

Betriebswirtschaftliche Schriften

---

Heft 72

# Unternehmensplanung in der Investitionsgüter-Industrie

Unter besonderer Berücksichtigung  
der allgemeinen Unternehmenslehre und der Systemtheorie

Von

Otmar Ladanyi



Duncker & Humblot · Berlin

**OTMAR LADANYI**

**Unternehmensplanung in der Investitionsgüter-Industrie**

**Betriebswirtschaftliche Schriften**

**Heft 72**

# Unternehmensplanung in der Investitionsgüter-Industrie

Unter besonderer Berücksichtigung der allgemeinen  
Unternehmenslehre und der Systemtheorie

Von

Dr. Otmar Ladanyi



DUNCKER & HUMBLOT / BERLIN

Alle Rechte vorbehalten  
© 1974 Duncker & Humblot, Berlin 41  
Gedruckt 1974 bei Buchdruckerei Bruno Luck, Berlin 65  
Printed in Germany  
ISBN 3 428 03176 8

## Vorwort

Für wissenschaftliche Arbeiten im eigenen Fach genügend Zeit zu finden, ist für höhere Führungskräfte allgemein schwierig. Eine Dissertation oder ein Buch zu schreiben bleibt in dem ausgefüllten Berufsleben eines Managers ein Wunsch, wenn nicht eines Tages ein Ereignis eintritt, das ihn in die Lage versetzt, eine bestimmte Zeit ohne besondere Verpflichtung wissenschaftlich zu arbeiten. Dann erst kann sich auch der Praktiker mit grundlegenden Fragen seines Arbeitsgebietes oder Problemen, die ihn bewegen, befassen und zu verstehen suchen, was ihn die langjährige Erfahrung gelehrt hat.

Das Führen von Unternehmen oder Betrieben eines Konzerns steht mit den Ingenieurwissenschaften, den Wirtschaftswissenschaften, der Soziologie, der Psychologie und anderen Wissensgebieten im engsten Zusammenhang. Durch den Einblick in die verwandten Disziplinen lassen sich wertvolle Erkenntnisse gewinnen; sie können der Anstoß sein, daß einem bestehende Kausalitäten in das Bewußtsein rücken. Zwei Grundgedanken kommen in meiner Arbeit immer wieder zur Geltung und werden mit den Einzelproblemen einer Unternehmensplanung in Verbindung gebracht. Es ist dies einerseits die Systemtheorie, wie sie besonders in den USA in jüngster Zeit auch für die Betriebswissenschaft entwickelt wurde. Es ist ferner die leidenschaftliche Überzeugung, daß die Aufgaben eines modernen Betriebes nicht mit der Gewinnmaximierung erschöpft sind und vielmehr alle betrieblichen Entscheidungen auch in ihren sozialen Bezügen, ja sogar in ethischen Erwägungen begründet sein müssen. Die gewonnenen Erkenntnisse und Zusammenhänge werden zweifellos in der Zukunft immer mehr an Bedeutung gewinnen und dies nicht nur durch die ständig weitergehenden Forderungen nach Mitspracherecht und Mitbestimmung.

Bei dem Schreiben dieser Arbeit habe ich schon früher für den Aufbau einer Unternehmensplanung zusammengetragene Arbeitsunterlagen verwendet und diese nach dem Studium verschiedenster wissenschaftlicher und sonst aktueller Literatur verbessert und erweitert. In Klammer gesetzte Zahlen verweisen auf das Schrifttumsverzeichnis, das sich am Ende des Buches befindet. Darüber hinaus ist mir bisweilen sicher das Versehen unterlaufen, daß ich Ideen anführe, ohne den Autor zu nennen oder zu kennen. Ich bitte den Leser vorweg, dies zu entschuldigen.

Der Verfasser war in einem österreichischen Unternehmen mit der Unternehmensplanung befaßt. Die Arbeit ist daher in erster Linie auf österreichische Verhältnisse bezogen. Viele Ingenieur-Berufsjahre in der BRD und ständige Kontakte mit bundesdeutschen und schweizer Unternehmen haben einen guten Einblick in die Verhältnisse in diesen Staaten vermittelt. Die Gültigkeit der Aussagen über die Grenzen hinaus erscheint damit gesichert zu sein. Das Thema ist nicht ohne kritische Bemerkungen zu behandeln, sie gelten allgemein und sind nicht auf einzelne Persönlichkeiten zu beziehen.

Für die Förderung der Arbeit und viele wertvolle Anregungen bin ich den Herren o. Prof. Dr. M. Pietsch und o. Prof. Dr. F. Moser der Technischen Hochschule in Graz sehr zu Dank verpflichtet. Erwähnen möchte ich auch meine gemeinsame Arbeit im Rahmen der Unternehmensplanung mit Herrn Dr. F. Silbermayr, dem ich wertvolle Anregungen von Seiten des finanziellen Bereiches und der betrieblichen Kostenrechnung verdanke.

Es war mein Bestreben, richtungweisende Gedankengänge für eine gesunde Unternehmenspolitik darzulegen. Ich hoffe, daß breite Schichten des Unternehmertums und des Managements sich für diese interessieren und mit mir zu der Überzeugung gelangen, daß die Unternehmensplanung durch Mitspracherecht und Mitbestimmung in einem neuen Licht erscheint und auf die Unternehmensplanung neue wichtige Aufgaben zukommen.

St. Pölten, im Dezember 1973

*Otmar Ladanyi*

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b>	
1.1. Die Welt verändert sich immer schneller — Entscheidungen im Zustand der Unsicherheit .....	11
1.2. Teilhabe an der Führung, ein Anliegen der Industriegesellschaft ..	12
<b>2. Unternehmensplanung als Institution</b>	
Planen als ein auf die zukünftige Marktentwicklung ausgerichtetes prospektives Denken .....	14
<b>3. Zielsetzung</b>	
Unternehmensphilosophie — die Unternehmenspolitik schriftlich formulieren .....	16
<b>4. Der Zielsetzung entsprechendes Führungsverhalten</b>	
4.1. Ein konsultativ-partizipativer Führungsstil kann fachlich und persönlich geeigneten Führungskräften eine gewisse Autonomie in ihrem Aktionsbereich einräumen .....	18
4.2. Planen als sozialer Prozeß — Wer soll planen? .....	18
4.3. Planung, ein ordnendes Verfahren für die Mitwirkung bei Entscheidungen (Mitbestimmung) .....	20
4.4. Arten der Teilhabe an der Führung .....	20
4.5. Stimmen die Prinzipien einer konsultativ-partizipativen Führungskonzeption mit den wesentlichen Inhalten der Demokratie überein?	23
<b>5. Die der Zielsetzung entsprechende Organisation</b>	
5.1. Das Unternehmen als produktives soziales System .....	26
5.2. Ein „dreidimensionales“ Organisationskonzept .....	26
5.3. Interne Bilanzen .....	27
5.4. Systematische Entscheidungsprozesse .....	28
<b>6. Arten der Planung</b>	
6.1. Definition des Begriffes .....	31

6.2. Taktisches Planen .....	31
6.3. Strategisches Planen .....	31
6.4. Ethische Werte und gesellschaftliche Verantwortung .....	32
6.5. Normatives Planen .....	32
6.6. Mittelfristige Unternehmensplanung als umfassende Darstellung der Entwicklung des Unternehmens, ausgehend von den Verände- rungen auf dem Markt .....	33
6.7. Die absatzpolitischen Strategien .....	34
<b>7. Beispiele für den Aufbau einer integrierten Planung</b>	
7.1. Marktforschung und Prognosen als Grundlage der Pläne .....	36
7.2. Basis- und Folgepläne .....	37
7.3. <i>Technischer Entwicklungsplan</i> .....	39
7.31. Neuentwicklungen; Abwandeln und Verbessern von Produkten ..	39
7.32. Möglichkeiten der Kostensenkung durch Wertanalyse .....	40
7.33. Änderung des Qualitätsstandards .....	41
7.4. <i>Absatzplan</i> .....	41
7.41. Bilanzumsatz .....	41
7.42. Betriebsleistung .....	42
7.43. Die systematische Ergänzung des Auftragsbestandes .....	42
7.44. Bewertungsmethode für Projekte und Aufträge .....	44
7.45. Absatzprognosen mit Verkaufingenieuren oder Vertretern er- arbeiten .....	45
7.5. <i>Investitionsplan</i> .....	48
7.51. Investitionsmotive, Investitionsentscheidungen .....	48
7.52. Die Investitionsrechnung so gestalten, daß Antragsteller die Wirt- schaftlichkeit und die Auswirkungen auf die Kostensätze selbst prüfen können .....	49
7.53. Die Bewertung der Eigenschaften von angebotenen Maschinen und Anlagen .....	54
7.54. Auslastung, kalkulatorische Abschreibung, Abnutzung und Ver- alterung von Maschinen und Anlagen .....	56
7.55. Investitionerfordernisse und ihre Bedeckung .....	57
7.56. Raumordnung im Gruppenprozeß erarbeiten (Beispiel) .....	58
7.6. <i>Produktionsplan</i> .....	59

7.61. Termineinhaltung und Auslastung .....	59
7.62. Zwischenbetriebliche Kooperation .....	60
7.63. Materialbeschaffung .....	61
7.7. <i>Personalplan</i> .....	61
7.71. Primärkosten der Abteilungen oder Betriebe mit der zurechenbaren Betriebsleistung vergleichen .....	61
7.72. Personalbedarfsanalyse .....	63
7.73. Auf das Unternehmensziel bezogene Personalpolitik .....	66
7.8. <i>Ertragsplan</i> .....	67
7.9. <i>Finanzplan</i> .....	70
<b>8. Planungsablauf und Kybernetik</b>	
8.1. Die geschlossene Folge der Tätigkeiten innerhalb eines Planungsprozesses .....	71
8.2. Die Auswahl einer bestimmten Alternative .....	71
8.3. Die Einhaltung eines Planungskalenders .....	72
8.4. Das Unternehmen als kybernetisches System .....	73
8.5. Planung als Verfahren zur Gestaltung und Führung von Systemen	75
8.6. Generelle Gültigkeit kybernetischer Vorstellungen .....	75
8.7. Die Vorhersage in wirtschaftlichen Belangen .....	77
<b>9. Wirksame Informationen</b>	
9.1. Systematische Gewinnung und Verarbeitung .....	80
9.2. Menge, Häufigkeit und Genauigkeit der Informationen richten sich nach der Zuständigkeit und dem Verantwortungsbereich ihrer Empfänger .....	80
9.3. Informationen als Regelimpulse .....	81
<b>10. Ziele der betrieblichen Weiterbildung</b>	
10.1. Kriterien für die Beurteilung eines Systems .....	82
10.2. Geforderte Kenntnisse und Fähigkeiten einer Führungskraft .....	83
10.3. Die Planung von Ausbildungsprojekten .....	83
10.4. Externe Bildungsveranstaltungen .....	85
10.5. Planung als Lernprozeß .....	89

<b>11. Die Rolle der leitenden Angestellten</b>	
11.1. Leitende Angestellte sind unternehmerisch tätig .....	90
11.2. Welche Hinweise sind in den einschlägigen österreichischen Gesetzen über die leitenden Angestellten bzw. die Unternehmensführung allgemein zu finden? .....	91
11.3. Kreative Aktivität oder Konformität? .....	92
11.4. Wie können qualifizierte Führungskräfte einen angemessenen Einfluß auf die Unternehmenspolitik erlangen? .....	93
11.5. Eigenständige Interessenvertretung der leitenden Angestellten ....	96
<b>12. Schluß</b>	
12.1. Unternehmensplanung und Operations Research .....	98
12.2. Planung und Spieltheorie .....	98
12.3. Die wesentlichen Aspekte der Planung .....	99
12.4. Der Zusammenhang zwischen Planungsgrad und Führungsstil bzw. Zielorientierung und Mitarbeiterorientierung .....	100
12.5. Ursachen für das Versagen von Planungen .....	101
12.6. Ein Vergleich mit praxisbezogenen Management-Grundsätzen ....	102
12.7. Das Wesentliche ist der Einsatz und die Entwicklungsmöglichkeit des Menschen im Unternehmen .....	102
<b>Schrifttumsverzeichnis</b> .....	<b>104</b>

## 1. Einleitung

### 1.1. Die Welt verändert sich immer schneller — Entscheidungen im Zustand der Unsicherheit

Besondere Symptome unserer Zeit, wie unter anderem:  
*wachsende Dimensionen* im technischen Sinn,

die damit in Verbindung stehende *allgemeine Akzeleration* des gesamten Lebensbereiches, die im Technischen zu einem raschen Veralten von Anlagen und Verfahren führt und zu einer ständigen Verbesserung der Produkte, der Verwendung neuer Werkstoffe und dem Erschließen neuer Energiequellen zwingt,

eine *wachsende Komplexität* der technischen und wirtschaftlichen Zusammenhänge, verschärft durch eine Fülle an Informationen,

und nicht zuletzt eine *Vielzahl von Disparitäten* im soziologischen und wirtschaftlichen Sinne (56),

haben die Stellung des Unternehmens und damit des Unternehmers oder Managers spürbar beeinflußt. Das Management steht heute vor Entscheidungsproblemen, die durch zahlreiche Bindungen (interdependences) immer schwieriger zu lösen sind. Planung gewinnt allgemein und besonders in der Investitionsgüter-Industrie an Aktualität. Mit den Problemen einer Unternehmensplanung aber sollte man sich erst auseinandersetzen, wenn man das Bewußtsein hat, daß wir in einer immer weiter um sich greifenden *Unsicherheit* (uncertainty) planen müssen. Diesem Dilemma können Betriebe, die sich zur Marktwirtschaft und zu dem Prinzip der Entscheidungsautonomie des einzelnen Unternehmens bekennen, kaum entrinnen (43). Entscheidungen in die restlose Sicherheit führen zu wollen, wäre ja gleichbedeutend mit dem Versuch, die Marktwirtschaft abschaffen und die Konsumfreiheit einschränken zu wollen. Unter Berufung auf die Ungewißheit erreichbare und analysierbare Daten und Informationen ignorieren und allen rationalen Formalisierungen ausweichen zu wollen, ist ein besonders untauglicher Versuch, ein Unternehmen zu führen. Der Mangel an Planung, Initiative u. ä. gehört zu den Formen von Risiken, die durchaus vermeidbar sind.

Die von der Wirtschaft in den letzten Jahrzehnten erbrachten Leistungen stehen außer Frage. Angesichts dieser Erfolge wurde aber eine Gefahr zu wenig beachtet, nämlich, daß Entscheidungen ohne Zu-

sammenhang getroffen und damit nur einzelne Schritte, wie z. B. das Vervollkommen eines Produktes, eine Wachstumsquote oder eine Investition geplant wurden. Der Begriff „Planung“ wurde in einem recht engen Denkraum gesehen. Man befand sich an einem Punkt und hat einen anderen Punkt, den man erreichen will, ins Auge gefaßt. Der Weg von dem einen Punkt zu dem anderen wird optimiert. Die Trägheit verschiedener Entwicklungen wird dabei bewußt zur Kenntnis genommen und weitergeführt. Diese lineare Planung zielt z. B. auf ein technisch perfektes Produkt, ohne sich um Nebenerscheinungen zu kümmern. Es ist kein Wunder, wenn sich diese linearen Entwicklungsrichtungen zum Teil ineinander verstricken und Zustände entstehen, die nicht erwünscht sind (29).

### **1.2. Teilhabe an der Führung, ein Anliegen der Industriegesellschaft**

Die Meinung, daß ein „Mehr an menschlicher Mitwirkung“ bei der Führung der Unternehmen notwendig ist, wird heute fast allgemein anerkannt. Der Wunsch nach *Teilhabe an der Führung* kann als ein echtes und begründetes Anliegen der modernen „Industriegesellschaft“ gewertet werden, wenn man ihr unterstellt, daß sie damit die wachsende Kluft zwischen den Menschen und den immer komplexeren und zunehmend automatisierten Systemen des Wirtschaftslebens mit neuen Methoden zu meistern versucht. Von den Gewerkschaften wird betriebliche und überbetriebliche Mitbestimmung gefordert.

Die direkte Teilnahme ist in der Familie, der Arbeitsgruppe und dem Freundeskreis unentbehrlich. Fehlt sie in diesen kleinsten Gemeinschaften, so kommt es zu schweren Enttäuschungen, zu Frustrationen. Der Wunsch nach direkter Teilnahme ist in zunehmendem Maße auch im politischen Leben zu verspüren. Die *politische Gemeinschaft* ist eine vollkommene Gesellschaft, die ihr eigentliches Ziel darstellt. Es ist daher normal, daß die Gewalt nach dem Willen der Mitglieder gebildet wird; einem Aufbau der direkten Teilnahme kann prinzipiell nichts im Wege stehen (15).

Ein *Unternehmen* ist hingegen eine Gemeinschaft zur Erzeugung oder Dienstleistung. Ihr wesentliches Ziel, nämlich der Dienst an den Mitbürgern, die die Produkte verbrauchen oder Leistungen in Anspruch nehmen, liegt außerhalb dieser Produktionsgemeinschaft. Das Unternehmen ist in der freien Marktwirtschaft vom Konsumenten und vom Besitzer, in der gelenkten Wirtschaft von den Repräsentanten des Staates, abhängig. Das zweite, aber nicht weniger wichtige Ziel eines Unternehmens ist es, abgesehen von Leistungen an die Kapitaleigner,

die Mitarbeiter in erster Linie materiell, aber auch psychologisch zufriedenzustellen. Es ist offensichtlich gerade durch das doppelte Ziel des Unternehmens sehr schwierig, Institutionen zu finden, die möglichst vielen Mitarbeitern die Teilnahme und mit den notwendigen Beschränkungen auch die Teilhabe an der Führung sichern (36).