

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort **V**

1. Einleitung **1**

2. Strategische Schlüsselfaktoren **15**

- 1.1 Begriffe: Strategie – Strategische Unternehmensplanung – Unternehmensstrategie – Strategisches Management **3**
- 1.2 Wann brach eigentlich die Zeit der Strategischen Unternehmensplanung an? **5**
- 1.3 Ziele der Strategischen Unternehmensplanung **8**
- 1.4 Aufgabe der Strategischen Unternehmensplanung **9**
- 1.5 Notwendigkeit der Strategischen Unternehmensplanung **9**
- 1.6 Anforderungen an die Strategische Unternehmensplanung **10**
- 1.7 Bestimmungsfaktoren der Strategischen Unternehmensplanung **11**
- 1.8 Effektivität versus Effizienz der Strategischen Unternehmensplanung **11**
  
- 2.1 Der Produktlebenszyklus **18**
  - 2.1.1 Formen von Lebenszyklen **19**
  - 2.1.2 Kritik am Produktlebenszyklus **20**
- 2.2 Erfahrungskurve **21**
  - 2.2.1 Empirische, dynamisch aggregierte und dynamisch disaggregierte Ansätze der Erfahrungskurve **22**
  - 2.2.2 Einzel- und Gesamterfahrungskurve **22**
  - 2.2.3 Folgerungen aus dem Erfahrungskonzept für die Strategische Unternehmensplanung **23**
- 2.3 Die PIMS-Studie **25**
  - 2.3.1 Ziel der PIMS-Studie **26**
  - 2.3.2 Die Grundidee des PIMS-Datenbank-Konzeptes **26**
  - 2.3.3 Die strategischen Schlüsselfaktoren der PIMS-Studie **27**
  - 2.3.4 Wie werden die PIMS-Ergebnisse für die Strategische Unternehmensplanung genutzt? **30**
  - 2.3.5 Anwendungsmöglichkeiten von PIMS als Instrument der Strategischen Unternehmensplanung **31**
  - 2.3.6 Für und Wider des PIMS-Modells **32**
  - 2.3.7 Wie gut begründet sind die PIMS-Resultate? **33**
  - 2.3.8 Kritik **35**

3. Die Analyse strategischer  
Faktoren im Rahmen der  
Strategischen  
Unternehmensplanung **37**
  
4. Beziehungen innerhalb der  
Gruppen der externen und  
internen strategischen  
Faktoren **45**
  
5. Beziehungen zwischen  
internen und externen  
Strategischen Faktoren **59**

- 3.1 Generationen der strategischen Planung **39**
- 3.2 Die Verknüpfung der strategischen Faktoren mit den Instrumenten, Methoden und Verfahren der Strategischen Unternehmensplanung **41**
  - 3.2.1 Instrumente (Methoden) zur Analyse der Umwelt (externe Methoden) **41**
  - 3.2.2 Instrumente (Methoden) zur Analyse der internen Situation **41**
  - 3.2.3 Methodische Hilfsmittel zur Entscheidungsfindung **42**
  
- 4.1 Beziehungen zwischen den internen strategischen Faktoren **47**
  - 4.1.1 Technischer Fortschritt **47**
  - 4.1.2 Größendegression und Economies of Scale **48**
  - 4.1.3 Die Lernkurve als Abbild der Kostenentwicklung in der Fertigung **48**
  - 4.1.4 Der Erfahrungskurven-Effekt als Resultat des Zusammenwirkens der internen strategischen Faktoren **49**
- 4.2 Das Erfahrungskurvenkonzept als empirische Regelmäßigkeit **50**
  - 4.2.1 Zum Erfahrungsbegriff **50**
  - 4.2.2 Der idealtypische Verlauf der Erfahrungskurve **51**
- 4.3 Die Mathematik der Erfahrungskurve **51**
- 4.4 Zusammenfassende Beurteilung des Erfahrungskurvenkonzeptes **53**
- 4.5 Beziehungen zwischen den externen strategischen Faktoren **55**
  - 4.5.1 Gesamtmarkt, relevanter Markt, Marktpotential, Marktvolumen **56**
  - 4.5.2 Produktlebenszyklus und Wachstum **57**
  - 4.5.3 Konkurrenzstruktur und Marktentwicklung **57**
  
- 5.1 Verknüpfung der Erfahrungskurve mit den externen strategischen Faktoren **61**
- 5.2 Mathematische Ableitung der Beziehungen zwischen Wachstumsrate, Erfahrungszuwachsrates und Kostensenkungsrate **62**
- 5.3 Der Zusammenhang von Wachstumsrate ( $\gamma$ ) und jährlicher Kostensenkungsrate ( $r_K$ ) **63**
- 5.4 Folgerungen aus dem Erfahrungskurvenkonzept für das strategische Verhalten **64**
- 5.5 Praktische Perspektiven für die Strategische Unternehmensplanung **68**
  - 5.5.1 Unterschiedliche Formen der Erfahrungskurve **69**
  - 5.5.2 Ansätze zum Kostensparen **69**
  - 5.5.3 Wann funktioniert die Strategische Unternehmensplanung mit der Erfahrungskurve **70**
- 5.6 Zusammenfassung **72**



- 6.1 Kriterien für die Beurteilung von Methoden **75**
- 6.1.1 Der Beitrag der Methoden zur Steigerung der Handlungsfähigkeit **75**
- 6.1.2 Die Förderung des Erkenntnisfortschritts durch eine Methode **76**
- 6.1.3 Die Berücksichtigung der Bedürfnisse der am Prozeß der Strategischen Unternehmensplanung Beteiligten **76**
- 6.1.4 Zusammenfassung **77**
- 6.2 Kriterien für die Beurteilung von Strategien **77**
- 6.3 Methoden und Kriterien für die Strategische Unternehmensplanung **79**
  
- 7.1 Portfolio **83**
- 7.1.1 Begriffsbestimmung und Entwicklung **83**
- 7.1.2 Kategorien von Portfoliomodellen **84**
- 7.1.2.1 Standardisierte Portfoliomodelle **88**
- 7.1.2.2 Maßgeschneiderte Portfoliomodelle **89**
- 7.1.3 Kritik **89**
- 7.2 Prognose **90**
- 7.2.1 Ziele, Aufgaben und Anforderungen von Prognosemodellen **90**
- 7.2.1.1 Auswahl und Einflußfaktoren der Prognoseverfahren **91**
- 7.2.1.2 Klassifizierung der Prognoseverfahren **91**
- 7.2.2 Quantitative Prognoseverfahren **93**
- 7.2.2.1 Extrapolationsverfahren **93**
- 7.2.2.2 Interpolationsverfahren **94**
- 7.2.2.3 Sättigungskurven **94**
- 7.2.2.4 Logistische Funktionen **95**
- 7.2.2.5 Gompertz-Funktion **97**
- 7.2.2.6 Sonstige Funktionen **98**
- 7.2.2.7 Kritische Zusammenfassung **98**
- 7.2.2.8 Substitutionsprozesse nach FISHER und PRY **99**
- 7.2.3 Qualitative Prognoseverfahren **102**
- 7.2.4 Kreativitätstechniken **102**
- 7.3 Kreativität **103**
- 7.3.1 Der Begriff Kreativität **103**
- 7.3.2 Methoden zur Förderung der Kreativität **107**
- 7.3.2.1 Kreativität und Adoption **107**
- 7.3.2.2 Methoden zur Förderung des divergenten Denkens **108**
- 7.3.2.3 Merkmale und Funktionen von Methoden **110**
- 7.3.2.3.1 Exakte versus inexakte Methoden **110**
- 7.3.2.3.2 Methodenmatrix **111**
- 7.3.2.3.3 Methoden der Ideenfindung **112**
- 7.3.3. Systematisch-analytische Methoden der Ideenfindung **118**
- 7.3.3.1 Morphologie **118**
- 7.3.3.2 Entwicklung methodischer Varianten **119**
- 7.3.3.2.1 Die Methode der sequentiellen Morphologie **120**

- 7.3.3.2 Konfliktmorphologie **124**
- 7.3.3.3 Attribut-Listing **125**
- 7.3.3.4 Checkliste **125**
- 7.3.3.5 Entscheidungsbaum- Verfahren **126**
- 7.3.3.6 Input-Output-Methode **127**
- 7.3.3.7 Problemfelddarstellung **127**
- 7.3.3.8 Relevanzbaum-Methode **127**
- 7.3.4 Die Intuition anregende Methoden der Ideenfindung **128**
- 7.3.4.1 Bionik **129**
- 7.3.4.2 Brainstorming **129**
- 7.3.4.2.1 Abwandlung des Brainstorming **130**
- 7.3.4.2.2 Pingpong-Brainstorming **131**
- 7.3.4.3 Delphi-Methode **132**
- 7.3.4.4 Methode der Nebefeldintegration **134**
- 7.3.4.5 SIL-Methode (Systematische Integration von Lösungselementen) **134**
- 7.3.4.6 Synektik **135**
- 7.3.4.6.1 Ablaufschema der Synektik **136**
- 7.3.4.6.2 Abwandlungen der Synektik **138**
- 7.3.4.6.3 Visuelle Synektik **138**
- 7.3.4.7 Die Methode TILMAG (Transformation idealer Lösungselemente durch Matrizen der Assoziations- und Gemeinsamkeitsbildung) **139**
- 7.4 Technologiefolgen Abschätzung – Technology Assessment (TA) **139**
- 7.4.1 Entwicklungsgeschichte, Definition und Ziele der Technologiefolgenabschätzung (TA) **139**
- 7.4.1.1 Entwicklungsgeschichte der TA **139**
- 7.4.1.2 Definition der TA **139**
- 7.4.1.3 Ziele der TA **140**
- 7.4.2 Notwendigkeit von TA **140**
- 7.4.3 Für und Wider von TA **141**
- 7.4.3.1 Wider Institutionalisierung von TA **141**
- 7.4.3.2 Für Institutionalisierung von TA **141**
- 7.4.3.3 Ein Mittelweg bei TA's **142**
- 7.4.4 Aufgabe und Funktion von TA **142**
- 7.4.5 TA-Analysetypen **143**
- 7.4.6 Angewandte Methoden der TA **144**
- 7.4.7 FAR-Methode (Field Anomaly Relaxation) **148**
- 7.4.8 Schlußbemerkung zur TA **149**
- 7.5 Szenario – Szenario-Analyse – Szenario-Technik **149**
- 7.5.1 Szenario **149**
- 7.5.1.1 Erstellung von Szenarien **151**
- 7.5.1.2 Szenario-Analyse **154**
- 7.5.1.2.1 Aufgabe der Szenario-Analyse **155**
- 7.5.1.2.2 Anforderungen an die Szenario-Analyse **155**
- 7.5.1.3 Szenario-Technik **156**
- 7.5.1.3.1 Definition Szenario-Technik **160**
- 7.5.1.3.2 Ziel der Szenario-Technik **160**

- 7.5.1.3.3 Aufgabe der Szenario-Technik **161**
- 7.5.1.3.4 Praktische Anwendung der Szenario-Technik **161**
- 7.5.1.3.5 Kritische Würdigung **161**
- 7.5.1.3.6 Methoden der Szenario-Technik **163**
- 7.5.1.4 Umsetzung der gefundenen Szenarien in die Strategische Unternehmensplanung **165**
- 7.5.2 Aufstellen von Szenarien mit der Cross-Impact-Analyse **167**
  - 7.5.2.1 Verfahren der Cross-Impact-Analyse **168**
    - 7.5.2.1.1 Die klassische Cross-Impact-Analyse **168**
    - 7.5.2.1.2 Die Cross-Impact-Matrix **170**
    - 7.5.2.1.3 Cross-Impact-Analyse mit der INTERAX-Methode **171**
    - 7.5.2.1.4 Der Ansatz von Sarin zur Bestimmung von Szenariowahrscheinlichkeiten **173**
    - 7.5.2.1.5 Der Ansatz von DE KLUYVER und MOSKOWITZ zur Bestimmung von Szenariowahrscheinlichkeiten **173**
    - 7.5.2.1.6 Verbale Cross-Impact-Matrix **174**
  - 7.5.2.2 Möglichkeiten und Grenzen der Cross-Impact-Analyse **175**
- 7.5.3 Aufstellen von Szenarien mit dem Battelle-Verfahren **175**
  - 7.5.3.1 Vorgehensweise bei der Szenarioerstellung mit dem Battelle-Verfahren **176**
  - 7.5.3.2 Ein Beispiel zum Battelle-Verfahren, Acht Stufen des Szenario-Prozesses **178**
  - 7.5.3.3 Kritik am Battelle-Verfahren **180**
- 7.5.4 Aufstellen von Szenarien mit der Clusteranalyse **180**
  - 7.5.4.1 Ziele und Funktion der Clusteranalyse **181**
    - 7.5.4.1.1 Ablaufphasen der Clusteranalyse **182**
    - 7.5.4.1.2 Auswahl und Aufbereitung von Merkmalen der Objekte für die Clusteranalyse **183**
  - 7.5.4.2 Clusteranalysen mit Präclustering **183**
  - 7.5.4.3 Clusteranalyse-Verfahren **186**
    - 7.5.4.3.1 Hierarchische Clusteranalyse **186**
    - 7.5.4.3.2 Iterative Clusteranalyse **186**
    - 7.5.4.3.3 Auswahl von Ähnlichkeits- und Distanzmaßen **189**
  - 7.5.4.4 Wahl und Arten von Clusterverfahren **192**
    - 7.5.4.4.1 Graphentheoretische Verfahren **193**
    - 7.5.4.4.2 Das Verfahren von Ward **193**
    - 7.5.4.4.3 Weitere Clusterverfahren **195**
    - 7.5.4.4.4 Andrews-Kurven **195**
    - 7.5.4.4.5 Der Einsatz von kommerziellen Programmpaketen **196**
  - 7.5.4.5 Bestimmung von Hauptszenarien mit der Clusteranalyse **197**
- 7.5.5 Multiple-Szenario-Analyse **200**
- 7.5.6 Visualisierung von Szenarien – Die Zukunft in Bildern packen **202**

8. Kontrolle Strategischer  
Pläne **207**
9. Das Risiko in der Strategischen  
Unternehmensplanung **219**
10. Schlußwort **231**
- Literaturverzeichnis **235**
- Stichwortverzeichnis **243**

|       |   |            |
|-------|---|------------|
| 8.1   | Notwendigkeit strategischer Kontrolle               | <b>209</b> |
| 8.2   | Aufgabe der strategischen Kontrolle                 | <b>209</b> |
| 9.1   | Die gewinnbezogene Unternehmenssicherung            | <b>221</b> |
| 9.2   | Die durchführbarkeitsbezogene Unternehmenssicherung | <b>222</b> |
| 9.3   | Die quantitative strategische Risikoanalyse         | <b>222</b> |
| 9.3.1 | Die Methodik der verteilungsfreien Prognosemodelle  | <b>223</b> |
| 9.3.2 | Die Methodik der stochastischen Planungsmodelle     | <b>224</b> |
| 9.3.3 | Kritik der quantitativen Planungsmodelle            | <b>225</b> |
| 9.4   | Strategische Risikoanalyse                          | <b>226</b> |
| 9.4.1 | Die indirekte quantitative Risikoanalyse            | <b>226</b> |
| 9.4.2 | Beispiel zur indirekten quantitativen Risikoanalyse | <b>228</b> |
| 9.5   | Die strategische Sicherungsplanung                  | <b>229</b> |