

INHALTSVERZEICHNIS

Einleitung	13
------------------	----

Teil A: Grundlagen der Unternehmensplanung

1 Determinanten der Unternehmensentwicklung	18
11 Bereich der sozio-ökonomischen Wandlungen	19
12 Technischer Fortschritt	20
13 Alte und neue Märkte	22
14 Konkurrenzsituation	22
15 Aktivitäten der Unternehmensführung oder subjektive Entwicklungsfaktoren	23
2 Zwang zur gezielten Anpassung	24
3 Anforderungen an ein System der Unternehmensplanung	25

Teil B: System der Unternehmensplanung

1 Elemente des Planungssystems	36
11 Umweltsituation	39
11.1 Analyse der gegenwärtigen Situation und Vergangenheitsentwicklung	40
11.11 Gesamtwirtschaftliche Einflußgrößen der Unternehmensentwicklung	41
11.12 Absatzmarkt	47

11.121	Der Absatzmarkt und die Stellung des Unternehmens . . .	49
11.1211	Definition des Marktfeldes	49
11.1212	Entwicklung und Analyse des Marktvolumens	51
11.1213	Entwicklung der Marktanteile	52
11.1214	Analyse der regionalen Absatzverteilung	53
11.1215	Konjunkturabhängigkeit der Branche	55
11.122	Entwicklung der Vertriebskanäle	56
11.123	Wettbewerbsverhältnisse	60
11.13	Beschaffungsmarkt	67
11.131	Rohstoffmarkt	67
11.132	Investitionsgütermarkt	71
11.133	Kapitalmarkt	73
11.134	Personalmarkt	74
11.1341	Entwicklung der Erwerbstätigenzahl	76
11.1342	Bildungs- und Berufsstruktur der Erwerbstätigen	77
11.1343	Sozialstruktur	78
11.14	Institutionelle und soziale Gegebenheiten	78
11.2	Umweltprognosen	80
11.21	Methodisches Vorgehen bei der Prognoseerstellung . . .	81
11.22	Absatzmarktprognosen	88
11.221	Absatzmarktprognose »Waschmaschinen«	88
11.222	Absatzmarktprognose »Klimageräte«	92
11.23	Prognosen im Beschaffungsmarkt	97
11.24	Sozio-ökonomische Prognosen	99
11.25	Annahmenkatalog	100
11.3	Zusammenfassung	101
12	Unternehmensanalyse	107
12.1	Ist-Zustand und bisherige Entwicklung des Unternehmens	108
12.11	Leistungsfunktionen	110
12.111	Der monetäre Kreislauf	110
12.1111	Umsatzentwicklung	113
12.1112	Kostenentwicklung	116
12.1113	Gewinnentwicklung	117
12.1114	Entwicklung der Investitionen	118
12.1115	Entwicklung des Cash-Flow	120

12.1116	Finanzierung	121
12.112	Vertriebsanalyse	121
12.1121	Sortimentsanalyse	122
12.11211	Zum Arbeitsinhalt der Analysephase	125
12.112111	Umsatz- und Auftragsanalyse	125
12.112112	Analyse der Erfolgsstärke	128
12.112113	Analyse der Altersstruktur des Sortiments	129
12.112114	Zusammenfassung der Analyseergebnisse	131
12.11212	Entscheidungsphase mit Bewertung der Sortimentsstruktur	131
12.1122	Regionaler Vertrieb	134
12.1123	Deckungsbeiträge in den einzelnen Vertriebskanälen ...	138
12.1124	Verkaufsförderung	139
12.113	Einkauf	140
12.1131	Einkaufsstruktur	140
12.1132	Lieferantenstruktur	143
12.114	Produktion	145
12.1141	Charakterisierung der Produktion	147
12.1142	Maschinelle Situation	148
12.1143	Personelle Situation im Produktionsbereich	152
12.1144	Sonstige Produktionsbedingungen	154
12.115	Forschung und Entwicklung	155
12.1151	Produktforschung und -entwicklung	156
12.1152	Verfahrensforschung und -entwicklung	159
12.1153	Einfluß der Lieferanten und Kunden	160
12.1154	Die patentrechtliche Situation	160
12.116	Personal und Verwaltung	161
12.1161	Personal	161
12.1162	Verwaltung	164
12.12	Führungsfunktionen	167
12.121	Planungsprozeß	170
12.122	Informationsprozeß	170
12.123	Entscheidungsprozeß	173
12.124	Organisation	173
12.125	Führungsstil	174
2.2	Entwicklungsprognosen	175
2.3	Zusammenfassung	179

13 Zielbildungsprozeß	183
13.1 Unternehmer und Ziele	184
13.2 Formulierung der Unternehmenspolitik	185
13.3 Unternehmenszweck	188
13.4 Unternehmerische Zielsetzungen	189
13.41 Zielbegriff	189
13.42 Zielsetzungen	191
13.421 Umsatzziel	192
13.422 Rentabilitätsziel	193
13.423 Gewinn	194
13.424 Macht	195
13.425 Unabhängigkeit	195
13.43 Zielkonflikte	196
13.44 Ableitung nachgeordneter Zielsetzungen	197
13.5 Allgemeine Verhaltensgrundsätze	198
13.6 Vorgehensweise bei der Erarbeitung der Unternehmenspolitik	200
13.7 Quantifizierung von Zielen	203
13.71 Zum Verfahren der Zielquantifizierung	203
13.72 Das magische Zieldreieck	211
13.8 Ableitung der strategischen Lücken	217
14 Stärken- und Schwächenkatalog	225
14.1 Ableitung der Stärken und Schwächen eines Unternehmens	226
14.11 Vergleich »Gesamtwirtschaftliche Entwicklung – Branchenentwicklung«	228
14.12 Vergleich »Unternehmen – Absatzmarkt«	228
14.13 Vergleich »Unternehmensstruktur – Beschaffungsmarkt«	229
14.14 Vergleich »Unternehmensstruktur – Branchen Kennzahlen«	230
14.15 Vergleich »Unternehmensstruktur – Betriebswirtschaftliche Standards«	230
14.2 Überprüfung an den Unternehmenszielen	231

14.3	Selbsteinschätzung des Unternehmens	231
14.4	Zusammenstellung des Stärken- und Schwächenkatalogs	235
15	Entwicklung und Auswahl von Strategien	237
15.1	Grundsätzliches strategisches Konzept	238
15.11	Wachstumsstrategien	240
15.12	Konsolidierungsstrategien	244
15.13	Schrumpfungsstrategien	244
15.14	Normal-Strategien	245
15.2	Prozeß der strategischen Planung	246
15.21	Ideenfindung	246
15.22	Formulierung der Strategien	253
15.23	Auswahl der »besten« Strategie	253
15.231	Grobe Quantifizierung der Strategien	254
15.232	Erste Überprüfung und Ausscheiden ungeeigneter Strategien	257
15.233	Verfeinerte Prüfung	259
15.2331	Aufstellen einer Check-Liste	259
15.2332	Verfeinerte Quantifizierung	262
15.2333	Aussonderung ungeeigneter Strategien	268
15.234	Weitergehende Quantifizierung der verbliebenen Strategien	270
15.2341	Bildung von Teilstrategien	270
15.2342	Informations- und Datensammlung	271
15.2343	Quantifizierung der Teilstrategien	275
15.2344	Bildung einer Rangfolge der Alternativstrategien	281
15.2345	Entscheidung über die zu verfolgende Strategie	284
15.3	Beispiele typischer Strategie-Planungen	285
15.31	Entwicklung einer Diversifikationsstrategie der »Kolumbus AG«	285
15.311	Bisherige Entwicklung des Unternehmens	285
15.312	Stärken und Schwächen	289
15.313	Zur Unternehmenspolitik	290
15.314	Strategische Lücke	291
15.315	Strategische Planung	291
15.3151	Strategisches Grundkonzept	291

15.3152	Eingrenzung der Diversifikationsmöglichkeiten auf strategische Suchräume	294
15.3153	Ermittlung von Diversifikationsideen	295
15.3154	Formulierung von Diversifikationsstrategien	297
15.3155	Auswahl der geeigneten Diversifikationsstrategien	298
15.32	Beispiele für Schrumpfung- und Konsolidierungsstrategien	300
15.321	Schließung eines Unternehmensbereiches	302
15.322	Konsolidierungsstrategie via Sanierung	305
15.4	Zusammenfassung	311
16	Umsetzung der Strategien in Operativpläne	315
16.1	Strategische Operativplanung	316
16.11	Beispiel »Qualitätssteigerung«	316
16.12	Beispiel »Auswahl neuer Produkte«	322
16.13	Zusammenfassung	328
16.2	Normal-Operativplanung	329
16.3	Zusammenfassung der strategischen und Normal-Operativplanung	334
17	Kontrollsystem	335
17.1	Festlegung von Schlüsselgrößen	337
17.2	Bestimmung der Abweichungstoleranzen	340
17.3	Bestimmung der Kontrollintervalle	340
17.4	Krisenplanung	341
17.5	Soll-Ist-Vergleich	348
17.6	Zusammenfassung	349
2	Praktische Durchführung	351
21	Einführung des Systems	351
21.1	Feinheitsgrad des Systems bei der Einführung	352
21.2	Organisatorische Voraussetzungen	353

21.3 Psychologische Voraussetzungen	357
21.4 Zeit- und Personalbedarf	358
22 Handhabung des eingeführten Systems	359
22.1 Zeitlicher Ablauf der Planung	360
22.2 Sicherung der Zusammenarbeit mit den einzelnen Bereichen	361
22.3 Sonderaufgaben innerhalb der Unternehmensplanung	364
23 Verwendung von EDV-Planungsmodellen	366

Teil C: Beispiel einer Unternehmensplanung

1 Darstellung des Planungsfalles	373
2 Ablauf einer 5-Jahres-Planung	377
21 Analyse und Prognose der relevanten Umweltdaten	377
21.1 Analyse	377
21.2 Prognose der Umweltentwicklung	384
22 Unternehmensanalyse	387
22.1 Der monetäre Kreislauf	387
22.11 Umsatz	387
22.12 Kosten und Ertrag	390
22.13 Investitionen	393
22.14 Cash-Flow und Finanzanalyse	394
22.2 Sortimentsanalyse	394
22.3 Marketing und Vertrieb	396
22.4 Einkauf	396
22.5 Übrige Leistungsfunktionen	398
22.6 Führungsfunktionen	398

23	Status-Quo-Projektion	398
24	Zielfindung	401
25	Stärken- und Schwächen-Katalog	406
26	Strategienentwicklung und -auswahl	407

Teil D: Schlußbemerkungen

Anhang	425
1 Zusammenstellung von Regressionsanalysen	427
2 Ökonomische und demographische Rahmendaten	433
3 Übersicht über statistische Informationsquellen	483
4 Literaturverzeichnis	491
5 Sachregister	521