

Lechner, Karl

Article — Digitized Version

Prognose und Planung in der Unternehmung

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Lechner, Karl (1964) : Prognose und Planung in der Unternehmung, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 44, Iss. 8, pp. I-V

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/141795>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Prognose und Planung in der Unternehmung

Prof. Dr. Karl Lechner, Graz

Über Planung und Programmierung in den Volkswirtschaften, deren Bedeutung und Gefahren wird in den Ländern mit marktwirtschaftlichen Systemen zunehmend diskutiert. Die Auffassungen hierüber gehen weit auseinander und reichen von völliger Ablehnung bis zur Anerkennung von zumindest in Grenzen notwendigen Verfahrens- und Verhaltensvorschriften, die bestimmte wirtschaftliche Abläufe und Ergebnisse bewirken bzw. sichern sollen.

Anderes ist der Sachverhalt in den Unternehmungen. Es bestand kaum je ein Zweifel darüber, daß sie durchdachte Pläne bedürfen, weil die Unternehmungen letztlich nichts anderes darstellen als (oft bis ins Detail festgelegte) Planwirtschaften. In ihnen gibt es das freie Spiel der Kräfte nicht. Die einzelnen betrieblichen Funktionsbereiche und Aufgabenträger sind wohl aufeinander abgestimmt und schon deshalb gezwungen, nach präzisen Verfahrens- und Verhaltensvorschriften vorzugehen. Freilich können Umfang und Tiefe der Pläne je nach den besonderen Unternehmungssituationen unterschiedlich sein, doch beeinträchtigt diese Differenzierung die vorhin getroffenen Feststellungen im Grundsatz nicht.

Es ist das Ziel der folgenden Analyse, einige wesentliche Probleme der einzelwirtschaftlichen Planung zu untersuchen. Als solche werden gesehen der Zusammenhang von Prognose und Planung; die Plandaten; das Ergebnis und die Grenzen der Planung sowie die Aufgaben, die entstehen, wenn an die Erstellung eines Planes geschritten wird. An Stelle der Bezeichnung „Unternehmung“ soll hierbei der Terminus „Betrieb“ verwendet werden, weil er deutlich zum Ausdruck bringt, daß es die wirtschaftliche und weniger die rechtliche Einheit ist, auf die sich unser Interesse konzentriert.

DIE PLANUNG

Was ist unter betrieblicher Planung zu verstehen? Grundsätzlich kann man sagen, daß durch sie festgelegt wird, wie der Betriebsprozeß im ganzen und/oder in seinen Teilen ablaufen soll und in welchem Umfange die im Betrieb Beschäftigten in Übereinstimmung mit bestimmten Vorschriften zu verfahren haben. Stets handelt es sich dabei um Leitlinien für ein bestimmtes Verhalten in Gegenwart und Zukunft.

Verhaltensvorschriften können in zwei verschiedenen Richtungen getroffen werden. Einmal dahingehend, daß unter der Annahme einer bestimmten Entwicklung nur eine einzige Verhaltensweise in Frage kommt, so daß der Plan in der dieser Richtung gemäßen Form aufgebaut wird. Der Plan kann jedoch auch auf verschiedene mögliche Entwicklungen Rücksicht nehmen und in der ihnen entsprechenden Weise flexibel gestaltet und so ausgebaut werden, daß die Unternehmensführung in ihren Dispositionen auf die Wechsellagen der Wirtschaft elastisch Rücksicht nehmen kann. Da die betriebliche Planung Ordnung und System in den Leistungsbereichen grundlegend sichern soll und ein wichtiges Führungsinstrument darstellt, kann sie das Gegenteil des beabsichtigten Effektes bewirken, wenn sie starr und schwerfällig aufgebaut ist, d. h. Verhaltensvorschriften gibt, die die jeweils notwendigen Anpassungen erschweren oder sogar unmöglich machen.

Ob sich die Unternehmensführung für den starren oder für den flexiblen Plan entscheidet, hängt von mehreren Umständen ab, insbesondere vom Gewicht seiner unterschiedlichen Orientierung. Henner Faehndrich¹⁾ spricht von der sogenannten „Vierdimensionalität“, die durch den zeitlichen, den örtlichen, den sachlichen und den persönlichen Aspekt gekennzeichnet ist. Mit anderen Worten: jeder Planung ist eine bestimmte Periode zugrunde zu legen (zeitliche Orientierung), die sich auf präzise beschriebene Leistungs- und Verantwortungsbereiche bezieht (örtliche Orientierung), wobei die wirtschaftliche Leistung bzw. die Grundlagen, auf welchen sie beruht, ins Kalkül zu ziehen sind (sachliche Orientierung) und der Personenkreis zu umreißen ist, der für den Plan und seine Aufstellung Maßgeblichkeit besitzt (persönliche Orientierung). Diese vier die Planung bestimmenden Gesichtspunkte lassen in Abhängigkeit von der jeweiligen Betriebsaufgabe bestimmen, ob die starre Planform eine ausreichende Grundlage für die optimale Erreichung betrieblicher Ziele gibt.

Ein kurzfristiger Plan wird gegebenenfalls starre Regelungen vertragen, wie auch ein eng begrenzter Leistungs- bzw. Verantwortungsbereich, der sich von den Veränderlichkeiten spezieller Auftragsdurchführungen unterscheidet.

¹⁾ Henner Faehndrich: „Die Darstellung der betrieblichen Gesamtplanung“, in: Wirtschaftlichkeit, Wien, Heft 2/1962, S. 45 ff.

rungen freihält, zu einem ohne Variationsmöglichkeiten ausgestatteten Plan tendieren wird. Beide Hinweise aber sind überschattet von der sachlichen Orientierung, weil sich die Häufigkeit der Variationen in der Leistungserstellung über sie lagert. Wird z. B. in der Holzverarbeitenden Industrie von der Annahme ausgegangen, daß die Bautätigkeit (z. B. infolge vorgenommener Kreditrestriktionen) in den nächsten Monaten stark zurückgehen wird, dann werden die bis zur Gewinnung dieser Annahme starren Pläne für die Möbel- und Bauarbeiten (selbstverständlich gibt es auch im Rahmen solcher Starrheit Ergänzungsmaßnahmen, die eine in Grenzen ständige Anpassung erfordern) abgelöst werden durch flexible Pläne, die auf die möglichen Grade der Beschäftigungsabnahme im Bautischler- und Möbelbereich ebenso Rücksicht nehmen wie auf den Übergang zu Kleinaufträgen. Da letztere auftragsorientiert sind, verschließt sich für diesen Aufgabenbereich in einer Reihe von betrieblichen Sektoren eine umfassende Planung überhaupt. Es zeigt sich eine Verzahnung der Einflußgrößen, aus der offenbar wird, daß es von vornherein eine nicht für alle Betriebe und für alle speziellen Verhältnisse allgemeine theoretische Grundlegung gibt. Es ist von Fall zu Fall verschieden vorzugehen. Für alle Betriebe ist jedoch gemeinsam, daß sie ihre Pläne, ob starr oder flexibel, in der Erkenntnis der Vierdimensionalität aufzubauen haben, ohne deren Beachtung zielführende Handlungen nicht denkbar sind.

DIE PROGNOSE

Von der Planung im besprochenen Sinne muß die Prognose unterschieden werden. Helmut Koch weist in einer Untersuchung darauf hin, daß unter Planung auch die Bildung von Zukunftsvorstellungen verstanden wird, welche sich auf den Unternehmensablauf im ganzen und auf einzelne Unternehmensmerkmale beziehen. Es ist ihm beizupflichten, wenn er feststellt, daß derartige „Planungen“ ganz unterschiedlichen Charakter tragen und auch auf Grund verschiedener Zwecksetzungen angestellt werden. „Daher erscheint ihre begriffliche Zusammenfassung unter dem Terminus Planung von der betriebswirtschaftlichen Systematik aus gesehen als wenig glücklich.“²⁾ Koch zeigt auf, daß sich die Bildung von Zukunftsvorstellungen konkretisiert:

- in der Form von Effektivprognosen, die selbst Bedarfsprognosen und Ergebnisprognosen sein können,
- in der Form von Eventualprognosen.

Sucht man bei den Effektivprognosen den voraussichtlichen Betriebsablauf hinsichtlich der verschiedenen Erfordernisse und des Ergebnisses zu erhellen, wird bei der Eventualprognose unter Ausgang von grundsätzlich anderer Fragestellung eine Antwort darauf gesucht, welches Resultat sich einstellen wird, wenn man eine von mehreren möglichen Vorgangsweisen wählt. Die Eventualprognose berührt damit das Gebiet des Verfahrensvergleiches, der bei Wahlmöglichkeiten rechnerische Anhaltspunkte für die Lösung auftretender Fragen gibt, ohne allerdings allei-

nige Grundlage für Entscheidungen sein zu können. Entscheidungen sind oft von nicht rechenhaften Faktoren beeinflusst.

PROGNOSE UND PLANUNG IN IHREM ZUSAMMENHANG

Durch die Planung werden die betrieblichen Aktivitäten im voraus festgelegt, also Verhaltensvorschriften gegeben; die Prognose hingegen liefert eine Vorstellung über betriebliche Entwicklungen und deren Resultate. Damit kennzeichnet sich der Zusammenhang zwischen Prognose und Planung. Die Planung bedarf in den meisten Fällen der Prognose, nicht jedoch folgt aus der Prognose immer die Planung. Die Prognose kann für sich stehen und unter Umständen zu dem Ergebnis führen, daß auf eine bestimmte Sparte der Leistungserstellung oder auf die betriebliche Betätigung selbst verzichtet wird (man kann nicht so weit gehen, diese Folgehandlung aus der Prognose schon als Planung zu bezeichnen, wie dies zuweilen geschieht).

Als Orientierungsmittel stellt die Prognose ein unabhängiges Instrument dar, das, ohne daß ein Plan im strengen Sinne des Wortes erstellt werden müßte, kurzfristig Grundlage für Entscheidungen ist. Hier ist darauf zu verweisen, daß auch ein enger Zusammenhang zwischen betrieblicher Planung und volkswirtschaftlicher Prognose besteht. Aus den Zukunftsvorstellungen in volkswirtschaftlicher Sicht über wahrscheinliche Entwicklungen, wie sie z. B. die Wirtschaftsforschungsinstitute geben, ergibt sich die Zukunftsvorstellung, die sich der Betrieb für sein eigenes Leistungsprogramm bildet, das auf dem Markt untergebracht werden soll. Man kann somit sagen, daß die Prognose eine von mehreren Grundlagen für die Planung ist. D. h.: vor dem Plan kommt die Prognose. Diese Erkenntnis führt zur zweiten zu behandelnden Frage, welches die Grundlagen von Prognose und Planung sind und insbesondere, welchen Beitrag die Marktforschung zur Prognose und zur Planung liefert.

DIE PLANDATEN — INSBESONDERE DIE BEDEUTUNG DER MARKTFORSCHUNG BEI DER PLANERSTELLUNG

Prognose und Planung sind zukunftsgerichtet. Was in der Zukunft liegt, kann vermutet, nie mit Sicherheit vorausgesagt werden. Es kommt bei Planungsüberlegungen deshalb darauf an, möglichst alle jene Daten zu sammeln und zu sichten, die die zukünftigen betrieblichen Geschehnisse bestimmen und beeinflussen.

Eine Grundlage der Prognose bildet die Marktforschung. Sie liefert der Führungsspitze in der Unternehmung Aussagen über die voraussichtliche Nachfrage, über Änderungen in den Wettbewerbsverhältnissen und über spezielle Gegebenheiten im Absatzgebiet. Für die Prognose bedeutsam ist weiter, worauf oben hingewiesen wurde, der Verfahrensvergleich, was besonders für die Eventualprognose gilt, in deren Rahmen gefragt wird, welches die Ergebnisse verschiedener Handlungsweisen sein werden.

²⁾ Helmut Koch: „Betriebliche Planung“, Wiesbaden 1961, S. 9-10.

Der Plan hingegen stützt sich auf die in der Prognose gewonnenen Erkenntnisse, die ein Datum neben anderen sind. Er beruht auch auf Entscheidungen auf Grund von Kostenanalysen und der Kenntnis des Leistungsvermögens, die auf Kennzahlen technischer und wirtschaftlicher Art zurückgehen.

Führt man sich diese Gedankengänge vor Augen, wird die dominierende Stellung der Marktforschung im Untersuchungsbereich deutlich. Das gilt besonders für den Betrieb, der für den Markt und nicht auf Bestellung produziert. Marktforschung wird in den Formen der Marktanalyse und der Marktbeobachtung betrieben. Versteht man unter Marktanalyse die Untersuchungstätigkeit, die auf die räumliche Marktstruktur eines Unternehmens gerichtet ist, so bezieht sich die Marktbeobachtung auf jene Beobachtungstätigkeit, die die zeitliche Dynamik des Marktes eines Unternehmens ins Auge faßt.³⁾

Die Marktanalyse

Hervorragendes Ziel der Marktanalyse ist die Aufhellung des als potentielle Käuferschicht in Frage kommenden Personenkreises, wobei eine Gliederung nach Geschlecht, Alter, Familienstand, Beruf usw. zu erfolgen hat. Es sind ferner zu analysieren die Formen der Bedarfsäußerung im Zusammenhalt mit den Beweggründen, durch welche sie ausgelöst werden, und die raummäßige Abgrenzung der anzusprechenden Käuferschichten. D. h. es ist zu klären, in welchem zeitlichen Abstand Nachfrage zu befriedigen ist, ob diese regelmäßig oder unregelmäßig auftritt und welches Verhältnis zwischen absolutem und relativem Bedarf besteht. In gleicher Weise interessant sind auch die Beweggründe, die die Bedarfsäußerung auslösen, weil sie auf eine in zeitlichen Wechsellagen (Konjunktur, Krise, Friedenszeiten, Krieg) durchaus unterschiedliche Intensität der Bedarfsäußerung schließen lassen. Ein Beweggrund, der aus ökonomischer Zielsetzung resultiert, ist anders zu beurteilen als ein solcher außerökonomischer Zielsetzung. Die Bedarfsäußerung, die auf geistige Beweggründe zurückgeht, zeigt andere Aspekte als jene, die die Befriedigung leiblicher Bedürfnisse zum Ziele hat.

Diese Fragen können durch systematische Marktanalyse eine Klärung finden, die auf jeweilige zeitliche Verhältnisse Rücksicht nimmt, zudem die Kaufgewohnheiten der Nachfrageschicht untersucht und auf die Nachfrageelastizitäten eingeht. Die raummäßigen Untersuchungen sind vom Standpunkt der Prognose und der Planung insofern wichtig, als durch sie die Bevölkerungsballung und die Möglichkeit der Belieferung durch das Vorhandensein von Verkehrsnetzen und Verkehrsträgern aufgezeigt werden.

Die Marktanalyse als Mittel der Prognose begnügt sich jedoch nicht mit derartigen Feststellungen; sie geht auf die Konkurrenzverhältnisse ein, das Marktverhalten der Anbieter und Nachfrager, das nicht immer und ohne weiteres klar erkennbar ist, auf die Handlungen, die unter dem Wettbewerbsdruck von den Konkurrenten getroffen werden, und auf die Stellung,

die der Konsument den auf dem Marke auftretenden Produzenten und Händlern gegenüber einnimmt. Unter den Preisproblemen erlangt dabei die Preisdifferenzierung als klassisches Instrument der Gewinnpolitik und der Beschäftigungspolitik mit dem Ziele der Kapazitätsausnutzung an Bedeutung. Daß diese Maßnahmen von den Folgen möglicher Substituierbarkeit und vorhandener Komplementarität von Gütern überlagert sind, hat das wirtschaftswissenschaftliche Schrifttum der jüngsten Zeit überzeugend nachgewiesen.

Eine im allgemeinen zu wenig hervorgehobene Aufgabe der Marktanalyse für Prognose und Planung besteht damit auch darin, auf die Wirkungen einzugehen, die beim Einsatz der absatzpolitischen Mittel erwartet werden können (außer der Preisgestaltung zählen hierher die Produktgestaltung, die Werbung und die Absatzmethode). „Der Absatz einer Unternehmung kann durch bedarfsgerechte Produktgestaltung ... gesteigert werden. Der Marktforschung kommt ... die Aufgabe zu, den Betrieb über die betreffenden Verbraucherwünsche zu informieren und Kaufabsichten aufzudecken, die von einer Variation der bestehenden Produktgestaltung abhängen (Erforschung bedingter Intentionen).“⁴⁾

Die Marktbeobachtung

Allerdings reicht dieses Problem in die Marktbeobachtung hinüber, die u. a. Änderungen in der Marktkonstellation aufzeigen soll. Diese Änderungen können verschiedenartiger Natur sein und hängen zum Teil eng zusammen. Sie sind oft nur kurzfristig; sind sie mittelfristig oder gar langfristig, werden Änderungen des gesamten Verkaufsprogrammes ins Auge zu fassen sein, was den Planaufbau auf neue Grundlagen stellt. Wesentlich ist es, die Motive der Änderungen herauszuarbeiten, weil sie die Notwendigkeit der völligen Abkehr von bestimmten Produkten oder den Übergang auf (in der Form und im Leistungsvermögen) ähnlich geartete Erzeugnisse erkennbar machen. Es ist deshalb auch erforderlich, sich ein Bild über die äußere Form von Änderungen der Marktkonstellation zu verschaffen. Da die meisten Erscheinungen im Wirtschaftsleben kein Eigenleben führen, sondern in enger Abhängigkeit von anderen Tatbeständen stehen — seien sie räumlicher, seien sie sachlicher Art — zielt die Marktbeobachtung zum Zwecke der Gewinnung von Plandaten auch darauf ab, die Wirkung solcher Abhängigkeiten zu erkennen.

Diese umrißartigen Hinweise zeigen, daß die Marktforschung die wichtigste Grundlage für Prognosen bildet, deren Ergebnisse zu Plandaten werden.

Die Kostenrechnung

Von den eingangs angeführten Grundlagen der Planung wurden noch die Kostenrechnung und die Kennzahlen des Leistungsvermögens genannt. Was die Kostenrechnung betrifft, ist darauf zu verweisen, daß sie in den letzten Jahren mehr denn je zur unabdingbaren Grundlage sinnvoller betrieblicher Planung ge-

³⁾ Erich Schäfer: „Grundlagen der Marktforschung“, Köln und Opladen 1953, S. 13 u. 14.

⁴⁾ Karl Chr. Behrens: „Marktforschung“, Wiesbaden 1959, S. 145.

worden ist. Wurde seinerzeit die Ist-Kostenrechnung in der Form der Vollkostenrechnung als einziges rechnerisches Planungsinstrument verwendet, so zeigt sich durch die Fortschritte in diesem Zweige der betrieblichen Verrechnung im letzten Jahrzehnt, daß die Vollkostenrechnung z. B. in der Absatzpolitik als ausschließliche Grundlage der Planung zu absoluten Fehlschlüssen führen kann.

Für die Planung hat nun das „direct costing“ besondere Bedeutung gewonnen, weil es von der Zurechnung fixer Kosten Abstand nimmt und den einzelnen Leistungen nur die Einzelkosten und die direkten mengenabhängigen Gemeinkosten zurechnet. Da durch Vergleich dieser Positionen mit den Erlösen ermittelt wird, in welchem Umfange eine Leistung zur Fixkostendeckung und gegebenenfalls zum Gewinn beiträgt, kann man die Förderungswürdigkeit der in Frage kommenden Produkte prüfen. Damit zeigt sich die Planung in neuem Lichte.

In Frage kommen weiter die Vollkostenrechnungen wahlweise mit Deckungsbeiträgen im Sinne Henzels⁵⁾ und die verschiedenen Formen der Plankostenrechnung, nicht zuletzt auch die ausgabenbezogene Kostenrechnung. In den Planungsüberlegungen wird die letztere Form der Kostenrechnung kurzfristig in der Unterbeschäftigung heranzuziehen sein, wenn die Festsetzung der Preisuntergrenze weniger von der Höhe der variablen Kosten als von Liquiditätsgesichtspunkten abhängig ist.

Die modernen Formen in der Kostenrechnung werden noch zweckmäßiger einsetzbar in Verbindung mit den Methoden des Operations Research, und in neueren Arbeiten wird darauf hingewiesen, daß die traditionellen Verfahren der Planerstellung im letzten Dezennium durch die Möglichkeiten ergänzt wurden, die die Verfahrensforschung bietet. Es ist in der vorliegenden Untersuchung nicht der Platz, auf diese Verfahren weiter einzugehen. Es sei aber doch gesagt, daß sie bei komplexen Planungen unentbehrlich sind. Sie ermöglichen es, auf die Engpässe, die im Betrieb vielfältig vorhanden sein können, in einer Weise Rücksicht zu nehmen, die dem Betriebsablauf manche Stockungen ersparen. Die wichtigste dieser Methoden ist die lineare Programmierung, deren Ziel in der simultanen Verarbeitung der für die betriebliche Entscheidung maßgeblichen Daten liegt, um optimale Lösungsmöglichkeiten zu erhalten. Unterstützung erhält der Planende durch die Kennzahlen des Leistungsvermögens, die ihm aus technischer und wirtschaftlicher Sicht derartige Engpässe aufzeigen.

DIE ERGEBNISSE DER PLANUNG

In den Diskussionen über die Bedeutung der Planung in der Unternehmung wird ein im wesentlichen einheitlicher Standpunkt vertreten. Die Meinungen gehen, worauf in der Einleitung hingewiesen wurde, lediglich bezüglich der Notwendigkeit der Tiefe der Pläne und des Maßes der Vorschriften auseinander, die in ihnen enthalten sein soll. Pauschalurteile sind darüber nicht möglich. Ob ein Globalplan aufgestellt wird, der nur die groben Umrisse der Betriebstätigkeit

festlegt oder ob ein Plan aufgestellt wird, der alle Einzelheiten zu ermitteln versucht, hängt u. a. von der Schwierigkeit des Arbeitsgrades ab und von der Initiative und vom Verantwortungsbewußtsein der Beschäftigten. Handelt es sich um frei entfaltete Arbeiter und Angestellte, dann wird ein Detailplan oft schädlich sein; es wird genügen, die Hauptlinien der Tätigkeit abzustecken. Weniger wendige Beschäftigte bedürfen im Gegensatz dazu exakter Leitlinien. Gutenberg⁶⁾ weist darauf hin, daß es prinzipiell nicht so sehr darauf ankommt, ob der Betriebstätigkeit ein Global- oder ein Detailplan vorgegeben wird, vielmehr seien für den Wert des Planes sein Umfang und seine Geschlossenheit bestimmend. Als die wesentlichen Wirkungen der Planung sind zu nennen:

- Die Planung ermöglicht zweckentsprechenden Ausbau der Organisation.
- Die Planung zwingt zu weitgehender Einhaltung des Wirtschaftlichkeitsprinzips, da sie mehr als die Improvisation gewährleistet, daß die Rentabilität verbessernden Substitutionsmöglichkeiten gewahrt werden.
- Da die Planung wesensgemäß Kontrolle erfordert, werden die Abweichungen laufend ermittelt und die diesen entsprechenden Gegenmaßnahmen getroffen.
- In Verbindung mit den Kontrollen werden Verlustquellen aufgezeigt.
- Die Planung bewirkt betriebswirtschaftlich notwendige Zentralisation. Verwendet man bei der Planaufstellung als Hilfsmittel die Methoden des Operations Research, resultieren aus dem Rechenverfahren Ergebnisse, die unmittelbar nur die Unternehmensleitung auswerten kann. Man denke an die Abstimmung der betrieblichen Teilbereiche, die nach der Verwendung rationaler Methoden von der Zentralstelle aus erfolgen muß und damit von den Nachteilen freibleibt, die entstehen, wenn sich einzelne Abteilungsleiter kraft ihrer persönlichen Überzeugungsstärke Vorteile verschaffen, die letztlich im Gegensatz zu den Interessen anderer Teilbetriebe und damit des Gesamtbetriebes steht.

Daher ist

- die Planung ein vorzügliches Koordinationsinstrument.
- Andererseits kennzeichnet die Planung deutlich die sich wiederholenden betrieblichen Vorgänge. Dadurch können Verrichtungen delegiert werden und in bestimmten Bereichen Dezentralisierung erfolgen.
- Ist die Planung flexibel gestaltet, dann ist der Betrieb leichter an Änderungen auf dem Markte anpaßbar, als wenn er solche Änderungen in seinem zeitlich begrenzten Betriebsprogramm nicht in Erwägung gezogen hat.

DIE GRENZEN DER PLANUNG

Wer die Wirkung der Planung untersucht, muß sich auch über ihre Grenzen Gedanken machen. Planung

⁵⁾ Fritz Henzel: „Neue Tendenzen auf dem Gebiet der Kostenrechnung, Aufsatz“, in: Zeitschrift für Handelswissenschaftliche Forschung, Heft 7/1962, S. 347 ff.

⁶⁾ Erich Gutenberg: „Einführung in die Betriebswirtschaftslehre“, Wiesbaden 1958, S. 47.

erfordert Wertesätze. Wo die Planung aber Kosten auslöst, die ihr Effekt nicht rechtfertigt, verliert sie den Sinn.

Die Grenzen der Planung sind jedoch nicht nur unter diesem Aspekt zu sehen. Sie liegen in vielen Fällen in den Möglichkeiten der Beschaffung der notwendigen Unterlagen. Wer keinerlei Vorstellungen über die Gegebenheiten des Marktes besitzt, kann nicht planen. Wer über ein unverlässliches Rechnungswesen verfügt und wer über das technische und ökonomische Leistungsvermögen nicht ausreichend Bescheid weiß, muß mit der Planung Schiffbruch erleiden. Aber selbst dann, wenn die rechnungsmäßigen Unterlagen ausreichend sind, kann die Planung noch Grenzen finden, wenn die Organisation, die Grundlage der Planung ist, Mängel aufweist; solche sind dann gegeben, wenn die Funktionsbereiche nicht aufeinander abgestimmt sind, wenn eine überhastete Planausführung vorliegt, wenn die im Betriebe Beschäftigten sich an die Anweisungen des Planes nicht halten, wenn die Formblattfragen nicht sinnvolle Lösungen finden usw.?)

Die praktische Durchführung der Planung

Was die praktische Seite bei der Aufstellung der Pläne betrifft, kann man vier Phasen unterscheiden, die die Etappen der Aufgabenerfüllung kennzeichnen.

Die erste Phase besteht in der Formulierung des betrieblichen Zieles. Im Absatzbereich könnte das Ziel etwa durch die Beschreibung folgender Aufgabenstellung gekennzeichnet werden: „Was ist zu tun, wenn im Zeitraume X der Absatz Y erzielt werden soll?“ Von der klaren Vorstellung dessen, was man will, und der exakten Formulierung dieser Vorstellung hängt der Wert des Planes in entscheidendem Maße ab.

In der zweiten Phase werden die notwendigen Grundlagen für den Plan erhoben und gesichtet, d. h. in dieser Phase sind systematisch die Unterlagen zu suchen, mit deren Hilfe die gewünschte Antwort auf die in Phase 1 gestellte Frage gegeben werden kann.

In der dritten Phase, deren Grenzen zur zweiten Phase fließend sind, entsteht die Aufgabe der ersten Verarbeitung der gesammelten Unterlagen mit

dem Ziel einer konzentrierten Datengewinnung. Dies gilt in hervorragender Weise für die Verfahrensforschung innerhalb der Planung. Zur konzentrierten Datengewinnung bedarf es im Operations Research zunächst einer systematischen Ordnung der Beziehungen der Einflußgrößen⁷⁾, die im sogenannten Beschreibungsmodell vor sich geht. Es schließt sich der Aufbau des Entscheidungsmodells an, in dem die betriebswirtschaftliche Zielsetzung enthalten ist. Nunmehr ist die heranzuziehende Methode der Verfahrensforschung zu bestimmen und mit ihr die Lösung des Problems zu suchen. Das erarbeitete Resultat wird mit der realen Lage konfrontiert.

In der vierten Phase bedient sich die Planstelle der sich als brauchbar erweisenden Ergebnisse aus der konzentrierten Datengewinnung und der sonstigen Unterlagen, um den Plan endgültig aufzustellen. Bei dieser Aufgabe, die einer gesonderten Besprechung bedürfte, ist der grundsätzliche Hinweis zu beachten, daß, sofern darauf in der dritten Phase nicht oder nicht ausreichend Rücksicht genommen wurde, dem sogenannten „Ausgleichsgesetz der Planung“ Rechnung zu tragen ist.⁸⁾ Es besagt, daß keinem der betrieblichen Teilbereiche eine Vorzugsstellung eingeräumt werden kann, daß vielmehr als Ausgangspunkt der Planung der jeweils schwächste Teilbereich im Betrieb zu gelten hat.

Wer sich über diese grundsätzlichen Fragen der Planung nicht Klarheit verschafft, kann nicht daran gehen, Teilprobleme spezieller Natur lösen zu wollen. Blieb die betriebswirtschaftliche Literatur auf dem besprochenen Gebiete lange Zeit hindurch vieles schuldig, so wurden in den letzten Jahren die Lücken mehr und mehr geschlossen; nicht zuletzt als eine Folge der Erkenntnis, daß die Planung als betriebliches Führungsinstrument unentbehrlich ist und die Voraussetzung für gute Organisation und Kontrolle darstellt.

⁷⁾ Konrad Mellerowicz: „Planung und Plankostenrechnung“, Bd. 1: „Betriebliche Planung“, Freiburg i. Br. 1962, S. 35 u. 36.

⁸⁾ Karl Lechner: „Prognose und Planung in betriebswirtschaftlicher Sicht“, in: Wirtschaftlichkeit, Wien, Heft 3/1963, S. 99 ff.

⁹⁾ Erich Gutenberg: „Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre“, Erster Band: „Die Produktion“, 7. Auflage, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1963, S. 123 ff.

Allgemeine Wirtschaftsprognosen und betriebliche Absatzprognosen

Dr. Harald Gerfin, Basel

PROGNOSE IN DEN WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN

Wirtschaftsprognose in einem sehr weiten Sinn ist so alt wie die Nationalökonomie als Wissenschaft, denn die Suche nach „Gesetzmäßigkeiten“ im Wirtschaftsprozeß führt naturgemäß zu Urteilen über die zukünftigen Entwicklungslinien — Projektionen, die schon in früheren Jahrhunderten explizit formuliert worden sind; man denke z. B. an Malthus' be-

rühmtes Gesetz von Bevölkerungswachstum und Nahrungsmittelproduktion oder an die weitreichenden Theorien von Marx.

Allen frühen prognostischen Äußerungen ist eines gemeinsam: sie begnügen sich damit, generelle Tendenzen aufzuzeigen oder Endzustände zu deduzieren, auf die der Entwicklungsprozeß hinzusteuern scheint und die sich irgendwann einmal einstellen könnten.