

Wolfgang Ossadnik

# Mehrzielorientiertes strategisches Controlling

Methodische Grundlagen und Fallstudien  
zum führungsunterstützenden Einsatz des  
Analytischen Hierarchie-Prozesses

Mit 26 Abbildungen  
und 100 Tabellen

Physica-Verlag

Ein Unternehmen  
des Springer-Verlags

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Management und Controlling als Funktionen strategischer Führung</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Multikriterielle Entscheidungsverfahren als Instrumente zur Unterstützung strategischer Entscheidungen</b> .....	<b>7</b>
2.1	Investitionsrechnungen als Instrumente zur Unterstützung strategischer Entscheidungen .....	7
2.2	Zur Unterstützung strategischer Entscheidungen: Investitionsrechnungen versus multikriterielle Entscheidungsverfahren .....	8
<b>3</b>	<b>Verfahrensgestützte multikriterielle Entscheidungsfindung</b>	<b>11</b>
3.1	Überblick .....	11
3.2	Grundlagen der Modellierung multikriterieller Entscheidungsprobleme .....	12
3.2.1	Grundbegriffe und Grundmodell der Entscheidungstheorie .....	12
3.2.2	Meßtheoretische Grundlagen .....	12
3.2.3	Klassifikation von Entscheidungsproblemen und ihrer Lösung .....	14
3.2.4	Nutzentheoretische Grundlagen .....	16
3.3	Verfahren zur Lösung multikriterieller Entscheidungsprobleme	22
3.3.1	Klassifikation .....	22
3.3.2	Diskrete Methoden .....	22
3.3.2.1	Vorbemerkungen .....	22
3.3.2.2	Einfache Strategien zur multikriteriellen Entscheidungsfindung .....	24

3.3.2.3	Auswahlverfahren auf der Basis von Anspruchsniveaus: kon- und disjunktives Vorgehen . . . . .	25
3.3.2.4	Verfahren auf der Basis ordinaler Attributinformationen: die lexikographische Methode. . . . .	26
3.3.2.5	Verfahren auf der Basis kardinaler Attributinformationen. . . . .	28
3.3.3	Stetige Verfahren . . . . .	39
3.3.3.1	Grundzüge der Vektoroptimierung . . . . .	39
3.3.3.2	Verfahren zur Charakterisierung nicht-dominierter Lösungen . . . . .	40
3.3.3.3	Stetige Verfahren mit a priori bekannten Präferenzen. . . . .	45
3.3.3.4	Interaktive Verfahren. . . . .	47
3.4	Vergleich multikriterieller Entscheidungsverfahren . . . . .	64
3.5	Strategisches Controlling und MADM-Verfahren . . . . .	92
<b>4</b>	<b>Verfahrensgrundlagen und Implikationen des Analytischen Hierarchie-Prozesses. . . . .</b>	<b>93</b>
4.1	Anforderungen und Charakteristika des Verfahrens. . . . .	93
4.1.1	Die Bedingung einer hierarchischen Struktur des Entscheidungsproblems. . . . .	93
4.1.2	Paarweise Vergleichsurteile und Bewertungsskalen . . . . .	94
4.1.3	Konsistenzanforderung an Vergleichsurteile. . . . .	96
4.2	Theoretische Grundlagen des Verfahrens. . . . .	99
4.2.1	Axiomatik . . . . .	99
4.2.2	Psychometrik . . . . .	117
4.3	Das Problem der Rangreversion . . . . .	120
4.4	Implementation des AHP in Systeme der Informationsverarbeitung . . . . .	130
4.4.1	Vorbemerkungen . . . . .	130
4.4.2	Individuallösungen . . . . .	131

4.4.3	Komplettlösungen für den standardisierten AHP-Einsatz . . . . .	134
4.4.4	Zusammenfassende Beurteilung AHP-relevanter Software . . . . .	137
4.5	Einsatz des AHP bei Gruppenentscheidungen . . . . .	141
4.6	Unsicherheit/Fuzziness . . . . .	145

**Fallstudien zur Lösung strategischer Probleme mittels AHP im Interaktionskontext „Management — Controlling“ . . . . . 159**

5.1	Der AHP als Instrument einer Interaktion zwischen Management und Controlling . . . . .	159
5.2	Fallstudien zur Anwendung des AHP bei spezifischen strategischen Entscheidungsproblemen . . . . .	161
5.2.1	Überblick . . . . .	161
5.2.2	Beispiel 1: Entscheidung über strategischen Profilverwandlung . . . . .	162
5.2.2.1	Gesamtunternehmensbezogenes Controlling und strategischer Profilverwandlung . . . . .	162
5.2.2.2	Strategischer Profilverwandlung mittels AHP . . . . .	164
5.2.3	Beispiel 2: Bewertung internationaler Markteintrittsstrategien . . . . .	178
5.2.3.1	Gesamtunternehmensbezogenes Controlling und Internationalisierungsstrategien . . . . .	178
5.2.3.2	Internationale Markteintrittsentscheidungen mittels AHP . . . . .	181
5.2.4	Beispiel 3: Auswahl einer Produktionstechnologie . . . . .	193
5.2.4.1	Produktionscontrolling und Produktionstechnologieentscheidungen . . . . .	193
5.2.4.2	Produktionstechnologieentscheidungen mittels AHP . . . . .	197
5.2.5	Beispiel 4: Auswahl einer Absatzstrategie . . . . .	213
5.2.5.1	Absatzcontrolling und Produktneueinführungsentscheidungen . . . . .	213
5.2.5.2	Absatzmarktstrategische Entscheidungen mittels AHP . . . . .	215

X	Inhaltsverzeichnis	
	5.2.6 Beispiel 5: Auswahl eines Logistikkonzepts. . . . .	222
	5.2.6.1 Logistikcontrolling und Logistikkonzeptentscheidungen. . . . .	222
	5.2.6.2 Logistikkentscheidungen mittels AHP. . . . .	223
	5.3 Ergebnisvalidierung durch rechnergestützte Sensitivitätsanalysen. . . . .	234
<b>6</b>	<b>Fazit</b> . . . . .	<b>241</b>
	<b>Symbolverzeichnis</b> . . . . .	<b>243</b>
	<b>Abkürzungsverzeichnis</b> . . . . .	<b>251</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis</b> . . . . .	<b>253</b>
	<b>Tabellenverzeichnis</b> . . . . .	<b>255</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b> . . . . .	<b>261</b>
	<b>Softwareverzeichnis</b> . . . . .	<b>279</b>