

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	
1.1. Die Welt verändert sich immer schneller — Entscheidungen im Zustand der Unsicherheit	11
1.2. Teilhabe an der Führung, ein Anliegen der Industriegesellschaft ..	12
2. Unternehmensplanung als Institution	
Planen als ein auf die zukünftige Marktentwicklung ausgerichtetes prospektives Denken	14
3. Zielsetzung	
Unternehmensphilosophie — die Unternehmenspolitik schriftlich formulieren	16
4. Der Zielsetzung entsprechendes Führungsverhalten	
4.1. Ein konsultativ-partizipativer Führungsstil kann fachlich und persönlich geeigneten Führungskräften eine gewisse Autonomie in ihrem Aktionsbereich einräumen	18
4.2. Planen als sozialer Prozeß — Wer soll planen?	18
4.3. Planung, ein ordnendes Verfahren für die Mitwirkung bei Entscheidungen (Mitbestimmung)	20
4.4. Arten der Teilhabe an der Führung	20
4.5. Stimmen die Prinzipien einer konsultativ-partizipativen Führungskonzeption mit den wesentlichen Inhalten der Demokratie überein?	23
5. Die der Zielsetzung entsprechende Organisation	
5.1. Das Unternehmen als produktives soziales System	26
5.2. Ein „dreidimensionales“ Organisationskonzept	26
5.3. Interne Bilanzen	27
5.4. Systematische Entscheidungsprozesse	28
6. Arten der Planung	
6.1. Definition des Begriffes	31

6.2. Taktisches Planen	31
6.3. Strategisches Planen	31
6.4. Ethische Werte und gesellschaftliche Verantwortung	32
6.5. Normatives Planen	32
6.6. Mittelfristige Unternehmensplanung als umfassende Darstellung der Entwicklung des Unternehmens, ausgehend von den Verände- rungen auf dem Markt	33
6.7. Die absatzpolitischen Strategien	34
7. Beispiele für den Aufbau einer integrierten Planung	
7.1. Marktforschung und Prognosen als Grundlage der Pläne	36
7.2. Basis- und Folgepläne	37
7.3. <i>Technischer Entwicklungsplan</i>	39
7.31. Neuentwicklungen; Abwandeln und Verbessern von Produkten ..	39
7.32. Möglichkeiten der Kostensenkung durch Wertanalyse	40
7.33. Änderung des Qualitätsstandards	41
7.4. <i>Absatzplan</i>	41
7.41. Bilanzumsatz	41
7.42. Betriebsleistung	42
7.43. Die systematische Ergänzung des Auftragsbestandes	42
7.44. Bewertungsmethode für Projekte und Aufträge	44
7.45. Absatzprognosen mit Verkaufingenieuren oder Vertretern er- arbeiten	45
7.5. <i>Investitionsplan</i>	48
7.51. Investitionsmotive, Investitionsentscheidungen	48
7.52. Die Investitionsrechnung so gestalten, daß Antragsteller die Wirt- schaftlichkeit und die Auswirkungen auf die Kostensätze selbst prüfen können	49
7.53. Die Bewertung der Eigenschaften von angebotenen Maschinen und Anlagen	54
7.54. Auslastung, kalkulatorische Abschreibung, Abnutzung und Ver- alterung von Maschinen und Anlagen	56
7.55. Investitionserfordernisse und ihre Bedeckung	57
7.56. Raumordnung im Gruppenprozeß erarbeiten (Beispiel)	58
7.6. <i>Produktionsplan</i>	59

Inhaltsverzeichnis	9
7.61. Termineinhaltung und Auslastung	59
7.62. Zwischenbetriebliche Kooperation	60
7.63. Materialbeschaffung	61
7.7. <i>Personalplan</i>	61
7.71. Primärkosten der Abteilungen oder Betriebe mit der zurechenbaren Betriebsleistung vergleichen	61
7.72. Personalbedarfsanalyse	63
7.73. Auf das Unternehmensziel bezogene Personalpolitik	66
7.8. <i>Ertragsplan</i>	67
7.9. <i>Finanzplan</i>	70
8. Planungsablauf und Kybernetik	
8.1. Die geschlossene Folge der Tätigkeiten innerhalb eines Planungsprozesses	71
8.2. Die Auswahl einer bestimmten Alternative	71
8.3. Die Einhaltung eines Planungskalenders	72
8.4. Das Unternehmen als kybernetisches System	73
8.5. Planung als Verfahren zur Gestaltung und Führung von Systemen	75
8.6. Generelle Gültigkeit kybernetischer Vorstellungen	75
8.7. Die Vorhersage in wirtschaftlichen Belangen	77
9. Wirksame Informationen	
9.1. Systematische Gewinnung und Verarbeitung	80
9.2. Menge, Häufigkeit und Genauigkeit der Informationen richten sich nach der Zuständigkeit und dem Verantwortungsbereich ihrer Empfänger	80
9.3. Informationen als Regelimpulse	81
10. Ziele der betrieblichen Weiterbildung	
10.1. Kriterien für die Beurteilung eines Systems	82
10.2. Geforderte Kenntnisse und Fähigkeiten einer Führungskraft	83
10.3. Die Planung von Ausbildungsprojekten	83
10.4. Externe Bildungsveranstaltungen	85
10.5. Planung als Lernprozeß	89

11. Die Rolle der leitenden Angestellten

11.1. Leitende Angestellte sind unternehmerisch tätig	90
11.2. Welche Hinweise sind in den einschlägigen österreichischen Gesetzen über die leitenden Angestellten bzw. die Unternehmensführung allgemein zu finden?	91
11.3. Kreative Aktivität oder Konformität?	92
11.4. Wie können qualifizierte Führungskräfte einen angemessenen Einfluß auf die Unternehmenspolitik erlangen?	93
11.5. Eigenständige Interessenvertretung der leitenden Angestellten	96

12. Schluß

12.1. Unternehmensplanung und Operations Research	98
12.2. Planung und Spieltheorie	98
12.3. Die wesentlichen Aspekte der Planung	99
12.4. Der Zusammenhang zwischen Planungsgrad und Führungsstil bzw. Zielorientierung und Mitarbeiterorientierung	100
12.5. Ursachen für das Versagen von Planungen	101
12.6. Ein Vergleich mit praxisbezogenen Management-Grundsätzen	102
12.7. Das Wesentliche ist der Einsatz und die Entwicklungsmöglichkeit des Menschen im Unternehmen	102
Schrifttumsverzeichnis	104