

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>Einführung</b> . . . . .	1
<b>I. Strategische Planung im System der Unternehmensplanung</b> . . . . .	5
<b>1. Kennzeichnung der Unternehmensplanung</b> . . . . .	5
1.1 Allgemeine Planungsmerkmale und geschichtlicher Rückblick . . . . .	5
1.2 Merkmale der Unternehmensplanung . . . . .	6
1.2.1 Antizipierendes Denkhandeln . . . . .	6
1.2.2 Rationalität . . . . .	7
1.2.3 Unternehmensplanung als Gesamtplanung mit variabler Abbildungsgenauigkeit . . . . .	8
1.2.4 Planung als Prozeß . . . . .	10
1.2.5 Sonstige Merkmale . . . . .	11
1.2.6 Abgrenzung der Planung von der Improvisation . . . . .	12
1.3 Kritik am "ganzheitlich-entscheidungsorientierten" Planungskonzept . . . . .	13
<b>2. Das Interdependenzproblem und seine Lösungsmöglichkeiten</b> . . . . .	14
2.1 Kennzeichnung des Interdependenzproblems . . . . .	14
2.1.1 Interdependenzarten und -ursachen . . . . .	14
a) Indirekte oder sachliche Interdependenzen . . . . .	15
b) Direkte oder Erfolgsinterdependenzen . . . . .	15
c) Zeitlich-horizontale Interdependenzen . . . . .	16
d) Zeitlich-vertikale Interdependenzen . . . . .	16
2.1.2 Bedeutung der Interdependenzen für die Unternehmensplanung . . . . .	17
a) Planung als System interdedendenter Maßnahmenentscheidungen . . . . .	17
b) Langfristige Planung wegen zeitlich-vertikaler Interdependenzen . . . . .	18
c) Das Interdependenzproblem der Planung . . . . .	19

2.2	Ansätze zur Lösung des Interdependenzproblems . . . . .	21
2.2.1	Sukzessivplanung . . . . .	21
2.2.2	Hierarchische Unternehmensplanung . . . . .	22
a)	Kennzeichnung . . . . .	22
b)	Beitrag zur Lösung des Interdependenzproblems . . . . .	23
c)	Organisatorische Aspekte der hierarchischen Planung . . . . .	30
d)	Strategische Planung als erste Stufe der hierarchischen Unternehmensplanung . . . . .	33
<b>3.</b>	<b>Definition der strategischen Unternehmensplanung . . . . .</b>	<b>34</b>
3.1	Strategie und Unternehmensstrategie . . . . .	34
3.2	Strategische Unternehmensplanung . . . . .	39
3.3	Abgrenzung von verwandten Begriffen . . . . .	45
<b>4.</b>	<b>Ergebnisse einer empirischen Untersuchung: Strategische Planung in der Praxis . . . . .</b>	<b>47</b>
4.1	Ziele der Untersuchung und Konzeption der Befragung . . . . .	47
4.2	Ergebnisse . . . . .	49
4.2.1	Allgemeine Angaben . . . . .	49
4.2.2	Hierarchie und zeitliche Struktur der Unternehmensplanung . . . . .	50
4.2.3	Unternehmensphilosophie und ihre Inhalte . . . . .	53
4.2.4	Konzeption der strategischen Planung . . . . .	56
<b>5.</b>	<b>Zusammenfassung: Von der Planung zur strategischen Unternehmensplanung . . . . .</b>	<b>60</b>
<b>II.</b>	<b>Prozeß und Methoden der strategischen Unternehmensplanung . . . . .</b>	<b>63</b>
<b>1.</b>	<b>Aufgaben und Überblick über den Planungsprozeß . . . . .</b>	<b>63</b>
<b>2.</b>	<b>Ziele und Zielbildung im Rahmen der strategischen Planung . . . . .</b>	<b>66</b>
2.1	Formale Struktur der Unternehmensziele . . . . .	66
2.2	"Erfolgspotentialaufbau" und "langfristiges Überleben" als strategische Zielsetzungen . . . . .	74
2.2.1	Schaffung von Erfolgs- oder Gewinnpotentialen . . . . .	74
2.2.2	"Langfristiges Überleben" als strategisches Ziel? . . . . .	77
2.3	Empirische Ergebnisse: Strategische Unternehmensziele in der Praxis . . . . .	79

<b>3.</b>	<b>Datenermittlung durch strategische Analyse</b>	<b>84</b>
3.1	Vorbemerkung und Überblick	84
3.2	Umweltanalyse	86
3.2.1	Abgrenzung und Übersicht	86
3.2.2	Grobanalyse (Globale Umwelt, regulative Gruppen)	88
3.2.3	Branchenanalyse	91
a)	Marktanalyse	91
b)	Wettbewerbsanalyse	97
c)	Lieferantenanalyse	101
3.2.4	Standortanalyse	103
3.3	Unternehmensanalyse	105
3.3.1	Überblick	105
3.3.2	Das Erfahrungskurven-Konzept	106
a)	Darstellung und Ursachen	106
b)	Konsequenzen für die strategische Planung	107
3.3.3	Die Wertekette als Instrument der strategischen Unternehmensanalyse	112
3.4	Integrierte Analysen	114
3.4.1	Ausgangspunkt: Die Bildung strategischer Geschäftsfelder (SGF)	114
3.4.2	Die Portfolio-Methode	115
a)	Grundgedanke	115
b)	Das Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio	116
c)	Das Marktattraktivität-Geschäftsfeldstärken-Portfolio	120
d)	Weiterentwicklungen der Portfolio-Analyse	126
3.4.3	Das PIMS-Programm	129
a)	Beschreibung des Programms und der wichtigsten Ergebnisse	129
b)	Bedeutung für die strategische Planung	136
3.5	Empirische Ergebnisse: Strategische Analyse in der Praxis	138
<b>4.</b>	<b>Alternativengenerierung</b>	<b>149</b>
4.1	Vorbemerkung	149
4.2	Identifikation strategischer Maßnahmenalternativen	149
4.2.1	Identifikation neuer SGF	150
4.2.2	Alternativensuche für bereits existierende SGF	153
4.2.3	Funktionsstrategische Alternativen	155
4.3	Zusammenfassung zu alternativen Gesamtstrategien	156
4.4	Exkurs: Strategiealternativen einer Multinationalen Unternehmung (MNU)	159
4.5	Empirische Ergebnisse: Strategische Alternativengenerierung in der Praxis	170

<b>5.</b>	<b>Strategiebewertung</b> . . . . .	177
5.1	Vorbemerkungen und Überblick . . . . .	177
5.2	Methodische Bewertungshilfen im Rahmen der strategischen Planung . . . . .	180
5.3	Empirische Ergebnisse: Strategiebewertung in der Praxis . . . . .	182
5.4	Ergebnisse der Strategiebewertung bei der "Clausewitz AG" . . . . .	185
<b>6.</b>	<b>Finalentscheidung (Strategieauswahl)</b> . . . . .	192
6.1	Strategieauswahl mit explizit formulierten Strategiealternativen . . .	192
6.2	Finalentscheidung bei impliziter Enumeration der Strategie- alternativen . . . . .	193
6.2.1	Grundgedanke und Aufgaben . . . . .	193
6.2.2	Modellgestützte Strategieauswahl bei der "Clausewitz AG" . . . . .	195
	a) Aufbau des Planungsmodells . . . . .	195
	b) Lösung: Der vierperiodige strategische Plan der "Clausewitz AG" . . . . .	199
6.3	Empirische Ergebnisse: Strategieauswahl in der Praxis . . . . .	204
<b>III.</b>	<b>Strategische Planung bei Unsicherheit</b> . . . . .	213
<b>1.</b>	<b>Grundproblem und Lösungsansätze</b> . . . . .	213
<b>2.</b>	<b>Berücksichtigung des "entscheidungslogisch handhabbaren" Risikos im Rahmen der strategischen Planung</b> . . . . .	217
2.1	Vorbereitung: Formulierung von Datensituationen bzw. -szenarien . . . . .	217
2.2	Berücksichtigung der Datenunsicherheit vom Typ I . . . . .	219
2.3	Berücksichtigung der Datenunsicherheit vom Typ II . . . . .	223
2.3.1	Vorbemerkung . . . . .	223
2.3.2	Chancen- und Risikenvergleich mit subjektiven Wahrscheinlichkeiten . . . . .	224
2.3.3	Strategische Risikoanalyse auf Basis zufällig zusammengestellter Szenarien . . . . .	225
2.3.4	Strategieauswahl nach der Methode der "flexiblen Planung" . . . . .	226

<b>3. Maßnahmen zur Unsicherheitsreduktion und Risikominderung im Rahmen der strategischen Planung . . . . .</b>	<b>228</b>
3.1 Vorbemerkung . . . . .	228
3.2 Unsicherheitsreduktion durch Verbesserung des Informationsstands . . . . .	229
3.2.1 Verfahren zur langfristigen Prognose . . . . .	230
3.2.2 Frühwarn- bzw. Früherkennungssysteme . . . . .	231
3.3 Risikominderung durch Flexibilität, "Robustheit" und Diversifikation . . . . .	234
3.3.1 Flexible und "robuste" Maßnahmen . . . . .	234
3.3.2 Risikominderung durch Diversifikation . . . . .	237
3.4 "Kollektive" Maßnahmen zur Bewältigung des Unsicherheitsproblems . . . . .	240
3.5 Empirische Ergebnisse: Strategische Planung bei Unsicherheit . . . . .	242
<b>Für den eiligen Leser (I): Konzept und Methodik der strategischen Unternehmensplanung . . . . .</b>	<b>249</b>
<b>Für den eiligen Leser (II): Strategische Unternehmensplanung in der Praxis . . . . .</b>	<b>257</b>
<b>Anhang . . . . .</b>	<b>267</b>
Fragebogen zur strategischen Planung . . . . .	269
Danksagung . . . . .	287
Abkürzungsverzeichnis . . . . .	288
Literaturverzeichnis . . . . .	289
Stichwortverzeichnis . . . . .	299