

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Verzeichnis der Abkürzungen	V
Verzeichnis der Abbildungen	VII
I. Einleitung	1
II. Die Eingrenzung und Problemfelder des Marktaustritts	9
A. Die Abgrenzung des Erkenntnisobjektes Marktaustritt	9
1. Der relevante Markt als externe Dimensionen des Betrachtungsgegenstandes	9
2. Anbieter- versus Nachfragersicht zur Eingrenzung des Austritts	12
3. Die Abgrenzung des Marktaustritts gegenüber Stilllegung, Desinvestition und Liquidation	21
4. Strategische Geschäftsfelder als unternehmensinterne Gegenstände des Austritts	26
a) Die Abgrenzung der vom Marktaustritt betroffenen Unternehmensteile	26
b) Anforderungen an die Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder	27
c) Der Zusammenhang von strategischem Geschäftsfeld und Organisationsstruktur	29
B. Barrieren als relevante Hindernisse des Austritts	36
1. Ansatzpunkte der Barrierenbetrachtung	37
a) Die Entwicklung des Barrierenkonzeptes durch Bain	37
b) Barrieren als Problemfelder von Rückzugsstrategien	39
2. Arten von Marktaustrittsbarrieren	44
a) Sachliche Marktaustrittsbarrieren	49
(1) Geringe Erlöse für Vermögenswerte	49
(2) Kosten durch die Auflösung des Strategischen Geschäftsfeldes	51

(3) Negative Einflüsse des Marktaustritts auf die Erfolgsfaktoren der Unternehmung	56
b) Personale Barrieren	64
(1) Fähigkeitsbarrieren	64
(2) Willensbarrieren	67
3. Die Prognose der zu erwartenden Barrieren	71
III. Abschöpfungsstrategien	76
A. Art und Wesen der Abschöpfung	76
1. Definition der Abschöpfung	76
2. Voraussetzungen der Abschöpfung	87
3. Ausgangssituationen der Abschöpfung	91
4. Ziele der Abschöpfung	95
a) Die Ableitung der Abschöpfungsziele aus dem Marktaustrittsziel	95
b) Der Cash-Flow als Zielgröße	96
c) Der Abbau von Potentialfaktoren als Zielgröße	102
5. Grundsätzliche Maßnahmen der Abschöpfung	106
6. Die offene oder verdeckte Abschöpfung als alternative Rückzugsstrategien	112
B. Die verdeckte Abschöpfung	114
1. Die interne Planung und Umsetzung der verdeckten Abschöpfung	114
a) Relevante Ausgangssituationen der verdeckten Abschöpfung	114
b) Die verdeckte Abschöpfung als "Bombenwurfstrategie"	119
(1) Die Vorgehensweise und Wirkung beim "Bombenwurf"	119
(2) Gründe für den "Bombenwurf"	123
(3) Probleme bei der Implementierung des "Bombenwurfes"	126
c) Möglichkeiten der Planung und Durchsetzung von Abschöpfungsmaßnahmen	129
(1) Der Einfluß der Organisationsstruktur auf die Durchsetzung der verdeckten Abschöpfung	129

(2) Möglichkeiten der Einflußnahme bei einer dualen Organisation	134
(3) Möglichkeiten der Steuerung der Abschöpfung bei einer Verankerung des SGF in der Primärstruktur der Unternehmung	138
2. Die externe Umsetzung der verdeckten Abschöpfung	142
a) Anwendungsmöglichkeiten der verdeckten Strategie gegenüber den Marktpartnern	142
b) Die Zugehörigkeit zu strategischen Gruppen als Ausgangsbasis	145
(1) Die Marktstimulierungsstrategie als Kriterium zur Abgrenzung von strategischen Gruppen	145
(2) Die Wirkungen von Investitionskürzungen und Ausgaben-senkungen auf die Wettbewerbsposition des SGF	148
(21) Die Beibehaltung oder der Wechsel der strategischen Gruppe	148
(22) Möglichkeiten der Abschöpfung für den Preis-Mengen-Anbieter	151
(23) Möglichkeiten der Abschöpfung für den Präferenzanbieter	154
(231) Das Verlassen der strategischen Gruppe des Präferenzanbieters	155
(232) Die Beibehaltung der strategischen Gruppe	160
c) Strategien zur Auflösung des SGF	162
(1) Reduktionsstrategien	163
(2) Kompensationsstrategien	167
(21) Der Zukauf von Produkten und Leistungen	167
(22) Die Kommunikation von Veränderungen	170
C. Die offene Abschöpfung	174
1. Interne Aspekte der offenen Abschöpfung	174
a) Die offene Abschöpfung als partizipative Form der Lösung von Marktaustrittsproblemen	174
b) Die Beteiligung des Betriebsrates an der Austrittsplanung	179
c) Der Einsatz von Projektgruppen bei der Reorganisation	184

d) Möglichkeiten der Motivation zur Selbstauflösung des SGF	189
2. Die externen Wirkungen der offenen Abschöpfung	195
a) Formen der offenen Abschöpfung	195
b) Die offene Abschöpfung als Management von Geschäftsbeziehungen	198
c) Die Erweiterung und Reduktion des Maßnahmenspektrums durch die offene Abschöpfung	202
d) Maßnahmen der offenen Abschöpfung	205
(1) Leistungsgarantien als Voraussetzung eines anhaltenden Abverkaufs	205
(2) Maßnahmen mit dem primären Ziel der Auflösung des SGF	208
(21) Sortimentseinengung	209
(22) Abnehmerexklusion	212
(23) Die Unterstützung des Lieferantenwechsels für den Abnehmer	217
(231) Die Erhöhung der Kompatibilität der Produkte und Leistungen	217
(232) Der Zukauf von Handelsware	222
(3) Ausverkaufsstrategien	225
(31) Einsatzmöglichkeiten von Ausverkaufsstrategien	225
(32) Ausverkaufsaktionen und Sonderpreise	228
(321) Ausverkauf und Preissenkung	228
(322) Ausverkauf und Preiserhöhung	230
IV. Schlußbemerkungen	232
Literaturverzeichnis	238

Verzeichnis der Abbildungen

Abb. 1	= Darstellung von Marktaustrittsbarrieren ausgesuchter Quellen	46
Abb. 2	= Arten von Marktaustrittsbarrieren	72
Abb. 3	= Die Bestimmung der Höhe von Marktaustritts- barrieren auf der Grundlage empirischer Erhebungen	75
Abb. 4	= Die Endspielmatrix von Harrigan	91
Abb. 5	= Das Vorgehen und die Wirkung beim erfolgreichen "Bombenwurf"	124
Abb. 6	= Aktions-Reaktions-Profil des erfolglosen "Bombenwurfes"	128
Abb. 7	= Die Aufgabe eines SGF in einem funktional gegliederten Unternehmen	135
Abb. 8	= Die Aufgabe eines SGF bei einer Verankerung der SGF in der Primärstruktur der Unternehmung	139
Abb. 9	= Erscheinungsformen von Lieferanten-Kunden- Beziehungen	200