

Einführung in Strategieverständnisse

Grundverständnis von Strategien

- Strategien dienen zum Aufbau – evtl. auch Abbau (?) – und zur Absicherung
 - von Erfolgspotenzialen (Perspektive der ABWL)
 - kompetitiv: Wettbewerbsstrategien
 - kooperativ: SCM, Strategische Allianzen ...
 - von Wettbewerbsfähigkeit (Perspektive des Market-based View)
 - nur kompetitiv (Fokus dieser VL)
- Strategien sind übergeordnete Rahmenkonzepte
 - die im Verlauf der Strategieimplementierung durch die Planung spezieller und detailliert ausgearbeiteter Einzelmaßnahmen konkretisiert werden müssen
- Strategien besitzen den Charakter von allgemeinen Vorgehensweisen
 - Schwerpunkt auf relativ gering konkretisierten
 - praktisch noch nicht direkt anwendbaren Konzeptenzur Bearbeitung von Problemen mit „fundamentaler“ Bedeutung

konventionelles Strategieverständnis

Strategien stellen umfassende *Bündel*

- aus noch relativ *gering konkretisierten*
 - aber *kohärenten* Verhaltensweisen dar,
 - die *bewusst geplant* werden und
 - den konkreten *Handlungen* zur Strategierealisierung *zeitlich vorangehen*.
- Strategien besitzen einen Paketcharakter („Bündel“)
 - sie bestehen aus einem Gemenge zahlreicher Verhaltensweisen, die zu einer gedanklichen Einheit („Konzept“) zusammengefasst werden
 - abweichend: relativ stark eingegrenzte, auf nur wenige Verhaltensweisen abzielende Normstrategien der Portfolio-Techniken
 - „flankierende Maßnahmen“ anlässlich der späteren Betrachtung von Wettbewerbsstrategien
 - Wichtigkeit der Implementierung von Strategien
 - Abstimmung der bündelzugehörigen Verhaltensweisen aufeinander („Kohärenz“), um die Gesamtwirksamkeit einer Strategie zu „optimieren“
 - schwächste Anforderung: logische Widerspruchsfreiheit
 - formale Konsistenz (nur bei ganzen Sätzen möglich)
 - mittlere Anforderung: Freiheit von performativen Selbstwidersprüchen
 - materielle Konsistenz („demokratischer Zentralismus“, „Hochschulfreiheitsgesetz“)
 - starke Anforderung: wechselseitige Verstärkung der Verhaltensweisen
 - Synergien (Bsp. Lean Production: keine Beschränkung auf eine Funktions-/Produktionsstrategie, sondern „holistische“ Unternehmensstrategie)
 - Strategien beschreiben die allgemeine Vorgehensweise, mittels derer sich die „strategischen“ Unternehmensziele in Bezug auf Erfolgspotenziale / Wettbewerbsfähigkeit verwirklichen lassen
 - Strategien sind „eher der Weg als das Ziel“
 - Strategien werden aus den fundamentalen / strategischen Unternehmenszielen abgeleitet
 - Kohärenz 2. Stufe!
 - allerdings sind umstritten
 - Verhältnis zwischen Strategien und Zielen

- zweckrationale Ableitbarkeit von Strategien als „Subziele“ (?)
- Strategien legen die Vorgehensweise zur Zielrealisierung nicht detailliert fest, sondern besitzen lediglich die Qualität von Rahmenplänen
 - zusätzlich eigenständige Aufgabe des strategischen Managements (nicht Bestandteil der VL):
 - Strategie-Implementierung
 - Ausfüllung der Strategien durch Handlungsempfehlungen, Vorgehensmodelle, Roadmaps
- Strategien sind Produkte (produktionswirtschaftlicher Ansatz)
 - vernunftgeleitet (bewusst)
 - Antizipation zukünftig möglicher Verhaltensweisen (geplant)
 - aus denen ein abgestimmtes Bündel von Verhaltensweisen
 - aufgrund seiner mutmaßlichen Konsequenzen
 - in rationaler Weise ausgewählt wird
- Hintergrundkonzepte
 - Paradigma des „homo oeconomicus“ der klassischen BWL
 - rationales Bürokratie-Modell
- zeitliche und inhaltliche Präzedenz
 - Strategien gehen konkreten betrieblichen Handlungen zeitlich immer voraus
- inhaltliche Unterordnung
 - Handlungen sind lediglich Maßnahmen zur Realisierung von bereits festgelegten Strategien

alternatives Strategieverständnis

Strategien sind *Grundmuster*

- die sich *nachträglich*
- als stabile *Regularitäten*
- in den tatsächlichen, *bereits realisierten* betrieblichen *Handlungen* identifizieren lassen.

Grundlagen

- „Kult-Literatur“: Mintzberg/McHugh – Strategy Formation in an Adhocracy
- (argumentations-), „strategische“ Stoßrichtung
 - „Bankrotterklärung“ des Paradigmas rationaler Akteure, zumindest im Bereich der strategischen Planung
 - Alternativ-Konzept eines „rationalitätsfreien“ (?) Managements
- These: angesichts
 - zunehmend turbulenter Umweltentwicklungen und
 - immer intransparenter Wirkungszusammenhängeerscheint es illusionär anzunehmen, Strategien könnten
 - aus der Antizipation zukünftig möglicher Verhaltensweisen
 - und aus den mutmaßlichen Verhaltenskonsequenzen
 - vernunftgeleitet gewonnen werden
- stattdessen lässt sich zunächst nur ein „Fluss“ zahlreicher einzelner betrieblicher Handlungen beobachten
 - die im Zeitablauf aufeinander folgen
 - zeitliche Deskription anstelle kausaler Erklärung oder normativer Empfehlung/Gestaltung
 - sowie – vermutlich – auf vielfältige und komplexe Weise sowohl untereinander als auch mit außerbetrieblichen Einflüssen zusammenhängen
 - Interaktionsvielfalt / Komplexität

- empirische Evidenz durch die Analyse des tatsächlichen strategischen Planungsverhaltens von realen Unternehmen (Debakel der Metallgesellschaften, Skandal um Bauunternehmer Schneider)
- Strategien gehen nicht mehr den Handlungen, die zur Realisierung der Strategien dienen sollen, zeitlich voraus, stattdessen gilt:
 - Strategien entstehen durch eine Ex-post-Analyse von bereits erfolgten Handlungsgesamtheiten
 - durch nachträgliche Analyse des bereits realisierten Handlungsstroms werden zeitlich begrenzt stabile und in sich kohärente Handlungs-Grundmuster als Strategien identifiziert
 - Strategien sind Produkte
 - der Interpretationsleistungen von Betrachtern
 - nicht mehr von betrieblichen Handlungsträgern
 - interpretatives Paradigma der BWL
 - konstruktivistische Strömungen in der BWL („Radikaler Konstruktivismus“)
- Strategien können sich von selbst entwickeln: Emergenz
 - ohne dass sie rational geplant worden wären

Strategietypen



- geplante und realisierte Strategien
 - entsprechen dem konventionellen Strategieverständnis eines bewusst geplanten Bündels aus kohärenten Verhaltensweisen („machismo management“)
 - Beispiel: E-Commerce-Strategien (Niedrig-Preis-Strategie → Sicherung großer Marktanteile, Erlöse aus Werbung oder komplementären Gütern)
- geplante, aber unrealisierte Strategien
 - Strategien, die zwar bewusst geplant wurden, aber infolge nicht antizipierter inner- oder außerbetrieblicher Einflüsse letzten Endes doch nicht realisiert werden
 - Beispiele: Daimler Benz als integrierter Technologie-Konzern, Volkswagen Werk in USA
- nicht geplante, aber dennoch realisierte, unbeabsichtigte Strategien
 - „Emergenz“ von zwar nicht intendierten, aber dennoch beobachteten und „interpretierten“ Strategien
 - Beispiele: Umwelt-Strategie der Lurgi GmbH, ungeplante Kernkompetenz des 3M-Konzerns, soziale Netzwerke im Web 2.0

Management unbeabsichtigter / emergenter Strategien

- unbeabsichtigte (irrationale) Entwicklungen sind im strategischen Management keineswegs per se abzulehnen
 - schon von Gutenberg hervorgehoben: irreduzibel irrationale Komponente der Führung
- stattdessen können – und sollen – sie bewusst kultiviert werden → „grass-roots“ model
- Anmerkungen zum „grass-roots“ model

- Strategien zunächst wie Unkraut wuchen lassen, anstatt sie zielgerichtet zu gestalten
- Verhindern eines strategischen over-management
- Schaffen eines Klimas, das für die Entfaltung neuer Strategien förderlich ist → Innovationsmanagement
- Kernaufgabe ist die Rekrutierung der „richtigen“ Mitarbeiter
- flankierende Maßnahmen zur Unterstützung emergenter Strategien
 - Schaffung von kreativen Freiräumen und von Unordnung (Kontrast zur Organisationslehre)
 - um das Aufkeimen neuer Entwicklungen nicht bürokratisch abzuwürgen
 - Duldung, sogar Förderung von Abweichlern → Extrem: Partisanen
 - Schaffung flexibler Organisationsstrukturen, die sich an neue Entwicklungen rasch anpassen lassen
 - strukturelle Flexibilität (Systemtheorie: ultra-/multistabile Systeme = lose gekoppelte Unternehmenseinheiten)
 - modulare Organisationsformen (Fraktale Fabrik, Fertigungssegmentierung)
 - Agile Manufacturing
 - Flexibilität = Fähigkeit sich an antizipierbare Zukunftszustände anzupassen
 - Agilität = Fähigkeit sich an nicht antizipierbare Zukunftszustände anzupassen
 - amorphe Organisationen: Informationsnetzwerke mit hoher Kontaktneurose und flachen Hierarchien
 - virtuelle Unternehmen: Zusammenschluss mehrerer Unternehmen, um vor dem Kunden als ein Unternehmen aufzutreten
 - lernende Organisation
 - Überwachen des „Stroms betrieblicher Handlungen“, ob sich darin strategieverdächtige neue Handlungsmuster abzeichnen
 - zunächst eher Beobachten als Gestalten (pattern watching)
 - am Anfang nicht ersichtlich, was nur „Unkraut“ oder „wertvolle Kulturpflanze“ ist
 - Früherkennungssysteme: Konzept der schwachen Signale, Erkennen von Strukturbrüchen
 - falls sich neue Strategien abzeichnen und genügend Zeit zu ihrer Entfaltung genossen haben, muss das Management selektieren
 - entweder die breite Durchsetzung der Strategie massiv fördern
 - ein Handlungsmuster wird zur systematischen Strategie, wenn es zum Allgemeingut wird, d.h. wenn es in das kollektive Bewusstsein der Organisation aufgenommen wird
 - oder aber die Strategie als „Wildwuchs“ bekämpfen → also eher lenkend eingreifen als rational erschaffen

Verhältnis unkonventionell vs. konventionell

- auf lange Sicht nicht nur eines der beiden Strategieverständnisse, sondern Meta-Zyklus mit abwechselnden Phasen rationalen Handelns und emergenten Entstehens von Strategien
 - vom Management nur Phasenlänge und –intensität beeinflussbar
 - Kultivierung eines Managementstils, der eine Phase tendenziell stärker fördert

Kontingenz-Faktoren beeinflussen die Wahl des Managementstils

- zugunsten des bürokratischen Managementstils
 - Denken in Effizienzkategorien (leicht durch Kennzahlen zu messen)
 - Betonen von Standards, insb. von Prozess-Standardisierung (behindern Innovationen)
 - Menschenbild: Mitarbeiter beuten organisatorische Freiräume zugunsten schädlicher Eigeninteressen aus

- kurzfristige Bedrohungen der Unternehmensexistenz (Liquiditätskrisen, Sanierungsphasen)
→ in diesen Phasen empfiehlt sich bürokratisches Management
- zugunsten des adhokratischen Managementstils
 - Denken in änderungsfreundlichen Effektivitätskategorien (Innovations- und Flexibilitätsorientierung; schwer zu messen, Kennzahl Ist-Kennzahl vs. Soll-Kennzahl)
 - viele Mitarbeiter folgen einer gemeinsamen Unternehmensvision
 - einzelne Mitarbeiter etablieren spontan und erfolgreich neue Handlungsmuster (oftmals zunächst als Regelverstöße → Partisanen)
 - lang-/ultra-kurzfristige Bedrohungen der Unternehmensexistenz
 - erwartete, aber für unplanbar erachtete Unternehmensveränderungen (Bsp. neuer Virus)
 - Veränderungen, die keine Zeit für Anpassungsplanungen lassen

Fazit

- die beiden Managementphilosophien Bürokratie (rationales Planen) und Adhokratie (emergentes Entstehen) sind nicht notwendig zwei konträre Strategieverständnisse, sondern lassen sich aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten / erklären
 - 1) zyklisches Aufeinanderfolgen beider Strategietypen, das von der jeweils aktuellen strategischen Situation abhängt (situatives Paradigma der BWL)
 - 2) unterschiedliches Zustandekommen von Strategien („Genese“), und zwar u.a. abhängig von
 - psychologischen Dispositionen der strategischen Akteure
 - situativen Einflüssen (s.o.)
 - 3) ein enger und ein weiter gefasstes Strategieverständnis
 - das erstgenannte – rationales Planen – ist
 - im zweitgenannten – strategisches Management – enthalten
- Bevorzugung des Strategieverständnisses im Sinne einer bewussten, rationalen Planung von Bündeln kohärenter Verhaltensweisen, sofern
 - stabile Umweltverhältnisse vorherrschen,
 - in denen primär Effizienz von Interesse ist und
 - nach rational begründbaren Handlungs- / Strategie-Empfehlungen gefragt wird
 - vor allem relevant für Consulting, normatives / präskriptives Wissenschaftsziel
- Bevorzugung des Strategieverständnisses im Sinne emergenter Grundmuster innerhalb von Handlungsströmen, falls
 - turbulente Umweltverhältnisse vorliegen
 - in denen primär Innovationen / Flexibilität erforderlich sind
 - entspricht aktuellen produktionswirtschaftlichen Moden (z.B. Agile Manufacturing)
 - zunächst vor allem relevant für deskriptives Wissenschaftsziel
 - aber auch offen für normatives / präskriptives Wissenschaftsziel
 - konzeptionelle Nahtstelle
 - Typisierung real beobachteter Handlungsmannigfaltigkeiten: „Situationen“
 - Assoziation der Situationstypen mit Empfehlungen für typische, Erfolg versprechende, bewährte Strategien
 - für praktische Gestaltungszwecke nur geeignet, falls sinnvolle Assoziationen zwischen Situations- und Strategietypen aufzeigbar
 - Erfahrungswissen: Case-Study-Ansatz, flache Heuristiken, Cased-based Reasoning

Typisierung von Strategien

1) Betonung eines außerbetrieblichen Pols

- a) im Wesentlichen: marktorientierte Strategien
 - kompetitiv
 - Abhängigkeit der betrieblichen Erfolgspotenziale von der Art, in welcher der Wettbewerb mit aktuellen und potenziellen Konkurrenten ausgetragen wird (Wettbewerbsstrategien → Porter)
 - kooperativ
 - Abhängigkeit der betrieblichen Erfolgspotenziale von der Art in welcher mit aktuellen Marktpartner (Lieferanten / Kunden, Konkurrenten [!]) zusammengearbeitet wird (strategische Allianzen, Coopetition = cooperation and competition)
- b) nicht nur als Denkmöglichkeit: nicht-marktorientierte Strategien
 - Einflussnahme auf politische Entscheidungsträger, vor allem in monopolistisch geprägten Branchen
 - EVU / Gasversorger / Deutsche Telekom, Duales System Deutschland vs. Entsorger-KMU
 - Einflussnahme auf sonstige Entscheidungsträger
 - vor allem Meinungsführer im Bereich von Medien und Umweltschutzgruppen
 - stakeholder approach
 - nicht originär, sondern instrumentalisiert
 - Sociale Engineering bei großtechnischen Anlagen

2) Betonung eines innerbetrieblichen Pols

- a) objektorientierte Formulierung von Strategien für einzelne Strategische Geschäftseinheiten
 - Geschäftsbereichsstrategien
 - Normstrategien des Portfolio-Managements
 - Standardobjekt des Strategischen Managements
- b) aufgabenorientierte Formulierung von Strategien für einzelne betriebliche Funktionsbereiche
 - Funktionsbereichsstrategien
 - Finanzierungsstrategien (z.B. Hedging-Strategien)
 - Innovationsstrategien (z.B. Sourcing- / Timing-Strategien)
 - Marketingsstrategien (z.B. Dachmarken-Strategien)
 - Produktionsstrategien (z.B. Lean-Production-Strategie)

Market-based View: Wettbewerbsstrategien

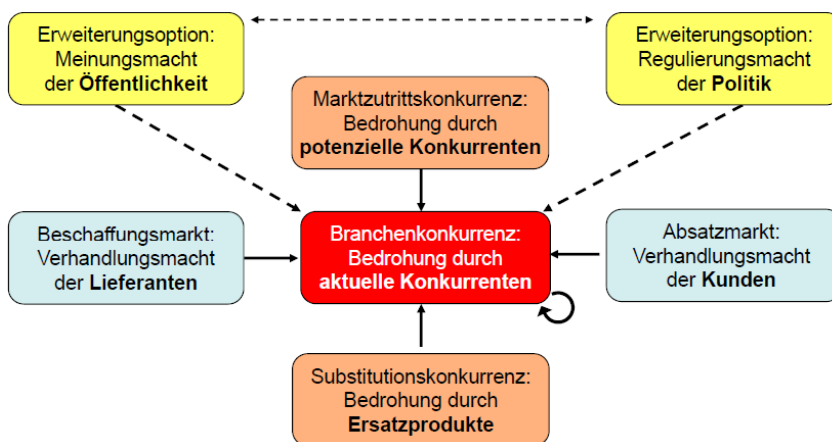
Branchenanalyse von Porter

Überblick

- traditionelle mikro-ökonomische Sichtweise: die Unternehmensgewinne werden vom Verhältnis zwischen *Angebot und Nachfrage* bestimmt
 - aber: Markt-Strukturen, wie z.B. Monopol vs. Oligopol / Polypol
- Porter: die *Branchenstruktur* ist die „wahre“ Ursache langfristiger Rentabilitätsentwicklungen
 - typischer Forschungsansatz der Industrieökonomie
 - entscheidend sind Kenntnisse über die Struktur der Branche (Branchenanalyse als ein zentraler Aspekt von Business-Plänen)
- einerseits beeinflusst die Branchenstruktur die Erfolgspotenziale der Unternehmen in einer Branche

- Vergrößerung des Angebots durch Marktzutritt neuer Konkurrenten
 - Abwandern der Nachfrage auf Substitutions-Güter
 - andererseits können Strategieentscheidungen auf die Branchenstruktur zurückwirken
 - Anlocken potenzieller Konkurrenten durch Monopolrenten
 - Abschöpfen von Konsumentenrenten durch Niedrigpreisangebote von Markenherstellern bedroht nicht nur das Markenimage, sondern erhöht auch die Rivalität der bereits vorhandenen Konkurrenten (Gegenmaßnahmen der Konkurrenten müssen antizipiert werden)
- Interdependenzen / Zyklus
- die Branchenstruktur bestimmt – zeitlich veränderlich – über
 - *die Höhe der Wertschöpfung*, die durch die Güteherstellung zur Befriedigung von Kundenbedürfnissen erzielt wird, und
 - *die Verteilung dieser Wertschöpfung* auf die Player der Branche

Konzept der Five Forces



- die Gesamtstärke der 5 (oder auch 7) Wettbewerbskräfte
 - bildet ein dynamisches Interdependenzgefüge
 - bestimmt die Branchenattraktivität
 - gemessen im Branchen-Durchschnitt durch die Verzinsung des investierten Kapitals relativ zu den marktüblichen Kapitalkosten $\left(\frac{\text{Leistung} - \text{Kosten}}{\text{Kapitaleinsatz}} \right)$
 - Porter's Branchenanalyse hat schon frühzeitig das Shareholder-Konzept vorweggenommen
- Kernbestandteile der Analyse der Branchenstruktur ist die Analyse der Einflussgrößen der Wettbewerbskräfte
- z.B. gelten für die Branchenrentabilität als Tendenzen
 - Kundenmacht, Ersatzprodukte, starke aktuelle und potenzielle Kunden wirken preissenkend und somit rentabilitätssenkend
 - Kundenmacht, Lieferantenmacht sowie starke aktuelle Konkurrenten wirken kostensteigernd (Kosten für intensiven Kundendienst/intensive Werbung) und somit rentabilitätssenkend
 - starke potenzielle Konkurrenten erfordern einen hohen Kapitaleinsatz (Aufbau von Netzwerken oder von Markennamen) und wirken daher rentabilitätssenkend
- Botschaft von Porter: die Branchenstruktur und die daraus resultierende Branchenattraktivität
 - sind nicht fest vorgegeben,
 - sondern lassen sich durch Wettbewerbsstrategien aktiv, zielgerichtet und rational (!) verändern, d.h. gestalten

- Porter's Konzept der Five Forces entspricht voll dem Konzept der rational geplanten Strategien
- Porter's Five Forces bilden einen analytischen Rahmen für die Identifizierung von
 - branchenspezifischen Chancen („opportunities“)
 - branchenspezifischen Risiken („threats“)
- mitunter ausgebaut zur PEST-Analyse

} SWOT-Analyse

SWOT-Analyse

- Standard-Analysetechnik des strategischen Managements
 - Strength – Weaknesses – Opportunities – Threats
- Einsatzgebiete
 - Branchenanalysen (vor allem der OT-Teil)
 - Wettbewerbsanalysen (vor allem der SW-Teil)
 - zentraler Aspekt in Business-Plänen für Existenzgründungen (alle Teile)
- externer Analyseteil
 - Chancen und Risiken als positive bzw. negative Einflussfaktoren der Branchenattraktivität
 - kann durch eine PEST-Analyse verfeinert werden
- interner Analyseteil
 - Stärken und Schwächen einer Unternehmung (→ Resource-based View)
 - aber mit „externer Anbindung“, da Stärken und Schwächen auf die jeweils stärksten Wettbewerber zu beziehen sind (analog zur Portfolio-Planungstechnik der BCG-Matrix)
- externe und interne Analyse können im Prinzip unabhängig voneinander durchgeführt werden, es existieren jedoch interessante Verknüpfungen
 - Unternehmungsstärken stoßen auf Branchenchancen → offensiv ausbauen
 - Unternehmungsstärken stoßen auf Branchenrisiken → entweder defensiv ausbauen mit Schutzmechanismen, oder kontrollierter Rückzug
- zwar ist der Inhalt der SWOT-Analyse nicht intellektuell herausfordernd, aber ein sehr gutes Instrument
 - für die *systematische Analyse* schlecht strukturierter Wettbewerbsprobleme
 - für die *transparente Kommunikation* mit Dritten über die Analyseergebnisse
 - daher in der betrieblichen Praxis sehr beliebt und verbreitet
- der Kern von SWOT-Analysen liegt in ihrem Checklisten-Charakter
 - großer praktischer Aufwand für die Informationsbeschaffung

PEST-Analyse

- Standard-Analysetechnik des strategischen Managements
 - Political, Economical, Social, Technological
 - Erweiterung PESTLE: ~ Legislative, Ecological
 - Einsatzgebiete: Branchenanalyse, Marktforschung, Business-Pläne
- gleiche Eigenschaften wie SWOT-Analyse
 - aber eingeschränkt auf die externe Analyseperspektive, dafür reichhaltiger
- empfehlenswert ist eine Kombination mit der SWOT-Analyse
 - Unterteilung der 4/6 Analysebereiche von PEST(LE) jeweils in Chancen und Risiken
 - Chancen und Risiken jeweils in die 4/6 Analysebereiche ausdifferenzieren

*generische Wettbewerbsstrategien von Porter***Überblick**

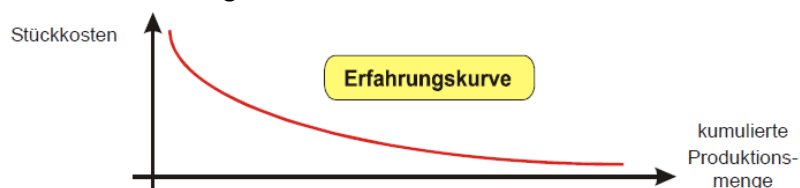
- Konzept der Wettbewerbsstrategien maßgeblich erdacht und vermarktet von Porter

		strategischer Vorteil	
		Kostenvorsprung vor Konkurrenten	Singularität (USP) aus Sicht der Kunden
strategisches Zielobjekt	Abdeckung einer gesamten Branche	Strategie der Kostenführerschaft (Kostenstrategie)	Differenzierungsstrategie (Nutzenstrategie)
	Beschränkung auf ein Segment einer Branche	Strategie der Konzentration auf Schwerpunkte (Konzentrationsstrategie / Nischenstrategie)	

*Strategie der Kostenführerschaft***Überblick**

Erwerb von Wettbewerbsvorteilen durch Senkung der Produktionskosten auf ein Niveau, das branchenweit unter dem Kostenniveau der Konkurrenten liegt.

- strategische Stoßrichtung
 - Erzielung eines möglichst großen Marktanteils in der gesamten Branche, um möglichst große Stückzahlen zu erreichen (zwar Größenideologie, aber begründbar durch nachfolgende ökon. Effekte)
- „Gesetz“ der Massenproduktion
 - Ausnutzung der Verteilung fixer Kosten (z.B. F&E) auf eine große Produktanzahl
- Erfahrungskurven-Effekt
 - je größer die kumulierte Produktionsmenge ausfällt, desto niedriger sind die Stückkosten der Produktherstellung



- auch bekannt als „Lerngesetz der industriellen Produktion“
- gesetzesartige Aussagen auch im strategischen Management
- effektive Kostensenkung, insbesondere der Produktionskosten hinsichtlich ihrer
 - variablen Kostenbestandteile (Material-/Energieverbrauch, Arbeitszeit)
 - fixen Kostenbestandteile (Flächenbedarf nach Reorganisation, Abschreibungen für Produktionsanlagen nach Reinvestition)
- Marktmacht
 - effektive Kostensenkung, insbesondere der Beschaffungs- und Vertriebskosten hinsichtlich ihrer
 - variablen Kostenbestandteile (Beschaffungspreise, Mengenrabatte)

- fixen Kostenbestandteile (Listingkosten als „Eintrittspreise“ für Aufnahme in Sortimente, Category Management)

Besonderheiten

- Beschränkung auf Produkte *mittlerer Qualität*, weil qualitativ hochwertige Produkte in der Regel kein Massengeschäft zulassen (aber: Simultaneitätstheorie)
- Kostenvorsprung nicht nur in Bezug auf aktuelle, sondern ebenso im Hinblick auf potenzielle Konkurrenten
 - Errichtung von Markteintrittsbarrieren durch eine Abschreckungsstrategie (Drohung eines ruinösen Preiswettbewerbs, z.B. PowerPC vs. Intel, iPod vs. Zune)
- keine Notwendigkeit, den Kostenvorsprung am Markt durch einen entsprechenden Preisvorsprung an die Kunden weiterzureichen
 - Ausschöpfen des Kostenvorsprungs → hohe Renditen
 - Aufrechterhaltung des Drohpotenzials aggressiver Preissenkungen
 - aus empirisch beobachtbaren Preisen am Markt kann nicht naiv auf tatsächliche Kosten eines Unternehmens geschlossen werden (interpretativer/konstruktivistischer Ansatz)
 - potenzielle Fehlschlüsse Kosten \Leftrightarrow Preise (Kostenführerschaft bedeutet nicht zwangsläufig Preisführerschaft, ebenso andersrum → Dumping-Preispolitik, also unter den eigenen Kosten)

flankierende Maßnahmen

- Anlagenwirtschaft: aggressiver Aufbau von Produktionskapazitäten (möglichst weltweit)
- Arbeitsorganisation: tendenziell hohe Arbeitsteilung, Ausnutzung von Spezialisierungsvorteilen
- Innovationsmanagement: kontinuierliche Verfahrensinnovationen zwecks Prozessrationalisierung
- Produktionsmanagement: Standardisierung von Produktionsabläufen und Produkten
 - zur Vereinfachung von Produktionsprozessen (Fließfertigung, Baukastensysteme, Plattform-Konzept)
 - Lean Production
- Absatzwirtschaft: Konzentration auf Großkunden, komplementär: Vernachlässigung oder gar Ausgrenzung von Kleinkunden
 - Konditionenpolitik: abschreckend hohe Gebühren bei Serviceleistungen bei „Losgröße 1“
 - Mindestabnahmemengen: z.B. Verkauf im Getränke-Discount nur kastenweise
- Produktpolitik: Verzicht auf Kosten treibende Produktsorten (z.B. frisches Obst beim Discounter)
- Kostenmanagement: ausgeklügelte Kostenrechnungs- und Controlling-Systeme
 - Wissen über die eigene Kostenposition durch Wissensmanagement-Techniken und die strategische Bedeutung von verursachungsgerechten Kostenrechnungssystemen (Activity-Based Costing, relative Einzelkostenrechnung)
 - Aufdeckung von Verbesserungspotenzialen (Benchmarking, Six-Sigma-Technik gekoppelt mit Kosteninformationen)
- Instrumente zur Überprüfung der Übereinstimmung zwischen kostenverursachenden Produkteigenschaften und erlösverursachenden Produkthanforderungen durch die Kunden
 - Gemeinkosten-Wertanalyse (beliebt bei Beratern)
 - Quality Function Deployment (TQM)
 - Conjointment Measurement zur Erhebung der „willingness to pay“

Vorteile

- auskömmliche Ergebnisse
 - selbst dann, wenn aktuelle Konkurrenten im Preiskampf ihre Gewinnmarge wegkonkurriert haben
 - selbst dann, wenn aktuelle Konkurrenten mit ungünstigeren Kostenniveaus bei Preisverfall vom Markt verdrängt werden (und deren Marktanteile an den Kostenführer fallen)
- geringe Empfindlichkeit gegenüber Substitutionsprodukten und potenziellen Konkurrenten
 - weil sich die Substitutions- bzw. Markteintrittsattraktivität durch noch nicht ausgeschöpfte Preissenkungsspielräume mindern lässt
- Eindämmung der Bedrohung durch mächtige Lieferanten
 - der eigene Kostenvorsprung erlaubt es, steigende Beschaffungskosten leichter zu absorbieren, als es Konkurrenten möglich ist
- Schutz vor mächtigen Kunden
 - die Kunden können das Preisniveau nur auf das Kostenniveau des zweitbesten Anbieters drücken
- generell
 - Kostenvorsprünge schaffen einen Puffer gegenüber allen Wettbewerbskräften
 - aber: der Puffer muss fortwährend verteidigt, d.h. neu geschaffen werden (siehe Nachteile)

Nachteile

- Anwendungsvoraussetzung: relativ homogene Produkte
 - damit aus Kundensicht der Wettbewerb vornehmlich über den Preis ausgetragen wird
 - dominante Produktdesigns (z.B. Pentium-PC als „Industriestandard“)
 - Unterstützung der Homogenisierung von Produkten durch aktive Standardisierung (→ Erfahrungskurveneffekt)
 - typisch für „commodities“, z.B. Benzin, Strom, Büromaterial, chemische Grundstoffe
 - andernfalls Aushebelung der Vorteile der Kostenführerschaft durch Konkurrenten, die sich durch produkt- oder kundenbezogene Differenzierung dem Preiswettbewerb entziehen (→ Differenzierungsstrategie)
- Kostenführerschaft lässt sich nur so lange aufrechterhalten
 - wie Konkurrenten den Kostenvorsprung nicht durch Investitionen in verbesserte oder neuartige Produktionsstrukturen zunichtemachen
 - auf dem Kostenführer lasten ein fortwährender
 - Rationalisierungsdruck, z.B. kontinuierliche Verbesserung bei Lean Production und TQM
 - Innovationsdruck im Hinblick auf Verfahrensinnovationen
 - Fluch der (Kosten-)Führerschaft
- Gefahr des branchenweiten ruinösen Preisverfalls
 - wenn mehrere Produzenten die Strategie der Kostenführerschaft betreiben
 - der Kostenführer muss seine Konkurrenten frühzeitig „überzeugen, dass ein zweiter Kostenführer neben ihm keine Erfolgsaussicht besitzt → Highlander-Strategie
 - abermals Wichtigkeit unausgeschöpfter Drohpotenziale
 - zahlreiche Beispiele wirksamer Überzeugungsarbeit (deutsche Discounter vs. Wal-Mart)

Differenzierungsstrategie (Strategie der Nutzenführerschaft)

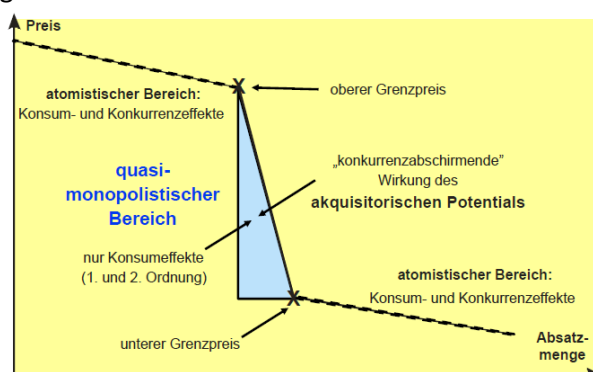
Überblick

Erwerb von Wettbewerbsvorteilen durch Schaffung einer branchenweit einzigartigen „singulären“ Anbieterposition, die aus der Sicht der Kunden unabhängig vom Produktpreis besteht.

- strategische Stoßrichtung
 - Aufbau von Produktpräferenzen auf der Kundenseite, die so hoch ausfallen müssen, dass die Kunden bereit sind, einen überdurchschnittlich hohen Produktpreis zu akzeptieren
 - Schaffung einer „unique selling (pro)position“ bzw. USP, die den Produzenten von seinen Wettbewerbern differenziert
 - eine USP manifestiert sich oftmals in Premium-Marken (z.B. Bier- oder Automobilmarkt)
- die Produktpräferenzen müssen nicht auf tatsächlichen, sondern können auch auf *imaginären Produkteigenschaften* beruhen
 - Schaffung von Präferenzen auch durch Marketingmaßnahmen (Relevanz-, Inkonsistenz-, Konditionierungs-, Affekt-Strategie)
- strategisches Zielobjekt „Branche“ trotz kleiner Marktanteile?
 - zwar werden alle potenziellen Kunden einer Branche durch Maßnahmen der Differenzierungsstrategie angesprochen
 - aber die Erzielung möglichst großer Marktanteile ist weder notwendig noch üblich
 - stattdessen sind bescheidene Marktanteile der Regelfall (hängt auch von Branchen-Definition ab)

Besonderheiten

- Anwendungsvoraussetzungen für die Differenzierungsstrategie
 - aus Produzentensicht
 - die Differenzierungskosten sind geringer als die Zusatzerlöse aufgrund der USP
 - Unterstützung (Enabler): Instrumente zur verursachungsgerechten Kosten- und Erlösrechnung
 - aus Kundensicht
 - der höhere Produktpreis ist durch den höheren Produktnutzen gerechtfertigt
 - Unterstützung: Conjoinment-Measurement-Technik
- Preis/Absatz-Funktion (PAF) einer Unternehmung
 - die Differenzierungsstrategie führt zur Etablierung eines quasi-monopolistischen Bereichs mit geringen Preis-Elastizitäten der Nachfrage
 - Verfeinerung der mikro-ökonomischen Preis-/Absatz-Funktionen durch Gutenberg: doppelt geknickte Preis-Absatz-Funktion



- betriebswirtschaftliche Differenzierung „versündigt“ sich am volkswirtschaftlichen Ideal vollständiger Konkurrenz → bewusste Schaffung quasi-monopolistischer Bereiche
- die Bezeichnung „Differenzierungsstrategie“ spiegelt nur den negativen Strategieaspekt wider
 - Vermeiden des Preiswettbewerbs zwischen den Anbietern homogener Produkte
 - durch Präferenzen schaffende Produktdifferenzierung i.w.S.
 - im Gegensatz zur Strategie der Kostenführerschaft
 - Immunisieren gegenüber Preissenkungen der Konkurrenten
 - durch Verringerung der Preisempfindlichkeit der Nachfrage nach den eigenen Produkten
- der positive Strategieaspekt erstreckt sich auf das Erschaffen von speziellem, kundenorientiert definiertem Produktnutzen, der sich in entsprechend hohen Produktpreferenzen niederschlägt
 - Strategie der „*Nutzenführerschaft*“ wäre treffender
 - ausdifferenziert in vielfältige Nutzendimensionen
 - großes Gestaltungspotenzial der Differenzierungsstrategie
 - und komplementär zur Strategie der *Kostenführerschaft*

Ausprägungen

- 1) Qualitätsführerschaft
 - ausgefeilte Qualitätsmanagement-Techniken (TQM, Six Sigma, QFD, FMEA, ...)
- 2) Technologieführerschaft oder Innovationsorientierung
 - Neophilie (Vorliebe für Neuentwicklungen) auf Kundenseite
 - intensive F&E auf Produzentenseite
- 3) Zeitführerschaft: Ausschöpfen von temporären Monopolen
 - Beschleunigung von Produktentwicklung und -einführung
 - Beispiele: Computer-Prozessoren, HW-/SW-Releases bei Spielekonsolen
- 4) Umweltführerschaft
 - oft Überschneidung mit Technologieführerschaft
 - Beispiele: Diesel-Partikelfilter, Hybridantrieb für PKW
- 5) Kundenorientierung
 - konsequente Ausrichtung an individuellen Kundenbedürfnissen
 - Produktindividualisierung
 - Mass-Customization/Unbundling in der SW-Industrie
 - aber: Rebundling in der Automobil-Industrie
 - enge Anbieter-/Nachfrager-Kooperationen (vor allem im F&E-Bereich)
 - starke Serviceorientierung (Lieferzuverlässigkeit, Instandhaltung, Gewährleistungen, ...)
- 6) Imageführerschaft
 - relevant vor allem auf reifen, gesättigten Märkten (insb. bei Konsumgütern)
 - Beispiele: Malboro-/Bacardi-Feeling, Rolls Royce & Ferrari als Image-Garanten

flankierende Maßnahmen

- flankierende Maßnahmen spezieller Art
 - Produktpolitik: Entwicklung und Pflege herausragender Produkteigenschaften
 - Qualitätsführerschaft: Fokus auf Produkt- statt auf Prozess-Innovationen (wie Kostenführer)
 - Unternehmenskultur: Kultivierung der Innovationsfreude
 - Technologie-/Umweltführerschaft: nicht nur in Forschung und Entwicklung (P&P-Innovationen), sondern im gesamten Unternehmen (Konzept-Innovationen, neue Geschäftsmodelle)

- Arbeitsorganisation: Parallelisierung von (Geschäfts-)Prozessen
→ Zeitführerschaft: insbesondere beim Simultaneous Engineering
- Vertrieb: dichtes Händlernetz für einen umfassenden Service
→ Kundenorientierung
- Marketing: Intensivierung von Präferenzen (vorhandene Präferenzen stärken, latente Präferenzen wecken)
→ Imageführerschaft
- flankierende Maßnahmen allgemeiner Art
 - tendenziell hohe Investitionen in das Humankapital
 - zugunsten von flexiblen, unternehmerisch denkenden Mitarbeitern
 - intensive Marketingaktivitäten / Öffentlichkeitsarbeit
 - um Kunden über den „einzigartigen“ Produktnutzen der USP zu informieren
 - Probleme, zwischen Information und Suggestion zu unterscheiden

Vorteile

- Sicherung auskömmlicher Erlöse trotz relativ hoher Produktkosten
 - Irrelevanz des Preiswettbewerbs durch kostengünstiger produzierende aktuelle Konkurrenten
 - als Folge der Differenzierung Ausnutzen des akquisitorischen Potenzials im quasi-monopolistischen Bereich der Preis-/Absatz-Funktion
- geringe Empfindlichkeit
 - gegenüber Substitutionsprodukten und
 - gegenüber Newcomern als potenziellen Konkurrenten
 - weil es schwer ist, auf der Kundenseite für ähnliche Substitutions- bzw. Konkurrenzprodukte („me too“-Produkte) das Bewusstsein für eine ähnliche USP rasch aufzubauen, wie sie der „XY“-Führer bereits errungen hat
 - Pfadabhängigkeit von „intangiblen“ Ressourcen wie einer USP

Nachteile

- hohe Kosten für das Schaffen und Aufrechterhalten der USP
 - verursacht durch flankierende Maßnahmen
- Verlust der Größenvorteile bei Kostenführerschaft
 - Gesetz der Massenproduktion, Erfahrungskurven-Effekt, Marktmacht
- Risiko des Scheitern, wenn es nicht gelingt, die USP in den Köpfen der Kunden erfolgreich zu verankern

Strategie der Konzentration auf Schwerpunkte

Erwerb von Wettbewerbsvorteilen, indem alle Anstrengungen auf ein Branchensegment *konzentriert* werden, um durch diese *Schwerpunktbildung* eine Kostenführerschafts- oder eine Differenzierungsstrategie besonders wirksam umsetzen zu können.

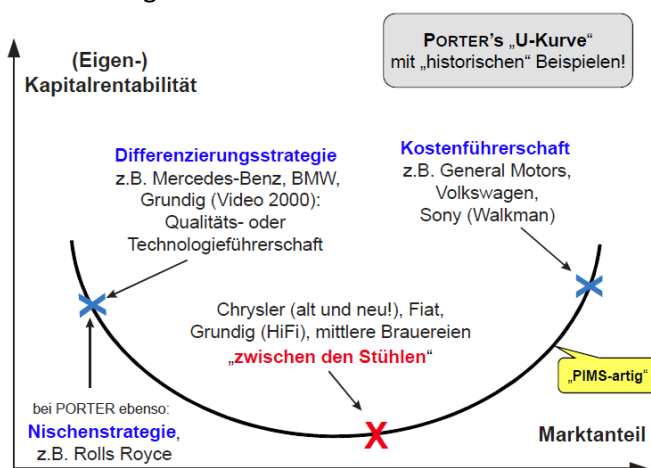
- strategische Stoßrichtung
 - ein Unternehmen kann durch Konzentration auf eine bestimmte Zielgruppe deren Bedürfnisse besser erfüllen als es branchenweit agierenden Konkurrenten möglich ist
- Konzentration auf Zielgruppen und deren Bedürfnissen erfordert das Identifizieren, Besetzen und Verteidigen von Marktnischen
 - daher auch als Nischenstrategie bezeichnet

- Abgrenzungsproblem
 - was ist ein Markt („Branche“), was eine Marktnische?
 - Differenzierungs- und Nischenstrategie kaum unterscheidbar!
- als Schwerpunkte („Nischen“) kommen vor allem in Betracht
 - personelle Konzentration auf spezielle Kundengruppen (z.B. Managementnachwuchs)
 - sachliche Konzentration auf spezielle Produktprogramme (z.B. Sportwagen)
 - räumliche Konzentration auf geografisch abgegrenzte Teilmärkte (z.B. regionale Brauereien)
- Befriedigung der Kundenbedürfnisse nach möglichst niedrigen Produktkosten und/oder möglichst hohem Produktnutzen
 - genau so, wie es die Kostenführer- bzw. Differenzierungsstrategie erfordert (nichts Neues!)
 - Konzentrationsstrategie keine eigenständige Wettbewerbsstrategie, sondern ein Derivat von Kostenführer-/Differenzierungsstrategie
 - einzige Neuerung: die beiden Strategien werden nicht mehr branchenweit angewendet, sondern auf Branchensegmente als Nischen angewendet

Konzeptioneller Kern von Porter's Analyse der Wettbewerbsstrategien

Kerngedanken

- der Kerngedanke von Porter war Kritik an der herrschenden betriebswirtschaftlichen Lehre gegen die einseitige Betonung von Erfahrungskurven-Effekten, die im Rahmen des Portfolio-Managements zur Bevorzugung großer Marktanteile führt: „Größenideologie“
 - Erfahrungskurven-Effekte stützen zwar die Strategie der Kostenführerschaft
 - aber diese ist nur eine unter den drei generischen Wettbewerbsstrategien
- als konzeptionelle Innovation Erweiterung der industrieökonomischen Analyseperspektive um
 - die Differenzierungs- und Nischenstrategie
 - als zwei andere Erfolg versprechende Wettbewerbsstrategien
 - die auf das Ausnutzen von Erfahrungskurven-Effekten verzichten (typisch für beide sind relativ kleine Marktanteile)
- Manifestierung der strategischen Vorteilhaftigkeit
 - von sowohl großen als auch kleinen Marktanteilen



Schlussfolgerungen

- strategische Schlussfolgerungen von Porter
 - 1) die Position zwischen den Stühlen ist immer zu vermeiden
 - weil sich wegen der U-Kurve bei mittleren Marktanteilen die rentabilitätsträchtigen Wettbewerbsvorteile der drei generischen WS nicht erzielen lassen

- 2) wechselseitiger Ausschluss der drei WS
 - man muss sich zu genau einer von ihnen klar bekennen, um strategische Erfolgspotenziale realisieren zu können
 - 3) ein Übergang zwischen den drei generischen WS im Zeitablauf wirkt sich fast immer nachteilhaft aus
 - weil zwischen den prägenden Denk- und Verhaltensmustern der WS (z.B. als Reaktion auf eine strategische Schieflage) nicht erfolgreich umgeschaltet werden kann
 - 4) es gibt keine eindeutige Beziehung zwischen Marktanteil und (Eigen-)Kapitalrendite
 - im Widerspruch zur PIMS-Studie
- allerdings: Porter lässt eine Vielzahl von Ausnahmen zu
 - Immunisierungsstrategie
 - Porter kann empirisch nicht widerlegt werden, da er stets auf eine seiner Ausnahmen zu verweisen mag
 - Vorwurf der Unwissenschaftlichkeit
 - „Rettung“ von Porter: Bestreiten der Relevanz von gesetzartigen Aussagen im strategischen Management
 - obwohl die Differenzierungs- oder Konzentrationsstrategie verfolgt wird, kann eine Unternehmung einen hohen Marktanteil aufweise
 - die Geschäftsaktivitäten werden auf entsprechend eng definierte Branchen bezogen
 - dann besitzt z.B. Mercedes-Benz einen hohen Marktanteil in der Luxuslimousinen-Branche
 - dann besteht eine eindeutige positive Korrelation zwischen Marktanteil und (Eigen-)Kapitalrentabilität (bestätigt die PIMS-Studie!)
 - in einzelnen Branchen braucht die U-Kurve nicht zu gelten (1)
 - weil wegen extremer Wettbewerbsintensität auskömmliche Erlöse nur mittels Differenzierungs- oder Konzentrationsstrategie verwirklicht werden können
 - die Kostenführerschaftsstrategie kann angeblich nicht erfolgreich sein (US-Elektrostahlwerke)
 - dann herrscht eine eindeutige negative Korrelation zwischen Marktanteil und (Eigen-)Kapitalrentabilität (widerspricht doppelt der PIMS-Studie)
 - in einzelnen Branchen braucht die U-Kurve nicht zu gelten (2)
 - weil aufgrund von Produkteigenschaften nur die Kostenführerstrategie anwendbar ist
 - die Differenzierungs- und die Konzentrationsstrategie können angeblich nicht erfolgreich sein (Massenartikel wie elektr. Strom)
 - in Ausnahmefällen lassen sich die Strategie der Kostenführerschaft und die Differenzierungs- oder die Konzentrationsstrategie miteinander vereinbaren

Kritik an Porter's Analyse der Wettbewerbsstrategien

Kritikpunkte erster Teil

- Inhomogenität der Strategiedifferenzierung
 - während die Kostenführerschafts- und die Differenzierungsstrategie klar getrennt sind
 - ist die Konzentrationsstrategie keine eigenständige Strategie, sondern ist aus den beiden erstgenannten Strategien abgeleitet (Branche vs. Nische ist letztlich willkürlich definiert)
- interne Widersprüchlichkeit
 - obwohl das gleichzeitige Verfolgen von Kostenführerschafts- und Differenzierungsstrategie branchenweit (i.d.R.) unmöglich ist, soll es innerhalb eines Branchensegments möglich sein, beide Strategien miteinander zu vereinbaren

- die (Un-)Vereinbarkeit von Strategien sollte unabhängig von der – letztlich willkürlichen – definitorischen Abgrenzung zwischen Branche und Branchensegmenten sein
- externe Widersprüchlichkeit gegenüber empirischen Befunden
 - in statischer Sicht
 - es gibt Branchen, in denen Kostenführer- und Differenzierungsstrategie erfolgreich miteinander kombiniert werden
 - widerspricht der o.a. Schlussfolgerung Nr. 2 und Porter's U-Kurve
 - allerdings: von Porter selbst als Ausnahme zugelassen
 - in dynamischer Sicht
 - es sind Fälle bekannt, in denen das zeitliche Nacheinander von verschiedenen Wettbewerbsstrategien erfolgreich war (z.B. japanische Firmen, die Europa erst durch günstige Preise, dann durch hochwertige Produkte einnahmen)
 - widerspricht der Schlussfolgerung Nr. 3

Exkurs: Thesen-Streit zur externen Widersprüchlichkeit von Porter

- Alternativ-These
 - klassische Position von Porter, dass sich seine generischen WS i.d.R. gegenseitig ausschließen
- Sukzessiv-These (Outpacing/Überhol-Strategie von Gilbert/Strebel)
 - zunächst wird eine WS so lange angewendet, bis ein hohes Leistungsniveau bei dieser Strategie erreicht wird
 - danach wird eine alternative WS unter Beibehaltung des hohen Niveaus der ersten Strategie intensiviert
 - am Ende resultiert ein hohes Leistungsniveau bzgl. beider WS
- Simultaneitäts-These (Hybrid-Strategie von Corsten/Will)
 - moderne technologische und organisatorische Konzepte gestatten es, die zwei generischen WS gleichzeitig auf jeweils hohem Leistungsniveau zu verwirklichen
 - z.B. CIM als informationstechnologische Basis
 - z.B. Teamfertigung / teilautonome Arbeitsgruppen als arbeitsorganisatorische Basis

Kritikpunkte zweiter Teil

- Willkür
 - die Schlussfolgerungen 1 und 4 hängen von der letztlich nicht objektivierbaren Abgrenzung zwischen Branchen und Nischen und von Ausnahmen ab (dadurch resultieren beliebige Zusammenhangsfunktion MA vs. KR)
- Unvollständigkeit
 - die typischen Situationen, in denen Porter's Wettbewerbsstrategien erfolgreich sind, werden nicht vollständig spezifiziert
 - stärkere Reflexion des situativen Ansatzes erforderlich
 - Porter hat mindestens eine wesentliche WS übersehen: die Rückzugsstrategie von Zäpfel
 - wenn keine der drei klassischen WS Porter's Erfolg versprechend realisiert werden kann, ist ein vollständiger Rückzug aus der betroffenen Branche zu empfehlen
- Porter's WS sind
 - unvollständig, falls die Strategien zur eigenen Positionierung im Wettbewerbsumfeld aufgefasst werden (dies schließt auch die Rückzugsstrategie ein)
 - vollständig, falls sie als Strategien zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen in bestehenden Geschäftsfeldern aufgefasst werden

- der Rückzug aus alten bzw. der Aufbau von neuen Geschäftsfeldern sind keine für Porter relevanten Fragestellungen
- gehören zu andersartigen Geschäftsfeld-Entwicklungsstrategien

Exkurs: Rückzugsstrategie

- 1. Variante: langfristige Liquidations- oder Abschöpfungsstrategie
 - die noch verbleibenden Stärken und Image-Vorteile eines Geschäftsfelds werden zur laufenden Gewinnerzielung genutzt und evtl. durch auszahlungssenkende Maßnahmen ergänzt
 - Verzicht auf Ersatz- und Rationalisierungsinvestitionen
 - Reduzierung von Serviceleistungen
 - erst dann, wenn der Cash-flow negativ wird, wird das Geschäftsfeld mit einem letzten Liquidationserlös verkauft oder (wahrscheinlicher) still liquidiert
- 2. Variante: kurzfristige Liquidationsstrategie
 - frühzeitiger Verkauf eines niedergehenden Geschäftsfelds wenn noch ein positiver Cash-flow erwirtschaftet wird, um einen möglichst hohen Liquidationserlös zu erzielen
- Marktaustrittsbarrieren als Hemmnisse der Rückzugsstrategie
 - spezialisierte Unternehmenspotenziale
 - z.B. spezielle Produktionsanlagen, die sich nur schwer oder nur mit hohen (Buch-)Verlusten veräußern lassen
 - Parallele zur Spezifität in der Neuen Institutionen-Ökonomie von Williamson
 - hohe liquiditätswirksame Marktaustrittskosten
 - Sozialpläne / Abfindungen für Mitarbeiter der betroffenen Geschäftsfelder
 - Konventionalstrafen aus nicht mehr erfüllten Kauf- oder Lieferverträgen
 - Aufrechterhaltung von umfangreichen Ersatzteil-Lagern
 - negative Verbundeffekte in Bezug auf andere Geschäftsfelder
 - Schädigungen von Image, Einkaufsmacht usw.
 - emotionale Barrieren im Management
 - Identifizierung mit der Strategischen Geschäftseinheit
 - Loyalität gegenüber Mitarbeitern
 - emotionale Barrieren im sozio-politischen Umsystem
 - Interventionen von Politikern, Gewerkschaftsvertretern u.ä., um bedrohte Arbeitsplätze zu retten

Überblick über Wettbewerbsstrategien

