Hagen Lindstädt/Richard Hauser

Strategische Wirkungsbereiche des Unternehmens

Spielräume und Integrationsgrenzen erkennen und gestalten

GABLER

Vorwort

Um innewohnende Energien und Fähigkeiten zum geeigneten Wirkungsbereich zu entfalten, sind Spielräume erforderlich – das gilt für Menschen genauso wie für Unternehmen. Bei Menschen ist das Finden des „richtigen" Wirkungsbereiches eine Aufgabe für Psychologen und Pädagogen. Bei Unternehmen fällt diese Aufgaben dem Management zu. Beide Gruppen tun sich mehr als schwer damit. Die Entscheidungen im Management zur Gestaltung strategischer Wirkungsbereiche und Integrationsgrenzen waren und sind mehrheitlich von drei wesentlichen Einflüssen geprägt: subjektive – oft sogar intuitive – Einschätzungen spezifischer Angebote und Gelegenheiten, rein kapitalwertgetriebene Ansätze sowie aktuelle Moden, die sich bisweilen lediglich abzuwechseln scheinen. Im Rückblick erscheinen alle drei Ansätze nicht sonderlich Erfolg versprechend.

Wie aber kann man auf einer derartigen Achterbahnfahrt der Argumente zu – wenn auch nicht optimalen – so doch zumindest „nachhaltig guten" Entscheidungen kommen? Die meisten in Managementliteratur und –praxis entwickelten Ansätze für rationale Entscheidungsmodelle zu Integration und Desintegration von Unternehmen stellen bewusst einzelne Ansätze in den Vordergrund der Betrachtung. Zwar nimmt dies der Entscheidungsfindung vieles an Komplexität, lässt jedoch die Interdependenz und Vielschichtigkeit der Zusammenhänge außer acht.

Dieses Buch wählt für die Antwort einen integrativen Ansatz: Die wesentlichen, einschlägigen Theorien werden zu einem gemeinsamen Framework verbunden, das die wichtigsten Faktoren vereint. Im Ergebnis entsteht ein Bezugsrahmen, der eine übergreifende Bewertung des strategischen Wirkungsbereiches von Unternehmen aus der Managementperspektive erlaubt, ohne alle Details der Diskussion berücksichtigen zu wollen oder können.

Das Buch geht auf eine Forschungskooperation von Booz Allen Hamilton, internationale Strategieberatung und dem Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation an der HHL – Leipzig Graduate School of Management zurück. Die detaillierteren Ergebnisse dieses Projektes legten in den letzten drei Jahren – sichtbar in Form von Dissertationsschriften – die Basis für seine Entstehung. Dies gilt für die Herren Bernd Fauser, Stephan Gross, Tim Habermann und in besonderem Maße Christian Richter, denen wir für ihren Einsatz herzlich danken. Für die fachliche Unterstützung des Projektes auf Seite der HHL danken wir ferner Herrn Michael Wolff. Darüber hinaus sollen auch die zahlreichen Kollegen bei Booz Allen Hamilton und der HHL erwähnt werden, die an dieser Stelle nicht namentlich genannt werden können.

Leipzig und München im August 2004,

Hagen Lindstädt Richard Hauser

Inhaltsverzeichnis

Vorwort V

Die Autoren VI

Inhaltsverzeichnis VII

1 Einführung 1

1.1 Der Wirkungsbereich von Unternehmen 1

1.2 Das Framework: Integrativ, wesentlich und praxisnah 2

1.3 Aufbau dieses Buches 3

1.4 Begriffsgrundlagen: Das „ABC" für Des-/Integrationsmanager 4

2 Die 5 Determinanten des Wirkungsbereichs von Unternehmen 9

2.1 Skaleneffekte: Vorteile durch Mengenerhöhung 12

2.1.1 Mechanismen 12

2.1.2 Entscheidungsregeln 13

2.1.3 Indikatoren 18

2.1.4 Case Studies 20

2.2 Verbundeffekte: Nutzung von Gemeinsamkeiten 21

2.2.1 Mechanismen 21

2.2.2 Entscheidungsregeln 26

2.2.3 Indikatoren 28

2.2.4 Case Studies 30

2.3 Kernfähigkeiten: Aufbau und Schutz 31

2.3.1 Mechanismen 31

2.3.2 Entscheidungsregeln 35

2.3.3 Indikatoren 37

2.3.4 Case Studies 40

2.4 Marktmacht: Schaffung überlegener Verhandlungspositionen 41

2.4.1 Mechanismen 41

2.4.2 Entscheidungsregeln 45

2.4.3 Indikatoren 46

2.4.4 Case Studies 49
2.5 Koordinationskosten: Opportunismus vs. Kooperation 50
2.5.1 Mechanismen 51
2.5.2 Entscheidungsregeln 59
2.5.3 Indikatoren 60
2.5.4 Case Studies 63
2.6 Zwischenfazit und Überblick 65
3 Branchenanalysen 69
3.1 Automobil 70
3.1.1 Branche und Betrachtungsperspektive 70
3.1.2 Industry-Blueprint 70
3.1.3 Horizontale Analyse 72
3.1.4 Vertikale Analyse 76
3.1.5 Fazit: Branchentrends 87
3.2 Finanzdienstleister 92
3.2.1 Branche und Betrachtungsperspektive 92
3.2.2 Industry-Blueprint 92
3.2.3 Horizontale Analyse 95
3.2.4 Vertikale Analyse 99
3.2.5 Fazit: Branchentrends 105
3.3 Luftverkehr 109
3.3.1 Branche und Betrachtungsperspektive 109
3.3.2 Industry-Blueprint 109
3.3.3 Horizontale Analyse 113
3.3.4 Vertikale Analyse 118
3.3.5 Fazit: Branchentrends 126
3.4 Medien 129
3.4.1 Branche und Betrachtungsperspektive 129
3.4.2 Industry-Blueprint 130
3.4.3 Horizontale Analyse 133

3.4.4 Vertikale Analyse 138
3.4.5 Fazit: Branchentrends 146
3.5 Telekommunikation 149
3.5.1 Branche und Betrachtungsperspektive 149
3.5.2 Industry-Blueprint 149
3.5.3 Horizontale Analyse 152
3.5.4 Vertikale Analyse 157
3.5.5 Fazit: Branchentrends 162
3.6 Pharma 165
3.6.1 Branche und Betrachtungsperspektive 165
3.6.2 Industry-Blueprint 165
3.6.3 Horizontale Analyse 168
3.6.4 Vertikale Analyse 171
3.6.5 Fazit: Branchentrends 176
4 Fazit und Ausblick 181
5 Literaturverzeichnis 183

5 Literaturverzeichnis

Weiterführende Basisliteratur:

Themenübergreifend (Organisation und Des-/Integration allgemein):

ALISON, ALEXANDER/ OWNERS, JAMES/CARVETH ROD (1993): Media Economics. Theory and Practice, Hove and London, 1993.

BEA, FRANZ XAVER/GÖBEL, ELISABETH (1999): Organisation: Theorie und Gestaltung, Stuttgart, 1999.

BREALEY, RICHARD A./MYERS, STEWART C. (2000): Principles of Corporate Finance, 6. Aufl., Boston u.a., 2000.

BÜHNER, ROLF (1991): Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Oldenburg, 1991.

GIMENO, JAVIER/ WOO, CAROLYN (1999): Multimarket Contact, Economies of Scope and Firm Performance, in: Academy of Management Journal, 06/1999, Vol. 42, Issue 3, Seiten: 239-259.

LAUX, HELMUT/LIERMANN, FELIX (1993): Grundlagen der Organisation. Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre, Berlin u.a., 3. Aufl., 1993.

LINDE, FRANK (1997): Virtualisierung von Unternehmen : Wettbewerbspolitische Implikationen, Wiesbaden, 1997.

MILES, RAYMOND E./SNOW, CHARLES C. (1986): Network organizations: new concepts for new forms, in: The McKinsey Quarterly, Nr. 3, 1986, Seiten: 53-66.

MILGROM, PAUL / ROBERTS, JOHN (1992): Economics, Organization & Management, Prestice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1992.

MÜLLER-STEWENS, G. (2002): Vor der nächsten Mergerwelle, in: zeitschrift führung + organisation, 71. Jg., Nr. 1, S. 1.

PICOT, ARNOLD/REICHWALD, RALF/WIGAND, ROLF T. (2001): Die grenzenlose Unternehmung, Wiesbaden, 2001.

SIEKMANN, MATTHIAS/SOLF, MARKUS (2000): Neudefinition? Die Rolle traditioneller Finanzinterme-diäre in der Netzwerkgesellschaft, Arbeitspapier des

Lehrstuhls für Unternehmenspolitik an der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung (WHU) - Otto Beisheim Hochschu-le, Vallendar, 2000.

STAEHLE, WOLFGANG H. (1990): Management : eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München, 5. Aufl., 1990.

STEINMANN, HORST/SCHREYÖGG, GEORG (1997): Management - Grundlagen der Unternehmensführung, Wiesbaden, 4. Aufl., 1997.

SYDOW, JÖRG (1992): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation, Wiesbaden, 1992.

WIRTZ, BERND W. (2000): Medien- und Internetmanagement. Wiesbaden, 2000.

WITTKE, VOLKER (1995): Vertikale vs. horizontale Desintegration, in: SOFI-Mitteilungen, Nr. 22, 1995, Seiten: 7-15.

Zu Skalen- und Verbundeffekten:

BAUMOL, J. / PANZAR, JOHN C. / WILLIG, ROBERT D. (1982): Contestable marktes and the theory of industry structure, New York: 1982.

KANDYBIN, ALEX / KIHN, MARTIN / MAINARDI, CAESARE R. (2002): Reinventing Scale – How to escape the size trap, in: Strategy & Business, Issue 27 (2002), S. 63 – 71.

NEUMANN, MANFRED (1994): Theoretische Volkswirtschaftslehre III – Wachstum, Wettbewerb und Verteilung, 2. Auflage, München: 1994.

TIROLE, JEAN (1995): Industrieökonomik, München, Wien, Oldenburg: 1995.

Zu Kernfähigkeiten:

BARNEY, J. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, 17. Jg., Nr. 1, 1991, S. 99-120.

KRÜGER, WILFRIED / HOMP, CHRISTIAN (1997): Kernkompetenz-Management: Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb, Wiesbaden: 1997.

PRAHALAD, C. K. / HAMEL, GARY (1990): The core competence of the corporation, in: Harvard Business Review, May – June 1990, S. 79 – 91.

RASCHE, CHRISTOPH (1994): Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen : Ein ressourcenorientierter Ansatz, Wiesbaden, 1994.

RASCHE, CHRISTOPH / WOLFRUM, BERND (1994): Ressourcenorientierte Unternehmensführung, in: Die Betriebswirtschaft 54 (1994), S. 501 – 517.

PFAFFMANN, ERIC (1998): How does a product influence the boundaries of the firm? A competence-based theory of vertical integration and co-operation, http://www.druid.dk/conferences/ summer1998/conf-papers/pfaffmann.pdf, Version vom April 1998, abgerufen am 21.01.2003.

TEECE, D.J. (1992): Competition, cooperation, and innovation : Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress, in: Journal of Economic Behaviour and Organization, Nr. 18, 1992, Seiten: 1-25.

UTTERBACK, JAMES M. / ABERNATHY, WILLIAM J (1975): A Dynamic Model of Product and Process Innovation, in: Omega, Vol. 3, No. 6, 1975, Seiten: 639-656.

WERNERFELT, B. (1984): A Resource-based View of the Firm, in: Strategic Management Journal, Nr. 5, 1984, Seiten: 171-180.

Zu Marktmacht:

ABELL, D.F./HAMOND, J.S. (1979): Strategic Marketing Planning : Problems and Analytical Approaches, Englewood Cliffs u. a., 1979.

BESEN, S.M./FARELL, J. (1994): Chosing How to Compete: Strategies and Tactics in Standardization, in: Journal of Economic Perspectives, 8. Jg., Nr. 2, 1994, Seiten: 117-131.

EHRHARDT, MARCUS (2001): Netzwerkeffekte, Standardisierung und Wettbewerbsstrategie, Wiesbaden: 2001.

KATZ, M.L./SHAPIRO, C. (1985): Network Externalities, Competition, and Compatibility, in: American Economic Review, 75. Jg., Nr. 3, 1985, Seiten: 424-440.

PORTER, MICHAEL E. (1983): Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Frankfurt a.M./New York, 1983.

PORTER, MICHAEL E. (1991): Towards a Dynamic Theory of Strategy, in: Strategic Management Journal, 12. Jg., 1991, Seiten: 95-117.

PORTER, MICHAEL E. (1996): What Is Strategy?, in: Harvard Business Review, Nr. 6, 1996, Seiten: 61-78.

PORTER, MICHAEL E. (1998): Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance, New York, 30. Aufl., 1998.

PORTER, MICHAEL E./FULLER, MARK B. (1989): Koalitionen und globale Strategien, in: Porter, Michael E. (Hrsg.): Globaler Wettbewerb: Strategien der neuen Internationalisierung, Wiesbaden, 1989, Seiten: 363-399.

SIMON, H. (1988): Management strategischer Wettbewerbsvorteile, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 58. Jg., Nr. 4, 1988, Seiten: 461-480.

Zu Koordinationskosten:

CHUNG, WING HIN (1998): Spezifität und Unternehmenskooperation, Berlin, 1998.

COASE, RONALD, H. (1937): The nature of the firm, in: Economica, Vol. 4 (1937), S. 386 – 405.

EBERS, MARK/GOTSCH, WILFRIED (1999): Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, Alfred (Hrsg.): Organisationstheorien, Stuttgart/Berlin/Köln, 1999, Seiten: 199-251.

LANGLOIS, RICHARD N. (1992): Transaction-cost Economics in Real Time, in: Industrial and Corporate Change, 1. Jg., Nr. 1, 1992, Seiten: 99-127.

LANGLOIS, RICHARD N./ROBETSON, PAUL L. (1995): Firms, Markets and Economic Change, London/New York, 1995.

PICOT, ARNOLD/DIETL, HELMUT (1990): Transaktionskostentheorie, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 19. Jg., Nr. 4, 1990, Seiten: 178-184.

PICOT, ARNOLD/FRANCK, EGON (1993): Vertikale Integration, in: Hauschildt, Jürgen/Grün, Oskar (Hrsg.): Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung: Zu einer Realtheorie der Unternehmung, Stuttgart, 1993, Seiten: 179-219.

PICOT, ARNOLD/REICHWALD, RALF (1994): Auflösung der Unternehmung? Vom Einfluss der IuK-Technik auf Organisationsstrukturen und Kooperationsformen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 64. Jg., Nr. 5, 1994, Seiten: 547-570.

PICOT, ARNOLD/REICHWALD, RALF/WIGAND, ROLF T. (2001): Die grenzenlose Unternehmung, Wiesbaden, 2001.

PICOT, ARNOLD/RIPPERGER, TANJA/WOLFF, BIRGITTA (1996): The fading boundaries of the firm: The role of information and communication technology, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, 152. Jg., Nr. 1, 1996, Seiten: 65-79.

WILLIAMSON, OLIVER E. (1971): The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations, in: American Economic Review, LXI. Jg, Nr. 2, 1971, Seiten: 112-123.

WILLIAMSON, OLIVER E. (1975): Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications, New York, 1975.

WILLIAMSON, OLIVER E. (1979): Transaction-cost economics: the governance of contractual relations, in: The Journal of Law & Economics, 22. Jg., Nr. 2, 1979, Seiten: 233-261.

WILLIAMSON, OLIVER E. (1985): The economic institutions of capitalism. Firms, markets, and relational contracting, New York, 1985.

WILLIAMSON, OLIVER E. (1991): Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives, in: Administrative Science Quarterly, 36. Jg., Nr. 2, 1991, Seiten: 269-296.

WILLIAMSON, OLIVER E. (1993): Transaktionskostenökonomik, in: Dietl, Helmut/Erlei, Christina/Erlei, Mathias/Leschke, Martin: Ökonomische Theorien der Institutionen, Münster u.a., 1993.

Dissertationen:

Als Basis für die Integration der Determinanten des Wirkungsbereiches, ihre Indikatoren und die Branchenanalysen dienten folgende vier Dissertationsschriften:

- **FAUSER, BERND:** Horizontale und Vertikale Integration im Bereich der Leistungsverwertung – Entwurf eines heuristischen Erklärungsmodells und seine Überprüfung anhand der Luftverkehrs- und Medienbranche. Erschienen in der Reihe: Schriften zu Organisation und Information, Band 4, Herausgegeben von Hagen Lindstädt, Rainer Hampp Verlag, München und Mehring, 2004, ISBN: 3-87988-852-3.
- **GROSS, STEPHAN**: Branchenspezifischer Erfolg vertikaler und horizontaler Des-/Integrationsentscheidungen – Eine empirische Ereignisstudie von Kapitalmarktbewertungen US-amerikanischer und europäischer Unternehmensvereinigungen und –veräußerungen. Erschienen in: Wissenschaftlicher Verlag Berlin, Berlin, 2004, ISBN: 3-86573-001-9.
- **HABERMANN, TIM**: Integrationstreiber in der Leistungserstellung - Entwurf eines Analyseschemas zur Betrachtung von Integrationstrends in Industriesegmenten aus der Perspektive der Leistungserstellung mit Praxisbeispielen aus der Telekommunikations- und Pharmaindustrie. Voraussichtlicher Erscheinungstermin: Herbst/Winter 2004.
- **RICHTER, CHRISTIAN**: Einfluss organisationaler Steuerbarkeit auf Des-/Integrationsentscheidungen von Unternehmen – Entwicklung eines heuristischen Bezugsrahmens und seine Überprüfung anhand der Branchen Automobil und Finanzdienstleister. Erschienen in der Reihe: Schriften zu Organisation und Information, Band 3, Herausgegeben von Hagen Lindstädt, Rainer Hampp Verlag, München und Mehring, 2003, ISBN: 3-87988-783-7.

Die oben genannten Verfasser der vier Dissertationen danken Herrn Prof. Hagen Lindstädt für die vorbildliche akademische Betreuung der Dissertationen. Herrn Richard Hauser im Besonderen und zahlreichen anderen Arbeitskollegen von Booz Allen Hamilton gebührt Dank für die ausgezeichnete Unterstützung und Mentoring während der Dissertationszeit.

Die Autoren

Prof. Dr. Hagen Lindstädt

Nach dem Studium der Wirtschaftsmathematik arbeitete der gebürtige Hamburger als Berater und später Projektleiter bei McKinsey&Company. Während dieser Zeit wurde er an der Johann Wolfgang Goethe-Universität in Frankfurt am Main über „Optimierung der Qualität von Gruppenentscheidungen“ promoviert. Dem folgte seine Habilitation über „Entscheidungsverhalten und Organisationsgestaltung bei beschränkter Informationsverarbeitungskapazität“, ebenfalls in Frankfurt am Main.

1999 übernahm er die Leitung des Lehrstuhls für Strategisches Management und Organisation an der HHL – Leipzig Graduate School of Management und ist seit 2001 dort Professor. Seine Forschungsschwerpunkte sind Organisation, Strategisches Management und Unternehmensführung sowie Entscheidungstheorie und Informationsökonomie. Darüber hinaus berät er Unternehmen, hält Vorträge und führt Management-Trainings durch.

Im Rahmen einer Kooperation mit Booz Allen Hamilton begleitete er als Doktorvater ein integriertes Forschungsprojekt aus vier Dissertationen, deren wichtigste Ergebnisse dieses Buch enthält.

Richard Hauser

Richard Hauser studierte Mathematik und Wirtschaftswissenschaften an der Universität Freiburg, Deutschland sowie Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen, Schweiz. Im Anschluss an sein Studium blieb er an der Universität St. Gallen, und arbeitete am Institut für Operations Research. Dort begann er auch seine Beratungskarriere in Form mehrerer Beratungsprojekte für die Schweizer Regierung. Der nächste Schritt war sein Einstieg als Consultant bei Arthur Andersen Management Consultants.

Von dort aus wechselte er 1991 als Associate zu Booz Allen Hamilton nach München. Im Jahre 1998 wurde Richard Hauser zum Partner gewählt und leitet seit 2001 das Münchner Büro von Booz Allen Hamilton. Er ist Mitglied in der Operations Group der Beratung und auf die Branchen Automobil und Aerospace spezialisiert.

Im Rahmen des gemeinsamen Forschungsprojekts mit der HHL unterstützte er die vier Dissertationsvorhaben inhaltlich und organisatorisch. Beispielsweise floss seine Praxis- und Branchenerfahrung, sowie die zahlreicher Kollegen bei Booz Allen, in die vier Dissertationen und in dieses Buch ein. Ein Großteil der akademischen Grundlagen dieses Buchs wurde zudem im Münchner Büro von Booz Allen Hamilton verfasst.