

Bewertung von Produkt-Markt-Strategien

Theorie und Methoden

Von

Prof. Dr. Klaus D. Wilde

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT	
Fachbereich 1	
Gesamtbibliothek	
Betriebswirtschaftslehre	
Inv.-Nr. :	40.260
Abteil.-Nr. :	A 28/1747
Sachgebiete:	1. 2. 2. 2
	5. 2. 1. 7
	9. 9. 3

00 256308
110



Duncker & Humblot · Berlin

Inhaltsverzeichnis

1. Unternehmensspezifische Bewertung von Produkt-Markt-Strategien	9
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
2. Anforderungen an die Bewertung von Produkt-Markt-Strategien	21
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	11
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.	Bewertungsmethoden für Produkt-Markt-Strategien und ihre charakteristischen Anwendungsfelder	161
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