

Inhaltsverzeichnis

Danksagung	XIII
Vorwort	XVII
Einleitung: Die "Planning School" im Kontext	1
1 Planung und Strategie	7
Was bedeutet Planung überhaupt?	7
Warum planen?	19
Jelineks Ansichten zur Planung	26
Und was bedeutet Strategie?	29
Planer, Pläne und Planung	36
Ein Plan zu diesem Buch	41
2 Modelle des strategischen Planungsprozesses	43
Das grundlegende Planungsmodell	44
Kernmodell "Design School"	44
Vorgaben der "Design School"	46
Vorgaben der Fachliteratur	48
Am Anfang: das Modell von Ansoff	51
Das grundlegende Modell von Steiner	55
Das Basismodell gliedern	63
Das Stadium der Zielsetzung	64
Das externe Prüfungsmodell	66
Das interne Prüfungsmodell	68
Die Bewertung der Strategie	72
Die Funktion der Strategie	74
Den gesamten Prozeß planen	78
Ein fehlendes Detail	81
Die vier Hierarchien voneinander trennen:	
Ziele, Budgets, Strategien, Programme	83
Zielhierarchie	88
Budgethierarchie	88
Strategiehierarchie	91

Programmhierarchie	93
Die "große Aufteilung" der Planung	95
Formen der strategischen Planung	101
A. Konventionelle strategische Planung	101
B. "Strategische Planung" als Zahlenspiel	103
C. Kapital-Budgetierung als Ad-hoc-Kontrolle	107
3 Wertschöpfung durch Planung	113
Befragungen zum Thema "Zahlt sich Planung aus?"	114
Anekdotische Nachweise	121
Das FIFO-Experiment von General Electric	125
Einige fundierte Nachweise	130
Sarrazins Studie über die exemplarische Planung	130
Gomers Studie über Planung in der Krise	133
Quinns Erkenntnisse über die Planung bei "Logischem Inkrementalismus"	134
Die McGill-Studien über "das Aufspüren von Strategien" .	136
Kochs Studie über die "Fassade" der französischen Regierungsplanung	143
Einige Nachweise zum PPBS-Experiment	144
Einige Nachweise zur Kapitalbudgetierung	151
Schlußfolgerungen aus den vorangegangenen Nachweisen	164
Die Reaktion der Planer auf die Nachweise	167
Glaube: "Es gibt kein Problem"	168
Erlösung: "Allein der Prozeß zählt"	170
Elaborat: "Einfach abwarten"	172
Rückfall: "Zurück zur Basis"	185
Fallstrick: "Es sind immer die anderen schuld"	187
4 Einige echte Fallstricke der Planung	195
Planung und Engagement	196
Engagement auf oberster Ebene	196
Engagement auf niedrigerer Ebene	199
"Dezentralisierte" Planung	201
Planung und Freiheit	204
Engagement kontra Kalkulation	207
Planung und Veränderung	211

Die Inflexibilität von Plänen	211
Die Inflexibilität von Planung	214
Geplante Veränderung als Wertschöpfung	214
Geplante Veränderung als Gattung	219
Geplante Veränderung als kurzfristige Lösung	221
Flexible Planung - das Paradox erreichen wollen	222
Planung und Politik	228
Systemfehler der Objektivität	228
Die implizierten Ziele beim Planen	232
Die Politik des Planens	237
Politik über Planung	241
Planung und Kontrolle	243
Von Kontrolle besessen	243
"Die Zeiten sind turbulent, kleines Küken"	246
Strategische Vision und strategisches Lernen	252
Kontrolle - eine Illusion?	253
Planen als Öffentlichkeitsarbeit	257
5 Fundamentale Irrtümer der strategischen Planung	263
Einige grundlegende Annahmen	263
Taylors Botschaft mißverstehen	267
Der Irrtum der Vorherbestimmung	269
Die Erfüllung der Prognose	270
Prognose von Unwägbarkeiten	272
Prognose als Magie	277
Prognose als Extrapolation	278
Prognose und "Turbulenzen"	280
Dynamik der Strategiebildung	281
Prognose als Kontrolle (und Planung als Verordnung)	283
Szenarios statt Prognosen	291
Bedarfsplanung statt determinierter Planung	295
Der Irrtum einer isolierten Betrachtungsweise	299
Den Wald und die Bäume sehen	301
Die verwundbaren Stellen von gesicherten Daten	302
Die Ablösung der Planer von der Strategieentwicklung	313
Die Ablösung der Manager, die auf strategisch bedingte Planung bauen	316

Etwas über Stärken und Schwächen lernen	322
"Marketing Myopia" - Kurzsichtigkeit im Marketing	327
Formulierung mit der Durchführung verbinden	330
Denken und Handeln miteinander verbinden	338
Der Irrtum der Formalisierung	343
Das Versagen von Formulierungen	343
Wurde Formalisierung wirklich jemals angewandt?	346
Die analytische Natur der Planung	347
Herausragende Intuition	353
Haben die Gehirnhälften einen eigenständigen Verstand? ..	355
Simons analytische Sicht der Intuition	359
Der Sprung von Intuition zur Analyse	363
Mit der linken Hälfte planen und mit der rechten managen	366
Das Image des Managements	370
Der größte Irrtum	373
6 Planen, Pläne, Planer	375
Analyse und Intuition miteinander verbinden	375
Das Planungs-Dilemma	375
Ein Vergleich von Analyse und Intuition	377
Analyse und Intuition bei der Strategieentwicklung	381
Eine Strategie für die Planung	383
"Soft"-Analyse	384
Aufgabe der Planung: Strategisches Programmieren	385
1. Schritt: die Strategie kodifizieren	390
2. Schritt: die Strategie ausarbeiten	392
3. Schritt: die erarbeitete Strategie konvertieren	394
Bedingungen des strategischen Programmierens	395
Erste Aufgabe von Plänen: Kommunikationsmedien	406
Zweite Aufgabe von Plänen: Kontrollmittel	409
Strategische Kontrolle	412
Erste Aufgabe von Planern: Strategien entdecken	417
Logisches Handeln	418
Die verzweifelte Suche nach Strategien	420
Unkonventionelle Planer	422
Zweite Aufgabe von Planern: Analysieren	423
Strategische Analyse für Manager	424

Externe strategische Analyse	429
Interne strategische Analyse und die Rolle der Simulation .	431
Die genaue Überprüfung von Strategien	435
Dritte Aufgabe von Planern: Katalysieren	437
Die Erschließung von strategischen Denkweisen	438
Eine Rolle für die Formalisierung	441
Die Grenzen der Formalisierung	443
Simons interaktive Kontrolle	445
Die Rolle des Katalysators übernehmen	447
Der Planer als Stratege	449
Ein Plan für Planer	451
Für jede Gehirnhälfte einen Planer	452
Planer im Kontext	456
Organisationsformen	457
Strategische Programmierung in der "Machine Organization"	458
Rechts- und linkshändige Planer in der "Machine Organization"	461
Strategische Programmierung unter anderen Bedingungen	463
Strategische Analyse in der professionellen Organisation	464
Planung und Analyse in der zweckgebundenen Organisation	469
Minimale Aufgaben in der unternehmerischen Organisation	471
Ausführungskontrolle in der diversifizierten Organisation	472
Planung in Abhängigkeit von Politik und Kultur	473
Planung in verschiedenen Kulturen	475
<i>Bibliographie</i>	479
<i>Index</i>	527