

Unternehmens- planung

Lehrbuch der Planung und
strategischen Unternehmensführung

Von
Universitätsprofessor
Dr. Richard M. Hammer

7., unwesentlich veränderte Auflage

R. Oldenbourg Verlag München Wien

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	8
Kapitel 1: Planung als Instrument der Unternehmensführung	11
Problemstruktur und Zielsetzung	11
1. Begriff und Wesen der Unternehmensplanung	12
1.1 Der Begriff der Unternehmensplanung	13
1.2 Zweck und Funktionen der Unternehmensplanung	16
1.3 Die zeitliche Dimension der Planung	18
1.4 Objektbereiche der Unternehmensplanung	22
1.5 Bedeutung und Grenzen der Unternehmensplanung	23
2. Werte und Ziele der Unternehmensleitung als Determinanten der Unternehmensplanung	25
2.1 Charakterisierung der Unternehmenspolitik	25
2.2 Zur Formulierung der Unternehmenspolitik	28
2.3 Die Bestimmung genereller Ziele als Grundproblem der Unternehmenspolitik	32
3. Unternehmensplanung und Unternehmensführung	34
3.1 Führung als Prozeß	34
3.2 Unternehmensplanung als Phase im Führungsprozeß	36
4. Das System der Unternehmensplanung	36
4.1 Elemente eines Planungssystems	37
4.1.1 Analyse und Prognose von Umwelt und Unternehmung	37
4.1.2 Unternehmensziele	43
4.1.3 Strategische Planung	49
4.1.4 Operative Planung	59
4.2 Der Prozeß der Unternehmensplanung	68
4.3 Methoden der Unternehmensplanung – ein Überblick	71
4.3.1 Planungsrelevante Kennzahlen	72
4.3.2 Ausgewählte Planungsmethoden	77
4.3.3 Methodenüberblick	87
4.4 Zur Organisation der Unternehmensplanung	91
5. Mängel traditioneller Planungssysteme	97
Empfehlungen für ein vertiefendes Literaturstudium zum Kapitel 1	99
 Kapitel 2: Strategische Unternehmensführung	 101
Problemstruktur und Zielsetzung	101
1. Der aktuelle Bedingungsrahmen der Unternehmensführung	102
1.1 Wettbewerbstrends	103
1.2 Rohstoff- und Energie-Szenario	104
1.3 Die technologische Entwicklung	105
1.4 Die gesellschaftspolitische Entwicklung	107
2. Aktuelle Anforderungen an die Unternehmensführung	108

3. Unternehmungsführung im Wandel – Entwicklung der Managementansätze	111
4. Der Ansatz der strategischen Unternehmungsführung	114
4.1 Zur Entwicklung der strategischen Planung	114
4.2 Wesen und Inhalt der strategischen Unternehmungsführung	116
4.3 Der Prozeß der strategischen Unternehmungsführung	119
Empfehlungen für ein vertiefendes Literaturstudium zum Kapitel 2	123

Kapitel 3: Strategische Unternehmungsplanung, ein Instrument der strategischen Unternehmungsführung	125
Problemstruktur und Zielsetzung	125
1. Grundsätze und Voraussetzungen der strategischen Unternehmungsplanung	126
1.1 Grundsätze der strategischen Planung	126
1.1.1 Allgemeine Grundsätze	127
1.1.2 Die Aussagen des Business-Policy-Modells	128
1.2 Die Bildung strategischer Geschäftseinheiten als Voraussetzung der strategischen Planung	130
2. Erkenntnisse der empirischen Planungsforschung als Basis der Strategieentwicklung	133
2.1 Das PIMS-Modell (Profit Impact of Market Strategy)	133
2.1.1 Die Datenbank des Modells	133
2.1.2 Die Determinanten des ROI	136
2.1.3 Die PIMS-Berichte	143
2.2 Erfahrungskurveneffekt und Unternehmungsstrategie	144
2.2.1 Das Wesen der Erfahrungskurve	144
2.2.2 Erfahrung, Marktwachstum und Marktanteil	147
2.2.3 Erfahrung und Preise	147
2.2.4 Erfahrungskurveneffekt und Unternehmungsstrategie	152
2.3 Das Konzept des Produkt-Markt-Lebenszyklus-Modells	155
2.3.1 Das Modell der Produkt/Markt-Lebenszykluskurve	155
2.3.2 Strategische Implikationen des Lebenszyklus-Modells	157
3. Traditionelle Ansätze der Strategieentwicklung	159
3.1 Das Gilmore-Brandenburg-Modell	159
3.2 Der Ansatz des Stanford Research-Institutes	161
3.3 Der Ansatz von Ansoff	162
4. Der Prozeß der strategischen Planung	164
4.1 Strategische Analyse und Prognose von Umwelt und Unternehmung	164
4.2 Formulierung strategischer Ziele	166
4.3 Die Entwicklung von Strategien	167
4.4 Die Durchführungsplanung strategischer Programme	170
4.5 Strategische Kontrolle und Anpassung	171
Empfehlungen für ein vertiefendes Literaturstudium zum Kapitel 3:	173

Kapitel 4: Anwendungs- und Gestaltungsbereiche der strategischen Unternehmensplanung	175
Problemstruktur und Zielsetzung	175
1. Strategische Unternehmensplanung und Portfolio-Management	176
1.1 Zur historischen Entwicklung des Portfolio-Ansatzes	176
1.2 Die Portfolio-Matrix als Instrument der strategischen Planung	177
1.2.1 Das Grundmodell der Portfolio-Matrix	179
1.2.2 Der Portfolio-Ansatz im Rahmen der Strategieentwicklung	184
1.2.3 Ausprägungen der Portfolio-Matrix	188
1.2.4 Das Branchen-Portfolio	201
1.2.5 Exkurs: Portfolio im Handel	205
1.3 Unternehmensstrategie und Portfolio-Management: Zusammenfassung	211
2. Strategie und Organisation	212
2.1 Träger der strategischen Unternehmensplanung	213
2.2 Organisatorische Aspekte der Einführung der strategischen Unternehmensplanung	215
2.3 Organisatorische Konsequenzen der strategischen Unternehmensplanung	216
3. Organisationsentwicklung als permanente Aufgabe der strategischen Unternehmensführung – Zusammenfassung	218
Empfehlungen für ein vertiefendes Literaturstudium zum Kapitel 4	220
 Kapitel 5: Strategische Planung und Strategische Frühaufklärung	221
1. Allgemeine Charakterisierung der Strategischen Frühaufklärung	223
1.1 Begriff und Logik der Strategischen Frühaufklärung	223
1.2 Arten der Strategischen Frühaufklärung	224
1.3 Der Systemcharakter von Strategischen Frühaufklärungssystemen	227
1.4 Die Problematik der Prognose von Diskontinuitäten	228
1.5 Zusammenfassung	230
2. Strategische Frühaufklärung als Problembereich der Strategischen Unternehmensplanung	231
3. Portfolio-Planung und Strategische Frühaufklärung	233
3.1 Die Problematik der Punkt-Positionierung von Strategischen Geschäftseinheiten	233
3.2 Zur Ermittlung und Analyse von Unschärfebereichen	236
3.3 Zusammenfassung	
Literaturverzeichnis zu Kapitel 5	239
Literaturverzeichnis und Anmerkungen zu Kapitel 5	241
 Literaturverzeichnis	243
 Sachregister	249