

Clemens Löffler

**Strategische Selbstbindung und die
Auswirkung von Zeitführerschaft**

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Management, Organisation und ökonomische Analyse, Band 10

Herausgegeben von Professor Dr. Peter-J. Jost

WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar

In den vergangenen zwei Jahrzehnten hat sich ein neuer mikroökonomischer Ansatz entwickelt, der nicht wie die traditionelle neoklassische Analyse auf den Marktbereich beschränkt ist, sondern der grundsätzlich für die Analyse sozialer Interaktionssituationen geeignet ist. Informationsökonomie, Spieltheorie, experimentelle Studien, Neue Institutionenökonomie und Ökonomische Psychologie sind wichtige Bausteine dieses ökonomischen Ansatzes.

Ziel der Schriftenreihe ist die Anwendung und Weiterentwicklung dieses Ansatzes auf betriebswirtschaftliche Fragestellungen. Gegenstand der Untersuchungen sind die unterschiedlichsten unternehmensinternen Probleme aus den Bereichen Finanzierung, Organisation und Strategisches Management. Die Reihe soll so zu einer mikroökonomischen Fundierung des Faches beitragen.

Clemens Löffler

Strategische Selbstbindung und die Auswirkung von Zeitführerschaft

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Michael Kopel

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

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

Dissertation Technische Universität Wien, 2007

Gedruckt mit freundlicher Unterstützung der Österreichischen Forschungsgemeinschaft

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Frauke Schindler / Stefanie Loyal

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.duv.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, 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.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-1178-0

Geleitwort

Eine Vielzahl von unternehmerischen Entscheidungen haben langfristigen Charakter. Sie sind nur mit erheblichen Schwierigkeiten und nur mit hohen Kosten rückgängig zu machen. Beispiele dafür sind Entscheidungen über Kapazitätserweiterungen und Neuprodukteinführungen, oder die Auswahl einer bestimmten Technologie obzw. Organisationsform. Sie sind von erheblicher Bedeutung für den Wettbewerbserfolg von Unternehmen. So ist es auch nicht überraschend, dass die Untersuchung der Wirkung von solchen Strategien zur Selbstbindung („commitment“-Strategien) eine zentrale Rolle in der Strategieforschung einnimmt. Da derartige Aktionen auch strategische Auswirkungen auf den Wettbewerb haben – sie beeinflussen nämlich die Erwartungen der Konkurrenz und damit auch deren Handlungen – sind in den letzten 30 Jahren sowohl im Bereich der Industrial Organization als auch in der Managementliteratur zahlreiche Beiträge veröffentlicht worden, die sowohl Theorie- als auch Praxisaspekte von solchen Strategien beleuchten.

Clemens Löffler greift in seiner Arbeit eine in der Literatur bis dato noch wenig beachtete Fragestellung auf, indem er untersucht, ob es aus strategischer Sicht für eine Unternehmung vorteilhaft ist, gleichzeitig mehrere Commitment-Strategien zu implementieren. Im Besonderen geht er der Frage nach, ob eine First-Mover Strategie immer erstrebenswert ist, oder ob unter gewissen Umständen eine Second-Mover Strategie in Kombination mit der Wahl der Technologie und der Organisationsform Wettbewerbsvorteile bringt. Diese Fragestellung erinnert sehr stark an die durch Michael Porters Strategieklassifikation ausgelöste „Combination Strategy Debate“, in der es darum geht, ob Differenzierungs- und Niedrigkostenstrategien wirklich ausschließenden Charakter haben, oder ob in gewissen Situationen deren kombinierter Einsatz von Vorteil sein kann.

Die Arbeit verbindet die Forschungsfelder des Strategischen Managements und des Industrial Organization und leitet Aussagen ab, die sowohl

aus wissenschaftlicher Sicht als auch aus dem Blickwinkel der unternehmerischen Praxis von Interesse sind. Ich wünsche dem Buch eine entsprechende Zirkulation und eine umfassende Leserschaft.

Prof. Michael Kopel

Vorwort

Commitment im Sinne von Selbstbindung an wettbewerbsstrategische Entscheidungen ist eine unerlässliche Voraussetzung für die Erlangung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile. Die Bindung an spezifische, nicht oder zumindest schwer imitierbare Ressourcen eröffnet einer Unternehmung die Chance, Markteintrittsbarrieren zur Verteidigung übernormaler Renditen zu erreichen und über einen gewissen Zeitraum aufrecht zu erhalten. Durch die Aufgabe eigener Handlungsfreiheit können Verhaltensweisen an Wettbewerber signalisiert werden, die sonst unglaubwürdig wären. Dadurch lässt sich unter Umständen das Verhalten dieser Wettbewerber zum eigenen Vorteil beeinflussen. Die mit diesen Commitments verbundenen Vor- und Nachteile, Chancen und Risiken werden in dieser Arbeit mit Hilfe der Spieltheorie analysiert. Auf dieser Grundlage werden Aussagen über den optimalen Umfang und Zeitpunkt irreversibler Investitionen abgeleitet.

Die vorliegende Arbeit wurde in ähnlicher Form im Oktober 2007 von der Fakultät für Informatik an der Technischen Universität Wien als Dissertation angenommen. Der mit ihrer Entstehung verbundene fachliche und persönliche Erfahrungsprozess kann sich naturgemäß nur unvollständig widerspiegeln. Die Möglichkeit der intensiven Auseinandersetzung mit einer selbstgewählten Thematik habe ich stets als Privileg empfunden, selbst wenn und gerade weil diese immer wieder neue, zum Teil unvermutete Herausforderungen mit sich bringt.

Mein Dank gilt zunächst meinen Betreuern, Prof. Michael Kopel und Prof. Georg Götz. Durch ihre umsichtigen Ratschläge und ihr wertvolles Feedback haben sie viel zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen.

Vor allem mein Erstbetreuer Prof. Michael Kopel hat mir die Neugier an ökonomischen Fragestellungen und die Freude an der - oftmals Kräfte raubenden - Suche nach Antworten näher gebracht. Ihm verdanke ich zu einem großen Teil meine Entwicklung als Forscher. Danke an dieser Stelle für die Bereitschaft die wissenschaftliche Ausbildung eines jungen Kollegen

zu übernehmen. Prof. Götz danke ich für Zeit, die er trotz des energieraubenden Umzuges nach Gießen für die Arbeit aufgebracht hat. Die vielen Anmerkungen waren für eine Weiterentwicklung sehr hilfreich.

Meine Kollegen, sowohl am Institut für Managementwissenschaften an der Technischen Universität als auch am Institut für Finanzwirtschaft an der Universität Wien haben mich vor allem durch ihr kameradschaftliches Verhalten und den Spaß, der auch in intensiven Arbeitsphasen nie zu kurz kam, sehr unterstützt. Sie haben mir gezeigt, dass der Wissenschaftsbetrieb sowohl anspruchsvoll ist als auch besondere Freude bereiten kann.

Darüber hinaus möchte ich mich bei Herrn Prof. Peter-J. Jost für die freundliche Aufnahme meiner Dissertation in die von ihm herausgegebene Schriftenreihe sowie bei Frau Stefanie Loyal für die Übernahme des Lektorates und die Unterstützung bei der Manuskripterstellung bedanken.

Frau Mag. Christl Popp und Frau Dr. Manuela Hirsch haben durch äußerst sorgfältiges und genaues Korrekturlesen einen wichtigen Beitrag dazu geleistet die Verständlichkeit der Arbeit durch inhaltliche und sprachliche Verbesserungen zu erhöhen.

Ich habe das große Glück, eine wunderbare Familie hinter mir zu wissen, die mir auch in schwierigeren Phasen meines Studiums immer der wichtigste Rückhalt war und ist. Im Besonderen denke ich dabei an meine Frau Andrea, meine Mutter Gerhild und meine Geschwister Isabel und Christoph. Sie haben mir durch ihr Vertrauen in meine Fähigkeiten stets den Rücken gestärkt. Dafür bin ich ihnen zutiefst dankbar.

Meiner Familie ist diese Arbeit gewidmet.

Clemens Löffler

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Motivation	1
1.2	Zielsetzung	3
1.3	Aufbau	4
2	Strategisches Management	5
2.1	Strategisches Management und Wissenschaft	5
2.2	Wettbewerbsvorteile erzielen und verteidigen	14
2.3	Wettbewerbseffekte durch Selbstverpflichtung	19
3	Grundlagen der Spieltheorie	33
3.1	Spiele und Strategien	33
3.2	Nash-Gleichgewicht	36
3.3	Dominante Strategie	37
3.4	Teilspielperfektheit und Rückwärtsinduktion	38
4	Die Standard-Duopol-Modelle	41
4.1	Das Cournot-Duopol	41
4.2	Das Bertrand-Duopol	43
4.3	Produktdifferenzierung	45
4.3.1	Mengenwettbewerb bei differenzierten Produkten	48
4.3.2	Preiswettbewerb bei differenzierten Produkten	49
4.4	Strategische Substitute und Komplemente	50
5	Commitment Strategien	53
5.1	Das Wesen einer Selbstverpflichtung	53
5.2	Zeitführerschaft	62
5.3	Innovation	71
5.3.1	Innovation im Mengenwettbewerb	74
5.3.2	Innovation im Preiswettbewerb	81

5.4	Delegation	85
5.4.1	Delegation im Mengenwettbewerb	90
5.4.2	Delegation im Preiswettbewerb	94
5.5	Innovation und Delegation im Vergleich	97
6	Kombination von Commitments	101
6.1	Literaturüberblick	101
6.2	Simultaner Wettbewerb	106
6.2.1	Mengenwettbewerb	107
6.2.2	Preiswettbewerb	112
6.3	Sequentieller Wettbewerb	117
6.3.1	Zeitführerschaft im Mengenwettbewerb	118
6.3.1.1	Zeitführerschaft und Delegation	119
6.3.1.2	Zeitführerschaft und Innovation	124
6.3.1.3	Das Gesamtgleichgewicht	130
6.3.2	Zeitführerschaft im Preiswettbewerb	135
6.3.2.1	Zeitführerschaft und Delegation	135
6.3.2.2	Zeitführerschaft und Innovation	137
6.3.2.3	Das Gesamtgleichgewicht	140
6.4	Zusammenfassung	144
7	Wählen der Rollenverteilung	147
7.1	Entwicklung der Literatur	147
7.2	Endogene Gleichgewichte	152
7.2.1	Gleichgewichte ohne Delegationskosten	152
7.2.2	Gleichgewichte mit Delegationskosten	156
7.2.2.1	Mengenwettbewerb	157
7.2.2.2	Preiswettbewerb	160

8	Wohlfahrt und Commitment	163
9	Abschließende Betrachtung	171
9.1	Beantwortung der Forschungsfragen	171
9.1.1	Forschungsfrage 1	173
9.1.2	Forschungsfrage 2	175
9.1.3	Forschungsfrage 3	175
9.2	Kritik und Ausblick	177
Anhänge		179
	Appendix A	179
	Appendix B	180
	Appendix C	184
	Appendix D	185
	Appendix E	186
	Appendix F	187
	Appendix G	190
	Appendix H	191
Literaturverzeichnis		193

Abbildungsverzeichnis

2.1	Einflüsse auf die Profitabilität von Firmen	15
5.1	Reihenfolge der Aktionen, aufgetragen auf dem Zeitstrahl .	57
5.2	Strategietaxonomie	62
5.3	Gleichgewicht im sequentiellen Mengenwettkampf	66
5.4	Gleichgewicht im Stackelberg-Preiswettkampf	69
5.5	Gleichgewicht bei Innovation im Mengenwettbewerb	78
5.6	Innovationsausgaben bei Preis- und Mengenwettkampf . .	83
5.7	Reaktionsfunktionen bei Innovation im Preiswettkampf . .	85
5.8	Reaktionsfunktionen bei Delegation im Mengenwettbewerb	92
5.9	Reaktionsfunktionen bei Delegation im Preiswettbewerb .	96
6.1	Zeitstrahl bei sequentiellem Marktangebot	105
6.2	Reihenfolge der Züge bei simultaner Entscheidung auf der letzten Stufe	107
6.3	Parameterbereich für den Wechsel von der paretooptimalen Lösung in ein Gefangenendilemma	111
6.4	Reihenfolge der Züge im sequentiellen Wettbewerb	117
6.5	Cournot-Gleichgewicht bei Stackelberg-Führerschaft und De- legation	123
6.6	Cournot-Gleichgewicht bei Stackelberg-Führerschaft und In- novation	128
6.7	Preis-Kosteneffekte beider Duopolisten im Teilspiel OIOI .	129
6.8	Reihung der Preis-Kosteneffekte	130
6.9	Gleichgewichtsanalyse des Gesamtspieles im Mengenwette- bewerb	133
6.10	Vergleich der Ergebnisse des Leaders im Teilspiel C^{OIDI} mit C^{ONON}	134
6.11	Graphische Lösung der Bertrand-Stackelberg-Lösung unter Einfluss von Delegation	136
6.12	Reihung der Gewinne in Abhängigkeit von r und Θ	137

6.13	Graphische Lösung der Bertrand-Stackelberg-Lösung unter Einfluss von Innovation	139
6.14	Vergleich der Gewinne des Folgers	142
6.15	Veränderung des Gleichgewichtes mit Hilfe von Innovation und Delegation im Stackelberg-Preiswettbewerb	143
7.1	Gewinnvergleiche in Abhängigkeit der Parameter r und Θ .	153
7.2	Illustration der Nash-Gleichgewichte und der Reaktionsfunktionen des Spieles aus Beispiel 7.1	155
7.3	Reduzierter Spielbaum des Gesamtspieles	157
7.4	Bedingungen für ein Gleichgewicht mit sequentieller Wahl der Angebotsmengen	159
8.1	Vergleich der Gesamtwohlfahrt aller Gleichgewichte	168
8.2	Vergleich der Wohlfahrtswerte $W_{sim}^{B^{DIDI}}$ und $W_{seq}^{B^{OIDI}}$	169
A.1	Vergleiche der erzielbaren Gewinne für die symmetrischen Gleichgewichte in Abhängigkeit des Differenzierungsgrades	179
B.1	Reihenfolge der Profite in Abhängigkeit von r	182
F.1	Vergleich der Preise des Gesamtgleichgewichtes mit dem Stackelberg-Teilspiel B^{NON}	189
G.1	Verlauf des Schnittpunktes Θ^* in Abhängigkeit von r . . .	191

Tabellenverzeichnis

3.1	Beispielmatrix eines Prisoner's Dilemma	38
5.1	Auszahlungsmatrix des Chicken Games	56
5.2	Spielmatrix des Innovationsspieles unter Mengenwettkampf	76
5.3	Spielmatrix des Innovationsspieles im Preiswettkampf . . .	84
5.4	Spielmatrix bei Commitment durch Delegation im Mengenwettbewerb	92
5.5	Spielmatrix bei Commitment durch Delegation im Preiswettbewerb	95
6.1	Spielmatrix des Gesamtspiels bei simultaner Marktstufe. .	106
6.2	Ergebnisse aller Teilspiele für simultanen Mengenwettbewerb	108
6.3	Ergebnisse aller Teilspiele für simultanen Preiswettbewerb	113
6.4	Spielmatrix des Gesamtspiels bei sequentieller Marktstufe	118
6.5	Ergebnisse aller Teilspiele für Mengenwettbewerb unter Zeitführerschaft	131
6.6	Ergebnisse aller Teilspiele für Preiswettbewerb unter Zeitführerschaft.	140
7.1	Spielmatrix des EGOD	154
7.2	Normalformmatrix des reduzierten Gesamtspiels	158
7.3	Normalformmatrix zu Proposition 7.1	158
7.4	Normalformmatrix zu G1 und G4	159
7.5	Normalformmatrix zu G2	160
7.6	Normalformmatrix zu G3	160
7.7	Ergebnismatrix des Gesamtspiels	160

1 Einleitung

1.1 Motivation

Im Sinne der neoklassischen Theorie ist es das grundlegende Ziel eines Unternehmens, möglichst hohe Profite zu erzielen. Um wirtschaften zu können und Profite zu erzielen müssen Entscheidungen getroffen werden. Eine Entscheidung ist eine bewusste oder unbewusste Wahl zwischen mehreren unterschiedlichen Alternativen anhand bestimmter Präferenzen von einem oder mehreren Entscheidungsträgern. Eine der wichtigsten Aufgaben des Managements eines Unternehmens ist es, die „richtigen“ Entscheidungen zu treffen. Das Topmanagement einer Firma hat vor allem mit strategischen Entscheidungen zu tun. Damit sind im Allgemeinen Entscheidungen gemeint, die langfristigen Einfluss auf die Unternehmensentwicklung, einerseits zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen, andererseits zu deren Verteidigung haben. Ein wesentliches Merkmal solcher langfristigen Entscheidungen ist, dass sie, einmal getroffen, schwer oder nur unter hohen Kosten rückgängig gemacht werden können.¹

Aus diesem Grund ist es von grundlegender Bedeutung, sich Gedanken über die Konsequenzen von Entscheidungen zu machen. Vor allem in Märkten mit einer überschaubaren Anzahl an Anbietern, so genannten Oligopolmärkten, haben strategische Entscheidungen fühlbare Auswirkungen auf die Mitanbieter und rufen somit erwünschte oder unerwünschte Reaktionen hervor.

In vielen Fällen besteht die Herausforderung darin, die Reaktionen zu antizipieren und die eigene Aktion dementsprechend abzustimmen. Viele Entscheidungen des Wirtschaftslebens werden rein aus der Motivation heraus getroffen, eine bestimmte Reaktion zu erzielen. Andere Entscheidungen werden, obwohl auch in einem autarken Zustand von Nöten, ange-

¹Wäre eine Entscheidung ohne Aufwand wieder rückgängig zu machen, müsste man sich nicht entscheiden, da alle vorher zur Verfügung stehenden Alternativen auch danach noch zur Disposition stehen. Jede Entscheidung enthält also eine Limitierung der weiteren Wahlmöglichkeiten.

sichts eines Konkurrenten anders ausfallen als außerhalb einer Konkurrenzsituation. So ist Konkurrenz zum Beispiel in der viel diskutierten Frage des optimalen Zeitpunktes des Markteintrittes eines Unternehmens von großem Einfluss.² Ebenso werden Entscheidungen über den Aufwand, der für Forschung und Entwicklung betrieben wird, und der Aufbau einer geeigneten Unternehmensstruktur durch vorhandene Konkurrenz beeinflusst.

Da irreversible Entscheidungen ein Unternehmen für eine gewisse Dauer an bestimmte Markt- und Ressourcenpositionen binden, ist bei der Entwicklung von langfristigen Wettbewerbsstrategien zu berücksichtigen, ob und inwieweit diese Selbstbindung für die Unternehmung im Wettbewerb vorteilhaft ist oder nachteilig wirkt. Umgekehrt ist die Entwicklung von Wettbewerbsstrategien zur Erlangung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile - bzw. ganz allgemein gesprochen Voraussicht und Zukunftsplanung - nur dann notwendig, wenn Entscheidungen irreversibel sind.³ Shapiro (1989) meint, dass ohne Irreversibilität und „versunkene Kosten“ jegliches strategische Verhalten obsolet wäre: „*The timing of strategic decisions and the ability of large firms to make commitments are the key to understand business strategy*“ (Shapiro 1989, S. 127). Auch Porter (1980) hält Commitment für das wichtigste Konzept strategischen Verhaltens.⁴

Dies sind Aussagen lediglich eines kleinen Teils namhafter Wissenschaftler, die sich mit dem Thema des strategischen Wettbewerbs beschäftigen und die in ihren Arbeiten darüber informieren, welcher Stellenwert der Selbstbindung im strategischen Kontext beigemessen wird. Gegenstand der vorliegenden Untersuchung ist die Analyse der Wirkung von Wettbewerbs-

²Einen Überblick über die treibenden Kräfte für die Timing-Entscheidungen von Unternehmen liefert Hoppe (2002). Sie unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen zwei Marktsituationen - nicht strategische (Entscheidungen haben keinen Einfluss auf die Ergebnisse anderer Unternehmen) und strategische (Entscheidungen beeinträchtigen die erzielbaren Profite der Konkurrenz) Interaktion auf dem Produktmarkt - und zeigt, dass die entscheidenden Determinanten für den Zeitpunkt des Markteintrittes unter diesen zwei verschiedenen Rahmenbedingungen unterschiedlich sind.

³Vergleiche dazu Arrow 1968, S. 3, Ghemawat 1991, S. 30 und Pedell 2000, S. 22.

⁴„*Perhaps the single most important concept in planning and executing offensive or defensive competitive moves is the concept of commitment*“ (Porter 1980, S. 100).

strategien. Speziell werden das Phänomen der Selbstbindung bei wettbewerbsstrategischen Entscheidungen und die dadurch ausgelösten Wirkungen auf das Wettbewerbsgeschehen einer genauen Betrachtung unterzogen.

1.2 Zielsetzung

Im Rahmen dieser Arbeit soll Wissen über das Wesen verschiedener Selbstbindungsstrategien geschaffen und erweitert werden. Insbesondere wird auf die oft widersprüchlich behandelte First-mover Strategie eingegangen und nach Aussagen darüber gesucht, wann eine solche Strategie erfolversprechend ist und wann nicht. Die Forschungsfragen lauten daher:

Forschungsfrage 1 *Unter welchen Umständen ist es erstrebenswert, eine First-Mover Strategie zu implementieren?*

Forschungsfrage 2 *Ist es aus strategischer Sicht sinnvoll, mehrere Commitment Strategien gleichzeitig anzuwenden?*

Forschungsfrage 3 *Kann es im Gleichgewicht endogen zu einer sequentiellen Abfolge der Preis- bzw. Mengenwahl kommen?*

Die Fragestellungen sind nicht nur von rein wissenschaftlicher Relevanz, sondern haben durchaus praktische Bedeutung. In dieser Arbeit wird ein Beitrag zu der kontroversiell betriebenen Diskussion geleistet, die über die Vorteilhaftigkeit einer First-to-market Strategie geführt wird. Es existiert eine Vielzahl an empirischen Studien, die beide Seiten bestärken.

Ein Problem solcher Studien ist, dass es in der Praxis nur schwer möglich ist, alle jene Störfaktoren zu eliminieren, die Ergebnisse beeinflussen und Aussagen verunklären. Deshalb werden die Forschungsfragen einer analytisch-theoretischen Betrachtung anhand eines Wettbewerbsmodelles unterzogen. In diesem einfachen Modell, das jegliche Unsicherheit eliminiert und in dem vollkommene Information herrscht, wird den Auswirkungen solcher Strategien nachgegangen. Die Zielsetzung ist es, Prinzipien

zu entwickeln und zu formalisieren, auf Grund derer Entscheidungen erklärt werden können, bei denen Selbstbindungen auftreten und die Handlungsspielräume und Wettbewerbsverhalten der Unternehmen verändern. Außerdem werden Aussagen darüber gemacht, unter welchen Umständen eine First-mover Strategie erfolgreich ist oder selbst in Abwesenheiten von Unsicherheit fehlschlagen kann.

1.3 Aufbau

Zunächst wird in Kapitel 2 der wissenschaftstheoretische Rahmen dieser Arbeit vorgestellt, das Konzept des strategischen Managements erläutert und der Teilbereich der strategischen Selbstbindung hervorgehoben. Danach werden in Kapitel 3 grundsätzliche Inhalte der Spieltheorie erklärt. Das ist deshalb nötig, weil die Spieltheorie die für diese Arbeit grundlegenden Methoden und Werkzeuge zur Analyse von Unternehmensstrategien liefert und erst ein gewisses Basiswissen das Verständnis dieser Arbeit ermöglicht. Im Anschluss daran werden das Basiswettbewerbsmodell und die Ideen des Cournot- und Bertrand-Wettbewerbes vorgestellt. Kapitel 5 erweitert schließlich das Modell um die zur Verfügung stehenden Selbstbindungsstrategien und analysiert jede dieser Strategien hinsichtlich ihrer Wirkung auf die Wettbewerbssituation. Anschließend werden in Kapitel 6 Lösungen für kombinierte Anwendungen mehrerer Selbstbindungsstrategien geliefert und gegenseitige Beeinflussung genau betrachtet. Kapitel 7 präsentiert die resultierenden Gesamtgleichgewichte unter Berücksichtigung der in den vorhergehenden Kapiteln erarbeiteten Teilergebnisse. Dabei wird auf den zur Zeit viel diskutierten Ansatz der Wahlmöglichkeit für den Zeitpunkt des Marktauftrittes eingegangen. Kapitel 8 stellt die Auswirkungen auf die ökonomische Gesamtwohlfahrt vor, ehe die Arbeit mit einer Zusammenfassung in Kapitel 9 schließt.

2 Strategisches Management

2.1 Strategisches Management und Wissenschaft

Der Terminus „Strategisches Management“ steht für die Führung von Organisationen. Im ökonomischen Kontext sind damit meist wirtschaftende Unternehmen gemeint. Der Begriff umfasst vor allem Geschäftsgegenstände und -prozesse, mit denen sich üblicherweise das höhere Firmenmanagement beschäftigt, das für Erfolg und Misserfolg (der Organisation) verantwortlich ist. Auch wird er von Wissenschaftern verwendet, die nach den Gründen für eben solche Entwicklungen suchen.

Der Charakter „strategischen Verhaltens“ wird in den verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen unterschiedlich definiert. In der Managementliteratur wird vor allem dem Zeitaspekt eine wichtige Rolle zugeordnet. Strategische Entscheidungen werden demnach als Maßnahmen bezeichnet, die einen langfristigen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben.⁵ Diese Sichtweise, die Strategie lediglich als langfristige Planung beschreibt, wird oft durch den Aspekt erweitert, dass Strategie etwas mit Wettbewerb und Wettbewerbsposition zu tun hat. Eine noch weitaus rigidere Definition liefern die Spieltheorie und darauf aufbauend die Industrieökonomie. Dieser Teil der Literatur fordert, dass ein Verhalten nur dann als strategisch gilt, wenn es die Wettbewerbsposition verändert. *„Strategisches Verhalten ist ein Verhalten zur Beeinflussung von Handlungen anderer Individuen mit dem Ziel der verbesserten Verfolgung der eigenen Formalziele“* (Neus und Nippel 1996, S. 424). Dieser Interpretation des Strategiebegriffs folgt auch die vorliegende Arbeit.

Unternehmen, wenn nicht jede Art von Organisation, stehen im Wettbewerb. Es gibt Wettbewerb um den Zugang zu Inputfaktoren, den Wettbewerb um Konsumenten oder, im ursprünglichen Sinne, Wettbewerb um den Umsatz, der die Kosten des eingeschlagenen Geschäftsweges decken

⁵Siehe dazu zum Beispiel Diez (1990) oder Hedderich (1994).

und damit das wirtschaftliche Überleben garantieren soll. Um im Wettbewerb bestehen zu können, müssen Firmen Entscheidungen treffen. Es ist die Hauptaufgabe des strategischen Managements, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Das Anwendungsgebiet strategischen Managements ist dabei breit gefächert. Entscheidungen *strategischer* Natur beinhalten etwa die Auswahl von Zielen, die Auswahl von Produkten und Serviceangeboten, die Ausgestaltung einer geeigneten Firmenpolitik, die die Positionierung des Unternehmens auf dem Markt bestimmt, die Unternehmensstruktur und -hierarchie, die Gestaltung der Administration, Implementierung von Informationssystemen und Formen der Zusammenarbeit. Alle diese Entscheidungen üben besonderen Einfluss auf den (Miss)Erfolg der Unternehmung aus. Die Verflechtung dieser Wahlmöglichkeiten macht aus dem Set an Entscheidungen eine Strategie (Rumelt et al. 1991, S. 6).

Die Managementliteratur liefert eine Vielzahl an Strategietypologien, Forschungsmethodologien und Theorien über den Zusammenhang von Strategie und Performance. Bis jetzt konnte noch kein Konsens hinsichtlich der exakten Natur kompetitiver Strategien und ihrer Einflüsse auf Geschäftsergebnisse und Gewinne gefunden werden. Das Fehlen einer einheitlichen Meinung wird auf den Umstand zurückgeführt, dass sich zwei Schulen mit fundamental unterschiedlichen industrie- und organisationsbasierenden Sichtweisen von Strategie und Einsatz von Strategietypologien beschäftigen (Parnell 2000, S. 33). Die zwei konkurrierenden Schulen sind die Industrieökonomie (IO) und der Resource-Based-View (RBV), die im Laufe der Zeit durch neue Strömungen innerhalb der eigenen Grenzen erweitert wurden. Diese Entwicklung rührt daher, dass strategisches Management ursprünglich nicht als wissenschaftliche Disziplin anerkannt wurde, sondern aus dem Bedürfnis der Praxis (speziell der Geschäftsführungen großer Unternehmen) heraus entstand, das tägliche Chaos an Vorgängen und Entscheidungen in geordnete Bahnen zu lenken, um die Position der Firma in ihrer Umgebung zu verbessern (Porter 1981, S. 610). Erst die

von großen Consultingunternehmen wie der Boston Consulting Group vorangetriebene Entwicklung von umfassenden analytischen Werkzeugen zur Strategieberatung sowie die modernen Möglichkeiten große Datenmengen elektronisch zu verarbeiten und der Einsatz neuer multivariater statistischer Methoden erlaubten es seit den siebziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts das Verhältnis von Entscheidungen und Firmen- oder Branchenentwicklungen mit wissenschaftlichen Theorien auszustatten (Rumelt et al. 1991, S. 7 f).

An dieser Stelle werden nun die bekanntesten Theorien in Verbindung mit strategischem Management beschrieben. Selbstverständlich sind einige dieser Denkansätze in vieler Hinsicht komplementär. Ein möglichst vollständiges Begreifen des strategischen Managements bedarf jedoch der Kenntnis all dieser Methoden, wenn nicht noch darüber hinaus gehenden Wissens.

Industrieökonomie

Die Wurzeln aktueller Forschung im Bereich der Unternehmensstrategie werden vor allem der älteren der beiden wissenschaftlichen Schulen, der Industrieökonomie, zugeschrieben. Dem bahnbrechenden Paradigma Bains (1956) und Masons (1939) folgend sind Industrieverhalten und Profitabilität von Firmen eine Folge der Industriestruktur. Das Wesentliche dieses Paradigmas ist, dass das Ergebnis einer Firma auf dem Markt stark vom Umfeld und von der Branche abhängt, in der die Firma eingebettet ist. Dieser Ansatz wird als Structure-Conduct-Performance (SCP) Ansatz bezeichnet und hat heute immer noch Relevanz. In einer Studie zeigen Seth und Thomas (1994), dass das Structure-Conduct-Performance-Modell die am besten geeignete Theorie ist um Ergebnisse in hoch konzentrierten Branchen mit sehr homogenen Gütern zu erklären. Ein gravierendes Problem der Forschung aus der SCP-Perspektive ist allerdings die Unmöglichkeit, große Leistungsunterschiede innerhalb einer Industrie zu erklären.

Ein einflussreicher Beitrag zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen von Firmen, Industrien oder Regionen war zweifellos Porters *Competitive Strategy* (1980). In diesem Buch versucht er, die Gründe für unterschiedliche Ertragsmöglichkeiten in ganzen Industrien in einem Strukturmodell zusammenzufassen. Die Grundlage dieses bekannten Modells der „Five Forces“ ist auch der SCP-Ansatz, der besagt, dass die Attraktivität des Marktes vor allem durch die Marktstruktur bestimmt ist. Die Marktstruktur wiederum beeinflusst das strategische Verhalten der Unternehmen und daher ihre Wettbewerbsstrategie, welche ihrerseits wiederum den Markterfolg bestimmt. So ist der Erfolg einer Unternehmung also zumindest indirekt von der Marktstruktur abhängig. Der Five-Forces Ansatz ermöglicht eine systematische Analyse, wie Wettbewerbskräfte auf der Industrieebene wirken und die Rentabilität ganzer Industrien und einzelner Branchen bestimmen (Tece et al. 1997, S. 511).

Außerdem beschäftigt Porter sich mit brancheninternen Divergenzen. Die Unterschiede im Erfolg einzelner Unternehmen in Industriezweigen erklärt er durch die Formulierung der drei generischen Wettbewerbsstrategien Segmentierung, Differenzierung und Kostenführerschaft. Diesem Gedankengang folgend können Betriebe ihre Leistungsfähigkeit entweder durch Erreichen von Kostenführerschaft, Abgrenzung ihrer Produktlinie oder Services gegenüber Konkurrenten maximieren. Jede dieser Strategien kann durch eine Fokusstrategie, d. h. Spezialisierung der Bemühungen auf ein Segment des Gesamtmarktes, begleitet werden. Vorteile einer Kostenführerstrategie sind dann gegeben, wenn es dem Unternehmen möglich ist, Produkte kosteneffizienter zu produzieren als die Konkurrenz und wenn Konsumenten sensitiv auf Preisdifferenzen reagieren. Im Unterschied dazu ist eine Differenzierungsstrategie ein wirksames Mittel, wenn es dem Anbieter möglich ist, sein Produkt mit zusätzlichem Wert für den Konsumenten auszustatten, etwa durch besondere Eigenschaften, Qualität oder Service. Markterfolg wird nicht durch einen Wettbewerbspreis, sondern durch Stil-