
CARF Luzern 2021
Controlling.Accounting.Risiko.Finanz.

Konferenzband

Konferenz Homepage: www.hslu.ch/carf



Vergleich der Erfolgswirkung formaler und heuristischer Planung

Beitragsart: Extended Abstract

Prof. Dr. Robert Rieg

Hochschule Aalen, D-73430 Aalen, E-Mail: robert.rieg@hs-aalen.de

Prof. Dr. habil. Patrick Ulrich

Hochschule Aalen, D-73430 Aalen, E-Mail: patrick.ulrich@hs-aalen.de

Abstract

Unternehmensplanung und Budgetierung sind wichtige Komponenten von Controllingsystemen. Verschiedene Studien argumentieren, dass Unternehmen, die eine formale Planung verwenden, erfolgreicher sind. Demgegenüber propagieren andere Forscher, dass Heuristiken eine entscheidende Rolle im Management spielen und Heuristiken Vorteile gegenüber formalen Methoden und Instrumenten bieten. Insofern besteht ein Spannungsfeld in der Frage ob eine formale oder eine heuristische Planung zu mehr Unternehmenserfolg führt. Basierend auf einer Unternehmensumfrage wird die Erfolgswirkung von formaler und heuristischer Planung getestet. Die Ergebnisse weisen auf eine höhere Erfolgswirkung formaler Planung hin, allerdings zeigt sich bei hoher Umweltunsicherheit eine höhere Erfolgswirkung der heuristischen Planung.

1 Unternehmensplanung als bedeutendes Führungsinstrument

Die Unternehmensplanung ist ein zentrales Instrument der Unternehmensführung (Malmi & Brown, 2008), nicht nur in seiner Ausprägung als strategische Planung sondern auch als operative, die oft aus Maßnahmenplanung und Budgetierung besteht (Hamann, 2017).

Planung als ein systematischer Prozess (vgl. Wild, 1982, p. 13) deutet schon darauf hin, dass die Planung eine Formalisierung aufweist. Letzteres drückt aus, dass verbindliche Regeln, Standards und Routinen existieren, die Verhalten von Organisationsmitgliedern steuern (Hiebl & Mayrleitner, 2019; Walsh & Dewar, 1987). Verschiedene Studien zeigen, dass eine formale Planung Unternehmensgründern und wachsenden Unternehmen zu mehr Erfolg verhilft (Brinckmann, Grichnik, & Kapsa, 2010; Hayward, Caldwell, Steen, Gow, & Liesch, 2017). Allerdings kann Planung auch nur ein „Feigenblatt“ sein, damit Gründer sich ein Image als rationale Entscheidungsträger geben können, um potentielle Investoren zu überzeugen (Hopp, 2015). Darüber hinaus vergleichen die genannten Studien meist den Einfluss unterschiedlicher Formalisierungsgrade der Planung oder im Extremfall den Unterschied zwischen keiner zu einer bestehenden Planung zum Unternehmenserfolg. Eine alternative Ausprägung der Planung und der Vergleich solcher Alternativen werden nicht durchgeführt.

Insofern sehen wir hier eine Forschungslücke. Ihre Relevanz ergibt sich daraus, dass hier zwei Argumentationsstränge in der Literatur konkurrierende Vorhersagen über den Einfluss auf Unternehmenserfolg treffen. IM Sinne der Kumulierung von Wissen ist es wichtig zu klären, welcher Ansatz zutrifft. Die genannte Fragestellung wurde bisher nur getrennt untersucht. Die vorliegende Arbeit analysiert dagegen in einem integrativen Ansatz sowohl die formale als auch heuristische Planung und deren Erfolgswirkung.

2 Formale und heuristische Unternehmensplanung

Die Literatur zur Planung ist sehr umfangreich. Ökonomisch betrachtet ersetzt Planung in Unternehmen die spontane Abwicklung über Markttransaktionen, die aufgrund von höheren Transaktionskosten erst die Existenz von Unternehmen begründen helfen (Frese, 2003, p. 20). Ein auffälliges Kennzeichen der Planung ist ihr formaler Charakter. Formalisierung beinhaltet in einer Organisation niedergelegte und verbindliche Regeln, Standards und Vorgaben. Sie zielt darauf, Effizienz zu steigern, in dem sie Informationen codiert und somit schneller übermittelt, Leistungsmaßstäbe definiert und hierarchischen Einfluss manifestiert (Walsh & Dewar, 1987).

Eine stärkere Formalisierung der Planung sollte dann auch mit mehr Erfolg einhergehen, worauf manche Studien hinweisen (Günther, Hamann, & Halw, 2014; Homburg, Artz, Wieseke, & Schenkel, 2008). Zu starke Formalisierung führt andererseits jedoch zu Überbürokratisierung und letztlich Ineffizienz (Walsh & Dewar, 1987). Nicht zuletzt hieran entzündet sich die in der Praxis zu vernehmende Kritik an der Unternehmensplanung (zu einem Überblick Rieg, 2015, 64ff.).

Anstatt nun einen optimalen Grad der Formalisierung finden zu wollen, schlagen andere Autoren vor, statt formalen Methoden und Instrumenten mehr auf Heuristiken zu setzen. Heuristiken sind einfache Vorgehensweisen, die oft nur wenige Informationen einbeziehen. Ihr Erfolg bzw. ihre Passung hängt dabei von der Situation ab, in der man sie anwendet (Gigerenzer & Brighton, 2009). Heuristiken zeigen sich als vorteilhaft in der Personalauswahl (Luan, Reb, & Gigerenzer, 2019), in Portfolio-Investitionsentscheidungen (DeMiguel, Garlappi, & Uppal, 2009), Kundenselektion (Wübben & Wangenheim, 2008), Ableitung von Marketing-Budgets (Kolsarici, Vakratsas, & Naik, 2020) als auch Strategiefindung (Bingham & Eisenhardt, 2011). Da viele Entscheidungsprobleme, so auch eine integrierte Unternehmensplanung, nicht analytisch lösbar sind (Artinger, Petersen, Gigerenzer, & Weibler, 2015; Bettis, 2017), liegt es nahe, einen alternativen Weg über Heuristiken zu wählen (Gaissmaier & Neth, 2016).

Während eine formale Planung stark auf Regeln, analytische Instrumente und Vorgehensweisen setzt, fokussiert eine heuristische Planung eher auf einfache Methoden, teils auch intuitive Entscheidungsfindung (zur Intuition

Dane & Pratt, 2007; Sinclair & Ashkanasy, 2005). Neben den oben genannten Studien zeigen auch vereinzelte mit Fokus auf die Planung, dass die Verwendung von Heuristiken positive Effekte zeitigt. So finden Hayward et al., 2017 positive Effekte der Verwendung von Heuristiken in Investitionsentscheidungen von Existenzgründern. In Bezug auf die Unternehmensplanung, insbesondere die operative Planung, liegen jedoch keine entsprechenden Studien vor. Da gerade die operative Planung von hoher praktischer Bedeutung ist und viele Ressourcen bindet, wäre es hilfreich zu wissen, ob eine weniger formale und über Heuristiken erfolgende Planung denselben oder gar einen höheren Nutzen erbringen kann als eine formale Planung.

Wir postulieren basierend auf der obigen Diskussion, dass eine heuristische Planung einer formalen Planung überlegen ist. Wir testen diesen Zusammenhang über ein Forschungsmodell (Abbildung 1), welches zunächst die Grundelemente der Planung abfragt (Prozess, Inhalte und Integration mit anderen Führungsinstrumenten). Diese sind unterteilt in solche Ausprägungen, die einer formalen Planung entsprechen und solche, die einer heuristischen Planung entsprechen. In Beziehung gesetzt werden diese mit dem Planungs- und Unternehmenserfolg, um die Wirkung der beiden Planungsansätze zu testen.

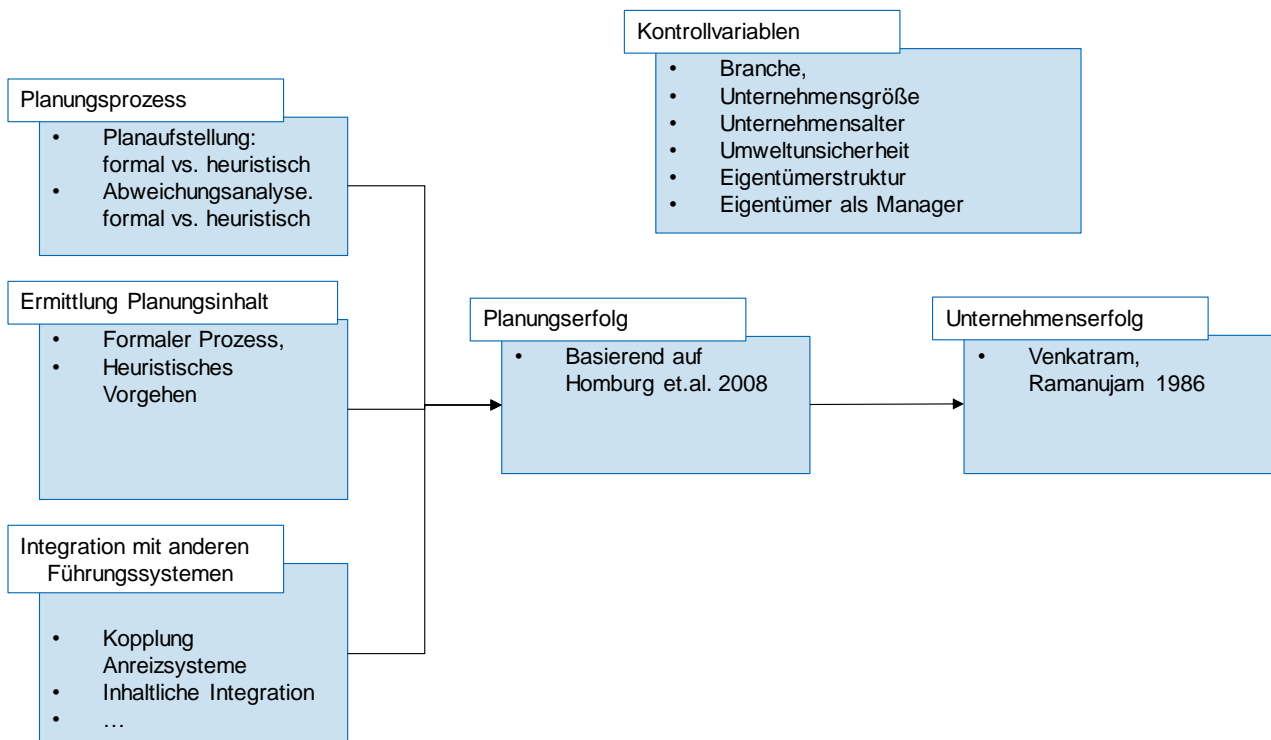


Abbildung 1: Forschungsmodell

3 Methodik und Stichprobe

Für den Hypothesentest wurde eine Umfrage gestaltet. Die Items des Fragebogens wurden basierend auf der Literatur sowie eigenen Überlegungen erarbeitet. Die Studie von Homburg et al., 2008 kann als Basis für die Messung des Planungserfolgs herangezogen werden. Die Messung des Unternehmenserfolgs fußt auf der Messskala von Venkatraman & Ramanujam, 1986 und beinhaltet eine subjektive Einschätzung der relativen Wettbewerbs- und Erfolgssituation. Verschiedene Studien haben gezeigt, dass diese mit der über objektive Finanzkennzahlen gemessenen Erfolgssituation hoch korrelieren.

Die Befragung erfolgte von Mitte Dezember 2020 bis Anfang Januar 2021 unter zufällig ausgewählten deutschen, österreichischen und schweizerischen Unternehmen, wobei der Großteil der Rückläufe aus Deutschland kam. In Summe wurde eine Stichprobe von n=143 auswertbaren Fragebögen erreicht.

Die Auswertung erfolgt mit einem linearen Regressionsmodell mit Interaktionseffekten in R.

4 Skizze der Resultate und Diskussion

Wesentliche Kenngrößen der Stichprobe zeigen, dass die anvisierte Zielgruppe erreicht wurde. So sind die allermeisten der Befragungsteilnehmer Führungskräfte und im Finanzbereich, Rechnungswesen oder Controlling tätig. Eine Mehrheit der Unternehmen ist klein bis mittelständisch (bis 500 Mitarbeiter). Während die allermeisten Unternehmen formale Planungsprozesse verwenden, werden Planwerte oft auf Basis persönlicher Einschätzungen bestimmt. Hier zeigt sich schon, dass in Unternehmen sowohl formale wie informelle oder heuristische Methoden angewandt werden (analog zu Kolsarici et al., 2020; Okoli & Watt, 2018).

Der Hypothesentest zeigt, wie in früheren Studien, einen klaren positiver Zusammenhang zwischen formaler Planung, Planungs- und Unternehmenserfolg (Brinckmann et al., 2010; auch Homburg et al., 2008). Der postulierte Vorteil heuristischer Planung konnte als genereller Trend nicht bestätigt werden.

Allerdings ändern sich Ergebnisse unter Einbezug von Kontextfaktoren. So zeigt sich bspw. ein Vorteil der heuristischen Planung bei hoher Umweltunsicherheit.

Unsere Ergebnisse stützen die weiterhin hohe Verbreitung und Bedeutung der Unternehmensplanung. Sie zeigen insbesondere dass sie, entgegen der oft an ihr geäußerten Kritik, zum Unternehmenserfolg beiträgt (Günther et al., 2014). Heuristische Verfahren sind nicht grundsätzlich vorteilhaft, können aber in bestimmten Kontexten der formalen Planung überlegen sein, so wie das auch von den Protagonisten dieser Thematik gesehen wird (Gigerenzer & Brighton, 2009).

Insgesamt sehen wir folgenden Beitrag der Studie zur Forschung a) sie ist vermutlich die erste Studie, die formale und heuristische Planung direkt miteinander vergleicht, b) sie stützt frühere Evidenz über die Vorteilhaftigkeit einer formalen Planung für den Unternehmenserfolg, c) sie zeigt dass je nach Kontext Heuristiken vorteilhaft sein können.

Reference List

- Artinger, F., Petersen, M., Gigerenzer, G., & Weibler, J. (2015). Heuristics as adaptive decision strategies in management. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S33-S52.
- Bettis, R. A. (2017). Organizationally Intractable Decision Problems and the Intellectual Virtues of Heuristics. *Journal of Management*, 43(8), 2620–2637.
- Bingham, C. B., & Eisenhardt, K. M. (2011). Rational heuristics: the 'simple rules' that strategists learn from process experience. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1437–1464.
- Brinckmann, J., Grichnik, D., & Kapsa, D. (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 24–40, from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902608001109>.
- Dane, E., & Pratt, M. G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision-making. *Academy of Management Review*, 32(1), 33–54.
- DeMiguel, V., Garlappi, L., & Uppal, R. (2009). Optimal versus Naive Diversification: How Inefficient Is the 1/N Portfolio Strategy? *The Review of Financial Studies*, 22(5), 1915–1953.
- Frese, E. (2003). Steuerungskonzepte zwischen Plan und Markt. In P. Horváth & R. Gleich (Eds.), *Neugestaltung der Unternehmensplanung. Innovative Konzepte und erfolgreiche Praxislösungen* (pp. 19–32). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Gaissmaier, W., & Neth, H. (2016). Die Intelligenz einfacher Entscheidungsregeln in einer ungewissen Welt. *Controller Magazin*. (2), 19–26.
- Gigerenzer, G., & Brighton, H. (2009). Homo Heuristicus: Why Biased Minds Make Better Inferences. *Topics in Cognitive Science*, 1(1), 107–143.
- Günther, T., Hamann, M., & Halw, O. (2014). Contingency factors of the corporate planning-organizational performance relationship: a meta-analysis. In European Accounting Association (Ed.), *37th Annual Congress Tallinn 2014*.
- Hamann, P. M. (2017). Towards a contingency theory of corporate planning: a systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 67(4), 227–289.
- Hayward, M., Caldwell, A., Steen, J., Gow, D., & Liesch, P. (2017). Entrepreneurs' Capital Budgeting Orientations and Innovation Outputs: Evidence From Australian Biotechnology Firms. *Long Range Planning*, 50(2), 121–133, from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630116300504>.
- Hiebl, M. R. W., & Mayrleitner, B. (2019). Professionalization of management accounting in family firms: the impact of family members. *Review of Managerial Science*, 13(5), 1037–1068.
- Homburg, C., Artz, M., Wieseke, J., & Schenkel, B. (2008). Gestaltung und Erfolgsauswirkungen der Absatzplanung: Eine branchenübergreifende empirische Analyse. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*. (6), 634–670, from http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A60&DOKV_DB=ZECO&DOKV_NO=ZFBF110815002&DOKV_HS=0&PP=1.
- Hopp, C. (2015). Does the presence of a formal business plan increase formal financial support? Empirical evidence from the PSED II on the signalling and mimetic nature of formal business planning. *Applied Economics Letters*, 22(9), 673–678.
- Kolsarici, C., Vakratsas, D., & Naik, P. A. (2020). The Anatomy of the Advertising Budget Decision: How Analytics and Heuristics Drive Sales Performance. *Journal of Marketing Research*, 57(3), 468–488.

- Luan, S., Reb, J., & Gigerenzer, G. (2019). Ecological Rationality: Fast-and-Frugal Heuristics for Managerial Decision Making under Uncertainty. *Academy of Management Journal*, 62(6), 1735–1759.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300, from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500508000401>.
- Okoli, J., & Watt, J. (2018). Crisis decision-making: the overlap between intuitive and analytical strategies. *Management Decision*, 56(5), 1122–1134, from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MD-04-2017-0333/full/pdf>.
- Rieg, R. (2015). *Planung und Budgetierung: Was wirklich funktioniert* (2., überarbeitete Auflage). Wiesbaden: Springer.
- Sinclair, M., & Ashkanasy, N. M. (2005). Intuition. *Management Learning*, 36(3), 353–370.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814.
- Walsh, J. P., & Dewar, R. D. (1987). FORMALIZATION AND THE ORGANIZATIONAL LIFE CYCLE [1]. *Journal of Management Studies*, 24(3), 215–231.
- Wild, J. (1982). *Grundlagen der Unternehmensplanung*. Opladen.
- Wübben, M., & Wangenheim, F. v. (2008). Instant Customer Base Analysis: Managerial Heuristics Often “Get it Right”. *Journal of Marketing*, 72(3), 82–93.