

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur deutschen Ausgabe

Vorwort

Teil 1

WESEN UND INHALT DER UNTERNEHMENSPLANUNG

Kapitel 1

Wesen der Unternehmensplanung und Unternehmenspläne	25
Einleitung	27
Einleitende Erläuterungen zu Definitionen	27
Umfassende Unternehmensplanung	28
Planung und Pläne	31
Die Welt des Planens	33
Fünf Dimensionen in Planung und Plänen	36
Ursachen für die zunehmende Verbreitung der umfassenden Unternehmensplanung	38
Was Planung nicht ist	43
Ausgewählte Charakteristika der Unternehmensplanung	45
Die Zeitdimensionen in der Planung	49
Planung ist eine wichtige Management-Funktion	55
Disziplinen der Unternehmensplanung	57
Der dynamische Charakter der Unternehmensplanung	58
Zusammenfassung und Schlußfolgerungen	58

Kapitel 2

Denkmodelle und Betriebsmodelle der Unternehmensplanung	61
Einleitung	63
Ein Denkmodell für die Unternehmensplanung	63
Strategische Planung und taktische Planung	72
Unterschiede der wichtigsten Planungsarten im Modell	78
Planung und Kontrolle	78
Das Denkmodell von Anthony	80
Das Denkmodell des Stanford Research Institute	83
Das Gilmore-Brandenberg-Modell	83

	Theoretische Schritte in der Planung	85
	Länge der Planungsperioden	89
	Betriebsstrukturen und -verfahren	89
	Planung bei der Kaiser Aluminum and Chemical Corporation	91
	Unternehmensplanung bei der Allstate Insurance Company	91
	Inhaltsverzeichnis eines Unternehmensplanes	91
	Inhaltsangabe eines Unternehmensplanes	97
	Einige charakteristische Merkmale von Unternehmensplänen	100
	Zusammenfassung und Schlußfolgerungen	101
<i>Kapitel 3</i>	Die Bedeutung der umfassenden Unternehmens- planung	103
	Einleitung	105
	Unternehmensplanung als wichtige Voraussetzung für die Erfüllung der Aufgaben des Top Management	106
	Unternehmensplanung als Simulation der Zukunft	106
	Unternehmensplanung zur Anwendung eines systema- tischen Vorgehens	107
	Unternehmensplanung als Motivation zu Zielsetzung und Leistungssteigerung	108
	Unternehmensplanung zur Ermittlung und Klärung künftiger Möglichkeiten und Gefahren	109
	Unternehmensplanung als Rahmen für die Entscheidungs- findung im gesamten Unternehmen	109
	Unternehmensplanung zur Vermeidung von »Stückwerk«- Entscheidungen	111
	Unternehmensplanung zur Prüfung von Werturteilen	112
	Unternehmensplanung als Grundlage für andere Management-Funktionen	113
	Unternehmensplanung als Kommunikationsweg	114
	Unternehmensplanung als Stütze bei der Bewältigung von Veränderungen	115
	Unternehmensplanung zur Entwicklung von Planungsanschauungen	116
	Unternehmensplanung als Grundlage für die Leistungsbewertung	117
	Widerstand gegen Planung	117
	Erfolg ohne Planung	119
	Fehlschlag trotz Planung	120
	Grenzen der Planung	121

Planung erfordert den Einsatz von Prinzipien, Verfahren und Management-Talenten	123
Soziale Auswirkungen der Unternehmensplanung	124
Zusammenfassung und Schlußfolgerungen	124

Kapitel 4

Aufgabe und Bedeutung des Top Management bei der Planung	127
Einleitung	129
Bedeutung des Begriffes »Unternehmensleiter« (Chief executive)	129
Der Bedarf des Unternehmensleiters an Stabsunterstüt- zung bei der Planung	130
Unternehmensplanung ist Aufgabe des Unternehmensleiters	131
Zeit, Veranlagung und Zwangssituationen	132
Der Unternehmensleiter muß der Planung seine volle Unterstützung gewähren	136
Organisation für Planung	137
Entwicklung von Plänen	140
Beurteilung von Spartenplänen	144
Entscheidungen müssen auf Plänen beruhen	146
Schlußfolgerungen hinsichtlich der Aufgabe und Bedeutung des Top Management bei der Planung	148

Teil II

DER PROZESS DER PLANENTWICKLUNG

Kapitel 5

Planung einer Organisation für die Unternehmens- planung	151
Einleitung	153
Einflußfaktoren bei der Planungsorganisation	153
Formen von Planungsorganisationen	155
Einführung des Prozesses	156
Der zentrale Planungsstab im Unternehmen	165
Unterschiedliche Strukturen der Planungsorgani- sationen	172
Sollte ein Unternehmen eine Planungsabteilung haben?	178
Eigenschaften des Unternehmensplaners und seines Stabes	179
Planung des Zeitplanes	186
Planung und praktische Durchführung	190

	Der Unternehmensplaner und die Kontrolle der Planung	192
	Richtlinien für die Planung einer Planungs- organisation	193
<i>Kapitel 6</i>	Das System der Unternehmenszielsetzung – I	
	Einleitung	197
	Strukturen des Zielsetzungssystems	199
	Fundamentale sozialwirtschaftliche Zwecke	199
	Wertvorstellungen der Top Manager	202
	Schriftliche Leitbilder und Philosophien	203
	Langfristige Ziele	212
	Kurzfristige Ziele	216
	Das Zeitspektrum	217
	Wie erklärt sich das zunehmende Interesse an der Unternehmenszielsetzung?	218
	Bedeutung einer Zielsetzung	220
	Entwicklung und Relationierung der Zielsetzung	224
	Schlüsselbereiche	231
	Zusammenfassung	232
<i>Kapitel 7</i>	Das System der Unternehmenszielsetzung – II	235
	Einleitung	237
	Das Gewinnziel	237
	Soziale Verantwortungen des Unternehmens	244
	Die moralische Krise im Unternehmen	253
	Konflikte unter den Zielen	254
	Zusammenfassung, Schlußfolgerungen und Richtlinien zur Entwicklung von Unternehmenszielen	261
<i>Kapitel 8</i>	Ermittlung der künftigen Planungssituation	265
	Einleitung	267
	Arten von Prämissen	267
	Prognosen und Prämissen	271
	Bereich der Unternehmensprognosen	273
	Wirtschaftliche Prognoseerstellung	278
	Erstellung von Absatzprognosen	283
	Allgemeine Wirtschafts- und Industrieabsatzprognosen	285
	Die Input-Output-Analyse	289
	Erstellung von Absatzprognosen im Unternehmen	292
	Wichtige Faktoren bei der Bestimmung der für Wirt- schaftsprognosen einzusetzenden Ressourcen	308

Wie genau sollten Absatzprognosen sein?	310
Zusammenfassung und Richtlinien für die Entwicklung und Anwendung von Prämissen	311

Kapitel 9

Art und Entwicklung von Unternehmensstrategien	315
Einleitung	317
Die Bedeutung des Wortes Strategie	318
Arten von Strategien	320
Persönliche Strategien und Unternehmensstrategien	322
Der Einfluß des Unternehmensleiters auf die strategische Planung	325
Funktionale Strategien	325
Entwicklung von Strategien	332
Zeitliche Aufeinanderfolge der strategischen Schritte	346
Strategie und Organisation	347
Ähnlichkeit in den Strategien der Unternehmen	348
Schlußfolgerungen und Richtlinien zur Entwicklung von Strategien	348

Kapitel 10

Unternehmenspolitik und -verfahren	351
Einleitung	353
Wesen der Unternehmenspolitik	353
Prinzip und Vorschrift in der Unternehmenspolitik	355
Verben bei der Formulierung der Unternehmenspolitik	356
Unternehmenspolitik im Vergleich zu anderen Plantypen	356
Die Pyramide in der Unternehmenspolitik	360
Arten von unternehmenspolitischen Richtlinien	361
Welcher Art sind Zweck und Funktionen der Unterneh- menspolitik und anderer fester Pläne?	362
Relevante Bereiche der Unternehmenspolitik	365
Interdependenz zwischen Unternehmensplanung und Unternehmenspolitik	368
Notwendigkeit einer Formalisierung der Unter- nehmenspolitik	370
Verantwortung für die Entwicklung der Unter- nehmenspolitik	371
Entwicklung der Unternehmenspolitik	372
Eine Fallstudie bei der Entwicklung der Unter- nehmenspolitik	373
Dokumentation der Unternehmenspolitik	376
Überprüfung der Unternehmenspolitik	378
Zusammenfassung und Richtlinien zur Entwicklung und Anwendung der Unternehmenspolitik	379

<i>Kapitel 11</i>	Von strategischer Planung zu Maßnahmen in der Gegenwart	385
	Einleitung	387
	Mittelfristige Programme	388
	Kurzfristige Pläne	398
	Die Budgetierung ist ein wichtiges Integrationsinstrument	399
	Integrierte Planung und Kontrolle	418
	Management als Schlüssel zur integrierten Planung	420
	Richtlinien zur Integration von Plänen	426
<i>Teil III</i>	WERKZEUGE FÜR RATIONALERE PLANUNG	
<i>Kapitel 12</i>	Rationalität in der Planung	431
	Einleitung	433
	Definition des Begriffes »Entscheidung«	433
	Wichtige Charakteristika des Entscheidungsprozesses im Unternehmen	434
	Arten von Entscheidungen	438
	Endgültigkeit der Entscheidungen	442
	Was ist rationale Entscheidungsfindung?	443
	Theorien über rationale Unternehmensentscheidungen . . .	446
	Der Werkzeugkasten der Techniken für rationale Planungsentscheidungen	447
	Probleme der rationalen Entscheidungsfindung im Unternehmen	448
	Zusammenfassung und Schlußfolgerungen	453
<i>Kapitel 13</i>	Ältere Werkzeuge zur Erzielung rationalerer Planungsentscheidungen	455
	Einleitung	457
	Ältere quantitative Methoden	458
	Konventionelle Terminplanungsmodelle	476
	Neuere und komplexere Methoden	479
	Zusammenfassung und Schlußfolgerungen	479
<i>Kapitel 14</i>	Das Systemvorgehen bei der Entscheidungsfindung	481
	Einleitung	483
	Was bedeutet Systemvorgehen?	484
	Die vier Elemente im Systemvorgehen	486

	Das Wesen der Systemanalyse	487
	Arten der Systemanalyse	492
	Ursprünge der Systemanalyse	493
	Vergleich zwischen Operations Research und Systemanalyse	495
	Operations Research und Management Science	499
	Der Prozeß der Analyse	500
	Art der Modelle in der Systemanalyse	503
	Modellentwicklung	506
	Eine Systemanalyse zur Kontrolle des Wasserverbrauches in New York	507
	Kosten-Nutzen-Analyse	514
	Bedeutung der Systemanalyse für das Unternehmen	520
	Gefahren und Grenzen der Systemanalyse	523
	Zusammenfassung und Schlußfolgerungen	528
<i>Kapitel 15</i>	Neuere quantitative Techniken zur Erzielung ratio- naler Entscheidungen	531
	Einleitung	533
	Wahrscheinlichkeitstechniken	534
	Simulation	549
	Lineare Programmierung	568
	Die PERT-Methode	583
	Zusammenfassung und Schlußfolgerungen	595
<i>Kapitel 16</i>	Management-Informationssysteme	597
	Einleitung	599
	Verfängliche Terminologie	600
	Art und Ursache von Unzulänglichkeiten in den Informationssystemen	606
	Informationssysteme sind um der Manager willen da	609
	Wichtige Informationssysteme	618
	Weniger wichtige Informationssysteme	622
	Unterschiede zwischen den Informationssystemen	624
	Reorganisation der Informationssysteme	625
<i>Kapitel 17</i>	Computer und Management-Informationssysteme	629
	Einleitung	631
	Zunehmender Einsatz von Computern in den betrieblichen Informationssystemen	631
	Ein Management auf Computerbasis ist unerläßlich	634
	Trends in der Computertechnologie	636

Künftige Entwicklung der betrieblichen Informationssysteme	640
Daten-Management	645
Das betriebliche Informationssystem der nahen Zukunft	647
Der Einfluß des Computers auf die Unternehmensorganisation	649
Langfristige technische Trends	655
Manager, Management und Entscheidungsfindung	656
Zusammenfassung und abschließende Richtlinien für die Entwicklung von Informationssystemen	657

Teil IV PLANUNG IN AUSGEWÄHLTEN FUNKTIONALEN BEREICHEN

<i>Kapitel 18</i>	Marketing-Planung	663
	Einleitung	665
	Was ist Marketing?	666
	Die große Bedeutung des Marketing	667
	Die Marketing-Konzeption	669
	Unternehmensplanung und Marketing-Planung	672
	Der Marketing-Manager	682
	Alternative Marketing-Organisationen	684
	Die Bedeutung der Marktforschung in der Marketing-Planung	687
	Eine Matrix der Marketing-Ziele	693
	Marketing-Strategien	694
	Neuere quantitative Techniken in der Marketing-Planung	699
	Zusammenfassung und abschließende Richtlinien zur Marketing-Planung	700
<i>Kapitel 19</i>	Produktplanung	703
	Einleitung	705
	Art und Bedeutung von Produkt und Produktplanung	705
	Voraussetzungen für eine bessere Produktentwicklung	718
	Verfahrenstechnische Schritte bei der Produktentwicklung	720
	Organisatorischer Rahmen	729
	Entwicklung von Produktionen und Produktstrategien	741

Sichtung und Auswahl von Produktideen	743
Abschaffung von Produkten	754
Abschließende Richtlinien für eine verbesserte Produkt- entwicklung	756

Kapitel 20

Finanzplanung	739
Einleitung	761
Aufgaben der Finanzverwaltung	761
Verfahren zur Investitionsplanung und -kontrolle	765
Techniken zur finanziellen Beurteilung von Investitionen	776
Wichtige Überlegungen bei Investitionsentscheidungen	785
Die Vermögensverwaltung im Unternehmen	790
Computer-Simulation in der Finanzplanung	794
Kostensenkungsprogramme	796
Funktionelle Planung	799
Finanzausschüsse	800
Zusammenfassung und abschließende Richtlinien	802

Teil V

ABSCHLIESSENDE BETRACHTUNGEN

Kapitel 21

Abschließende Betrachtungen: Die umfassende Unternehmensplanung in Gegenwart und Zukunft	807
Einleitung	809
Der heutige Stand der Unternehmensplanung	809
Appell an Manager, Planer und Planungstheoretiker	817
Künftige Entwicklung der umfassenden Unternehmens- planung	825
Zusammenfassung	830
Vom Geist der Planung	831

ANHANG

Englischsprachiges Literaturverzeichnis	835
Deutschsprachiges Literaturverzeichnis	873
Stichwortverzeichnis	897