbildung der Planungsträger	n = 262	1,4
Planungstechnikerfunktion insgesamt		1,5

Mittelwert der beteiligten Planungsorgane (\bar{x})

Tabelle 17: *Planungspartizipation: Beteiligungsgrad von Planungsorganen an den Planungsaufgaben (Planungsmanagementfunktion)*

Planungsaktivitäten		\bar{x}
Abgrenzung des Planinhaltes	n = 332	1,7
Erarbeitung von Vorgehensweisen und Richtlinien der Planung	n = 346	1,6
Genehmigung dieser Richtlinien	n = 333	1,2
Terminierung von Planungsarbeiten	n = 354	1,6
Überwachung und Kontrolle der Planerstellung	n = 352	1,5
Motivieren und Anregen zum Planen	n = 332	1,8
Planerstellung veranlassen	n = 355	1,6
Koordination und Integration mit anderen Plänen	n = 349	1,5
Planungsmanagementfunktion insgesamt		1,6

Mittelwert der beteiligten Planungsorgane (\bar{x})

werden in der Regel von durchschnittlich 1,6 Organen durchgeführt. Ein deutlicher Zugschnitt auf ein Organ und damit die Tendenz zur Autokratie wird im Hinblick auf die Genehmigung der Richtlinien zur Planung deutlich, während Motivation zur Planung und Abgrenzung des Planinhalts eher von mehr Planungsorganen wahrgenommen werden. Insgesamt sind die Ergebnisse zur Planungspartizipation nicht sehr stark differierend. Bei der immerhin möglichen Verteilung der Aufgaben auf jeweils 8 Planungsorgane ist festzustellen, daß die Beteiligung im Durchschnitt über die erfaßten Fälle lediglich zwischen ein und zwei Organen schwankt. Das bedeutet, daß in der Regel nicht mehr als zwei Organe bezogen auf die von uns herausgearbeiteten Aufgaben tätig werden.

6. Schluß

Die empirischen Befunde zeigen, daß als Planungsorgan derzeit einer zentralen Planungsabteilung die größte Bedeutung zukommt. Sie wird in 64 Prozent der Fälle als spezielles Planungsorgan am häufigsten gewählt und übernimmt die meisten Planungsaufgaben. Insbesondere in kleinen Unternehmungen taucht die zentrale Planungsabteilung darüber hinaus in der Variante des Planungsbeauftragten ebenfalls auf. Die empirischen Befunde zeigen zweitens, daß es eine deutliche Aufgabenteilung zwischen Linienstellen und speziellen Planungsorganen nicht gibt. Vielmehr übernehmen alle speziellen Planungsorgane neben Hilfsaufgaben für die Planung auch in großem Umfang Aufgaben der inhaltlichen, materiellen Planung.

Literaturverzeichnis

- Agthe, K.* (Strategie): Strategie und Wachstum der Unternehmung. Praxis der langfristigen Planung, 1972.
- Argenti, J.* (Langfristplanung): Die Langfristplanung im Unternehmen, 1970.
- Bleicher, K.* (Organisation): Organisation der Unternehmensplanung. In: *Wild, J.* (Hrsg.): Unternehmensplanung, 1975, S. 283–318.
- Franke, U./Müller-Böling, D.* (Planungsaktionen): Planungsaktionen. Konzeptionelle Überlegungen zur verrichtungsorientierten Spezialisierung der Planung und erste Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Arbeitsbericht Nr. 15 des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftliche Planung der Universität zu Köln, Januar 1978.
- Fürtjes, H.-T./Müller-Böling, D.* (Typen): Typen von Planungsorganisationen. Auswertung einer empirischen Untersuchung mit Hilfe von Clusteranalysen. Arbeitsbericht Nr. 34 des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftliche Planung der Universität zu Köln, September 1980.
- Gaydoul, P.* (Controlling): Controlling in der deutschen Unternehmenspraxis, 1980.
- Grochla, E.* (Planung): Betriebliche Planung und Informationssysteme, 1975.
- Grochla, E.* (Unternehmungsorganisation): Unternehmungsorganisation, 1972.
- Haas, D.* (Planungskonzeptionen): Planungskonzeptionen schweizerischer Unternehmungen, 1976.
- Hahn, D.* (Controlling): Konzepte und Beispiele zur Organisation des Controlling in der Industrie, in: Zeitschrift für Organisation, Jg. 48, 1979 S. 4–24.
- Hahn, D.* (PuK): Planungs- und Kontrollechnung, 1974.
- Horvath, P.* (Controlling): Controlling, 1979.
- IHK Koblenz* (Zukunft): Zukunft im Nebel. Im Kleinstbetrieb wird Planen kleingeschrieben, Dezember 1978.
- Irle, M.* (Macht): Macht und Entscheidungen in Organisationen, 1971.
- Keppeler, W./Bamberger, I./Gabele, E.* (Organisation): Organisation der Langfristplanung, Bd. 8 der Schriftenreihe der Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1977.
- Kieser, A./Kubicek, H.* (Organisation): Organisation, 2. Aufl., 1983.
- Kirsch, W./Scholl, W.* (Demokratisierung): Demokratisierung – Gefährdung der Handlungsfähigkeit organisatorischer Führungssysteme?, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 37, 1977, S. 235–246.

- Kosiol, E.* (Organisation): Organisation der Unternehmung, 2. Aufl., 1976.
- Kosiol, E.* (Problematik): Zur Problematik der Planung in Unternehmungen, in: *Wild, J.* (Hrsg.), Unternehmensplanung, 1975, S. 38–57.
- Mann, R.* (Controlling): Praxis strategisches Controlling mit Checkliste und Arbeitsformularen. Einführung und Anwendung eines Frühwarn- und Steuerungssystems, 1979.
- Müller-Böling, D.* (Organisation): Organisation von Planungssystemen mit Hilfe des PLORGA-Handbuchs, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 52. Jg., 1983, im Druck.
- Müller-Böling, D.* (Organisationsformen): Organisationsformen von Planungssystemen, in: *Szyperski, N.* (Hrsg.): Handwörterbuch der Planung, in Vorbereitung.
- Müller-Böling, D.*/*Szyperski, N.*/*Fürtjes, H.-T.*/*Aichele-Hoff, M.* (PLORGA-Handbuch): PLORGA-Handbuch, Version 2.0. Instrumentarium zur Analyse und Gestaltung der Planungsorganisation. Arbeitsbericht Nr. 44 des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftliche Planung der Universität zu Köln, Januar 1982.
- Nie, N. H.*/*Hull, C. H.*/*Jenkins, J. G.*/*Steinbrenner, K.*/*Bent, D. H.* (SPSS): SPSS. Statistical package for the social sciences, 2nd ed., 1975.
- Pugh, D. S.*/*Hickson, D. F.* (Structure): Organizational structure in its context. The Aston programme I, Westmead 1976.
- Schienstock, G.* (Organisation): Organisation innovativer Rollenkomplexe, 1975.
- Stöber, J.* (Ablauforganisation): Aufbau- und Ablauforganisation der Unternehmensplanung, 1976.
- Szyperski, N.* (Organisation): Organisation der Planung, in: *Grochla, E., Wittmann, W.* (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. 2, 4. Aufl., 1975, Sp. 3016–3026.
- Szyperski, N.* (Unternehmungsführung): Unternehmungsführung als Objekt und Adressat der Betriebswirtschaftslehre, in: *Wild, J.* (Hrsg.): Unternehmungsführung, 1974, S. 3–38.
- Szyperski, N.*/*Müller-Böling, D.* (Gestaltungsparameter): Gestaltungsparameter der Planungsorganisation, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 40, 1980, S. 357–373.
- Szyperski, N.*/*Müller-Böling, D.* (Structure): Organizational structure of planning systems in different environments, in: *Witte, E.*/*Zimmermann, H.-J.* (eds.): Empirical research on organizational decision making, 1984 (im Druck).
- Szyperski, N.*/*Nathusius, K.* (Information): Information und Wirtschaft. Der informationstechnologische Einfluß auf die Entwicklung unterschiedlicher Wirtschaftssysteme, 1975.
- Szyperski, N.*/*Winand, O.* (Grundbegriffe): Grundbegriffe der Unternehmungsplanung, 1980.
- Töpfer, A.* (Teamplanung): Teamplanung, in: Industrielle Organisation, 47. Jg., 1978, Nr. 1, S. 17–25.
- Töpfer, A.* (Unternehmungen): Planungs- und Kontrollsysteme industrieller Unternehmungen, 1976.