

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Unternehmensspezifische Bewertung von Produkt-Markt-Strategien</b> . . . . .	<b>9</b>
1.1. Bewertung von Produkt-Markt-Strategien im Gesamtsystem der strategischen Planung . . . . .	11
1.1.1. Produkt-Markt-Strategien als Teil der Gesamtstrategie . . . . .	12
1.1.2. Informationsverarbeitende Methoden in der strategischen Planung . .	13
1.1.3. Bewertung als Teilaufgabe im strategischen Entscheidungsprozeß . . .	14
1.2. Bausteine einer Theorie der Bewertung von Produkt-Markt-Strategien . . . .	15
1.2.1. Anforderungen an die Bewertung von Produkt-Markt-Strategien . . .	17
1.2.2. Methoden zur Bewertung von Produkt-Markt-Strategien und ihre unternehmensspezifische Eignung . . . . .	18
1.2.3. Methodensysteme zur Bewertung von Produkt-Markt-Strategien und ihre unternehmensspezifische Eignung . . . . .	19
<b>2. Anforderungen an die Bewertung von Produkt-Markt-Strategien</b> . . . . .	<b>21</b>
2.1. Entscheidungsfeld der Produkt-Markt-Strategie . . . . .	22
2.1.1. Gestaltungsalternativen der Produkt-Markt-Strategie . . . . .	24
2.1.1.1. Strategische Geschäftsfelder als Bausteine von Produkt-Markt-Strategien . . . . .	27
2.1.1.2. Definition und Auswahl strategischer Geschäftsfelder . . . . .	32
2.1.1.3. Ausgestaltung der einzelnen strategischen Geschäftsfelder . . . . .	44
2.1.2. Ziele und Interessen der Produkt-Markt-Strategie . . . . .	49
2.1.3. Wirkungsrelationen zwischen den Zielen und den Gestaltungs- alternativen der Produkt-Markt-Strategie . . . . .	54
2.1.3.1. Entscheidungsrelevante Merkmale von Wirkungsrelationen . . . . .	55
2.1.3.1.1. Wirkungsintensität der Erfolgsfaktoren . . . . .	55
2.1.3.1.2. Multidimensionale Kausalstrukturen der Erfolgspotentiale . . . . .	59
2.1.3.1.2.1. Multiple Kausalitäten . . . . .	60
2.1.3.1.2.2. Wirkungsinterdependenzen der Erfolgsfaktoren . . . . .	61
2.1.3.1.2.3. Hierarchie der Erfolgsfaktoren und Wirkungsrelationen . . . . .	65
2.1.3.1.2.4. Rückkopplungsbeziehungen . . . . .	65
2.1.3.1.3. Dynamik der multidimensionalen Kausalstruktur . . . . .	68
2.1.3.1.4. Heterogenität der strategischen Geschäftsfelder . . . . .	71
2.1.3.2. Geschäftsfeldspezifische Wirkungsrelationen . . . . .	72
2.1.3.2.1. Unternehmensbezogene Erfolgsfaktoren . . . . .	74
2.1.3.2.1.1. Marktposition . . . . .	74
2.1.3.2.1.2. Infrastruktur . . . . .	77
2.1.3.2.1.3. Rohstoffe und Halbfabrikate . . . . .	78

2.1.3.2.1.4.	Technologische Basis . . . . .	79
2.1.3.2.1.5.	Personal . . . . .	80
2.1.3.2.1.6.	Wertschöpfungsprozeß . . . . .	81
2.1.3.2.1.7.	Kapital- und Finanzströme . . . . .	84
2.1.3.2.2.	Geschäftsfeldbezogene Erfolgsfaktoren . . . . .	84
2.1.3.2.2.1.	Technologische Entwicklung . . . . .	85
2.1.3.2.2.2.	Wettbewerb . . . . .	86
2.1.3.2.2.3.	Absatzmärkte . . . . .	89
2.1.3.2.2.4.	Beschaffungsmärkte . . . . .	91
2.1.3.2.2.5.	Gesamtwirtschaft und Gesellschaft . . . . .	92
2.1.3.3.	Geschäftsfeldübergreifende Wirkungsrelationen . . . . .	93
2.1.3.3.1.	Gemeinsame Erfolgsfaktoren . . . . .	95
2.1.3.3.2.	Nichtadditive Erfolgspotentialbeiträge . . . . .	100
2.1.4.	Informationsbasis für die Bewertung von Produkt-Markt-Strategien . . . . .	101
2.1.4.1.	Entscheidungsrelevante Informationsbasis . . . . .	102
2.1.4.2.	Informationsunschärfe . . . . .	103
2.1.4.3.	Informationsquellen . . . . .	107
2.2.	Organisationale Anforderungen an die Bewertung von Produkt-Markt-Strategien . . . . .	110
2.2.1.	Planungs- und Entscheidungsprozesse in der Unternehmensführung . . . . .	111
2.2.1.1.	Der Ablauf von Planungs- und Entscheidungsprozessen . . . . .	112
2.2.1.1.1.	Multipersonale Entscheidungsprozesse . . . . .	114
2.2.1.1.2.	Phasen des Entscheidungsprozesses . . . . .	116
2.2.1.2.	Teilaufgaben des Planungs- und Entscheidungsprozesses . . . . .	122
2.2.1.2.1.	Problemerkennung und -diagnose . . . . .	124
2.2.1.2.2.	Entwicklung von Strategiealternativen . . . . .	130
2.2.1.2.3.	Bewertung von Strategiealternativen . . . . .	133
2.2.1.2.4.	Auswahl einer Strategie . . . . .	142
2.2.1.2.5.	Strategierealisierung und -kontrolle . . . . .	143
2.2.2.	Formale Organisationsmodelle der Unternehmensführung . . . . .	145
2.2.2.1.	Aufbauorganisation der strategischen Unternehmensführung . . . . .	146
2.2.2.1.1.	Horizontale Aufgabengliederung der Unternehmensführung . . . . .	146
2.2.2.1.2.	Vertikale Aufgabengliederung der Unternehmensführung . . . . .	150
2.2.2.1.3.	Zentralisierungsgrad der Unternehmensführung . . . . .	151
2.2.2.2.	Ablauforganisation der strategischen Unternehmensführung . . . . .	155
2.2.2.2.1.	Gliederung der Planungsaufgaben . . . . .	155
2.2.2.2.2.	Formalisierungsgrad der Planung . . . . .	157
2.2.2.2.3.	Planungsablauf . . . . .	157
3.	<b>Bewertungsmethoden für Produkt-Markt-Strategien und ihre charakteristischen Anwendungsfelder . . . . .</b>	<b>161</b>
3.1.	Dokumentation und Prüfung strategischer Erfolgsfaktoren . . . . .	163
3.1.1.	Checklisten-Methoden . . . . .	163
3.1.2.	Strategieprofil-Methoden . . . . .	173
3.2.	Berücksichtigung von Wirkungsrelationen auf Geschäftsfeld-Ebene . . . . .	177
3.2.1.	Prioritätskennziffern zur Bewertung von Geschäftsfeld-Strategien . . . . .	178

3.2.1.1.	Nutzwertanalysen zur Bewertung von Geschäftsfeldstrategien . . . .	178
3.2.1.2.	Bewertung von Geschäftsfeldstrategien mit Hilfe des Analytic Hierarchy Process . . . . .	194
3.2.1.3.	Nichtlineare Prioritätskennziffernmodelle zur Bewertung von Geschäftsfeldstrategien . . . . .	200
3.2.2.	Kontingenztheorien zur Bewertung von Geschäftsfeldstrategien: Strategische Portfolio-Analyse . . . . .	206
3.3.	Berücksichtigung von Wirkungsrelationen und Strategiefolgen auf Geschäftsfeld-Ebene . . . . .	234
3.3.1.	Investitionstheoretische Methoden: Investitionsrechnung und Capital Asset Pricing Model . . . . .	235
3.3.2.	Geschäftsfeld-Simulation . . . . .	246
3.4.	Berücksichtigung von Wirkungsrelationen und Strategiefolgen auf Portfolio- Ebene: Gap-Analyse und strategische Portfolio-Simulation . . . . .	275
3.5.	Berücksichtigung von Wirkungsrelationen und Strategiefolgen auf Geschäftsfeld- und Portfolio-Ebene: Unternehmens-Simulation . . . . .	286
4.	Bewertungsmethodensysteme für Produkt-Markt-Strategien . . . . .	302
4.1.	Dekomposition der Bewertung von Produkt-Markt-Strategien . . . . .	304
4.1.1.	Dekomposition nach den Komponenten des Entscheidungsfeldes . . .	306
4.1.2.	Dekomposition nach dem Strukturierungsgrad des Entscheidungsfeldes . . . . .	308
4.1.3.	Hierarchische Dekomposition . . . . .	310
4.2.	Verknüpfung der einzelnen Bewertungsmethoden . . . . .	311
4.2.1.	Vermaschungsgrad und Formalisierungsgrad . . . . .	311
4.2.2.	Reihen- und Parallelschaltung . . . . .	312
4.2.3.	Starrer Ablauf und ereignisabhängige Verzweigung . . . . .	313
5.	Zur Weiterentwicklung der Theorie der Bewertung von Produkt-Markt- Strategien . . . . .	315
	Literaturverzeichnis . . . . .	316