

**Karl-Heinz Romer**

# **Strategische Unternehmensplanung in gesättigten Märkten**

**Eine Analyse eingeführter Konzepte  
unter besonderer Berücksichtigung  
des Bewertungs- und  
Entscheidungsaspekts**

## INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b>	<b>V</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b>	<b>VII</b>
<b>1. PROBLEMSTELLUNG UND GANG DER UNTERSUCHUNG</b>	<b>1</b>
<b>2. KONZEPTIONELLE RAHMENÜBERLEGUNGEN ZUR STRATEGISCHEN UNTERNEHMENSPLANUNG</b>	<b>10</b>
2.1 Merkmale des Objektbereichs der strategischen Planung	11
2.1.1 Inhaltliche Bestimmung	11
2.1.1.1 Aspekte des Planungsbegriffs	(TY)
2.1.1.2 Entwicklung und Wesen strategischer Planung	15
2.1.2 Besondere Problemfelder der Strategielehre	(2&
2.1.2.1 Handlungsspielraum und Notwendigkeit	20
2.1.2.2 Zur Kontroverse um die Planungsrationalität	28
2.1.2.3 Empirische Fundierung strategischer Entscheidungen	35
2.2 Strategische Politik als integrativer strategischer Denkansatz	39
2.2.1 Strategische Politik als Konsequenz der Entwicklung von strategischer Planung zu strategischer Führung	39
2.2.2 Die grundlegenden Elemente der strategischen Politik	46
2.2.2.1 Unternehmenskonzeption	46^)
2.2.2.2 Management	55
2.2.2.3 Umfeld	61
2.2.2.4 Techniken	65
<b>3. STRUKTURELLE UMFELDBEDINGUNGEN GESÄTTIGTER MÄRKTE</b>	<b>69</b>
3.1 Das Phänomen der Marktsättigung	69
3.1.1 Begriff und Merkmale	69
3.1.2 Empirische Evidenz	75
3.1.3 Ursachen	83

	Seite
3.2 Die Bestimmung kompetitiver Anpassungsstrategien	87
3.2.1 Strategische Analyse der Ausgangssituation	{87!
3.2.2 Die grundsätzlichen strategischen Optionen	94
3.2.3 Empirische Bewährung	116
<b>4. AUSSAGEFÄHIGKEIT AUSGEWÄHLTER PLANUNGSTECHNIKEN FÜR DIE STRATEGIEIDENTIFIKATION BEI AUSBLEIBENDEM WACHSTUM</b>	127
4.1 Methodologische Fundierung	128
4.1.1 Systematik der betriebswirtschaftlichen Planungs- forschung	128
4.1.2 Typologie und Evaluierungskriterien der untersuchten Planungstechniken	142
4.2 Empirische Planungsmodelle und gesättigte Märkte - eine kritische Untersuchung -	148
4.2.1 Die wettbewerbliche Maßnahmenplanung auf der Grund- lage des Erfahrungskurvenphänomens	148
4.2.1.1 Wesen und Implikationen der Erfahrungskurve	150
4.2.1.1.1 Modellbeschreibung	150
4.2.1.1.2 Unternehmenspolitische Schlußfol- gerungen	16°
4.2.1.2 Anwendungsgrenzen bei der strategischen Analyse gesättigter Märkte	166
4.2.1.2.1 Kritik der konstitutiven Elemente der Modellhypothese	167
4.2.1.2.2 Beschränkungen der Problemlösungs- fähigkeit	174
4.2.1.3 Gesamtbeurteilung	186
4.2.2 Die Stellung des Lebenszyklusmodells in dein System der Umfeldanalyse	192
4.2.2.1 Bedeutung für die Planung niedergehender Märkte	193
4.2.2.1.1 Merkmale des Produktlebenszyklus- ansatzes	193

	Seite
4.2.2.1.2 Endstadiumbezogene Strategieaussagen	200
4.2.2.2 Restriktionen des Aussagegehalts	207
4.2.2.2.1 Modell immanente Problematik	208
4.2.2.2.2 Planungsobjektbezogene Anwendungsgrenzen	214
4.2.2.3 Gesamtbeurteilung	226
4.2.3 Der Beitrag der PIMS-Studie für die Bestimmung von Erfolgsstrategien	232
4.2.3.1 Kurzdarstellung und marktendphasenorientierte Interpretation der Untersuchungsergebnisse	234
4.2.3.1.1 Modell Struktur	234
4.2.3.1.2 Strategische Implikationen	240
4.2.3.2 Einschränkungen im Hinblick auf die Entwicklung substantieller Problemlösungen	248
4.2.3.2.1 Modellkritik	249
4.2.3.2.2 Ergebnisinterpretation	254
4.2.3.3 Gesamtbeurteilung	263
4.3 Die Berücksichtigung der Marktendphase im Rahmen der Planungslogik der Portfolio-Methoden	266
4.3.1 Merkmale und Aussagen für gesättigte Märkte	269
4.3.1.1 Die gemeinsame Grundstruktur der einzelnen Versionen	269
4.3.1.2 Normstrategien bei stagnierenden und rückläufigen Absatzentwicklungen	273
4.3.2 Ursachenbereiche potentieller Fehl Steuerungen	280
4.3.2.1 Allgemeine Methodenschwächen	281
4.3.2.2 Marktendphasenspezifische Dysfunktionalitäten	285
4.3.3 Gesamtbeurteilung	294

	Seite
<b>5. ZUM BEWERTUNGSASPEKT BEI DER GESCHÄFTSAUFGABEENTSCHEIDUNG</b>	298
5.1 Ausgangspunkt der Überlegungen	298
5.2 Abandonment value-Konzept als entscheidungstheoretischer Ansatz	301
5.2.1 Darstellung zweier Varianten	301
5.2.2 Applikation auf die Geschäftsaufgabeentscheidung in gesättigten Märkten	306
5.3 Die (Unternehmens-)'politische' Dimension der Entscheidungsfindung	316
<b>6. SCHLUSSBETRACHTUNG</b>	325

**LITERATURVERZEICHNIS**

**ANHANG**

**STICHWORTVERZEICHNIS**