
UNTERNEHMENSSTRATEGIEN FÜR REIFE UND RÜCKLÄUFIGE MÄRKTE

Rezension von: Kathryn Rudie
Harrigan, Unternehmensstrategien
für reife und rückläufige Märkte,
Campus Verlag, Frankfurt/Main,
New York, 1989, 224 Seiten

Über drei Viertel aller Branchen in Westeuropa, Japan und den USA wachsen kaum oder gar nicht mehr, doch sie beschäftigen den Löwenanteil der Arbeitskräfte aller hochentwickelten Länder und auch die überwiegende Zahl der Manager und Führungskräfte. Weder sind sie Klotz am Bein der Volkswirtschaft, noch sind ihre Tage gezählt. Wie das Endspiel (die Autorin verwendet diesen Begriff in der vorliegenden Arbeit durchgehend für die zweite Hälfte des Produktzyklus) letztendlich ausgeht, hängt sehr stark von der Wettbewerbssituation des einzelnen Unternehmens, dem Geschick des Managements und der Ausgangsposition der jeweiligen Branche ab. Denn Endspiele können ein Jahrhundert oder noch länger – wie das Beispiel der sinkenden Nachfrage nach Zigarren zeigt – dauern oder sehr kurz sein, wie dies bei krebserregenden Lebensmittelsätzen der Fall ist.

Aus den zahlreichen Branchenuntersuchungen, die Kathryn Harrigan angestellt hat, leitet sie fünf verschiedene strategische Reaktionen auf Branchenreife bzw. Branchenniedergang ab:

1. Den Geschäftszweig auflösen, indem man ihre Aktiva möglichst rasch verkauft.

Entscheidend beim Ausstieg aus einer schrumpfenden Branche ist die

kluge Wahl des Zeitpunkts: „Wer die Branche ohne Verlust verlassen will, muß rechtzeitig ausscheiden, weil die Außenseiter den Austrittswilligen Firmen nur eine begrenzte Anzahl von Firmen abkaufen werden.“ Als beispielsweise im Jahr 1988 die meisten amerikanischen Whiskeybrennereien aufhörten, ihre eigenen Fässer herzustellen, konnten nur jene Brennereien ihre Faßproduktionsanlagen vorteilhaft verkaufen, die sie als erste stilllegten.

2. Die Investitionen in die bedrängte Branche ungeachtet der Wettbewerbsposition sofort abschöpfen, um schnell liquide Mittel wiederzugewinnen.

Die meisten reifen Geschäftszweige werfen lange Zeit mehr liquide Mittel ab, als sie verbrauchen können. Bei dieser Strategie wird sämtliches zur Verfügung stehende Kapital verwendet, um andere Projekte aufzubauen. Letztendliches Ziel ist die Auflösung des Geschäftszweiges, man verläßt sich auf das (früher erworbene) Firmenimage, investiert kaum in Verkaufsförderung, löst sich aus langfristigen Verträgen und lagert Verkauf, Vertrieb und Service nach Möglichkeit aus.

3. Die Investitionen der Firma in die bedrängte Branche steigern.

Diese erscheinen nach der Autorin dann zweckmäßig: a) wenn man große und dauerhafte „Nachfrageinseln“ für ein Produkt mit schwindender Nachfrage ausgelotet hat, b) wenn die Umstellungskosten für die Belieferung der lukrativsten Kunden sich voraussichtlich rasch amortisieren oder von vornherein wegfallen, wenn c) nur wenige Konkurrenten ebenfalls in der Lage sind, die attraktiven Abnehmerischen gewinnbringend zu bedienen und wenn d) Konkurrenten sich zum Kauf anbieten und damit die Möglichkeit gegeben ist, bestehende Überkapazitäten zu reduzieren. Ein eindrucksvolles Beispiel für die zuletzt angeführte Vorgangsweise

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

Ausgangspositionen für die Diversifizierung.“

Zusammenfassend kann gesagt werden, daß es sich bei der vorliegenden Arbeit um eine wirklich interessante Aufarbeitung des Problems rückläufiger und reifer Branchen handelt. Erschreckend ist allerdings die Einstellung der Autorin zu den Beschäftigten in den betreffenden Unternehmen. So sollte das Management ihrer Meinung nach „statt in einer reifen Branche Arbeiter zu entlassen ... – gleichsam als Vorübung für flinkere Arbeitsmethoden – es bereits vermeiden, zu viel Personal aufzustocken, wenn die Nachfrage rapid steigt“. Die Existenz von Gewerkschaften erwähnt Harrigan nur einmal, indem sie meint, das Management sollte Konflikte mit diesen vermeiden, da diese die Austrittsbarrieren erhöhen.

Die abschließenden Empfehlungen für Regierungen und Behörden erscheinen schließlich zweifelhaft. Die Autorin meint nämlich, daß eine Antikartell-Politik eine Strategie für wachsende Branchen darstellt, sobald die

Nachfrage allerdings abflacht, nimmt die Konzentration – aufgrund geringer Erträge – zu. „Die Antikartell-Politik sieht nicht ein, daß der hitzige Wettbewerb jeder technischen Effizienz zuwiderläuft. Kurz gesagt bleiben, wenn die Abnehmer die ganze Gewinnspanne von reifen Produkten abschöpfen, dem Management keine Liquida, die wieder in die Steigerung der technischen Effizienz zurückfließen könnten.“

In einem erfolgreichen Endspielumfeld werden die Verbraucherpreise mit der Zeit somit höher. Nach Kathryn Harrigan „ist dem öffentlichen Wohl gut gedient, wo der Löwenanteil aller Waschmittel, Shampoos, Deodorants, Haushaltsreiniger und anderer Hygieneprodukte auf nur drei große Weltunternehmen – Unilever, Procter & Gamble und Colgate-Palmolive – entfällt, solange die Preise reell und die Arbeitslosigkeit gering bleiben“.

Fragt sich nur, wie das gewährleistet werden soll. Die Autorin gibt darauf leider keine Antwort.

Brigitte Ederer