Edition KWV

Die „Edition KWV“ beinhaltet hochwertige Werke aus dem Bereich der Wirtschaftswissenschaften. Alle Werke in der Reihe erschienen ursprünglich im Kölner Wissenschaftsverlag, dessen Programm Springer Gabler 2018 übernommen hat.

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/16033>

Oliver Reichel-Busch

Strategische Neupositionierung von Unternehmen

Erklärung eines erfolgreichen Wechsels
in neue strategische Geschäftsfelder am
Beispiel Preussag/TUI und Mannesmann

Oliver Reichel-Busch
Lufthansa Technik AG
Hamburg, Deutschland

Bis 2018 erschien der Titel im Kölner Wissenschaftsverlag, Köln
Dissertation Technische Universität Berlin, 2005. D 83

Edition KVV

ISBN 978-3-658-24346-3

ISBN 978-3-658-24347-0 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-24347-0>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2005, Nachdruck 2019

Ursprünglich erschienen bei Kölner Wissenschaftsverlag, Köln, 2005

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Die vorliegende Arbeit ist im Mai 2005 von der Fakultät Wirtschaft und Management der Technischen Universität Berlin als Dissertation angenommen worden. Auf dem Weg zur Fertigstellung meiner Arbeit bin ich von einer Vielzahl Personen begleitet und unterstützt worden, denen ich an dieser Stelle danken möchte.

Zunächst sei meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Axel v. Werder, gedankt. Er stand mir stets als freundlicher und kompetenter Ansprechpartner für fachliche Fragen zur Seite. An seinem Lehrstuhl für Organisation und Unternehmensführung hatte ich die einmalige Möglichkeit, mich als wissenschaftlicher Mitarbeiter intensiv mit einem Forschungsthema zu beschäftigen. Mein Dank gilt ebenfalls Herrn Prof. Dr. Hans Georg Gemünden für seine Bereitschaft, das Zweitgutachten zu übernehmen. Seine Unterstützung in inhaltlichen sowie verfahrenstechnischen Fragen geht weit über das normale Engagement hinaus. Ferner danke ich Herrn Prof. Dr. Hans Hirth für die Übernahme des Vorsitzes im Promotionsausschuss.

Eine besondere Bedeutung kommt in dieser Arbeit auch den Interviewpartnern zu, die mir ausführlich zu ihren Unternehmungen Auskunft gaben. Ohne sie wäre die explorative Untersuchung des Phänomens „Strategische Neupositionierung“ nicht möglich gewesen.

Außerdem danke ich meinen ehemaligen Kollegen Stephan Bültel, Jens Grundei, Georg Kolat und Till Talaular für die konstruktiven Diskussionen. Frau Margitta Schuster bin ich für die organisatorische Unterstützung während der gesamten Promotion sehr dankbar. Ferner gilt mein Dank Gunnar Walter, der mit mir Konzept und Herangehensweise des Dissertationsprojekts diskutierte, sowie Thomas Laschinski, der mir beim inhaltlichen und begrifflichen Feinschliff des Manuskripts wesentlich beistand.

Besonderer Dank gebührt schließlich meiner Familie, die ganz wesentlich zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen hat. Meine Eltern haben mit ihrer Unterstützung

meines Studiums den Grundstein für die Promotion gelegt. Meine zukünftige Frau Stephanie, die ihre Dissertation etwa zur gleichen Zeit beendete, hat mich durch die Höhen und Tiefen des Forschens begleitet. Neben einer fachlich äußerst versierten Sparringspartnerin war sie stets die ausschlaggebende Kraft für meine Motivation. Stephies Liebe und Rückhalt sind unvergleichlich. Ihr möchte ich daher diese Schrift widmen.

Berlin und Hamburg, im Mai 2005

Oliver Reichel

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XI
Tabellenverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis.....	XVII
1. Einleitung	1
1.1. Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit	1
1.2. Methodik der Arbeit.....	4
1.3. Aufbau der Arbeit	5
2. Grundlagen zur Strategischen Neupositionierung (SNP).....	8
2.1. Merkmale einer SNP	8
2.1.1. Organisatorischer Geltungsbereich der SNP	9
2.1.2. Entwicklungsrichtung der SNP	11
2.1.3. SNP als Kombination von Diversifikation und Konzentration	13
2.1.3.1. Merkmale der Diversifikationsstrategie.....	13
2.1.3.2. Merkmale der Konzentrationsstrategie	18
2.1.3.3. Abgrenzung der SNP von Diversifikations- und Konzentrationsstrategien	19
2.1.4. Indikatoren des Wechsels in ein neues SGF (SNP-Indikatoren)	21
2.1.4.1. Indikatoren aus der Diversifikationsforschung	22
2.1.4.2. Auswahl geeigneter Indikatoren zur Messung einer SNP	27
2.2. Rechtliche Rahmenbedingungen einer SNP nach deutschem Recht	30
2.2.1. Funktionen und Bedeutung des Unternehmensgegenstands	31
2.2.2. Änderung des Unternehmensgegenstands.....	32
2.2.3. Änderung des Unternehmensgegenstands im Fall einer SNP	35
2.3. Motive für eine SNP	37
2.4. Realisierungswege einer SNP	41
2.4.1. Markteintrittsstrategien für den Aufbau von SGF	41
2.4.2. Marktaustrittsstrategien für den Abbau von SGF.....	44

2.5. Implementierung einer SNP.....	47
2.5.1. Unternehmungswandel und Change Management.....	47
2.5.1.1. Ansätze des Unternehmungswandels und des Change Managements.....	48
2.5.1.2. Umfang des Change Managements	49
2.5.1.3. Change-Management-Prozesse.....	51
2.5.2. Widerstände gegen Wandel	53
2.5.3. Überwindung von Wandelwiderständen	55
2.6. Zusammenfassung der SNP-Grundlagen	60
3. Theoretische Basis für die SNP-Untersuchung.....	64
3.1. Bedeutung von Wettbewerbsvorteilen und zentrale Strömungen im Strategischen Management	64
3.2. Statische Perspektive des RBV	72
3.2.1. Begriffsabgrenzungen.....	72
3.2.1.1. Ressourcen und Inputfaktoren.....	74
3.2.1.2. Organisationale Fähigkeiten und Organisationale Prozesse.....	76
3.2.1.3. Kernkompetenzen.....	78
3.2.2. Argumentationslogik der statischen RBV-Perspektive	80
3.2.2.1. Schaffung von Wettbewerbsvorteilen durch Werthaltigkeit und Knappheit von Ressourcen	83
3.2.2.2. Sicherung von Wettbewerbsvorteilen durch Isolationsmechanismen.....	84
3.2.2.3. Nutzung von Wettbewerbsvorteilen durch organisationale Einbindung von Ressourcen.....	87
3.2.3. Grenzen der statischen RBV-Perspektive	88
3.3. Dynamische Perspektive des RBV.....	92
3.3.1. Begriffsabgrenzung von Dynamic Capabilities	93
3.3.2. Argumentationslogik der dynamischen RBV-Perspektive.....	97
3.3.2.1. Wirkungsweise von Dynamic Capabilities.....	97
3.3.2.2. Beitrag von Dynamic Capabilities zum Unternehmungserfolg	101
3.3.3. Würdigung der dynamischen Perspektive.....	104

3.4. Implikationen für eine SNP.....	106
3.4.1. Beitrag der RBV-Perspektive zur SNP-Untersuchung.....	107
3.4.2. Vermutete Wirkungszusammenhänge	108
4. Methodik der empirischen Untersuchung	112
4.1. Quantitative und qualitative empirische Forschung.....	112
4.2. Fallstudienforschung.....	116
4.3. Gütekriterien von Fallstudien.....	121
4.4. Design der eigenen, explorativen Fallstudienuntersuchung zur SNP	123
4.4.1. Festlegung der Forschungsfrage und eines A-priori-Konstrukts.....	124
4.4.2. Fallauswahl	125
4.4.3. Auswahl der Verfahren zur Datenerhebung.....	129
4.4.4. Durchführung der Datenerhebung und Datenaufbereitung	134
4.4.5. Durchführung der Datenanalyse within-case und cross-case	139
4.4.6. Hypothesenbildung	140
4.4.7. Einbeziehung der Literatur	141
4.4.8. Erreichen einer theoretischen Sättigung.....	141
4.5. Fazit zum Untersuchungsrahmen	142
5. Fallstudien zur SNP	144
5.1. Within-Case-Analyse Preussag AG/TUI AG: SNP vom rohstoff- und technologieorientierten Industriekonzern zum Touristikdienstleister.....	145
5.1.1. Geschichtlicher Überblick zur Preussag AG/TUI AG	145
5.1.2. Geschäfts- und Portfolioentwicklung des Preussag/TUI- Konzerns im Verlauf der SNP 1997-2002	149
5.1.3. Motive für die SNP im Fall Preussag/TUI	154
5.1.4. Ablauf der SNP im Fall Preussag/TUI.....	159
5.1.4.1. SNP-Phasen im Fall Preussag/TUI.....	160
5.1.4.2. Markteintritts- und Marktaustrittsstrategien im Fall Preussag/TUI	167
5.1.5. Faktoren für den Erfolg der SNP im Fall Preussag/TUI	170
5.1.6. Zusammenfassung der Ergebnisse im Fall Preussag/TUI	177
5.2. Within-Case-Analyse Mannesmann AG: SNP vom Technologiekonzern zum Telekommunikationsdienstleister	178
5.2.1. Geschichtlicher Überblick zur Mannesmann AG	178
5.2.2. Geschäfts- und Portfolioentwicklung des Mannesmann- Konzerns im Verlauf der SNP 1989 bis 1999	181

5.2.3. Motive für die SNP im Fall Mannesmann	186
5.2.4. Ablauf der SNP im Fall Mannesmann	191
5.2.4.1. SNP-Phasen im Fall Mannesmann	191
5.2.4.2. Markteintritts- und Marktaustrittsstrategien im Fall Mannesmann	197
5.2.5. Faktoren für den Erfolg der SNP im Fall Mannesmann.....	199
5.2.6. Zusammenfassung der Ergebnisse im Fall Mannesmann	208
5.3. Zusammenfassung der Ergebnisse der Within-Case-Analysen	210
6. Diskussion der Ergebnisse	213
6.1. Cross-Case-Analyse Preussag AG/TUI AG und Mannesmann AG	213
6.1.1. SNP-Merkmale	214
6.1.2. SNP-Motive	216
6.1.3. SNP-Ablauf	219
6.1.4. Faktoren einer erfolgreichen SNP	222
6.1.5. Ergebnisse aus Vergleichsfällen	229
6.1.5.1. ThyssenKrupp AG.....	229
6.1.5.2. DaimlerChrysler AG	231
6.1.6. Zusammenfassung der Ergebnisse	233
6.2. Theorieimplikationen	236
6.2.1. Ressourcen.....	238
6.2.2. Dynamic Capabilities.....	241
6.2.3. Umweltfaktoren	246
6.2.4. Gesamtzusammenhang	246
6.3. Eigener Forschungsbeitrag.....	251
7. Zusammenfassung und Ausblick	255
Anhang	264
Literaturverzeichnis	309
Verzeichnis der Zeitungsartikel	354

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Aufbau der Arbeit.	5
Abb. 2:	Klassifizierung von Strategien nach ihrem organisatorischen Geltungsbereich.	10
Abb. 3:	Umfang des Diversifikationsbegriffs bei ANSOFF.	15
Abb. 4:	Klassifikation von Diversifikationsarten nach ANSOFF.	17
Abb. 5:	Unternehmungskategorien nach Spezialisierungsgrad und Verbundenheitsgrad.	24
Abb. 6:	Markteintrittsstrategien zum Aufbau neuer SGF.	42
Abb. 7:	Marktaustrittsstrategien zum Abbau von SGF.	45
Abb. 8:	Phasen des Wandels nach LEWIN.	51
Abb. 9:	Akzeptanzfaktoren und Instrumente des Change Managements zur Überwindung von Barrieren des Wandels.	56
Abb. 10:	Structure-Conduct-Performance-Paradigma.	68
Abb. 11:	Modell der fünf Wettbewerbskräfte (5-forces) zur Branchenstrukturanalyse.	69
Abb. 12:	Kernkompetenzen, Kernprodukte und Endprodukte.	79
Abb. 13:	Resource-Conduct-Performance-Paradigma.	80
Abb. 14:	Elemente der grundlegenden Argumentationslogik des RBV.	82
Abb. 15:	Wirkungsweisen von Dynamic Capabilities bzw. von diesen beherrschte Organisationale Prozesse.	98
Abb. 16:	Dynamisches Resource-Conduct-Performance-Paradigma.	102
Abb. 17:	Dynamische Erweiterung der Argumentationslogik der statischen RBV-Perspektive.	103
Abb. 18:	Ressourcentransformation im Rahmen einer SNP.	108
Abb. 19:	Wirkung von Dynamic Capabilities auf den Ressourcentransformationsprozess einer SNP.	109
Abb. 20:	Vermutete Wirkungszusammenhänge für den Erfolg einer SNP.	110
Abb. 21:	Ablaufplan der Fallstudienmethode nach Eisenhardt.	119
Abb. 22:	Kombination von Erhebungsmethoden in der durchgeführten Fallstudienuntersuchung.	131

Abb. 23:	Ablauf der eigenen empirischen Erhebung.	133
Abb. 24:	Unternehmungsgruppen und SGF des Preussag/TUI-Konzerns 1997-2004.	150
Abb. 25:	Umsatz der Geschäftsfelder von Preussag/TUI im Verhältnis zum Gesamtumsatzvolumen 1997-2002.	152
Abb. 26:	Ablauf der SNP im Fall Preussag/TUI (schematische Darstellung).	160
Abb. 27:	Eigentümerstruktur der TUI GmbH & Co. KG im Zeitablauf.	162
Abb. 28:	Markteintrittsstrategie von Preussag/TUI zum Aufbau des neuen SGF Touristik.	168
Abb. 29:	Marktaustrittsstrategien von Preussag/TUI zum Abbau der industriellen SGF.	169
Abb. 30:	Herkunft von Aktivitäten. Analyse anhand einer vereinfachten touristischen Wertschöpfungskette des TUI-Konzerns 2002.	170
Abb. 31:	Unternehmungsgruppen und SGF des Mannesmann-Konzerns 1989-2000.	183
Abb. 32:	Umsatz der Geschäftsfelder von Mannesmann im Verhältnis zum Gesamtumsatzvolumen 1988-1999.	185
Abb. 33:	Ablauf der SNP im Fall Mannesmann (schematische Darstellung).	192
Abb. 34:	Markteintrittsstrategien von Mannesmann zum Aufbau des neuen SGF Telekommunikation.	198
Abb. 35:	Marktaustrittsstrategien von Mannesmann zum Abbau der industriellen SGF.	199
Abb. 36:	Herkunft von Aktivitäten. Analyse anhand einer vereinfachten Wertschöpfungskette von Mannesmann-Mobilfunk 1999.	200
Abb. 37:	Entwicklung der D2-Kundenzahl.	208
Abb. 38:	SNP-Ablauf (Schematische Darstellung).	220
Abb. 39:	Wirkungsbeziehungen zwischen den Faktoren der erfolgreichen SNP bei Preussag/TUI.	227
Abb. 40:	Wirkungsbeziehungen zwischen den Faktoren der erfolgreichen SNP bei Mannesmann.	228
Abb. 41:	Identifizierte Dynamic Capabilities.	245
Abb. 42:	Wirkungszusammenhänge von Dynamic Capabilities, Ressourcen und Umweltfaktoren für den Erfolg einer SNP.	247

Abb. 43:	Gesamtzusammenhänge für den Erfolg einer SNP.	250
Abb. 44:	Eigener Forschungsbeitrag.....	252
Abb. 45:	Geschäftsportfolio des Preussag/TUI-Konzerns 1997-2002.	266
Abb. 46:	Umsatz des Preussag/TUI-Konzerns nach Geschäftsfeldern 1996- 2002.	277
Abb. 47:	Umsatz der Geschäftsfelder im Verhältnis zum Gesamtumsatzvolumen des Preussag/TUI-Konzerns 1996/1997- 2002.	278
Abb. 48:	Mitarbeiterzahlen des Preussag/TUI-Konzerns nach Geschäftsfeldern 1996-2002.	279
Abb. 49:	Mitarbeiterzahlen der Geschäftsfelder im Verhältnis zur Gesamtmitarbeiterzahl des Preussag/TUI-Konzerns 1996-2002.....	280
Abb. 50:	Investitionen des Preussag/TUI-Konzerns nach Geschäftsfeldern 1996-2002.	281
Abb. 51:	Investitionen der Geschäftsfelder im Verhältnis zum Gesamtinvestitionsvolumen des Preussag/TUI-Konzerns 1996- 2002.	282
Abb. 52:	Ergebnis des Preussag/TUI-Konzerns nach SGF (Spartenergebnis) 1997-2002.	283
Abb. 53:	Geschäftsportfolio des Mannesmann-Konzerns 1989-1999.....	285
Abb. 54:	Umsatz des Mannesmann-Konzerns nach Geschäftsfeldern 1989- 1999.	297
Abb. 55:	Umsatz der Geschäftsfelder im Verhältnis zum Gesamtumsatzvolumen des Mannesmann-Konzerns 1999-1999.	297
Abb. 56:	Mitarbeiterzahlen des Mannesmann-Konzerns nach Geschäftsfeldern 1989-1999.	299
Abb. 57:	Mitarbeiterzahlen der Geschäftsfelder im Verhältnis zur Gesamtmitarbeiterzahl des Mannesmann-Konzerns 1989-1999.	300
Abb. 58:	Investitionen des Mannesmann-Konzerns nach Geschäftsfeldern 1989-1999.	301
Abb. 59:	Investitionen der Geschäftsfelder im Verhältnis zum Gesamtinvestitionsvolumen des Mannesmann-Konzerns 1989- 1999.	302
Abb. 60:	Ergebnis des Mannesmann-Konzerns nach Geschäftsfeldern (Spartenergebnis) 1989-1999.	304

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Unternehmungskategorien nach dem Grad ihrer Diversifikation.....	23
Tab. 2:	Systematisierung von SNP-Motiven nach ihrer Entstehung.....	39
Tab. 3:	Zusammenstellung möglicher Fallstudien.....	126
Tab. 4:	Diversifikationsmaße Spezialisierungsgrad (SR) und Herfindahl- Index (H) der Preussag/TUI 1997-2002.....	151
Tab. 5:	Konzernkennzahlen Preussag/TUI 1997-2003.....	153
Tab. 6:	Motive für die SNP der Preussag AG.	155
Tab. 7:	Faktoren für den SNP-Erfolg im Fall Preussag/TUI.	171
Tab. 8:	Diversifikationsmaße Spezialisierungsgrad (SR) und Herfindahl- Index (H) von Mannesmann 1989-1999.	184
Tab. 9:	Konzernkennzahlen Mannesmann 1989-1999.	186
Tab. 10:	Motive für die SNP der Mannesmann AG.	187
Tab. 11:	Faktoren für den SNP-Erfolg im Fall Mannesmann.....	201
Tab. 12:	Übersicht zu den Fallstudien Preussag/TUI und Mannesmann.	210
Tab. 13:	Wesentliche SNP-Merkmale bei Preussag/TUI und Mannesmann.	214
Tab. 14:	Motive für die SNP der Preussag AG und der TUI AG.	216
Tab. 15:	Faktoren für eine erfolgreiche SNP bei Preussag/TUI und Mannesmann.	223
Tab. 16:	Ressourcen, Dynamic Capabilities und Umweltfaktoren aus der Fallstudienuntersuchung.	237
Tab. 17:	Identifizierung von Dynamic Capabilities anhand von Prozessen zur Veränderung des Ressourcenbestands.....	242
Tab. 18:	SGF Stahl des Preussag-Konzerns 1996-1997.....	268
Tab. 19:	SGF Anlagen- und Schiffbau des Preussag-Konzerns 1996-1998.	268
Tab. 20:	SGF Gebäudetechnik des Preussag/TUI-Konzerns 1996-2001.....	269
Tab. 21:	SGF Energie und Rohstoffe des Preussag/TUI Konzerns 1996- 2002.	270
Tab. 22:	SGF Handel des Preussag/TUI-Konzerns 1996-2002.	272
Tab. 23:	SGF Logistik des Preussag/TUI-Konzerns 1996-2002.	272

Tab. 24:	SGF Touristik des Preussag/TUI-Konzerns 1997-2002.....	273
Tab. 25:	Umsatz des Preussag/TUI-Konzerns 1996-2002.....	277
Tab. 26:	Mitarbeiterzahlen des Preussag/TUI-Konzerns 1996-2002.....	279
Tab. 27:	Investitionen des Preussag/TUI-Konzerns 1996-2002.....	281
Tab. 28:	Ergebnis des Preussag/TUI-Konzerns 1997-2002.....	283
Tab. 29:	Entwicklung der SNP-Indikatoren im Fall Preussag/TUI 1996- 2002.....	284
Tab. 30:	SGF Röhren und Handel des Mannesmann-Konzerns 1989-1999.....	288
Tab. 31:	SGF Maschinen- und Anlagenbau des Mannesmann-Konzerns 1989-1999.....	290
Tab. 32:	SGF Fahrzeugtechnik des Mannesmann-Konzerns 1989-1999.....	292
Tab. 33:	SGF Elektrotechnik des Mannesmann-Konzerns 1989-1994.....	293
Tab. 34:	SGF Telekommunikation des Mannesmann-Konzerns 1989-1999.....	295
Tab. 35:	Umsatz des Mannesmann-Konzerns 1989-1999.....	296
Tab. 36:	Mitarbeiterzahlen des Mannesmann-Konzerns 1989-1999.....	299
Tab. 37:	Investitionen des Mannesmann-Konzerns 1989-1999.....	301
Tab. 38:	Ergebnis des Mannesmann-Konzerns 1989-1999.....	303
Tab. 39:	Entwicklung der SNP-Indikatoren im Fall Mannesmann.....	305

Abkürzungsverzeichnis

AMC	Amalgamated Metall Corporation Plc.
CBS	The Columbia Phonograph Broadcasting System
CNI	Communications Network International GmbH & Co. KG
DBKom	Gesellschaft für Telekommunikation mbH & Co. KG (Deutsche Bahn AG)
Deutag	Deutsche Tiefbohr-AG
ECI	Elektro-Chemie Ibbenbürgen GmbH
EnBW	Energie Baden-Württemberg AG
EVS	Euro Vacances System
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
HDW	Howaldtswerke-Deutsche Werft AG
HTU	Hapag Touristik Union
KBB	Kavernen Bau- und Betriebs-Gesellschaft mbH
MBV	Market-Based View
NE	Nichteisen
RBV	Resource-Based View
SGF	Strategisches Geschäftsfeld
SNP	Strategische Neupositionierung
TUI	Touristik Union International
WestLB	Westdeutsche Landesbank Girozentrale

Die Abkürzungen werden im Singular und Plural verwendet.