

stellt die Firmenstrategie von Norsk Hydro dar. Nachdem das Unternehmen Anfang der achtziger Jahre in aller Welt Düngfabriken aufgekauft hatte, restrukturierte es sich selbst, „indem es 40 bis 50 Prozent seiner gerade erweiterten Düngerkapazität stilllegte“.

4. Das Investitionsniveau halten, bis das künftige Schicksal der bedrängten Branche geklärt ist.

Halte-Strategien verfolgen jene Unternehmensleiter, die der Ansicht sind, daß sich die Firma in der reifen Branche bereits in der besten strategischen Position befindet und Maßnahmen nicht erforderlich sind, solange der Markt sich nicht noch weiter zuspitzt. Beispielsweise verzögerte Mobil Oil die Stilllegung einer Ölraffinerie um einige Jahre, indem sie absichtlich kleinere Ventile installierte. Mit diesem künstlichen „Engpaß“ konnte die Raffinerie auf niedrigerem Niveau gefahren werden und verursachte dabei weniger zusätzliche Kosten, als durch den Betrieb mit der effizientesten, vorgesehenen Höchstkapazität entstanden wären. Auf diese Weise gewann Mobil Oil Zeit, bis man beurteilen konnte, ob die Ölnachfrage so weit sinken würde, daß die Schließung der Raffinerie unabwendbar war.

5. Die Investitionen selektiv kürzen, indem man aussichtslose Produkte oder Marktsegmente aufgibt, während man gleichzeitig seine Position in lukrativen Nischen mit anhaltender Nachfrage ausbaut.

Als eines der vielen konkreten Beispiele, die die Autorin zur Untermauerung ihrer Theorien in dem vorliegenden Buch bringt, sei hier auf die Firma Harley-Davidson verwiesen. Diese hat nach Ansicht von Prof. Harrigan nur überlebt, „weil das Unternehmen nicht alles an jeden verkaufte. Es überließ den unteren Bereich des Motorradmarktes den japanischen Eindringlingen

und produzierte fortan ausschließlich PS-starke „Feuerstühle““.

Welche der fünf angeführten Strategien nun die richtige für ein Unternehmen ist, bedarf einer genauen Standortdefinition durch das Management. Kommt es zu dem Ergebnis, daß der Rückzug (Punkt 1 und 2) aus der Branche angebracht ist, so ist es laut Harrigan noch mit einer Reihe von Austrittsbarrieren konfrontiert. Die Widerstände sind mannigfaltig, selbst das Management reagiert oft abwehrend. „Vielleicht haben die Manager eine Schwäche für die betreffende Branche oder fürchten den Prestigeverlust bei ihren Kollegen. Häufig erwächst ihre Untätigkeit aus alten und tiefverwurzelten Überzeugungen, die von der Unternehmenskultur noch verstärkt werden. Austrittsbarrieren sind geistiges Gepäck, das Manager in die Problemstellungen hineinragen.“

Harrigan nennt neben diesen Abwehrmaßnahmen noch strategische und wirtschaftliche Austrittsbarrieren.

Bei den verbleibenden drei Strategien geht es in erster Linie darum, die Wettbewerbsposition des betreffenden Unternehmens genau festzumachen. Die Autorin faßt die Vorteile, die einem Unternehmen am ehesten dazu verhelfen, im Endspiel zu prosperieren, folgendermaßen zusammen: „festgefügte Beziehungen zu Abnehmern, die dauerhafte (und lukrative) Nachfrageinseln darstellen; angesehene Markennamen; Fabriken, die auch ohne volle Auslastung effizient produzieren können; starke und ausgedehnte Vertriebsnetze; günstige Betriebsstandorte; vorteilhafte Rohmaterial-Lieferverträge; gute alternative Bezugsquellen; internationale Marktverbindungen (und geringe Transportkosten); fähige Techniker, die die Produktionsanlagen ummodellieren können; geringe Fertigungskosten (beste Wirtschaftlichkeit und Technologie); gute Wettbewerbsinformationssysteme und Datensammlungen über mögliche Liquidationen sowie vorteilhafte