

Hufenbecher

Die Veränderung von Wettbewerbsregeln als unternehmerische Gestaltungsoption

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Internationalisierung und Management

Herausgegeben von Professor Dr. Hans A. Wüthrich

Die Schriftenreihe präsentiert Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Forschung zu den Themengebieten Internationalisierung und Management. Im verbindenden Diskurs zwischen Theorie und Praxis verfolgt die Reihe das Ziel, Organisationen praxisnahe Lösungsansätze zu aktuellen Managementherausforderungen bereitzustellen und gleichzeitig einen Beitrag zur theoretischen Fundierung von Fragestellungen der Führungspraxis, nicht zuletzt im internationalen Kontext, zu leisten.

Philipp Hufenbecher

Die Veränderung von Wettbewerbsregeln als unternehmerische Gestaltungsoption

Ein Bezugsrahmen
zur strategischen Analyse

Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Hans A. Wüthrich

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Hufenbecher, Philipp:

Die Veränderung von Wettbewerbsregeln als unternehmerische Gestaltungsoption : ein Bezugsrahmen zur strategischen Analyse

/ Philipp Hufenbecher. Mit einem Geleitw. von Hans A. Wüthrich.

- Wiesbaden : Dt. Univ.-Verl. ; Wiesbaden : Gabler, 2000

(Gabler Edition Wissenschaft : Internationalisierung und Management)

Zugl.: München, Univ. d. Bundeswehr, Diss., 1998

ISBN 978-3-8244-6898-0

Alle Rechte vorbehalten

© Springer Fachmedien Wiesbaden, 2000

Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, und Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden, 2000

Lektorat: Ute Wrasmann / Michael Gließner

Der Gabler Verlag und der Deutsche Universitäts-Verlag sind Unternehmen der Bertelsmann Fachinformation GmbH.



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Ein-speicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

<http://www.gabler.de>

<http://www.duv.de>

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Werke wollen wir die Umwelt schonen. Dieses Buch ist deshalb auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

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.

ISBN 978-3-8244-6898-0

ISBN 978-3-663-08417-4 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-663-08417-4

Geleitwort

„Jeder einzelne muß die Weiterentwicklung seines geistigen Vorstellungsvermögens vorantreiben, muß seine Bilderwelt ständig ändern, wenn er sich erfolgreich an seine ständig wechselnde Umwelt anpassen will.“

Alvin Toffler

Der Blick in die Unternehmenspraxis zeigt, daß der Erhalt bzw. Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit primär in einer inkrementalen Verbesserung bestehender Ansätze und Konzepte gesucht wird. Eine zunehmende Konformität des Wettbewerbsverhaltens, insbesondere bei etablierten Unternehmen, ist die Folge. Empirische Studien belegen, daß erfolgreiche Firmen – mit nachhaltigen profitablen Wachstumsperspektiven – oft ihre Stärke der Veränderung von Wettbewerbsregeln verdanken. Sie „revolutionieren“ gesamte Branchen indem sie durch strategische Innovationen die „rules of competition“ beeinflussen. Ein aktuelles und in der Presse thematisiertes Beispiel ist der Angriff von Dell in den USA auf die Etablierten der Computerbranche.

Heutige Instrumente des Strategischen Managements berücksichtigen den Aspekt der Veränderung von Wettbewerbsregeln als aktive Gestaltungsoption nur in Ansätzen. An dieser Stelle setzt die Arbeit von Herrn Hufenbecher an. Sie rückt die bewußte Regelveränderung durch Strategien bzw. strategische Innovationen in den Vordergrund. Es wird ein umfassendes Framework zur strategischen Analyse dargestellt, das die Unternehmenspraxis sowohl bei der Identifikation bestehender Wettbewerbsregeln als auch bei deren Veränderung unterstützt.

Die Arbeit thematisiert eine wichtige und aktuelle Fragestellung im Zusammenhang mit den erforderlichen Transformationsprozessen der Wirtschaft. Herrn Hufenbecher ist es gelungen dieses anspruchsvolle Thema konzeptionell umfassend und in einer differenzierten Form zu bearbeiten. Illustrative Fallbeispiele tragen zur Verdeutlichung und Plausibilisierung der Argumentation bei. Insgesamt leistet die Arbeit einen Beitrag zur Schließung einer bestehenden Lücke im weiten Feld der Strategieforschung.

Prof. Dr. Hans A. Wüthrich

Vorwort

Die Ausarbeitung der vorliegenden Dissertation war nur durch die Unterstützung vieler Menschen möglich, bei denen ich mich an dieser Stelle herzlich bedanken möchte.

Ganz besonderer Dank gebührt meinem Doktorvater Herrn Prof. Dr. Hans A. Wüthrich für die Betreuung der Arbeit. Sein konstruktiv-kritisches Hinterfragen, seine pragmatischen, zielorientierten Vorschläge und die offene, dialogorientierte Zusammenarbeit haben mir immer wieder geholfen, die Dissertation weiter voranzubringen. Des weiteren danke ich Herrn Prof. Dr. Rainer Marr für die Übernahme des Korreferats.

Bei Frau Prof. Kathryn R. Harrigan möchte ich mich für ihre unbürokratische Unterstützung zur Verwirklichung meines Forschungsaufenthalts an der Columbia Business School, New York und die wertvollen Gespräche bedanken. Dank schulde ich ferner Frau Catherine Metcalf vom Jerome A. Chazen Institute of International Business, die bei der Lösung vielfältiger organisatorischer Probleme behilflich war.

Mein Dank gilt auch der Management-Gruppe von Bain & Company für die umfassende Unterstützung sowie vielen weiteren Mitarbeitern von Bain & Company, von deren theoretischem Wissen und praktischer Erfahrung ich wesentlich profitieren konnte. Bedanken möchte ich mich außerdem bei den zahlreichen Gesprächspartnern aus der Unternehmenspraxis, mit denen ich die Thematik diskutieren konnte und, die mir zu neuen Perspektiven verholfen haben.

Von ganzem Herzen danken möchte ich meiner Freundin Constanze. Sie war stets eine konstruktive Diskussionspartnerin und stand mir während der ganzen Zeit hilfreich zur Seite. Nicht zuletzt gebührt meinen Eltern großer Dank für deren Rückhalt und Förderung, nicht nur während der Dissertation, sondern auf meinem gesamten Lebensweg.

Philipp Hufenbecher

Inhaltsübersicht

Abbildungsverzeichnis XVII

Verzeichnis der Fallbeispiele XIX

Abkürzungsverzeichnis XXI

I. Einführung 1

 1. Einleitendes Fallbeispiel 1

 2. Problemstellung und Zielsetzung 10

 3. Forschungsmethodik und Vorgehensweise 12

II. Theoretische Grundlagen und Definitionen 17

 1. Unternehmen im Wettbewerb 17

 2. Strategische Analyse im Rahmen des strategischen Managements 41

 3. Strategieorientierte Definition von Wettbewerbsregeln 72

III. Veränderung von Wettbewerbsregeln durch strategische Innovationen 91

 1. Wirkungen von Regelveränderungen und unternehmensindividuelle Interessenlage .. 91

 2. Strategische Innovationen als Mittel zur Veränderung von Wettbewerbsregeln 105

 3. Zwischenergebnis 128

IV. Framework zur strategischen Analyse 131

 1. Grundprinzipien zur Veränderung von Wettbewerbsregeln 134

 2. Heuristischer Denkrahmnen als Abbildung des Unternehmens in seiner Umwelt 170

 3. Identifikation von bestehenden Wettbewerbsregeln und deren Bestimmungsfaktoren sowie von Ansatzpunkten zur Regelveränderung 177

 4. Schöpferischer Analyseprozeß durch Integration von inside-out- und outside-in-orientierter Vorgehensweise 260

V. Zusammenfassung und Ausblick 275

Verzeichnis der Gesprächspartner 283

Literaturverzeichnis 285

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis XVII

Verzeichnis der Fallbeispiele XIX

Abkürzungsverzeichnis XXI

I. Einführung 1

1. Einleitendes Fallbeispiel 1

2. Problemstellung und Zielsetzung 10

3. Forschungsmethodik und Vorgehensweise 12

II. Theoretische Grundlagen und Definitionen 17

1. Unternehmen im Wettbewerb 17

1.1. Wettbewerb aus volkswirtschaftlicher Sicht 17

 1.1.1. Definition und Funktionen des Wettbewerbs in der Volkswirtschaftslehre 17

 1.1.2. Wettbewerb als dynamischer Prozeß 18

 1.1.3. Wettbewerbsbasis Innovation: Schumpetersches Wettbewerbsverständnis
 und das Prinzip der schöpferischen Zerstörung 23

1.2. Wettbewerb aus betriebswirtschaftlich-strategischer Sicht 27

 1.2.1. Erzielung von individuellen Wettbewerbsvorteilen und
 Unternehmenswachstum als zentrale Bezugspunkte 28

 1.2.2. Bestimmung des Wettbewerbsfelds 34

 1.2.3. Bestimmung der Art des Konkurrierens 37

2. Strategische Analyse im Rahmen des strategischen Managements 41

2.1. Kernelemente des strategischen Managements 41

**2.2. Industrieökonomische Sichtweise und Resource-based-view als
 komplementäre Perspektiven 45**

 2.2.1. Outside-in-orientierte industrieökonomische Sichtweise 45

 2.2.2. Inside-out-orientierter Resource-based-view 48

 2.2.3. Notwendigkeit beider Perspektiven 56

2.3. Konzeption der strategischen Analyse.....	57
2.3.1. Beitrag der strategischen Analyse zur Entstehung von Strategien.....	57
2.3.2. Zentrale Analysefelder der traditionellen strategischen Analyse.....	63
2.3.2.1. Externes Analysefeld Unternehmensumwelt	63
2.3.2.2. Internes Analysefeld Unternehmen	70
3. Strategieorientierte Definition von Wettbewerbsregeln	72
3.1. Kennzeichnung von Wettbewerbsregeln	72
3.1.1. Abgrenzung unterschiedlicher Begriffsverständnisse.....	73
3.1.2. Konstituierende Merkmale von Wettbewerbsregeln.....	76
3.1.3. Objektbereiche von Wettbewerbsregeln	78
3.2. Entstehung von Wettbewerbsregeln	80
3.2.1. Zusammenspiel struktureller und verhaltensbedingter Faktoren	81
3.2.2. Kognitive Dimension der Entstehung von Wettbewerbsregeln.....	85
III. Veränderung von Wettbewerbsregeln durch strategische Innovationen	91
1. Wirkungen von Regelveränderungen und unternehmensindividuelle Interessenlage.....	91
1.1. Grundlegende Wirkungen der Veränderung von Wettbewerbsregeln	91
1.1.1. Verschiebung von Wettbewerbsvorteilen	91
1.1.2. Revitalisierung oder Zerstörung von Wettbewerbsfeldern	97
1.2. Interessenlage des Unternehmens im Rahmen der Veränderung von Wettbewerbsregeln	101
1.2.1. Wettbewerbsposition des Unternehmens als determinierender Faktor der Interessenlage.....	101
1.2.2. Notwendigkeit einer revolutionären strategischen Grundhaltung.....	103
2. Strategische Innovationen als Mittel zur Veränderung von Wettbewerbsregeln	105
2.1. Begriff der strategischen Innovation	105
2.2. Kernelemente von strategischen Innovationen	108
2.2.1. Kernelement 1: Neudefinition des Wettbewerbsfelds	109
2.2.2. Kernelement 2: Neue Art des Konkurrierens.....	114

2.3. Schaffung von Wertgewinn als grundlegende Anforderung an strategische Innovationen	124
2.4. Strategische Innovationen und externer Wandel	126
2.4.1. Nutzung externen Wandels durch strategische Innovationen	127
2.4.2. Erzeugung externen Wandels durch strategische Innovationen.....	127
3. Zwischenergebnis	128
IV. Framework zur strategischen Analyse	131
1. Grundprinzipien zur Veränderung von Wettbewerbsregeln.....	134
1.1. Kreatives Denken	135
1.1.1. Phänomen der Kreativität	135
1.1.2. Anforderungen an eine kreative strategische Analyse	138
1.1.2.1. Notwendigkeit von Kreativität zur Veränderung von Wettbewerbsregeln	138
1.1.2.2. Entstehung eines kreativen Produkts und Ansatzpunkte für ein kreativitätsförderndes Framework	140
1.1.3. Ausnutzung kreativer Denkmechanismen durch das Framework.....	143
1.2. Komplementäres Denken	148
1.2.1. Komplementäre Unternehmen im Wettbewerb und das Prinzip der Increasing-returns.....	148
1.2.2. Komplementäre Unternehmensressourcen	153
1.3. Dynamisches Denken.....	154
1.3.1. Dynamik im Zeitablauf	154
1.3.1.1. Lebenszykluskonzepte zur Dynamisierung der strategischen Analyse.....	155
1.3.1.2. Bedeutung von technologischen Diskontinuitäten im Rahmen von Technologiezyklen	158
1.3.2. Dynamik durch Interaktion der Wettbewerber	162
1.3.3. Strategische Gestaltungsdimensionen zur Etablierung eines Branchenstandards im dynamischen Wettbewerbsprozeß	163
1.4. Grenzenüberwindendes Denken.....	167
1.4.1. Überwindung von Branchen- und regionalen Marktgrenzen.....	167
1.4.2. Überwindung von Unternehmensgrenzen.....	169

2. Heuristischer Denkraum als Abbildung des Unternehmens in seiner Umwelt	170
2.1. Unternehmen als Kern eines Netzwerks	172
2.2. Abnehmender Differenzierungsgrad: Über ein erweitertes Netzwerk zur allgemeinen Umwelt.....	174
2.3. Zeitliche Dimension und Wechselbeziehungen	174
3. Identifikation von bestehenden Wettbewerbsregeln und deren Bestimmungs- faktoren sowie von Ansatzpunkten zur Regelveränderung	177
3.1. Analyse des Unternehmens	177
3.1.1. Entwicklung einer innovativen Geschäftsdefinition	178
3.1.2. Bestimmung von Unternehmensressourcen mit Potential zur Veränderung von Wettbewerbsregeln	187
3.1.2.1. Ressourcenarten	187
3.1.2.2. Merkmale von Ressourcen mit Potential zur Regelveränderung	190
3.1.2.3. Herausragende Bedeutung von Kernkompetenzen und Ansätze zu deren Identifikation	191
3.1.3. Innovativer Ressourceneinsatz durch neuartige Geschäftssysteme	199
3.1.3.1. Wertschöpfungskette als Analyseinstrument des Geschäftssystems	200
3.1.3.2. Regelveränderung durch Neukonfiguration des Geschäftssystems	201
3.2. Analyse des Netzwerks	206
3.2.1. Bestimmung der Netzwerkelemente	206
3.2.1.1. Bestimmung der Kunden und Lieferanten	207
3.2.1.2. Bestimmung des Wettbewerbsfelds aus Kunden- und Lieferantensicht.....	208
3.2.1.2.1. Wettbewerbsfeld aus Kundensicht	208
3.2.1.2.2. Wettbewerbsfeld aus Lieferantensicht.....	210
3.2.1.3. Beitrag der Wettbewerbsfeldbetrachtung zur Veränderung von Wettbewerbsregeln.....	211
3.2.2. Untersuchung struktureller Faktoren des Netzwerks	216
3.2.2.1. Veränderung von strukturell bedingten Wettbewerbsregeln.....	217
3.2.2.2. Kräfteverhältnis im Netzwerk und Added-value der Elemente	221

3.2.3. Untersuchung des Wettbewerbsverhaltens im Netzwerk.....	227
3.2.3.1. Klammerfunktion von Strategien.....	228
3.2.3.2. Verwendete Ressourcen.....	229
3.2.3.3. Art des Ressourceneinsatzes.....	231
3.2.3.3.1. Konforme Elemente der Geschäftssysteme.....	231
3.2.3.3.2. Kooperative Verknüpfungen zwischen Netzwerkelementen.....	234
3.2.3.4. Art der Leistungen im Netzwerk.....	237
3.2.3.4.1. Erbrachte Leistungen der Elemente des Wett- bewerbsfelds.....	237
3.2.3.4.2. Erwartete Leistung der Kunden und Lieferanten.....	242
3.3. Analyse des erweiterten Netzwerks und der allgemeinen Umwelt.....	247
3.3.1. Analyse des erweiterten Netzwerks.....	247
3.3.2. Analyse der allgemeinen Umwelt.....	248
3.3.3. Szenariotechnik als Instrument zur Analyse des erweiterten Netzwerks und der allgemeinen Umwelt.....	251
3.3.3.1. Szenarien als intuitiv-logische Beschreibungen zukünftiger Welten.....	251
3.3.3.2. Beitrag der Szenariotechnik zur Veränderung von Wett- bewerbsregeln.....	255
3.4. Zwischenergebnis.....	257
4. Schöpferischer Analyseprozeß durch Integration von inside-out- und outside-in- orientierter Vorgehensweise.....	260
4.1. Potentielle Aktionsfelder zur Regelveränderung.....	260
4.2. Inside-out-orientierte Vorgehensweise: Unternehmensressourcen als treibende Kraft zur Schaffung zukünftiger Welten.....	263
4.2.1. Unternehmensressourcen als Ausgangsbasis.....	264
4.2.2. Definition der Leistung und der Art des Ressourceneinsatzes.....	264
4.2.3. Entwicklung des zukünftigen Netzwerks.....	266
4.2.4. Entwicklung des erweiterten Netzwerks und der allgemeinen Umwelt.....	266

4.3. Outside-in-orientierte Vorgehensweise: Unternehmensexterne Bestimmungsfaktoren als treibende Kraft zur Entstehung zukünftiger Welten	267
4.3.1. Antizipation von Veränderungen der allgemeinen Umwelt und des erweiterten Netzwerks	268
4.3.2. Bestimmung der Wirkungen auf das Netzwerk	268
4.3.3. Bestimmung der Implikationen für das Unternehmen im Netzwerk	269
4.4. Grundlegende Ansätze zur Integration der inside-out- und outside-in-orientierten Vorgehensweise	270
4.4.1. Ansatz 1: Isolierte Durchführung von inside-out- und outside-in-orientierter Vorgehensweise und Abbau der kreativen Spannung durch Rekursivläufe ...	270
4.4.2. Ansatz 2: Parallele Durchführung von inside-out- und outside-in-orientierter Vorgehensweise mit mehrfachem "Perspektivenwechsel"	272
4.4.3. Diskussion der beiden Ansätze im Vergleich	273
V. Zusammenfassung und Ausblick	275
Verzeichnis der Gesprächspartner	283
Literaturverzeichnis	285

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Anzahl der Geschäfte der zwanzig führenden Specialty-coffee-Ketten auf dem US-amerikanischen Markt Mitte 1996.....	3
Abb. 2:	Grundprinzipien von Starbucks	9
Abb. 3:	Ablauf des dynamischen Wettbewerbsprozesses.....	22
Abb. 4:	Sach-rationale und sozio-emotionale Wachstumsmotive auf institutioneller und individueller Ebene.....	32
Abb. 5:	Struktur-Verhalten-Ergebnis-Kausalzusammenhang der Industrieökonomie	47
Abb. 6:	SWOT-Bezugsrahmen	59
Abb. 7:	Die Wertschöpfungskette.....	71
Abb. 8:	Erklärungsmodell zur Entstehung von Wettbewerbsregeln.....	82
Abb. 9:	Transformation der Computerbranche	95
Abb. 10:	Strategische Innovationen aus Sicht des Unternehmens und des Wettbewerbsfelds.....	108
Abb. 11:	Strategische Innovationen als neue Art zu konkurrieren	116
Abb. 12:	Vertriebskanäle in der Computerbranche	119
Abb. 13:	Framework zur strategischen Analyse im Überblick.....	133
Abb. 14:	Entstehung eines kreativen Produkts	141
Abb. 15:	Klassifizierung von Kreativitätstechniken	148
Abb. 16:	Selbstverstärkende Feedback-Kreisläufe in komplementären Unternehmenskonstellationen.....	152
Abb. 17:	Technologiezyklen im Zeitablauf	159
Abb. 18:	Strategische Gestaltungsvariablen zur Etablierung eines Standards.....	165

Abb. 19:	Heuristischer Denkrahmenn.....	171
Abb. 20:	Bestimmung von Wettbewerbern und Ergänzern	173
Abb. 21:	Klassifizierung von Unternehmensressourcen.....	189
Abb. 22:	Netzwerk von Starbucks	213
Abb. 23:	Die fünf Wettbewerbskräfte und die zugrundeliegenden strukturellen Faktoren	218
Abb. 24:	Value Creation	222
Abb. 25:	Value-based strategies zur Erzeugung von Asymmetrien bezüglich Willingness-to-pay und Opportunity-cost	223
Abb. 26:	Bestimmung des Konformitätsgrads der Geschäftssysteme im Wettbewerbsfeld anhand von drei Merkmalen (Beispiel Starbucks).....	232
Abb. 27:	Wertschöpfung von Nintendo und seinen Netzwerkpartnern	236
Abb. 28:	Kernprodukt und "Software-Parameter" als Ansatzpunkte zur Leistungsgestaltung	238
Abb. 29:	Potentielle Aktionsfelder	262

Verzeichnis der Fallbeispiele

Fallbeispiel 1: Starbucks - Ein Unternehmen verändert die Wettbewerbsregeln der Kaffeebranche.....	1
Fallbeispiel 2: Computerbranche - Die Verschiebung der Wettbewerbsvorteile durch Regelveränderung.....	94
Fallbeispiel 3: Atari und Nintendo - Zerstörung und Revitalisierung einer Branche	99
Fallbeispiel 4: Starbucks - Eine revolutionäre strategische Grundhaltung als Basis der Unternehmensentwicklung.....	104
Fallbeispiel 5: Carmike - Neudefinition des Wettbewerbsfelds.....	111
Fallbeispiel 6: Dell Computer - Das direkte Modell verändert die Computerbranche.....	116
Fallbeispiel 7: Blockbuster - Veränderung von Wettbewerbsregeln und Expansion auf Basis einer bedürfnisorientierten Geschäftsdefinition.....	180
Fallbeispiel 8: Southwest Airlines - Aufbau und Einsatz einzigartiger Ressourcen.....	194
Fallbeispiel 9: IKEA - Neukonfiguration des Geschäftssystems in der Möbelbranche.....	203
Fallbeispiel 10: Starbucks - Der Wandel des Netzwerks	213
Fallbeispiel 11: Carmike - Die Veränderung des Kräfteverhältnisses in der Kinobranche	226
Fallbeispiel 12: Sixt - Neue Leistungsmerkmale in der Autovermietungsbranche.....	244

Abkürzungsverzeichnis

a.M.	am Main
AG	Aktiengesellschaft
Anm. d. Verf.	Anmerkung des Verfassers
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CD	Compact Disc
CEO	Chief Executive Officer
Co.	Company
d.h.	das heißt
Diss.	Dissertation
DM	Deutsche Mark
durchges.	durchgesehene
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
erg.	ergänzte
erw.	erweiterte
et al.	et alii
ff.	fortfolgende
f.	folgende
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im engeren Sinn
i.w.S.	im weiteren Sinn
IL	Illinois
Inc.	Incorporated
m.w.N.	mit weiteren Nachweisen
MA	Massachusetts
masch.	maschinenschriftlich
MI	Michigan
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
NJ	New Jersey

o.Jg.	ohne Jahrgangsangabe
o.Nr.	ohne Nummernangabe
o.S.	ohne Seitenangabe
o.V.	ohne Verfasserangabe
PC	Personal Computer
rev.	revidiert
S.	Seite
sog.	sogenannt
Sp.	Spalte
u.ä.	und ähnlich
u.d.T.	unter dem Titel
überarb.	überarbeitete
Univ.	Universität
unveränd.	unveränderte
US	United States
USA	United States of America
USD	US-amerikanische Dollar
verb.	verbesserte
vgl.	vergleiche
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil
zugl.	zugleich