

Hartmut Kreikebaum

Strategische Unternehmensplanung

2., vollständig überarbeitete Auflage

Verlag W Kohlhammer
Stuttgart Berlin Köln Mainz

Gliederung

Verzeichnis der Abkürzungen	14
Verzeichnis der Abbildungen	15
Einleitung	17
1. Zweck des Lehrbuchs	17
2. Aufbau des Lehrbuchs	18

Erster Teil: Grundlagen der strategischen Unternehmensplanung

I. Begriffliche Abgrenzungen	23
A. Planen, Planung, Plan	23
1. Planen	23
2. Planung	23
3. Plan	24
B. Strategien	24
1. Etymologische Ableitung	24
2. Unternehmensstrategien	25
C. Strategische Unternehmensplanung	26

II. Bisherige Entwicklung und Zweck der strategischen Unternehmensplanung	28
A. Bisherige Entwicklung	28
B. Zweck der strategischen Unternehmensplanung	31

III. Inhalt der strategischen Unternehmensplanung	32
A. Das Unternehmen und seine Umwelt	32
1. Begriffliche Klärung	32
2. Arten von Umweltbedingungen	33
a) Gesetzliche Umweltbedingungen	34
b) Ökonomische Umwelt	35
c) Technologische Umwelt	37
d) Sozio-kulturelle Umwelt	38
e) Ökologische Umwelt	38

3. Strategische Analyse der Unternehmenssituation	39
a) Werte und Grundeinstellungen der Führungskräfte.	39
b) Potential- und Lückenanalyse.	41
c) Stärken-/Schwächenanalyse.	44
B. Absichten.	46
C. Strategien.	50
1. Arten von Strategien.	50
2. Die Auswahl von Strategien.	55
a) Die Suche nach Strategien.	55
b) Die Formulierung und Bewertung von Strategien.	55
D. Maßnahmen.	56
E. Ziele.	57
F. Strategische Kontrolle.	58

IV. Instrumente und Entscheidungshilfen der strategischen Unternehmensplanung 60

A. Konkurrentenanalyse.	61
1. Begriff und Voraussetzungen.	61
2. Notwendigkeit der Konkurrentenanalyse für die strategische Unternehmensplanung.	62
3. Gegenstand und Anwendungsmöglichkeiten.	62
4. Kritische Stellungnahme.	62
B. Die Analyse der Branchenstruktur nach Porter.	64
1. Begriffliche Abgrenzungen.	64
2. Vorgehensweise.	64
3. Anwendungsmöglichkeiten der Branchenstrukturanalyse.	66
4. Kritische Stellungnahme.	66
C. Marktanalyse.	66
1. Begriffliche Abgrenzung.	67
2. Gegenstand und Voraussetzungen.	67
3. Das Schema der Marktabgrenzung von Abell.	70
4. Bedeutung der Marktanalyse.	71
5. Kritische Stellungnahme.	71
D. Produktlebenszyklus.	71
1. Begriffliche Abgrenzung.	71
2. Darstellung des Produktlebenszyklus.	72
3. Anwendungsmöglichkeiten und Bedeutung des Produktlebenszyklus für die strategische Unternehmensplanung.	73
4. Kritische Stellungnahme.	74
E. Erfahrungskurvenanalyse.	75
1. Begriffliche Abgrenzung und Begründung.	75
2. Vermutete Ursachen des Erfahrungskurveneffektes.	77
a) Theorie der Lernkurven.	77

b) Größendegression	77
c) Technischer Fortschritt	78
d) Rationalisierungsmaßnahmen	78
3. Die Erfahrungskurve: Darstellung und empirische Untersuchungen	78
a) Darstellung der Erfahrungskurve	78
b) Die Erfahrungskurve im Lichte empirischer Untersuchungen	80
4. Die Anwendung der Erfahrungskurve in der strategischen Unternehmensplanung	81
a) Der Zusammenhang zwischen Marktanteil, Kostenposition und Gewinnspanne	81
b) Preisstrategien und Erfahrungskurve	83
5. Kritische Stellungnahme	83
a) Meß- und datentechnische Probleme	83
b) Theoretische Fundierung	84
c) Anwendung der Erfahrungskurve zur Strategiebestimmung	84
F. Portfoliomethoden	85
1. Begriffliche Abgrenzung und Voraussetzungen	85
2. Arten und Einsatzmöglichkeiten	86
a) Das Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio	86
b) Das Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio	88
3. Kritische Stellungnahme	89
G. Die Wertschöpfungskette nach Porter	91
1. Begriffliche Abgrenzung	91
2. Die Grundstruktur der Wertschöpfungskette	92
3. Kritische Stellungnahme	93
H. Die Szenario-Analyse	93
1. Begriff und Konzeption	93
2. Vorgehensweise	94
3. Kritische Beurteilung	94
I. Instrumente zur expliziten Berücksichtigung der Unsicherheit	95
1. Sensitivitätsanalysen	95
2. Risikoanalysen	96
3. Entscheidungsbaumanalysen	96
4. Kritische Stellungnahme und Ausblick	97
J. Das PIMS-Programm	97
1. Begriff und Entstehung	97
2. Vorgehensweise und Ergebnisse	98
3. Kritische Stellungnahme	100
K. Zusammenfassung	102
V. Organisatorische Gestaltung der strategischen Unternehmensplanung	104
A. Planungsaktivitäten und Planungsträger	105
1. Planungsaktivitäten	105

2. Planungsträger106
3. Zuordnung der Planungsaktivitäten zu den Planungsträgern106
a) Unternehmensleitung106
b) Geschäftsbereichsleiter108
c) Funktionsbereichsleiter109
d) Planungsabteilung109
e) Gremien111
B. Strategische Geschäftseinheiten und Aufbauorganisation111
1. Strategische Geschäftseinheiten111
2. Der Zusammenhang zwischen strategischen Geschäftseinheiten und Unternehmensorganisation113
3. »Structure follows strategy«113
C. Hilfsmittel der organisatorischen Strukturierung eines Systems der strategischen Unternehmensplanung115
1. Formalisierung115
2. Standardisierung116
3. Dokumentation116
D. Die Strukturierung des strategischen Planungsprozesses118
1. Begriff und Inhalt des strategischen Planungsprozesses118
2. Synoptischer versus inkrementaler Ansatz119
a) Begriffliche Vorbemerkung119
b) Das Phasenschema von Vancil/Lorange als synoptischer Ansatz119
c) Der Vergleich des synoptischen und des inkrementalen Ansatzes aufgrund empirischer Untersuchungen120
3. Arten des Abstimmungsprozesses121
a) Planung von oben versus Planung von unten122
b) Das Gegenstromverfahren122
4. Darstellung des Planungsablaufs im Planungskalender123
5. Der Planungszeitraum als Einflußgröße des Planungsablaufs und seine Bestimmungsfaktoren124
a) Bisherige Ausgangsposition124
b) Bestimmungsfaktoren des Planungszeitraums124
E. Aufbau- und ablauforganisatorische Verknüpfung von strategischer und operativer Planung125
1. Begriff und Inhalt der operativen Planung125
2. Formen der Verknüpfung von strategischer und operativer Planung126
a) Mögliche Betrachtungsweisen126
b) Loslösung127
c) Koppelung127
VI. Einführung und Weiterentwicklung eines strategischen Planungssystems129
A. Überblick über die vorliegenden empirischen Untersuchungen129
1. Englischsprachige Untersuchungen130

a) Die Untersuchungen von Henry130
b) Die Untersuchungen von Ringbakk130
c) Die Untersuchung von Taylor/Irving131
2. Deutschsprachige Untersuchungen131
a) Die Untersuchungen von Thanheiser/Patel131
b) Die Untersuchung von Esser/Kirsch131
c) Die eigenen Untersuchungen131
B. Die Initiierung einer strategischen Unternehmensplanung134
1. Gründe für die Einführung eines strategischen Planungssystems134
2. Auftraggeber und Beauftragte bei der Konzipierung eines strategischen Planungssystems.135
C. Die Konzipierung eines strategischen Planungssystems.135
1. Beginn und Dauer der Konzeptionsphase.135
2. Akteure und Kooperationsformen während der Konzipierung des strategischen Planungssystems.135
a) Akteure135
b) Kooperationsformen136
D. Die Weiterentwicklung der strategischen Planung.137
E. Die Einführung und Weiterentwicklung eines strategischen Planungssystems als Akzeptanzproblem139

Zweiter Teil: Kritik der bisherigen Planungspraxis und Darstellung einer neuen Konzeption der strategischen Unternehmensplanung

I. Kritische Überlegungen zur bisherigen Planungspraxis142
A. Kritik am Vorrang des Handelns und der operativen Planung vor strategischem Planen143
B. Kritische Überprüfung der Instrumente und Entscheidungshilfen143
1. Mangelnde Verknüpfung von Instrumenten, Entscheidungshilfen und strategischer Planung144
2. Möglichkeiten des Einsatzes von Instrumenten und Entscheidungshilfen unter dem Gesichtspunkt des qualitativen Wachstums.145
C. Kritische Würdigung der Organisationsaspekte145
1. Tendenzielle Verselbständigung und Aufgabenausweitung der Planungsstäbe. f146
2. Mangelnde Partizipation der Beteiligten und der Betroffenen bei der Einführung und Weiterentwicklung der strategischen Planung147
3. Organisatorische Anforderungen an ein System der strategischen Unternehmensplanung148

II. Eine Konzeption der strategischen Unternehmensplanung	.149
A. Kritik an den bisherigen konzeptionellen Ansätzen	.149
B. Der konzeptionelle Zusammenhang von Absichten, Strategien, Maßnahmen und Zielen	.150
1. Praktisches Beispiel	.150
2. Theoretische Darstellung	.151

Dritter Teil: Eigener Ansatz zur Lösung inhaltlicher Probleme der strategischen Unternehmensplanung und deren Berücksichtigung in strategischen Planungssystemen

I. Grundlegende Kriterien für die inhaltliche Neugestaltung der strategischen Unternehmensplanung	.156
A. Die Problematik der Verwendung wertender Beurteilungskriterien	.156
B. Einzelkriterien	.158
1. Kooperative versus singulare Willensbildung	.159
2. Gesamtverantwortung versus Verfolgung von Einzelinteressen	.160
3. Offenheit versus Abgeschlossenheit	.161
C. Zusammenfassung	.162

II. Unterschiedliche Interessen als Ausgangspunkt für die inhaltliche Gestaltung der strategischen Planung	.163
A. Das Unternehmen als Träger unterschiedlicher Interessen	.164
1. Eigentümer und Kapitalgeber	.164
2. Kunden	.165
3. Mitarbeiter	.165
4. Lieferanten	.166
5. Kommune und Gesellschaft	.166
B. Die Berücksichtigung der unterschiedlichen Interessen durch Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung	.167
1. Begriff und Notwendigkeit der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens	.167
a) Begriffliche Vorbemerkung	.167
b) Notwendigkeit	.169
2. Voraussetzungen und Grenzen der praktischen Durchsetzung	.170
C. Die Berücksichtigung der unterschiedlichen Interessen durch Beachtung ökologischer Anforderungen	.172
1. Sparsame Verwendung begrenzter Ressourcen	.173
2. Vermeidung von Umweltverschmutzung	.173
3. Die Forderung nach einem qualitativen Wachstum als Konsequenz begrenzter Ressourcen und gestiegener Umweltbelastung	.174

III. Veränderungen des Inhalts der strategischen Planung unter dem Gesichtspunkt der gesellschaftlichen und ökologischen Verantwortung des Unternehmens.	177
A. Neuorientierung der unternehmerischen Absichten.	177
B. Entwicklung veränderter und neuer Strategien und Maßnahmen unter Beachtung ihrer ökologischen Auswirkungen.	179
1. Reduzierung des Ressourcenverbrauchs (Rohstoffe und Energien) . . .	180
2. Die Strategie der Rezyklierung.	181
3. Der Ersatz umweltschädigender durch umweltfreundliche Technologien.	182
4. Passiver Umweltschutz durch umweltfreundliche Produktpolitik . . .	183
5. Verhinderung, Beseitigung und Verminderung von Umweltschäden durch aktiven Umweltschutz.	185
C. Auswirkungen auf die Unternehmensziele.	187
IV. Die Auswirkungen der inhaltlichen Veränderungen.	188
A. Änderungen innerhalb des Planungssystems.	188
B. Umgestaltung der Instrumente und Entscheidungshilfen.	189
1. Produktbezogene Instrumente.	189
2. Verfahrensbezogene Instrumente.	189
C. Änderungen der organisatorischen Elemente.	191
1. Veränderungen organisatorischer Strukturelemente.	191
2. Organisatorische Maßnahmen zur Bildung eines gesellschaftlich-ökologischen Bewußtseins.	192
Literaturverzeichnis.	195
Stichwortverzeichnis.	215