PROJEKT
INSTRUMENTENTRANSFER

Prof. Dr. Norbert Szyperski
Universität zu Köln

Prof. Dr. Detlef Müller-Böling
Universität Dortmund

PLORGA-HANDBUCH

- Version 2.o -

INSTRUMENTARIUM ZUR ANALYSE UND GESTALTUNG DER PLANUNGSORGANISATION

von

Detlef Müller-Böling
Norbert Szyperski
Heinz-Theo Fürtjes
Monika Aichele-Hoff

Gleichzeitig Arbeitsbericht Nr.44 des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftliche Planung der Universität zu Köln

Köln, Januar 1982

Nr.: 36

© Alle Rechte der Veröffentlichung liegen bei den Verfassern. Vervielfältigungen nur nach vorheriger Genehmigung.

Postanschrift: Projekt INTRA Planungsseminar der Universität zu Köln
Albertus-Magnus-Platz, 5000 Köln 41, Telefon: 0221/470 3983

Forschungsprojekt

INSTRUMENTENTRANSFER

Wissenschaftliche Leitung:	Prof. Dr. N. Szyperski
	Prof. Dr. D. Müller-Böling
Wissenschaftliche Mitarbeiter:	Dr. H.-T. Fürtjes
	Dipl.-Kfm. M. Aichele-Hoff
Studentische Mitarbeiter:	Günter Graß
	Stefan Klein

Zielsetzung und Arbeitsweise des Handbuchs

Das vorliegende Handbuch zur "Organisation der Planung" ist ein Ergebnis der Forschungs- und Entwicklungsarbeiten in den von der Deutschen Forschungsgemeinschaft geförderten Projekten "PLORGA" ("Organisation der Planung") und "INTRA" ("Instrumententransfer").
Für den Bereich der Organisation der Planung wurde ein Instrumentarium entwickelt, das sowohl von Wissenschaftlern zur empirischen Analyse von Planungssystemen als auch von Praktikern zur Gestaltung ihrer Planungsorganisation verwendet werden kann.
An dieser Stelle möchten wir den Damen und Herren aus der Praxis, die an der Entwicklung aktiv mitgewirkt bzw. durch intensive Kooperation die praktische Erprobung des Handbuchs ermöglicht haben, herzlich danken.

Die organisatorische Gestaltung von Planungssystemen wirft drei zentrale Fragen auf:

1. WARUM ist Organisation der Planung überhaupt notwendig?

2. WAS kann in welcher Form organisiert werden?
   (Inhalte der Organisation)

3. WIE kann der Prozeß der Organisation durch Hilfsmittel unterstützt werden?
   (Einsatzmöglichkeiten des Handbuches)

1. WARUM ist Organisation der Planung notwendig?

Vielfach wird behauptet, Planung als kreativer Prozeß entziehe sich sinnvollerweise jeder einengenden Strukturierung. Dagegen steht die Auffassung, daß organisatorische Regelungen - wie anderswo auch - im Bereich der Planung folgende vorteilhafte Leistungen erbringen können:

- KOORDINATION in arbeitsteiligen Prozessen durch Festlegung der Aufgaben und Zeitpunkte, die einzelne Stellen im Planungsprozeß auszuführen und einzuhalten haben.

- SICHERHEIT bei der Delegation von Aufgaben durch die Festlegung der Ziele und Verfahren der Aufgabenerfüllung sowohl für den Delegierenden als auch für den Ausführenden einschließlich der Möglichkeit zur Selbst- oder Fremdkontrolle.

- RATIONALISIERUNG bei sich wiederholenden Aufgaben durch die Reduzierung immer wieder zu erteilender Anweisungen sowie durch den Aufbau von Erfahrungen im Rahmen der Arbeitsteilung.

Gerade der Planungsprozeß ist für alle Beteiligten stets ein umfangreicher Lernprozeß, der durch eine organisatorische Einbettung wirkungsvoll unterstützt werden kann. Aus den Argumenten für oder gegen eine organisatorische Strukturierung der Planung ergibt sich bereits, daß es nicht d i e Organisation der Planung geben kann, sondern nur eine Bandbreite unterschiedlicher Organisationsformen und Organisationsgrade, aus der man die individuelle Organisationsstruktur für das eigene Planungssystem herausarbeiten muß.
Für den Organisator stellt sich daher die Frage:

2. WAS kann bei der Planung organisiert werden?

Unter Organisation der Planung ist ein System von Regelungen zu verstehen, durch die Planungssysteme Struktur gewinnen.
Diese Regelungen bilden den Rahmen für die individuelle Gestaltung der Planungsorganisation. Sie beziehen sich auf folgende Bereiche:

Standort im Handbuch Kapitel -

3.1	Plansystem	(inhaltliche und zeitliche Verknüpfung von Plänen)
3.3	Planungsorgane	(an der Planerstellung beteiligte Stellen)
3.4	Planungsaufgaben	(Übertragung von Planungsaufgaben auf unterschiedliche organisatorische Einheiten)
3.5	Planungspersonal	(fachliche Qualifikation des Planungspersonals)
3.6	Planungstechnologie	(Unterstützung der Planung durch den Einsatz von Methoden, Modellen und Verfahren)
3.7	Planungsprozeß	(zeitliche Koordination der Planungsaufgaben)
3.8	Formalisierung	(schriftliche Fixierung von Regelungen im Bereich der Planung)

Neben diese Bereiche, die gestaltet werden können (Gestaltungsparameter der Planungsorganisation), treten bei der Suche nach der individuellen Lösung Restriktionen, nach denen die Gestaltung mehr oder weniger auszurichten ist (Eingrenzungsfaktoren). Derartige Eingrenzungsfaktoren sind:

3.10 Planungsphilosophie (Einstellungen des Planungspersonals zur Planung)

3.2 Umwelt der Planungsorganisation (insbesondere Größe der Unternehmung, Branche, Dynamik)

Letztlich sind die Wirkungen unterschiedlicher Planungsorganisationen zu betrachten, die wir als

3.9 Planungsprobleme (noch unbefriedigend geregelte Bereiche der Planungsorganisation)

ansprechen.

Die Gestaltungsparameter, Eingrenzungsfaktoren und Wirkungen sind im vorliegenden Handbuch als geschlossene, auch einzeln zu bearbeitende "Bausteine" (Module) in Form von Checklisten weiter untergliedert.

Die Analyse der Planungsorganisation mit Hilfe des Handbuches erfolgt jeweils für einen individuell auszuwählenden Plan (z.B. Absatzplan, Produktionsplan, strategischer Plan), weil wir davon ausgehen, daß wesentliche Gestaltungsparameter nicht für die Unternehmung insgesamt, sondern nur bezogen auf einzelne Teilpläne fest gelegt werden können.

3. WIE kann das Handbuch bei der Organisation der Planung helfen?

Das Handbuch ist untergliedert in 5 Kapitel:

1. Kapitel: Zielsetzung, Aufbau und Arbeitsweise des Handbuches
2. Kapitel: graphische Übersicht über den Aufbau des Handbuches

3. Kapitel: Checklisten zu den Gestaltungsparametern, Eingrenzungsfaktoren und Wirkungen
4. Kapitel: Auswertungsformulare und -anleitungen zur Ermittlung von Kennzahlen der Gestaltungsparameter, Eingrenzungsfaktoren und Wirkungen
5. Kapitel: Vergleichstabellen von 360 Planungsorganisationen aus dem Jahr 1979, aufgeschlüsselt nach Branchen, Größe der Unternehmung und interner Dynamik.

Wie die einzelnen Teile des Handbuches bei der konkreten Problemlösung helfen können, hängt nach unseren Erfahrungen in starkem Maße von der spezifischen Situation im Betrieb und dem Einfallsreichtum der Verantwortlichen ab.
Die im folgenden skizzierten Einsatzmöglichkeiten stellen Beispiele der praktischen Anwendung dar, die sich in dieser Form bereits bewährt haben:

3.1 ANALYSE bestehender Planungsorganisationen

Dokumentation der bestehenden Planungsorganisation

Mit Hilfe der Checklisten (Kapitel 3) und der ausführlichen Auswertungsanleitungen (Kapitel 4) bietet das Handbuch die Möglichkeit einer systematischen Beschreibung, im Sinne einer Dokumentation des bestehenden Planungssystems. Die Offenlegung des Planungssystems macht organisatorische Regelungen für die betroffenen Mitarbeiter nachvollziehbar, und schafft damit eine Voraussetzung für die Wirksamkeit und Durchsetzbarkeit einer Organisation der Planung.

Analyse aus unterschiedlicher Sicht

Die selbständige Systemanalyse mit Hilfe des Handbuchs durch verschiedene Mitarbeiter dokumentiert die bestehende Planungsorganisation incl. eventueller

Schwachstellenanalyse

Schwachstellen und kann somit eine umfassende Grundlage für die Diskussion des Ist-Zustandes aus der Sicht mehrerer Beteiligter darstellen.

Standortbestimmung

Im Rahmen der Analyse bietet das Handbuch weiterhin die Möglichkeit der Standortbestimmung der eigenen Planungsorganisation im Vergleich zu anderen, vergleichbaren Unternehmungen (Kapitel 5):
Die unmittelbare Vergleichbarkeit ist gegeben, da die Vergleichswerte mit den gleichen Checklisten ermittelt wurden, die auch die Basis für das Handbuch bilden.
Sowohl bei Übereinstimmung als auch bei Abweichungen ist zu prüfen, inwieweit die individuellen Werte durch die besonderen Gegebenheiten des Einzelfalles begründbar, akzeptierbar oder sogar gewünscht sind.

3.2 ENTWURF/REORGANISATION einer Planungsorganisation

Festlegung von Anforderungen

Zu Beginn der Neugestaltung eines Planungssystems steht i.d.R. die kritische Betrachtung einer bereits bestehenden Planungsorganisation mit dem Ziel, Schwachstellen aufzudecken und die Anforderungen an das neue System festzulegen:
Für diese Aufgabenstellung bieten z.B. die Checklisten des Bausteins "PLANUNGSPROBLEME" einen geeigneten Ansatzpunkt, mit deren Hilfe (noch) unbefriedigende organisatorische Regelungen zur Planung aufgedeckt werden können.
Mit Hilfe der Checklisten können dann systematisch diejenigen Aspekte ausgewählt werden, die für die individuelle Aufgabenstellung der jeweiligen Unternehmung von Interesse sind:
Wird etwa ermittelt, daß die Anzahl der auf Planungsaufgaben spezialisierten Stellen nicht als ausreichend angesehen wird, so kommen bei der Entwurfsarbeit schwerpunktmäßig die Bausteine "PLANUNGSAUFGABEN" und "PLANUNGSORGANE" in Betracht.

Überblick über Gestaltungsalternativen

Ob Reorganisation oder Neuentwurf der Planungsorganisation - das Handbuch bietet einen Überblick über die Gestaltungsalternativen von Planungsorganisationen, legt die verschiedenen Möglichkeiten offen und kann somit als Grundlage für die Beschreibung der Soll-Konzeption dienen.

Beteiligung mehrerer Mitarbeiter

Mit Hilfe der Checklisten können mehrere verantwortliche Mitarbeiter der jeweiligen Fachabteilungen ihre individuellen Gestaltungsvorschläge formulieren: Durch die Verwendung eines einheitlichen Rasters werden gegensätzliche und übereinstimmende Vorschläge vergleichbar und unmittelbar diskutierbar; dabei werden interne Verständigungsprobleme durch die gemeinsame sprachliche Basis verringert.

Verringerung interner Verständigungsprobleme

Durch die Einbeziehung von Mitarbeitern der Fachabteilungen wird das in den Entwurf eingehende Know-how erweitert mit gleichzeitig positiven Auswirkungen auf die Phase der Einführung (siehe 3.3: Einführung..).

Ausrichtung der Planungsorganisation auf die Planungsphilosophie

Um die gewünschten Wirkungen organisatorischer Regelungen zu erzielen, ist es notwendig, diese auf die individuellen Bedingungen des Betriebs abzustimmen. Dabei sind insbesondere die unterschiedlichen Einstellungen der betroffenen Mitarbeiter zu Fragen der Planung zu berücksichtigen. Der Baustein "PLANUNGSPHILOSOPHIE" dokumentiert die subjektiven Einstellungen, legt zu erwartende Widerstände offen und ermöglicht bereits in der Phase des Entwurfs eine entsprechende ("einstellungsadäquate") Ausrichtung der Planungsorganisation.

Vergleichswerte anderer Planungsorganisationen als Diskussionsgrundlage

Die Vergleichswerte von Unternehmungen gleicher Branche oder Größe können als Orientierungshilfe für die Auswahl der Konzeption die Diskussionsbasis erweitern.

methodische Unterstützung der individuellen Problemlösung

Für Aufgaben der Reorganisation bzw. Neu-Konzeption der Planungsorganisation bietet das Handbuch eine methodische Unterstützung zum Auffinden der individuellen Problemlösung. Die eigenständige Erarbeitung und Entscheidung kann das Handbuch dem Anwender allerdings nicht abnehmen.

3.3 EINFÜHRUNG einer (neuen) Planungsorganisation

Die praktische Einführung (neuer) organisatorischer Regelungen stößt nicht selten bei den betroffenen Mitarbeitern auf erhebliche Widerstände, an denen die Durchsetzung eines organisatorischen Konzeptes scheitern kann.

Vorbereitung der Einführung durch Beteiligung mehrerer Mitarbeiter bereits am Entwurf

Eine wesentliche Ursache ist häufig die unzureichende Berücksichtigung der Interessen und Vorstellungen dieser Mitarbeiter bei der Erarbeitung des Konzeptes. Die Checklisten des Handbuches bieten allen betroffenen Mitarbeitern die Möglichkeit, ihre Wünsche und Vorschläge (in einem einheitlichen Raster) darzulegen. Der Entwicklungsprozeß wird damit objektivierbarer, die Diskussion auf eine rationalere Ebene gebracht.

Erhöhung des Planungsbewußtseins

Das Heranführen von Mitarbeitern an Planungsfragen erhöht darüberhinaus das Planungsbewußtsein und

Abbau von Widerständen

erleichtert damit letzlich die Einführungsphase, da Widerstände frühzeitig erkannt und leichter abgebaut werden können.

3.4 SOLL-IST-KONTROLLE einer (neuen) Planungsorganisation

Die Kontrolle einer eingeführten Konzeption kann durch erneute Systemdiagnose (siehe 3.1: Analyse..) erfolgen:

Erkennen von Abweichungen

Der Vergleich der Analyseergebnisse mit der Sollkonzeption verdeutlicht eventuelle Abweichungen und zeigt die Entwicklungstendenz einer Planungsorganisation im Zeitablauf. (Durch das einheitliche Beschreibungsraster ist die unmittelbare Vergleichbarkeit der Systemdiagnosen gegeben.)

Schwachstellenanalyse

Dabei kann insbesondere die Schwachstellenanalyse (Baustein "PLANUNGSPROBLEME") zeigen, inwieweit die Schwächen einer Planungsorganisation durch ein neues Planungssystem tatsächlich beseitigt werden konnten bzw. in welchen Bereichen der Planung evtl. neue Schwachstellen liegen.

3.5 Was das Handbuch nicht leistet

Nicht erwartet werden kann eine quasi-rechnerische Ableitung der "optimalen" Planungsorganisation.

Vielmehr liegt der Nutzen in der methodischen Unterstützung zum selbständigen Auffinden der individuellen Problemlösung.

4. Praktische Vorgehensweise

4.1 Gesamtanalyse

(1) Durcharbeiten aller Checklisten des Kapitels 3; im Anschluß daran Auswertung der erhobenen Daten mit Hilfe der Auswertungsformulare des Kapitels 4 in der jeweils vorgegebenen Reihenfolge (auf die zugehörigen Auswertungsformulare bzw. Checklisten ist in der Fußzeile jedes Blattes verwiesen); anschließend Vergleichswertanalyse mit Hilfe der Vergleichstabellen in Kapitel 5.

ODER:

(2) Schrittweises Durcharbeiten eines Bausteins aus Kapitel 3, etwa "PLANUNGSAUFGABEN" oder "PLANUNGSTECHNOLOGIE"; Auswertung dieses Bausteins mit Hilfe der zugehörigen Auswertungsformulare des Kapitels 4 sowie Vergleichswertanalyse mittels Kapitel 5; im Anschluß daran dann Abarbeiten des nächsten Bausteins usw.

4.2 Teilanalyse

(1) Auswahl der interessierenden Bausteine entsprechend der speziellen Problemstellung (Aufgabe). Vorgehensweise entsprechend einer der o.a. Alternativen (4.1 (1) (2)).

ODER:

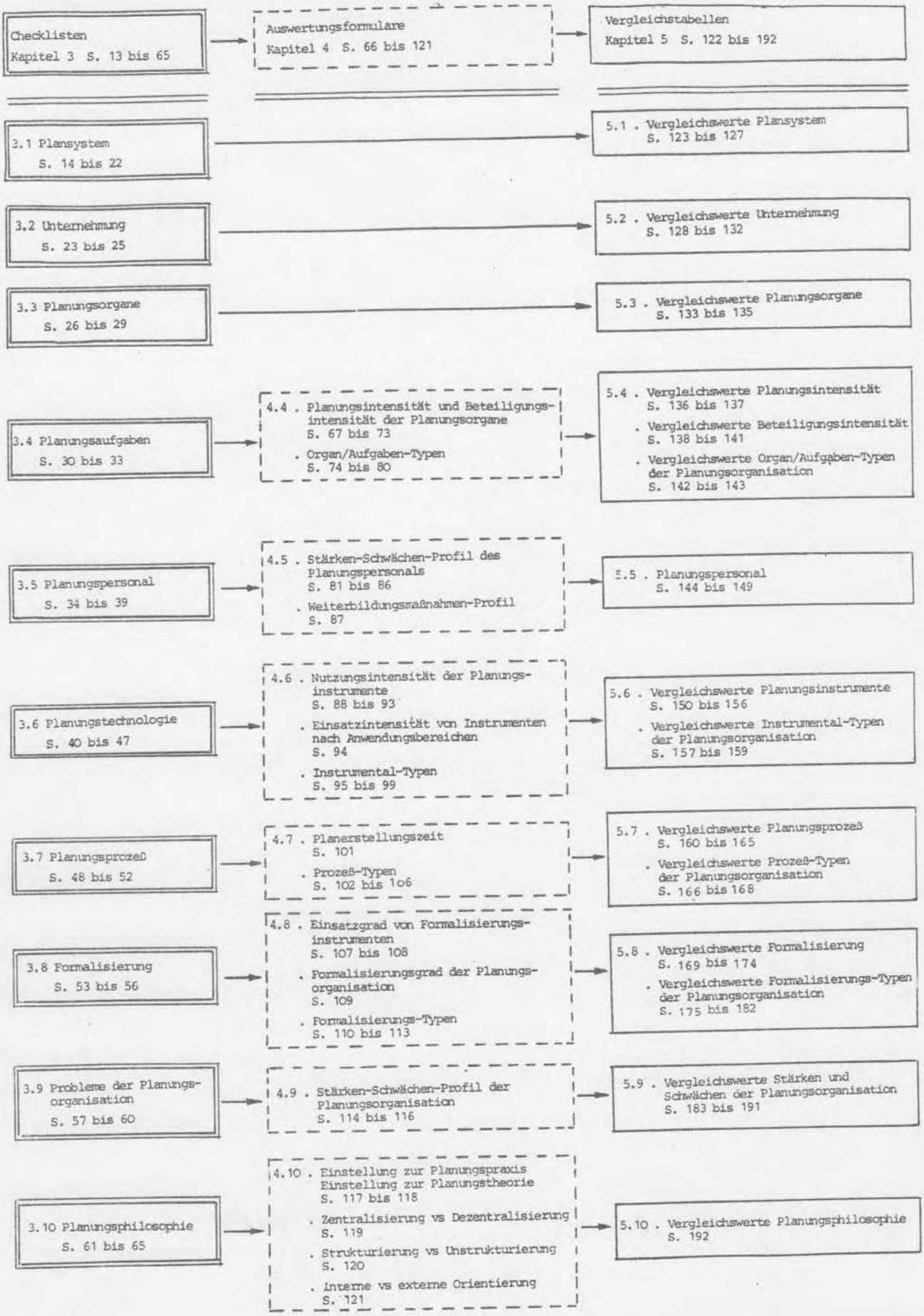
(2) Durcharbeiten und Auswertung des Bausteins "PLANUNGS-PROBLEME", der die Bereiche der Planung offenlegt, die noch unbefriedigend geregelt sind. Im Anschluß daran können die den festgestellten Problembereichen entsprechenden Bausteine durchgearbeitet werden. (Vorgehensweise w.o. 4.1)

5. BENUTZER des Handbuches

Das Handbuch wendet sich an Unternehmungsmitglieder, zu deren Aufgabenbereich das Planungsmangement gehört (z.B. Koordination der Planung, Erarbeitung von Richtlinien zur Planung), sowie an Mitarbeiter der Fachabteilungen (z.B. Finanzen, Controlling) soweit sie mit Aufgaben der Organisation der Planung betraut sind. Für verschiedene Formen der Analyse ist es jedoch zweckmäßig, die Checklisten auch von anderen Mitarbeitern ausfüllen zu lassen, etwa für den Bereich des "PLANUNGS-PERSONALS", um unterschiedliche Beurteilungen der Stärken und Schwächen zu erhalten, oder im Bereich der "PLANUNGS-PHILOSOPHIE", um unterschiedliche Einschätzungen und Einstellungen zur Planung zu erfassen.

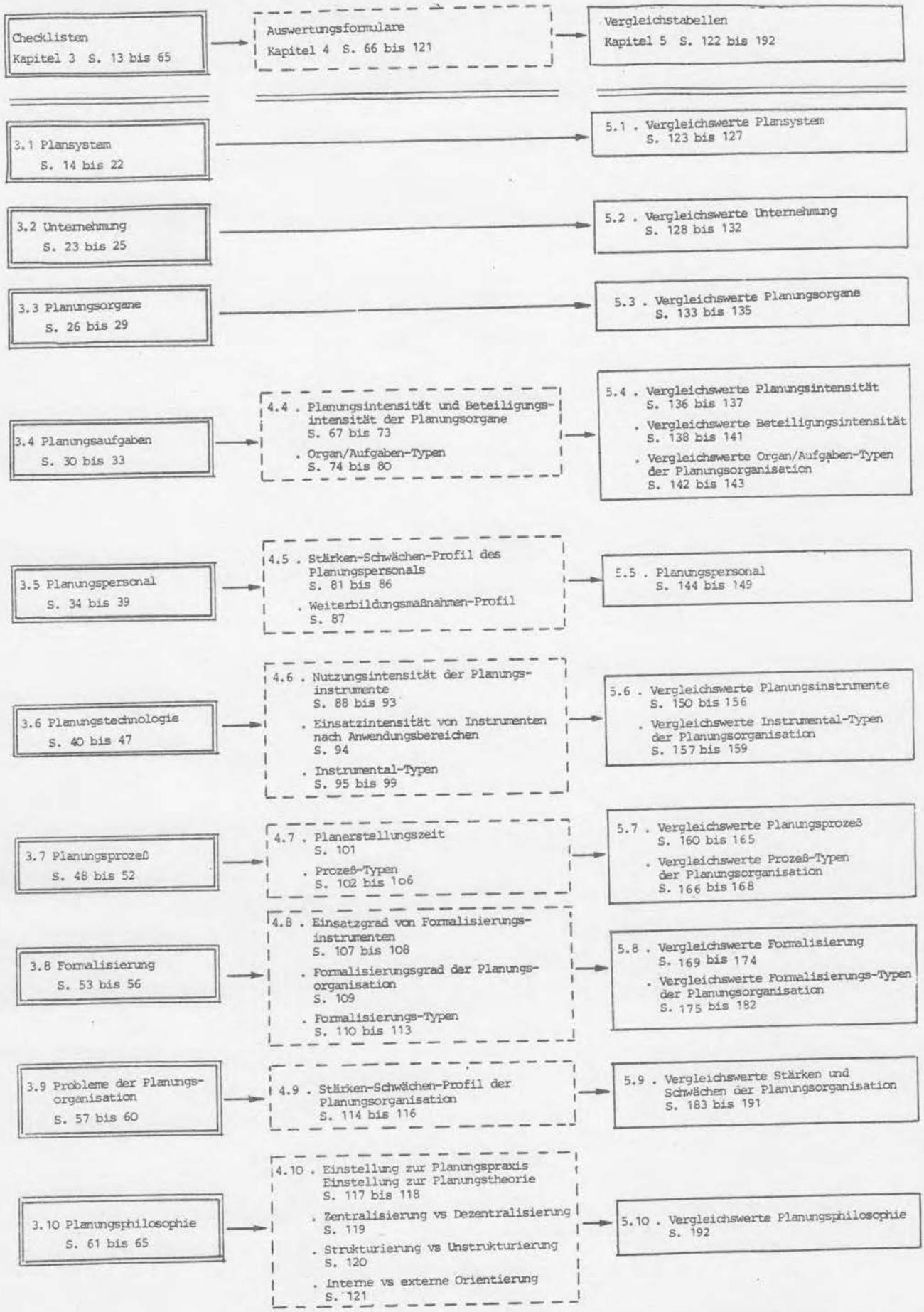
Ziel: Graphische Übersicht über

- den Aufbau des Handbuches,
- die einzelnen Bausteine der Kapitel,
- den inhaltlichen Zusammenhang und Standort (Seitenzahl) der Kapitel und Bausteine.


Checklisten
Kapitel 3 S. 13 bis 65
Auswertungsformulare
Kapitel 4 S. 66 bis 121
Vergleichstabellen
Kapitel 5 S. 122 bis 192
3.1 Plansystem
S. 14 bis 22
5.1 . Vergleichswerte Plansystem
S. 123 bis 127
3.2 Unternehmung
S. 23 bis 25
5.2 . Vergleichswerte Unternehmung
S. 128 bis 132
3.3 Planungsorgane
S. 26 bis 29
5.3 . Vergleichswerte Planungsorgane
S. 133 bis 135
3.4 Planungsaufgaben
S. 30 bis 33
4.4 . Planungsintensität und Beteiligungsintensität der Planungsorgane
S. 67 bis 73
. Organ/Aufgaben-Typen
S. 74 bis 80
5.4 . Vergleichswerte Planungsintensität
S. 136 bis 137
. Vergleichswerte Beteiligungsintensität
S. 138 bis 141
. Vergleichswerte Organ/Aufgaben-Typen der Planungsorganisation
S. 142 bis 143
3.5 Planungspersonal
S. 34 bis 39
4.5 . Stärken-Schwächen-Profil des Planungspersonals
S. 81 bis 86
. Weiterbildungsmaßnahmen-Profil
S. 87
5.5 . Planungspersonal
S. 144 bis 149
3.6 Planungstechnologie
S. 40 bis 47
4.6 . Nutzungsintensität der Planungsinstrumente
S. 88 bis 93
. Einsatzintensität von Instrumenten nach Anwendungsbereichen
S. 94
. Instrumental-Typen
S. 95 bis 99
5.6 . Vergleichswerte Planungsinstrumente
S. 150 bis 156
. Vergleichswerte Instrumental-Typen der Planungsorganisation
S. 157 bis 159
3.7 Planungsprozeß
S. 48 bis 52
4.7 . Planerstellungszeit
S. 101
. Prozeß-Typen
S. 102 bis 106
5.7 . Vergleichswerte Planungsprozeß
S. 160 bis 165
. Vergleichswerte Prozeß-Typen der Planungsorganisation
S. 166 bis 168
3.8 Formalisierung
S. 53 bis 56
4.8 . Einsatzgrad von Formalisierungsinstrumenten
S. 107 bis 108
. Formalisierungsgrad der Planungsorganisation
S. 109
. Formalisierungs-Typen
S. 110 bis 113
5.8 . Vergleichswerte Formalisierung
S. 169 bis 174
. Vergleichswerte Formalisierungs-Typen der Planungsorganisation
S. 175 bis 182
3.9 Probleme der Planungsorganisation
S. 57 bis 60
4.9 . Stärken-Schwächen-Profil der Planungsorganisation
S. 114 bis 116
5.9 . Vergleichswerte Stärken und Schwächen der Planungsorganisation
S. 183 bis 191
3.10 Planungsphilosophie
S. 61 bis 65
4.10 . Einstellung zur Planungspraxis
Einstellung zur Planungstheorie
S. 117 bis 118
. Zentralisierung vs Dezentralisierung
S. 119
. Strukturierung vs Unstrukturierung
S. 120
. Interne vs externe Orientierung
S. 121
5.10 . Vergleichswerte Planungsphilosophie
S. 192

Ziel: Graphische Übersicht über

- den Aufbau des Handbuches,
- die einzelnen Bausteine der Kapitel,
- den inhaltlichen Zusammenhang und Standort (Seitenzahl) der Kapitel und Bausteine.


Checklisten
Kapitel 3 S. 13 bis 65
Auswertungsformulare
Kapitel 4 S. 66 bis 121
Vergleichstabellen
Kapitel 5 S. 122 bis 192
3.1 Plansystem
S. 14 bis 22
5.1 . Vergleichswerte Plansystem
S. 123 bis 127
3.2 Unternehmung
S. 23 bis 25
5.2 . Vergleichswerte Unternehmung
S. 128 bis 132
3.3 Planungsorgane
S. 26 bis 29
5.3 . Vergleichswerte Planungsorgane
S. 133 bis 135
3.4 Planungsaufgaben
S. 30 bis 33
4.4 . Planungsintensität und Beteiligungsintensität der Planungsorgane
S. 67 bis 73
. Organ/Aufgaben-Typen
S. 74 bis 80
5.4 . Vergleichswerte Planungsintensität
S. 136 bis 137
. Vergleichswerte Beteiligungsintensität
S. 138 bis 141
. Vergleichswerte Organ/Aufgaben-Typen der Planungsorganisation
S. 142 bis 143
3.5 Planungspersonal
S. 34 bis 39
4.5 . Stärken-Schwächen-Profil des Planungspersonals
S. 81 bis 86
. Weiterbildungsmaßnahmen-Profil
S. 87
5.5 . Planungspersonal
S. 144 bis 149
3.6 Planungstechnologie
S. 40 bis 47
4.6 . Nutzungsintensität der Planungsinstrumente
S. 88 bis 93
. Einsatzintensität von Instrumenten nach Anwendungsbereichen
S. 94
. Instrumental-Typen
S. 95 bis 99
5.6 . Vergleichswerte Planungsinstrumente
S. 150 bis 156
. Vergleichswerte Instrumental-Typen der Planungsorganisation
S. 157 bis 159
3.7 Planungsprozeß
S. 48 bis 52
4.7 . Planerstellungszeit
S. 101
. Prozeß-Typen
S. 102 bis 106
5.7 . Vergleichswerte Planungsprozeß
S. 160 bis 165
. Vergleichswerte Prozeß-Typen der Planungsorganisation
S. 166 bis 168
3.8 Formalisierung
S. 53 bis 56
4.8 . Einsatzgrad von Formalisierungsinstrumenten
S. 107 bis 108
. Formalisierungsgrad der Planungsorganisation
S. 109
. Formalisierungs-Typen
S. 110 bis 113
5.8 . Vergleichswerte Formalisierung
S. 169 bis 174
. Vergleichswerte Formalisierungs-Typen der Planungsorganisation
S. 175 bis 182
3.9 Probleme der Planungsorganisation
S. 57 bis 60
4.9 . Stärken-Schwächen-Profil der Planungsorganisation
S. 114 bis 116
5.9 . Vergleichswerte Stärken und Schwächen der Planungsorganisation
S. 183 bis 191
3.10 Planungsphilosophie
S. 61 bis 65
4.10 . Einstellung zur Planungspraxis
Einstellung zur Planungstheorie
S. 117 bis 118
. Zentralisierung vs Dezentralisierung
S. 119
. Strukturierung vs Unstrukturierung
S. 120
. Interne vs externe Orientierung
S. 121
5.10 . Vergleichswerte Planungsphilosophie
S. 192

Das Kapitel 3 ist in 1o Bausteine untergliedert, deren (Kurz-) Bezeichnung in der Kopfzeile jeder Seite aufgeführt ist. Ein Verweis auf die jeweils zugehörigen Auswertungsformulare (Kap. 4) bzw. die entsprechenden Vergleichstabellen (Kap. 5) erfolgt in der Fußzeile jeder Seite. Die Analyse und Gestaltung erfolgt planbezogen, d.h. alle Angaben beziehen sich auf einen bestimmten Plan der Unternehmung, etwa den Kostenplan, Absatzplan, strategischen Plan oder Unternehmungsgesamtplan. Die Checklisten in diesem Kapitel sind daher vom Baustein 3.3 an stets auf einen auszuwählenden Plan hin auszufüllen.

Unsicherheiten bei der Beantwortung der einzelnen Fragen sollten Sie nicht zu ungenauen Angaben veranlassen, nur um jede Frage möglichst "vollständig" zu beantworten. Vielmehr sollten diese Unsicherheiten Ansatzpunkt für Überlegungen sein, warum die betriebsindividuelle Situation nur unvollkommen abgebildet werden kann.
Gerade darin soll der Nutzen dieses Handbuches liegen:
Anstoß und Hilfe für eigene Überlegungen zu bieten, die Besonderheiten Ihrer Unternehmung gegenüber vergleichbaren Unternehmungen entsprechend der Branche/Größe etc. bewußt zu machen und zu prüfen, ob Abweichungen gewünscht oder begründbar sind.
Dies soll mit Hilfe des Handbuches systematisch ermöglicht werden, indem sehr umfassend die Aspekte der Planungsorganisation angesprochen werden, die eine Rolle spielen können und in unterschiedlichem Ausmaß von Ihnen gestaltbar sind.
Im Einzelfall sind möglicherweise nur einzelne Bausteine von Interesse.
Für die praktische Vorgehensweise bieten sich die in Kap. 1 beschriebenen Möglichkeiten an (Gesamt- oder Teilanalyse s. S.9).
Um die Analyse wiederholt, bzw. für verschiedene Pläne, vornehmen zu können, empfiehlt es sich, das Ausfüllen mit Bleistift vorzunehmen.

Ziel:

- einen Gesamtüberblick über die in der Unternehmung erstellten Pläne, sowie über weitere, denkbare Pläne zu vermitteln
- zeitliche und inhaltliche Verknüpfungen zwischen den Plänen offenzulegen
- Auswahl des der Analyse der Planungsorganisation zugrunde liegenden Plans.

1. Im folgenden finden Sie eine Liste verschiedener Pläne (zusammengefaßt zu Plan-Gruppen), die in einer Unternehmung vorhanden sein können.
   Bitte kreuzen Sie an
   - welche dieser Pläne in Ihrer Unternehmung erstellt werden (sollten die Planbezeichnungen von Ihren intern verwendeten Planbegriffen so abweichen, daß Ihnen auch eine sinngemäße Zuordnung nicht möglich erscheint, geben Sie die jeweiligen Pläne innerhalb der zutreffenden Plangruppe unter "sonstige" an)
   - ob es sich hierbei um kurzfristige, mittelfristige bzw. langfristige Pläne handelt
   - und tragen Sie bitte ein, über wieviele Monate sich in Ihrer Unternehmung generell kurz-, mittel- bzw. langfristige Pläne erstrecken.

Planungshorizont / Pläne nach Plangruppen	kurzfristig ___Monate	mittelfristig ___Monate	langfristig ___Monate
(1) Beschaffungsplan			
- Energiebeschaffungsplan	o	o	o
- Materialbeschaffungsplan	o	o	o
- Vorrats-/ Lagerhaltungsplan	o	o	o
- sonstige:_ _ _ _ _ _ _ _	o	o	o

Planungshorizont / Pläne nach Plangruppen	kurzfristig ___Monate	mittelfristig ___Monate	langfristig ___Monate
(2) Produktionsplan			
- Produktionsmengenplan/ Fertigungsplan	O	O	O
- Kapazitätsplan	O	O	O
- Kapazitätsbelegungsplan	O	O	O
- Produktplan, Produktprogrammplan	O	O	O
- Arbeitsbedarfsplan	O	O	O
- Materialbedarfsplan	O	O	O
- Energiebedarfsplan	O	O	O
- Materialbereitstellungs/ -einsatzplan	O	O	O
- Zwischenlagerplan	O	O	O
- sonstige:_ _ _ _ _ _ _ _ _	O	O	O
(3) Marketingplan			
- Auftragseingangs/ -bestandsplan	O	O	O
- Absatzprogrammplan	O	O	O
- Absatzmengenplan/ Produktabsatzplan	O	O	O
- Verkaufslagerplan	O	O	O
- Verkaufspreis-/ Kalkulationsplan	O	O	O
- Vertriebsplan	O	O	O
- Werbeplan	O	O	O
- sonstige:_ _ _ _ _ _ _ _ _	O	O	O

Planungshorizont / Pläne nach Plangruppen	kurzfristig ___Monate	mittelfristig ___Monate	langfristig ___Monate
(4) Personalplan			
- Personalbedarfsplan	O	O	O
- Personalbeschaffungsplan	O	O	O
- Personaleinstellungsplan	O	O	O
- Personaleinsatzplan	O	O	O
- Personalentwicklungsplan (Aus-/Weiterbildung)	O	O	O
- Stellen(bildungs)plan	O	O	O
- sonstige:_ _ _ _ _ _ _ _	O	O	O
(5) Forschungs- und Entwicklungsplan			
- Grundlagenforschung	O	O	O
- Neu- und Weiterentwicklungen			
• für Produkte	O	O	O
• für Verfahren	O	O	O
- sonstige:_ _ _ _ _ _ _ _	O	O	O
(6) Investitionsplan			
- Anlagenbeschaffungsplan	O	O	O
- Anlageninstandhaltungsplan	O	O	O
- Anlagenersatzplan	O	O	O
- sonstige:_ _ _ _ _ _ _ _	O	O	O

Planungshorizont / Pläne nach Plangruppen	kurz-fristig ___Monate	mittel-fristig ___Monate	lang-fristig ___Monate
(7) Finanzplan			
- Einnahmenplan	O	O	O
- Ausgabenplan	O	O	O
- Tilgungsplan	O	O	O
- Liquiditätsplan	O	O	O
- cash-flow-Plan	O	O	O
- sonstige:_ _ _ _ _ _ _ _ _	O	O	O
(8) Organisationsplan			
- EDV	O	O	O
- Arbeitsaufbau	O	O	O
- Arbeitsablauf	O	O	O
- Führungsorganisation	O	O	O
- sonstige:_ _ _ _ _ _ _ _ _	O	O	O
(9) Kostenplan			
- Kostenträgerplan	O	O	O
- Kostenartenplan	O	O	O
- Kostenstellenplan	O	O	O
- sonstige:_ _ _ _ _ _ _ _ _	O	O	O
(10) Bilanzplan	O	O	O
(11) Ergebnisplan			
- Umsatzplan	O	O	O
- Erlösplan	O	O	O
- Gewinnplan	O	O	O
- G u.V-Plan	O	O	O

Planungshorizont / Pläne nach Plangruppen	kurzfristig ___Monate	mittelfristig ___Monate	langfristig ___Monate
(11) Ergebnisplan (Fortsetzung)			
- Gewinnverwendungsplan	O	O	O
- Budgetplan	O	O	O
- Deckungsbeitragsplan	O	O	O
- sonstige:_ _ _ _ _ _ _ _	O	O	O
(12) Gesamtplan			
- Integrierter Unternehmungsgesamtplan (strategisch, operativ)	O	O	O
- Geschäftsbereichsplan	O	O	O
- Regionalplan	O	O	O
- Werksplan	O	O	O
- Sonstige _ _ _ _ _ _ _ _	O	O	O
(13) Weitere Pläne			
- Unternehmungsentwicklungsplan	O	O	O
- Maßnahmenplan	O	O	O
- Beteiligungsplan	O	O	O
- Kapital-/ Vermögensanlageplan	O	O	O
- Wachstumsplan	O	O	O
- Rechtsform-/Rechtsstrukturplan	O	O	O
- Informationssystemplan	O	O	O
- Verwaltungsplan	O	O	O
- Steuerplan	O	O	O
- Vermögensplan	O	O	O

Planungshorizont / Pläne nach Plangruppen	kurz-fristig ___Monate	mittel-fristig ___Monate	lang-fristig ___Monate
(13) Weitere Pläne (Fortsetzung)			
- Standortplan	O	O	O
- Transportplan	O	O	O
- Public Relations Plan	O	O	O
- Umweltbelastungsplan	O	O	O
- Infra-Struktur-Plan	O	O	O

2. Bitte geben Sie nun einen Plan an, zu dem Sie gerne eine Analyse durchführen wollen.

_____-Plan, dieser Plan hat einen Zeithorizont von _____ Monaten

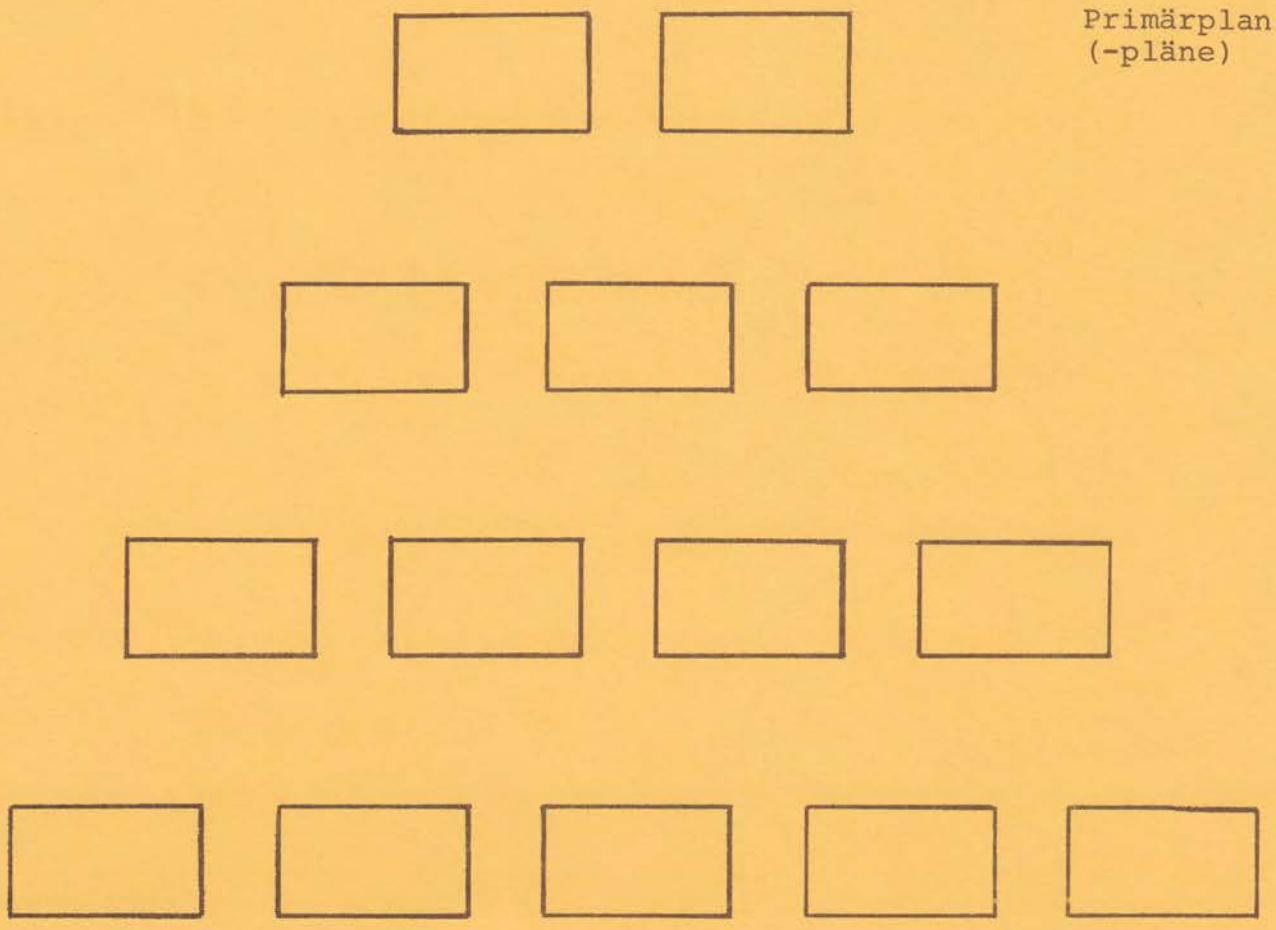
Wählen Sie eine Kurzbezeichnung für den Plan, mit der Sie Ihre Analyse von anderen später unterscheiden können:

Plan ...

(z.B. Plan A ..... für Absatzplan
Plan S ..... für strategischer Plan)

3. Inhaltliche Planverbindungen

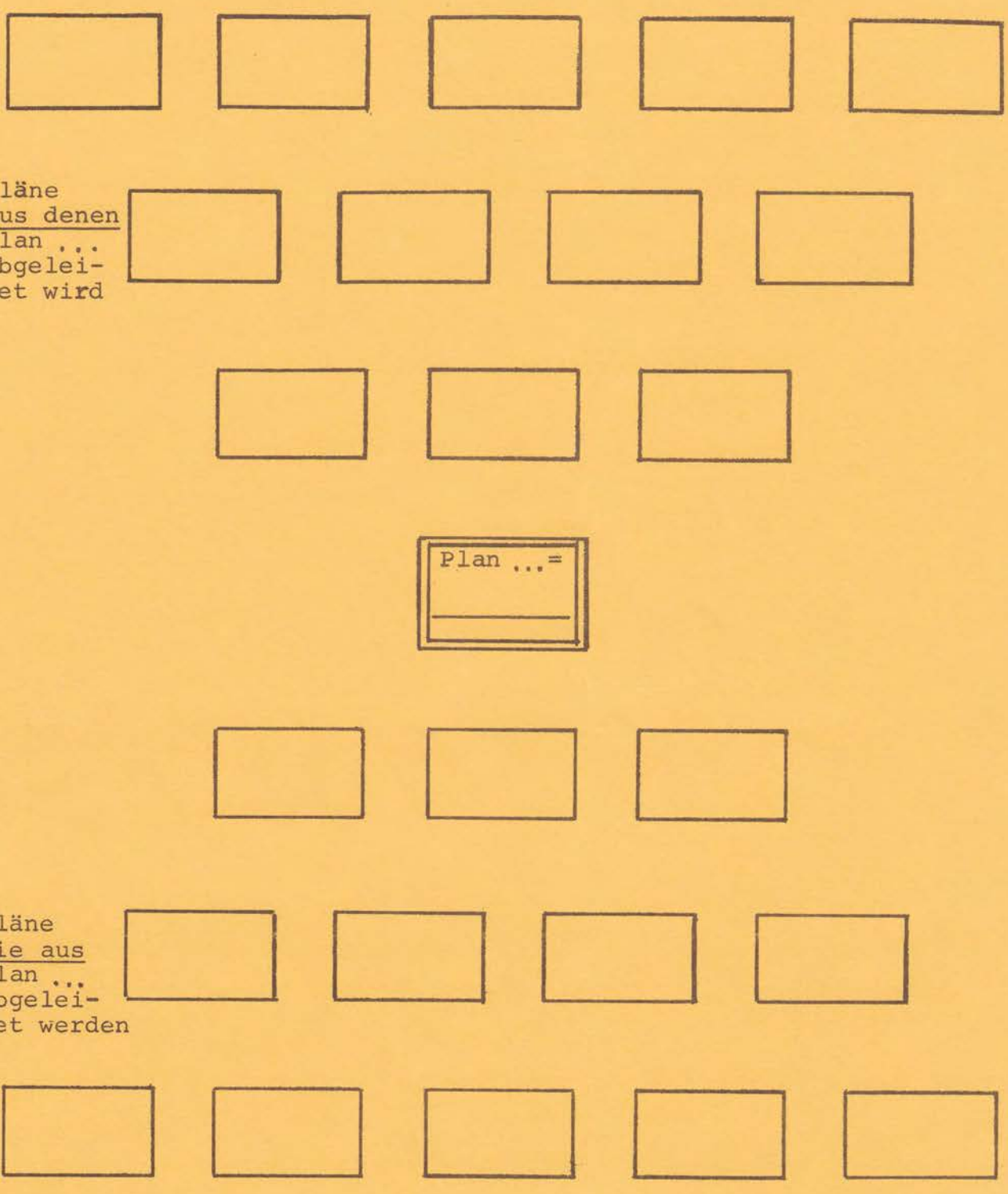
3.1 Geben Sie im folgenden Schaubild an, welcher (welche) Plan (Pläne) in Ihrer Unternehmung als Ausgangspunkt der Planung (Primärplan) angesehen wird (werden) und welche Pläne daraus abgeleitet werden:



Stellen Sie die Verbindungen zwischen den Plänen mit Hilfe von Pfeilen ⟶ ⟵ dar.

Sollten die vorhandenen Felder nicht ausreichen, so erweitern Sie bitte die Zeichnung - gegebenenfalls auf einem gesonderten Blatt.

3.2 Bitte stellen Sie im folgenden Schaubild die Beziehungen des von Ihnen ausgewählten Plans ... zu den übrigen in Ihrer Unternehmung erstellten Plänen dar.



Stellen Sie die Verbindungen zwischen den Plänen mit Hilfe von Pfeilen ⟶ ⟵ dar.

Ziel:
- Erfassung der individuellen Rahmenbedingungen der Planungsorganisation (hierzu zählen Branche, Größe, interne Dynamik)

- Vorbereitung des Vergleichs mit anderen Unternehmungen.

1. Sollte der von Ihnen in diesem Handbuch zu analysierende Plan nicht für die Gesamtunternehmung gelten, sondern nur für einen Teilbereich (z.B. für eine Sparte, einen Geschäftsbereich), geben Sie bitte den Unternehmungsbereich an: - _____ -

   und beantworten Sie die folgenden Fragen nicht nur
   - für die Gesamtunternehmung, sondern auch
   - für den jeweiligen Unternehmungsteilbereich.

1.1 Zu welcher Branche gehört
   die Gesamtunternehmung _____

   der Unternehmungsteilbereich _____

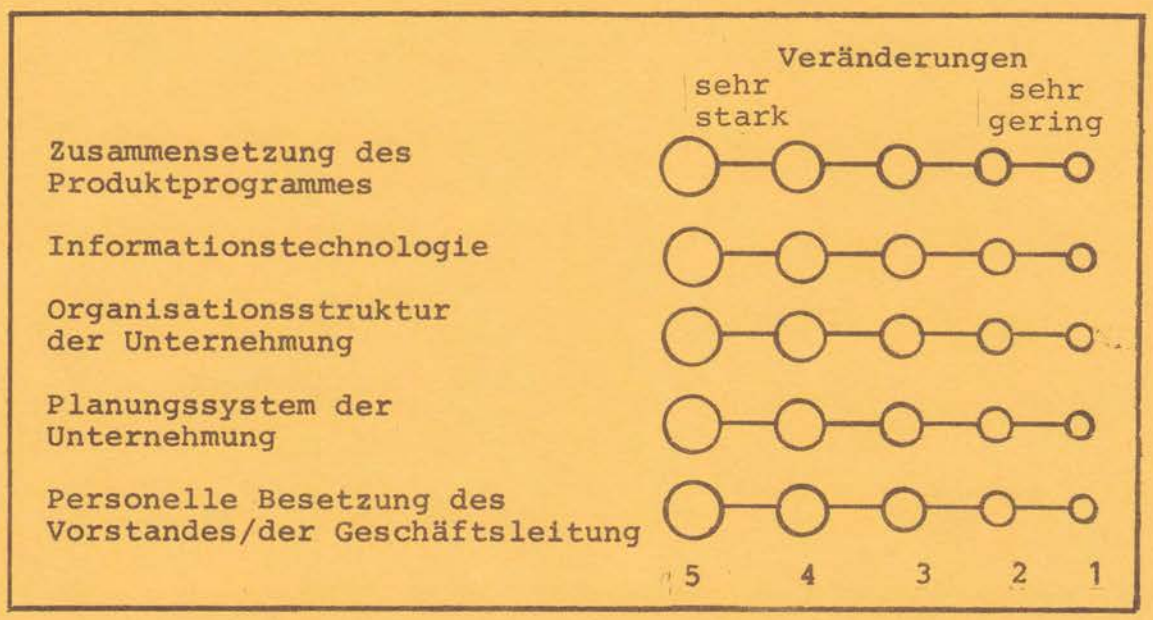
1.2 Wieviele Beschäftigte hat
   die Gesamtunternehmung _____

   der Unternehmungsteilbereich _____

1.3 Wie hoch war der Umsatz (bzw. bei Kreditinstituten u. Versicherungen die Bilanzsumme, das Geschäftsvolumen) im letzten Geschäftsjahr?
   in der Gesamtunternehmung _____ Mio DM

   in dem Unternehmungsteilbereich _____ Mio DM

2. In welchen Bereichen haben sich in den letzten 5 Jahren für die Unternehmung Veränderungen ergeben?



Ziel:
- Aufstellung der an der Planerstellung beteiligten Stellen sowie
- hierarchische Einordnung der Planer in die Unternehmungsorganisation

Bei der Bezeichnung der Planungsorgane wurden globale (übergreifende) Begriffe gewählt, die von unternehmungsinternen Bezeichnungen abweichen können.

1. In der folgenden Tabelle finden Sie eine Reihe von organisatorischen Einheiten, die an Planungstätigkeiten mitwirken können.
Bitte kreuzen Sie an, welche organisatorischen Einheiten in Ihrer Unternehmung vorhanden sind und welche an der Planerstellung des ausgewählten Planes beteiligt sind.

(Wie diese Beteiligung genau aussieht, analysieren wir im Abschnitt PLANUNGSAUFGABEN)

organisatorische Einheit	in der Unternehmung vorhanden	nicht vorh.	an der Planerstellung beteiligt
Vorstand/Geschäftsleitung	o	o	o
Linienmanagement	o	o	o
zentrale Planungsabteilung	o	o	o
dezentrale Planungsabteilungen	o	o	o
Planungsausschuß/-konferenz	o	o	o
(interner) Planungsbeauftragter	o	o	o
Controller	o	o	o
Muttergesellschaft, externer Berater	o	o	o

2. Geben Sie bitte an,wie die folgenden organisatorischen Einheiten bzw. deren Leiter in die Unternehmungsorganisation eingebettet sind.

entfällt	organisatorische Einheit / hierarchische Einordnung	gleichberechtigtes Mitglied der Geschäftsleitung/des Vorstandes	dem Vorsitzenden der Geschäftsleitung/des Vorstandes direkt unterstellt	der gesamten Geschäftsleitung/ dem Vorstand unterstellt	einem Mitglied der Geschäftsleitung/des Vorstandes unterstellt und zwar dem Leiter des U'-bereichs...	einem Nichtmitglied der Geschäftsleitung/des Vorstandes unterstellt und zwar dem Leiter des Bereichs/der Abteilg./d. Sparte
O	der Leiter der zentralen Planungsabteilung ist	O	O	O	_____	_____
O	der Leiter der dezentralen Planungsabteilung für Plan ... ist	O	O	O	_____	_____
O	der Planungsbeauftragte für Plan ... ist	O	O	O	_____	_____
O	der Controller für Plan ... ist	O	O	O	_____	_____

3. Planungsausschüsse/-konferenzen

o entfällt, da in der Unternehmung nicht vorhanden.

3.1 **Welche** Personen der jeweiligen organisatorischen Einheit gehören dem Ausschuß an?

Herkunft der Ausschußmitglieder	Person
Vertreter des Vorstandes/der Geschäftsleitung	
Vertreter aus der zentralen Planungsabteilung	
Vertreter aus den dezentralen Planungsabteilungen	
Vertreter aus den Fachabteilungen und zwar aus den Abteilungen: _____	
_____	
_____	

3.2

Der Planungsausschuß ist für Plan ...	
- eine ständige Einrichtung	o
- wird nur in bestimmten Fällen - ggf. auch für längere Zeiträume - gebildet (ad-hoc-Einrichtung)	o

Ziel: - Zuordnung von Planungsaufgaben zu Planungsorganen:

Die aufgeführten Teilaufgaben der Planung sind nach der Art der Tätigkeiten zu drei Gruppen zusammengefaßt:

. Planerfunktion: Aufgaben der inhaltlichen Planung
z.B.: von der Verarbeitung von Planungsinformationen bis zur Genehmigung der Pläne

. Planungstechniker-funktion: Aufgaben zur Unterstützung der inhaltlichen Planung im Sinne einer Servicefunktion
z.B.: Erarbeitung und Bereitstellung von Planungstechniken; Sammlung und Kommentierung von Planentwürfen

. Moderatorfunktion: Aufgaben der Planung, Organisation und Steuerung des Planungsprozesses im Sinne einer Planungsmanagementfunktion.

Diese Gruppierung ermöglicht die Ermittlung von Tätigkeitsschwerpunkten der verschiedenen Planungsorgane.

1. Planerfunktion zu Plan ...

Bitte streichen Sie in der Kopfzeile die organisatorischen Einheiten, die es in Ihrer Unternehmung nicht gibt und ordnen Sie den Verbleibenden die entsprechenden Planungstätigkeiten zu. Mehrfachnennungen sind möglich.

Planungstätigkeit \ organisatorische Einheit	Tätigkeit wird nicht ausgeführt	Vorstand/Geschäftsleitung	Linienmanagement	zentrale Planungsabteilung	dezentrale Planungsabteilung	Planungsausschuß/-konferenz	interner Planungsbeauftragter	Controller	Mutter/externer Berater
Planungsproblem identifizieren	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Planungsinformationen beschaffen	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Planungsinformationen auswerten	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Sollwerte aufstellen	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Planprämissen erarbeiten, setzen	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Planentwürfe erstellen	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Planalternativen testen, überprüfen	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Planbewertungen vorschlagen	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Plankorrekturen vornehmen	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Plan genehmigen	o	o	o	o	o	o	o	o	o

2. Technikerfunktion zu Plan ...

Bitte streichen Sie in der Kopfzeile die organisatorischen Einheiten, die es in Ihrer Unternehmung nicht gibt und ordnen Sie den Verbleibenden die entsprechenden Planungstätigkeiten zu. Mehrfachnennungen sind möglich.

Planungstätigkeit \ organisatorische Einheit	Tätigkeit wird nicht ausgeführt	Vorstand/Geschäftsleitung	Linienmanagement	zentrale Planungsabteilung	dezentrale Planungsabteilung	Planungsausschuß/-konferenz	interner Planungsbeauftragter	Controller	Mutter/externer Berater
Sammlung und Komplettierung von Planentwürfen	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Überprüfung von Planentwürfen	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Aufbereitung der Planentwürfe für die Entscheidungsträger	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Erarbeitung von Planungstechniken (Modelle, Methoden etc)	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Koordination der Planungstechniken (verw. Begriffe etc.)	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Erarbeitung und/oder Wartung von Datenbanksystemen	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Aus- und Weiterbildung des Planungspersonals	o	o	o	o	o	o	o	o	o

3. Moderatorfunktion zu Plan ...

Bitte streichen Sie in der Kopfzeile die organisatorischen Einheiten, die es in Ihrer Unternehmung nicht gibt und ordnen Sie den Verbleibenden die entsprechenden Planungstätigkeiten zu. Mehrfachnennungen sind möglich.

Planungstätigkeit \ organisatorische Einheit	Tätigkeit wird nicht ausgeführt	Vorstand/Geschäftsleitung	Linienmanagement	zentrale Planungsabteilung	dezentrale Planungsabteilung	Planungsausschuß/-konferenz	interner Planungsbeauftragter	Controller	Mutter/externer Berater
Abgrenzung des Planinhaltes	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Erarbeitung von Vorgehensweisen d. Plg.	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Genehmigung dieser Richtlinien	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Terminierung von Planungsarbeiten	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Überwachung und Kontr. der Planerstellung	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Motivieren und Anregen zum Planen	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Planerstellung veranlassen	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Koordination und Integration mit anderen Plänen	o	o	o	o	o	o	o	o	o

Ziel:

- Zuordnung von gewünschten (Soll-) und vorhandenen (Ist-) Eigenschaften bzw. Fähigkeiten der Planer

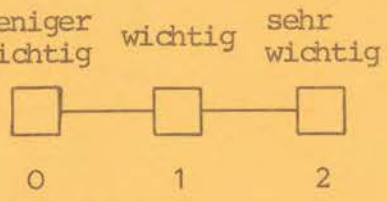
- Aufstellung der Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen für das Planungspersonal.

- Aufstellung zur Art der Besetzung von freien Stellen.

- Aufstellung der Motivationsmittel zur Planung.

Hinweis: Die Blätter sind für maximal 4 Organe eingerichtet. Sollten Sie mehr als 4 Planungsorgane analysieren wollen, empfiehlt es sich, die Checklisten 3.5.1.1 /3.5.1.2 /3.5.2 zu vervielfältigen.

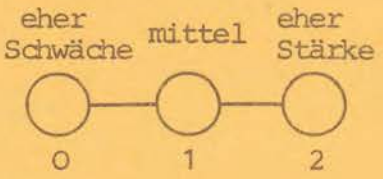
1.1 Bitte wählen Sie bis zu vier organisatorische Einheiten aus (, die nach Ihrer Meinung besonders intensiv an der Planung beteiligt sind oder die Sie besonders gut beurteilen können) und tragen Sie diese in die Kopfzeile der Tabelle ein.
Geben Sie an, welche Eigenschaften bzw. Fähigkeiten Sie bei den Planern, die der jeweiligen organisatorischen Einheit angehören, für besonders notwendig bzw. wünschenswert halten und nutzen Sie die folgenden Abstufungen:



Bitte nehmen Sie sich jedes Planungsorgan gesondert vor und bewerten sie nacheinander die einzelnen notwendigen bzw. wünschenswerten Eigenschaften.

organisatorische Einheit / Eigenschaften/ Fähigkeiten												
	0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2
betriebswirtschaftliche Kenntnisse												
volkswirtschaftliche Kenntnisse												
unternehmensspezifisches Know-how												
Kenntnisse von Planungsmethoden												
EDV-Kenntnisse												
analytisches Denkvermögen												
Kreativität												
Team- und Kontaktfähigkeit												
Kooperationsbereitschaft												
Überzeugungsfähigkeit												
Koordinationsfähigkeit												
Urteilsfähigkeit												
Objektivität u. Unvoreingenommenheit												
Sonstige:												

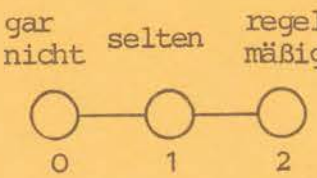
1.2 Bitte tragen Sie zunächst die von Ihnen ausgewählten organisatorischen Einheiten in die Kopfzeile der Tabelle ein.
Geben Sie nunmehr an, welche dieser Eigenschaften bzw. Fähigkeiten bei den Planern tatsächlich vorhanden bzw. nicht vorhanden sind, d.h. wo eine Stärke oder eine Schwäche des Planungspersonals des jeweiligen Planungsorgans vorliegt.
Sie können folgende Abstufung vornehmen:



Bitte gehen Sie auch hier wieder für jedes Organ die einzelnen Eigenschaften durch und seien Sie bei Ihrer Beurteilung möglichst kritisch und objektiv!

organisatorische Einheit / Eigenschaften/ Fähigkeiten	____ 0 1 2	____ 0 1 2	____ 0 1 2	____ 0 1 2
betriebswirtschaftliche Kenntnisse	○-○-○	○-○-○	○-○-○	○-○-○
volkswirtschaftliche Kenntnisse	○-○-○	○-○-○	○-○-○	○-○-○
unternehmensspezifisches Know-how	○-○-○	○-○-○	○-○-○	○-○-○
Kenntnisse von Planungsmethoden	○-○-○	○-○-○	○-○-○	○-○-○
EDV-Kenntnisse	○-○-○	○-○-○	○-○-○	○-○-○
analytisches Denkvermögen	○-○-○	○-○-○	○-○-○	○-○-○
Kreativität	○-○-○	○-○-○	○-○-○	○-○-○
Team- und Kontaktfähigkeit	○-○-○	○-○-○	○-○-○	○-○-○
Kooperationsbereitschaft	○-○-○	○-○-○	○-○-○	○-○-○
Überzeugungsfähigkeit	○-○-○	○-○-○	○-○-○	○-○-○
Koordinationsfähigkeit	○-○-○	○-○-○	○-○-○	○-○-○
Urteilsfähigkeit	○-○-○	○-○-○	○-○-○	○-○-○
Objektivität u. Unvoreingenommenheit	○-○-○	○-○-○	○-○-○	○-○-○
Sonstige:	○-○-○	○-○-○	○-○-○	○-○-○

2. Bitte tragen Sie zunächst die von Ihnen ausgewählten organisatorischen Einheiten in die Kopfzeile der Tabelle ein.
Geben Sie an, in welcher Weise die Aus- und Weiterbildung der Planer, die der jeweiligen organisatorischen Einheit angehören, bezogen auf ihre Planungsaufgaben erfolgt. Sie können folgende Abstufung vornehmen:



Aus- u. Weiterbildungsmaßnahmen \ organisatorische Einheit												
	0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2
Lesen von Fachliteratur (Zeitschriften, Bücher)	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Informations- u. Erfahrungsaustausch mit anderen Untern./Verbänden	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Untern.interne Schulungen u. Seminare	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Unternehmensexterne Seminare	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
on-the-job Training	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
job-rotation zwischen Linien- und Stabsstellen	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Planeraustausch zwischen Mutter - Tochteruntern.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Erfahrungsaustausch zw. Mutter - Tochteruntern.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Erfahrungsaustausch/Koop. mit wiss. Institutionen	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Sonstige:	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
weiß nicht		○			○			○			○	

3. Bitte streichen Sie die organisatorischen Einheiten, die es in Ihrer Unternehmung nicht gibt und geben Sie für die verbleibenden Einheiten an, wie in der Vergangenheit freie Stellen neu besetzt wurden.

Besetzungsmodus / organisatorische Einheit	freie Stellen wurden überwiegend mit Mitarbeitern aus eigenen Reihen besetzt	es wurden vorwiegend neue Mitarbeiter am freien Arbeitsmarkt angeworben	beide Möglichkeiten wurden etwa in gleichem Maße benutzt	weiß nicht
Vorstand/ Geschäftsleitung	O	O	O	O
Linienmanagement	O	O	O	O
zentrale Planungsabteilung	O	O	O	O
dezentrale Planungsabteilung	O	O	O	O
Planungsausschuß/ -konferenz	O	O	O	O
interner Planungsbeauftragter	O	O	O	O
Controller	O	O	O	O
Muttergesellschaft/ externer Berater	O	O	O	O

4. Motivation des Planungspersonals

Kreuzen Sie bitte an

☐ welche der folgenden Möglichkeiten Sie für wünschenswerte bzw. überzeugende Motivationsmittel zur Planung halten,

o wie die Mitarbeiter in Ihrer Unternehmung tatsächlich zur Planung motiviert werden.

☐	o	durch Überredung
☐	o	durch Hinweis auf übergeordnete Instanzen
☐	o	durch die Einbeziehung der Planungsaktivitäten in die Mitarbeiterbeurteilung
☐	o	durch eine aktive Unterstützung der Planung von Seiten der Geschäftsleitung
☐	o	durch Fortbildungsseminare zur Planung
☐	o	durch Anforderungen seitens der Muttergesellschaft
☐	o	gar nicht
☐	o	sonstiges _

Unter Planungstechnologie soll die Unterstützung der Planung durch den Einsatz von Verfahren, Methoden und Modellen (= Planungsinstrumente) verstanden werden.

Ziel:

- Zuordnung von Planungsinstrumenten zu dem ausgewählten Plan einschließlich der Intensität des Einsatzes

- Unterstützung der Planungstätigkeit durch die automatisierte Datenverarbeitung.

1. Im folgenden finden Sie eine am Kriterium der Vollständigkeit orientierte und daher sehr umfangreiche Liste von Instrumenten, die bei der Planung Verwendung finden können, zum großen Teil jedoch auch bei Experten noch weitgehend unbekannt sind. Im Einzelfall, d.h. bezogen auf einen bestimmten Teilplan werden in der Regel nur sehr wenige der aufgelisteten Instrumente zum Einsatz kommen. Falls eines der aufgeführten Instrumente bezogen auf den von Ihnen ausgewählten Teilplan eingesetzt wird, geben Sie bitte an, ob dies

◯ regelmäßig oder ◯ selten

geschieht.

Instrumente bei Plan ...		
(1) zur Informationssammlung		
Fragebogen		
- eigene	◯	◯
- Marktforschungsinstitute	◯	◯
Interwiews		
- eigene	◯	◯
- Marktforschungsinstitute	◯	◯
- Expertengespräche, Fachgremien, Erfahrungsaustausch	◯	◯
Checklisten	◯	◯
Dokumentenanalyse		
- Zeitschriften	◯	◯
- Statistiken	◯	◯
- externe Gutachten, Auftragsstudien	◯	◯
- Wirtschaftsbriefe, Verbandsberichte	◯	◯

Instrumente bei Plan ...		
Dokumentenanalyse (Forts.)		
- Betriebsstatistik u. Rechnungswesen	○	○
- sonstige Instrumente		
_ _ _ _ _ _	○	○
_ _ _ _ _ _	○	○
_ _ _ _ _ _	○	○
(2) zur Aufbereitung der Informationen		
Statistische Auswertungs Methoden		
- Methoden zur Durchschnittsbildung	○	○
- Korrelationsrechnung	○	○
- Regressionsrechnung	○	○
- Varianzanalysen	○	○
- Faktorenanalysen	○	○
- Clusteranalysen	○	○
- Wahrscheinlichkeitsrechnung (Risikoanalyse etc.)	○	○
- Input-Output-Tabellen	○	○
Prognosemethoden		
- Trendextrapolationen	○	○
- Exponentielle Glättung	○	○
- Saisonbereinigungsmethoden	○	○
- Wachstums-, Sättigungsfunktionen	○	○
- Zeitreihenprognosemodelle	○	○
- Ökonometrische Modelle	○	○
- Spektralanalyse	○	○
- Lebenszyklus-Analyse	○	○

Bitte geben Sie nicht an, welche Instrumente Sie kennen, sondern nur, ob Sie das Instrument bezogen auf den ausgewählten Plan

○ regelmäßig
oder
○ selten

einsetzen.

Instrumente bei Plan ...		
Operations Research Methoden/Modelle		
- lineare/nicht lineare Programmierung	○	○
- dynamische Programmierung	○	○
- Simulationsmethoden	○	○
- Sensitivitätsanalysen	○	○
- Netzplantechnik	○	○
- Spieltheoretische Modelle	○	○
- Warteschlangenmodelle	○	○
- Systemtheoretische Modelle (Regelkreismodelle)	○	○
Sonstige Methoden/ Verfahren		
- Verwendung von Kennzahlen (z.B.: für Cash Flow, Rentabilität)	○	○
- Gap Projektion	○	○
- Kepner-Tregoe-Methode	○	○
- sonstige Verfahren zur Aufbereitung der Informationen:		
----------	○	○
----------	○	○
----------	○	○

Instrumente bei Plan ...		
(3) zur Darstellung der Informationen		
- Profile	○	○
- Balken-/Stabdiagramme	○	○
- Flußdiagramme	○	○
- Beschreibungsmodelle	○	○
- Tabellen	○	○
- Netzpläne	○	○
- Kurven	○	○
- Texte	○	○
- sonstige:		
_____	○	○
_____	○	○
_____	○	○
(4) zur Bewertung		
- Kosten-Nutzen-/ Wirtschaftlich-keitsanalysen	○	○
• Nutzwert-analyse	○	○
- math. Entscheidungs-modelle	○	○
• Entscheidungs-bäume	○	○
• Entscheidungs-tabellen	○	○
• Entscheidungs-regeln	○	○
• Entscheidungs-funktionen	○	○

Instrumente bei Plan ...		
(4) zur Bewertung (Forts.)		
- Bewertungsprofile	◯	○
- Verfahren der Investitionsrechnung (z.B.:interner Zinsfuß,Kapitalwertmethode)	◯	○
- Rangstufenverfahren	◯	○
- Break-Even-Analyse	◯	○
- Relevanzbäume	◯	○
- Portfolio-Analyse	◯	○
- ABC-Analyse	◯	○
- Risikoanalyse	◯	○
- Verwendung von Erfahrungswerten	◯	○
(5) zur Ideenfindung		
- Brainstorming	◯	○
- Methode 635	◯	○
- Synektik	◯	○
- morphologische Methode	◯	○
- Delphi-Methode	◯	○
- Scenario-writing	◯	○
- Analogieschlüsse	◯	◯
- Bionik	◯	○
- progressive Abstraktion	◯	○

2. Werden Planungsaktivitäten in Ihrer Unternehmung generell durch die automatisierte Datenverarbeitung (ADV) unterstützt?

Ja O

Nein O

→ weiter auf Seite

ADV-Unterstützung für Plan ...	
Ja	O
Nein	O
im Aufbau, geplant	O

3. In welcher Weise wird die Planerstellung durch die ADV unterstützt?

	Plan ...
(1) Durch Speicherung der zur Planerstellung benötigten Informationen wie:	
- Istdaten vergangener Perioden	O
- Solldaten vergangener Perioden	O
- Solldaten zukünftiger Perioden	O
- Umweltinformationen	O
- Prognosedaten über den zu planenden Bereich	O
- sonstiges _ _ _ _ _ _ _ _ _ _	O
(2) Durch Aufbereitung der Inputinformationen mittels statistischer Verfahren (z.B. Durchschnittsbildung, Korrelationsrechnung, Regressionsrechnung usw. siehe S.42)	O
(3) Durch Simulation von Alternativplänen auf der Basis von:	
- Teilmodellen	O
- Gesamtmodellen	O
(4) Durch Speicherung und Darstellung von Plänen	
- Planwerte werden über Drucker ausgegeben	O
- Zeichnungen werden mittels Plotter erstellt	O
- Pläne können über Bildschirm eingesehen werden	O
(5) Die Planerstellung erfolgt durch den Computer selbst	O
(6) Sonstiger ADV-Einsatz zur Unterstützung der Planung:	
_ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _	O
_ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _	O
_ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _	O

Ziel:
- Aufstellung von Anlässen, die einen Planungsprozeß in Gang setzen,
- Aufstellung zum zeitlichen Ablauf der Planung,
- Aufstellung zu Plankorrekturen,
- Aufstellung zur zeitlichen Reihung von Plänen,
- Aufstellung zur Ableitungsrichtung der Pläne,
- Aufstellung von Regelungen zur Lösung von Konflikten.

1. Welche Anlässe setzen den Planungsprozeß in Gang?

Planungsanlässe	Plan...
routinemäßig zu bestimmten Zeitpunkten	o
sonstige Anlässe:_ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _	o
_ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _	o
_ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _	o

2. Wie sieht bei Ihnen der zeitliche Ablauf der Planung - bezogen auf den von Ihnen ausgewählten Plan - im "Normalfall" aus ?

Planungstermine	Plan ...
(1) In welchem Kalendermonat beginnt die Planung für die nächste Periode?	
(2) In welchem Monat liegen die ersten Planentwürfe vor?	
(3) Wann erfolgt eine erste (Vor-)Abstimmung mit anderen Teilplänen?	
(4) Wann erfolgt die Kontrolle der Planentwürfe?	
(5) Wann erfolgt die Genehmigung des Plans?	
(6) Der Plan ist jeweils gültig: (Angabe der jeweiligen Kalendermonate)	von-bis:
(7) Die Planung unterliegt keiner geregelten zeitlichen Abfolge	o

3. Wird bei gravierenden Abweichungen zwischen Plan- und Istgröße eine Plankorrektur durchgeführt?

	Plan...
(1) nein, der Plan wird grundsätzlich bis zum Ende der Geltungsdauer mit durchgezogen und erst mit dem nächsten Plan korrigiert	O
(2) ja, auf Veranlassung:	
- des Vorstandes/der Geschäftsleitung	O
- des Linienmanagements	O
- der zentralen Planungsabteilung	O
- der dezentralen Planungsabteilung	O
- des Planungsausschusses/-konferenz	O
- des internen Planungsbeauftragten	O
- des Controllers	O
- der Muttergesellschaft/des externen Beraters	O
(3) ja, eine Plankorrektur erfolgt ohne besondere Anweisung:	
- bei Überschreitung einer Soll-/Ist-abweichung von:	___%
- bei sonstigen Anlässen und zwar:	
_____	O
_____	O

4. Kreuzen Sie bitte an, welches System der zeitlichen Reihung von Plänen für Ihre Planung zutrifft.

Planungssystem	Plan...
(1) Rollende Planung z.B.: 1979 80 81 82 83 84 1980 81 82 83 84 85 1981 82 83 84 85 86	o
(2) Blockplanung z.B.: 1979 80 1980 81 1981 82	o
(3) Gemischtes System z.B.: 1979 80 81 82 83 1981 82 83 84 85 1983 84 85 86 87	o
(4) Projektplanung z.B.: 1979 80 81 82	o
(5) Wir planen nach einem anderen System und zwar: _	o

5. Grundsätzlich gibt es zwei Möglichkeiten der Ableitung von Plänen. Kreuzen Sie auf der folgenden Skala innerhalb der beiden Extremstandpunkte die Vorgehensweise an, die tendenziell für den von Ihnen ausgewählten Plan charakteristisch ist.

Planableitung		Plan...
(1) zunächst werden auf der oberen Managementebene globale Rahmenpläne aufgestellt, aus denen dann die nachgeordneten Instanzen sukzessiv Ihre Teilpläne ableiten. (top-to-down-approach)	totaler top-to down approach	
	1	o
	2	o
	3	o
	4	o
	5	o
	6	o
	7	o
	8	o
	9	o
(2) zunächst werden auf der unteren Managementebene Teilpläne erstellt, die anschließend zu übergeordneten Plänen zusammengefaßt werden (bottom-up-approach)	totaler bottom -up approach	

6. Wie werden Konflikte gelöst, die im Rahmen der Planung auftreten? (Mehrfachnennungen sind möglich)

	Plan...
- durch direkte Diskussion zwischen den Beteiligten	o
- durch Einschaltung eines unabhängigen Vermittlers	o
- durch Einschaltung und Entscheidung übergeordneter Instanzen/ der Muttergesellschaft	o
- durch Diskussion in einer Planungsgruppe (-ausschuß/-konferenz etc.)	o
- Konflikte tauchen nicht auf	o
- die Konfliktlösung erfolgt durch: _____	o
_____	o

Unter "Formalisierung" wird die schriftliche Festlegung der Regelungen zur Organisation der Planung verstanden.

Ziel:
- Aufstellung zur Nutzung von Formalisierungshilfsmitteln (= Instrumente, die zur Formalisierung eingesetzt werden),
- Aufstellung der Aspekte der Planungsorganisation, die in irgendeiner Weise schriftlich fixiert sind,
- Aufstellung von Unterrichtsformen für die Mitarbeiter über die Regelungen zur Organisation der Planung.

1. Im folgenden finden Sie eine Liste von Instrumenten, die zur Formalisierung der Planung eingesetzt werden können. Falls Sie eines oder mehrere dieser Instrumente benutzen, geben Sie bitte an, ob der Einsatz weit ausgebaut oder ansatzweise erfolgt.

   ◯ weit ausgebaut ○ ansatzweise

Instrumente	Plan ....
- Stellenbeschreibungen	◯ ○
- Planungsrichtlinien/Rahmenvorgaben	◯ ○
- schriftlich fixierte Geschäftsgrundsätze	◯ ○
- Planungshandbücher (Metapläne)	◯ ○
- Ablaufdiagramme	◯ ○
- Netzpläne	◯ ○
- Schaubild der Planungsorganisation	◯ ○
- Aktennotizen	◯ ○
- veröffentlichte Protokolle	◯ ○
- Formblätter zur Erfassung der Inputdaten	◯ ○
- Formblätter für Pläne	◯ ○
- Sonstige: _____	◯ ○
_____	◯ ○
_____	◯ ○

2. Geben Sie bitte an, welche der folgenden Aspekte der Planung in Ihrer Unternehmung schriftlich geregelt sind:

○ detailliert geregelt ○ global geregelt

Folgende Aspekte sind schriftlich geregelt:	Plan ...
- Welche Inhalte die Pläne aufweisen sollen	○ ○
- Auf welchen Zeitraum die Pläne sich erstrecken sollen	○ ○
- Wer Einsicht in die Pläne nehmen darf (Vertraulichkeit der Pläne)	○ ○
- Welche (Input-)Informationen zur Planerstellung zu beschaffen und auszuwerten sind	○ ○
- Welche organisatorischen Einheiten an der Planerstellung zu beteiligen sind	○ ○
- Welche Aufgaben und Kompetenzen die Planungsträger im Rahmen der Planerstellung haben	○ ○
- Wie die Zusammenarbeit zwischen den Planungsträgern zu erfolgen hat. (z. B.: Art u. Häufigkeit der Kommunikation; zeitl. u. sachl. Koordination)	○ ○
- Wie auftretende Konflikte gelöst werden sollen	○ ○
- Welche Planungsinstrumente einzusetzen sind	○ ○
- In welcher Weise die Plgs.aktivitäten durch die ADV unterstützt werden sollen	○ ○
- Welche Zeitpunkte im Planungsprozeß (Beginn, Abstimmung, Kontrolle etc.) einzuhalten sind	○ ○
- Welche Instrumente zur Formalisierung heranzuziehen sind	○ ○
- Welche Aspekte der Planung formalisiert werden sollen	○ ○
- Sonstige Aspekte und zwar: _____	○ ○

3. In welcher Form wird das Planungspersonal in Ihrer Unternehmung über die Planung betreffende und schriftlich fixierte Regelungen unterrichtet? (Mehrfachnennungen sind möglich)

- gar nicht, hierzu bestehen keine Regelungen	o
- durch mündliche Weitergabe	o
- durch Merkblätter/Formblätter	o
- durch Umläufe/Rundschreiben	o
- durch die Ausgabe von Planungshandbüchern/ Planungsrichtlinien	o
- durch sonstige Informationsmittel, und zwar:	
_ _	o
_ _	o

Wie Sie wissen, ist auch die Planung und ihre organisatorische Gestaltung mit einer Vielzahl von Problemen verbunden, die wohl in keiner Unternehmung allesamt gleich zufriedenstellend gelöst sind.

Ziel:
- Darstellung von Schwachstellen der Planungsorganisation bezogen auf den ausgewählten Plan,
- Analyse von Planabweichungen und Plankorrekturen,
- Erfassung der "Akzeptanz"(Einschätzung der innerbetrieblichen Unterstützung bzw. der Widerstände gegenüber) der Planung in der Unternehmung.

Um ein möglichst vollständiges Bild der Stärken und Schwächen der Planungsorganisation zu erhalten, sollte dieser Baustein von möglichst vielen Mitarbeitern, die an der Planung beteiligt sind, ausgefüllt werden.

1. In der folgenden Tabelle finden Sie eine Reihe wertender Aussagen zur Organisation der Planung. Bitte geben Sie an, inwieweit diese Aussagen für die Planung in Ihrer Unternehmung - wieder bezogen auf den von Ihnen ausgewählten Plan - Ihrer Meinung nach zutreffen.

   Hierbei bedeuten die Extremwerte

   5 = die Aussage *stimmt* für unsere Planungsorganisation

   1 = die Aussage *stimmt nicht* für unsere Planungsorganisation

   Die dazwischenliegenden Werte (4, 3, 2) stellen Abstufungen der "Außen"-werte dar. Scheuen Sie sich jedoch nicht, gerade durch Ankreuzen der Extremwerte prononciert Stellung zu nehmen!

Aussagen zur Planungsorganisation	Plan ... *stimmt*	*stimmt nicht*
die verschiedenen Planungsaufgaben sind inhaltlich nicht eindeutig abgegrenzt	5 4 3 2 1	
die Planungsaufgaben sind nicht richtig auf die jeweiligen Planungsträger verteilt	5 4 3 2 1	
die Planungsaktivitäten werden wirksam koordiniert	5 4 3 2 1	
die Anzahl der auf Planungsaufgaben spezialisierten Stellen ist ausreichend	5 4 3 2 1	
die Mechanismen zur Lösung von Konflikten sind hinreichend	5 4 3 2 1	
die Planer werden durch die Geschäftsleitung hinreichend motiviert und unterstützt	5 4 3 2 1	
die Fachbereiche zeigen nur eine geringe Bereitschaft, planungsrelevante Informationen zu liefern	5 4 3 2 1	

Aussagen zur Planungsorganisation	Plan ... stimmt	stimmt nicht
die Ausbildung und die Weiterbildungsmöglichkeiten der Planer sind unzureichend	5	1
der Besetzungsmodus für vakante Planerstellen ist sinnvoll	5	1
die eingesetzten Planungsmethoden/-modelle haben sich bewährt	5	1
die Anzahl der zur Verfügung stehenden Planungsmethoden/-modelle ist ausreichend	5	1
die Planung wird durch den Computer (noch) nicht wirksam genug unterstützt	5	1
die zeitlichen Abläufe im Planungsprozeß (wie z.B. Beginn der Planerstellung, Kontrollzeitpunkte) sind nur unzureichend geregelt	5	1
Terminüberschreitungen kommen häufiger vor	5	1
Unser Planungssystem ist hinreichend schriftlich fixiert	5	1
der Plan ist für die Planausführenden nicht immer verständlich	5	1
der verabschiedete Plan wird von den für die Ausführung Verantwortlichen häufig nicht akzeptiert	5	1
der Plan enthält alle für die Ausführenden wichtigen Informationen	5	1
der Detaillierungsgrad des Planes ist ausreichend	5	1
der Plan erstreckt sich über einen hinreichend langen Zeithorizont	5	1
Anpassungen des Planes an Umweltveränderungen sind jederzeit leicht möglich	5	1

2. Bitte geben Sie an, wie groß die Abweichung der Planwerte von den tatsächlich erreichten Werten im vergangenen Geschäftsjahr /in der vergangenen Planperiode war.

	Plan ...
- die Planwerte wurden eingehalten	O
- die Planwerte wurden überschritten, und zwar um:	___%
- die Planwerte wurden unterschritten, und zwar um:	___%

3. Wurden die von Ihnen ausgewählten Pläne im letzten Geschäftsjahr /in der vergangenen Planperiode korrigiert?

	Plan ...
- nein	O
- ja	O
- falls ja, wie oft?	_ mal

4. Wie schätzen sie den Status der Planung in Ihrer Unternehmung - bezogen auf den ausgewählten Plan - ein?

	Plan ...
- voll akzeptiert, von allen unterstützt	O
- akzeptiert, von den meisten unterstützt	O
- Befürworter und Gegner halten sich die Waage	O
- kaum akzeptiert, stößt auf erhebliche Widerstände	O
- nicht akzeptiert, nur von einigen wenigen unterstützt	O

Ziel: - Analyse der Einstellung verschiedener Mitarbeiter zu ausgewählten Aspekten der Planung (Planungstheorie, Planungspraxis etc.).

Dieser Baustein sollte möglichst von mehreren Mitarbeitern derselben bzw. verschiedener organisatorischer Einheiten und Hierarchiestufen ausgefüllt werden.

1. Nachstehend finden Sie 23 Gegensatzpaare. Sie werden nun gebeten, den Begriff

PLANUNGSPRAXIS

mit Hilfe dieser Gegensätze zu beurteilen.

Meinen Sie, daß der Begriff Planungspraxis z.B. eher mit "aktiv" als mit "passiv" zusammenhängt, dann umkreisen Sie die Zahlen 1, 2, oder 3. Je mehr Sie "aktiv" urteilen, desto mehr müssen Sie nach links, je mehr Sie "passiv" urteilen, desto mehr müssen Sie nach rechts gehen. Die Position 4 bedeutet, daß Sie sich nicht für eine Richtung entscheiden können. Bitte urteilen Sie schnell, im Zweifelsfall nach dem ersten Eindruck. Lassen Sie keine Zeile aus und umkreisen Sie in keiner Zeile zwei Zahlen!

1.	aktiv	1	2	3	4	5	6	7	passiv
2.	wiederholend	1	2	3	4	5	6	7	verändernd
3.	sicher	1	2	3	4	5	6	7	unsicher
4.	ruhig	1	2	3	4	5	6	7	bewegt
5.	klar	1	2	3	4	5	6	7	neblig
6.	beruhigend	1	2	3	4	5	6	7	aufregend
7.	ruhend	1	2	3	4	5	6	7	beschäftigt
8.	vertraut	1	2	3	4	5	6	7	fremd
9.	konzentriert	1	2	3	4	5	6	7	wirr
10.	mühevoll	1	2	3	4	5	6	7	leicht
11.	reichhaltig	1	2	3	4	5	6	7	spärlich
12.	weit	1	2	3	4	5	6	7	eng
13.	überlegt	1	2	3	4	5	6	7	sorglos
14.	einfach	1	2	3	4	5	6	7	kompliziert
15.	wertvoll	1	2	3	4	5	6	7	wertlos
16.	chaotisch	1	2	3	4	5	6	7	geordnet
17.	oberflächlich	1	2	3	4	5	6	7	tiefgründig
18.	bedeutungslos	1	2	3	4	5	6	7	bedeutungsvoll
19.	statisch	1	2	3	4	5	6	7	dynamisch
20.	emotional	1	2	3	4	5	6	7	rational
21.	unklar	1	2	3	4	5	6	7	präzise
22.	kontrolliert	1	2	3	4	5	6	7	zufällig
23.	förmlich	1	2	3	4	5	6	7	formlos

2. Beurteilen Sie bitte nun den Begriff

PLANUNGSTHEORIE

mit den gleichen Gegensatzpaaren.
Orientieren Sie sich nicht an Ihren vorherigen Antworten, blättern Sie daher auch nicht zurück. Gehen Sie wieder zügig vor und lassen Sie keine Zeile aus.

1.	aktiv	1	2	3	4	5	6	7	passiv
2.	wiederholend	1	2	3	4	5	6	7	verändernd
3.	sicher	1	2	3	4	5	6	7	unsicher
4.	ruhig	1	2	3	4	5	6	7	bewegt
5.	klar	1	2	3	4	5	6	7	neblig
6.	beruhigend	1	2	3	4	5	6	7	aufregend
7.	ruhend	1	2	3	4	5	6	7	beschäftigt
8.	vertraut	1	2	3	4	5	6	7	fremd
9.	konzentriert	1	2	3	4	5	6	7	wirr
10.	mühevoll	1	2	3	4	5	6	7	leicht
11.	reichhaltig	1	2	3	4	5	6	7	spärlich
12.	weit	1	2	3	4	5	6	7	eng
13.	überlegt	1	2	3	4	5	6	7	sorglos
14.	einfach	1	2	3	4	5	6	7	kompliziert
15.	wertvoll	1	2	3	4	5	6	7	wertlos
16.	chaotisch	1	2	3	4	5	6	7	geordnet
17.	oberflächlich	1	2	3	4	5	6	7	tiefgründig
18.	bedeutungslos	1	2	3	4	5	6	7	bedeutungsvoll
19.	statisch	1	2	3	4	5	6	7	dynamisch
20.	emotional	1	2	3	4	5	6	7	rational
21.	unklar	1	2	3	4	5	6	7	präzise
22.	kontrolliert	1	2	3	4	5	6	7	zufällig
23.	förmlich	1	2	3	4	5	6	7	formlos

3. Im folgenden finden Sie eine Reihe von Aussagen, die unterschiedliche Auffassungen zur Planung wiedergeben. Keine dieser Aussagen ist richtig oder falsch, sondern lediglich Ausdruck einer unterschiedlichen Einstellung zum Phänomen Planung im Betrieb. Kreuzen Sie bitte das jeweilige Feld dort an, wo die Aussage ihrer persönlichen Auffassung am nächsten kommt. Gehen Sie dabei zügig vor und verlassen Sie sich im Zweifelsfall auf den ersten Eindruck! Nutzen Sie die Bandbreite der vorgegebenen Skala voll aus!

3.1 Planung muß alle Betroffenen am Entscheidungsprozeß gleichberechtigt teilhaben lassen. Bei unterschiedlichen Auffassungen muß man sich zusammensetzen.

Planung erfordert ein hohes Maß an Kreativität, Intelligenz und Sachverstand. Daher sollten insbesondere befähigte Spezialisten die Entscheidungen im Planungsprozeß beeinflussen.

1	2	3	4	5	6	7

3.2 Planung kann nur von Planungsträgern innerhalb der Unternehmung betrieben werden, weil diese den Betrieb entsprechend kennen.

Es ist zweckmäßig, bei Planungsprozessen auch externe Planungsträger (Berater, Verbände) mit einzubeziehen, da Planung sonst zu betriebsblind erfolgt.

1	2	3	4	5	6	7

3.3 Planung ist ein kreativer Prozeß. Generelle, schriftlich fixierte Vorschriften über die Vorgehensweise und den Ablauf sind daher nicht zweckmäßig.

Ein komplexer Prozeß wie der Planungsprozeß kommt ohne generelle Vorschriften, an die sich die Planungsträger zu halten haben, nicht aus.

1	2	3	4	5	6	7

3.4 Planung ist eine Sache, die man relativ eigenständig in der Unternehmung betreiben kann. Insofern sollte man selbständige organisatorische Einheiten, die sich nur mit Planung befassen, einrichten.

Planung läßt sich nicht von anderen Aufgaben wie etwa Kontrolle oder Realisation trennen. Deswegen sollte es auch keine selbständigen organisatorischen Einheiten für Planung geben.

1	2	3	4	5	6	7

3.5 Planung sollte von "unten nach oben" entwickelt werden, indem Ziele "vor Ort" gesetzt und anschließend auf höheren Ebenen integriert werden.

Planung sollte von "oben nach unten" entwickelt werden, indem aus den "oben" gesetzten Zielen nachgeordnete Ziele und Maßnahmen abgeleitet werden.

1	2	3	4	5	6	7

3.6 Planung und Kontrolle sind untrennbar miteinander verbunden. Ohne Überprüfung der gesetzten Ziele und Maßnahmen ist eine Beurteilung des Plans nicht möglich und ein neuer Planungsprozeß nicht sinnvoll.

Wichtig ist das Setzen von Zielen und die Vorgabe von Maßnahmen. Auf die Kontrolle dieser Vorgaben kommt es nicht so sehr an, da man ja eigentlich nie ganz erreicht, was man sich vorgenommen hat.

1	2	3	4	5	6	7

3.7 Planung ist in erster Linie eine Aufgabe der Linie. Stäbe können unterstützend einbezogen werden.

Planung sollte sich überwiegend in speziellen Stäben vollziehen, da die Linienmanager dafür keine Zeit haben. Der Stab fällt die Entscheidungen, die dann von der Linie noch bestätigt werden.

1	2	3	4	5	6	7

3.8 Planung legt Gedankengänge offen und macht sie damit kontrollierbar. Indem sie eine Vielzahl relevanter Faktoren berücksichtigt, verhindert sie eher Fehlentscheidungen.

Planung kann das Fingerspitzengefühl des Managers nicht ersetzen. Letztlich kommt es doch auf die richtige Intuition an.

1	2	3	4	5	6	7

3.9 Betriebswirtschaftliche Planung ist überwiegend auf betriebsinterne Fragen und Probleme des Marktes beschränkt.

Betriebswirtschaftliche Planung sollte auch gesamtwirtschaftliche Aspekte z. B. die bewußte Beeinflussung von gesellschaftlichen Normen und Gesetzgebung beinhalten.

1	2	3	4	5	6	7

Dieser Teil baut unmittelbar auf Kap.3 (Checklisten) auf:
Mit Hilfe der Auswertungsformulare werden die Einzeldaten zusammengefaßt.
Die Reihenfolge der auszuführenden Schritte und Rechenoperationen wird durch eingeklammerte Zahlen (1) (2)..... vorgegeben.
Auf die jeweils zugehörige Checkliste wird in der den einzelnen Auswertungsformularen voranstehenden Anleitung sowie in der Fußzeile jeder Seite verwiesen.

Im folgenden wird getrennt nach den drei Gruppen von Planungsaufgaben (Planerfunktion, Technikerfunktion, Moderatorfunktion), die

- Planungsintensität
  sowie die
- Beteiligungsintensität
  der Planungsorgane bezogen auf den von Ihnen analysierten Plan ermittelt.

Die Planungsintensität läßt die Stärke der Beteiligung des jeweiligen Planungsorgans an der Erstellung des analysierten Teilplans erkennen.
D.h.: Je höher der Intensitätswert, um so mehr Planungsaufgaben werden von den jeweiligen Planungsorganen durchgeführt.

Die Beteiligungsintensität spiegelt das Ausmaß der Delegation von Teilaufgaben der Planung an verschiedene Planungsorgane wider.
D.h.: Je höher der Intensitätswert, desto mehr Planunsorgane sind an der Erfüllung der jeweiligen Teilaufgabe beteiligt.

Darüber hinaus wird der "Organ/Aufgaben-Typ" der analysierten Planungsorganisation bestimmt.

4.4.1.1 Planerfunktion

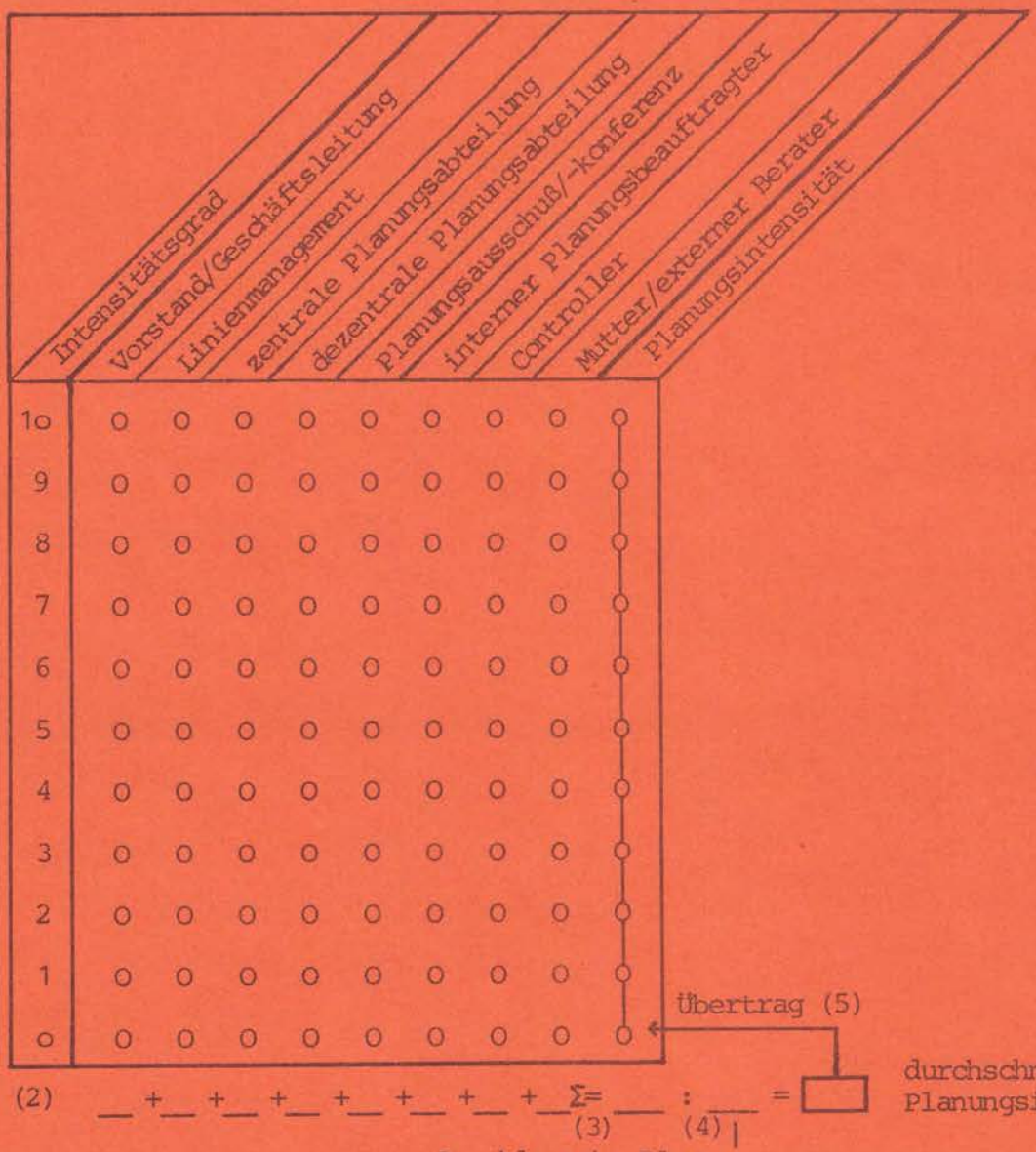
Planungsintensität der Planungsorgane für Plan ...

Die eingeklammerten Zahlen(1-6) geben die Reihenfolge der auszuführenden Rechenschritte an:

(1) Bitte ermitteln Sie zunächst die Spaltensummen aus Tab. 3.4.1. S. 31 durch Addition der Kreuze in jeder Spalte und kreuzen Sie die entsprechenden Werte in der folgenden Tabelle an.
Beispiel: Die Spalte für "Vorstand/Geschäftsleitung" weist 6 Kreuze auf, d.h. diese organisatorische Einheit wirkt an 6 Tätigkeiten mit. Ihre Eintragung müßte dann so aussehen:

7	o
6	X
5	o

(2) - (3) Übertragen und addieren Sie diese Werte.
(4) Dividieren Sie die Summe der Spaltenwerte durch die Anzahl der in Ihrer Unternehmung vorhandenen Planungsorgane und
(5) übertragen Sie die so berechnete durchschnittliche Planungsintensität der vorhandenen Planungsorgane in die letzte Spalte.
(6) Durch Verbinden der Kreuze in den Spalten erhalten Sie ein Profil.



4.4.1.2 Planerfunktion

Beteiligungsintensität von Planungsorganen (Partizipationsgrad)

für Plan ...

(1) Bitte ermitteln Sie zunächst die Zeilensummen aus Tab. 3.4.1 S. 31 durch Addition der Kreuze in jeder Zeile und kreuzen Sie die entsprechenden Werte in der folgenden Tabelle an.
Achtung: Kreuze in der 1. Spalte "Tätigkeit wird nicht ausgeführt" werden mit "o" erfaßt!
Beispiel: An einer Tätigkeit sind Vorstand und zentrale Planungsabteilung beteiligt. Die Eintragung müßte dann so aussehen:

o	1	2	3 ...
O	O	⊠	O

(2) - (3) Übertragen und addieren Sie die Zeilenwerte.
(4) Dividieren Sie die Summe der Zeilenwerte durch die Anzahl der Planungstätigkeiten
(5) Übertragen Sie die so berechnete durchschnittliche Beteiligungsintensität in die letzte Zeile.
(6) Durch Verbinden der Kreuze in den Zeilen erhalten Sie ein Profil.

Planungstätigkeit	Beteiligungsintensität o	1	2	3	4	5	6	7	8	Anzahl der Plgs.-organe
Planungsproblem identifizieren	O	O	O	O	O	O	O	O	O	____
Planungsinformationen beschaffen	O	O	O	O	O	O	O	O	O	____ +
Planungsinformationen auswerten	O	O	O	O	O	O	O	O	O	____ +
Sollwerte aufstellen	O	O	O	O	O	O	O	O	O	____ +
Planprämissen erarbeiten, setzen	O	O	O	O	O	O	O	O	O	____ +
Planentwürfe erstellen	O	O	O	O	O	O	O	O	O	____ +
Planalternativen testen, überprüfen	O	O	O	O	O	O	O	O	O	____ +
Planbewertungen vorschlagen	O	O	O	O	O	O	O	O	O	____ +
Plankorrekturen vornehmen	O	O	O	O	O	O	O	O	O	____ +
Plan genehmigen	O	O	O	O	O	O	O	O	O	____ +
	O—O	O	O	O	O	O	O	O	O	Σ= ____ (3)

: 10 (4)
Anzahl d. Plgs.tätigkeiten

(5) Übertrag

= ☐
Ergebnis: durchschnittl. Bet. intensität

4.4.2.1 Technikerfunktion

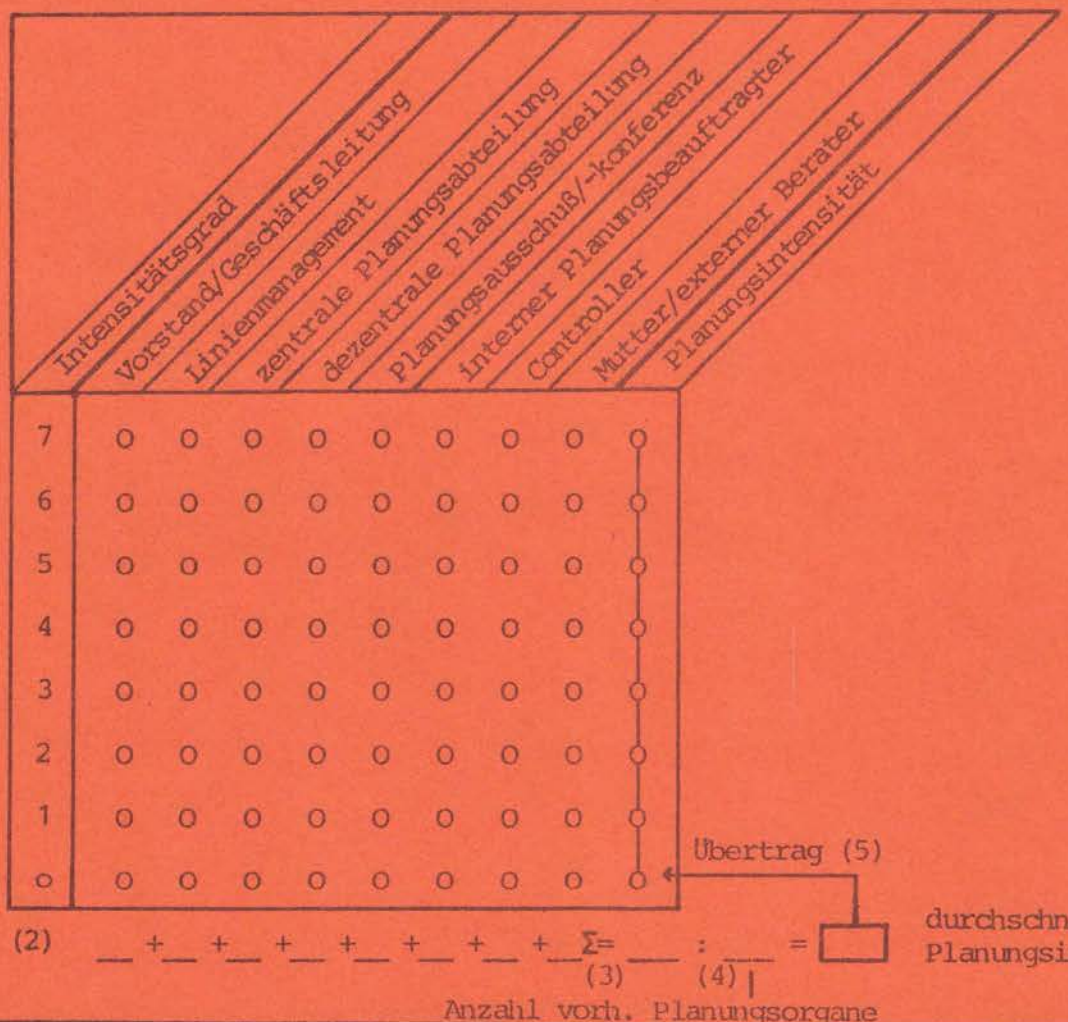
Planungsintensität der Planungsorgane für Plan ...

Die eingeklammerten Zahlen(1-6) geben die Reihenfolge der auszuführenden Rechenschritte an:

(1) Bitte ermitteln Sie zunächst die Spaltensummen aus Tab. 3.4.2 S. 32 durch Addition der Kreuze in jeder Spalte und kreuzen Sie die entsprechenden Werte in der folgenden Tabelle an.
Beispiel: Die Spalte für "Vorstand/Geschäftsleitung" weist 6 Kreuze auf, d.h. diese organisatorische Einheit wirkt an 6 Tätigkeiten mit. Ihre Eintragung müßte dann so aussehen:

7	O
6	X
5	O

(2) - (3) Übertragen und addieren Sie diese Werte.
(4) Dividieren Sie die Summe der Spaltenwerte durch die Anzahl der in Ihrer Unternehmung vorhandenen Planungsorgane und
(5) übertragen Sie die so berechnete durchschnittliche Planungsintensität der vorhandenen Planungsorgane in die letzte Spalte.
(6) Durch Verbinden der Kreuze in den Spalten erhalten Sie ein Profil.



4.4.2.2 Technikerfunktion

Beteiligungsintensität von Planungsorganen (Partizipationsgrad)

für Plan ...

(1) Bitte ermitteln Sie zunächst die Zeilensummen aus Tab. 3.4.2 S. 32 durch Addition der Kreuze in jeder Zeile und kreuzen Sie die entsprechenden Werte in der folgenden Tabelle an.
Achtung: Kreuze in der 1. Spalte "Tätigkeit wird nicht ausgeführt" werden mit "o" erfaßt!
Beispiel: An einer Tätigkeit sind Vorstand und zentrale Planungsabteilung beteiligt. Die Eintragung müßte dann so aussehen:

o	1	2	3 ...
o	o	⊗	o

(2) - (3) Übertragen und addieren Sie die Zeilenwerte.
(4) Dividieren Sie die Summe der Zeilenwerte durch die Anzahl der Planungstätigkeiten
(5) Übertragen Sie die so berechnete durchschnittliche Beteiligungsintensität in die letzte Zeile.
(6) Durch Verbinden der Kreuze in den Zeilen erhalten Sie ein Profil.

Planungstätigkeit	Beteiligungsintensität o	1	2	3	4	5	6	7	8	Anzahl der Plgs.-organe
Sammlung und Komplettierung von Planentwürfen	o	o	o	o	o	o	o	o	o	___
Überprüfung von Planentwürfen	o	o	o	o	o	o	o	o	o	___ +
Aufbereitung der Planentwürfe für die Entscheidungsträger	o	o	o	o	o	o	o	o	o	___ +
Erarbeitung von Planungstechniken (Modelle, Methoden etc)	o	o	o	o	o	o	o	o	o	___ +
Koordination der Planungstechniken (verw. Begriffe etc.)	o	o	o	o	o	o	o	o	o	___ +
Erarbeitung und/oder Wartung von Datenbanksystemen	o	o	o	o	o	o	o	o	o	___ +
Aus- und Weiterbildung des Planungspersonals	o	o	o	o	o	o	o	o	o	___ +
	o	o	o	o	o	o	o	o	o	= ___ (3)
										: 7 (4) Anzahl d. Plgs.tätigkeiten
										(5) Übertrag = ☐ Ergebnis: durchschnittl. Bet.intensität

4.4.3.1 Moderatorfunktion

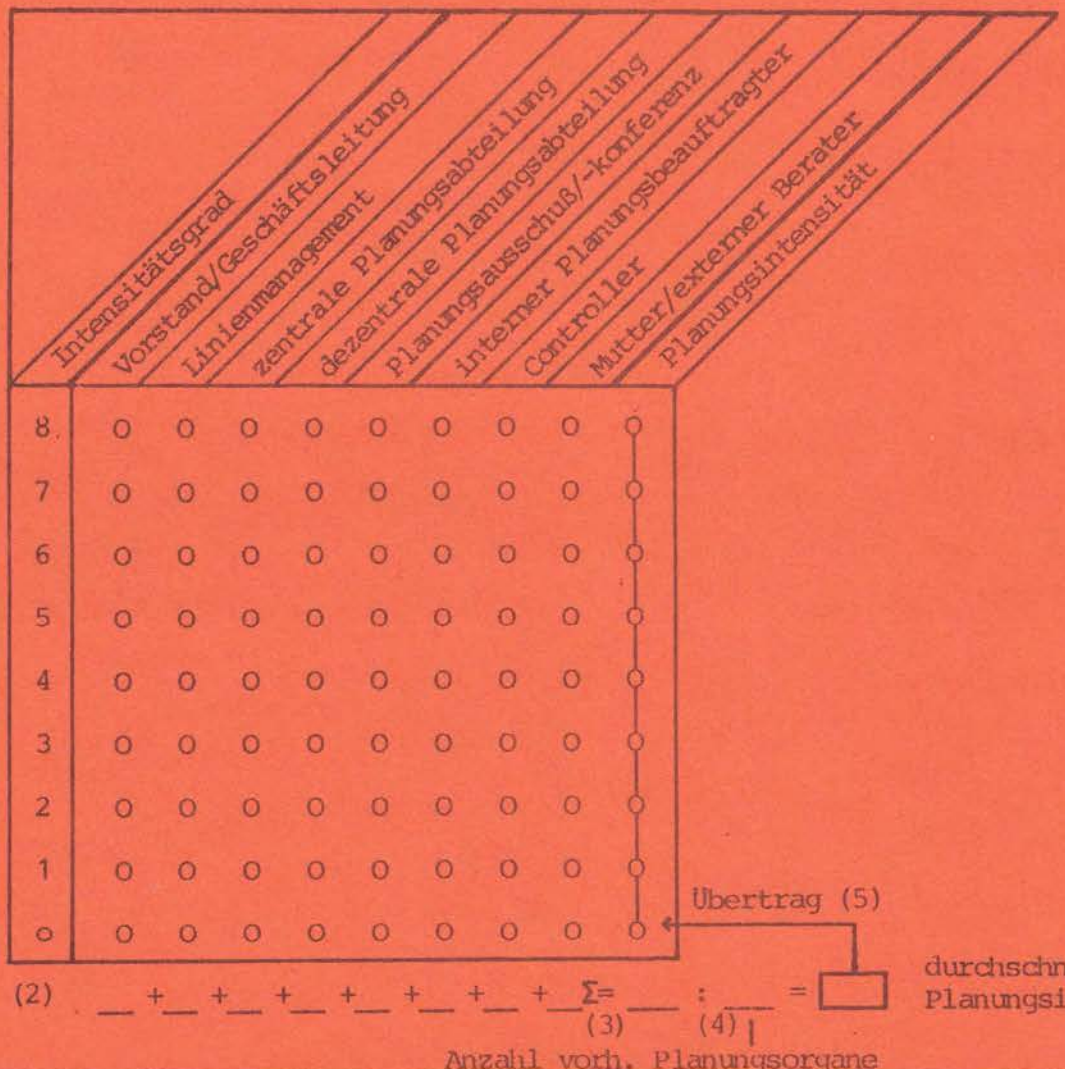
Planungsintensität der Planungsorgane für Plan ...

Die eingeklammerten Zahlen(1-6) geben die Reihenfolge der auszuführenden Rechenschritte an:

(1) Bitte ermitteln Sie zunächst die Spaltensummen aus Tab. 3.4.3 S.33 durch Addition der Kreuze in jeder Spalte und kreuzen Sie die entsprechenden Werte in der folgenden Tabelle an.
Beispiel: Die Spalte für "Vorstand/Geschäftsleitung" weist 6 Kreuze auf, d.h. diese organisatorische Einheit wirkt an 6 Tätigkeiten mit. Ihre Eintragung müßte dann so aussehen:

7 O
6 X
5 O

(2) - (3) Übertragen und addieren Sie diese Werte.
(4) Dividieren Sie die Summe der Spaltenwerte durch die Anzahl der in Ihrer Unternehmung vorhandenen Planungsorgane und
(5) übertragen Sie die so berechnete durchschnittliche Planungsintensität der vorhandenen Planungsorgane in die letzte Spalte.
(6) Durch Verbinden der Kreuze in den Spalten erhalten Sie ein Profil.



4.4.3.2 Moderatorfunktion

Beteiligungsintensität von Planungsorganen (Partizipationsgrad)

für Plan ...

(1) Bitte ermitteln Sie zunächst die Zeilensummen aus Tab. 3.4.3 S. 33 durch Addition der Kreuze in jeder Zeile und kreuzen Sie die entsprechenden Werte in der folgenden Tabelle an.
Achtung: Kreuze in der 1. Spalte "Tätigkeit wird nicht ausgeführt" werden mit "o" erfaßt!
Beispiel: An einer Tätigkeit sind Vorstand und zentrale Planungsabteilung beteiligt. Die Eintragung müßte dann so aussehen:

o	1	2	3 ...
O	O	⊗	O

(2) - (3) Übertragen und addieren Sie die Zeilenwerte.
(4) Dividieren Sie die Summe der Zeilenwerte durch die Anzahl der Planungstätigkeiten
(5) Übertragen Sie die so berechnete durchschnittliche Beteiligungsintensität in die letzte Zeile.
(6) Durch Verbinden der Kreuze in den Zeilen erhalten Sie ein Profil.

Planungstätigkeit	Beteiligungsintensität o	1	2	3	4	5	6	7	8	Anzahl der Plgs. organe
Abgrenzung des Planinhaltes	O	O	O	O	O	O	O	O	O	____
Erarbeitung von Vorgehensweisen d. Plg.	O	O	O	O	O	O	O	O	O	____ +
Genehmigung dieser Richtlinien	O	O	O	O	O	O	O	O	O	____ +
Terminierung von Planungsarbeiten	O	O	O	O	O	O	O	O	O	____ +
Überwachung und Kontr. der Planerstellung	O	O	O	O	O	O	O	O	O	____ +
Motivieren und Anregen zum Planen	O	O	O	O	O	O	O	O	O	____ +
Planerstellung veranlassen	O	O	O	O	O	O	O	O	O	____ +
Koordination und Integration mit anderen Plänen	O	O	O	O	O	O	O	O	O	____ +
	O	O	O	O	O	O	O	O	O	Σ= ____ (3)
										: 8 (4) Anzahl d. Plgs.tätigkeiten
										(5) Übertrag = ☐ Ergebnis: durchschnittl. Bet.intensität

Im folgenden haben Sie die Möglichkeit, - entsprechend der Zuordnung der Planungsaufgaben zu den Planungsorganen - den Organ/Aufgaben-Typ Ihrer Planungsorganisation zu bestimmen.
Anhand der Ergebnisse können Sie dann feststellen, welchem der von uns empirisch ermittelten acht Organ/Aufgaben-Typen der Planungsorganisation Ihr Planungssystem zuzuordnen ist (siehe 5.4.-5, S.142)

Erfahrungsgemäß ist die Berechnung des Organisationstyps wesentlich weniger aufwendig als es auf den ersten Blick erscheint. Die Ermittlung des Typs beansprucht ca. 5 - 1o Minuten. Lassen Sie sich daher nicht von den recht umfassenden Auswertungstabellen abschrecken.

Das Beispiel auf den Seiten 75 bis 76 gibt ggf. Hilfestellung, sofern die vorhandenen Erläuterungen nicht ausreichen.

BERECHNUNGSBEISPIEL zur Typenberechnung

An einem Beispiel wollen wir die Typenbestimmung verdeutlichen:
Nehmen wir an, daß wir mit Hilfe des AUSWERTUNGSFORMULARS für T_1 einen Wert von 11 ermittelt haben.

AUSWERTUNGSFORMULAR für ORGAN/AUFGABEN-TYPEN (Fortsetzung)

1		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Variablen-bezeichnung		Var. Roh-wert	Koeff. 1	T_1 Sp.2 x Sp.3	Koeff. 2	T_2 Sp.2 x Sp.5	Koeff. 3	T_3 Sp.2 x Sp.7	Koeff. 4	T_4 Sp.2 x Sp.9	Koeff. 5	T_5 Sp.2 x Sp.11	Koeff. 6	T_6 Sp.2 x Sp.13
...		...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Organe Moderator	Überwachung u. Kontr.		-	-	-	-	1		-	-	- 2		6	
	Motivieren	1	- 2	-2	-	-	1	1	- 2		-	-	-	-
	Planerst. veranlassen	0	- 3	0	2	0	-	-	2		- 3		2	
	Koord. u. Integration	2	- 2	-4	4	8	-	-	- 2		- 1		- 2	
				Σ= -42		Σ= 45		Σ= 50		Σ=		Σ=		Σ=
				+ 53		- 27		- 15		+ 2		+ 15		+ 19
				T_1 = 11		T_2 = 18		T_3 = 35		T_4 =		T_5 =		T_6 =

Vergleichen wir diesen Wert mit den Werteintervallen in Spalte A_1 der ZUORDNUNGSTABELLE, so stellen wir fest, daß der Wert in die Werteintervalle zu Typ 1, 2, 5, 7 oder 8 fällt. Die zutreffenden Typen werden durch ein * gekennzeichnet.

Zuordnungstabelle - Organ/Aufgaben-Typen

Trenn-werte / Typ	Werteinter-vall für T_1 min	max	A_1 11	Werteinter-vall für T_2 min	max	A_2 18	Werteinter-vall für T_3 min	max	A_3 35	Werteinter-vall für T_4 min	max	A_4	Werteinter-vall für T_5 min	max	A_5	Werteinter-vall für T_6 min	max
Typ 1	-2 4	1 9	*	0	5 3	*	kleiner 3 2			-2 6	1 3		kleiner 5			kleiner 2 0	
Typ 2	4	3 8	*	kleiner 2 1		*	-2 7	1		-1 3	2 9		-2 6	2 9		- 5	3 5
Typ 3	größer 2 2			- 4	3 2		größer 9			-1 9	1 5		-1 7	4 1		-3 0	3 1
Typ 4	-6 6	-0 6		-1 6	1 4		- 4	1 5		größer 9			- 9	2 3		-1 2	4 0
Typ 5	-2 1	1 4	*	-3 4	4		-1 7	1 0		-1 9	1 0		-1 3	2 8		-2 4	8
Typ 6	kleiner -1 7			1 0	6 2		-1 9	5 0		-2 8	3 8		-3 8	1 4		-3 5	3 4
Typ 7	-4 1	1 2	*	-2 0	1 9	*	-1 5	4 7	*	kleiner -1 0			-2 3	3 1		größer 3	
Typ 8	-4 3	2 3	*	größer 3 3			- 1	- 8		-2 8	0 9		größer 9			-1 6	6

Das Ergebnis dieser ersten Berechnung ist wie folgt zu interpretieren:

Die analysierte Planungsorganisation ist nicht dem Typ 3, 4 oder 6 zuzurechnen, sondern gehört entweder zu Typ 1, 2, 5, 7 oder 8. Um unsere Aussage weiter zu präzisieren, berechnen wir T_2 und vergleichen jetzt nur die Intervalle der übrig gebliebenen (angekreuzten) Typen 1, 2, 5, 7 oder 8. Der Wert für T_2 beträgt 18. Er liegt innnerhalb der Intervalle von Typ 1, 2 und 7, aber außerhalb der Intervalle von Typ 5 und 8. Die Typen 5 und 8 scheiden daher aus den weiteren Analysen aus.

Wir berechnen nun T_3 (=35). In der ZUORDNUNGSTABELLE vergleichen wir den Wert nur noch mit den Intervallen von Typ 1, 2 und 7. Der Wert liegt nur innerhalb des Wertebereichs von Typ 7. Die analysierte Planungsorganisation ist hinsichtlich der Verteilung der Planungsaufgaben auf verschiedene Planungsorgane dem Organisationstyp 7 zuzurechnen. Nach dieser eindeutigen Zuordnung entfällt die Berechnung weiterer T-Werte.

Berechnung des Organ/Aufgaben-Typs

Zur Berechnung des Organ/Aufgaben-Typs führen Sie bitte folgende Rechenschritte durch:

(1) Tragen Sie als Variablenrohwert die numerischen Werte aus Tab. 4.4.1.1 bis 3.2 S. 68 - 73 in die Spalte 2 des AUSWERTUNGSFORMULARS ein.

(2) Berechnen Sie nun den Trennwert T_1:
- durch Multiplikation der Werte aus den Spalten 2 und 3 und Eintragen der Ergebnisse in Spalte 4;
- durch Addition der Einzelwerte in Spalte 4;
- durch Addition der Konstante 53 zu der Summe aus Spalte 4.

(3) Kreuzen Sie in Spalte A_1 der ZUORDNUNGSTABELLE diejenigen Intervalle für T_1 an, in die der von Ihnen ermittelte Wert fällt:

(4) Bestimmung des Organ/Aufgaben-Typs

Fall A: Kann der Wert nur einem Werteintervall zugeordnet werden, so ist der Organ/Aufgaben-Typ Ihrer Planungsorganisation damit eindeutig bestimmt: Die entsprechende Typen-Nr. finden Sie in der ersten Spalte der Zuordnungstabelle. Die Beschreibung dieses Typs finden Sie in Kap.

Fall B: Kann der Wert mehreren Werteintervallen zugeordnet werden, so ist noch keine eindeutige Lösung gefunden und die folgenden Schritte sind auszuführen.

(5) Analog zu (2) ist T_2 zu berechnen:
- durch Multiplikation der Werte aus den Spalten 2 und 5 und Eintragen der Ergebnisse in Spalte 6;
- durch Addition der Einzelwerte in Spalte 6;
- durch Addition der Konstante -27 zu der Summe aus Spalte 6.

(6) Kreuzen Sie in Spalte A_2 der ZUORDNUNGSTABELLE diejenigen Werteintervalle für T_2 an, in die der von Ihnen ermittelte Wert fällt, betrachten Sie dabei aber nur die Zeilen, in die Sie für T_1 ein Kreuz gemacht haben (siehe Beispiel).

(7) Bestimmen Sie den Organ/Aufgaben-Typ entsprechend Schritt (4). Trifft Fall B zu, führen Sie die Schritte (5) - (7) analog für T_3 - T_6 durch, bis Sie eine eindeutige Lösung (Fall A) gefunden haben.

AUSWERTUNGSFORMULAR für ORGAN/AUFGABEN-TYPEN

1		2	3	4	5	6	7	8	9	1o	11	12	13	14
Variablen-bezeichnung		Var. Rdh-wert	Koeff. 1	T_1 Sp.2 x Sp.3	Koeff. 2	T_2 Sp.2 x Sp.5	Koeff. 3	T_3 Sp.2 x Sp.7	Koeff. 4	T_4 Sp.2 x Sp.9	Koeff. 5	T_5 Sp.2 x Sp.11	Koeff. 6	T_6 Sp.2 x Sp.13
Organe/Aufgaben: Planungsintensität Planerfunktion	Geschäftsleitung		- 1		- 1		- 1		-	-	- 1		-	-
	zentrale Planungsabt.		- 1		- 1		-	-	- 1		1		-	-
	dezentrale Plgs.abt.		1		-	-	1		- 1		-	-	- 1	
	Ausschuß / Konferenz		- 1		1		- 1		- 1		1		2	
	Planungsbeauftragter		1		-	-	-	-	-	-	1		-	-
	Mutter / Berater		- 1		1		- 1		- 2		1		2	
Techniker funktion	Geschäftsleitung		-	-	3		- 1		-	-	-	-	- 3	
	Linie		-	-	3		- 2		-	-	-	-	- 3	
	zentrale Planungsabt.		- 3		- 1		-	-	-	-	1		- 4	
	dezentrale Plgs.abt.		- 2		2		-	-	4		1		1	
	Ausschuß / Konferenz		- 2		8		- 5		- 5		1o		- 7	
	Planungsbeauftragter		- 1		3		1		-	-	-	-	- 3	
	Controller		- 1		3		- 1		-	-	- 2		- 4	
Moderatorfkt.	dezentrale Plgs.abt.		- 4		1		1		6		2		2	
	Ausschuß / Konferenz		1		2		- 1		2		2		1	
	Planungsbeauftragter		5		-	-	7		2		1		- 2	
	Controller		1		1		- 2		1		- 1		1	
	Mutter / Berater		- 1		1		2		- 2		-	-	4	

ÜBERTRAG: $\Sigma =$ [ ] $\Sigma =$ [ ] $\Sigma =$ [ ] $\Sigma =$ [ ] $\Sigma =$ [ ] $\Sigma =$ [ ]

AUSWERTUNGSFORMULAR für ORGAN/AUFGABEN-TYPEN (Fortsetzung)

1		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Variablen-bezeichnung		Var. Roh-wert	Koeff. 1	T_1 Sp.2 x Sp.3	Koeff. 2	T_2 Sp.2 x Sp.5	Koeff. 3	T_3 Sp.2 x Sp.7	Koeff. 4	T_4 Sp.2 x Sp.9	Koeff. 5	T_5 Sp.2 x Sp.11	Koeff. 6	T_6 Sp.2 x Sp.13
ÜBERTRAG		-	-		-		-		-		-		-	
Organe/Aufgaben: Beteiligungsintensität Planerfunktion	Plgs.problem identif.		- 1		1		1		2		- 2		-	-
	Inform. auswerten		- 2		1		1		- 2		- 3		- 1	
	Entwürfe erstellen		- 2		1		1		4		- 2		- 1	
	Bewertungen vorschlagen		-	-	-	-	-	-	2		2		- 1	
	Plan genehmigen		- 2		- 1		2		-	-	- 2		- 4	
Techniker f.	Sammlung/Kommentierung		- 3		- 2		-	-	- 1		- 4		5	
	Prüfung		1		1		3		-	-	1		-	-
	Koord. v. Plgs.techn.		- 2		2		2		- 3		- 5		3	
	Aus-/Weiterbildung		1		- 3		- 1		2		1		5	
Moderatorfunktion	Abgrenzung Planinhalte		- 3		1		-	-	- 1		-	-	-	-
	Erarb. v. Richtlinien		-	-	2		- 2		-	-	1		- 2	
	Genehm. v. Richtlinien		- 4		- 1		- 7		- 5		2		5	
	Terminierung		- 1		1		2		1		- 2		- 6	
	Überwachung u. Kontr.		-	-	-	-	1		-	-	- 2		6	
	Motivieren		- 2		-	-	1		- 2		-	-	-	-
	Planerst. veranlassen		- 3		2		-	-	2		- 3		2	
	Koord. u. Integration		- 2		4		-	-	- 2		- 1		- 2	
			$\Sigma =$		$\Sigma =$		$\Sigma =$		$\Sigma =$		$\Sigma =$		$\Sigma =$	
			+ 53		- 27		- 15		+ 2		+ 15		+ 19	
			$T_1 =$		$T_2 =$		$T_3 =$		$T_4 =$		$T_5 =$		$T_6 =$	

Zuordnungstabelle - Organ/Aufgaben-Typ

Trennwerte / Typ	Werteintervall für T_1 min	max	A_1	Werteintervall für T_2 min	max	A_2	Werteintervall für T_3 min	max	A_3	Werteintervall für T_4 min	max	A_4	Werteintervall für T_5 min	max	A_5	Werteintervall für T_6 min	max
Typ 1	- 24	19		o	53		kleiner	32		- 26	13		kleiner	5		kleiner	2o
Typ 2	4	38		kleiner	21		- 27	1		- 13	29		- 26	29		- 5	35
Typ 3	größer	22		- 4	32		größer	9		- 19	15		- 17	41		- 3o	31
Typ 4	- 66	- 6		- 16	14		- 4	15		größer	9		- 9	23		- 12	4o
Typ 5	- 21	14		- 34	4		- 17	1o		- 19	1o		- 13	28		- 24	8
Typ 6	kleiner	17		1o	62		- 19	5o		- 28	38		- 38	14		- 38	34
Typ 7	- 41	12		- 2o	18		- 15	47		kleiner	-1o		- 23	31		größer	3
Typ 8	- 43	23		größer	33		- 1	- 8		- 28	9		größer	9		- 16	6

Sollten Sie auch nach Berechnung von T_6 keine eindeutige Lösung finden, so gehören Sie zu den wenigen Fällen, für die eine eindeutige Zuordnung zu einem Organ/Aufgaben-Typ nicht möglich ist. Vielmehr weist Ihre Planungsorganisation mit den verbleibenden Typen eine etwa gleich große Ähnlichkeit auf. Für die Vergleiche in Kapitel 5 wählen Sie bitte aus den verbleibenden Alternativen diejenige aus, die Ihrer Einschätzung nach Ihrem Planungssystem am ehesten entspricht(vgl. hierzu die Typenbeschreibung in Kap. 5.4).

Die folgenden Auswertungsformulare ermöglichen einen

- Soll - Ist Vergleich
  bezüglich gewünschter - vorhandener Eigenschaften bzw. Fähigkeiten des Planungspersonals getrennt nach verschiedenen organisatorischen Einheiten,

  sowie einen

- Vergleich der Soll-Ist-Analysen für die einzelnen organisatorischen Einheiten

  und erfassen den

- Umfang der Nutzung
  von Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten durch die Planungsorgane.

Hinweis: Haben Sie in Kap. 3 mehr als 4 Planungsorgane analysiert, ist das Auswertungsblatt 4.5. 1.1 und 4.5. 1.2 entsprechend zu vervielfältigen.

Gegenüberstellung gewünschter und vorhandener Eigenschaften bzw. Fähigkeiten (Soll-Ist)

des (der) _____ Planungsorgan

Schrittfolge: (getrennt für gewünschte (1)-(6) und vorhandene (7)-(12) Eigenschaften/Fähigkeiten)

(1) Übertragung der numerischen Werte aus Tab. 3.5.1.1 S. 35 in Spalte (1) und in die
(2) Skala
(3)-(5) Berechnung des arithmetischen Mittels
(6) Verbinden Sie die Kreuze mit (——) zu einem Profil.

(7)-(11) Entsprechende Vorgehensweise für numerische Werte aus Tab. 3.5.1.2 S. 36
(12) Verbinden Sie die Kreuze mit (- - -) zu einem Profil.

(13) Berechnung der einzelnen Differenzen (Ist - Soll).

Eigenschaften/ Fähigkeiten	(2) gewünschte Eigenschaften: weniger wichtig — wichtig — sehr wichtig; (3) vorhandene Eigenschaften: eher Schwäche — Mittel — eher Stärke; 0 — 1 — 2	numerische Werte (1) gewünschte (7) vorhandene Eigenschaften/ Fähigkeiten: (1) □ (7) ○	(13) Differenz ○ - □ vorhandene - gewünschte Eigenschaften: △
betriebswirtschaftliche Kenntnisse			
volkswirtschaftliche Kenntnisse			
unternehmensspezifisches Know-how			
Kenntnisse von Planungsmethoden			
EDV-Kenntnisse			
analytisches Denkvermögen			
Kreativität			
Team- und Kontaktfähigkeit			
Kooperationsbereitschaft			
Überzeugungsfähigkeit			
Koordinationsfähigkeit			
Urteilsfähigkeit			
Objektivität u. Unvoreingenommenheit			
Sonstige: _ _ _ _ _			

Σ = □ : ___ (Anzahl d. Eigensch.) (5) = □

Σ = ○ : ___ (") (11) = ○

(3) Σ = □ (9) Σ = ○

Übertrag

(4) (10)

Gegenüberstellung gewünschter und vorhandener Eigenschaften bzw. Fähigkeiten (Soll-Ist)

des (der) _____ Planungsorgan

Schrittfolge: (getrennt für gewünschte (1)-(6) und vorhandene (7)-(12) Eigenschaften/Fähigkeiten)

(1) Übertragung der numerischen Werte aus Tab. 3.5.1.1 S. 35 in Spalte (1) und in die
(2) Skala
(3)-(5) Berechnung des arithmetischen Mittels
(6) Verbinden Sie die Kreuze mit (——) zu einem Profil.

(7)-(11) Entsprechende Vorgehensweise für numerische Werte aus Tab. 3.5.1.2 S. 36
(12) Verbinden Sie die Kreuze mit (- - -) zu einem Profil.

(13) Berechnung der einzelnen Differenzen (Ist - Soll).

Eigenschaften/ Fähigkeiten	(2) gewünschte Eigenschaften: weniger wichtig — wichtig — sehr wichtig; (3) vorhandene Eigenschaften: eher Schwäche — Mittel — eher Stärke; 0 — 1 — 2	numerische Werte (1) gewünschte (7) vorhandene Eigenschaften/ Fähigkeiten: (1) □	(7) ○	(13) Differenz ○ - □ vorhandene - gewünschte Eigenschaften: △
betriebswirtschaftliche Kenntnisse				
volkswirtschaftliche Kenntnisse				
unternehmensspezifisches Know-how				
Kenntnisse von Planungsmethoden				
EDV-Kenntnisse				
analytisches Denkvermögen				
Kreativität				
Team- und Kontaktfähigkeit				
Kooperationsbereitschaft				
Überzeugungsfähigkeit				
Koordinationsfähigkeit				
Urteilsfähigkeit				
Objektivität u. Unvoreingenommenheit				
Sonstige: _ _ _ _				

Σ = □ : ___ (Anzahl d. Eigensch.) (5) □

Σ = ○ : ___ (") (11) = ○

(3) Σ = □ (9) Σ = ○

Übertrag

(4) (10)

Gegenüberstellung gewünschter und vorhandener Eigenschaften bzw. Fähigkeiten (Soll-Ist)

des (der) _____ Planungsorgan

Schrittfolge: (getrennt für gewünschte (1)-(6) und vorhandene (7)-(12) Eigenschaften/Fähigkeiten)

(1) Übertragung der numerischen Werte aus Tab. 3.5.1.1 S. 35 in Spalte (1) und in die
(2) Skala
(3)-(5) Berechnung des arithmetischen Mittels
(6) Verbinden Sie die Kreuze mit (——) zu einem Profil.

(7)-(11) Entsprechende Vorgehensweise für numerische Werte aus Tab. 3.5.1.2 S. 36
(12) Verbinden Sie die Kreuze mit (- - -) zu einem Profil.

(13) Berechnung der einzelnen Differenzen (Ist - Soll).

Eigenschaften/ Fähigkeiten	(2) gewünschte Eigenschaften: weniger wichtig — wichtig — sehr wichtig; (3) vorhandene Eigenschaften: eher Schwäche — Mittel — eher Stärke; 0 — 1 — 2	numerische Werte (1) gewünschte (7) vorhandene Eigenschaften/ Fähigkeiten (1)	(7)	(13) Differenz ○ - □ vorhandene - gewünschte Eigenschaften △
betriebswirtschaftliche Kenntnisse				
volkswirtschaftliche Kenntnisse				
unternehmensspezifisches Know-how				
Kenntnisse von Planungsmethoden				
EDV-Kenntnisse				
analytisches Denkvermögen				
Kreativität				
Team- und Kontaktfähigkeit				
Kooperationsbereitschaft				
Überzeugungsfähigkeit				
Koordinationsfähigkeit				
Urteilsfähigkeit				
Objektivität u. Unvoreingenommenheit				
Sonstige: _ _ _ _ _				

→ Σ = □ : ___ (Anzahl d. Eigensch.) (5) = □

→ Σ = ○ : ___ (") (11) = ○

(3) Σ = □ (9) Σ = ○

Übertrag (4) (10)

Gegenüberstellung gewünschter und vorhandener Eigenschaften bzw. Fähigkeiten (Soll-Ist)

des (der) _____ Planungsorgan

Schrittfolge: (getrennt für gewünschte (1)-(6) und vorhandene (7)-(12) Eigenschaften/Fähigkeiten)

(1) Übertragung der numerischen Werte aus Tab. 3.5.1.1 S. 35 in Spalte (1) und in die
(2) Skala
(3)-(5) Berechnung des arithmetischen Mittels
(6) Verbinden Sie die Kreuze mit (——) zu einem Profil.

(7)-(11) Entsprechende Vorgehensweise für numerische Werte aus Tab. 3.5.1.2 S. 36
(12) Verbinden Sie die Kreuze mit (- - -) zu einem Profil.

(13) Berechnung der einzelnen Differenzen (Ist - Soll).

Eigenschaften/ Fähigkeiten	(2) gewünschte Eigenschaften: weniger wichtig — wichtig — sehr wichtig; (3) vorhandene Eigenschaften: eher Schwäche — Mittel — eher Stärke; 0 — 1 — 2	numerische Werte (1) gewünschte (7) vorhandene Eigenschaften/ Fähigkeiten: (1)	(7)	(13) Differenz: vorhandene - gewünschte Eigenschaften
betriebswirtschaftliche Kenntnisse				
volkswirtschaftliche Kenntnisse				
unternehmensspezifisches Know-how				
Kenntnisse von Planungsmethoden				
EDV-Kenntnisse				
analytisches Denkvermögen				
Kreativität				
Team- und Kontaktfähigkeit				
Kooperationsbereitschaft				
Überzeugungsfähigkeit				
Koordinationsfähigkeit				
Urteilsfähigkeit				
Objektivität u. Unvoreingenommenheit				
Sonstige: _ _ _ _				

Σ = ☐ : ___ (Anzahl d. Eigensch.) ($\bar{5}$) ☐

Σ = ○ : ___ (") (11) ○

(3) Σ = ☐ (9) Σ = ○

Übertrag (4) (10)

Vergleich der analysierten Planungsorgane x)

(1) Übertragung der auf S. 81 bis S. 85 unter (5) ermittelten numerischen Werte (durchschnittliche Intensität der gewünschten Eigenschaften bzw. Fähigkeiten) in die rechte Spalte und in die
(2) Skala
(3)-(5) Berechnung des arithmetischen Mittels
(6) Verbinden Sie die Kreuze mit (——) zu einem Profil.

(7) Übertragung der auf S. 81 bis S. 85 unter (11) ermittelten Werte (durchschnittliche Intensität der vorhandenen Eigenschaften bzw. Fähigkeiten) in der rechten Spalte ein und führen Sie entsprechend die Schritte
(8)-(11) aus
(12) Verbinden Sie die Kreuze mit (- - -) zu einem Profil.

(13) Berechnen Sie die Differenz △ (durchschn. Intensität der vorhandenen - gewünschte Eigenschaften)

organisatorische Einheit x)	(2) gewünschte Eigenschaften/ (8) vorhandene Fähigkeiten	numerischer Wert: durchschnittl. Intensität der (1) gewünschten/(7) vorhandenen Eigensch./Fähigk.	(13) Differenz: vorhandene - gewünschte
	0 1 2	□ ○	△
Anzahl analysierter Plgs.Org.		(3) Σ=	(9) Σ=
Σ□ : ____ = (5)			
Σ○ : ____ = (11)	Übertrag	(4)	(10)

x) In dieser Tabelle sollen alle analysierten organisatorischen Einheiten (Planungsorgane) verglichen werden.
Sofern Sie im Erhebungsteil mehr als vier Planungsorgane analysiert haben, sind dafür die weiteren Zeilen vorgesehen, reichen diese jedoch nicht aus, müßten Sie eine erweiterte Tabelle selbst erstellen.

Nutzungsintensität von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen

(1) Bitte ermitteln Sie die Zeilensummen aus dem Erhebungsteil Tabelle 3.5.2 S. 37 unter Verwendung folgender Zahlenwerte:

gar nicht	kaum	regelmäßig
0	1	2

(2) - (3) Berechnung der durchschnittlichen Nutzungsintensität

(4) Tragen Sie diese Werte auf der Skala durch Ankreuzen ein und führen Sie die Anweisungen

(5) - (6) aus.

(7) Verbinden Sie die Kreuze zu einem Profil.

Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen	(1) Zeilensumme	(2) Anzahl d. ausgewählten Plgs.org.	(3) durchschnittl. Nutzungsintensität A- u. W-bildgsmaßnahm.	(4) Profil durchschnittliche Nutzungsintensität von Weiterbildungsmaßnahmen durch d. Plgs.organe
Σ Lesen von Fachliteratur	____	: ☐	= ____	0 — 1 — 2
Σ Informations- und Erfahrungsaustausch	____	: ☐	= ____	
Σ unternehmungsinterne Schulung und Seminare	____	: ☐	= ____	
Σ unternehmungsexterne Seminare	____	: ☐	= ____	
Σ on-the-job-training	____	: ☐	= ____	
Σ job-rotation zwischen Linien- u. Stabsstellen	____	: ☐	= ____	
Σ Planeraustausch zwischen Mutter und Tochter	____	: ☐	= ____	
Σ Erfahrungsaust. zwischen Mutter und Tochter	____	: ☐	= ____	
Σ Kooperation mit wiss. Instituten	____	: ☐	= ____	

(5) Σ = ____ : 9 = ____ → (6) Übertrag

Anzahl der Weiterbildungsmaßnahmen

Die folgenden Auswertungsformulare zeigen:

- inwieweit Planungsinstrumente bei der Planerstellung bezogen auf die ausgewählten Pläne genutzt werden (Einsatzintensität von Planungsinstrumenten)

- Schwerpunkte bei der instrumentellen Unterstützung der Planung nach Anwendungsbereichen

- Schwerpunkte der ADV-Unterstützung im Rahmen der Planerstellung

und bilden

- die Grundlage für die Bestimmung des "Instrumental-Typs" der analysierten Planungsorganisation.

1. Nutzungsintensität der Planungsinstrumente

(1) Tragen Sie in die rechte Spalte , entsprechend Ihren Angaben im Erhebungsteil Kap. 3.6.1 S.41 - 45 , für
regelmäßig den Wert 2
selten den Wert 1
gar nicht den Wert 0 ein.

(2) Errechnen Sie für die Instrumentengruppen (1) - (5) die Zwischensummen.

(3) Übertragen Sie die Zahlenwerte in die linke Spalte und verbinden Sie die Punkte zu einem Profil.

Instrumente	Plan . . .	Wert Nutzungsintensität
(1) zur Informationssammlung	0 1 2	
Fragebogen		
- eigene	____,____	_____
- Marktforschungsinstitute	____,____	_____
Interwiews		
- eigene	____,____	_____
- Marktforschungsinstitute	____,____	_____
- Expertengespräche, Fachgremien, Erfahrungsaustausch	____,____	_____
Checklisten		
Dokumentenanalyse		
- Zeitschriften	____,____	_____
- Statistiken	____,____	_____
- externe Gutachten, Auftragsstudien	____,____	_____
- Wirtschaftsbriefe, Verbandsberichte	____,____	_____
- Betriebsstatistik u. Rechnungswesen	____,____	_____
		$\sum^{+} =$ ☐

Instrumente	Plan ...	Wert Nutzungsintensität
(2) zur Aufbereitung der Informationen	0 1 2	
Statistische Auswertungs Methoden		
- Methoden zur Durchschnittsbildung		
- Korrelationsrechnung		
- Regressionsrechnung		
- Varianzanalysen		
- Faktorenanalysen		
- Clusteranalysen		
- Wahrscheinlichkeitsrechnung (Risikoanalyse etc.)		
- Input-Output-Tabellen		
Prognosemethoden		
- Trendextrapolationen		
- Exponentielle Glättung		
- Saisonbereinigungsmethoden		
- Wachstums-, Sättigungsfunktionen		
- Zeitreihenprognosemodelle		
- Ökonometrische Modelle		
- Spektralanalyse		
- Lebenszyklus-Analyse		

Instrumente	Plan . . .	Wert Nutzungsintensität
Operations Research Methoden/Modelle	0 1 2	
- lineare/nicht lineare Programmierung		
- dynamische Programmierung		
- Simulationsmethoden		
- Sensitivitätsanalysen		
- Netzplantechnik		
- Spieltheoretische Modelle		
- Warteschlangenmodelle		
- Systemtheoretische Modelle (Regelkreismodelle)		
Sonstige Methoden/Verfahren		
- Verwendung von Kennzahlen (z.B.: für Cash Flow, Rentabilität)		
- Gap Projektion		
- Kepner-Tregoe-Methode		
		$\sum^{+} =$

Instrumente	Plan...	Wert Nutzungsintensität
(3) zur Darstellung der Informationen	0 1 2	
- Profile	⌊——,——⌋	———
- Balken-/Stabdiagramme	⌊——,——⌋	———
- Flußdiagramme	⌊——,——⌋	———
- Beschreibungsmodelle	⌊——,——⌋	———
- Tabellen	⌊——,——⌋	———
- Netzpläne	⌊——,——⌋	———
- Kurven	⌊——,——⌋	———
- Texte	⌊——,——⌋	———
		+ ∑= [ ]
(4) zur Bewertung		
- Kosten-Nutzen-/ Wirtschaftlichkeitsanalysen	⌊——,——⌋	———
• Nutzwertanalyse	⌊——,——⌋	———
- math. Entscheidungsmodelle	⌊——,——⌋	———
• Entscheidungsbäume	⌊——,——⌋	———
• Entscheidungstabellen	⌊——,——⌋	———
• Entscheidungsregeln	⌊——,——⌋	———
• Entscheidungsfunktionen	⌊——,——⌋	———

Instrumente	Plan ...	Wert Nutzungsintensität
(4) zur Bewertung (Forts.)	0 1 2	
- Bewertungsprofile		
- Verfahren der Investitionsrechnung (z.B.: interner Zinsfuß, Kapitalwertmethode)		
- Rangstufenverfahren		
- Break-Even-Analyse		
- Relevanzbäume		
- Portfolio-Analyse		
- ABC-Analyse		
- Risikoanalyse		
- Verwendung von Erfahrungswerten		
		$\sum^{+} =$
(5) zur Ideenfindung		
- Brainstorming		
- Methode 635		
- Synektik		
- morphologische Methode		
- Delphi-Methode		
- Scenario-writing		
- Analogieschlüsse		
- Bionik		
- progressive Abstraktion		
		$\sum^{+} =$

2. Einsatzintensität der Planungsinstrumente nach Anwendungsbereichen für Plan ...

(1) Übertragen Sie bitte die in Auswertungstabelle 4.6.1.1 S.89-93errechneten Zwischensummen für die jeweiligen Anwendungsbereiche

(2) und dividieren Sie diese durch die Anzahl der aufgeführten Instrumente.

(1) Anwendungsbereich	(2) Anzahl der Instrumente des Anwendungsbereichs			(3) durchschn. Einsatzintensität der Instrumente
Σ Instrumente der Informationssammlung	_____	: 11	=	
Σ Instrumente der Informationsaufbereitung	_____	: 27	=	
Σ Instrumente der Informationsdarstellung	_____	: 8	=	
Σ Instrumente der Bewertung	_____	: 16	=	
Σ Instrumente der Ideenfindung	_____	: 9	=	

Bitte tragen Sie die Werte der umrandeten Kästchen in das folgende Profil ein:

	0 0.5 1 1.5 2
Informationssammlung	
Informationsaufbereitung	
Informationsdarstellung	
Bewertung	
Ideenfindung	

Im folgenden haben Sie die Möglichkeit, - entsprechend des Einsatzes von Planungsinstrumenten - den Instrumental-Typ Ihrer Planungsorganisation zu bestimmen.
Anhand der Ergebnisse können Sie dann feststellen, welchem der von uns empirisch ermittelten vier Instrumental-Typen der Planungsorganisation Ihr Planungssystem zuzuordnen ist (siehe Tab.5.6.-5, S.157).

Erfahrungsgemäß ist die Berechnung des Organisationstyps wesentlich weniger aufwendig als es auf den ersten Blick erscheint. Die Ermittlung des Typs beansprucht ca. 5 - 1o Minuten. Lassen Sie sich daher nicht von den recht umfassenden Auswertungstabellen abschrecken.

Das Beispiel auf den Seiten 75 bis 76 gibt ggf. Hilfestellung, sofern die vorhandenen Erläuterungen nicht ausreichen.

BERECHNUNG DES INSTRUMENTAL-TYPS

Zur Berechnung des Instrumental-Typs führen Sie bitte folgende Rechenschritte durch:

(1) Tragen Sie als Variablenrohwert die numerischen Werte aus Tab. 4.6.1.1, S.89 - 93 in die Spalte 2 des AUSWERTUNGSFORMULARS ein.

(2) Berechnen Sie nun den Trennwert T_1:
- durch Multiplikation der Werte aus den Spalten 2 und 3 und Eintragen der Ergebnisse in Spalte 4;
- durch Addition der Einzelwerte in Spalte 4;
- durch Addition der Konstante 46 zu der Summe aus Spalte 4.

(3) Kreuzen Sie in Spalte A_1 der ZUORDNUNGSTABELLE diejenigen Intervalle für T_1 an, in die der von Ihnen ermittelte Wert fällt:

(4) Bestimmung des Instrumental-Typs

Fall A: Kann der Wert nur einem Werteintervall zugeordnet werden, so ist der Instrumental-Typ Ihrer Planungsorganisation damit eindeutig bestimmt: Die entsprechende Typen-Nr. finden Sie in der ersten Spalte der Zuordnungstabelle. Die Beschreibung dieses Typs finden Sie in Kap.

Fall B: Kann der Wert mehreren Werteintervallen zugeordnet werden, so ist noch keine eindeutige Lösung gefunden und die folgenden Schritte sind auszuführen.

(5) Analog zu (2) ist T_2 zu berechnen:
- durch Multiplikation der Werte aus den Spalten 2 und 5 und Eintragen der Ergebnisse in Spalte 6;
- durch Addition der Einzelwerte in Spalte 6;
- durch Addition der Konstante 3o zu der Summe aus Spalte 6.

(6) Kreuzen Sie in Spalte A_2 der ZUORDNUNGSTABELLE diejenigen Werteintervalle für T_2 an, in die der von Ihnen ermittelte Wert fällt, betrachten Sie dabei aber nur die Zeilen, in die Sie für T_1 ein Kreuz gemacht haben (siehe Beispiel).

(7) Bestimmen Sie den Instrumental-Typ entsprechend Schritt (4). Trifft Fall B zu, führen Sie die Schritte (5) - (7) analog für T_3 durch, bis Sie eine eindeutige Lösung (Fall A) gefunden haben.

AUSWERTUNGSFORMULAR für INSTRUMENTAL-TYPEN

1	2	3	4	5	6	7	8
Variablen-bezeichnung	Var. Roh-wert	Koeff. 1	T_1 Sp.2 x Sp.3	Koeff. 2	T_2 Sp.2 x Sp.5	Koeff. 3	T_3 Sp.2 x Sp.7
INSTRUMENTE zur INFORMATIONSSAMMLUNG							
Fragebögen - eigene		- 1		- 1		-	-
Interviews - MF-Institute		-	-	2		- 4	
Expertengespräche		-	-	-	-	- 2	
Checklisten		-	-	- 2		- 3	
Statistiken		- 1		- 1		- 4	
Gutachten		- 1		-	-	- 2	
Wirtschaftsbriefe		- 1		- 4		-	-
Betriebsstatistik		- 1		- 3		- 2	
zur INF.AUFBEREITUNG							
Regressionsrechnung		- 2		- 5		2	
Varianzanalysen		1		- 7		8	
Faktorenanalysen		1		1		- 6	
Clusteranalysen		2		7		- 6	
Input-Output Tabellen		3		- 2		-	-
Trendextrapolation		- 2		- 3		- 3	
Saisonbereinigung		- 2		-	-	1	
Wachstumsfunktionen		- 3		- 3		2	
Spektralanalyse		5		3		- 6	
Lineare Programmierung		-	-	- 4		5	
Sensitivitätsanalysen		1		- 3		- 1	
Spieltheoret. Modelle		- 7		1		- 2	
Warteschlangenmodelle		- 26		8		- 9	
Systemtheoret. Modelle		- 1o		- 2		1	
Gap - Projection		- 1		- 3		1	
Kepner - Tregoe - Methode		- 3		1		5	
ÜBERTRAG:		$\Sigma =$		$\Sigma =$		$\Sigma =$	

AUSWERTUNGSFORMULAR für INSTRUMENTAL-TYPEN (Forts.)

1	2	3	4	5	6	7	8
Variablen-bezeichnung	Var. Roh-wert	Koeff. 1	T_1 Sp.2 x Sp.3	Koeff. 2	T_2 Sp.2 x Sp.5	Koeff. 3	T_3 Sp.2 x Sp.7
ÜBERT.	—	—		—		—	
zur INF.DARSTELLUNG							
Profile		- 3		- 5		7	
Balken-/Stabdiagramme		-		-		- 4	
Flußdiagramme		- 5		- 4		4	
Tabellen		- 1		2		- 4	
Texte		- 1		- 2		-	-
zur INF.BEWERTUNG							
Kosten-Nutzen-Analysen		- 2		- 2		- 2	
Math.-Entscheidungsmod.		- 3		3		-	-
Entscheidungstabellen		1		- 8		7	
Entsch.funktionen		- 12		- 2		- 1	
Bewertungsprofile		- 4		- 2		-	-
Break-Even-Analyse		1		-	-	- 5	
Relevanzbäume		- 39		30		1	
Portfolio-Analyse		- 1		2		- 3	
ABC-Analyse		2		- 1		3	
Risikoanalyse		- 3		- 3		-	-
zur IDEENFINDUNG							
Brainstorming		- 1		- 2		- 1	
Methode 635		18		- 7		7	
Morpholog. Methode		- 10		10		2	
Delphi-Methode		1		- 9		7	
Scenario-Writing		- 2		- 3		- 2	
Analogieschlüsse		- 1		- 3		2	
Bionik		- 64		19		- 7	
Progressive Abstraktion		- 5		10		- 2	
		$\Sigma =$ ☐		$\Sigma =$ ☐		$\Sigma =$ ☐	
		+ 46		+ 30		+ 26	
		$T_1 =$ ☐		$T_2 =$ ☐		$T_3 =$ ☐	

Zuordnungstabelle - Instrumental-Typen

Trenn-werte / Typ	Werteintervall für T_1 min	max	A_1	Werteintervall für T_2 min	max	A_2	Werteintervall für T_3 min	max	A_3
Typ 1	kleiner	- 79		größer	- 24		- 18	2o	
Typ 2	- 37	14		kleiner	- 18		größer	- 12	
Typ 3	- 6	36		- 32	13		kleiner	14	
Typ 4	größer	14		- 5	31		- 14	27	

Sollten Sie auch nach Berechnung von T_3 keine eindeutige Lösung finden, so gehören Sie zu den wenigen Fällen, für die eine eindeutige Zuordnung zu einem Instrumentaltyp nicht möglich ist. Vielmehr weist Ihre Planungsorganisation mit den verbleibenden Typen eine etwa gleich große Ähnlichkeit auf. Für die Vergleiche in Kapitel 5 wählen Sie bitte aus den verbleibenden Alternativen diejenige aus, die Ihrer Einschätzung nach Ihrem Planungssystem am ehesten entspricht(vgl. hierzu die Typenbeschreibung in Kap.5.6.-5).

Mit Hilfe der folgenden Auswertungsformulare wird der

- Planerstellungszeitraum

sowie der

- "Prozeß-Typ" der analysierten Planungsorganisation

ermittelt.

(1) Tragen Sie entsprechend Ihren Angaben im Erhebungsteil Tabelle 3.1.2 S. 2o den Planungshorizont von Plan ... ein.

(2) Ermitteln Sie aus dem Erhebungsteil Tabelle 3.7.2 S. 49 die Zeitdifferenz zwischen Beginn der Planung und Genehmigung des Plans (= Planerstellungszeit bzw. Planungszeitraum) für den analysierten Plan.

(1) Planungshorizont in Monaten	(2) Planerstellungszeit, Planungszeitraum
Plan ... _____	Plan ... _____

Im folgenden haben Sie die Möglichkeit, den Prozeß-Typ Ihrer Planungsorganisation zu bestimmen.

Anhand der Ergebnisse können Sie dann feststellen, welchem der von uns empirisch ermittelten vier Prozeß-Typen der Planungsorganisation Ihr Planungssystem zuzuordnen ist.

Erfahrungsgemäß ist die Berechnung des Organisationstyps wesentlich weniger aufwendig als es auf den ersten Blick erscheint. Die Ermittlung des Typs beansprucht ca. 5 - 10 Minuten. Lassen Sie sich daher nicht von den recht umfassenden Auswertungstabellen abschrecken.

Das Beispiel auf den Seiten 75 bis 76 gibt ggf. Hilfestellung, sofern die vorhandenen Erläuterungen nicht ausreichen.

Ermittlung der Variablenrohwerte zur Prozeß-Typen-Berechnung

bezogen auf Frage	bezogen auf Seite	Variablenbezeichnung	Bedingung	Wert
3.7.1.	49	routinem. Plgs.anlässe	Wenn "routinemäßig zu best. Zeitp." angekreuzt d.h. "ja" wenn .. nicht angekreuzt d.h. "nein"	1 o
3.7.1.	49	routinem. + sonstige PA	wenn beide Planungsanlässe angegeben d.h. "ja" sonst "nein"	1 o
4.7.2.	1o1	Planerstellungszeit	numerischer Wert aus (2)	...
3.7.3.	5o	Plankorrektur	(1) "nein" (2) oder (3) "ja"	o 1
3.7.4.	51	rollende Planung	(1) "ja" "nein"	1 o
3.7.4.	51	Blockplanung	(2) "ja" "nein"	1 o
3.7.4.	51	gemischtes System	(3) "ja" "nein"	1 o
3.7.5.	52	Ableitungsrichtung	Skalenwert	...
3.7.6.	52	Konfliktlsg.: Diskussion	Diskussion: "ja" "nein"	1 o
3.7.6.	52	keine Konflikte	Konflikte tauchen nicht auf: "ja" "nein"	1 o

Kennzeichnen Sie die zutreffenden Werte und übernehmen Sie diese in das Auswertungsformular für Prozeß-Typen

Berechnung des Prozess-Typs

Zur Berechnung des Prozeß-Typs führen Sie bitte folgende Rechenschritte durch:

(1) Tragen Sie als Variablenrohwert die numerischen Werte aus der Tab. auf S.1o2 in die Spalte 2 des AUSWERTUNGSFORMULARS ein.

(2) Berechnen Sie nun den Trennwert T_1:
- durch Multiplikation der Werte aus den Spalten 2 und 3 und Eintragen der Ergebnisse in Spalte 4;
- durch Addition der Einzelwerte in Spalte 4;
- durch Addition der Konstante 42 zu der Summe aus Spalte 4.

(3) Kreuzen Sie in Spalte A_1 der ZUORDNUNGSTABELLE diejenigen Intervalle für T_1 an, in die der von Ihnen ermittelte Wert fällt:

(4) Berechnung des Prozeß-Typs

Fall A: Kann der Wert nur einem Werteintervall zugeordnet werden, so ist der Prozeß-Typ Ihrer Planungsorganisation damit eindeutig bestimmt: Die entsprechende Typen-Nr. finden Sie in der ersten Spalte der Zuordnungstabelle. Die Beschreibung dieses Typs finden Sie in Kap.

Fall B: Kann der Wert mehreren Werteintervallen zugeordnet werden, so ist noch keine eindeutige Lösung gefunden und die folgenden Schritte sind auszuführen.

(5) Analog zu (2) ist T_2 zu berechnen:
- durch Multiplikation der Werte aus den Spalten 2 und 5 und Eintragen der Ergebnisse in Spalte 6;
- durch Addition der Einzelwerte in Spalte 6;
- durch Addition der Konstante -129 zu der Summe aus Spalte 6.

(6) Kreuzen Sie in Spalte A_2 der ZUORDNUNGSTABELLE diejenigen Werteintervalle für T_2 an, in die der von Ihnen ermittelte Wert fällt, betrachten Sie dabei aber nur die Zeilen, in die Sie für T_1 ein Kreuz gemacht haben (siehe Beispiel).

(7) Bestimmen Sie den Prozeß-Typ entsprechend Schritt (4). Trifft Fall B zu, führen Sie die Schritte (5) - (7) analog für T_3 durch, bis Sie eine eindeutige Lösung (Fall A) gefunden haben.

AUSWERTUNGSFORMULAR für PROZESS-TYPEN

1	2	3	4	5	6	7	8
Variablen-bezeichnung	Var. Roh-wert	Koeff. 1	T_1 Sp.2 x Sp.3	Koeff. 2	T_2 Sp.2 x Sp.5	Koeff.	T_3 Sp.2 x Sp.7
routinem. Plgs.anlässe		- 1		131		22	
routinem. + sonstige PA		- 151		- 4		- 8	
Planerstellungszeit		- 1		1		- 1	
Plankorrektur		1		1		3	
rollende Planung		- 6		- 9		29	
Blockplanung		-	-	5		-11	
gemischtes System		1		5		-15	
Ableitungsrichtung		-	-	-	-	- 1	
Konfliktlsg.: Diskussion		-	-	8		-	-
keine Konflikte		51		-131		-14	
			= ☐		= ☐		= ☐
			+ 42		- 129		- 28
			T_1 = ☐		T_2 = ☐		T_3 = ☐

Zuordnungstabelle - Prozeß-Typen

Trenn-werte / Typ	Werteinter-vall für T_1 min		A_1	Werteinter-vall für T_2 min		A_2	Werteinter-vall für T_3 min		A_3
Typ 1	kleiner - 1o9			- 11	12		- 36	16	
Typ 2	32	36		- 1o	8		größer	4	
Typ 3	38	43		größer	3		- 32	- 11	
Typ 4	größer	- 58		kleiner	125		kleiner	2	

Sollten Sie auch nach Berechnung von T_3 keine eindeutige Lösung finden, so gehören Sie zu den wenigen Fällen, für die eine eindeutige Zuordnung zu einem Prozeß-Typ nicht möglich ist. Vielmehr weist Ihre Planungsorganisation mit den verbleibenden Typen eine etwa gleich große Ähnlichkeit auf. Für die Vergleiche in Kapitel 5 wählen Sie bitte aus den verbleibenden Alternativen diejenige aus, die Ihrer Einschätzung nach Ihrem Planungssystem am ehesten entspricht (vgl. hierzu die Typenbeschreibung in Kapitel 5.7.-9)

Mit Hilfe der folgenden Auswertungsformulare wird ermittelt, welche

- Instrumente zur Formalisierung der Planungsorganisation eingesetzt werden (Einsatzgrad der Formalisierungsinstrumente)

und welche

- Schwerpunkte der Formalisierung bezogen auf verschiedene Aspekte der Organisation der Planung (Formalisierungsgrad) erkennbar sind

sowie der

- "Formalisierungs-Typ" der analysierten Planungsorganisation bestimmt.

1. Einsatzgrad der Formalisierungsinstrumente für Plan...

(1) Übertragen Sie bitte Ihre Angaben für Plan... aus dem Erhebungsteil Tabelle 3.8.1, S.54 in die Auswertungstabelle und benutzen Sie folgende Zahlenwerte:

2: weit ausgebaut 1: ansatzweise 0: gar nicht

Instrumente	Einsatzgrad (0 — 0.5 — 1 — 1.5 — 2)	(2) numerischer Wert
Stellenbeschreibungen		____
Planungsrichtlinien/ Rahmenvorgaben		____
schriftlich fixierte Geschäftsgrundsätze		____
Planungshandbücher (Metapläne)		____
Ablaufdiagramme		____
Netzpläne		____
Schaubild der Planungsorganisation		____
Aktennotizen		____
veröffentlichte Protokolle		____
Formblätter zur Erfassung der Inputdaten		____
Formblätter für Pläne		____

(3) Σ ____ : 11 = □ (Anzahl der Instrumente)

(4) Übertrag (durchschnittl. Einsatzgrad der Form.instrumente)

0 — 0.5 — 1 — 1.5 — 2

(5) Verbinden Sie die Kreuze zu einem Profil

2. Formalisierungsgrad nach Formalisierungsinhalten für Plan ...,

(1) Übertragen Sie Ihre Angaben für Plan...aus dem Erhebungsteil 3.8.2 S. 55 in die Auswertungstabelle, verwenden Sie dabei folgende Zahlenwerte:

2: detailliert 1: global 0: nicht

Formalisierungsinhalte	schriftliche Regelung (0 — 1 — 2)	(2) numerischer Wert
- Welche Inhalte die Pläne aufweisen sollen		____
- Auf welchen Zeitraum die Pläne sich erstrecken sollen		____
- Wer Einsicht in die Pläne nehmen darf (Vertraulichkeit der Pläne)		____
- Welche (Input-) Informationen zur Planerstellung zu beschaffen und auszuwerten sind		____
- Welche organisatorischen Einheiten an der Planerstellung zu beteiligen sind		____
- Welche Aufgaben und Kompetenzen die Planungsträger im Rahmen der Planerstellung haben		____
- Wie die Zusammenarbeit zwischen den Planungsträgern zu erfolgen hat		____
- Wie auftretende Konflikte gelöst werden sollen		____
- Welche Planungsinstrumente einzusetzen sind		____
- In welcher Weise die Planungsaktivitäten durch ADV unterstützt werden		____
- Welche Zeitpunkte im Planungsprozeß einzuhalten sind		____
- Welche Instrumente zur Formalisierung heranzuziehen sind		____
- Welche Aspekte der Planung formalisiert werden sollen		____
		+

(3) Σ ____ : 13 = ☐ (Anzahl mögl. Formalis.inhalte)

0 — 1 — 2 (4) Übertrag (durchschn. Formalisierungsgrad)

(5) Verbinden Sie die Kreuze zu einem Profil

Im folgenden haben Sie die Möglichkeit, den Formalisierungs-Typ Ihrer Planungsorganisation zu bestimmen.

Anhand der Ergebnisse können Sie dann feststellen, welchem der von uns empirisch ermittelten Formalisierungs-Typen der Planungsorganisation Ihr Planungssystem zuzuordnen ist.

Erfahrungsgemäß ist die Berechnung des Organisationstyps wesentlich weniger aufwendig als es auf den ersten Blick erscheint. Die Ermittlung des Typs beansprucht ca. 5 - 10 Minuten. Lassen Sie sich daher nicht von den recht umfassenden Auswertungstabellen abschrecken.

Das Beispiel auf den Seiten 75 bis 76 gibt ggf. Hilfestellung, sofern die vorhandenen Erläuterungen nicht ausreichen.

Berechnung des Formalisierungs-Typs

Zur Berechnung des Formalisierungs-Typs führen Sie bitte folgende Rechenschritte durch:

(1) Tragen Sie als Variablenrohwert die numerischen Werte aus Tab. 4.8.1-2, S. 107-108 in die Spalte 2 des AUSWERTUNGSFORMULARS ein.

(2) Berechnen Sie nun den Trennwert T_1:
- durch Multiplikation der Werte aus den Spalten 2 und 3 und Eintragen der Ergebnisse in Spalte 4;
- durch Addition der Einzelwerte in Spalte 4;
- durch Addition der Konstante 6 0 zu der Summe aus Spalte 4.

(3) Kreuzen Sie in Spalte A_1 der ZUORDNUNGSTABELLE diejenigen Intervalle für T_1 an, in die der von Ihnen ermittelte Wert fällt:

(4) Bestimmung des Formalisierungs-Typs

Fall A: Kann der Wert nur einem Werteintervall zugeordnet werden, so ist der Formalisierungs-Typ Ihrer Planungsorganisation damit eindeutig bestimmt: Die entsprechende Typen-Nr. finden Sie in der ersten Spalte der Zuordnungstabelle. Die Beschreibung dieses Typs finden Sie in Kap.

Fall B: Kann der Wert mehreren Werteintervallen zugeordnet werden, so ist noch keine eindeutige Lösung gefunden und die folgenden Schritte sind auszuführen.

(5) Analog zu (2) ist T_2 zu berechnen:
- durch Multiplikation der Werte aus den Spalten 2 und 5 und Eintragen der Ergebnisse in Spalte 6;
- durch Addition der Einzelwerte in Spalte 6;
- durch Addition der Konstante 2 4 zu der Summe aus Spalte 6.

(6) Kreuzen Sie in Spalte A_2 der ZUORDNUNGSTABELLE diejenigen Werteintervalle für T_2 an, in die der von Ihnen ermittelte Wert fällt, betrachten Sie dabei aber nur die Zeilen, in die Sie für T_1 ein Kreuz gemacht haben (siehe Beispiel).

(7) Bestimmen Sie den Formalisierungs-Typ entsprechend Schritt (4). Trifft Fall B zu, führen Sie die Schritte (5) - (7) analog für T_3 durch, bis Sie eine eindeutige Lösung (Fall A) gefunden haben.

AUSWERTUNGSFORMULAR für FORMALISIERUNGS-TYPEN

1	2	3	4	5	6	7	8
Variablen-bezeichnung	Var. Roh-wert	Koeff. 1	T1 Sp.2 x Sp.3	Koeff. 2	T2 Sp.2 x Sp.5	Koeff. 3	T3 Sp.2 x Sp.7
FORMALIS.INSTRUMENTE							
Stellenbeschreibungen		-	-	2		- 4	
Planungsrichtlinien		- 1		1		3	
schriftliche Geschäftsgrundsätze		- 2		-	-	- 1	
Planungshandbücher		- 3		2		- 3	
Ablaufdiagramme		- 5		9		- 10	
Netzpläne		- 3		6		- 1	
Schaubild der Planungsorganisation		- 2		1		-	-
Aktennotiz		- 1		- 2		- 1	
veröffentl. Protokolle		-	-	- 2		- 2	
Formulare für Inputdaten		- 2		- 2		- 3	
FORMALISIERUNGSINHALTE							
Inhalt der Pläne		- 4		- 4		- 2	
Zeitraum der Pläne		- 9		- 11		- 8	
Art der Inputinformat.		- 4		-	-	8	
Beteiligung von organisatorischen Einheiten		-	-	- 4		- 1	
Aufgaben und Kompetenzen der Planungsträger		- 2		- 1		3	
Art der Zusammenarbeit		- 3		4		1	
Art der Konfliktlösung		- 5		-	-	4	
Art der eingesetzten Planungsinstrumente		- 5		-	-	6	
Art d. ADV-Unterstützg.		- 1		6		- 4	
Terminierung		- 4		- 8		- 1	
Art d. Formalis.instr.		- 5		4		7	
Art der zu formalisierenden Aspekte		- 3		-	-	2	

$\Sigma =$ ☐ $\Sigma =$ ☐ $\Sigma =$ ☐

+ 60 + 24 + 9

$T_1 =$ ☐ $T_2 =$ ☐ $T_3 =$ ☐

Zuordnungstabelle - Formalisierungs-Typen

Trennwerte / Typ	Werteintervall für T_1 min	max	A_1	Werteintervall für T_2 min	max	A_2	Werteintervall für T_3 min	max	A_3
Typ 1	größer 32			größer - 17			- 21	25	
Typ 2	- 7	31		kleiner 2o			kleiner 5		
Typ 3	- 33	13		- 31	12		- 8	35	
Typ 4	kleiner -17			größer - 2			- 41	23	

Sollten Sie auch nach Berechnung von T_3 keine eindeutige Lösung finden, so gehören Sie zu den wenigen Fällen, für die eine eindeutige Zuordnung zu einem Formalisierungs-Typ nicht möglich ist. Vielmehr weist Ihre Planungsorganisation mit den verbleibenden Typen eine etwa gleich große Ähnlichkeit auf. Für die Vergleiche in Kapitel 5 wählen Sie bitte aus den verbleibenden Alternativen diejenige aus, die Ihrer Einschätzung nach Ihrem Planungssystem am besten entspricht (vgl. hierzu die Typenbeschreibung in Kapitel 5.8.-4).

Die folgende Auswertung zeigt tendenzielle

- Stärken

und

- Schwächen

der betrachteten Planungsorganisation
in Form eines Profils.

Auf die zugehörigen Aspekte der Planungsorganisation, sowie die entsprechenden Bausteine des Kap. 3 wird bei den einzelnen Aussagen verwiesen. Insbesondere Bereiche, die nach ihrer Analyse (große) Probleme aufweisen (Werte zwischen 1 und 3) sollten mit Hilfe des zugehörigen Bausteins intensiv bearbeitet und diskutiert werden.
Dies gilt sowohl bei tendenziell gleichen als auch besonders im Fall differierender Ergebnisse der Analyse durch verschiedene Mitarbeiter.

Erhalten Sie insgesamt ein besonders positives Ergebnis (durchschnittliche Probleme der Planungsorganisation zwischen 4,5 und 5,o), so sollten Sie dieses Resultat besonders kritisch hinterfragen.

1. Probleme der Planungsorganisation für Plan...

(1) Übertragen Sie bitte die Werte aus dem Erhebungsteil Tabelle 3.9.1 S. 58-59 in die folgende Auswertungstabelle.
Bei den mit (*) gekennzeichneten Aussagen tragen Sie nicht den angekreuzten, sondern den am Wert 3 "gespiegelten" Wert ein (d.h.: statt 5 → 1, statt 4 → 2 und umgekehrt; Wert 3 wird unverändert übernommen).

	Aussagen zur Planungsorganisation	Schwäche 1 2 3 4 5 Stärke	(2) numerischer Wert
Baustein 4 PLANUNGSAUFGABEN	die verschiedenen Planungsaufgaben sind inhaltlich nicht eindeutig abgegrenzt (*)		____
	die Planungsaufgaben sind nicht richtig auf die jeweiligen Planungsträger verteilt (*)		____
	die Planungsaktivitäten werden wirksam koordiniert		____
	die Anzahl der auf Planungsaufgaben spezialisierten Stellen ist ausreichend		____
Baustein 5 PLANUNGSPERSONAL	die Mechanismen zur Lösung von Konflikten sind hinreichend		____
	die Planer werden durch die Geschäftsleitung hinreichend motiviert und unterstützt		____
	die Fachbereiche zeigen nur eine geringe Bereitschaft, (*) plgs.relev. Inf. zu liefern		____
	die Ausbildung und die Weiterbildungsmöglichkeiten der Planer sind unzureichend (*)		____
	der Besetzungsmodus für vakante Planerstellen ist sinnvoll		____
Baustein 6 P.TECHNOLOGIE	die eingesetzten Planungsmethoden/-modelle haben sich bewährt		____
	die Anzahl der zur Verfügung stehenden Planungsmethoden/-modelle ist ausreichend		____

Σ = ☐
Übertrag

	Aussagen zur Planungsorganisation	Schwäche 1 2 3 4 5 Stärke	(2) numerischer Wert
P. TECHNOL.	die Planung wird durch den Computer (noch) nicht wirksam genung unterstützt (*)		
Baust. 7 P. PROZESS	die zeitlichen Abläufe im Planungsprozeß sind nur unzureichend geregelt (*)		
	Terminüberschreitungen kommen häufiger vor (*)		
Bs. 8 FORM.	Unser Planungssystem ist hinreichend schriftlich fixiert		
Plangualität	der Plan ist für die Planausführenden nicht immer verständlich (*)		
	der verabsch. Plan wird von den für die Ausführung Verantwortl. häufig nicht akzeptiert (*)		
	der Plan enthält alle für die Ausführenden wichtigen Informationen		
	der Detaillierungsgrad des Planes ist ausreichend		
	der Plan erstreckt sich über einen hinreichend langen Zeithorizont		
	Anpassungen des Planes an Umweltveränderungen sind jederzeit leicht möglich		+

Übertrag

(3) _____ : 21 = ☐
(Anzahl der Aussagen)

1 2 3 4 5

(4) Übertrag
(durchschn. Probleme der Plgs.organisation)

(5) Verbinden Sie die Kreuze zu einem Profil

Hier wird die

- emotionale Komponente der Einstellung zur Planungspraxis und -theorie (tendenziell positive oder skeptische Haltung)

sowie die

- Einstellung bezüglich einiger organisatorischer Aspekte wie

Zentralisierung - Dezentralisierung

Strukturierung - Unstrukturierung

interne - externe Orientierung

der Planung ermittelt.

1. Planungsphilosophie, Planungspraxis - Planungstheorie

(1) Übertragen Sie bitte die Werte aus dem Erhebungsteil Tabelle 3.10.1 und 3.10.2 S. 62 und S. -63

Bei den mit (*) gekennzeichneten Gegensatzpaaren tragen Sie nicht den angekreuzten, sondern den am Wert 4 "gespiegelten" Wert ein (d.h.: statt 7 → 1, 6 → 2, 5 → 3, 3 → 5, 2 → 6, 1 → 7; der Wert 4 wird unverändert übernommen).

Gegensatzpaar	numerischer Wert für Planungspraxis	numerischer Wert für Planungstheorie
1 (*)	____	____
3 (*)	____	____
5 (*)	____	____
8 (*)	____	____
9 (*)	____	____
12 (*)	____	____
15 (*)	____	____
16	____	____
17	____	____
18	____	____
21	+ ____	+ ____
	(2) Σ = ____ - 13 = ☐	(2) Σ = ____ - 5 = ☐

Ein Wert unter 50 deutet auf eine skeptische Haltung gegenüber der Planungspraxis/Planungstheorie,
ein Wert über 50 auf eine positive Haltung hin.

(Skeptisch bzw. positiv gemessen an den Einstellungen von etwa 200 Planungspraktikern und Planungsstudenten)

1. Dezentralisierung - Zentralisierung

(1) Übertragen Sie die Werte aus dem Erhebungsteil Tabelle 3.10.3 S. 64-65 für die angegebenen Aussagen und führen Sie die nachfolgenden Rechenoperationen (2 - 4) durch.

Aussage	(1) numerischer Wert	(2) Gewichtungs-faktor	gewichteter Wert
3.1	_____	x 0,32 =	_____
3.4	_____	x -0,13 =	_____
3.7	_____	x 0,24 = +	_____

(3) Σ = _____ - 1,5 = □

(4) □ x 10 + 50 = ▣

Ein Wert unter 50 deutet auf eine Tendenz zur Dezentralisierung, ein Wert über 50 auf eine Tendenz zur Zentralisierung hin.

(Tendenz zur Dezentralisierung bzw. Zentralisierung gemessen an den Einstellungen von etwa 200 Planungspraktikern und Planungsstudenten)

2. Strukturierung - Unstrukturierung

(1) Übertragen Sie die Werte aus dem Erhebungsteil Tabelle 3.10.3 S. 64-65 für die angegebenen Aussagen und führen Sie die nachfolgenden Rechenoperationen (2-4) durch.

Aussage	(1) numerischer Wert	(2) Gewichtungs-faktor	gewichteter Wert
3.3	_____	x - 0,28	= _____
3.6	_____	x 0,85	= _____
3.8	_____	x 0,19	= +_____

(3) Σ = _____ - 1,2 = □

(4) □ x 10 + 50 = ▣

Ein Wert unter 50 deutet auf eine Einstellung zu stärkerer Strukturierung,
ein Wert über 50 auf eine Einstellung zu geringerer Strukturierung der Planung hin.

(Einstellung zu stärkerer bzw. geringerer Strukturierung der Planung gemessen an den Einstellungen von etwa 200 Planungspraktikern und Planungsstudenten)

3. Interne - externe Orientierung

(1) Übertragen Sie die Werte aus dem Erhebungsteil 3.10.3 S. 64-65 für die angegebenen Aussagen und führen Sie die nachfolgenden Rechenoperationen (2-4) durch.

Aussage	(1) numerischer Wert	(2) Gewichtungs-faktor	gewichteter Wert
3.2	____	x 0,5	= ____
3.9	____	x 0,2	= + ____

(3) $\sum$ = ____ - 2,8 = □

(4) □ x 10 + 50 = □

Ein Wert unter 50 deutet auf eine interne,
ein Wert über 50 auf eine externe Orientierung der Planung hin.

(Interne bzw. externe Orientierung gemessen an den Einstellungen von etwa 200 Planungspraktikern und Planungsstudenten)

Im folgenden Kapitel sind die Ergebnisse einer Analyse von 360 Planungsorganisationen im deutschsprachigen Raum aus dem Jahr 1979 zu Vergleichszwecken niedergelegt. Diese Vergleichswerte sind nach Branche, Unternehmungsgröße und interner Dynamik (= Ausmaß der Veränderung im Produktprogramm, der Informationstechnologie, Organisationsstruktur, des Planungssystems und der personellen Besetzung der Geschäftsleitung) aufgeschlüsselt, sofern bei diesen Bedingungsfaktoren eindeutige Unterschiede in der Ausgestaltung der Planungsorganisation feststellbar sind.
Eine unmittelbare Vergleichbarkeit ist gegeben, da die angegebenen Werte mit den auch hier verwendeten Checklisten ermittelt wurden.
Die Vergleichswerte bieten die Möglichkeit

- der Standortbestimmung
  der eigenen Planungsorganisation im Vergleich zu anderen Unternehmungen

und können

- Orientierungshilfe und Diskussionsbasis für eine Neu- oder Reorganisation der Planungsorganisation sein.

Aus dem Vergleich der eigenen Analyseergebnisse mit denen anderer Unternehmungen kann aber keinesfalls eine "optimale Planungsorganisation" abgeleitet werden. D.h.: Übereinstimmung in den Ergebnissen sind nicht automatisch positiv, Abweichungen nicht unbedingt negativ zu bewerten.

Tab. 5.1.-1 Plansystem - Pläne nach Plangruppen

Pläne	Häufigkeit abs.	rel.	Plangruppen	Häufigkeit abs.	rel.
Produktionsplan	11	3,1			
Produktplan	1	o,3	Produktionsplan	14	3,9
Materialbedarfsplan	1	o,3			
Unterhaltungsplan	1	o,3			
Absatzplan	29	8,1			
Auftragseingangsplan	2	o,6			
Absatzprogrammplan	2	o,6	Absatzplan	4o	11,1
Marketingplan	1	o,3			
Absatz-Umsatz Plan	5	1,4			
Marketing-Budgetplan	1	o,3			
Personalplan	17	4,7			
Personalbedarfsplan	2	o,6	Personalplan	2o	5,6
Stellenbildungsplan	1	o,3			
Investitionsplan	45	12,5			
Investionsbudgetplan	1	o,3	Investitionsplan	47	13,1
Investitionsrahmenplan	1	o,3			
Finanzplan	21	5,8	Finanzplan	23	6,4
Finanz-/Bilanzplan	2	o,6			
Kostenplan	5	1,4			
Kostenträgerplan	1	o,3	Kostenplan	27	7,5
Kostenartenplan	2o	5,6			
Kosten-Ergebnisplan	1	o,3			
Ergebnisplan	12	3,3			
Bilanzplan	2	o,6			
Kapitalflußrechnungsplan	1	o,3			
Umsatzplan	4o	11,1			
Gewinnplan	1	o,3			
Erfolgsplan	3	o,8	Ergebnisplan	64	17,8
G.u.V. Plan	1	o,3			
Ergebnisbudgetplan	1	o,3			
Gesamtbudgetplan	1	o,3			
Vorschaurechnungsplan	1	o,3			
Wirtschaftsplan	1	o,3			
Unternehmungsgesamtplan	72	2o,o			
Geschäftsbereichsplan	3	o,8	Unternehmungsgesamtplan	8o	22,2
Werksplan	1	o,3			
Operativer Plan	4	1,1			
Strategischer Plan	23	6,3			
Strategischer Spartenplan	1	o,3	Strategischer Plan	25	6,9
Strategischer Konzernplan	1	o,3			
Beschaffungsplan	2	o,6			
Organisationsplan	6	1,7			
Maßnahmenplan	3	o,8			
Projektplan	4	1,1	Sonstige	2o	5,5
Stadtbahnnetzplan	1	o,3			
Kapitalanlageplan	1	o,3			
Geschäftsstelleneröffngsp.	2	o,6			
Zielplan	1	o,3			
Gesamt	36o	1oo	Gesamt	36o	1oo

5.1.-1 Plansystem

Die Teilpläne bzw. die unterschiedlichen Bezeichnungen einzelner Pläne sind in den Vergleichswerten zu Plangruppen zusammengefaßt.

Lesebeispiel: Pläne der Plangruppe "Unternehmungsgesamtplan" waren mit gut 22% (abs.: 80) in der Untersuchung vertreten; in diese Plangruppe gehen die Einzelpläne "Unternehmungsgesamt-, Geschäftsbereichs-, Werks-, operativer Plan" ein.

Die hier aufgeführten Plangruppen bilden die Grundlage für die weiteren Vergleichstabellen, bei denen sich Merkmale der Planungsorganisation bezogen auf einzelne Pläne eindeutig unterscheiden (siehe Tab. 5.1.-2 S. 125 , 5.6.-6 S. 159 , 5.9.-5 S.189).

Tab. 5.1.-2 Planungshorizonte nach Teilplänen

Teilplan	Mittelwert
Produktionsplan	38,3
Absatzplan	42,0
Personalplan	42,6
Investitionsplan	47,1
Finanzplan	35,3
Kostenplan	24,0
Ergebnisplan	37,5
Unternehmungsgesamtplan	49,5
Strategischer Plan	75,8
Sonstige	50,1
Gesamt	44,1

n = 347

Planungshorizont in Monaten

Lesebeispiel: Den kürzesten zeitlichen Horizont weisen im Schnitt Kostenpläne auf (2 Jahre; der überwiegende Teil der Kostenpläne hat allerdings einen Zeithorizont von 1 Jahr). Für den längsten Zeitraum werden strategische Pläne erstellt (im Schnitt 6 Jahre).

Tab. 5.1.-3 Planungshorizonte in verschiedenen Branchenklassen

Branche	Mittelwert
Grundstoffe	*21,6*
Energie	*73,4*
Chemie - Pharma	*48,9*
Papierindustrie	*48,9*
Stahl - Metall	*42,9*
Maschinenbau	*32,5*
Fahrzeugbau	*46,3*
Elektroindustrie	*43,3*
Nahrung u. Genuß	*41,3*
Versicherung u. Geldverkehr	*37,6*
Sonstige	*37,6*
Gesamt	*44,3*

$n = 341$; $\eta^2 = 0{,}11$

Mittelwertangaben in Monaten des Planungshorizontes

Lesebeispiel: Der längste Planungshorizont ist in der Branche "Energie" mit ca. 6 Jahren zu verzeichnen; die Branche "Grundstoffe" weist mit knapp 2 Jahren den kürzesten Planungshorizont auf.

(Zur Einordnung in die entsprechenden Branchenklassen siehe Tab. 5.2.-1 S. 128)

5.1.-4

Die Darstellung der sachlichen und zeitlichen Verknüpfung von Plänen in einer Unternehmung ist erfahrungsgemäß recht schwierig, aber wichtig um die Funktion jedes Planes im betriebsinternen Zusammenhang deutlich zu machen. Insbesondere dann, wenn unterschiedliche Organe mit der Erstellung der einzelnen Teilpläne befaßt sind, kann die Erarbeitung eines solchen Schaubildes die Einordnung eines Einzelplanes in den Gesamtzusammenhang der betrieblichen Planerstellung erleichtern.
Das Schaubild 3.1.3 S.21-22 soll als erster Anstoß zur Auseinandersetzung mit der inhaltlichen und zeitlichen Verknüpfung der Teilpläne verstanden werden.

Tab. 5.2.-1 Branchen und Branchenklassen

Branche	Häufigkeit abs.	rel.	Branchenklassen	Häufigkeit abs.	rel.
Baustoffe	4	1,1			
Keramik	3	0,8			
Sanitärkeramik	1	0,3	Grundstoffe	15	4,2
Glasherstellung	3	0,8			
Holz u. Kunststoff	4	1,1			
Energieversorgung	17	4,7			
Wasserversorgung	4	1,1			
Braunkohle	4	1,1	Energie	34	9,4
Mineralölindustrie	9	2,5			
Chemie Pharmazie	38	10,6	Chemie - Pharma	38	10,6
Verpackung	13	3,6			
Papierzellstoff	4	1,1			
Papierindustrie	27	7,5	Papierindustrie	47	13,1
Druckindustrie	3	0,8			
Stahlerzeugung, Stahlverarbeitung	8	2,2			
Wehrindustrie	1	0,3	Stahl - Metall	22	6,1
Metallverarbeitung	13	3,6			
Maschinenbau	39	10,8			
Werkzeugmaschinenbau	5	1,4	Maschinenbau	44	12,2
Gummiasbestwaren	9	2,5	Fahrzeugbau und		
Fahrzeugbau u. Zubehör	18	5,0	Fahrzeugzubehör	27	7,5
EDV	7	1,9			
Elektroindustrie	21	5,8	Elektroindustrie	36	10,0
Feinmechanik - Optik	8	2,2			
Brauereien	9	2,5	Nahrungs- und		
Nahrung und Genuß	16	4,4	Genußindustrie	25	6,9
Banken	5	1,4	Versicherung		
Kreditinstitute	7	1,9	und	30	8,3
Versicherungen	18	5,0	Geldverkehr		
Landwirtschaft	3	0,8			
Schuhindustrie	1	0,3			
Textilien	7	1,9			
Warenhäuser	6	1,7			
Personenbeförderung	2	0,6	Sonstige	36	10,0
Luft- und Raumfahrt	6	1,9			
Handel	2	0,6			
Verkehrsbetrieb	3	0,8			
Mischunternehmungen	6	1,7			
keine Angaben	6	1,7	keine Angaben	6	1,7
Gesamt	360	100,0	Gesamt	360	100,0

5.2.-1

Die Tabelle zeigt eine Häufigkeitsverteilung der in der zugrunde liegenden Untersuchung vertretenen Branchen die - im wesentlichen entsprechend der amtlichen Statistik - zu Branchenklassen zusammengefaßt sind.

Lesebeispiel: Unternehmungen, die der Branchenklasse "Papierindustrie" zuzurechnen sind (Verpackungs-, Papierzellstoff-, Papier- und Druckindustrie) sind in der Untersuchung mit etwa 13% (abs.: 47) der Fälle vertreten.

Die hier aufgeführten Branchenklassen bilden die Grundlage für die weiteren Vergleichswerte, bei denen sich Merkmale der Planungsorganisation eindeutig in einzelnen Branchen unterscheiden. (siehe Tab. 5.1.-3 S. 126 , 5.8.-5 S. 177 , 5.9.-2 S. 186)

Tab. 5.2.-2 Größenklassen der Unternehmung nach Anzahl der Beschäftigten

Beschäftigte Unternehmungsteilbereich	Häufigkeit abs.	rel.	Beschäftigte Unternehmung	Häufigkeit abs.	rel.
bis 1.000	67	18,6	bis 1.000	44	12,2
1.000 bis 3.000	122	33,9	1.000 bis 3.000	115	31,9
3.000 bis 10.000	119	33,1	3.000 bis 10.000	94	26,1
über 10.000	51	14,2	über 10.000	101	28,1
keine Angabe	1	0,2	keine Angabe	6	1,7
Gesamt	360	100,0	Gesamt	360	100,0

Der zugrunde liegende Plan bezieht sich nicht auf die Gesamtunternehmung, sondern nur auf einen Unternehmungsteilbereich, dessen Beschäftigtenzahl hier erfaßt wurde

Die Angaben beziehen sich auf die Gesamtunternehmung

Lesebeispiel: Die Beschäftigtenklasse 1000 bis 3000 ist in den analysierten Fällen sowohl für Pläne, die sich auf den Unternehmungsteilbereich (etwa 34%) als auch auf die Gesamtunternehmung (etwa 32%) beziehen am häufigsten vertreten.

Minimum: Die geringste Beschäftigtenzahl eines Unternehmungsteilbereichs betrug 22.

Maximum: Die höchste Beschäftigtenzahl betrug 173.000.

Minimum: Die geringste angegebene Anzahl der Beschäftigten in der Gesamtunternehmung betrug 160.

Maximum: Die höchste Beschäftigtenzahl betrug 322.000.

Die hier aufgeführten Größenklassen (nach Anzahl der Beschäftigten) bilden die Grundlage für die weiteren Vergleichstabellen, bei denen sich Merkmale der Planungsorganisation eindeutig nach der Anzahl der Beschäftigten unterscheiden (siehe Tab. 5.8.-6 S. 178)

Tab. 5.2.-3 Größenklassen der Unternehmung nach Umsatz

Umsatz Unternehmungs-teilbereich	Häufigkeit abs.	rel.	Umsatz Unternehmung	Häufigkeit abs.	rel.
bis 100 Mio.	39	10,8	bis 100 Mio.	36	10,0
100 Mio. bis 500 Mio.	164	45,6	100 Mio. bis 500 Mio.	138	38,3
500 Mio. bis 1 Mrd.	47	13,1	500 Mio. bis 1 Mrd.	39	10,8
über 1 Mrd.	95	26,4	über 1 Mrd.	139	38,6
keine Angabe	15	4,1	keine Angabe	8	0,3
Gesamt	360	100,0	Gesamt	360	100,0

Die Werte beziehen sich auf das Jahr 1978 (Vorjahr des Erhebungszeitraum 1979) und sind somit nur bedingt mit Ihren aktuellen Zahlen vergleichbar.

Lesebeispiel: Die Umsatzklasse 100 bis 500 Mio DM ist, bezogen auf Pläne, die sich auf Unternehmungsteilbereiche beziehen, mit etwa 46% am häufigsten vertreten.
Bezogen auf die Gesamtunternehmung war die Umsatzklasse über 1 Mrd. DM mit etwa 39% am häufigsten vertreten.

Minimum:
Der geringste angegebene Umsatz eines Unternehmungsteilbereichs war 0 DM (Holding).

Maximum:
Der höchste angegebene Umsatz bezogen auf einen Unternehmungsteilbereich betrug 43 Mrd. DM.
Bezogen auf die Gesamtunternehmung war das Minimum: 12 Mio. DM
das Maximum: 223,6 Mrd. DM.

Die hier aufgeführten Größenklassen (nach Umsatz) bilden die Grundlage für die weiteren Vergleichstabellen, bei denen sich Merkmale der Planungsorganisation eindeutig in Unternehmungen mit verschiedenen Umsatzhöhen unterscheiden (siehe Tab. 5.8.-7 S. 179)

Tab. 5.2.-4 Interne Dynamik

	Dynamik des (der)				
	Produkt-programms	Informations-technologie	Organisations-struktur	Planungs-systems	Besetzung Vorstand
sehr gering	16,9	8,9	18,6	11,7	21,7
gering	31,7	23,6	19,7	26,1	18,6
mittel	23,3	36,4	25,6	21,1	18,6
stark	19,4	2o,8	18,9	27,8	22,2
sehr stark	6,1	7,8	16,9	13,1	18,9
keine Angaben	2,5	2,5	o,3	o,3	o,o
Gesamt	1oo,o	1oo,o	1oo,o	1oo,o	1oo,o

n = 36o, Angaben in Prozent

Unter "interner Dynamik" wird die Stärke der Veränderung in den o.a. Teilbereichen verstanden.

Lesebeispiel: Veränderungen im Bereich "Produktprogramm" waren in etwa 26% der Fälle stark/sehr stark (19,4 + 6,1%)

Tab. 5.3.-1 Beteiligung von Planungsorganen an der Erarbeitung der erfaßten Pläne

Planungsorgan	beteiligt abs.	beteiligt rel.	nicht beteiligt abs.	nicht beteiligt rel.
Unternehmungsleitung	343	95,3	4	1,1
Linienmanagement	298	82,8	49	13,6
zentrale Planungsabteilung	23o	63,9	117	32,5
dezentrale Planungsabteilung	1o9	3o,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 = 36o; fehlende Fälle jeweils 13 (3,6%)

Die Tabelle zeigt, wieviele Planungsorgane (absolut/prozentual) in irgendeiner Form an der Planerstellung beteiligt/nicht beteiligt sind.

Lesebeispiel: Die "Unternehmungsleitung" ist fast immer (95%) an der Planerstellung beteiligt, wogegen ein "Planungsausschuß" bei den wenigsten Plänen beteiligt ist (etwa 25%).

Tab. 5.3.-2: Organisatorische Anbindung spezieller Planungsorgane

	Mitglied der Unternehmungs-leitung	Vorsitzendem der Unter-nehmungslei-tung unter-stellt	gesamter Un-ternehmungs-leitung un-terstellt	Mitglied der Unternehmungs-leitung un-terstellt	Nicht-Mitglied der Unterneh-mungsleitung unterstellt	keine Angabe	n=
Leiter der zentralen Planungs-abteilung	3,1	31,3	9,7	43,2	12,4	o,4	23o
Leiter der dezentralen Planungs-abteilung	6,5	7,3	o,8	37,4	35,8	12,2	1o9
Planungs-beauftrag-ter	7,o	7,o	15,1	43,o	27,9	o,o	91
Controller	16,6	12,6	9,3	43,7	1o,6	7,3	154

Angaben in Prozent der jeweils vorhandenen speziellen Planungsorgane

Lesebeispiel: Der Leiter der zentralen Planungsabteilung ist in 3% der Fälle gleichzeitig selbst Mitglied der Unternehmungsleitung; in 43% der Fälle einem Mitglied der Unternehmungsleitung unterstellt.

Tab. 5.3.-3 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

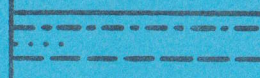
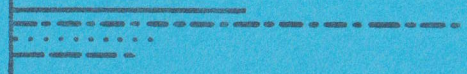
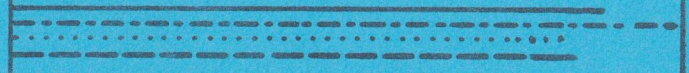
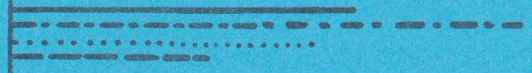
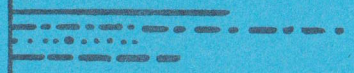
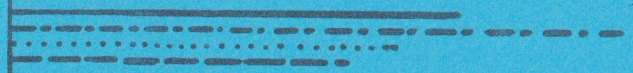
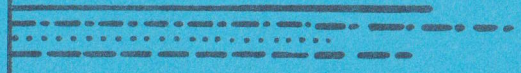
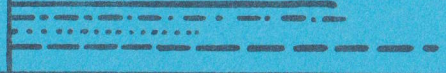
n = 89 Beispiel: In Planungsauschüssen sind am häufigsten Mitglieder der Linienabteilungen vertreten (91% der Fälle); Planungsbeauftragte sind in Planungsausschüssen nicht vertreten.

Status des Planungsausschusses

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

In der Mehrzahl der Fälle sind Planungsausschüsse eine ständige Einrichtung (etwa 61% der Fälle).

Tab. 5.4.-1 Planungsintensität der Planungsorgane

Planungsorgan	Planungsintensitätsgrad (1 2 3 4 5)	Planungs-aktivitäten	Planer-funktion	Planungs-techn.-funktion	Planungs-managem.-funktion
Unternehmungsleitung (n = 355)		2.2	3.1	0.5	3.1
Linienmanagement (n = 316)		2.1	4.0	1.2	1.0
zentrale Planungsabteilung (n = 243)		5.3	6.0	4.9	5.2
dezentrale Planungsabteilung (n = 126)		3.1	4.6	2.8	1.9
Planungsausschuß (n = 92)		1.9	3.0	1.1	1.5
Planungsbeauftragter (n = 89)		4.0	5.6	3.5	3.0
Controller (n = 160)		3.7	4.5	2.9	3.7
Muttergesellschaft (n = 92)		2.9	3.0	1.7	3.8
Durchschnitt pro Planungsorgan		3.2	4.2	2.3	2.9

durchschnittliche Anzahl von Planungsaktivitäten, die das jeweilige Planungsorgan durchführt

——— Gesamtwert, Planungsaktivitäten
—·— Planerfunktion
····· Planungstechnikerfunktion
— — Planungsmanagementfunktion

5.4.-1

Die Tabelle zeigt, wieviele Planungsaufgaben die jeweiligen Planungsorgane im Schnitt durchführen.

Lesebeispiel: Die Geschäftsleitung führt im Durchschnitt 3 Planungsaufgaben aus der Gruppe "Planerfunktion" und "Moderatorfunktion" (Planungsmanagementfunktion) durch. An "Planungstechnikerfunktionen" wirkt die Unternehmungsleitung dagegen nur in sehr geringem Ausmaß mit (im Schnitt weniger als 1 Aufgabe).
Insgesamt führt die Unternehmungsleitung etwa 2 Planungstätigkeiten durch (Mittelwert für Planer-, Techniker- und Moderatorfunktion)
Im Schnitt werden von den beteiligten Planungsorganen 4 Planer-, 2 Techniker- und etwa 3 Moderatorfunktionen und damit durchschnittlich 3 Planungsaktivitäten durchgeführt.

Tab. 5.4.-2 Beteiligungsintensität von Planungsorganen (Planerfunktion)

Anzahl vorhandener Organe	Planungsproblem identifizieren		Informationen beschaffen		Informationen auswerten		Sollwerte aufstellen		Prämissen erarbeiten		Entwürfe erstellen		Alternativen testen		Bewertungen vorschlagen		Korrekturen vornehmen		Plan genehmigen	
	$\bar{x}$	n	$\bar{x}$	n	$\bar{x}$	n	$\bar{x}$	n	$\bar{x}$	n	$\bar{x}$	n	$\bar{x}$	n	$\bar{x}$	n	$\bar{x}$	n	$\bar{x}$	n
2	1.4	25	1.5	26	1.2	25	1.5	25	1.4	26	1.3	26	1.4	17	1.3	15	1.5	25	1.2	23
3	1.9	88	1.8	100	1.4	100	1.8	99	1.5	95	1.3	99	1.3	71	1.4	70	1.6	94	1.1	98
4	2.4	95	1.9	104	1.6	104	1.9	100	1.6	104	1.4	103	1.3	90	1.6	88	1.7	104	1.4	104
5	2.5	75	2.5	81	2.1	81	2.2	79	2.1	76	1.8	78	1.9	72	1.5	73	2.2	81	1.5	80
6	3.0	36	2.8	37	2.6	37	2.5	36	2.4	36	2.3	37	2.4	31	2.1	31	2.9	37	2.1	37
7	4.6	10	3.8	10	3.1	10	2.9	9	3.5	10	2.6	10	2.8	10	3.2	9	3.4	10	2.4	10
Gesamt	2.4	329 94%	2.1	358 99%	1.8	357 99%	2.0	348 97%	1.8	347 96%	1.6	353 98%	1.6	291 81%	1.6	286 79%	2.0	351 98%	1.4	352 98%

Gesamtbeteiligungsgrad (Planerfunktion) : 1,7

5.4.-2 Beteiligungsintensität von Planungsorganen an Planerfunktionen (Partizipationsgrad)

Lesebeispiel: Die Planerfunktion "Planungsproblem identifizieren" wird von 329 (94%) der analysierten Planungsorganisationen durchgeführt;
im Schnitt sind an dieser Planungstätigkeit unabhängig von der Anzahl der jeweils vorhandenen Planungsorgane 2,4 organisatorische Einheiten beteiligt.
In Planungsorganisationen in denen 6 Planungsorgane vorhanden sind, wirken an dieser Tätigkeit im Schnitt 3,o Organe mit.

Für Planungsorganisationen mit einem bzw. acht vorhandenen Planungsorganen liegen keine Vergleichswerte vor.

Interpretationshinweis: Individuelle Vergleichswerte entnehmen Sie bitte der Zeile, die die Anzahl der in Ihrer Unternehmung vorhandenen Planungsorgane enthält.

Vergleichsbasis für den von Ihnen berechneten Gesamtbeteiligungsgrad (siehe 4.4.1.2.(5) S.69) ist der in der Vergleichstabelle angegebene Gesamtbeteiligungsgrad.

Tab. 5.4.-3 Beteiligungsintensität von Planungsorganen an Technikerfunktionen (Partizipationsgrad)

Anzahl vorhandener Organe	Sammlung und Kommentierung von Planentwürfen		Überprüfung von Planentwürfen		Aufbereitung der Planentwürfe für die Entscheidungsträger		Erarbeitung von Planungstechniken		Koordination der Planungstechniken		Erarbeitung und/oder Wartung von Datenbanksystemen		Aus- und weiterbildung des Planungspersonals	
	$\bar{x}$	n	$\bar{x}$	n	$\bar{x}$	n	$\bar{x}$	n	$\bar{x}$	n	$\bar{x}$	n	$\bar{x}$	n
2	1.4	22	1.3	24	1.2	23	1.2	19	1.2	17	1.3	11	1.4	12
3	1.2	89	1.4	91	1.1	93	1.2	82	1.1	82	1.2	53	1.1	56
4	1.4	94	1.5	95	1.4	96	1.3	93	1.4	93	1.3	58	1.2	70
5	1.7	79	1.9	80	1.6	81	1.6	80	1.4	80	1.4	68	1.6	72
6	2.2	34	2.5	34	2.1	36	1.9	34	1.7	33	1.6	26	1.6	32
7	2.5	10	3.0	10	2.7	10	2.0	10	1.6	10	1.9	9	1.8	10
Gesamt	1.6	328	1.7	334	1.5	339	1.4	318	1.3	315	1.4	225	1.4	252
		91%		93%		94%		88%		87%		63%		70%

Gesamtbeteiligungsgrad (Planungstechnikerfunktion): 1,3

Lesebeispiel: Die Technikerfunktion "Koordination der Planungstätigkeiten" wird von 315 (87%) der analysierten Planungsorganisationen durchgeführt;
im Schnitt sind an dieser Tätigkeit 1,3 Planungsorgane beteiligt.
In Planungsorganisationen in denen 5 Planungsorgane vorhanden sind, wirken an dieser Tätigkeit im Schnitt 1,4 Organe mit.

5.4.-4 Beteiligungsintensität von Planungsorganen an Moderatorfunktionen (Partizipationsgrad)

Anzahl vorhandener Organe	Abgrenzung der Planinhalte		Erarbeitung von Richtlinien		Genehmigung der Richtlinien		Terminierung		Überwachung und Kontrolle		Motivieren		Planerstellung veranlassen		Koordination und Integration	
	$\bar{x}$	n	$\bar{x}$	n	$\bar{x}$	n	$\bar{x}$	n	$\bar{x}$	n	$\bar{x}$	n	$\bar{x}$	n	$\bar{x}$	n
2	1.3	23	1.3	22	1.1	21	1.3	24	1.2	21	1.3	19	1.3	24	1.2	24
3	1.3	87	1.4	91	1.1	89	1.5	94	1.2	96	1.4	84	1.4	99	1.4	94
4	1.7	93	1.5	97	1.2	89	1.5	100	1.5	100	1.9	97	1.6	97	1.3	98
5	1.8	74	1.6	81	1.3	80	1.6	81	1.6	80	1.9	77	1.6	80	1.6	78
6	2.1	37	2.1	37	1.7	36	2.0	37	2.0	37	2.5	37	2.3	37	2.1	37
7	3.2	10	2.3	10	1.3	10	2.0	10	2.1	10	3.6	10	2.4	10	2.6	10
Gesamt	1.7	324	1.6	338	1.2	325	1.6	346	1.5	344	1.9	324	1.6	347	1.5	341
		90%		94%		90%		96%		96%		90%		96%		95%

Gesamtbeteiligungsgrad (Planungmanagementfunktion): 1,5

Lesebeispiel: Die Moderatorfunktion "Abgrenzung der Planinhalte" wird von 324 (90%) der analysierten Planungsorganisationen durchgeführt;
im Schnitt sind an dieser Tätigkeit 1,7 Planungsorgane beteiligt.
In Planungsorganisationen in denen 6 Planungsorgane vorhanden sind, wirken an dieser Tätigkeit im Schnitt 2,1 Organe mit.

Tab. 5.4.-5 Organ-/Aufgaben-Typen der Planungsorganisation

Bezeichnung		n	Kurzbeschreibung	Planer-funktion	Planungs-techniker-funktion	Planungs-management-funktion
Typ 1	Linien- und Controller-orientierte Planungsorganisation	34 9.8%	Controller in Verbindung mit Linien-management und Geschäftsleitung	Controller Geschäftsleitung Linienmanagement	Controller	Controller Geschäftsleitung
Typ 2	Schwach ausgebaute Planungsorganisation	18.3% 64	Wie Typ 1, aber alle Aufgaben werden wenig intensiv betrieben			
Typ 3	Planungsorganisation mit zentraler Stellung des Planungsbeauftragten	45 12.9%	P l a n u n g s b e a u f t r a g t e r			
Typ 4	Planungsorganisation mit zentraler und dezentralen Planungs-abteilungen	33 9.5%	Zentrale und dezentrale Pla-nungsabteilung	Zentrale und de-zentrale Pla - nungsabteilung Geschäftsleitung Linienmanagement	Zentrale u. dezentrale Planungsab-teilung	Zentrale und dezentrale Planungsab-teilung
Typ 5	Planungsorganisation mit einer zentralen Planungsabteilung als dominierendem Pla-nungsorgan	112 32.3%	Z e n t r a l e P l a n u n g s a b t e i l u n g			
Typ 6	Partizipative Planungsorganisation	5.2% 18	A l l e P l a n u n g s o r g a n e			
Typ 7	Extern orientierte Planungsorganisation	7.8% 27	Muttergesellschaft in Verbindung mit zentraler Planungsabteilung			
Typ 8	Planungsausschuß orientierte Planungs-organisation	14 4.1%	Planungsausschuß	Ausschuß Linie dezentrale Planungsabteilung Planungsbeauftrag-ter	Ausschuß Linie dezentrale Planungs-abteilung Planungs-beauftragter	Ausschuß Linie
		347 100%				

Lesebeispiel: ca. 32% der Planungsorganisationen fallen unter Organ/Aufgaben-Typ 5 (dominierendes Planungsorgan ist die zentrale Planungs-abteilung).

5.4.-5 Organ/Aufgaben-Typen der Planungsorganisation

Die von uns im Rahmen unserer empirischen Querschnittuntersuchung erfaßten Planungsorganisationen haben wir zu acht Gruppen (Typen) zusammengefaßt. Jeder Typ umfaßt eine Anzahl von Planungssystemen, die hinsichtlich der Zuordnung von Planungsaufgaben zu den verschiedenen Planungsorganen große Ähnlichkeit aufweisen. Zwischen den einzelnen Typen bestehen dagegen zum Teil recht große Unterschiede in der Zuordnung von Planungsaufgaben zu den Planungsorganen.

In Tabelle 5.4.-5 werden die Organ/Aufgaben-Typen der Planungsorganisation beschrieben, indem - bezogen auf die verschiedenen Planungsfunktionen - jeweils diejenigen Planungsorgane genannt werden, die maßgeblich an der Erfüllung der Planungsaufgaben beteiligt sind.

Lesebeispiel: Typ1: "Linien- und Controller- orientierte Planungsorganisation". Bei den Planungssystemen, die zu diesem Organisationstyp gehören, wird die Planerfunktion im wesentlichen von Controller, Geschäftsleitung und Linienmanagement, die Planungstechnikerfunktion vom Controller und Planungsmanagementaufgaben (Moderatorfunktion) von Controller und Linienmanagement durchgeführt.
Bei Typ 6 sind dagegen alle der in Checkliste 3.3.1 aufgeführten Planungsorgane gleichermaßen intensiv an den verschiedenen Planungsaufgaben beteiligt.

5.5 Planungspersonal

Vergleichswerte zum Planungspersonal liegen aus den empirischen Untersuchungen nicht vor.
Die Beurteilung des Planungspersonals im Hinblick auf die vorhandenen und erwünschten Eigenschaften und Fähigkeiten ergeben nicht generell vergleichbare Werte.

Eine unternehmungsinterne Analysedes Planungspersonals, einschließlich einer offen geführten Diskussion über die notwendigen und vorhandenen Fähigkeiten erbringt allerdings erhebliche Aufschlüsse über einen wesentlichen Teil des Planungssystems: den Menschen als Träger der Planung. Für die Interpretation der ermittelten Werte wollen wir, entsprechend unseren Erfahrungen, nur zwei Hinweise geben:

- Extrem positive Ergebnisse in diesem Bereich sollten besonders skeptisch machen.
- Die Eigenschaften und Fähigkeiten des Planungsorgans, dem man selbst angehört, werden in der Regel höher eingeschätzt als die anderer Planungsorgane.

5.5.1.1.-1.2 Soll Ist - Vergleich Planungspersonal

(siehe Auswertungsformular 4.5.1.1.-1.2 S. 82-85

Anhand der Profile können Sie feststellen, ob die vorhandenen Eigenschaften/Fähigkeiten den gewünschten tendenziell eher entsprechen (die Profile verlaufen dann nahezu deckungsgleich bzw. die Kreuze für □ und O liegen nahe beieinander), oder ob der Ist-Zustand von der Soll-Konzeption stark abweicht (die Kreuze einer Zeile sind weit voneinander entfernt und liegen im Extremfall für eine Fähigkeit bei 0 und 2).

Interpretationshinweis (numerische Darstellung des Ausmaßes der einzelnen Abweichungen als Basis für einen exakten Vergleich)

negative Differenzen: die betreffende Eigenschaft/Fähigkeit wird in starkem Maß für wünschenswert gehalten; ist aber Ihrer Meinung nach nur schwach ausgeprägt.

"Differenz" 0 : keine Abweichung zwischen Soll-konzeption und Ist-Zustand.

positive Differenzen: deuten darauf hin, daß Eigenschaften/Fähigkeiten vorhanden sind, denen in der Soll-Konzeption nur geringe Bedeutung beigemessen wird.

5.5.1.3 Vergleich der Planungsorgane

Erläuterung des Profils: (siehe Auswertungsformular 4.5.1.3. S.' 86)

-Gewünschte Eigenschaften-

Abweichungen in den Einzelwerten zeigen, daß die Gesamtanforderungen (Soll-Konzeption) an die einzelnen organisatorischen Einheiten unterschiedlich sind.

-Vorhandene Eigenschaften/Fähigkeiten-

entsprechend unterschiedlich ausgeprägt kann der von Ihnen festgestellte Ist-Zustand für einzelne Planungsorgane sein.

Der Vergleich der Differenzen △ zwischen Soll und Ist bei einzelnen Planungsorganen zeigt das (unterschiedliche) Ausmaß von (positiven/negativen) Abweichungen bei den analysierten organisatorischen Einheiten.

Gesamtmittelwerte: (Berechnung eines durchschnittlichen Anforderungswertes)

-Gewünschte Eigenschaften/Fähigkeiten-

Ein Wert zwischen 1 und 2 deutet darauf hin, daß das Anforderungsprofil für die ausgewählten Planungsorgane insgesamt recht hoch ist.

Ein Wert zwischen 0 und 1 zeigt, daß den Anforderungen bezogen auf die hier aufgeführten Eigenschaften/Fähigkeiten an die Planungsorgane geringere Bedeutung beigemessen wird.

-Vorhandene Eigenschaften/Fähigkeiten (Berechnung der durchschnittlichen Qualifikation als Grundlage für den Vergleich der einzelnen Planungsorgane)

Ein Wert zwischen 1 und 2 deutet darauf hin, daß die aufgeführten Eigenschaften/Fähigkeiten bei den analysierten Planungsorganen tendenziell als Stärke beurteilt werden.

Ein Wert zwischen 0 und 1 zeigt, daß die Eigenschaften/Fähigkeiten bei den Planungsorganen insgesamt eher als schwach ausgeprägt gesehen werden.

5.5.2 Nutzungsintensität von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen (siehe Auswertungsformular 4.5.2. S. 87)

Profil: Das Profil zeigt Schwerpunkte in der Nutzung von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen durch die von Ihnen analysierten Planungsorgane:
Ein Wert zwischen 1 und 2 bedeutet z.B.:
"Das Lesen von Fachliteratur" ist eine regelmäßig genutzte Weiterbildungsmaßnahme.

Mittelwert: Der unter (5) berechnete Mittelwert bezogen auf die durchschnittliche Nutzungsintensität von Weiterbildungsmaßnahmen durch die analysierten Planungsorgane besagt, ob Maßnahmen zur Weiterbildung insgesamt eher intensiv (Werte zwischen 1 und 2) oder nur in geringem Ausmaß (Werte zwischen 0 und 1) genutzt werden.

5.5.3 Besetzungsmodus freier Stellen

Aus den Angaben in der Checkliste 3.5.3. S.38 sind
- Schwerpunkte bei der Besetzung freier Stellen mit betriebsinternem oder - externem Personal, sowie
- Unterschiede im Besetzungsmodus bei einzelnen organisatorischen Einheiten

erkennbar.

5.5.4 Motivation des Planungspersonals

Die Angaben in der Checkliste 3.5.4. S. 39 ermöglichen einen unmittelbaren

- Vergleich zwischen von Ihnen gewünschten und tatsächlich eingesetzten Motivationsmitteln.

Tab. 5.6.-1 Einsatzhäufigkeiten der Planungsinstrumente

Instrumente \ Häufigkeiten	nie abs.	nie rel.	selten abs.	selten rel.	regelmäßig abs.	regelmäßig rel.	Mittelwert $\bar{x}$
(1) zur Informationssammlung							
Fragebogen							
eigene	152	42,2	91	25,3	117	32,5	o,9o
Marktforschungs-institute	2oo	55,6	114	31,7	46	12,8	o,57
Interviews							
eigene	163	45,3	69	19,2	128	35,6	o,9o
Marktforschungs-institute	231	64,2	1o5	29,2	24	6,7	o,42
Expertengespräche	117	32,5	87	24,2	156	43,3	1,11
Checklisten Dokumentenanalyse							
Zeitschriften	14o	38,9	81	22,5	139	38,6	1,oo
Statistiken	76	21,1	59	16,4	225	62,5	1,41
Gutachten	176	48,9	118	32,8	66	18,3	o,69
Wirtschaftsbriefe	185	51,4	93	25,8	82	22,8	o,71
Betriebsstatistik und Rechnungswesen	43	11,9	13	3,6	3o4	84,4	1,72
(2) zur Aufbereitung der Informationen							
Statistische Auswertungs methoden							
Methoden zur Durch-schnittsbildung	13o	36,1	44	12,2	186	51,7	1,16
Korrelationsrechnung	2o2	56,1	77	21,4	81	22,5	o,66
Regressionsrechnung	248	68,9	7o	19,4	42	11,7	o,43
Varianzanalysen	267	74,2	71	19,7	22	6,1	o,32
Faktorenanalysen	25o	69,4	6o	16,7	5o	13,9	o,44
Clusteranalysen	297	82,5	6o	16,7	3	o,8	o,18
Wahrscheinlichkeits-rechnung	223	61,9	65	18,1	72	2o,o	o,58
Input-Output-Tabellen	266	73,9	55	15,3	39	1o,8	o,37

n = 36o

$\bar{x}$: Mittelwert der mit Zahlenwerten vercodeten Angaben nie (o), selten (1) und regelmäßig (2)

Instrumente \ Häufigkeiten	nie abs.	nie rel.	selten abs.	selten rel.	regelmäßig abs.	regelmäßig rel.	Mittelwert $\bar{x}$
Prognosemethoden							
Trendextrapolationen	132	36,7	48	13,3	180	50,0	1,13
Exponentielle Glättung	259	71,9	62	17,2	39	10,8	0,39
Saisonbereinigungs-methoden	236	65,6	53	14,7	71	19,7	0,54
Wachstums-, Sättigungsfunktionen	249	69,2	61	16,9	50	13,9	0,45
Zeitreihenprognose-modelle	253	70,3	45	12,5	62	17,2	0,47
Ökonometrische Modelle	297	82,5	55	15,3	8	2,2	0,20
Spektralanalyse	309	85,8	48	13,3	3	0,8	0,15
Lebenszyklus-Analyse	241	66,9	65	18,1	54	15,0	0,48
Operations Research Methoden / Modelle							
lineare / nicht linear. Programmierung	273	75,8	68	18,9	19	5,3	0,29
dynamische Programmierung	295	81,9	53	14,7	12	3,3	0,21
Simulationsmethoden	249	69,2	73	20,3	38	10,6	0,41
Sensitivitätsanalysen	240	66,7	69	19,2	51	14,2	0,48
Netzplantechnik	253	70,3	70	19,4	37	10,3	0,40
Spieltheoretische Modelle	305	84,7	53	14,7	2	0,6	0,16
Warteschlangenmodelle	307	85,3	53	14,7	0	0,0	0,15
Systemtheoretische Modelle	295	81,9	54	15,0	11	3,1	0,21
Sonstige Verfahren							
Verwendung von Kennzahlen	107	29,7	31	8,6	222	61,7	1,32
Gap Projection	268	74,4	49	13,6	43	11,9	0,38
Kepner-Tregoe-Methode	294	81,7	54	15,0	12	3,3	0,22
(3) zur Darstellung der Informationen							
Profile	251	69,7	46	12,8	63	17,5	0,48
Balken-/Stabdiagramme	145	40,3	65	18,1	150	41,7	1,01
Flußdiagramme	236	65,6	63	17,5	61	16,9	0,51
Beschreibungsmodelle	248	68,9	45	12,5	67	18,6	0,50
Tabellen	44	12,2	8	2,2	308	85,6	1,73
Netzpläne	260	72,2	60	16,7	40	11,1	0,39
Kurven	116	32,2	48	13,3	196	54,4	1,22
Texte	59	16,4	14	3,9	287	79,7	1,63

Instrumente \ Häufigkeiten	nie abs.	nie rel.	selten abs.	selten rel.	regelmäßig abs.	regelmäßig rel.	Mittelwert $\bar{x}$
(4) zur Bewertung							
Kosten-Nutzen-Analysen	175	48,6	49	13,6	136	37,8	o,89
Nutzwertanalyse	282	78,3	52	14,4	26	7,2	o,29
mathematische Entscheidungsmodelle	288	8o,o	63	17,5	9	2,5	o,23
Entscheidungsbäume	29o	8o,6	6o	16,7	1o	2,8	o,22
Entscheidungstabellen	275	76,4	57	15,8	28	7,8	o,31
Entscheidungsregeln	285	79,2	46	12,8	29	8,1	o,29
Entscheidungsfunktionen	3o3	84,2	5o	13,9	7	1,9	o,18
Bewertungsprofile	278	77,2	5o	13,9	32	8,9	o,32
Verfahren der Investitionsrechnung	187	51,9	28	7,8	145	4o,3	o,88
Rangstufenverfahren	281	78,1	5o	13,9	29	8,1	o,3o
Break-Even-Analyse	197	54,7	43	11,9	12o	33,3	o,79
Relevanzbäume	311	86,4	47	13,1	2	o,6	o,14
Portfolio-Analyse	272	75,6	54	15,o	34	9,4	o,34
ABC-Analyse	242	67,2	51	14,2	67	18,6	o,51
Risikoanalyse	233	64,7	42	11,7	85	23,6	o,59
Verwendung von Erfahrungswerten	119	33,1	16	4,4	225	62,5	1,29
(5) zur Ideenfindung							
Brainstorming	179	49,7	83	23,1	98	27,2	o,78
Methode 365	313	86,9	45	12,5	2	o,6	o,14
Synektik	3o6	85,o	47	13,1	7	1,9	o,17
morphologische Methode	3o4	84,4	48	13,3	8	2,2	o,18
Delphi-Methode	298	82,8	54	15,o	8	2,2	o,19
Scenario-Writing	265	73,6	52	14,4	43	11,9	o,38
Analogieschlüsse	24o	66,7	33	9,2	87	24,2	o,58
Bionik	318	88,3	42	11,7	o	o,o	o,12
progressive Abstraktion	3o9	85,8	42	11,7	9	2,5	o,17

n = 36o

$\bar{x}$: Mittelwert der mit Zahlenwerten vercodeten Angaben nie (o), selten (1) und regelmäßig (2)

5.6.-1 Einsatzhäufigkeiten der Planungsinstrumente

Lesebeispiel: Im Rahmen der Informationssammlung werden Betriebsstatistik und Rechnungswesen in etwa 84% der Fälle regelmäßig eingesetzt (dem entspricht auch der relativ hohe Mittelwert $\bar{x} = 1,7$).
Anhand Ihres Profils (siehe 4.6.1.1 S.89-93) sind Schwerpunkte im Einsatz von Planungsinstrumenten erkennbar und mit den Mittelwerten der obigen Tabelle vergleichbar.

Bei Interesse können wir Ihnen Literatur zu den einzelnen Planungsinstrumenten nennen.

5.6.-2 Einsatzintensität von Planungsinstrumenten nach Anwendungsbereichen

	nie o	selten 1	regelmäßig 2	
Informationssammlung				o,9
Informationsaufbereitung				o,5
Informationsdarstellung				o,9
Informationsbewertung				o,5
Ideenfindung				o,3
Gesamteinsatz				o,6

n = 36o

Lesebeispiel: Die meisten Planungsinstrumente werden in den Bereichen "Informationssammlung" und "-darstellung" eingesetzt ($\bar{x}$ = 0,9). Insgesamt ($\bar{x}$ = 0,6) zeigt sich, daß jeweils nur eine begrenzte Zahl von Instrumenten eingesetzt wird (siehe Tab. 5.6.-5 S. 157-158 und 5.6.-6 S. 159)

Tab. 5.6.-3 ADV-Unterstützung der erfaßten Pläne

	Häufigkeit abs.	rel.
nicht ADV - unterstützt	103	28,6
ADV - unterstützt	249	69,2
keine Angabe	8	2,2
	360	100,0

Lesebeispiel: Insgesamt werden 69% der analysierten Planungsorganisationen in irgendeiner Weise durch automatisierte Datenverarbeitung unterstützt (Art der ADV-Unterstützung siehe Tab. 5.6.-4 S. 156)

5.6.-4 Art der ADV-Unterstützung

	vorhanden abs.	vorhanden rel.	nicht vorhanden abs.	nicht vorhanden rel.
Speicherung von Ist - Daten	213	85,5	36	14,5
Speicherung von Soll - Daten	135	54,2	114	45,8
Speicherung von Umweltinformationen	4o	16,1	2o9	83,9
Speicherung von Prognosedaten	97	39,o	152	61,o
Speicherung sonstiger Informationen	9	3,6	24o	96,4
Statistische Inputaufbereitung	7o	28,1	179	71,9
Simulation auf Basis von Teilmodellen	68	27,3	181	72,7
Simulation auf Basis von Gesamtmodellen	43	17,3	2o6	82,7
Ausdruck von Planwerten	172	69,1	77	3o,9
Plotten von Zeichnungen	26	1o,4	223	89,6
Planwerte über Bildschirm	52	2o,9	197	79,1
automatische Planerstellung	34	13,7	215	86,3

n = 249

Lesebeispiel: Insbesondere durch Speicherung von Ist-Daten (ca. 86% der Fälle) und Ausdruck von Planwerten (69%) wird die Planung ADV-unterstützt.

Tab. 5.6.-5 Instrumental-Typen der Planungsorganisation

Bezeichnung		n	Kurzbeschreibung
Typ 1	Planungsorganisation mit hoher Anwendungsintensität von Planungsinstrumenten	48 13,3%	Einsatz vieler Instrumente unabhängig von Informationsverarbeitungsaktivität
Typ 2	Planungsorganisation mit Schwerpunkten in der instrumentellen Unterstützung	47 13,1%	Einsatz vieler Instrumente insbesondere bei Informationssammlung und Informationsdarstellung
Typ 3	Planungsorganisation mit geringer instrumenteller Unterstützung der Informationsbewertung und Ideenfindung	127 35,3%	Durchschnittlicher Einsatz von Instrumenten
Typ 4	Planungsorganisation mit geringer Anwendungsintensität von Planungsinstrumenten	138 38,3%	Geringer Einsatz von Instrumenten
		360 100%	

Lesebeispiel: ca. 38% der analysierten Planungsorganisationen gehören zum Instrumental-Typ 4 (geringer Einsatz von Planungsinstrumenten).

5.6.-5 Instrumental-Typen der Planungsorganisation

Hinsichtlich des Einsatzes von Planungsinstrumenten im Rahmen der Erstellung des analysierten Planes unterscheiden wir vier Instrumental-Typen der Planungsorganisation, die in Tabelle 5.6.-5 beschrieben sind.

Die Planungsorganisationen, die zu den Typen 1 und 2 gehören, sind dadurch gekennzeichnet, daß fast alle Instrumente weit überdurchschnittlich häufig eingesetzt werden. Typ 4 ist durch eine weit unterdurchschnittliche Einsatzintensität von Planungsinstrumenten gekennzeichnet. Bei Planungsorganisationen des Typs 3 werden Planungsinstrumente tendenziell unterdurchschnittlich, zur Informationssammlung und Informationsdarstellung leicht überdurchschnittlich eingesetzt.

Die Instrumentaltypen 1 bis 4 geben demnach eine Rangreihe wieder, die durch eine abnehmende Einsatzintensität von Planungsinstrumenten gekennzeichnet ist.

Tab. 5.6.-6 Häufigkeitsverteilung der Instrumental-Typen bei verschiedenen Plänen

Plan	Typ 1		Typ 2		Typ 3		Typ 4		Gesamt	
	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.
Produktionsplan	2	14	1	7	2	□14	9	○64	14	100
Absatzplan	7	18	5	13	22	○55	6	□15	40	100
Personalplan	3	15	3	15	3	□15	11	○55	20	100
Investitionsplan	4	9	2	4	14	30	27	○57	47	100
Finanzplan	4	17	1	4	7	30	11	○48	23	100
Kostenplan	4	15	1	4	9	33	13	○48	27	100
Ergebnisplan	7	11	3	5	24	38	30	47	64	100
Unternehmungs-gesamtplan	11	14	19	○24	33	41	17	□21	80	100
Stategischer Plan	3	12	10	○40	8	32	4	□16	25	100
Sonstige	3	15	2	10	5	□25	10	○50	20	100
Gesamthäufigkeit	48	13	47	13	127	35	138	38	360	100

Lesebeispiel: Planungsorganisationen des Instrumental-Typs 2 sind insgesamt mit 13% vertreten. 40% aller strategischen Pläne fallen jedoch in den Typ 2; strategische Pläne werden daher deutlich häufiger in Planungsorganisationen des Instrumental-Typs 2 erstellt.

○ ≥ 10%

□ ≤ 10%

Als eindeutiger Unterschied im Auftreten bestimmter Typen bei verschiedenen Plänen wird eine Abweichung von ± 10% von der ermittelten Gesamthäufigkeit der Typen betrachtet.

Interpretationshinweis

Ordnen Sie den von Ihnen zu 3.1.2 S. 2o ausgewählten Plan der entsprechenden Plangruppe zu und dem in 4.4 S.77-8o berechneten Instrumental-Typ.

Gehören Sie z.B. dem Typ 2 an und erfolgte Ihre Analyse für einen strategischen Plan, so unterstützen Sie Ihre strategische Planung instrumentell in ähnlicher Weise wie die meisten Unternehmungen unserer Vergleichsrechnung. Haben Sie dagegen einen Investitionsplan analysiert so zählen Sie zu den 4% unserer Vergleichsgruppe, die die Investitionsplanung instrumentell im Typ 2 unterstütze

Tab. 5.7.-1 Planungsanlässe

	Häufigkeit abs.	rel.
routinemäßig	*341*	*94,7*
sonstige Anlässe	*111*	*3o,8*
routinemäßig und gleichzeitig sonstige Anlässe	*96*	*26,7*
nur sonstige Anlässe	*15*	*4,2*
keine Angabe	*4*	*1,1*

n = 360

Lesebeispiel: Der Planungsprozeß wird in etwa 95% der Planungsorganisationen ausschließlich routinemäßig in Gang gesetzt.

Tab. 5.7.-2 Sonstige Planungsanlässe

Rang	Anlässe	Häufigkeit abs.	rel.
1	*Umweltveränderungen*	*29*	*26,1*
2	*Investitionsvorhaben*	*16*	*14,4*
3	*Planabweichungen*	*11*	*9,9*
4	*allgemeine Abweichungen*	*9*	*8,1*
4	*Prämissenänderungen*	*9*	*8,1*
4	*betriebsinterne Veränderungen*	*9*	*8,1*
5	*Anregung durch andere Stellen*	*7*	*6,3*
6	*Innovationen*	*5*	*4,5*
7	*Ad - Hoc - Planung*	*1*	*o,9*
	keine Angabe	*15*	*13,5*
	Gesamt	*111*	*1oo,o*

Lesebeispiel: Umweltveränderungen bilden in etwa 26% der Planungsorganisationen Anlaß, den Planungsprozeß in Gang zu setzen.

Tab. 5.7.-3 Planerstellungszeit (Planungszeitraum)

Monate	Häufigkeit abs.	rel.
1	46	12,8
2	84	23,3
3	6o	16,7
4	51	14,2
5	3o	8,3
6	22	6,1
7	5	1,4
8	5	1,4
9	3	o,8
1o	o	o,o
11	3	o,8
12	2	o,6
keine Angaben	49	13,6
Gesamt	36o	1oo,o

arithmetisches Mittel: 3,3 — Im Schnitt vergehen zwischen Beginn der Planungstätigkeit und Plangenehmigung 3 Monate.

Modus: 2 — Am häufigsten (23% der Fälle) beträgt der Planungszeitraum 2 Monate.

Median: 2,9 — teilt die Häufigkeitsverteilung in 2 gleiche Hälften: In 180 Planungsorganisationen ist die Planerstellungszeit < (geringer als) 2,9 Monate; in 180 Planungsorganisationen > (größer als) 2,9 Monate.

Über 75% der Planungsprozesse sind spätestens nach 5 Monaten abgeschlossen. Nur sehr selten wird für die Planerstellung 1 Jahr und mehr benötigt.

Tab. 5.7.-4 Plankorrektur

	Häufigkeit abs.	rel.
grundsätzlich nein	*164*	*45,6*
ja	*19o*	*52,8*
keine Angaben	*6*	*1,7*

n = 36o

Lesebeispiel: Grundsätzlich verneint wird die Möglichkeit einer Plankorrektur während der Geltungsdauer des Plans in 46% der Planungsorganisationen.

Tab. 5.7.-5 Anweisung zur Plankorrektur

	Häufigkeit abs.	rel.
Anweisung durch		
Unternehmungsleitung	*153*	*8o,5*
Linienmanagement	*21*	*11,1*
zentrale Planungsabteilung	*14*	*7,4*
dezentrale Panungsabteilung	*2*	*1,1*
Planungsausschuß	*9*	*4,7*
Planungsbeauftragter	*7*	*3,7*
Controller	*18*	*9,5*
Mutter, Berater	*2*	*1,1*
ohne Anweisung		
bei Überschreitung von bestimmter Plan-Ist-Abweichung	*7*	*3,7*
routinemäßige Korrektur	*7*	*3,7*
sonstige Anlässe	*27*	*14,2*

n = 19o; Mehrfachnennungen möglich

Lesebeispiel: In den meisten Fällen (81%) erfolgt die Plankorrektur auf Anweisung der Unternehmungsleitung; eine automatische Plananpassung ist kaum üblich (7 %).

Tab. 5.7.-6 Zeitliche Reihung der Pläne

	Häufigkeit abs.	rel.
rollende Planung	*239*	*66,4*
Blockplanung	*113*	*31,4*
gemischtes System	*9*	*2,5*
Projektplanung	*64*	*17,8*
sonstiges System	*3*	*o,8*

n = 36o

Lesebeispiel: Mit 66% ist die rollende Planung in den analysierten Planungsorganisationen vertreten, Blockplanung wird in 31% der Fälle genannt.

Tab. 5.7.-7 Ableitungsrichtung

Ableitungsrichtung		Häufigkeit der Pläne abs.	rel.	kumuliert
totaler top-to-down	1	24	6,7	
	2	24	6,7	
	3	51	14,2	32,9
	4	17	4,7	
	5	44	12,2	
	6	25	6,9	
	7	75	2o,8	
	8	35	9,7	53,5
totaler bottom-up	9	58	16,1	
keine Angaben		7	1,9	
Gesamt		36o	1oo,o	

Lesebeispiel: Richtung bottom-up tendieren etwa 54% der Planungsorganisationen, Richtung top-to-down 33% der Fälle.

arithmet.Mittel: Der Gesamtwert liegt bei 5.6.
5,6

Modus: Der häufigste angegebene Wert beträgt
7 7; d.h. in der Mehrzahl der analysierten Planungsorganisationen tendiert die Ableitungsrichtung zu bottom-up.

Median: Die Hälfte (180) der analysierten
6,1 Planungsorganisationen erreicht Werte unter 6,1, die Hälfte (180) Werte über 6,1.

Analysehinweis: Im individuellen Fall ist es interessant, den Zusammenhang zur dezentralen versus zentralen Planungsphilosophie des Planungspersonals herzustellen (siehe 3.10, S.64-65 4.10 3. S. 119).

Tab. 5.7.-8 Konfliktlösungsmechanismen

Konfliktlösung durch	Häufigkeit abs.	rel.
direkte Diskussion zwischen den Beteiligten	*295*	*81,9*
Einschalten eines (unabhängigen) Vermittlers	*5*	*1,4*
Entscheidung übergeordneter Instanzen	*148*	*41,1*
Diskussion in einer Planungsgruppe	*1o1*	*28,1*
Konflikte tauchen nicht auf	*1o*	*2,8*

n = 36o

Lesebeispiel: Die einzelnen Maßnahmen werden z.T. neben- bzw. nacheinander eingesetzt. Dabei wird die direkte Diskussion als Möglichkeit der Konfliktlösung am häufigsten (82%) angegeben. In 10 Fällen (Planungsorganisationen) wird das Vorhandensein von Konflikten verneint.

Tab. 5.7.-9 Prozeß-Typen der Planungsorganisation

	Bezeichnung	n	Kurzbeschreibung
Typ 1	Planungsorganisation mit überdurchschnittlicher Planerstellungszeit und außerplanmäßigen Planungsprozessen	73 24,2%	routinemäßige und ad-hoc-Planung lange Planerstellung; Plankorrektur wird bejaht; rollende Planung; Konfliktlösung vorw. d. Diskussion
Typ 2	Planungsorganisation mit routinemäßigen Planungsanlässen und rollender Planung	135 44,7%	ausschließlich routinemäßige Planung; Plankorrektur wird abgelehnt; rollende Planung; Konfliktlösung durch Diskussion und übergeordnete Instanzen
Typ 3	Bottom-up-orientierte Planungsorganisationen mit Blockplanung	83 27,5%	ausschließlich routinemäßige Planung; Blockplanung; deutliche Bottom-up-Tendenz; Konfliktlösung durch Diskussion
Typ 4	Planungsorganisationen mit ad-hoc-Planungen und wenig Konflikten	11 3,6%	z.T. ausschließlich ad-hoc-Planungen; extrem kurze Planerstellungszeit; Plankorrektur wird bejaht; rollende Planung und Projektpläne; wenig Konflikte
		3o2 1oo%	

Lesebeispiel: Etwa 45% der analysierten Planungsorganisationen fallen unter Prozeß-Typ 2 (routinemäßige Planungsanlässe und rollende Planung)

5.7.-9 Prozeß-Typen der Planungsorganisation

Hinsichtlich der Ausgestaltung des Planungsprozesses unterscheiden wir vier Typen von Planungsorganisationen, die hinsichtlich der Anlässe zur Planerstellung, der Planerstellungszeit, der Ableitungsrichtung etc. zum Teil erhebliche Unterschiede aufweisen.

So sind diejenigen Planungsorganisationen, die Typ 2 zuzurechnen sind, durch ausschließlich routinemäßige Planungsanlässe, rollende Planung, die Ablehnung von Plankorrekturen und eine Konfliktlösung durch Diskussion und/oder Einschaltung übergeordneter Instanzen gekennzeichnet.

Bei Planungsorganisationen des Typs 4 handelt es sich dagegen um ad-hoc-Planungen mit extrem kurzen Planerstellungszeiten. Plankorrekturen sind grundsätzlich möglich. Konflikte tauchen nur selten auf.

Tab. 5.7.-1o Häufigkeitsverteilung von Prozeß-Typen bei verschiedenen Planungshorizonten

Planungs-horizont	Typ 1 abs.	Typ 1 rel.	Typ 2 abs.	Typ 2 rel.	Typ 3 abs.	Typ 3 rel.	Typ 4 abs.	Typ 4 rel.	Gesamt abs.	Gesamt rel.
Bis 1 Jahr	21	18	21	[18]	67	(59)	5	5	114	100
1 bis 3 Jahre	14	29	29	(61)	3	[6]	2	4	48	100
3 bis 5 Jahre	24	23	70	(66)	9	[8]	3	3	106	100
mehr als 5 Jahre	10	(37)	13	48	3	[11]	1	4	27	100
Gesamthäufigkeit	69	23	133	45	82	28	11	4	295	100

Lesebeispiel: Planungsorganisationen des Prozeß-Typs 1 sind insgesamt mit 23% vertreten. 37% der Pläne mit einer Geltungsdauer von über 5 Jahren fallen jedoch in den Typ 1. "Längerfristige" Pläne werden daher deutlich häufiger in Planungsorganisationen des Prozeß-Typs 1 erstellt.

( ) ≥ 1o%

[ ] ≤ 1o%

Tab. 5.8.-1 Einsatzhäufigkeit der Formalisierungsinstrumente

Formalisierungsinstrument	nicht vorhanden abs.	nicht vorhanden rel.	ansatzweise abs.	ansatzweise rel.	weit ausgebaut abs.	weit ausgebaut rel.	Mittelwert $\bar{x}$
Stellenbeschreibung	212	58,9	73	2o,3	75	2o,8	o,6
Planungsrichtlinien	82	22,8	73	2o,3	2o5	56,9	1,3
schriftl. fixierte Geschäftsgrundsätze	183	5o,8	75	2o,8	1o2	28,3	o,8
Planungshandbücher	2o5	56,9	64	17,8	91	25,3	o,7
Ablaufdiagramme	24o	66,7	59	16,4	61	16,9	o,5
Netzpläne	258	71,7	58	16,1	44	12,2	o,4
Schaubild Planungsorganisation	256	71,1	37	1o,3	67	18,6	o,5
Aktennotizen	144	4o,o	78	21,7	138	38,3	1,o
veröffentl. Protokolle	214	59,4	53	14,7	93	25,8	o,7
Formblätter Inputdaten	11o	3o,6	24	6,7	226	62,8	1,3
Formblätter Pläne	85	23,6	24	6,7	251	69,7	1,5
Sonstige	347	96,4	3	o,8	1o	2,8	o,1

Gesamtmittelwert o,8

n = 36o

Lesebeispiel: Zur schriftlichen Fixierung der die Planung betreffenden Regelungen werden in erster Linie Formblätter für Inputdaten (in 63% der Fälle ist der Einsatz dieses Instruments weit ausgebaut) und für Pläne (weit ausgebaut in 70% der Planungsorganisationen) eingesetzt. Dem entspricht auch der relative hohe Mittelwert $\bar{x}$ von 1,3 bzw. 1,5.

5.8.-1 Einsatzhäufigkeit der Formalisierungsinstrumente

Wert o : kein Instrument wird eingesetzt

Wert 2 : der Einsatz aller Instrumente ist weit ausgebaut

arith. Mittel:
0,8

Der Mittelwert über alle Instrumente (vergleichbar mit Ihrer Berechnung des durchschnittlichen Einsatzgrades der Formalisierungsinstrumente (siehe 4.8.1 S. 1o8 (4)) beträgt für die analysierten Planungsorganisationen 0,8; d.h. die untersuchten Unternehmungen beschränken sich auf den Einsatz einer relativ geringen Anzahl von Formalisierungsinstrumenten.

Modus:
0,5

Der am häufigsten angegebene Wert liegt bei 0,5; d.h. in der Mehrzahl der Planungsorganisationen wird nur eine sehr geringe Anzahl von Formalisierungsinstrumenten eingesetzt.

Median:
0,7

Bei 180 Planungsorganisationen erreicht der Einsatzgrad unter 0,7 liegende Werte; 180 erreichen einen über 0,7 liegenden Einsatzgrad.

Minimum:
0

In einigen Planungsorganisationen gibt es keine schriftlich fixierten Regelungen zur Planungsorganisation.

Maximum:
1,7

Der höchste erreichte Wert liegt bei 1,7, d.h. in keiner der untersuchten Planungsorganisationen ist der Einsatz aller Instrumente weit ausgebaut.

Standard-abweichung:
0.4

Tab. 5.8.-2 Häufigkeit der Formalisierung von Aspekten der Planungsorganisation (Formalisierungsgrad)

Formalisierungsinhalte	nicht formalisiert abs.	nicht formalisiert rel.	global formalisiert abs.	global formalisiert rel.	detailliert abs.	detailliert rel.	Mittelwert $\bar{x}$
Inhalt der Pläne	64	17,8	74	2o,6	222	61,7	1,4
Zeitraum der Pläne	5o	13,9	53	14,7	257	71,4	1,6
Vertraulichkeit der Pläne	135	37,5	115	31,9	11o	3o,6	o,9
Art der Input-Informationen	134	37,2	111	3o,8	115	31,9	o,9
Beteiligte Planungsorgane	94	26,1	1o2	28,3	164	45,6	1,2
Kompetenzen und Aufgaben	118	32,8	131	36,4	111	3o,8	1,o
Kommunikation der Planungsorgane	141	39,2	15o	41,7	69	19,2	o,8
Art der Konfliktlösung	213	59,2	125	34,7	22	6,1	o,5
Einsatz der Planungsinstrumente	159	44,2	143	39,7	58	16,1	o,7
ADV - Unterstützung	185	51,4	91	25,3	84	23,3	o,7
Termine im Planungsprozeß	74	2o,6	49	13,6	237	65,8	1,5
Formalisierungsinstrumente	163	45,3	82	22,8	115	31,9	o,9
Formalisierungsinhalte	182	5o,6	7o	19,4	1o8	3o,o	o,8
Gesamtmittelwert							1,o

n = 36o

Lesebeispiel: Am detailliertesten schriftlich geregelt ist der Zeitraum der Pläne (Mittelwert 1,6). In 71% der Planungsorganisationen ist diese Frage detailliert schriftlich festgelegt, in knapp 15% global. Lediglich in 14% der Fälle ist dieser Aspekt nicht schriftlich festgelegt.

5.8.-2 Häufigkeit der Formalisierung von Aspekten der Planungsorganisation (Formalisierungsgrad)

Wert o : kein Aspekt der Planungsorganisation ist schriftlich geregelt

Wert 2 : alle Aspekte der Planungsorganisation sind detailliert geregelt

Lesebeispiel:

arith.Mittel: 1,0
Der Gesamtmittelwert (vergleichbar mit dem von Ihnen berechneten durchschnittlichen Formalisierungsgrad siehe 4.8.2 S. 1o9 (4)), der das Ausmaß der schriftlichen Regelung bezogen auf alle Aspekte der Planungsorganisation wiedergibt beträgt 1,0 (global geregelt).

Modus: 1,1
Der häufigste Wert liegt bei 1,1 (global) d.h. in der Mehrzahl der Planungsorganisationen sind die o.a. Aspekte in globaler Form schriftlich geregelt.

Median: 1,1
180 Planungsorganisationen erreichen Werte unter 1,1; 18o Planungsorganisationen Werte über 1,1.

Minimum: 0
In einigen Planungsorganisationen ist keiner der Aspekte in irgendeiner Form schriftlich geregelt.

Maximum: 2,0
Der höchste erreichte Wert liegt bei 2,0 d.h. es gibt Planungsorganisationen, in denen alle aufgeführten Aspekte detailliert schriftlich geregelt sind.

Standard-abweichung: o,6

Interpretationshinweis

Für den Vergleich Ihrer individuellen Analyse mit den Ergebnissen der voranstehenden Tabelle ist zu berücksichtigen, daß es durchaus möglich ist, mit dem Einsatz vieler Instrumente (hoher Einsatzgrad) nur wenige Aspekte lediglich ansatzweise schriftlich zu regeln (niedriger Formalisierungsgrad), bzw. mit Hilfe von wenigen Formalisierungsinstrumenten (niedriger Einsatzgrad) eine detaillierte schriftliche Regelung vieler Aspekte (hoher Formalisierungsgrad) vorzunehmen.

Analysehinweis:

Der tatsächliche Formalisierungsgrad ist auch wiederzuspiegeln an der Einstellung des Planungspersonals zur Formalisierung im Rahmen der Planungsphilosophie (siehe Strukturierung versus Unstrukturierung 4.10.3 S. 12o), sowie an Ihrer Zufriedenheit mit der schriftlichen Fixierung im Baustein Planungsprobleme (siehe 3.9.1, 4.9.1 S.58/115).

Tab. 5.8.-3 Bekanntheit der organisatorischen Regelungen

	Häufigkeit abs.	rel.
keine geregelte Bekanntgabe	*51*	*14,2*
mündliche Bekanntgabe	*108*	*30,0*
Umläufe und Rundschreiben	*241*	*66,9*
Ausgabe von Planungshandbüchern	*128*	*35,6*

n = 360 ; Mehrfachnennungen möglich

Lesebeispiel: keine geregelte Bekanntgabe organisatorischer Regelungen liegt in 14% der Fälle vor. Das ausgeprägteste Instrument zur Veröffentlichung des Planungssystems in der Unternehmung bilden Umläufe und Rundschreiben (67% der Fälle).

Tab. 5.8.-4 Formalisierungs-Typen der Planungsorganisation

Bezeichnung		n	Kurzbeschreibung
Typ 1	Wenig formalisierte Planungsorganisation	78 21,7%	Formalisierungsgrad sehr niedrig; wenig Formalisierungsinstrumente
Typ 2	Planungsorganisation mit unterdurchschnittlichem Formalisierungsgrad und Aktennotizen als dominierendem Formalisierungsinstrument	71 19,7%	Formalisierungsgrad niedrig; Ausnahme: Zeitraum der Pläne; Aktennotizen dominierend
Typ 3	Planungsorganisation mit überdurchschnittlichem Formalisierungsgrad	107 29,7%	Formalisierungsgrad hoch; Planungsrichtlinien und Formulare dominierend
Typ 4	Stark formalisierte Planungsorganisation	104 28,9%	Formalisierungsgrad sehr hoch; alle Formalisierungsinstrumente stark eingesetzt
		360 100%	

Lesebeispiel: Etwa 22% der Planungsorganisationen fallen unter Formalisierungs-Typ 1 (wenig formalisierte Planungsorganisationen).

5.8.-4 Formalisierungs-Typen der Planungsorganisation

Entsprechend des Einsatzes von Formalisierungsinstrumenten und des Formalisierungsgrades der Planungsorganisation unterscheiden wir vier Typen, die eine Rangreihe bilden.

Typ 1 und 4 bilden jeweils die Endpunkte, wobei der Formalisierungsgrad einmal sehr niedrig ist und wenig Instrumente zur Formalisierung eingesetzt werden, während im anderen Fall der Formalisierungsgrad sehr hoch ist und fast alle Instrumente sehr intensiv eingesetzt werden.

Bei Typ 2 ist der Formalisierungsgrad ebenfalls noch recht niedrig, jedoch spürbar höher als bei Typ 1. Formalisiert wird in erster Linie über Aktennotizen. Typ 3 nähert sich im Hinblick auf den Formalisierungsgrad Typ 4, setzt als Formalisierungsinstrumente jedoch vornehmlich Planungsrichtlinien und Formulare für Inputdaten und Pläne ein.

Tab. 5.8.-5 Häufigkeitsverteilung der Formalisierungs-Typen in verschiedenen Branchen

Branchen	Typ 1 abs.	Typ 1 rel.	Typ 2 abs.	Typ 2 rel.	Typ 3 abs.	Typ 3 rel.	Typ 4 abs.	Typ 4 rel.	Gesamt abs.	Gesamt rel.
Grundstoffe	8	(53)	1	[7]	4	27	2	[13]	15	100
Energie	9	27	7	21	12	35	6	[18]	34	100
Chemie-Pharma	2	[5]	7	18	13	34	16	(42)	38	100
Papierindustrie	14	30	11	23	10	21	12	26	47	100
Stahl-Metall	2	[9]	6	27	10	(46)	4	[18]	22	100
Maschinenbau	10	23	6	14	15	34	13	30	44	100
Fahrzeugbau-Zubehör	0	-	7	26	10	37	10	37	27	100
Elektroindustrie	8	22	9	25	7	[19]	12	33	36	100
Nahrung und Genuss	1	[4]	5	20	4	[16]	15	(60)	25	100
Versicherung-Geldverkehr	9	30	0	-	14	(47)	7	23	30	100
Sonstige	12	(33)	11	(31)	7	[19]	6	[17]	36	100
Gesamthäufigkeiten	75	21	70	20	106	30	103	29	354	100

(○) ≥ 10% [□] ≤ 10%

Ordnen Sie den von Ihnen errechneten Formalisierungstyp (4.8 S.11o-113) zu und bestimmen Sie Ihre Branche. Der Vergleich Ihres Ergebnisses mit den Werten in der Tabelle zeigt, ob Ihre Planungsorganisation bezogen auf die schriftliche Fixierung (Formalisierung) "branchentypisch" oder "branchenabweichend" ist.

Gehören Sie z.B. der Branche "Versicherung und Geldverkehr" und dem Formalisierungs-Typ 2 (Formalisierungsgrad niedrig) an, sind Sie insofern "branchenabweichend" als dieser Typ in den untersuchten Unternehmungen dieser Branche nicht vertreten ist.

Gehören Sie zur Stahlindustrie und haben Sie Ihre Planungsorganisation entsprechend dem Typ 3 formalisiert, dann entspricht dies 46% Ihre[illegible] Branchenkollegen.

PLORGA-Handbuch Version 2.0
3.2.1 S.24
3.8 S.53 bis 56
4.8 S.1oo bis 113
5.2.-1 S.128 bis 129

Tab. 5.8.-6 Häufigkeit der Formalisierungs-Typen nach Anzahl der Beschäftigten

Beschäftigte der Unternehmung	Typ 1 abs.	Typ 1 rel.	Typ 2 abs.	Typ 2 rel.	Typ 3 abs.	Typ 3 rel.	Typ 4 abs.	Typ 4 rel.	Gesamt abs.	Gesamt rel.
Bis 1000	22	(50)	7	16	6	[14]	9	21	44	100
1000 - 3000	35	29	31	26	33	28	20	[17]	119	100
3000 - 10000	13	14	15	16	39	(41)	28	30	95	100
Über 10000	6	[6]	18	19	28	29	44	(46)	96	100
Gesamthäufigkeit	76	22	71	20	106	30	101	29	354	100

Beschäftigte des Unternehmungs-teilbereichs	Typ 1 abs.	Typ 1 rel.	Typ 2 abs.	Typ 2 rel.	Typ 3 abs.	Typ 3 rel.	Typ 4 abs.	Typ 4 rel.	Gesamt abs.	Gesamt rel.
Bis 1000	26	(39)	13	19	15	22	13	[19]	67	100
1000 - 3000	34	27	31	25	39	31	22	[18]	126	100
3000 - 10000	13	[11]	16	13	39	33	52	(43)	120	100
Über 10000	4	[9]	11	24	14	30	17	37	46	100
Gesamthäufigkeit	77	21	71	20	107	30	104	29	359	100

Lesebeispiel: Planungsorganisationen des Formalisierungs-Typs 4 (stark formalisierte Planungsorganisation) sind insgesamt mit 28% vertreten. 46% aller Unternehmungen mit mehr als 10.000 Beschäftigten fallen jedoch in den Typ 4. Unternehmungen dieser Größenklasse sind daher deutlich häufiger in Typ 4 vertreten.

( ) ≥ 10%

[ ] ≤ 10%

Tab. 5.8.- 7 Häufigkeitsverteilung der Formalisierungs-Typen nach Umsatz

Umsatz der Unternehmung	Typ 1 abs.	Typ 1 rel.	Typ 2 abs.	Typ 2 rel.	Typ 3 abs.	Typ 3 rel.	Typ 4 abs.	Typ 4 rel.	Gesamt abs.	Gesamt rel.
Bis 100 Mio	30	(71)	3	[7]	6	[14]	3	[7]	42	100
100 bis 500 Mio	29	22	35	26	38	28	33	24	135	100
500 Mio bis 1 Mrd	2	[5]	9	24	14	37	13	34	38	100
Über 1 Mrd	13	[10]	24	18	46	34	54	(39)	137	100
Gesamthäufigkeit	74	21	71	20	104	30	103	29	352	100

Umsatz des Unternehmungs-teilbereichs	Typ 1 abs.	Typ 1 rel.	Typ 2 abs.	Typ 2 rel.	Typ 3 abs.	Typ 3 rel.	Typ 4 abs.	Typ 4 rel.	Gesamt abs.	Gesamt rel.
Bis 100 Mio	35	(71)	4	[8]	5	[10]	5	[10]	49	100
100 bis 500 Mio	26	17	35	23	51	33	42	27	154	100
500 Mio bis 1 Mrd	3	[6]	9	18	20	39	19	37	51	100
Über 1 Mrd	11	[12]	20	22	26	29	34	37	91	100
Gesamthäufigkeit	75	22	68	20	102	30	100	29	345	100

Lesebeispiel: Planungsorganisationen des Formalisierungs-Typs 1 (wenig formalisierte Planungsorganisation) sind insgesamt mit etwa 21% vertreten. Nur 10% der Unternehmungen mit einem Umsatz von mehr als 1 Mrd. DM fallen jedoch in Typ 1 und sind somit deutlich seltener in diesem Typ vertreten.

(○) ≥ 10%

[□] ≤ 10%

PLORGA-Handbuch Version 2.0
3.2.1 S.24
3.8 S.53 bis 56
4.8 S.100 bis 113
5.2.-3 S.131

Tab. 5.8.-8 Häufigkeitsverteilung der Formalisierungs-Typen bei unterschiedlicher Dynamik des Produktprogramms

Dynamik des Produktprogramms	Typ 1		Typ 2		Typ 3		Typ 4		Gesamt	
	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.
sehr gering	21	(34)	11	18	12	19	17	28	61	100
gering	24	21	29	25	39	34	22	[19]	114	100
mittel	16	19	16	19	29	35	23	27	84	100
stark	10	14	7	[10]	15	21	38	(54)	70	100
sehr stark	6	27	7	(32)	5	23	4	[18]	22	100
Gesamthäufigkeit	77	22	70	20	100	29	104	30	351	100

Lesebeispiel: Formalisierungs-Typ 1 (wenig formalisiert), insgesamt mit 22% vertreten, ist bei Unternehmungen mit sehr geringen Veränderungen im Produktprogramm deutlich häufiger (34%) vertreten.

( ) ≥ 10%

[ ] ≤ 10%

Tab. 5.8.-9 Häufigkeitsverteilung der Formalisierungs-Typen bei unterschiedlicher Dynamik in der Organisationsstruktur

Dynamik in der Organisations-struktur	Typ 1		Typ 2		Typ 3		Typ 4		Gesamt	
	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.
sehr gering	13	19	8	12	24	36	22	33	67	100
gering	20	28	24	(34)	11	[16]	16	23	71	100
mittel	25	27	20	22	15	[16]	32	35	92	100
stark	8	[12]	10	15	28	(41)	22	32	68	100
sehr stark	12	20	9	15	29	(48)	11	[18]	61	100
Gesamthäufigkeit	78	22	71	20	107	30	103	29	359	100

Lesebeispiel: Planungsorganisationen des Formalisierungs-Typs 4 (stark formalisiert) sind insgesamt mit 29% der Unternehmungen vertreten. 18% der Unternehmungen mit sehr starker Dynamik in der Organisationsstruktur fallen jedoch in Typ 4, d.h. Formalisierungs-Typ 4 ist bei sehr starker Dynamik seltener vertreten.

◯ ≥ 10%

□ ≤ 10%

Tab. 5.8.-1o Häufigkeitsverteilung der Formalisierungs-Typen bei unterschiedlicher Dynamik in der Besetzung des Vorstandes

Dynamik der Besetzung des Vorstands	Typ 1		Typ 2		Typ 3		Typ 4		Gesamt	
	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.
sehr gering	27	(35)	13	17	22	28	16	21	78	100
gering	11	16	22	(33)	11	[16]	23	34	67	100
mittel	15	22	9	13	18	27	25	37	67	100
stark	16	20	12	15	23	29	29	36	80	100
sehr stark	9	13	15	22	33	(49)	11	[16]	68	100
Gesamthäufigkeit	78	22	71	20	107	30	104	29	360	100

Lesebeispiel: Der Formalisierungs-Typ 3 (überdurchschnittlicher Formalisierungsgrad) ist mit insgesamt rund 30% vertreten. 49% der Unternehmungen mit sehr starker Dynamik in der Besetzung des Vorstandes fallen in Typ 3; d.h. Formalisierungs-Typ 3 ist bei sehr starker Dynamik in der Vorstandsbesetzung deutlich häufiger vertreten.

◯ ≥ 1o%

□ ≤ 1o%

Tab. 5.9.-1 Stärken und Schwächen der Planungsorganisation

		Schwäche			Stärke		keine Angabe	$\bar{x}$	$\bar{x}$ Gesamt
		1	2	3	4	5			
Baustein 4 PLANUNGSAUFGABEN	Abgrenzung von Planungsaufgaben	9,4	5,o	6,7	19,2	59,4	o,3	4,1	
	Zuordnung von Planungsaufgaben	2,8	8,6	8,9	17,8	6o,6	1,4	4,3	
	Koordination von Planungsaufgaben	5,6	9,2	15,o	26,9	42,8	o,6	3,9	
	Anzahl spez. Stellen	9,2	8,3	1o,o	19,7	52,5	o,3	4,o	4,1
Baustein 5 PLANUNGSPERSONAL	Konfliktlösungs-mechanismen	9,7	11,7	13,3	29,7	34,2	1,4	3,7	
	Motivation durch Geschäftsleitung	5,3	11,1	12,2	28,3	41,9	1,1	4,o	
	Informations-bereitschaft	6,7	11,1	16,1	3o,8	34,4	o,8	3,8	
	Aus- und Weiterbildung +)	-	-	-	-	-	-	-	
	Besetzungs-modus +)	-	-	-	-	-	-	-	
Baustein 6 P.TECHNOLOGIE	Eignung der Planungstechniken	1,1	8,3	19,2	4o,o	3o,o	1,4	3,9	
	Anzahl verfügbarer Plgs.methoden	8,9	17,5	15,3	28,9	26,7	2,8	3,5	
	Computerunter-stützung ++)	15,6	11,7	11,7	13,3	2o,6	1,1	3,1	3,5
Baust. 7 P.PROZESS	Regelung zeitl. Abläufe	8,1	6,9	9,4	16,9	55,6	3,1	4,1	
	Terminüber-schreitungen	13,6	12,5	16,7	3o,3	25,o	1,9	3,4	3,8
Bs. 8 FORM	Formalisierung	21,4	11,1	11,7	24,7	29,2	1,9	3,3	3,3
Planqualität	Planverständlich-keit	4,2	6,7	6,9	27,2	5o,8	4,2	4,2	
	Planakzeptanz	2,5	4,7	11,1	27,2	5o,6	3,9	4,2	
	Informationsge-halt des Plans	5,8	6,4	12,5	31,7	4o,8	2,8	4,o	
	Detaillierungs-grad des Plans	6,4	5,3	12,5	24,2	5o,3	1,4	4,1	
	Planungshorizont	5,8	3,6	6,1	11,7	71,1	1,7	4,4	
	Anpassungsmöglich-keit des Plans	14,2	18,3	19,7	17,8	32,5	2,5	3,4	4,1
									3,9

5.9.-1

Die Tabelle zeigt die Häufigkeit der einzelnen Stärken- und Schwächenbewertungen in den untersuchten Planungsorganisationen, sowie den den Aussagen zugehörigen Mittelwert $\bar{x}$.

Lesebeispiel: Die Abgrenzung der Planungsaufgaben wird in 59% der Fälle sehr positiv bewertet; dem entspricht auch der relativ hohe Mittelwert von 4,1, wonach dieser Aspekt der Planungsorganisation eher als Stärke bzw. als geringfügiges Problem beurteilt wird. Der Gesamtmittelwert des Bausteins 4 "Planungsaufgaben" von 4,1 (Stärke) unterstreicht diese Tendenz der Einzelwerte (vergleichbar mit dem in 4.9.1 S. 116 zu berechnenden Mittelwert für die Einzelbausteine).

arith. Mittel: 3,9
Der Gesamtmittelwert bezogen auf alle Aspekte ist vergleichbar mit dem von Ihnen berechneten Wert "durchschnittliche Probleme der Planungsorganisation" (siehe 4.9.1 S. 116 (4)).

Modus: 4,5
Die häufigste Bewertung liegt bei 4,5 d.h. von der Mehrzahl der Planer wird die analysierte Planungsorganisation eher positiv (Stärke) eingeschätzt.

Median: 4,1
Die Hälfte (180) der analysierten Planungsorganisationen liegt in der Gesamtbewertung unter 4,1, die andere Hälfte über 4,1.

Minimum: 1,6
In keinem Fall werden alle Aspekte als Schwäche angesehen (schwächste Gesamtbewertung 1,6).

Maximum: 5,0
In 14% der Fälle werden alle Bereiche als Stärke bezeichnet und erreichten einen Gesamtwert von 5,0.

Interpretationshinweis

Die Vergleichswerte der Stärken- und Schwächenbewertung basieren auf subjektiven Beurteilungen, die neben dem Entwicklungsstand des Planungssystems von dem Erkenntnisstand und dem Anspruchsniveau des Beurteilers geprägt sind.

Extrem positive wie negative Werte sind besonders zu hinterfragen. Abweichende Beurteilungen von Mitarbeitern verschiedener Planungsorgane oder Abteilungen sind ein wichtiger Ansatzpunkt für die innerbetriebliche Diskussion der Planungsorganisation.

Tab. 5.9.-2 Stärken- und Schwächenbewertungen in verschiedenen Branchen

Branche	Mittelwert
Grundstoffe	*4,2*
Energie	*4,o*
Chemie - Pharma	*4,1*
Papierindustrie	*3,9*
Stahl - Metall	*3,8*
Maschinenbau	*4,o*
Fahrzeug und Zubehör	*4,o*
Elektroindustrie	*3,9*
Nahrung und Genuß	*4,1*
Versicherung u. Geld	*3,3*
Sonstige	*3,7*
Gesamt	*3,9*

$n = 311$; $\eta^2 = o,o9$

niedriger Wert : Schwäche
Hoher Wert : Stärke

5.9.-2

Lesebeispiel: Überdurchschnittlich ($\bar{x}$=3,9) positiv ist die Gesamtbewertung der Planungsorganisation in der Branche Grundstoffe und Chemie-Pharma, die einen Wert von 4,2 bzw. 4,1 erreichen. Besonders negativ (3,3) in der Branche Versicherung und Geld.

Tab. 5.9.-3 Planwertüberschreitungen

%	Häufigkeit abs.	rel.
0,1 - 0,9	3	3,0
1,0 - 1,9	16	15,8
2,0 - 2,9	14	13,9
3,0 - 3,9	10	9,9
4,0 - 4,9	12	11,9
5,0 - 5,9	16	15,8
6,0 - 10,9	13	12,9
11,0 - 15,9	7	6,9
16,0 - 30,0	7	6,9
über 30	3	3,0
Gesamt	101	100,0

(In 28% der Fälle(=101) wurde eine Übererfüllung der Soll-Werte festgestellt)

arith. Mittel: 7,3 — Im Schnitt liegt die Überschreitung der Soll-Werte bei etwa 7%.

Modus: 1,0 — Die Mehrzahl (häufigster Wert) der Planwertüberschreitungen beträgt 1%.

Median: 1,0 — Die Hälfte (50) der Unternehmungen erreichten Übererfüllung unter 1%, die Hälfte (50) über 1%.

Minimum: 0,2 — Der niedrigste angegebene Wert ist 0,2%.

Maximum: 65 — Der höchste ermittelte Wert beträgt 65% Übererfüllung der Soll-Werte.

Tab. 5.9.-4 Planwertunterschreitungen

%	Häufigkeit abs.	rel.
0,1 - 0,9	13	9,4
1,0 - 1,9	15	10,9
2,0 - 2,9	22	15,9
3,0 - 3,9	8	5,8
4,0 - 4,9	3	2,2
5,0 - 5,9	18	13,0
6,0 - 10,9	35	25,4
11,0 - 15,9	7	5,1
16,0 - 30,0	14	10,1
über 30	3	2,2
Gesamt	138	100,0

(38% der Fälle (=138) erreichten das geplante Soll nicht.)

arith. Mittel: Im Schnitt liegt die Unterschreitung
7,7 der Planwerte bei etwa 8%.

Modus: Der häufigste Wert liegt bei 2,0 d.h.
2,0 die Mehrzahl der Planwertunterschreitungen liegt bei 2%.

Median: Bei der Hälfte der Unternehmungen, die
5,0 das geplante Soll nicht erreichten, liegen die Abweichungen unter 5%, bei der anderen Hälfte über 5%.

Minimum: Der niedrigste genannte Wert ist 0,1%
0,1

Maximum: Der höchste ermittelte Wert liegt bei
55 einer Planwertunterschreitung von 55%.

Tab. 5.9.-5 Durchschnittliche Soll-Ist-Abweichung bei verschiedenen Plänen

Plan	Mittelwert
Produktionsplan	*5,3*
Absatzplan	*5,7*
Personalplan	*3,9*
Investitionsplan	*12,3*
Finanzplan	*8,3*
Kostenplan	*2,8*
Ergebnisplan	*6,8*
Unternehmungsplan	*1o,5*
strategischer Plan	*2,2*
Sonstige	*4,o*
Gesamt	*7,4*

$n = 231$; $\eta^2 = o,1o$

niedriger Wert : geringe Abweichung
hoher Wert : hohe Abweichung

Lesebeispiel: Eine besonders geringe Soll-Ist-Abweichung (2,8%) ist bei Kostenplänen festzustellen.

Interpretationshinweis

Planwertüber- und - unterschreitungen werden absolut (d.h. ohne positiv/negativ Vorzeichen) als Abweichungen betrachtet.

Ordnen Sie den von Ihnen analysierten Plan entsprechend der Tabelle 5.1.-1 S. 123 der zugehörigen Plangruppe zu und vergleichen Sie die angegebene Soll-Ist-Abweichung (siehe Tab. 3.9.2 S. 6o) mit den entsprechenden Werten der obenstehenden Tabelle.

Tab. 5.9.-6 Plankorrektur im letzten Planjahr

	Häufigkeit abs.	rel.
nein	245	68,1
ja	106	29,4
keine Angabe	9	2,5
Gesamt	360	100,0

Lesebeispiel: In 68% der Fälle wurde der laufende Plan nicht korrigiert.

Tab. 5.9.-7 Häufigkeit der Plankorrektur

	Häufigkeit abs.	rel.
kein Mal	245	68,1
einmal	54	15,0
zweimal	27	7,5
dreimal	7	1,9
viermal	5	1,4
fünfmal	2	0,6
sechsmal	1	0,3
achtmal	1	0,3
zehnmal	1	0,3
zwölfmal	3	0,8
keine Angabe	14	3,9
Gesamt	360	100,0

Lesebeispiel: In 15% der Fälle wurde eine einmalige Plankorrektur vorgenommen.

Tab. 5.9.-8 Status der Planung in der Unternehmung

	Häufigkeit abs.	rel.
nicht akzeptiert	3	0,8
kaum akzeptiert	6	1,7
Gegner und Befürworter halten sich die Waage	44	12,2
akzeptiert	173	48,1
voll akzeptiert	127	35,3
keine Angabe	7	1,9
Gesamt	360	100,0

Lesebeispiel: In 83% der Fälle (48% akzeptiert und 35% voll akzeptiert) wird angenommen, daß die Planung in der Unternehmung von allen Beteiligten akzeptiert ist.

Analysehinweis:
Die hier vorgenommene allgemeine Einschätzung ist bezogen auf etliche Planer mit Hilfe der Einstellung zur Planungspraxis/Planungstheorie genauer zu analysieren (siehe 3.1o S.62-63, 4.1o.1-2 S. 118).

Tab. 5.1o.-1 Differenzen zwischen "Planungstheorie" und "Planungspraxis"

Differenzskala Planungstheorie - Planungspraxis	Häufigkeit abs.
unter -3o	1
-3o bis -21	4
-2o bis -11	26
-1o bis - 1	62
o	8
+ 1 bis +1o	69
+11 bis +2o	12
+21 bis +3o	6
+31 bis +4o	1
+41 bis +5o	1
+51 bis +6o	1
Gesamt	191

Lesebeispiel: Subtrahieren Sie den in 4.1o.1-2 S.118 unter (2) ermittelten Wert für Planungspraxis von dem für Planungstheorie. Ein positiver Wert gibt an, daß die Planungstheorie höher bewertet wird als die Planungspraxis, d.h. in der Theorie noch unausgeschöpfte Möglichkeiten für die Praxis gesehen werden (etwa 50% der Fälle). Negative Werte bedeuten, daß die Planungspraxis höher eingeschätzt und die Hilfe der Planungstheorie für gering gehalten wird (etwa 50% der Fälle).

arith. Mittel: Im Schnitt beträgt die Differenz -0,14.
-o,14

Minimum: Der niedrigste erreichte Wert beträgt -31.
-31

Maximum: Der höchste erreichte Wert beträgt 53.
53

Standardabw.: Die Standardabweichung beträgt 11,4.
11,4

PROJEKT
INSTRUMENTENTRANSFER

Prof. Dr. Norbert Szyperski
Universität zu Köln

Prof. Dr. Detlef Müller-Böling
Universität Dortmund

PLORGA-HANDBUCH

- Version 2.1 -

Instrumentarium zur Analyse und Gestaltung der Planungsorganisation

von

Detlef Müller-Böling
Norbert Szyperski
Heinz-Theo Fürtjes
Monika Aichele-Hoff

Gleichzeitig Arbeitsbericht Nr. 44 des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftliche Planung der Universität zu Köln

Köln, Juni 1984

Nr.:

© Alle Rechte der Veröffentlichung liegen bei den Verfassern. Vervielfältigungen nur nach vorheriger Genehmigung.

Postanschrift: Prof. Dr. Detlef Müller-Böling,
Universität Dortmund, Postfach 500 500
4600 Dortmund 50, Tel.: 0231/755-4600/4601

Die Erfahrungen von zahlreichen Anwendungen des PLORGA-Handbuchs haben gezeigt, daß eine besonders sinnvolle und effektive Nutzung dann erfolgt, wenn ein enger Kontakt zwischen betrieblichem Anwender und Autoren besteht.

Für
- Rückfragen
- Interpretationshilfen
- Vorschläge zu Einsatzmöglichkeiten
- Durchsetzungsstrategien innerhalb der Unternehmung

stehen Ihnen gerne zur Verfügung:

Prof. Dr. Detlef Müller-Böling
Dipl.-Kfm. Helmut Graf
Postfach 500 500
4600 Dortmund
Tel.: 0231/755-4600/4601

AUSWERTUNGSFORMULAR für ORGAN/AUFGABEN-TYPEN

1		2	3	4	5	6	7	8	9	1o	11	12	13	14
Variablen-bezeichnung		Var. Roh-wert	Koeff. 1	T_1 Sp.2 x Sp.3	Koeff. 2	T_2 Sp.2 x Sp.5	Koeff. 3	T_3 Sp.2 x Sp.7	Koeff. 4	T_4 Sp.2 x Sp.9	Koeff. 5	T_5 Sp.2 x Sp.11	Koeff. 6	T_6 Sp.2 x Sp.13
Organe/Aufgaben: Planungsintensität Planerfunktion	Geschäftsleitung		- 1		- 1		- 1		-	-	- 1		-	-
	zentrale Planungsabt.		- 1		- 1		-	-	- 1		1		-	-
	dezentrale Plgs.abt.		1		-	-	1		- 2		-	-	- 1	
	Ausschuß / Konferenz		- 1		1		- 1		- 1		1		2	
	Planungsbeauftragter		1		-	-	-	-	-	-	1		-	-
	Mutter / Berater		- 1		1		- 1		- 2		1		2	
Organe/Aufgaben: Planungsintensität Technikerfunktion	Geschäftsleitung		-	-	3		- 1		-	-	-	-	- 3	
	Linie		-	-	3		- 2		-	-	-	-	- 3	
	zentrale Planungsabt.		- 3		- 1		-	-	-	-	1		- 4	
	dezentrale Plgs.abt.		- 2		2		-	-	4		1		1	
	Ausschuß / Konferenz		- 2		8		- 5		- 5		1o		- 7	
	Planungsbeauftragter		- 1		3		1		-	-	-	-	- 3	
	Controller		- 1		3		- 1		-	-	- 2		- 4	
Organe/Aufgaben: Moderatorfkt.	dezentrale Plgs.abt.		- 4		1		1		6		2		2	
	Ausschuß / Konferenz		1		2		- 1		2		2		1	
	Planungsbeauftragter		5		-	-	7		2		1		- 2	
	Controller		1		1		- 2		1		- 1		1	
	Mutter / Berater		- 1		1		2		- 2		-	-	4	
ÜBERTRAG:			Σ=		Σ=		Σ=		Σ=		Σ=		Σ=	

AUSWERTUNGSFORMULAR für ORGAN/AUFGABEN-TYPEN (Fortsetzung)

1		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Variablen-bezeichnung		Var. Rdh-wert	Koeff. 1	T_1 Sp.2 x Sp.3	Koeff. 2	T_2 Sp.2 x Sp.5	Koeff. 3	T_3 Sp.2 x Sp.7	Koeff. 4	T_4 Sp.2 x Sp.9	Koeff. 5	T_5 Sp.2 x Sp.11	Koeff. 6	T_6 Sp.2 x Sp.13
ÜBERTRAG		-	-		-		-		-		-		-	
Organe/Aufgaben: Beteiligungsintensität Planerfunktion	Plgs.problem identif.		- 1		1		1		2		- 2		-	-
	Inform. auswerten		- 2		1		1		- 2		- 3		- 1	
	Entwürfe erstellen		- 2		1		1		4		- 2		- 1	
	Bewertungen vorschlagen		-	-	-	-	-	-	2		2		- 1	
	Plan genehmigen		- 2		- 1		2		-	-	- 2		- 4	
Moderatorfunktion Technikerf.	Sammlung/Kommentierung		- 3		- 2		-	-	- 1		- 4		5	
	Prüfung		1		1		3		-	-	1		-	-
	Koord. v. Plgs.techn.		- 2		2		2		- 3		- 5		3	
	Aus-/Weiterbildung		1		- 3		- 1		2		1		5	
	Abgrenzung Planinhalte		- 3		1		-	-	- 1		-	-	-	-
	Erarb. v. Richtlinien		-	-	2		- 2		-	-	1		- 2	
	Genehm. v. Richtlinien		- 4		- 1		- 1		- 5		2		5	
	Terminierung		- 1		1		2		1		- 2		- 6	
	Überwachung u. Kontr.		-	-	-	-	1		-	-	- 2		6	
	Motivieren		- 2		-	-	1		- 2		-	-	-	-
	Planerst. veranlassen		- 3		2		-	-	2		- 3		2	
	Koord. u. Integration		- 2		4		-	-	- 2		- 1		- 2	
			$\Sigma =$		$\Sigma =$		$\Sigma =$		$\Sigma =$		$\Sigma =$		$\Sigma =$	
			+ 53		- 27		- 15		+ 2		+ 15		+ 19	
			$T_1 =$		$T_2 =$		$T_3 =$		$T_4 =$		$T_5 =$		$T_6 =$	

Zuordnungstabelle - Organ/Aufgaben-Typ

Typ \ Trennwerte	Werteintervall für T_1 min	max	A_1	Werteintervall für T_2 min	max	A_2	Werteintervall für T_3 min	max	A_3	Werteintervall für T_4 min	max	A_4	Werteintervall für T_5 min	max	A_5	Werteintervall für T_6 min	max
Typ 1	- 24	11		o	5o		- 29	23		- 26	15		kleiner	5		kleiner	2o
Typ 2	4	40		-25	21		- 27	1		- 13	29		- 26	29		- 5	35
Typ 3	größer	22		- 4	32		größer	9		- 19	15		- 18	41		- 3o	31
Typ 4	- 66	- 6		- 16	14		- 4	15		größer	9		- 4	23		- 12	4o
Typ 5	- 21	14		kleiner	4		- 17	1o		- 19	1o		- 13	28		- 24	17
Typ 6	kleiner	-17		1o	62		- 19	5o		- 28	38		- 38	14		- 35	34
Typ 7	- 41	12		- 2o	19		- 15	47		kleiner	-1o		- 23	31		größer	3
Typ 8	- 43	23		größer	32		kleiner	- 8		- 28	9		größer	9		- 16	6

Sollten Sie auch nach Berechnung von T_6 keine eindeutige Lösung finden, so gehören Sie zu den wenigen Fällen, für die eine eindeutige Zuordnung zu einem Organ/Aufgaben-Typ nicht möglich ist. Vielmehr weist Ihre Planungsorganisation mit den verbleibenden Typen eine etwa gleich große Ähnlichkeit auf. Für die Vergleiche in Kapitel 5 wählen Sie bitte aus den verbleibenden Alternativen diejenige aus, die Ihrer Einschätzung nach Ihrem Planungssystem am ehesten entspricht(vgl. hierzu die Typenbeschreibung in Kap. 5.4).

AUSWERTUNGSFORMULAR für INSTRUMENTAL-TYPEN

1	2	3	4	5	6	7	8
Variablen-bezeichnung	Var. Roh-wert	Koeff. 1	T_1 Sp.2 x Sp.3	Koeff. 2	T_2 Sp.2 x Sp.5	Koeff. 3	T_3 Sp.2 x Sp.7
INSTRUMENTE zur INFORMATIONSSAMMLUNG							
Fragebögen - eigene		- 1		- 1		-	-
Interviews - MF-Institute		-	-	2		- 4	
Expertengespräche		-	-	-	-	- 2	
Checklisten		-	-	- 2		- 3	
Statistiken		- 1		- 1		- 4	
Gutachten		- 1		-	-	- 2	
Wirtschaftsbriefe		- 1		- 4		-	-
Betriebsstatistik		- 1		- 3		- 2	
zur INF.AUFBEREITUNG							
Regressionsrechnung		- 2		- 5		2	
Varianzanalysen		1		- 7		8	
Faktorenanalysen		1		1		- 6	
Clusteranalysen		2		7		- 6	
Input-Output Tabellen		3		- 2		-	-
Trendextrapolation		- 2		- 3		- 3	
Saisonbereinigung		- 2		-	-	1	
Wachstumsfunktionen		- 3		- 3		2	
Spektralanalyse		5		3		- 6	
Lineare Programmierung		-	-	- 4		5	
Sensitivitätsanalysen		1		- 3		- 1	
Spieltheoret. Modelle		- 7		1		- 2	
Warteschlangenmodelle		- 25		8		- 9	
Systemtheoret. Modelle		- 1o		- 2		1	
Gap - Projection		- 1		- 3		1	
Kepner - Tregoe - Methode		- 3		1		5	
ÜBERTRAG:			$\Sigma =$		$\Sigma =$		$\Sigma =$

AUSWERTUNGSFORMULAR für INSTRUMENTAL-TYPEN (Forts.)

1	2	3	4	5	6	7	8
Variablen-bezeichnung	Var. Roh-wert	Koeff. 1	T_1 Sp.2 x Sp.3	Koeff. 2	T_2 Sp.2 x Sp.5	Koeff. 3	T_3 Sp.2 x Sp.7
ÜBERTRAG:	—	—		—		—	
zur INF.DARSTELLUNG							
Profile		- 3		- 6		7	
Balken-/Stabdiagramme		-	-	-	-	- 4	
Flußdiagramme		- 5		- 4		4	
Tabellen		- 1		2		- 4	
Texte		- 1		- 2		-	-
zur INF.BEWERTUNG							
Kosten-Nutzen-Analysen		- 2		- 2		- 2	
Math.-Entscheidungsmod.		- 3		3		-	-
Entscheidungstabellen		1		- 8		7	
Entsch.funktionen		- 12		- 2		- 1	
Bewertungsprofile		- 4		- 2		-	-
Break-Even-Analyse		1		-	-	- 5	
Relevanzbäume		- 39		30		1	
Portfolio-Analyse		- 1		2		- 3	
ABC-Analyse		2		- 1		3	
Risikoanalyse		- 3		- 3		-	-
zur IDEENFINDUNG							
Brainstorming		- 1		- 2		- 1	
Methode 635		18		- 7		7	
Morpholog. Methode		- 10		10		2	
Delphi-Methode		1		- 9		7	
Scenario-Writing		- 2		- 3		- 2	
Analogieschlüsse		- 1		- 3		2	
Bionik		- 64		19		- 7	
Progressive Abstraktion		- 5		11		- 2	
		$\Sigma =$ ☐		$\Sigma =$ ☐		$\Sigma =$ ☐	
		+ 46		+ 30		+ 26	
		$T_1 =$ ☐		$T_2 =$ ☐		$T_3 =$ ☐	

Zuordnungstabelle - Instrumental-Typen

Trenn-werte / Typ	Werteintervall für T_1 min	max	A1	Werteintervall für T_2 min	max	A2	Werteintervall für T_3 min	max	A3
Typ 1	kleiner	- 79		größer	- 24		- 18	2o	
Typ 2	- 37	14		kleiner	- 18		größer	- 12	
Typ 3	- 6	36		- 33	14		kleiner	15	
Typ 4	größer	13		- 5	31		- 14	27	

Sollten Sie auch nach Berechnung von T_3 keine eindeutige Lösung finden, so gehören Sie zu den wenigen Fällen, für die eine eindeutige Zuordnung zu einem Instrumentaltyp nicht möglich ist. Vielmehr weist Ihre Planungsorganisation mit den verbleibenden Typen eine etwa gleich große Ähnlichkeit auf. Für die Vergleiche in Kapitel 5 wählen Sie bitte aus den verbleibenden Alternativen diejenige aus, die Ihrer Einschätzung nach Ihrem Planungssystem am ehesten entspricht(vgl. hierzu die Typenbeschreibung in Kap.5.6.-5).

AUSWERTUNGSFORMULAR für PROZESS-TYPEN

1	2	3	4	5	6	7	8
Variablen-bezeichnung	Var. Roh-wert	Koeff. 1	T_1 Sp.2 x Sp.3	Koeff. 2	T_2 Sp.2 x Sp.5	Koeff.	T_3 Sp.2 x Sp.7
routinem. Plgs.anlässe		- 1		131		22	
routinem. + sonstige PA		- 151		- 4		- 8	
Planerstellungszeit		–	–	1		- 1	
Plankorrektur		1		1		3	
rollende Planung		- 6		- 9		29	
Blockplanung		–	–	5		- 11	
gemischtes System		1		5		- 15	
Ableitungsrichtung		–	–	–	–	- 1	
Konfliktlsg.: Diskussion		–	–	8		–	–
keine Konflikte		51		- 131		- 14	
			= ☐		= ☐		= ☐
			+ 42		- 129		- 28
			T_1 = ☐		T_2 = ☐		T_3 = ☐

Zuordnungstabelle - Prozeß-Typen

Trenn-werte / Typ	Werteintervall für T_1 min	max	A_1	Werteintervall für T_2 min	max	A_2	Werteintervall für T_3 min	max	A_3
Typ 1	kleiner - 108			- 11	12		- 36	16	
Typ 2	32	36		- 1o	8		größer 4		
Typ 3	38	43		größer 3			- 32	- 10	
Typ 4	größer - 59			kleiner - 125			kleiner 2		

Sollten Sie auch nach Berechnung von T_3 keine eindeutige Lösung finden, so gehören Sie zu den wenigen Fällen, für die eine eindeutige Zuordnung zu einem Prozeß-Typ nicht möglich ist. Vielmehr weist Ihre Planungsorganisation mit den verbleibenden Typen eine etwa gleich große Ähnlichkeit auf. Für die Vergleiche in Kapitel 5 wählen Sie bitte aus den verbleibenden Alternativen diejenige aus, die Ihrer Einschätzung nach Ihrem Planungssystem am ehesten entspricht (vgl. hierzu die Typenbeschreibung in Kapitel 5.7.-9)