

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....	V
Vorwort	VII
Inhaltsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	XVI
Abkürzungsverzeichnis	XIX

1. Teil

Theoretische Grundlagen des Controlling von Planungssystemen.....	1
1 Thematische und methodische Einführung	1
1.1 Konzerne im Spiegel von wirtschaftlicher Realität und theoretischer Forschung	1
1.1.1 Empirische Konzernentwicklung	1
1.1.2 Stand der betriebswirtschaftlichen Konzernforschung	6
1.1.3 Controlling und Planung als Untersuchungsfelder der Konzernforschung	10
1.2 Forschungstheoretische Einordnung der Arbeit	11
1.3 Ziel und Vorgehensweise der Arbeit	15
2 Stellung und Funktion des Controlling in der Unternehmensführung	17
2.1 Entwicklung des Controlling-Begriffs	17
2.2 Grundlagen der koordinationsorientierten Controlling-Konzeption	20
2.2.1 Trennung von Führungs- und Ausführungssystem	20
2.2.2 Spezialisierung des Führungssystems in Führungsteilsysteme	21
2.2.3 Koordination des Führungssystems als grundlegende Funktion des Controlling	25
A Begriff der Koordination	25

	B	Arten der Koordination als Grundlage einer Präzisierung des Controlling-Begriffs	26
	C	Konkretisierung der führungssystembezogenen Koordinationsaufgaben des Controlling	28
	2.3	Controlling als Metaführung	30
	2.4	Metaplanung als zentrale Aufgabe des Controlling	32
3		Planung und Unternehmungsführung	33
	3.1	Begriff und Etymologie der Planung	33
	3.2	Aspekte des betriebswirtschaftlichen Planungsbegriffs	35
	3.2.1	Merkmale der Planung	35
	3.2.2	Entwicklungsstufen der Planung	39
	3.2.3	Funktionen der Planung	41
	3.3	Planung als Führungshandlung	43
	3.3.1	Ableitung eines handlungsorientierten Führungsmodells	44
	3.3.2	Planung, Improvisation und Intuition als idealtypische Führungshandlungen	46
	3.3.3	Verhältnis von Planung und Nicht-Planung	49

2. Teil

Planungssysteme und Konzernstruktur.....51

1		Konzerne aus der Sicht des Führungssystems	51
	1.1	Konzernbegriff im Spannungsfeld von wirtschaftlicher Realität und Rechtswissenschaft	51
	1.2	Konzerne im Spannungsfeld von Vielheit und Einheit ihrer Bausteine	54
	1.3	Komplexität der Unternehmungsführung als Ansatz zur Unterscheidung von Konzerntypen	57
	1.3.1	Relative Komplexität der Konzernführungsaufgabe	58
	1.3.2	Ausbildung von Konzerntypen durch unterschiedliche Strategien der Handhabung von Komplexität	63

1.3.3	Stammhauskonzern, Finanz- und Management- holding als Idealtypen der Konzernführungs- struktur	70
2	Gestaltung von Konzernplanungssystemen	73
2.1	Begriff und Gestaltungsfelder von Konzernplanungs- systemen im Überblick	73
2.2	Funktionale Gestaltungsfelder	77
2.2.1	Ebenentrennung als Instrument der Bewälti- gung von Komplexität in der Konzernplanung	77
2.2.2	Operative und strategische Planung	79
2.2.3	Erfolgs- und Maßnahmenplanung	85
2.2.4	Funktionale Planungsaufgaben von Konzern- einheiten im Spannungsfeld von Flexibilität und Synergie	88
A	Einheit der Planung zur Mobilisierung von Synergien und "slack"-Ressourcen	89
B	Vielheit der Planung zur Sicherstellung der Flexibilität des Konzerns	94
2.3	Institutionale Gestaltungsfelder	96
2.3.1	Institutionale Planungsorganisation als eigenes Aufgabenfeld der Metaplanung	96
2.3.2	Planungsorgane, Planungsaufgaben und Planungskompetenzen	98
2.3.3	Beziehungsmuster von Planungsaufgaben und -kompetenzen im Rahmen von Delegation und Partizipation	105
2.3.4	Planungsautonomie von Konzerneinheiten im Spannungsfeld von Vielheit und Einheit	108
A	Tendenz zur Ausdehnung der Planungs- autonomie von Basiseinheiten	110
B	Notwendigkeit der zentralen Begren- zung der Planungsautonomie im Konzern	114
3	Koordination von Planungssystemen im Rahmen der Gestaltung des Planungsprozesses	118
3.1	Sach-logische Koordination	119
3.1.1	Formalzielorientierte Koordination durch Budgetierungsprozesse	119

1.3.2	Anwendungsgebiete	166
1.4	Vorbereitung und Durchführung	170
1.5	Planungssysteme, Varietät und Fallstudien	173
2	Konzernplanungssysteme in der Praxis - Die Erarbeitung von Betriebsmodellen	174
3	Fallstudie A - Planungssystem eines Stammhauskonzerns	176
3.1	Organisation und Führungsstruktur des Konzerns	176
3.2	Funktionale Planhierarchie	178
3.2.1	System der Konzernziele und -pläne	178
3.2.2	Planungsphilosophie und Inhalt des operativen Zwei-Jahresplans	181
3.2.3	Planungsphilosophie und Inhalt des lang- fristigen Unternehmungsplans	184
3.3	Institutionale Planungskompetenzen und prozessuale Planableitung	185
3.3.1	Ableitung des operativen Zwei-Jahresplans	185
3.3.2	Ableitung des langfristigen Unternehmungs- plans	188
3.3.3	Verknüpfung strategischer und operativer Pläne	191
3.3.4	Planungsträger und ihre Kompetenzen	192
3.4	Planungseinbindung der "externen" Geschäftsfelder	194
3.5	Planungsaufgaben zentraler und dezentraler Controller-Bereiche	195
4	Fallstudie B - Planungssystem eines Konzerns auf dem Weg zur Managementholding	197
4.1	Organisation und Führungsstruktur des Konzerns	197
4.2	Funktionale Planhierarchie	199
4.2.1	System der Pläne	199
4.2.2	Operative Wirtschaftspläne	201
4.2.3	Strategische Pläne	203
4.3	Institutionale Planungskompetenzen und prozessuale Planableitung	205
4.3.1	Operative und strategische Planerstellung	205
4.3.2	Verknüpfung strategischer und operativer Pläne	210

4.3.3	Planungsträger und ihre Kompetenzen	211
4.4	Planungsaufgaben zentraler und dezentraler Controller-Bereiche	213
5	Fallstudie C - Planungssystem eines dezentral geführten Konzerns zwischen Management- und Finanzholding	215
5.1	Führungsstruktur und Organisation des Konzerns	215
5.2	Wertesystem als Grundlage dezentraler, aber konzern- einheitlicher Planung	217
5.3	System der Pläne	219
5.4	Strategische Pläne	221
5.4.1	Mittelfristige Pläne	221
5.4.2	Maßnahmenpläne zur Verknüpfung von stra- tegischer und operativer Planungsebene	225
5.5	Operative Jahrespläne	228
5.6	Informationstransparenz und Kommunikation als Grundlage einer Kontextsteuerung der Planung	231
5.7	Aufbau und Planungsaufgaben der Controller- Bereiche	233
6	Zusammenfassung: Die Fallstudien im Strukturierungs- muster der Idealtypen	234

4. Teil

Gestaltung von Konzernplanungssystemen als Controlling- aufgabe

1	Praxis der Gestaltung von Konzernplanungssystemen	241
1.1	Real- und idealtypische Gestaltung von Konzern- planungssystemen im Vergleich	241
1.1.1	Typologische Änderungsmuster beim Wechsel der Konzernführungsstruktur	241
A	Reduktion der zentralen Planung durch die Spitzeneinheit beim Übergang vom Stammhauskonzern zur Management- holding (Änderungsmuster A)	244
B	Reduktion der zentralen Koordination des Planungssystems beim Übergang von der Management- zur Finanz- holding (Änderungsmuster B)	249

1.1.2	Generelle Gestaltungsdefizite von Konzernplanungs- systemen	253
A	Verstärkung von Quantifizierung und Formalisierung als Reaktion auf einen Anstieg der relativen Führungskom- plexität	253
B	Mangelhafte inhaltliche und kompe- tenzbezogene Ausprägung der stra- tegischen Planungsebene in den Basisseinheiten	258
1.2	Gestaltung und Differenzierung von Konzern- planungssystemen als Aufgabe des Controlling	265
2	Erkenntnisse für das Spannungsfeld von Controlling und Controllershship in der Konzernplanung	269
2.1	Das Spannungsfeld von Controlling und Controller- ship in Theorie und Praxis	269
2.2	Planungs- und Metaplanungsaufgaben von Controllern und Managern	272
2.3	Planungs- und Metaplanungsmacht infolge realer Auf- gabenteilungen zwischen Managern und Controllern	276
3	Schlußbetrachtung: Zum Zusammenhang von Planungssy- stemgestaltung, Führungsstruktur und Konzernstrategie	279

Anhang

1	Zusammenstellung ausgewählter Definitionen zum Begriff der Planung	286
2	Zusammenstellung ausgewählter Definitionen zum Begriff des Planungssystems	291
3	Leitfaden zur Grobanalyse betrieblicher Planungssysteme	296

Literaturverzeichnis	322
-----------------------------------	------------

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Entwicklung der Unternehmungskonzentration seit 1974	2
Abb. 2:	Die Bedeutung der Konzerne im Vergleich zu anderen Strukturformen von Unternehmungen	3
Abb. 3:	Gesamtwirtschaftliche Bedeutung der Strukturform Konzern in der Bundesrepublik Deutschland	5
Abb. 4:	Schwerpunkte der deutschen Konzernforschung	7
Abb. 5:	Betriebswirtschaftliche Publikationen zum Thema Konzern im Überblick	9
Abb. 6:	Stufen und Strategien der praxeologischen Forschung	13
Abb. 7:	Aufbau der Arbeit	16
Abb. 8:	Struktur des Führungssystems nach Weber	22
Abb. 9:	Führungssystembezogene Funktionen des Controlling	29
Abb. 10:	Einordnung des Controlling als Metaführung in das System der Unternehmung	31
Abb. 11:	Metaplanungsaufgaben des Controlling	33
Abb. 12:	Merkmale betriebswirtschaftlicher Planungsbegriffe	38
Abb. 13:	Handlungsorientiertes Führungsmodell	45
Abb. 14:	Planung, Improvisation und Intuition als Idealtypen des Führungshandelns im Rahmen der Willensbildung	48
Abb. 15:	Grundbausteine eines Konzerns	56
Abb. 16:	Relative Komplexität der Konzernführungsaufgabe	62
Abb. 17:	Führungsfelder und Konzerntypen	68
Abb. 18:	Differenzierung von strategischer und operativer Planung	82
Abb. 19:	Differenzierung von Erfolgs- und Maßnahmenplanung	86
Abb. 20:	Horizontale Verknüpfung von strategischer und operativer Planung	88
Abb. 21:	Zuordnung von Planungskompetenzen und -aufgaben	104
Abb. 22:	Exemplarische Möglichkeiten und Wirkungen der Planungs-durchsetzung im Rahmen von Partizipation und Delegation	112
Abb. 23:	Optimaler Grad der Planungsautonomie	115
Abb. 24:	Zentralisation von Ratifizierungskompetenzen in der Konzernplanung	117
Abb. 25:	Intrazyklische Koordination von Planungsebenen unterschiedlicher Fristigkeit	134
Abb. 26:	Interzyklische Koordination von Planungsebenen unterschiedlicher Fristigkeit	136
Abb. 27:	Instrumente der Formalisierung des Planungsprozesses	139
Abb. 28:	Gestaltungsfelder von Konzernplanungssystemen	150
Abb. 29:	Einflußfaktoren der Gestaltung von Konzernplanungssystemen	152

Abb. 62:	Exemplarische Veränderung der Grundstrategien zur Erzielung von Mehrwert im Konzern beim Wechsel der Konzernführungsstruktur	244
Abb. 63:	Reduktion der durch die Spitzeneinheit beplanten operativen Inhalte beim Wechsel der Konzernführungsstruktur von der Dominanz der Einheit zur Dominanz der Vielheit	246
Abb. 64:	Reduktion der durch die Spitzeneinheit beplanten strategischen Inhalte beim Wechsel der Konzernführungsstruktur von der Dominanz der Einheit zur Dominanz der Vielheit.	250
Abb. 65:	Bedeutung der funktionalen Teilpläne für die Steuerung der Konzerneinheiten in den untersuchten Konzernen	254
Abb. 66:	Einsatz von SAP-Software zu Planungszwecken in den untersuchten Konzernen	256
Abb. 67:	Teilpläne der strategischen und operativen Planungsebenen der untersuchten Konzerne im Überblick	259
Abb. 68:	Vergleich der strategischen und operativen Planungsinhalte in Konzern D	261
Abb. 69:	Anwendung "klassischer" Instrumente der strategischen Planung in den untersuchten Konzernen	262
Abb. 70:	Planungskompetenzen der Spitzeneinheiten der untersuchten Konzerne im Rahmen der strategischen Planungsebene	264
Abb. 71:	Versuch der Abgrenzung der Aufgaben von linienverantwortlichen Managern und Controllern bei Planung und Metaplanung	274

Abb. 30:	Idealtypische Planungssystemgestaltung in Stammhauskonzern, Management- und Finanzholding	155-157
Abb. 31:	Kontinuum empirischer Untersuchungsmethoden	167
Abb. 32:	Untersuchungsschwerpunkte der vergleichenden Analyse realer Konzernplanungssysteme	176
Abb. 33:	Konzern A - Organisation und Führungsstruktur	178
Abb. 34:	Konzern A - Finanzielles Zielsystem	179
Abb. 35:	Konzern A - System der Pläne	180
Abb. 36:	Konzern A - Teilpläne des operativen Zwei-Jahresplans	182
Abb. 37:	Konzern A - Inhalte des operativen Zwei-Jahresplans	183
Abb. 38:	Konzern A - Inhalte des strategischen Langfristplans	185
Abb. 39:	Konzern A - Erstellung des operativen Zwei-Jahresplans	187
Abb. 40:	Konzern A - Erstellung des langfristigen Unternehmungsplans	190
Abb. 41:	Konzern A - Kompetenzverteilung im Rahmen der Erstellung des operativen Zwei-Jahresplans	193
Abb. 42:	Konzern A - Plandetaillierung aus der Sicht der Spitzeneinheit	195
Abb. 43:	Konzern B - Organisationsstruktur	198
Abb. 44:	Konzern B - Führungsstruktur	199
Abb. 45:	Konzern B - System der Pläne	200
Abb. 46:	Konzern B - Teilpläne des operativen Wirtschaftsplans	201
Abb. 47:	Konzern B - Inhalte des operativen Wirtschaftsplans	202
Abb. 48:	Konzern B - Inhalte von Unternehmungsplan und Geschäftsplänen	204
Abb. 49:	Konzern B - Erstellung des operativen Wirtschaftsplans	206
Abb. 50:	Konzern B - Erstellung des strategischen Unternehmungsplans und der strategischen Geschäftspläne	207
Abb. 51:	Konzern B - Kompetenzverteilung im Rahmen der Erstellung des Wirtschaftsplans	212
Abb. 52:	Konzern B - Planungsaufgaben der zentralen und dezentralen Controllerbereiche	214
Abb. 53:	Konzern C - Führungsstruktur	216
Abb. 54:	Konzern C - System der Pläne im jährlichen Planungszyklus	220
Abb. 55:	Konzern C - Inhalt und Erarbeitungsreihenfolge des mittelfristigen Plans	222
Abb. 56:	Konzern C - Erstellung des strategischen mittelfristigen Plans	224
Abb. 57:	Konzern C - Erstellung der strategischen Maßnahmenpläne	226
Abb. 58:	Konzern C - Inhaltliche Überleitung der Maßnahmenpläne von Konzernebene zu Konzernebene	227
Abb. 59:	Konzern C - Teilpläne des operativen Jahresplans	229
Abb. 60:	Konzern C - Erstellung des operativen Jahresplans	230
Abb. 61:	Zusammenfassung der realtypischen Planungssystemgestaltung in den untersuchten Konzernen	236-239