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