

Inhalt

1. Teil: Entwicklungstendenzen der strategischen Unternehmensplanung 13

A. Begriff und Merkmale der strategischen Unternehmensplanung 13 ✓

B. Historische Entwicklung von Umweltfaktoren, Unternehmen und Planungsmethoden 19

1. Veränderungen in der Umwelt 21

1.1 Globale Umwelt 21

1.1.1 Ökonomische Faktoren 21

1.1.2 Technologische Faktoren 22

1.1.3 Rechtlich-politische Faktoren 22

1.1.4 Sozio-kulturelle Faktoren 23

1.2 Aufgabenspezifische Umwelt 23

1.2.1 Kunden 25

1.2.2 Kapitalgeber 26

1.2.3 Lieferanten 26

1.2.4 Konkurrenten 27

1.2.5 Staatliche Institutionen 27

1.3 Notwendigkeit einer Umweltanalyse 29

2. Veränderungen im Unternehmen 29

2.1 Unternehmensgröße 29

2.2 Produktstruktur 30

2.3 Organisationsstruktur 31

3. Entwicklung von Planungsmethoden 33

C. Anwendungsprobleme herkömmlicher Unternehmensplanung 39

1. Formaler Planungsprozeß 39

2. Unternehmensplanung und die Profit Center Organisation 42

2.1 Profit Center als unabhängige Teilsysteme 43

2.2 Profit Center mit Kurzfristaspekt 44

2.3 Gewinn als einzige Steuerungsgröße 45

2.4 Zusammenfassung 45

D. Portfolio Selektion 47

1. Konzeption 47

2. Anwendung 50

<i>2. Teil: Elemente einer Portfolio Management Konzeption</i>	53
A. Strategische Planungsebenen	54
B. Strategische Geschäftsfelder	56
1. Definition strategischer Geschäftsfelder	56
2. Bildung von strategischen Geschäftsfeldern	56
2.1 Allgemeine Abgrenzungskriterien	57
2.1.1 Produkt	57
2.1.2 Markt	58
2.1.3 Produkt-Markt Kombination	59
2.2 Spezifische Abgrenzungskriterien	61
2.3 Detaillierungsgrad	63
C. Strategische Erfolgsfaktoren	65
1. Definition und Abgrenzung strategischer Erfolgsfaktoren	65
2. Modell der Produktlebenskurve	65
3. Modell der Erfahrungskurve	68
3.1 Die Lernkurve als Element der Erfahrungskurve	68
3.2 Aussagekraft der Erfahrungskurve	69
3.3 Schlußfolgerungen für die strategische Planung	75
3.3.1 Bedeutung des relativen Marktanteils	75
3.3.2 Bedeutung des Marktwachstums	78
3.3.3 Bedeutung der Kostenplanung	79
4. PIMS-Modell	79
4.1 Bedeutung des relativen Marktanteils	81
4.1.1 Produktqualität	82
4.1.2 Relativer F & E Aufwand	83
4.1.3 Kapitalintensität	84
4.1.4 Bestellhäufigkeit	84
4.1.5 Unternehmensgröße	85
4.2 Bedeutung des Marktwachstums	86
4.2.1 Produktivität	86
4.2.2 Vertikale Integration	86
5. Zusammenfassung	87
<i>3. Teil: Aufbau einer Portfolio Management Konzeption</i>	89
A. Portfolio Darstellungen	90
1. Druckers strategische Kategorien	91
1.1 Einteilung in strategische Kategorien	91
1.2 Kategoriespezifische Verhaltensmuster	93

2.	Marktanteils-Wachstums-Matrix	94
2.1	Einteilung in Portfolio Kategorien	94
2.2	Kategoriespezifische Verhaltensmuster	99
3.	Branchenattraktivitäts-Geschäftsfeldstärken-Matrix	100
3.1	Einteilung in Portfolio Kategorien	100
3.2	Kategoriespezifische Verhaltensmuster	105

B. Analyse der strategischen Ausgangssituation

1.	Portfolio Analyse	107
1.1	Auswahl einer SGF-Portfolio Darstellungsform	107
1.2	Beispiel einer SGF-Portfolio Analyse	108
1.3	Cash Flow Analyse eines SGF-Portfolios	112
2.	Analyse des Finanzierungspotentials	113
3.	Ableitung von Zielvorstellungen	117
3.1	Unternehmensbezogene Zielvorstellungen und Restriktionen	117
3.2	SGF-spezifische Zielvorstellungen	119

C. Strategische Feinplanung

1.	Entwicklung alternativer SGF-Strategien	121
1.1	Erforderliche Maßnahmen	122
1.2	Erforderliche Daten	124
2.	Berechnung alternativer Strategiekombinationen	126
3.	Auswahl einer geeigneten Strategiekombination	128
3.1	Selektionsverfahren	128
3.1.1	Modell der Linearen Programmierung	128
3.1.2	Simulationsmodell	129
3.2	Berücksichtigung bestehender Interdependenzen	130
3.2.1	Interne Bezugs- und Lieferverflechtungen	130
3.2.2	Wettbewerbsverflechtungen	131
3.2.2.1	Wettbewerbsanalyse	132
3.2.2.2	Entwicklung einer Wettbewerbsstrategie	136
3.2.3	Regionalverflechtungen	138
3.3	Zusammenfassung	139

4. Teil: Anwendungsvoraussetzungen

A.	Management Informationssystem	142
1.	MIS als Kontrollsystem	143
2.	MIS als Frühwarnsystem	145

B. <u>Organisation und Führung des Portfolio Management</u>	148
1. Planungsinstanzen	148
1.1 SGF-Leitung	150
1.2 Geschäftsbereichsleitung	151
1.3 Unternehmensleitung	151
1.4 Strategischer Planungstab	151
2. Interaktionsprozesse	154
2.1 Kommunikationstechniken	156
2.2 Kooperationsverfahren	157
2.2.1 Problemlösungsklausur	157
2.2.2 Informationsmarkt	159
2.2.3 Integration der Kooperationsverfahren in den strategischen Planungs- prozeß	160
2.3 Technische Voraussetzungen	160
3. Anforderungsprofile und Leistungskriterien für Führungskräfte	162
C. <u>Von der strategischen zur operativen Planung</u>	165

5. Teil: Praktische Anwendung der Portfolio Management Konzeption 169

A. Management eines „SGF-Portfolios“	169
1. American Standard	169
2. Texas Instruments	170
3. General Electric	170
4. AEG-Telefunken	171
B. Management eines „Branchen-Portfolios“	172
1. Erfordernis strategischer Planung auf nationaler Ebene	172
2. Mögliche Anwendung der Portfolio Management Methode	174
3. Management des japanischen „Branchen-Portfolios“	175
3.1 Japan als Konglomerat	175
3.2 Hoher Verschuldungsgrad	176
3.3 Auswirkungen und Ergebnis	177
Schlußbetrachtung	178
Literaturverzeichnis	181
Sachregister	193