

# *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

*Kapitel 15*

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

*Kapitel 16*

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

*Kapitel 17*

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