

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	XII
Darstellungsverzeichnis	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XV

<b>Einleitung</b>	1
-------------------	---

## **Erster Teil** **Begriffliche und methodische Grundlagen**

<b>A. Strategische Planung</b>	11
I. Begrifflicher Bezugsrahmen	11
1. Das Substantiv „Strategie“ und das Adjektiv „strategisch“	12
a) Die etymologische Wurzel des Strategie – Begriffs	12
b) Begriffsübertragung in die Betriebswirtschaftslehre	12
c) Das Dilemma unterschiedlicher Definitionen	13
d) Begriffsentfaltung	14
aa) Hinweise zur Methodik der Begriffsentfaltung	14
bb) Begriffseinzelmerkmale des Adjektiv „strategisch“	15
2. Der Plan bzw. die Planung	16
a) Die etymologische Wurzel des Planungs - Begriffs	16
b) Begriffsentfaltung	18
3. Synthese der Begriffseinzelmerkmale des Adjektiv „strategisch“ und des Substantiv „Planung“	19
4. Strategische Planung – Eine Definition	20
5. Abgrenzung zur operativen Planung	21
II. Resümee	22

<b>B.</b>	<b>Planungsmodelle</b>	25
I.	Planungsverläufe	25
1.	Retrograder Planungsverlauf	25
2.	Progressiver Planungsverlauf	25
3.	Das Gegenstromverfahren	26
4.	Mischformen	27
II.	Planungsphasen	28
1.	Phasen der Problembearbeitung	28
a)	Methodische Konzeption	28
b)	Spezifizierung der Problemzonen	30
2.	Ablaufschritte der strategischen Planung	32

## Zweiter Teil

### Die betriebswirtschaftlich – ökonomische Zielbildung

<b>A.</b>	<b>Elementare Grundzüge der betrieblichen Wertschöpfung</b>	35
I.	Die Wertschöpfungskette	35
II.	Ökonomische Wachstumsgrößen	38
1.	Grundbegriffe	39
a)	Kosten, Umsatz, Gewinn	39
b)	Deckungsbeitrag	41
2.	Kapitaleinsatz	42
a)	Eigen- und Fremdkapitaleinsatz	42
b)	Kapitalanlage und Kapitalinvestition	43
3.	Zentrale Rentabilitätskriterien	44
a)	Gesamt- und Eigenkapitalrentabilität	44
b)	Der Leverage – Effekt	45
III.	Der Shareholder Value und Stakeholder – Ansatz	47
<b>B.</b>	<b>Unternehmensziele und –strategien</b>	51
I.	Gewinnmaximierung als hypothetischer Idealzustand	51
1.	Das betriebswirtschaftliche Zielsystem	54
2.	Zielbeziehungen	56
a)	Monetäre Zielelemente	56
aa)	Umsatzmaximierung versus Kostenminimierung	57
bb)	Absatzmaximierung versus Verkaufspreismaximierung	59

cc) Kostenminimierung versus Gewinnmaximierung	59
b) Ableitung ökonomischer Prinzipien	60
c) Anmerkungen zur Integration nicht-monetärer Ziele	61
3. Prozeß der Zielbildung	63
II. Der Focus betrieblicher Wachstumsstrategien	66
III. Vergleich zwischen Ist-Zustand und Idealzustand	68
1. Die Gap-Analyse	68
2. Abgrenzung der Problemzonen	71
3. Strategisch relevante Fragestellungen	72
IV. Phasen der strategischen Unternehmensplanung	74

Dritter Teil

## **Die Untersuchung externer und interner Rahmenbedingungen**

<b>A. Die Umweltanalyse</b>	<b>79</b>
I. Skizzierung eines Umweltmodells	79
1. Allgemeine Zielsetzung	79
2. Spezifizierung der Umweltzonen	80
a) Globale Umweltzonen	82
aa) Gesetzliche Rahmenbedingungen	83
bb) Ökonomische Rahmenbedingungen	83
cc) Soziologische Rahmenbedingungen	85
dd) Technologische Rahmenbedingungen	85
ee) Ökologische Rahmenbedingungen	86
ff) Resümee	87
b) Spezifische Umweltzonen	87
aa) Analyse der Branchen	88
bb) Analyse der Märkte	89
II. Methoden und Techniken der Umweltprognose	91
1. Die Delphi – Methode	93
a) Allgemeine Zielsetzung	93
b) Der Ablauf einer Delphi – Befragung	95
c) Bewertung	98
2. Die Szenario – Technik	99
a) Allgemeine Zielsetzung	99
b) Darstellungstechnik	100

c)	Bewertung	103
<b>B.</b>	<b>Methoden und Modelle der Unternehmensanalyse</b>	105
I.	Skizzierung eines Unternehmensmodells	105
1.	Allgemeine Zielsetzung – Potentialanalyse	105
2.	Spezifizierung der Problemzonen	106
II.	Führungs- und organisationsbedingte Wachstumschancen oder -risiken	108
1.	Wachstumsschwellen	109
a)	Phase I –Führungskrise	109
b)	Phase II –Autonomiekrise	111
c)	Phase III –Kontrollkrise	113
d)	Phase IV –Linien – Stab – Krise	114
e)	Phase V –Generationskrise?	115
2.	Bewertung	115
III.	Stärken – Schwächen – Analyse	116
1.	Allgemeine Zielsetzung	116
2.	Vorgehensweise	117
3.	Bewertung	119
IV.	Benchmarking	120

## Vierter Teil

### **Einsatz und Anwendung ausgewählter Planungsinstrumente**

<b>A.</b>	<b>Produktions- und Absatzplanung</b>	125
I.	Das Dilemma der Abstimmung von Produktion und Absatz	125
II.	Das Grundprinzip der Lagerhaltung	129
<b>B.</b>	<b>Die Erfahrungskurvenanalyse</b>	131
I.	Die Lernkurve	131
II.	Die Erfahrungskurve	134
III.	Bewertung	138
<b>C.</b>	<b>Der Produkt – Lebens – Zyklus</b>	141
I.	Allgemeine Charakteristik	141
II.	Das integrierte Modell	141
III.	Das solitäre Modell	143
1.	Erklärungsansatz - logistische Diffusion	144

---

2.	Die Wachstumskennzahl – Cash – flow	148
3.	Die Produkt – Lebens – Zyklen	149
a)	Die (Markt-) Einführungsphase	149
b)	Die (Markt-) Wachstumsphase	150
c)	Die (Markt-) Reifephase	152
d)	Die (Markt-) Sättigungsphase	152
e)	Die (Markt-) Degenerationsphase	153
4.	Altersmischung	153
5.	Relaunch	156
IV.	Bewertung	159
<b>D.</b>	<b>Die Portfolio - Methode</b>	161
I.	Allgemeine Konzeption	161
1.	Das Marktanteils – Marktwachstums – Portfolio	163
a)	Aufbau und Normstrategien	163
b)	Portfolio – Analyse – Ein Fallbeispiel	165
aa)	Question – Marks	167
bb)	Stars	169
cc)	Cash – Cows	172
dd)	Poor – Dogs	172
ee)	Dokumentation der Entscheidungen	173
c)	Bewertung	174
2.	Das Marktattraktivitäts – Wettbewerbsvorteils – Portfolio	175
II.	Bewertung der Portfolio – Methode	180
<b>Schlußbetrachtung und Ausblick</b>	181	
Literaturverzeichnis	185	
Stichwortverzeichnis	193	

