

DIE BEDEUTUNG VON PLANUNG UND KONTROLLE IM MODERNEN MANAGEMENT

Chodan A. A.,

wissenschaftlicher Betreuer – Moroz A. W.

*Tschernowitzer Institut für Handel und Wirtschaft
Kyjiwer Nationaluniversität für Handel und Wirtschaft*

Management ist sehr wichtig in der heutigen Welt. Je mehr qualifiziert das Management ist, desto besser das Unternehmen funktioniert. Es gibt verschiedene Funktionen des Managements. In diesem Artikel werden wir die Bedeutung und Wichtigkeit von Planung und Kontrolle unter allen Funktionen des Managements besprechen.

Zuerst betrachten wir die Herkunft der Definition des Managements und in welchem Sinn versteht man die Begriffe "Management" und "Unternehmensleitung". Die Wörter „Management“ und „Manager“ sind zu weit verbreiteten Begriffen geworden. Sie kommen aus dem Englischen: „to manage“, was im Deutschen „führen“, „leiten“ bedeutet. Der Wirtschaftsprozess der Unternehmung bedarf entsprechender Gestaltungskräfte, damit er zielgerecht in Gang gesetzt wird und koordiniert abläuft. Die hierfür erforderlichen Impulse und Steuerungsmaßnahmen machen den Kern dessen aus, was als „Unternehmensführung“ oder „Management“ bezeichnet wird. Also, stellt Management den Komplex von Aufgaben dar, die zur Steuerung einer Unternehmung notwendig sind. Die Begriffe „Management“ und „Unternehmensleitung“ können beide sowohl im institutionellen als auch im funktionellen Sinn verstanden werden.

Man unterscheidet vier umfassende Funktionen des Managements:

1) Unternehmensphilosophie und Unternehmenspolitik; 2) Unternehmensplanung und Kontrolle; 3) Organisation und Führung; 4) Personalförderung (Management Development).

Betrachten wir die Planung und Kontrolle mehr ausführlich. Die Antizipation wichtiger Veränderungen in- und außerhalb der Unternehmung und die rechtzeitige Ausrichtung des Verhaltens auf diese Veränderungen war wohl immer ein Merkmal erfolgreicher Unternehmensleitung. Notwendige Ergänzung der Planung bildet die Kontrolle, denn Planung allein kann die Zielerreichung nicht sicherstellen.

Durch die rechtzeitige Feststellung von Abweichungen und Zielwirkungen von Maßnahmen können einerseits korrigierende Maßnahmen getroffen werden, andererseits liefert die Kontrolle wichtige Daten, die den Teil der Informationsbasis für zukünftige Planungsperioden bilden. Damit entsteht der geschlossene Zyklus der Planung – Kontrolle – Information – Planung.

Von der Planung ist die Prognose klar zu unterscheiden. Prognosen sind auf praktischer Erfahrung oder theoretischen Erkenntnissen basierende Aussagen über zukünftige Sachverhalte. Als Teil der Informationsbasis bilden Prognosen eine wichtige Grundlage der Planung. Die Zielsetzung, die für die Planung charakteristisch ist, fehlt bei der Prognose völlig.

Die Aufgabe der Planung ist es einerseits, auf der Grundlage der unternehmungspolitischen Grundsatzentscheidungen sowie der sorgfältigen Analyse der gegenwärtigen und zukünftigen Umweltbedingungen und der eigenen Stärken und Schwächen der Unternehmung die aufzubauenden Markterfolgspotentiale (Produkte und Marktpositionen) und die zu ihrer Realisierung erforderlichen betrieblichen Leistungspotentiale zu bestimmen (strategische Planung). Andererseits sind die festgelegten strategischen Ziele periodisch in operationale, das heißt überprüfbare und auf einen Zeitraum bezogene Ziele und Massnahmenpläne umzusetzen (operative Planung) sowie die erforderlichen Mittel zuzuteilen (Budgetierung). Sowohl auf der strategischen als auch auf der

operativen Ebene ist die Zielverwirklichung im Rahmen eines geeigneten Kontrollsystems laufend zu überprüfen, um möglichst frühzeitig Plan- und Budgetabweichungen relevanter Größen zu erkennen und notwendige Korrekturmaßnahmen einleiten zu können (Kontrolle).

Konzepte und Methoden der Unternehmensplanung haben in den letzten Jahren eine rasche Entwicklung bekommen, die durch folgende drei Phasen gekennzeichnet werden kann:

1. Planungsaktivitäten in einzelnen Funktionsbereichen kennzeichnen die erste Phase dieser Entwicklung. Von einer eigentlichen Unternehmensplanung kann nicht gesprochen werden, da diese Planungsaktivitäten oft auf die Teilbereiche beschränkt waren und mehr oder weniger unabhängig voneinander erfolgten. Kernbereich war der Finanzbereich: Planung der Einnahmen und Ausgaben, später auch die Ergebnisplanung sind die ursprünglichen Planungsbereiche. Neben der Finanzplanung erfolgten auch Planungsaktivitäten im Produktions-, - Einkaufs – und Vertriebsbereich.

2. Die zweite Stufe dieser Entwicklung bildet die auf die Koordination der betrieblichen Funktionsbereiche ausgerichtete Planung. Mit der Integration der verschiedenen Planungsaktivitäten in einem Planungssystem geschah die Ausweitung in zeitlicher Hinsicht: die kurzfristige Planung wurde ergänzt durch die mittel – und langfristige Planung.

3. In der letzten Zeit wurden mehr und mehr problemorientierte Planungskonzepte entwickelt. Sie zeichnen sich durch ihre Ausrichtung an unternehmungspolitischen Zielsetzungen, durch eine umfassende Analyse der internen und externen Gegebenheiten und Entwicklungstrends sowie durch ihre Unterleitung in einen strategischen Bereich einerseits und in einen operativen und dispositiven Bereich andererseits aus.

In jüngster Zeit wurden vor allem Konzept und Methoden der strategischen Planung stark entwickelt. Die strategische Planung bildet das zentrale Element des Planungssystems.

Mit der strategischen Planung ist die grundsätzliche zukünftige Entwicklung der Unternehmung festzulegen. Dazu gehört die Bestimmung der Markterfolgspotenziale (Produkte und Marktpositionen) und der zu ihrer Realisierung erforderlichen Leistungspotenziale. Nicht die kurzfristige Ausschöpfung aller Gewinnmöglichkeiten, sondern die Sicherung der zukünftigen Unternehmungsentwicklung durch die Schaffung der Voraussetzungen späterer Erfolge muß die Hauptlinie der strategischen Planung sein.

Die Aufgabe der operativen Planung ist es, die strategischen Zielsetzungen auf regelmäßige Planungsperioden (Jahre) zu übertragen und in operationale Ziele und Maßnahmenpläne umzusetzen sowie die erforderlichen Mittel zuzuteilen. Hauptwesen der operativen Planung ist die Realisierung von Erfolgen im Rahmen der Voraussetzungen, die von der strategischen Planung geschaffen sind.

Die Durchführungsplanung umfaßt die Planung und Steuerung regelmäßig ablaufender Prozesse (dispositive Planung), wie sie typischerweise im logistischen Bereich und im Produktionsablauf auftreten, sowie die Planung von Projekten oder Aktionen, die im Rahmen der Unternehmungstätigkeit einmaligen Charakter aufweisen (Projektplanung).

Mit einem auf das Planungssystem abgestimmten Kontrollsystem muss die Zielverwirklichung auf allen Ebenen laufend überprüft werden, damit Plan – und Budgetabweichungen rechtzeitig erkannt und notwendige Korrekturmaßnahmen getroffen werden können. Die Zusammenfassung dieser Aufgaben erfolgt oft in einer als “Kontrolle” bezeichneten Funktion.

Für das erfolgreiche Management ist es also wichtig, die generellen unternehmenspolitischen Ziele unter Berücksichtigung interner und externer Gegebenheiten und Entwicklungstrends zu konkretisieren und die zur Zielerreichung von notwendigen Maßnahmen und Mitteln zu bestimmen. Zu diesem Zweck sind die Planung und Kontrolle notwendig für das Funktionieren des modernen Managements und spielen eine große Rolle in der Wirtschaft im Allgemeinen.