
INHALTSVERZEICHNIS

1 Problemstellung und Aufbau der Arbeit	1
1.1 Die Gestaltung des strategischen Planungsprozesses als Problem	1
1.2 Stand der Literatur	3
1.3 Ziele und Aufbau der Arbeit	7
2 Die Ablauforganisation der strategischen Planung	9
2.1 Grundlagen	9
2.1.1 Begriff und Ziel der strategischen Planung	9
2.1.2 Gegenstand und Merkmale der strategischen Planung	16
2.1.3 Prämissen strategischer Planung	19
2.2 Anforderungen an den strategischen Planungsprozeß	23
2.2.1 Zur Effektivität und Effizienz des strategischen Planungsprozesses	23
2.2.2 Anforderungsmerkmale	24
2.2.2.1 Vereinfachung	24
2.2.2.2 Zukunftsorientierte Gestaltung	26
2.2.2.3 Unterstützung von Lernprozessen	26
2.2.2.4 Implementationsorientierung	27
2.2.2.5 Konzentration auf Erfolgs- und Risikopotentiale	28
2.2.2.6 Permanenter Prozeßablauf	28
2.3 Leitbilder und Ablaufmodelle des unternehmerischen Planungsprozesses	29
2.3.1 Grundlegendes	29
2.3.2 Leitbilder des strategischen Planungsprozesses	29
2.3.2.1 Der synoptische Ansatz	29

2.3.2.2	Der inkrementale Ansatz	31
2.3.2.3	Integrative Ansätze	35
2.3.2.3.1	Der kontingenztheoretische Ansatz	35
2.3.2.3.2	Der logische Inkrementalismus	37
2.3.2.4	Empirische Befunde	37
2.3.3	Ablaufmodelle des strategischen Planungsprozesses	39
2.3.3.1	Vorbemerkung	39
2.3.3.2	Exemplarische Modelle	39
2.3.3.2.1	Das Modell von Gilmore/Brandenburg	39
2.3.3.2.2	Der Ansatz von Hofer/Schendel	41
2.3.3.2.3	Der Ansatz von Bircher	42
2.3.4	Ergebnisse und Schlußfolgerungen	45
2.4	Überlegungen zur Gestaltung des strategischen Planungsprozesses	47
2.4.1	Überblick	47
2.4.2	Die Elemente des strategischen Planungsprozesses	48
2.4.2.1	Verrichtungsorientierte Dimension	48
2.4.2.1.1	Die verrichtungsorientierten Prozeßelemente	48
2.4.2.1.2	Systemebene	49
2.4.2.1.3	Strategieebene	51
2.4.2.2	Objektorientierte Dimension	57
2.4.2.2.1	Planungsfelder	57
2.4.2.2.2	Planungsebene	64
2.4.2.3	Ergebnis	65
2.4.3	Ansatzpunkte zur Bestimmung der Prozeßreihenfolge	67
2.4.3.1	Ansatzpunkte zur Festlegung der Reihenfolge der verrichtungsorientierten Prozeßelemente	67
2.4.3.2	Ansatzpunkte zur Festlegung der Reihenfolge der objektorientierten Prozeßelemente	70
2.4.3.3	Organisatorische Lernprozesse als Ansatzpunkt der Prozeßgestaltung	82

2.4.3.3.1	Prämissen organisatorischer Lernprozesse	82
2.4.3.3.2	Träger organisatorischen Lernens	85
2.4.3.3.3	Begriff und Gegenstand organisatorischen Lernens	86
2.4.3.3.4	Bausteine organisatorischer Lernprozesse	89
2.4.3.3.5	Einflußgrößen organisatorischer Lernprozesse	92
2.4.3.3.5.1	Überblick	92
2.4.3.3.5.2	Individuelles Lernen als Ausgangspunkt	94
2.4.3.3.5.3	Lernfähigkeit	96
2.4.3.3.5.4	Lernbereitschaft	98
2.4.3.3.6	Probleme einer Erfassung und Messung organisatorischen Lernens	105
2.4.3.4	Implementationsmodelle als spezieller Ansatzpunkt der Prozeßgestaltung	107
2.5	Instrumentelle Ansätze zur Umsetzung strategischer Planungsaktivitäten	117
2.5.1	Ausgangspunkt	117
2.5.2	Ansätze zur Ermittlung der Prozeßelemente	120
2.5.3	Ansätze der Prozeßstrukturierung	125
2.5.3.1	Begriff, Ziel und Anforderungen	125
2.5.3.2	Strukturierungstechniken	127
2.5.4	Ansätze zur Bewertung und Auswahl strategischer Aktivitäten	138
2.5.4.1	Anforderungen	138
2.5.4.2	Meßtheoretische Grundlagen	141
2.5.4.3	Ansätze zur Berücksichtigung mehrfacher Zielsetzung	143
2.5.4.3.1	Goal-Programming	143
2.5.4.3.2	Scoring-Modelle	147
2.5.4.3.2.1	Einstufige Scoring-Modelle	147
2.5.4.3.2.2	Mehrstufige Scoring-Modelle	151
2.5.4.3.3	Die Eignung von Ähnlichkeitsmaßen zur Bewertung und Auswahl im strategischen Planungsprozeß	152
2.5.4.4	Ansätze zur Berücksichtigung unsicherer Informationen	155

2.5.4.4.1	Traditionelle entscheidungstheoretische Ansätze	155
2.5.4.4.2	Ansätze zur Berücksichtigung ordinaler Wahrscheinlichkeitsurteile	157
2.5.4.4.2.1	Ordinale Wahrscheinlichkeitsdominanz	157
2.5.4.4.2.2	Erweiterung auf klassifikatorische Bewertungen	158
2.5.4.5	Ansätze zur Berücksichtigung unscharfer Informationen - Die Theorie unscharfer Mengen	164
2.5.4.5.1	Ziel und Methodik	164
2.5.4.5.2	Abgrenzung der Begriffe Wahrscheinlichkeit und Zugehörigkeit	168
2.5.4.5.3	Ermittlung der Zugehörigkeitswerte	168
2.5.4.5.4	Aggregation von Zugehörigkeitsfunktionen	170
2.5.4.5.5	Der Ansatz von Hipel als unscharfes Bewertungsverfahren für Gruppenentscheidungen	171
2.5.4.5.6	Ergebnisse und Schlußfolgerungen	173
2.5.4.6	Ein Vorschlag zur Konzeption einer Auswahlregel	174
2.5.4.6.1	Ausgangspunkt	174
2.5.4.6.2	Methodik	175
3	Zusammenfassung der Ergebnisse und offene Probleme	183
	Literaturverzeichnis	190