

Inhaltsübersicht

Inhalt	6
Vorwort	15
1 Planung	18
Teil I – Erkennen von Chancen	45
2 Sozio-ökonomisches Umfeld	50
3 Technologische Entwicklungen	78
4 Beschaffungsmöglichkeiten	112
5 Marktveränderungen	140
6 Kooperationschancen	172
7 Chancen im eigenen Unternehmen	216
Teil II – Strategische Planung	241
8 Zukunftsvisionen	250
9 Portfoliotechnik	270
10 PIMS-Daten	300
11 Umsetzung	324
Teil III – Operative Planung	357
12 Mittelfristige Planung	364
Leadership und Planung	386
14 Budgetierung	396
15 Projektplanung	420
16 Anlagenplanung	461
Investitionsantrag	462
Bildnachweis	465
Literaturverzeichnis	466
Firmenverzeichnis	470
Register	472

Inhalt

15 Vorwort



18 **1 Planung**

20 **Grundidee**

22 **Evolution**

23 Budgetierung: Hauptinstrument der Nachkriegszeit

24 Langfristige Planung: Hauptinstrument in den 60er und 70er Jahren

26 Strategische Planung: Hauptinstrument in den 80er und 90er Jahren

27 Zukunft: Mehr visionäre und wertorientierte Planungen

29 **Voraussetzungen**

30 Planung muss mit Führungsphilosophie übereinstimmen

32 Planung muss fundiert sein

36 Planungsabwicklung muss geregelt sein

42 **Zusammenfassung**

45 **Teil I – Erkennen von Chancen**

47 **Einleitung**



50 **2 Sozio-ökonomisches Umfeld**

51 **Volkswirtschaftliches und politisches Umfeld**

52 Wirtschaftsräume werden größer

53 Wirtschaftsräume werden globaler

55 Liberalisierungsströmung öffnet ganze Märkte

56 Konjunkturschwankungen scheinen abzunehmen

59 **Demographisches und soziales Umfeld**

60 Lebenserwartung nimmt kontinuierlich zu

61 Wohlstand steigt und Wohlstandsgefälle verändert sich

63 Verschiedene Nationalitäten durchmischen sich zunehmend

64 Individualisierung, aber auch «Cocooning-Wunsch» werden stärker

65 Kommunikation und Distribution werden direkter

66 **Ökologisches Umfeld**

68 Gesellschaft und Staat beeinflussen das Umweltverhalten

70 Unternehmen profilieren sich ökologisch

72 Unternehmen informieren über ihr Ökologieverhalten

Zusammenfassung	76
 3 Technologische Entwicklungen	78
Tendenzen	82
Technologie-Lebenszyklus	87
Technologien entwickeln sich entlang einer S-Kurve	87
Vier Phasen des Lebenszyklus werden unterschieden	90
Technologie-Prognosen schätzen das Entwicklungspotenzial	94
Technologieanalyse	96
Liste aller Technologien erstellen	100
Relevante Technologien bestimmen	102
Relevante Technologien bewerten	105
Zusammenfassung	110
 4 Beschaffungsmöglichkeiten	112
Tendenzen	114
Der Einkauf war traditionell ein ausführendes Organ	116
Der Einkauf sieht den Lieferanten als Partner	119
Der Einkauf wird in die gesamte Wertschöpfungskette integriert	123
Strategien	126
Artikelvielfalt wird definiert	127
Lieferantenbeziehungen werden festgelegt	129
Organisatorische Eingliederung wird bestimmt	130
Wertprinzipien wird formuliert	131
Führung	132
Die Lieferantenleistung wird überwacht	133
Die Lieferantenintegration wird beobachtet	135
Die Leistung der Einkaufsmitarbeiter wird beurteilt	136
Zusammenfassung	138
 5 Marktveränderungen	140
Produktlebenszyklus	142
Die Theorie unterscheidet vier Phasen	144
Die Lebenszyklen verlaufen in der Praxis oft anders als in der Theorie	148



151	Frühindikatoren
152	Die Beobachtung des Marktanteils ist unerlässlich
153	Die Fühlen des Kundenpulses gibt wertvolle Hinweise
155	Die Sichtung von Verkaufsberichten gibt Anregungen
155	Die Auswertung von Reklamationen gibt Anstöße

156	Kundenanalyse
156	Der Kunde wird individueller
158	Der Kunde wird komplexer

160	Distributionsanalyse
160	Distributionswege werden kürzer
162	Distributionswege werden vielfältiger

165	Konkurrenzanalyse
165	Anbieter operieren konzentrierter
167	Anbieter operieren globaler

170	Zusammenfassung
-----	------------------------



172 **6 Kooperationschancen**

174	Formen
177	Auch mit Beteiligungen wird Einfluss ausgeübt
178	Betriebsteile werden durch Kauf von Aktiven und Passiven integriert
180	Bei Fusionen verschmelzen Firmen zu einer neuen Einheit
184	Konsortien werden für konkrete Projekte gebildet
185	Die Zeit der Kartelle ist vorbei
186	Interessengemeinschaften können Kartellen ähnlich werden
187	Das Franchising ermöglicht ein explosives Wachstum
189	Virtuelle Unternehmen sind erst im Entstehen begriffen

191	Chancen
192	Horizontale Verbindungen bieten viele Konsolidierungsvorteile
196	Vertikale Verbindungen können Wettbewerbspositionen zementieren
199	Diagonale Verbindungen schaffen neue Entfaltungsmöglichkeiten

201	Realisierung
202	Partner müssen gezielt gesucht werden
203	Bewertung möglichst an die Zukunft binden
208	Holdingstrukturen vereinfachen die Konzernführung
211	Integration entscheidet oft über den Erfolg von Zusammenschlüssen

214	Zusammenfassung
-----	------------------------

7 Chancen im eigenen Unternehmen	216
Zufriedene Mitarbeiter	219
Die Mitarbeiterzufriedenheit hängt nicht allein vom Lohn ab	220
Die Mitarbeiterzufriedenheit wird mit Hilfe von Befragungen überwacht	223
Zufriedene Kunden	227
Die Kundenzufriedenheit korreliert mit dem relativen Kundennutzen	228
Die Kundenzufriedenheit wird immer häufiger durch Befragungen ermittelt	232
Zufriedene Aktionäre	234
Zusammenfassung	238
Teil II · Strategische Planung	241
Einleitung	243
8 Zukunftsvisionen	250
Evaluation wichtiger Wettbewerbskräfte	252
Eintrittsbarrieren reduzieren die Gefahr neuer Konkurrenten	253
Aus neuen Technologien können neue Substitutionsprodukte hervorgehen	254
Die Machtverhältnisse zwischen Anbietern und Abnehmern können sich ändern	254
Verhandlungsstärke der Lieferanten kann zunehmen	255
Heftige Rivalität unter bestehenden Anbietern drückt auf Gewinnmargen	255
Einschätzung künftiger Turbulenzen	256
Berücksichtigung der Motivationsfaktoren von Stakeholdern	259
Bestimmung der Grundstrategie	260
Anpassung an die Risikofähigkeit	263
Betreiben von Frühaufklärung	264
Zusammenfassung	268
9 Portfoliotechnik	270
Entstehungsgeschichte	272
Größere Erfahrung führt zu tieferen Kosten	272
Großes Marktwachstum führt zu besseren Margen	276



- 390 **Essenz, keine Details**
- 391 **Menschen, keine Zahlen**
- 392 **Kultur, nicht Richtlinien**
- 393 **Belohnen, nicht strafen**
- 394 **Flexibilität, keine Erstarrung**



396 **14 Budgetierung**

- 401 **Marketing- und Verkaufsbudget**
- 401 Der Umsatz wird immer zuerst budgetiert
- 403 Kommunikations- und Abteilkosten folgen später
- 404 Produkterfolge lassen sich erst zum Schluss errechnen
- 405 **Produktionsbudget**
- 405 Produktionsprogramm wird aufgestellt
- 406 Herstellungskosten werden flexibel budgetiert
- 408 Details werden in Einzelbudgets festgehalten
- 409 **Beschaffungsbudget**
- 411 **Forschungs- und Entwicklungsbudget**
- 412 **Budget der Verwaltung**
- 414 **Investitionsbudget**
- 415 **Gesamtbudget**
- 418 **Zusammenfassung**



420 **15 Projektplanung**

- 424 **Auftrag**
- 425 Projektziel definieren
- 427 Organisatorische Einordnung bestimmen
- 432 Ressourcenzuteilung klären
- 434 Zeitliche Abwicklung festhalten
- 436 **Realisierungsplanung**
- 436 Projekt technisch strukturieren
- 437 Projekt nach Aufgabenpaketen gliedern
- 438 Arbeitsablauf festhalten
- 440 Realisierungsplan optimieren

Durchführung und Überwachung	444
Qualität sichern	444
Termin- und Kostenabweichungen möglichst früh analysieren	447
Projektdokumentation nicht vergessen	448
Sich stets an Erfolgsmerkmale von Projekten erinnern	449
Abschluss	452
Endprodukt übergeben	453
Projektergebnisse bewerten	455
Projektorganisation auflösen	457
Zusammenfassung	458
Anhang	461
Investitionsantrag	462
Bildnachweis	465
Literaturverzeichnis	466
Firmenregister	470
Register	472