

Hannover  
**uni**

**1/79**

Zeitschrift der  
Universität Hannover

ISSN 0171-2268

# Inhalt

## I. Entwicklung, Aufbau und Ausstattung des Fachbereichs

### 1. Lehre und Ausbildung

- Dr. R. Ertel:  
Die Entwicklung des Fachbereichs 3
- Prof. Dr. K. H. Hennings:  
Der wirtschaftswissenschaftliche Studiengang an der Universität Hannover 5
- Prof. Dr. U. Hansen/  
Dr. A. Thomaschewski:  
Einführung der Erstsemester in das Studium der Wirtschaftswissenschaften 6
- Dipl.-Kaufmann U. Niestrath:  
Strukturen und Erwartungen:  
Ergebnisse der Befragung von Erstsemestern 8

### 2. Ausstattung des Fachbereichs

- Dr. W. Meyer:  
Die Raumsituation 10
- Prof. Dr. K. Gerlach:  
Die Fachbereichsbibliothek  
Wirtschaftswissenschaften (FBW) 11
- Prof. Dr. M.-D. Jöhnk:  
Rechenzentrum und  
Terminals 12

## II. Forschungsvorhaben und Forschungsergebnisse\*

### 1. Beiträge aus dem Bereich der Betriebswirtschaftslehre

- Prof. Dr. D. v. Eckardstein/  
Prof. Dr. S. Laske:  
Die betriebswirtschaftliche Ausbildung der Studenten des Lehramts an berufsbildenden Schulen 13
- Prof. Dr. K.-H. Berger:  
Zum internen Rechnungswesen der Kreditinstitute 15
- Prof. Dr. K.-H. Berger/  
Dipl.-Wirtschaftsing. H. Heintzelmann:  
Zur Anwendungsproblematik investitionstheoretischer Entscheidungsmodelle 16
- Dr. R. Baumgarten:  
Zur Harmonisierung und Internationalisierung der betrieblichen Rechnungslegung 17
- Prof. Dr. U. Hansen/Dipl.-Kaufmann B. Stauss:  
Die Einrichtung von Verbraucherabteilungen als unternehmerische Reaktion auf den Konsumerismus 18
- Prof. Dr. R. Steffen:  
Neue produktionswirtschaftliche Forschungsaufgaben aufgrund neuer Arbeitsstrukturen 20
- Prof. Dr. Dr. A. Picot:  
„Unternehmensplanung im Labortest“ – Aus der Forschungsarbeit des Lehrgebiets E für Betriebswirtschaftslehre (Unternehmensführung und Organisation) 23
- Prof. Dr. Th. Siegel:  
Zu Scheingewinnen oder „Scheingewinnen“ und ihrer Besteuerung 27

### 2. Beiträge aus dem Bereich der Volkswirtschaftslehre

- Prof. Dr. F. Geigant/  
Dr. H. M. Westphal:  
Finanzielle Aspekte der Vermögensbildung in der Bundesrepublik Deutschland seit 1950 30
- Dr. W. Filc:  
Das Europäische Währungssystem:  
Ein neuer Anlauf für Europa 32
- Prof. Dr. L. Hübl:  
Strukturschwaches  
Niedersachsen? 34
- Prof. Dr. U. Müller/Dipl.-Volkswirt P. Stahlecker:  
Alternative Methoden der Berechnung fiktiver Wettbewerbspreise 36
- Prof. Dr. K.-D. Henke:  
Öffentliche Finanzen und Europäische Integration 38
- Dipl.-Volkswirt H. Adam:  
Grenzen des Sozialstaats aus ökonomischer Sicht? 41
- Prof. Dr. H.-J. Heinemann:  
„Neue Weltwirtschaftsordnung“  
– Brauchen wir eine „neue“  
Wirtschaftstheorie zur Erklärung der veränderten weltwirtschaftlichen Umwelt? 43
- Prof. Dr. K. H. Hennings:  
Technischer Fortschritt und Arbeitslosigkeit 45
- Dr. W. Ströbele:  
Gefährdet ein Verzicht auf Atomenergie Arbeitsplätze? 47
- Prof. Dr. M.-D. Jöhnk:  
Modellbildung in der Ökonometrie  
– Betrachtungen zum linearen Modell und zur Linearisierung von Modellen 49
- Prof. Dr. K. Gerlach:  
Ein Plädoyer für Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen 52

Leserforum 54

\* Die Beiträge sind in der Reihenfolge der auf S. 4 aufgeführten Lehrgebiete geordnet.

# „Unternehmensplanung im Labortest“ Aus der Forschungsarbeit des Lehrgebiets E für Betriebswirtschaftslehre (Unternehmensführung und Organisation)

Arnold Picot

## Anmerkungen:

<sup>1)</sup> Entsprechende Fragestellungen konzentrieren sich in einem Forschungsschwerpunkt der Lehrinheit D für Betriebswirtschaftslehre. Umfassendere Ausführungen zu den Kosteneinflüssen veränderter Arbeitsstrukturen finden sich bei Steffen, R. Die Berücksichtigung von Job Rotation und teilautonomen Arbeitsgruppen in der betriebswirtschaftlichen Produktions- und Kostentheorie, in: Die Betriebswirtschaft, 38. Jg. (1978), S. 421–433.

<sup>2)</sup> Dieser Bereich wird gegenwärtig mit dem Ziel der Entwicklung von Kostenveränderungs-Rechensystemen von H. Storp (Wiss. Assistent, Lehrgebiet Betriebswirtschaftslehre D) umfassend analysiert.

## 1. Gegenwärtige Forschungsschwerpunkte des Lehrgebiets

Das Lehrgebiet (ehemals Lehrstuhl) E für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Unternehmensführung und Organisation nahm im Herbst 1976 die Arbeit auf. Dringlichste Aufgabe war zunächst der Aufbau des Lehrprogramms für das neue Vertiefungsfach „Unternehmensführung und Organisation“, das inzwischen aus einem festen Zyklus von Vorlesungen, Übungen, Fallstudien-, Planspiel-, und Theorieseminaren zu den Gebieten Unternehmensplanung, Unternehmensorganisation, Information und Kontrolle sowie quantitative Methoden der Unternehmensführung besteht.

Parallel dazu entstanden drei größere Forschungsschwerpunkte. Sie stehen mit dem Lehrprogramm des Vertiefungsfaches „Unternehmensführung und Organisation“ in enger Beziehung.

### 1.1. Strategische Unternehmensplanung

Angesichts des beschleunigten technologischen, sozialen, weltwirtschaftlichen, ökologischen und kulturellen Wandels wird es für die Unternehmensführung immer schwieriger, das Leistungsprogramm als Grundlage eines dauerhaften Unternehmenserfolges zu bestimmen und rechtzeitig zu ändern. Für die Bewältigung dieser wichtigsten, strategischen Aufgabe der Unternehmensführung sind Ideenreichtum, Fingerspitzengefühl und Pioniergeist zwar notwendig, jedoch allein nicht ausreichend. In Anbetracht der gestiegenen Komplexität und Dynamik der Unternehmensumwelt sowie der komplizierteren internen Strukturen größerer Unternehmen wurden deshalb in Praxis und Theorie verschiedene strategische Planungsphilosophien, -methoden und -instrumente entwickelt, die die Unternehmensführung bei der Bewältigung strategischer Probleme unterstützen sollen.<sup>1)</sup> Forschungsarbeiten des Lehrgebiets greifen diese Vorschläge zur strategischen Unternehmensplanung auf, unterziehen einzelne davon einer theoretischen und empirischen Analyse und versuchen, Weiterentwicklungen vorzuschlagen.

### 1.2. Organisatorische Auswirkungen neuer Kommunikationstechnologien

Besonders tiefgreifende Wandlungen zeichnen sich gegenwärtig im Bereich der

Kommunikationstechnologie ab. Datenfernverarbeitung, Fernkopieren, Bürofern schreiben (Kommunikation zwischen Schreibautomaten), Bildschirmtext, Videokonferenzen usw. werden eingeführt oder erprobt. Unbekannt ist bisher, in welcher Weise diese Innovationen das Kommunikationsverhalten, die Aufgabenerfüllung, die Standortentwicklung und die Organisationsstruktur privater und öffentlicher Unternehmen sowie die Arbeitszufriedenheit der Betroffenen beeinflussen.<sup>2)</sup> Durch Nutzbarmachung geeigneter theoretischer Überlegungen sowie in einzelnen gegenwärtig anlaufenden Feldexperimenten in privaten und öffentlichen Organisationen wird – zum Teil in Kooperation mit anderen Wissenschaftlergruppen – versucht, diese Fragen aufzuhellen.<sup>3)</sup> Diesen Untersuchungen wie auch denen des folgenden Schwerpunkts liegt ein erweiterter Wirtschaftlichkeitsbegriff zugrunde, der neben unmittelbaren Kosten- und Leistungswirkungen auch indirekte Effekte erfaßt (z. B. Verlust oder Gewinn an Flexibilität, an Leistungsqualität, an Arbeitsmotivation usw.).

### 1.3. Planung und Kontrolle der Verwaltung in Unternehmen

Aufgrund veränderter Produktionstechnologien, aufgrund zunehmender Komplizierung der marktlichen, rechtlichen und gesellschaftlichen Umwelt und aufgrund des Wachstums der Unternehmen gewinnt der Verwaltungsbereich (Planung, Organisation, Rechnungswesen, Personalverwaltung, Informations- und Textverarbeitung usw.) erhebliche Bedeutung für die Funktionsfähigkeit, aber auch für die Kostensituation der Betriebswirtschaften. Da sich die Aufgabenerfüllung der Verwaltungsbereiche kaum anhand marktlicher oder marktähnlicher Kriterien bewerten läßt, wirft die Wirtschaftlichkeitsbeurteilung der Verwaltung – ähnlich wie die der öffentlichen Verwaltung – schwierige theoretische und methodische Fragen auf.<sup>4)</sup> Ferner wird gegenwärtig in Kooperation mit anderen Wissenschaftlergruppen eine vergleichende empirische Untersuchung verschiedener Schreibdiensttypen durchgeführt.<sup>5)</sup> Außerdem entsteht eine kritisch-konstruktive Bestandsaufnahme der in diesem Bereich einsetzbaren mittel- und kurzfristigen Planungs- und Kontrollmethoden.<sup>6)</sup>

2. Laborstudie über Konsequenzen unterschiedlicher strategischer Planungskonzeptionen

2.1. Problemstellung

Welche Wirkungen sind von einem synoptisch (ganzheitlich-rational) und einem inkremental (schrittweise, „durchwurstelnd“) ausgerichteten Verfahren der strategischen Planung auf den Prozeß und das Ergebnis der Strategieentwicklung zu erwarten? Diese Fragestellung war Ausgangspunkt eines Projekts, das dem ersten der drei zuvor genannten Schwerpunkte zuzurechnen ist und das kürzlich abgeschlossen wurde.<sup>7)</sup>

Hinter der Fragestellung verbirgt sich der Wettstreit zwischen der logisch-rationalen Richtung und der empirisch-verhaltensorientierten Richtung der Planungs- und Entscheidungstheorie. Über die Fruchtbarkeit der beiden Richtungen wird seit geraumer Zeit in den Wirtschaftswissenschaften, aber auch in der Politologie und in der Soziologie gestritten.

Synoptisch orientierte Verfahren versuchen, die Komplexität eines Planungsproblems in ganzheitlicher umfassender Weise ohne Auflösung in Teilprobleme zu handhaben. Inkrementale Verfahren dagegen bewältigen ein Planungsproblem durch Abspaltung eines oder mehrerer Teilprobleme, deren Lösungen schrittweise und nicht unbedingt in sachlogischer Reihung zur Bewältigung des gegebenen Planungsproblems herangezogen werden.

Der Unterschied zwischen den beiden Konzeptionen läßt sich vereinfacht anhand der beiden Dimensionen Ziele (Zwecke) und Daten (Mittel) verdeutlichen, die den Problemlösungsraum eines Planungsproblems abstecken. Die Unternehmensziele grenzen den Raum subjektiv bekannter Lösungen nach dem Kriterium Annehmbarkeit ein, die Daten der Umweltzustände und Unternehmensressourcen nach dem Kriterium Machbarkeit. Im synoptischen Verfahren dominiert nun die Erarbeitung des gewünschten Zustands; die Frage der Machbarkeit dieses Zustands wird nachrangig durch Formulierung und Bewertung diverser Alternativen behandelt. Das inkrementale Vorgehen ist durch die umgekehrte Reihung charakterisiert; vorrangig wird identifiziert, was machbar erscheint bei der Bewältigung eines dringenden Problems und erst vor diesem Hintergrund wird nach dem Kriterium der Annehmbarkeit die Handlungsweise ausgewählt.

Abb. 1 zeigt den idealtypisch in Phasen gegliederten Ablauf der beiden Verfahren.

Beide Vorgehensweisen werden – bewußt oder unbewußt – in der Praxis angewandt. Ihre Vor- und Nachteile und ihre Wirkungsweisen sind allerdings bisher nicht hinreichend empirisch geklärt.

Die Verdichtung des verfügbaren theoretischen und empirischen Materials ergab die in Abb. 2 wiedergegebenen Hypothesen, die Wirkungen auf drei verschiedenen Ebenen (Individualverhalten, Unternehmenserfolg, Problemlösung) unterstellen.

Es wird vermutet, daß sich diese hypothetischen Zusammenhänge auf die Aufgaben (Funktionen) der Planung und damit auf die Zielerreichung (Effektivität) der Unternehmung auswirken.

2.2. Design

Die Untersuchung wurde als Laborexperiment mit Langzeitcharakter begleitend zu einer Planspiel-Lehrveranstaltung im Rahmen des Vertiefungsfaches Unternehmensführung und Organisation im Wintersemester 1977/78 an der Universität Hannover durchgeführt (zwei Versuchsreihen mit je vier Gruppen à vier bis fünf Personen). Die unabhängige Variable „Planungsverfahren“ wurde in Anlehnung an die Verfahrensschritte der Abb. 1 gestaltet. Die Teilnehmer wurden über die Tatsache, daß ein Experiment stattfand und daß mit unterschiedlichen Planungskonzeptionen gearbeitet wurde, erst nach der gesamten Untersuchung informiert, um ein störendes Experimentbewußtsein der Versuchspersonen auszuschalten. Abb. 3 zeigt die Grundzüge des Untersuchungsdesigns.

Die experimentelle Situation wurde mit Hilfe eines computergestützten Unternehmensplanspiels (TOPIC 1 von IBM) und durch eine wirklichkeitsnahe Geschäftsordnung und Aufgabenverteilung innerhalb der einzelnen Gruppen, die Vorstandsentscheidungen einer Kapitalgesellschaft simulierten, möglichst realitätsnah gestaltet. Vor, während und nach dem Ablauf des Experiments wurden verschiedene hypothesenbezogene Messungen in Form von Befragungen, Ergebnis- und Dokumentenanalysen sowie Expertenurteilen durchgeführt.

2.3. Ergebnisse und Folgerungen

Im Rahmen dieses Beitrags können weitere methodische Einzelheiten und Detailergebnisse der Studie nicht referiert werden. Stattdessen werden die wichtigsten Resultate und Folgerungen qualitativ beschrieben:

Die Hypothesen 1–3 (höhere Übereinstimmung, Verpflichtung, Zufriedenheit beim inkrementalen Verfahren) erfahren insgesamt eine Unterstützung, besonders ausgeprägt in schwierigen Unternehmenssitu-

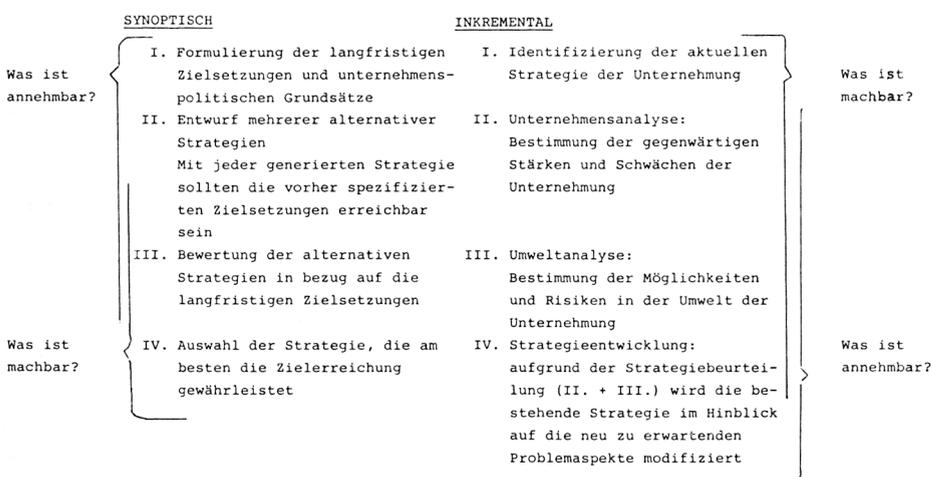


Abb. 1: Phasen des synoptischen und inkrementalen Planungsverfahrens

**WIRKUNGSHYPOTHESEN**

Verhalten der Unternehmensmitglieder

**PLANUNGSFUNKTIONEN**

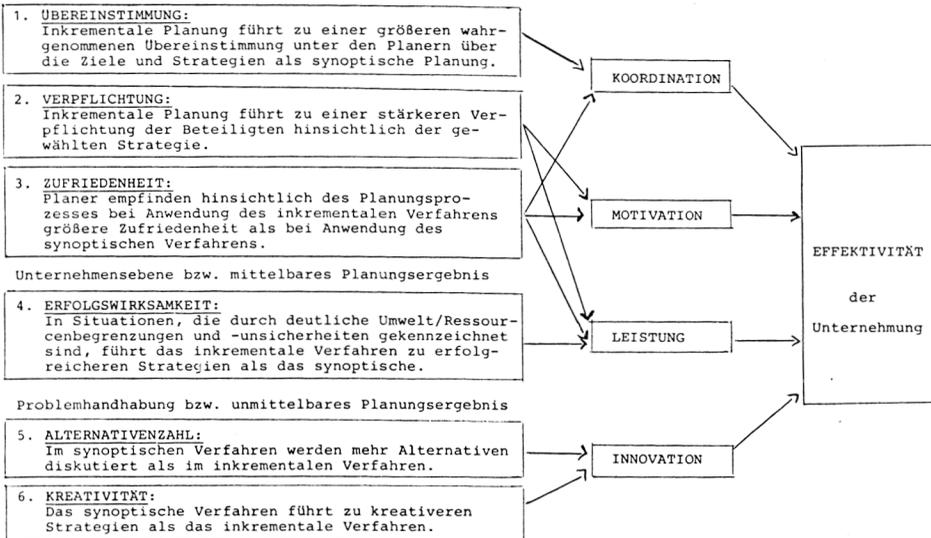


Abb. 2: Wirkungshypothesen und Planungsfunktion

Überforderung durch die Entwicklung nur einer Strategie zu vermindern. Dies verdeutlicht die in Unternehmen bestehenden Schwierigkeiten, vor dem Hintergrund vorhandener Erfahrungen und Strategien (Leistungsprogramme) echte Alternativen zu entwickeln und durchzusetzen. Die Fähigkeit zum Denken in Alternativen und zur innerlichen Distanz zu bestehenden Strategien ist in diesem Zusammenhang als ein wichtiges, durch Ausbildung beeinflussbares Qualifikationsmerkmal der Unternehmensführung einzustufen.

Die Hypothese 6 (größere Kreativitätsentfaltung durch das synoptische Verfahren) hat sich insgesamt empirisch bewährt. Der Kreativitätsunterschied zwischen den Planungskonzeptionen kann bei gleicher Alternativenzahl (vgl. Ergebnis zur Hypothese 5) nur durch die Besonderheiten des synoptischen Planungssystems wie z. B. Offenlegung von Subzielen, geringere Verpflichtung und Übereinstimmung zu bestehenden Strategien, stärker antizipatives Planungsverhalten, begründet werden. Hieraus läßt sich folgern, daß ein Unternehmen in einer Situation mit besonderem Kreativitäts- und Innovationsbedarf inkrementalistische Aufbau- und Ablaufstrukturen der strategischen Planung zugunsten von synoptischen überwinden sollte, u. U. unter Inkaufnahme von kurzfristig auftretender sozialer Disharmonie (vgl. Hypothesen 1-3).

33 Teilnehmer mit ähnlichem formalen Ausbildungsstand wurden unter Berücksichtigung "natürlicher" Gruppenbeziehungen in 8 Gruppen eingeteilt, die hinsichtlich der Merkmale Leistungsmotivation, direktive Einstellung sowie Erfüllung des Rollenwunsches vergleichbar sind. Es erfolgte die nachstehende, für 13 Spielperioden gültige Zuordnung.

Planungsverfahren als unabhängige Variable	Durch Ausbalancieren kontrollierte Faktoren		
	Zuordnung auf Versuchsreihe (Spiel) A bzw. B	Sympathiebeziehung in Gruppe ("natürliche" Gruppe)	Raumgruppe (1 bzw. 2)
synoptisch	A	Ja	2
synoptisch	A	Nein	2
synoptisch	B	Ja	1
synoptisch	B	Nein	1
inkremental	A	Ja	1
inkremental	A	Nein	1
inkremental	B	Ja	2
inkremental	B	Nein	2

Abb. 3: Untersuchungsdesign

ationen. Das inkrementale Planungssystem führt demnach zu einer stärkeren individuellen und sozialen Harmonie der Planer (stärkere Entfaltung und Motivation des einzelnen, bessere Integration und Koordination der Unternehmensmitglieder) als das synoptische Verfahren. Dies kann positive Wirkungen für die Durchsetzung und Stabilisierung der Strategien haben.

Die Hypothese 4 (größere Erfolgswirksamkeit des inkrementalen Verfahrens in schwierigen wirtschaftlichen Situationen)

konnte auf der objektiven Bewertungsebene (Spielresultate) nicht unterstützt werden. Keines der beiden Planungssysteme scheint an objektiven Indikatoren gemessen von vornherein überlegen zu sein.

Die Hypothese 5 (Analyse einer größeren Zahl von Alternativen im synoptischen Verfahren) wurde nicht bekräftigt. Planer scheinen in ihren Problemlösungsfähigkeiten durch das synoptische Planungsmodell insgesamt doch stark überfordert zu werden und tendenziell zu versuchen, die

Der besonders in Phasen schwieriger Umweltbedingungen deutlichen Überlegenheit des Inkrementalismus hinsichtlich individueller und sozialer Harmonie der Beteiligten steht demnach vor allem die höhere Kreativität und Innovationskraft der Synoptiker gegenüber. Wegen der Bedeutung der letztgenannten Eigenschaften für die Bewältigung tiefgreifender struktureller Wandlungen ist es empfehlenswert, die Rolle der synoptischen (ganzheitlich-rationalen) strategischen Planung stärker in den Vordergrund zu rücken als es in jüngster Zeit von der Theorie der strategischen Planung geschehen ist. Aufklärung in dieser Hinsicht ist umso dringlicher, als die Praxis ohnehin zu inkrementalen Verhaltensweisen bei der Unternehmensführung (Orientierung am status quo) zu neigen scheint (vgl. z. B. die zögernde und zu schwach ausgeprägte strategische Anpassungsbereitschaft verschiedener norddeutscher Unternehmen und Branchen an veränderte weltwirtschaftliche Rahmenbedingungen).

Beide Aspekte (innerorganisatorische Harmonie und Innovation) sind in einem strategischen Planungssystem wohl kaum gleichzeitig zu verwirklichen. Hier zeigt sich, daß Entscheidungen über Planungssysteme auch Entscheidungen über Wertordnungen bedeuten können, ohne daß dies den Entscheidern stets bewußt würde.

#### Anmerkungen

1. Vgl. hierzu z. B. Ansoff, I. H., Declerck, R. P., Hayes, R. L.: *From Strategic Planning to Strategic Management*, London 1976; Hinterhuber, H. H.: *Strategische Unternehmensführung*, Berlin, New York 1977; Koch, H.: *Wirtschaftsunruhe und Unternehmensplanung*, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 24/1976, S. 330–341; Picot, A.: *Auswirkungen des sozialen Umfeldes auf die Unternehmensführung*, in: *RKW-Handbuch Führungstechnik und Organisation*, hrsg. von E. Potthoff, Berlin, Bielefeld, München 1978, Kennzahl 1222; Picot, A.: *Freiwillige Beteiligung externer Gruppen als Konsensbildungsinstrument für Unternehmensentscheidungen*, in: *Die Unternehmung* 1976, S. 245–259; Picot, A.: *Prognose und Planung – Möglichkeiten und Grenzen*, in: *Der Betrieb*, 30. Jg. 1977, S. 2149–2153

2. Vgl. z. B. Witte, E.: *Organisatorische Wirkungen neuer Kommunikationssysteme*, in: *Zeitschrift für Organisation* 46/1977, S. 361 ff

3. Picot, A., Reichwald, R.: *Untersuchungen der Auswirkungen neuer Kommunikationstechnologien im Büro auf Organisationsstruktur und Arbeitsinhalte, Phase 1: Entwicklung einer Untersuchungskonzeption*, Berlin 1979

4. Vgl. den knappen Überblick bei Dearden, J.: *Cost accounting and financial control systems*, 1973, S. 246–258

5. Picot, A., Reichwald, R.: *Zur Wirtschaftlichkeit der Schreibdienste in obersten Bundesbehörden, unveröffentlichter Zwischenbericht der Ökonomengruppe zum Projekt „Untersuchung der Schreibdienste in obersten Bundesbehörden“ im Auftrag des Bundesministers für Forschung und Technologie, München und Hannover, Mai 1979.*

6. Vgl. Picot, A., *Rationalisierung im Verwaltungsbereich als betriebswirtschaftliches Problem*, demnächst in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*; eine Veröffentlichung über die Möglichkeiten und Probleme der laufenden Kontrolle von Verwaltungskosten ist – zusammen mit Gerhard Rischmüller – in Vorbereitung.

7. Vgl. zu den theoretischen und methodischen Einzelheiten und zum folgenden: Picot, A., Lange, B.: *Strategische Planung: Synoptisch oder inkremental? – Wirkungsanalyse zweier Planungskonzeptionen im Laborexperiment*, Universität Hannover 1978; Picot, A., Lange, B.: *Synoptische versus inkrementale Gestaltung des strategischen Planungsprozesses – theoretische Grundlagen und Ergebnisse einer Laborstudie*, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, August 1979