

## **14. Wettbewerbsumfeld, Hybride Strategien und Economies of Scope**

*Dodo zu Knyphausen, Max Ringlstetter*

## **Gliederung**

1. **Wettbewerbsumfeld: Ein Ansatz zur Systematisierung unterschiedlicher Vorteilskonstellationen** 543
2. **Hybride Strategien: "Stuck in the Middle"?** 546
3. **"Economies of Scope" als Schlüsselkonzept zur Erklärung hybrider Strategien** 550
4. **Zusammenfassung und Ausblick** 556

## 1. Wettbewerbsumfeld: Ein Ansatz zur Systematisierung unterschiedlicher Vorteilskonstellationen

Es ist einer der Kritikpunkte an der klassischen Portfolioanalyse gewesen, daß deren Anwendbarkeit in starkem Maße von der *Art des Geschäfts* abhängt, das das Unternehmen betreibt. Um es am Beispiel der von der Boston Consulting Group eingeführten Marktanteil/Marktwachstums-Matrix zu erläutern: Natürlich mag es Geschäfte (etwa: den Flugzeugbau) geben, wo tatsächlich niedrige Kosten bzw. niedrige Preise für den Erfolg entscheidend sind und es entsprechend auf hohe Marktanteile und ein "Riding down the experience curve" (Stein 1988, S. 402) ankommt; ebenso ist es aber auch denkbar, daß es Geschäfte gibt, in denen Preis und Kosten relativ unbedeutend sind und stattdessen beispielsweise die Imagewirkung, die mit dem Produkt einhergeht, zum kaufentscheidenden Faktor wird. Die Anwendung des Portfolios führt in diesem Fall dann zu einem Kategorienfehler: Die Wettbewerbsposition wird nach einem Kriterium beurteilt, das eigentlich gar keine Relevanz besitzt, und folglich gibt es auch für die Richtigkeit der resultierenden Strategieempfehlungen keinerlei Gewähr.

Vor dem Hintergrund dieser Kritik ist es wenig verwunderlich, daß in den achtziger Jahren Ansätze eine hohe Aufmerksamkeit erlangt haben, die eine systematische Analyse der Branchenstrukturen bzw. des Wettbewerbsumfeldes erlauben. Am bekanntesten ist hier sicherlich die bei M. Porter (1980) dargestellte Vorgehensweise geworden. Aber auch die Boston Consulting Group hat einen interessanten Vorschlag entwickelt, um die Eigenschaften des Wettbewerbsumfeldes einschätzen zu können: die sogenannte "Vorteilsmatrix". Einzelne Geschäftstypen werden hier nach der Anzahl und der Größe der möglichen Wettbewerbsvorteile idealtypisch klassifiziert (vgl. Abb. 14-1). Das *Volumengeschäft* ist dann das Geschäft, in dem die (relative) Unternehmensgröße bzw. die Erfahrung eine besondere Rolle spielen: Sie ist *der* Weg zu einem möglichst großen Vorteil gegenüber der Konkurrenz. Im *Spezialisierungsgeschäft* dagegen existieren mehrere Möglichkeiten, um große Vorteile zu erzielen. Im *fragmentierten Geschäft* ist die Situation, was die Anzahl der Wege zum Vorteil angeht, ähnlich wie im Spezialisierungsgeschäft; nur bleibt die Größe der Vorteile jeweils bescheiden. Und im *Pattgeschäft* schließlich gibt es kaum Möglichkeiten, besser zu sein als der Wettbewerber.

Diese Vorteilskonstellationen werden üblicherweise mit dem Gewinnpotential bzw. der Rentabilität der Unternehmen in den jeweiligen Branchen in Beziehung gesetzt (vgl. wieder Abb. 14-1). Im Volumen- und im fragmentierten Geschäft ist die Rentabilität abhängig vom Produktionsvolumen, also vom Marktanteil. Für den (oder die) größten Anbieter eines Volumengeschäftes ist eine sehr hohe Rentabilität erreichbar aufgrund von Kostenvorteilen, die er (oder sie) gegenüber Wettbewerbern erzielen kann (können). Im fragmentierten Geschäft dagegen sinkt die Rentabilität mit steigendem Volumen. Im Pattgeschäft und im Spezialisierungsgeschäft ist die Rentabilität weitgehend unabhängig von der Produktionsmenge. Während im Pattgeschäft diese Rentabilität durchgängig sehr gering ausfällt, ist sie im Spezialisierungsgeschäft aufgrund der vielfältigen Möglichkeiten, in diesen Branchen Wettbewerbsvorteile zu erlangen, sehr unterschiedlich, liegt jedoch auf einem hohen Niveau.

Die hier vorgeschlagene Systematik macht auf den ersten Blick einen sehr plausiblen Eindruck; bei genauerem Hinsehen machen sich aber auch Probleme bemerkbar. Zum einen wird das Feld mit der Merkmalskombination "wenige, aber große Vorteile" ex definitione mit einem Volumengeschäft gleichgesetzt, obgleich natürlich auch Geschäfte denkbar sind, bei denen ein solch großer

Vorteil mit der Unternehmensgröße nichts zu tun hat (man denke etwa an ein staatlich lizenziertes Geschäft).

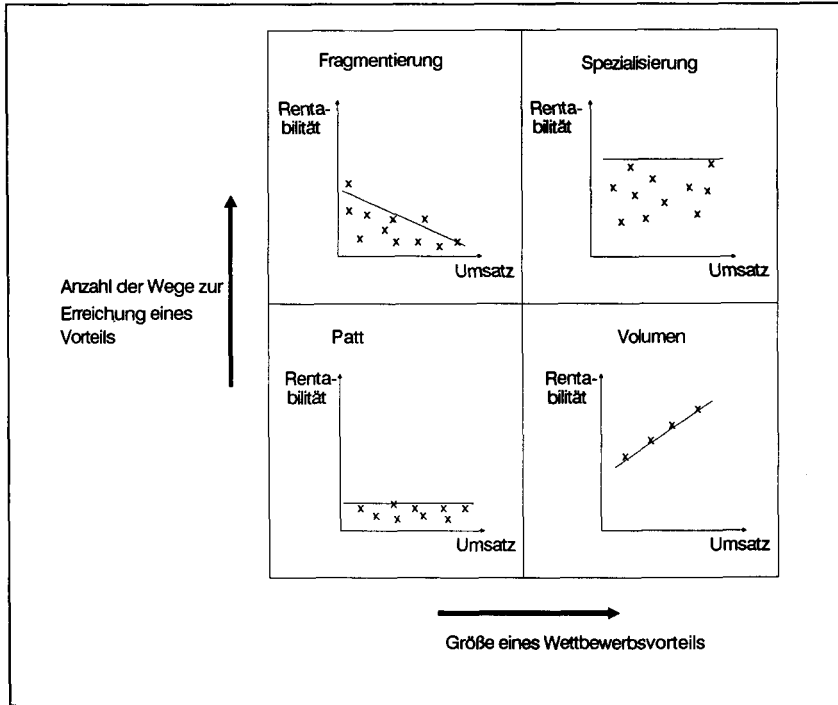


Abb. 14-1: *Vorteilsmatrix und Rentabilitäten* (Quelle: in Anlehnung an Mauthe 1984, S. 320 ff. und Servatius 1985, S. 250)

Zum zweiten mag es im Spezialisierungsgeschäft viele mögliche Wege geben, sich von der Konkurrenz abzuheben. Ein Weg kann dann aber auch sein, ein besonders billiges Produkt anzubieten, das Geschäft also wie ein Volumengeschäft zu behandeln. Die Felder der Matrix sind insofern keineswegs überschneidungsfrei. Und zum dritten schließlich sind die theoretischen Grundlagen dieses Ansatzes etwas unklar. Insbesondere wird nicht deutlich unterschieden zwischen den Angebots- bzw. Kostenstrukturen und den Nachfragestrukturen einer Branche; die Rede ist nur von "Basis-" und von "segmentspezifischen" Kosten, die sich in der folgenden Weise abgrenzen lassen (Mauthe 1984, S. 322):

"Die *segmentspezifischen* Kosten sind jener Kostenanteil, der durch die spezifische Ausrichtung an den Bedienungsmodalitäten eines Segments verursacht wird. Die *Basiskosten* hingegen können als diejenigen Kosten charakterisiert werden, die notwendig sind, um in einer bestimmten Branche tätig zu sein."

Es ist deutlich zu sehen, daß mit den "segmentspezifischen" Kosten Aspekte der Nachfrageseite angesprochen sind: Es geht darum, sich in spezifischer Weise auf die Anforderungen einzelner Kundengruppen auszurichten. Die Hervorhebung der segmentspezifischen *Kosten* kann dann freilich nur die eine Seite der Medaille sein; die andere ist, das Unterschiedsbewußtsein der Kunden und

die entsprechenden Konsequenzen für die Preisbildung zu analysieren. Die Betrachtungsweise der *Boston Consulting Group* führt letztlich zu einer partiellen Assimilation der Nachfrage- an die Angebotsstrukturen; damit aber kann man der Komplexität der relevanten strategischen Fragestellungen nicht gerecht werden.

Wir haben aus den genannten Gründen den Versuch unternommen, das Konzept der *Boston Consulting Group* fortzuentwickeln; das Ergebnis ist eine 6-Felder-Matrix zur Klassifikation von Wettbewerbsstrukturen, die unterschiedliche Ausprägungen der Angebots- bzw. Kostenseite einerseits und der Nachfrageseite andererseits miteinander kreuztabelliert (vgl. Abb. 14-2). Dieses Konzept ist an anderer Stelle (Ringlstetter und zu Knyphausen 1991) ausführlich erläutert worden; wir können uns an dieser Stelle daher - mit einer Ausnahme - auf einige knappe Hinweise beschränken: Das *Volumengeschäft* und das *Pattgeschäft* können inhaltlich genau wie oben beschrieben werden: In beiden Fällen ist die Nachfrageseite irrelevant; im ersten Fall können aber aufgrund der Unternehmensgröße Kostenvorteile erzielt werden, im *Pattgeschäft* dagegen nicht. *Fragmentierte Geschäfte* sind Geschäfte, in denen man es ebenfalls mit einer weitgehend homogenen Nachfrage zu tun hat und darüber hinaus ein *positiver* Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Kostensituation besteht: Bei den reinen Produktionskosten mögen zwar *Economies of Scale* oder Erfahrungseffekte realisiert werden können, sie werden aber z. B. durch steigende Kosten des Transports in ein immer größer werdendes Einzugs- bzw. Liefergebiet überkompensiert. Auch im *Nischengeschäft* hat Wachstum dysfunktionale Folgen, die nun allerdings im wesentlichen durch eine heterogene Nachfrage bedingt sind: Die Ausdehnung von Marktsegmenten oder die Bedienung zusätzlicher Marktsegmente ist nur unter Inkaufnahme erheblicher Transaktionskosten und/oder eines Preisverfalls (als Ausdruck des Verlustes an Exklusivität, der mit der Ansprache neuer Kunden für den bisherigen Kundenkreis verbunden sein mag) möglich. Das *Spezialisierungsgeschäft* schließlich zeichnet sich wie das Nischengeschäft durch heterogene Nachfragestrukturen aus, sein größenbezogenes Kostenverhalten weist jedoch Charakteristika eines *Pattgeschäftes* auf: Die Unternehmensgröße ist erfolgsneutral; folglich ist offen, wie groß die Marktanteile einzelner Unternehmen, d. h. wie zersplittert die einzelnen Segmente sind, und auch, wieviele Segmente ein Unternehmen bedient, da auch segmentübergreifend keine Größenvorteile und -nachteile realisierbar sind. Daß hier dennoch Wettbewerbsvorteile errungen werden können, ist nicht dem Kostenverhalten zuzuschreiben, sondern allein der Heterogenität der Nachfrage, die dem Anbieter durch das Eingehen auf je spezifische Kundenwünsche einen "monopolistischen Preisspielraum" (Baum 1984) eröffnet und damit gute Erträge verspricht.

Bleibt eigentlich nur noch, den letzten der in Abb. 14-2 genannten Geschäftstypen, das *hybride Geschäft*, kurz zu charakterisieren. Der Positionierung in der Matrix zufolge handelt es sich hier um ein Geschäft, das durch heterogene Nachfragestrukturen *und* durch eine negative Korrelation zwischen Betriebsgröße und Kosten gekennzeichnet ist. Das scheint auf den ersten Blick eine sehr attraktive Konstellation zu sein, die hohe Renditen verspricht. Bei genauerer Betrachtung wird man sich aber daran erinnern müssen, daß genau dieser Zusammenhang ausgesprochen strittig ist. So hat insbesondere M. Porter (1980) behauptet, daß Unternehmen, die sowohl eine Kostenstrategie, genauer: eine Strategie der Kostenführerschaft, als auch eine (auf heterogene Nachfragestrukturen ausgerichtete) Differenzierungsstrategie verfolgen, "Stuck in the Middle" sind, und auch die *Boston Consulting Group* ist zu ähnlichen Ergebnissen gekommen (vgl. o. V. 1982). Eine genauere Explikation der "Bedingungen der Möglichkeit" hybrider Geschäfte scheint in dieser Situation also eine Aufgabe zu sein, der man sich ausführlicher zuwenden muß.

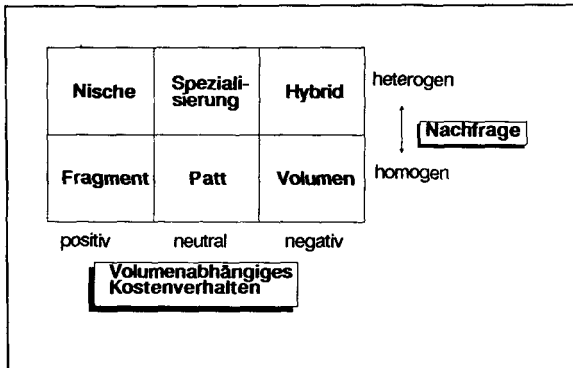


Abb. 14-2: Wettbewerbsstrukturen

Wir wollen den Rest des vorliegenden Beitrages darauf verwenden, diese Aufgabe anzugehen. Dazu werden wir zunächst die im Anschluß an die "Stuck in the Middle"-These geführte Diskussion aufarbeiten (Abschnitt 2) und dann die Realisierung von "Economies of Scope" als den eigentlichen Schlüssel zur Handhabung hybrider Geschäfte herausstellen - eine Einsicht, die freilich erst dann offenbar wird, wenn man das Economies of Scope-Konzept sich in einer anderen Weise zurechtlegt, als das in der Literatur üblich ist (Abschnitt 3). Ein knapper Ausblick beschließt die Überlegungen (Abschnitt 4).

## 2. Hybride Strategien: "Stuck in the Middle"?

Porter führt seine "Stuck in the Middle"-These im Zusammenhang mit seinen Bemühungen ein, die "generischen" Strategien eines Unternehmens zu bestimmen bzw. zu klassifizieren. Zwei dieser generischen Strategien wurden vorhin schon kurz genannt: die Kostenführerschaft und die Differenzierungsstrategie, die auf die Erlangung einer "Unique Selling Proposition" abzielt. Dazu kommt noch eine dritte Strategie, die Fokussierung, also eine Konzentration auf spezifische Nischen. Und für diese drei Strategien lautet die Behauptung dann eben:

"A firm that engages in each generic strategy but fails to achieve any of them is 'stuck in the middle'. It possesses no competitive advantage. This strategic position is usually a recipe for below-average performance. A firm that is stuck in the middle will compete at a disadvantage because the cost leader, differentiators, or focusers will be better positioned to compete in any segment. If a firm that is stuck in the middle is lucky enough to discover a profitable product or buyer, competitors with a sustainable competitive advantage will quickly eliminate the spoils. In most industries, quite a few competitors are stuck in the middle." (Porter 1985, S. 16)

Die Begründung für diese These muß man wohl darin sehen, daß Unternehmen, die "Stuck in the Middle" sind, gegen zwei wichtige Prinzipien der Erlangung von Wettbewerbsvorteilen verstoßen: gegen das Konzentrationsprinzip und gegen das Konsistenzprinzip (vgl. Porter 1985, S. 17; auch Simon 1988, S. 465 ff.). Sie verzetteln sich, ohne Schwerpunkte zu setzen, und sie führen immer wieder Handlungen aus, die sich konterkarieren. Differenzierung kostet normalerweise Geld, und eben das kann sich ein Kostenführer nicht leisten. Statt einer "hybriden" sollte man lieber nur eine der generischen Strategien verfolgen.

Porters "Stuck in the Middle"-These ist nicht überall auf ungeteilte Zustimmung gestoßen, zumal die empirischen Untersuchungen ein ambivalentes Bild ergeben: Die Untersuchungen von Hambrick (1983) und Dess und Davis (1984) bestätigen im Prinzip die Portersche These; die Ergebnisse von Hall (1980), White (1986) und Miller und Friesen (1986a, 1986b) werfen dagegen Zweifel auf: Es gibt zumindest *auch* Geschäfte, in denen gerade diejenigen Unternehmen erfolgreich sind, die eine "hybride" Strategie verfolgen. Erste Ansätze einer solchen, nunmehr eher theoretisch geleiteten Kritik finden sich wohl bei Gilbert und Strebel (1985), die darauf hinweisen, daß es im Zeitablauf, entlang dem Lebenszyklus eines Geschäftes, vorteilhaft sein kann, zwischen Kostenführerschafts- und Differenzierungsstrategien hin-und-her zu springen (vgl. auch Kleinaltenkamp 1987). Diese Kritik wird bei Hill (1988, S. 409 f.) fortgeführt. Das Argument lautet wie folgt: Es gibt eine Menge von Industrien, in denen die ursprünglich von der Boston Consulting Group (1972) propagierte Annahme einer stetig fallenden Durchschnittskostenkurve - sei sie nun auf Erfahrungs- oder auf Skaleneffekte (oder auf beides) zurückzuführen - nicht zutreffend ist. Es gibt nicht immer *den* Kostenführer, sondern häufiger eine Mehrzahl von Anbietern, die über eine relativ ähnliche Kostenstruktur verfügen und nach darüber hinausgehenden Wettbewerbsvorteilen suchen müssen. In diesem Fall ist es naheliegend, eine Differenzierungsstrategie zu verfolgen, um sich vom Wettbewerber abzuheben und einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil zu verschaffen.

Dieses Argument stellt ersichtlich auf ein Nacheinander unterschiedlicher (generischer) Wettbewerbsstrategien ab. Porter's "Stuck in the Middle"-These ist damit nur insoweit in Frage gestellt, als man den relevanten Mitarbeitern des Unternehmens zutraut, einen "Brain Switch" durchzuführen - weg vom "Cost Cutter" hin zum innovativen, qualitätsbewußten "Entrepreneur". Radikaler ist demgegenüber eine Überlegung, die sich an dem empirischen Tatbestand orientiert, daß hohe Produktqualität (als Ausprägung einer Differenzierungsstrategie) häufig zu einem Anstieg des Marktanteils und damit - sofern es denn Erfahrungs- und Skaleneffekte gibt - zu einer Verbesserung der Kostenposition führt (vgl. Phillips/ Chang/ Buzzell 1983; Buzzell und Gale 1989, S. 72 ff. sowie 93 ff.). Das entsprechende Modell zeigt Abb. 14-3.

Durch Differenzierung sinkt die Elastizität der Nachfrage; die Nachfragekurve wird steiler ( $D_1 \rightarrow D_2$ ). Wenn sich dann gemäß den empirischen Ergebnissen der Marktanteil tatsächlich vergrößert, verschiebt sich die Nachfragekurve auch noch nach rechts ( $D_2 \rightarrow D_3$ ). Sofern es sich um fallende Kostenkurven handelt, bedeutet das: Selbst wenn sich die Kostenkurve aufgrund beispielsweise gesteigerter Qualitätsanstrengungen erst einmal nach oben verschiebt ( $LRAC_1 \rightarrow LRAC_2$ ), kann die schließlich erreichte Kostenposition besser sein, als sie es ursprünglich war. Auch bei konstantem Preis müssen sich dann die Gewinne erhöhen ( $abcd \rightarrow aegf$ ).

Das hier dargestellte Modell unterstützt die These, daß die simultane Verfolgung einer Kosten- und einer Differenzierungsstrategie keineswegs ausgeschlossen ist. Es gilt freilich nur unter bestimmten Annahmen.

*Erstens* muß der Preis tatsächlich konstant bleiben, das fokale Unternehmen also darauf vertrauen, daß die Nachfragesteigerung eintritt und die erhöhten Gewinne sich aus der Kostenreduktion ergeben. Das muß nicht immer der Fall sein. Insbesondere dann, wenn das Unternehmen die Differenzierung mit einer Fokussierung auf bestimmte Schwerpunktsegmente verbindet (vgl. dazu Wright 1987), wird es sich eher entschließen, die Preise anzuheben bzw. die Konsumentenrente abzuschöpfen. Das mag dann auch zu einer Verbesserung der Gewinnsituation führen (sofern  $abhi > abcd$ ), aber diese Verbesserung ist eben das Resultat einer reinen Differenzierungsstrategie.

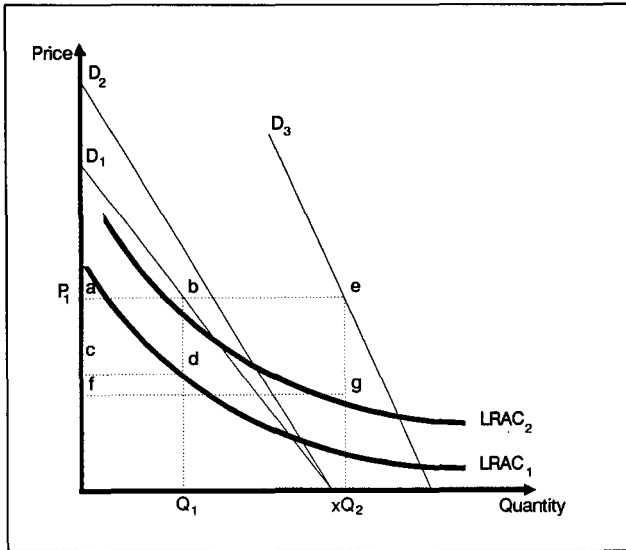


Abb. 14.3: Differenzierungseffekte auf Nachfrage, Kosten und Gewinn (aus Hill 1988, S. 403)

Diese Überlegung läßt natürlich das Argument unberührt, daß Strategien der Kostenführerschaft und der Differenzierung simultan verfolgt werden können. Zweifel an der Realisierbarkeit ergeben sich aber, wenn man *zweitens* sich noch einmal in Erinnerung ruft, daß die Skalen- und Erfahrungseffekte keineswegs jenes Ausmaß erreichen müssen, wie es die Kostenkurven  $LRAC_1$  bzw.  $LRAC_2$  suggerieren. In einer Reihe von Industrien kann man eine niedrige Kostenposition schon mit relativ geringen Marktanteilen erreichen (Murray 1988, S. 392, nennt als Beispiel das Tankstellengewerbe). Die Erhöhung der Produktionskosten wird deshalb nicht durch Kosteneinsparungen aufgrund von Volumeneffekten überkompensiert. Die Erlangung der Kostenführerschaft bleibt dann Illusion.

*Drittens* schließlich muß auch im vorliegenden Zusammenhang berücksichtigt werden, daß die Reduktion der Produktionskosten mit einer gegenläufigen Veränderung der Transaktionskosten verbunden sein kann. Jones und Butler (1988) unterscheiden zwischen drei unterschiedlichen Möglichkeiten einer Differenzierung (Differenzierung durch Produktcharakteristika, durch Angebotsbreite und durch Marktsegmentierung) und versuchen dann plausibel zu machen, wie mit jeder dieser Optionen die Transaktionskosten steigen. Eine Differenzierung über Produktcharakteristika macht es beispielsweise erforderlich, den potentiellen Kunden den Wert des Produktes zu kommunizieren - je mehr sich das Produkt von den Konkurrenzprodukten abhebt, desto weniger können die potentiellen Käufer auf Produkterfahrungen zurückgreifen und desto mehr benötigen sie Informationen sowie Vertrauen in die Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Für beides muß das Unternehmens etwas tun, beides verursacht Kosten.

Bei den beiden anderen Differenzierungsansätzen können ähnliche Überlegungen angestellt werden. Auch hier handelt es sich, wenn man noch einmal an die Terminologie der Boston Consulting Group anschließen will, um *segmentspezifische* Kosten, die den Basiskosten der Produktion gegenübergestellt werden müssen. Transaktionskosten sind in dieser Perspektive nichts anderes als



*Vermarktungskosten*, die zwar auch eine segmentübergreifende Basis haben mögen und insofern natürlich auch Ansatzpunkte für Economies of Scale bieten können, deren Löwenanteile aber eben für die Bedienung spezifischer Kundensegmente mit spezifischen Produkten bzw. Produktvarianten anfallen. Darüber hinaus gibt es freilich auch *Organisationskosten*, die mit einer steigenden Differenzierung einhergehen. Zu denken ist hier insbesondere an die sogenannten *Komplexitätskosten*, Kosten also für die Handhabung der Teilevielfalt, der Informationsverarbeitung usw. (vgl. Hagel III 1988).

Wenn man Transaktionskosten in die Überlegungen mit einbezieht, dann kann nicht mehr so einfach davon ausgegangen werden, daß Differenzierung den Marktanteil erhöht und damit die Durchschnittskosten reduziert. Das Bild sieht eher aus wie in Abb. 14-4. Mit steigender Ausbringung sinken zwar die Produktionskosten (APC). Je nachdem, welche Strategie das Unternehmen verfolgt, muß man aber unterschiedlich hohe Transaktionskosten dazurechnen. Bei einer Strategie der Kostenführerschaft spielen diese sicherlich eine geringe Rolle ( $ATRC_2$ ); die aggregierte Kostenfunktion ( $ATC_2$ ) besitzt immer noch jenen Verlauf, wie das etwa in dem oben dargestellten Modell von Hill angenommen wird (vgl. noch einmal Abb. 14-3). Bei einer Differenzierungsstrategie müssen die Transaktionskosten dagegen sehr viel höher veranschlagt werden ( $ATRC_1$ ). Wenn man davon ausgeht, daß die Transaktionskosten zunächst zwar fallen, dann aber wieder ansteigen, ergibt sich auch für die aggregierte Kostenkurve ein entsprechender Verlauf ( $ATC_1$ ). Von der Kostenseite her lautet dann die Empfehlung, den Output nicht über  $Q_1$  auszudehnen, ihn also in jedem Fall geringer zu halten als bei einer Strategie der Kostenführerschaft. Bei einer "hybriden" Strategie mit einer Kostenkurve  $ATC_3$  liegt die Lösung in der Mitte: Hier ist  $Q_3$  jener Punkt, an dem die Durchschnittskosten ihr Minimum erreichen.

Das Modell von Jones und Butler bedeutet gegenüber dem Ansatz von Hill zweifellos eine Verfeinerung, und zwar nicht nur aufgrund einer differenzierteren Betrachtung der relevanten Kosten. Es wird darüber hinaus gezeigt, daß Kosten- und Differenzierungsüberlegungen sich nicht in der Weise ausschließen, wie das die Gegenüberstellung der "generischen" Strategien "Kostenführerschaft" und "Differenzierung" unterstellt. Vielmehr kann und sollte eine Differenzierungsstrategie von vorneherein schon unter Kostenaspekten analysiert werden, um Anhaltspunkte zu gewinnen, wie weit der Marktanteil auszudehnen ist.

Auch wenn die hier vorgeführten Überlegungen zumindest vom Ergebnis her bei einer "hybriden" Strategie landen, so sind diese Überlegungen im Lichte des einleitenden Bezugsrahmens zur Erfassung von Wettbewerbsstrukturen aber doch etwas einseitig: Man argumentiert zwar innerhalb heterogener Nachfragestrukturen - sonst wäre eine Differenzierung nicht möglich - und natürlich vor dem Hintergrund einer mit steigendem Volumen fallenden Kostenkurve, also im hybriden Feld. Die Argumentation scheint jedoch nur auf *ein* Segment bezogen zu sein, innerhalb dessen man via Marktanteilssteigerungen Kostenvorteile zu erreichen sucht. Die auf Kostengesichtspunkte bezogenen Economies of Scale bzw. Erfahrungseffekte stellen damit den konzeptionellen Kern des Modells dar.

Es stellt sich nun natürlich die Frage, ob es nicht noch einen anderen Weg der Erklärung der "Bedingungen der Möglichkeit" hybrider Strategien gibt, einen Weg, der in *segmentübergreifender* Weise die heterogenen Nachfragestrukturen im hybriden Feld berücksichtigt *und* Kosten- und Differenzierungsgesichtspunkte als *gleichberechtigte* Gesichtspunkte behandelt und diese zudem unmittelbar miteinander verschränkt. Und unsere These ist, daß es einen solchen Weg in der Tat gibt: Sofern das Unternehmen bewußt den Versuch unternimmt, *Economies of Scope* zwischen den einzelnen Segmenten zu realisieren, verfolgt es auch eine hybride Strategie. Diese These bedarf freilich einer genaueren Erläuterung.

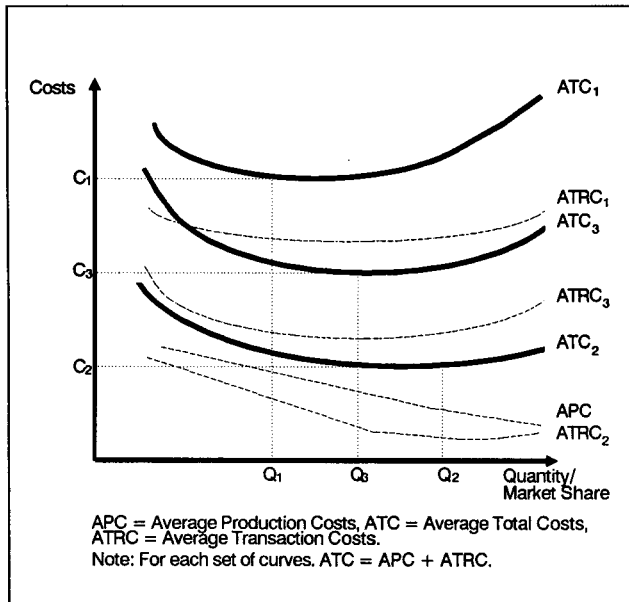


Abb. 14.4: *Kostendynamik bei unterschiedlichen Strategieentscheidungen (aus Jones und Butler 1988, S. 209)*

### 3. "Economies of Scope" als Schlüsselkonzept zur Erklärung hybrider Strategien

"Economies of Scope" ist ein "neues" Stichwort, dessen Inhalt bislang nicht völlig klar ist: "Relatively speaking, the concept of scope economies is both new and not very well understood" (Ghoshal 1987, S. 434). Wir werden daher dieses Konzept sorgsam entwickeln und soweit ausbauen, daß der Zusammenhang zu den "hybriden Strategien" offensichtlich wird. Im einzelnen wollen wir in vier Schritten vorgehen.

(1) Das Konzept der "Economies of Scope" ist in der Literatur vor allem dort diskutiert worden, wo es um die Frage nach den ökonomischen Gründen einer vertikalen oder horizontalen Integration geht. Economies of Scope: das soll das sein, womit sich "The Scope of the Enterprise" erklärt (vgl. Teece 1980) oder doch zumindest *miterklären* läßt (vgl. z. B. Balakrishnan und Wernerfelt 1986, S. 348 ff.). In diesem Zusammenhang wird dann beispielsweise auf die Nicht- oder doch nur erschwerte (das heißt: kostenintensive) Trennbarkeit von Produktionsstufen hingewiesen, die sich in der Stahlproduktion zeigt, wenn man nach Abschluß einer Produktionsstufe die Temperatur des Roheisens bzw. -stahls für den Transport zu einem anderen Produktionsstandort erst senken muß, um sie dann für die Weiterproduktion wieder zu erhöhen (vgl. Bain 1968, S. 290 ff.). Allgemeiner ausgedrückt liegen Economies of Scope dann vor, wenn die Produktion zweier Gütermengen in einem Unternehmen kostengünstiger ist als die Produktion der gleichen Gütermengen in zwei getrennten Unternehmen; gegeben die Kostenfunktion  $C = C(y_1, y_2)$ , muß also gelten:

$$C(y_1, y_2) < C(y_1, 0) + C(0, y_2) \text{ für alle Outputs } (y_1, y_2).$$

Die Quellen, aus denen *Economies of Scope* herrühren, sind genau analog zu jenen, die auch die *Economies of Scale* produzieren (vgl. Sharkey 1982, S. 76). Das heißt *erstens*, daß ein spezialisierter Gebrauch von Arbeit und Maschinen Effizienzvorteile ebenso für verbundene Produkte erbringt wie für die Herstellung eines Produkts. *Zweitens* führt die Nutzung eines nicht teilbaren, durch die Produktion eines Produktes aber nicht vollständig verbrauchten Produktionsfaktors für die Herstellung eines zweiten Produktes zu einer Reduktion der Durchschnittskosten. Und *drittens* schließlich resultieren Vorteile auch aus einer Reduktion von Risiken, die sich aus einer weitgehenden Spezialisierung ergeben und nunmehr auf mehrere Produkte verteilt werden können. Folgt man Sharkey (1982, S. 75 f.), besteht die Analogie zwischen den Quellen von Scope- und Scale-Effekten darin, daß es beidemale um Gesetze der Wahrscheinlichkeit geht: im Falle von Scope-Effekten - wie dargestellt - um die Reduktion von Spezialisierungsrisiken, im Falle von Scale-Effekten um die leichtere Vorhersagbarkeit des Verhaltens großer denn kleiner Kundengruppen.

Diese drei Überlegungen können sicherlich noch weiter verfeinert werden: So mag man im Hinblick auf (*erstens*) darüber streiten, ob die dort mitangesprochenen Lerneffekte tatsächlich in das Konzept hineinpassen; was die *Economies of Scale* angeht, so verweist ja beispielsweise Porter (1985, S. 73, Fn. 4) auf Unterschiede: Lerneffekte fallen *in der Zeit* (das heißt: mit kumulierter Produktmenge) an, während Scale-Effekte etwas mit der produzierten Menge *pro Zeitperiode* zu tun haben (vgl. dazu auch Gold 1981, S. 17 f.). Die unter (*zweitens*) genannten "Sharable Inputs" besitzen demgegenüber sicherlich eine hervorgehobene Bedeutung; allerdings zeigt Lloyd (1983), daß es daneben auch "Output Interactions" gibt, wie das Auftreten von zwei Getreidearten, von denen die eine Nährstoffe für die andere produziert. Der unter (*drittens*) genannte Aspekt der Risikoreduktion wird von Lloyd zwar als eine Erklärung für eine Multi-Output-Produktion genannt, dabei aber in das Konzept der *Economies of Scope* gerade nicht mehr einbezogen.

(2) In der bisherigen Darstellung ist das *Economies of Scope*-Konzept zunächst einmal auf die Produktionskosten konzentriert. Nach den Ausführungen in Abschnitt 2 sollte es aber naheliegend sein, auch die Transaktionskosten miteinzubeziehen, jene Kosten also, "die zur Überwindung oder Einschränkung unvollkommener Information über die Absichten und Verhaltensweisen der jeweils anderen Seite anfallen" (Picot 1982, S. 270). Auch hierzu finden sich Ansätze bei Sharkey (1982, S. 73 ff.), wenn er zwischen "Plant Subadditivity" und "Firm Subadditivity" unterscheidet und damit das eine Mal Kostenersparnisse auf der Basis der verwendeten Produktionstechnologie, das andere Mal die Organisationsvorteile, die mit einer Integration von Aktivitäten verbunden sein können, anspricht. Dieser Ansatz ist dann vor allem von D. Teece (1980; 1982) ausgebaut worden. "Plant Subadditivity" ist demnach keineswegs eine hinreichende Bedingung für horizontale bzw. vertikale Integration; es spricht normalerweise nichts dagegen, Rechte für die Mitnutzung von Ressourcen über den Markt zu veräußern. Mit den Transaktionspartnern müssen dann zwar normalerweise längerfristige, über einen bloßen Kaufvertrag hinausgehende Verträge geschlossen werden, aber es muß eben noch nicht zu einer Integration der Aktivitäten in ein Unternehmen kommen. Das ist nur dann der Fall, wenn es zu einem "Marktversagen" kommt, das heißt: wenn die Transaktionskosten einer Abwicklung über den Markt tatsächlich so hoch werden, daß eine interne Organisation vorteilhaft wird. Zu einem solchen "Marktversagen" kann es beispielsweise kommen, wenn es sich bei der zu teilenden Ressource um *Know how* handelt, und zwar aus mehreren Gründen: *Know how* beruht häufig auf einem *Learning by Doing* und kann nicht ohne weiteres "verkauft" werden; die Ermittlung eines Preises ist problematisch, weil der Käufer den Wert erst dann einschätzen kann, wenn er das *Know how*, für das er sich interessiert, vollständig überblicken kann; sofern er das aber kann, dann hat sich die Zahlung eines Preises erübrigt (vgl. Arrow 1971, S. 152); usw. Aber auch bei "Physical Assets" kann es zu einem Marktversagen kommen - insbesondere dann, wenn Anlagen

stark spezialisiert sind und nur wenige Nutzer dafür in Frage kommen, die dann versuchen, ihre Nachfragemacht auszuspielen.

(3) Die Einbeziehung von Transaktionskosten ist sicherlich ein wichtiger Schritt zum Ausbau des Economies of Scope-Konzepts. Trotzdem ist ja offensichtlich, daß auch mit diesem Schritt die Betrachtung allein auf *Kostenaspekte* beschränkt bleibt und *Differenzierungsaspekte* - an denen wir doch so interessiert sind - außen vor gelassen werden. Es ist deshalb bemerkenswert, daß das Economies of Scope-Konzept auch im Zusammenhang mit den strategischen Implikationen neuer Fertigungstechnologien diskutiert wird: Flexibilität in Produktdesign und Produktmix, die Möglichkeit der schnellen Reaktion auf Veränderungen der Nachfrage, die Genauigkeit und Kontrollierbarkeit der Prozesse, der schnelle Durchlauf und die Reduktion von Ausschuß (Goldhar und Jelinek 1983, S. 142), all dies sind die Folgen einer zunehmenden Computerisierung der Produktion, Folgen, die dann eigentlich ihrerseits wieder Folgen für die Ökonomie des Unternehmens besitzen müssen. In den Worten von Goldhar und Jelinek (1983, S. 144):

"These emerging capabilities directly challenge most current assumptions about manufacturing that stem from the notion of economies of scale - in particular, the notion that greater production volumes display lower unit costs than do lesser volumes. Greater volumes allow for the use of expensive special-purpose equipment, which in turn is justified only by large-scale operations. By contrast, the new technical capabilities rest on economies of scope - that is, efficiencies wrought by variety, not volume. Putting it simply, computer controls, programmed production sequences, and electronic memory make feasible the application of leading-edge processing techniques to small production runs."

Economies of Scope beziehen sich diesen Überlegungen zufolge also weniger auf das Volumen als auf die *Varietät*; das Ziel besteht darin, das Produkt so weit wie nur möglich auf die spezifischen Bedürfnisse des Kunden abzustimmen. Dies kann im Extremfall dazu führen, daß die "Economic Order Quantity" (EOQ) auf 1 heruntergedrückt wird. Das aber hat nur einen ökonomischen Wert, wenn das fokale Unternehmen eine Differenzierungsstrategie verfolgt:

"Reducing EOQ to 1 is of competitive value only if a company's marketing strategy emphasizes customized products and frequent product changes, if its sales force is set up to handle such products, and if it's R & D can provide a constant stream of product modifications and process improvements. To survive in this changed environment, managers must learn to compete on overall process efficiency as well as on the ability to customize products and to serve diverse markets - not just on low unit costs." (Goldhar und Jelinek 1983, S. 144)

Man kann die hier angelegte Argumentationslinie als eine deutliche Erweiterung des sonst diskutierten Economies of Scope-Konzeptes interpretieren. Allerdings muß gleichzeitig festgestellt werden, daß auch Goldhar und Jelinek diese Argumentationslinie nicht *konsequent* verfolgen. Wenn es darum geht, den Begriff der "Economies of Scope" etwas präziser zu *definieren*, knüpfen auch sie wieder allein an dem Kostenaspekt an: "Economies of scope exist where the same equipment can produce multiple products more cheaply in combination than separately" (1983, S. 143). Es ist deshalb notwendig, einige weiterführende Überlegungen anzustellen, die hier die theoretische Fundierung des Konzepts vorantreiben mögen.

(4) Von *Economies of Scope* kann man nach unserem Vorschlag sprechen, wenn der durchschnittliche Stückgewinn bzw. Deckungsbeitrag der Herstellung und Vermarktung eines Produktes mit der Anzahl der Varianten dieses Produktes steigt. Der Stückgewinn bzw. Deckungsbeitrag ergibt sich dabei aus dem Marktpreis für ein Produkt abzüglich der Produktions- und der Transaktionskosten. Formal ausgedrückt:

Economies of Scope  $\equiv G(av)/y > G(v)/y$  für  $v > 0$ ;  $y > 1$ ;  $a > 1$

mit  $G/y = P - P_k/y - T_k/y$ .

( $G$  = Gewinn;  $P$  = Preis;  $P_k$  = Produktionskosten;  $T_k$  = Transaktionskosten;  $v$  = Anzahl der Produktvarianten;  $y$  = Stückzahl;  $a$  = Multiplikator)

Der Begriff der *Produktvariante* sollte im vorliegenden Zusammenhang zunächst ausgesprochen weit interpretiert werden. (Auf damit verbundene Schwierigkeiten wird allerdings gleich noch zurückzukommen sein.) Gemeint sind hier alle Produkte, die mit einem Ausgangsprodukt unter irgendeinem nutzen- oder kostenrelevanten Gesichtspunkt eine Verwandtschaft besitzen. Das kann ein gemeinsamer Markenname ebenso sein wie ein Verwaltungsverhead, der in mehrfacher Weise gebraucht wird. Der Zweck einer solch weiten Interpretation liegt darin, das Konzept der Economies of Scope sowohl für den Themenkreis "Neue Fertigungstechnologien" als auch für eine Diskussion der Vorteile horizontaler bzw. vertikaler Integration anwendbar zu machen (vgl. oben). Eine enge Interpretation würde das Konzept auf den erstgenannten Zusammenhang beschränken, in dem es (im Schwerpunkt zumindest) um die verbesserten, weil rüstkostenminimierenden Möglichkeiten der Modifikation eines Kernproduktes zur umfassenden Befriedigung spezifischer Kundendwünsche geht. Umgekehrt wäre eine Integration *dieses* Diskussionszusammenhanges weitgehend ausgeschlossen, wenn man beispielsweise dem Vorschlag von B. Kogut (1984, S. 161) folgen und Economies of Scope nur mit (nutzen- oder kostenrelevanten) Gemeinsamkeiten zwischen verschiedenen *Produktlinien* in Verbindung bringen würde. Auch auf diese Weise könnte man der doch offenbar vorhandenen Breite des Diskussionsfeldes nicht angemessen Rechnung tragen.

Wie schon angedeutet, besteht die zentrale Idee des vorgeschlagenen Modells besteht darin, daß es Kosten- und Differenzierungsgesichtspunkte berücksichtigt, mithin also auf die Belange einer "hybriden" Strategie zugeschnitten ist. Die Frage ist dann allerdings, wie sich mit zunehmender Produktvariation die entsprechenden Kurven verhalten.

Beginnen wir mit Überlegungen zur Differenzierung. Jedes Produkt erfüllt für den Kunden einen bestimmten Nutzen; sonst würde er es nicht kaufen. Dieser Nutzen kann darin bestehen, daß sich die Kosten des Kunden verringern (Wirtschaftlichkeitsnutzen) oder aber andere, nicht kostenrelevante Bedürfnisse erfüllt werden (Funktionalnutzen) (vgl. Porter 1985, S. 130 ff.; Kirsch 1986; Emans 1988, S. 123). Eine Differenzierungsstrategie zielt darauf ab, den Kundennutzen zu erhöhen, indem das Produkt (inklusive seiner Signaleigenschaften) auf die spezifischen Kundenbedürfnisse zugeschnitten wird. Eine solche Strategie kann dabei freilich nur erfolgreich sein, wenn die (wiederum in einem erweiterten Sinne verstandenen) Produkteigenschaften vom Kunden auch tatsächlich als bedürfnisrelevant wahrgenommen werden; wenn dem nicht so ist, kann ein Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz nicht erreicht werden.

Eine Quantifizierung des Nutzens bereitet bekanntlich Schwierigkeiten; neben den verschiedenen Meßdesigns der Mikroökonomie scheint sich mit der "Conjoint Analyse" ein Instrument abzuzeichnen, das auch bei der praktischen Strategieentwicklung im größerem Umfang zum Einsatz kommt (vgl. Theuerkauf 1989). Darüber hinaus kann man noch einige allgemeine Hypothesen aufstellen. Die für den vorliegenden Zusammenhang erste wichtige Annahme besteht in einer Analogie zu dem bekannten Gossen'schen Gesetz, nach dem der Grenznutzen eines Gutes mit wachsender verfügbarer Menge abnimmt: Es wird davon ausgegangen, daß auch mit steigender Variation eines Produktes der Grenznutzen sinkt. Diese Annahme ist unterschiedlich plausibel, je nachdem, ob man von einer engen oder von einer weiten Interpretation des Begriffs "Produktvariation" ausgeht. Bei einer engen Interpretation kann man wohl tatsächlich davon ausgehen, daß man auf eine

ersten Stufe der Differenzierung bzw. Segmentierung eine größere Nutzensteigerung erreicht als auf einer späteren, bei der nur noch Feinunterschiede zwischen den Kunden innerhalb eines insgesamt doch relativ homogenen Segmentes erfaßt werden. Bei einer Interpretation im Sinne von "Produktlinien" ergibt sich ein komplizierteres Bild. Einerseits kann man, theoretisch zumindest, von einer zunehmenden Sättigung des Kunden ausgehen, wenn er sich mit einer Mehrzahl unterschiedlicher Produkte eindeckt. Andererseits kann natürlich durch die Breite des Produktangebotes auch ein *Zusatznutzen* entstehen; man denke hier etwa an die verbesserten Servicemöglichkeiten, die sich ergeben, wenn Banken sich nicht mehr nur auf reine Finanzdienstleistungen beschränken, sondern auch in das Versicherungsgeschäft einsteigen (vgl. Porter 1985, S. 126).

Die zweite wichtige Annahme besteht darin, daß der Kundennutzen durch den Preis des Produktes abgebildet wird: Der Kunde ist bereit, für positiv wahrgenommene Produkteigenschaften zu zahlen. Der Sinn einer Differenzierungsstrategie liegt entsprechend darin, den Preis für die Anbieterleistung soweit zu erhöhen, daß die Konsumentenrente möglichst weitgehend abgeschöpft wird. Der Preis leistet mithin eine Art von Übersetzung zwischen dem *Kundennutzen* und dem Nutzen *des Unternehmens*. Erst durch die Einführung des Preises ist es möglich, die für das Economics of Scope-Konzept relevanten, auf das Unternehmen bezogenen Nutzen- und Kostenüberlegungen zusammenzuführen, das heißt: beide Gesichtspunkte auf einer Achse eines Diagramms abzutragen.

So notwendig die Annahme über die Identität von (Kunden-)Nutzen und Preis ist, so sehr ist sie natürlich auch mit Problemen behaftet (vgl. zum folgenden auch Kirsch 1990d). Aus der Perspektive des Unternehmens kann es durchaus zweckmäßig sein, einen Teil des zusätzlichen Nutzens dem Käufer in Form einer Konsumentenrente zu überlassen, den Preis also niedriger zu veranschlagen - dann nämlich, wenn auch Mengenüberlegungen (das heißt Überlegungen zur Höhe des Outputs pro Produktvariante) in den Kalkül mit einfließen. Mengenüberlegungen können sich zum Beispiel daraus ergeben, daß der Kunde nicht nur *ein* "maßgeschneidertes" Produkt, sondern eine größere Menge dieses Produktes (bzw. dieser Produktvariante) nachfragt, oder es Kunden gibt, die - sei es, weil sie Budgetrestriktionen unterliegen, oder die von ihnen meistpräferierte Produktvariante im Rahmen einer gegebenen Produktionsfunktion nicht zu einem adäquaten Preis angeboten werden kann - eine "Second Best"-Lösung wählen. Für den Hersteller würde das die zu produzierenden Stückzahlen einer bestimmten Produktvariante erhöhen, und eben das kann dann natürlich gewinnsteigernd wirken. Mit anderen Worten: Auch wenn man der Leitidee folgt, durch das Angebot verschiedener Produktvarianten die Befriedigung des Kundennutzens zu verbessern und sich dies durch einen entsprechenden Preis abgelten zu lassen, so sind damit die (in mikroökonomischen Modellierungen) üblichen Preis/Absatz-Funktionen noch nicht obsolet geworden, und bei einer Gegenüberstellung mit den entsprechenden Kostenfunktionen kann sich durchaus ergeben, daß das Gewinnmaximum bei einem Preis erreicht wird, der dem Kunden auch noch eine Konsumentenrente überläßt. In diesem Fall würde die Preiskurve also *unterhalb* jener Kurve liegen, die den Kundennutzen abbildet.

Diese Überlegungen zeigen, daß die beiden von uns getroffenen Annahmen über die Nutzen- bzw. Preiskomponente unseres Modells in der Tat *starke* Annahmen und insofern nicht unproblematisch sind. Was die andere Seite, die *Kosten*, angeht, so ist hier die Ausgangssituation sicherlich einfacher. Im Hinblick auf die *Transaktionskosten* kann auf die oben (Abschnitt 2) angestellten Überlegungen zurückgegriffen werden: Sie steigen mit zunehmender Differenzierung. Aber auch die durchschnittlichen *Produktionskosten* erhöhen sich mit zunehmender Variation; ein Sinken ist zumindest dann normalerweise ausgeschlossen, wenn man als Referenzmaßstab die Produktion der gleichen Outputmenge  $y$  mit einer oder nur wenigen Variationen heranzieht (Scope-Effekte also gegen Skaleneffekte aufrechnet). Freilich kann wenigstens im Anfangsbereich die Kostensteigerung durch die Einführung von rüstkostenminimierenden Fertigungstechnologien oder durch Ausnut-

zung sonstiger Synergien möglicherweise in relativ engen Grenzen gehalten werden. Im weiteren Verlauf wird der Anstieg allerdings zunehmen, weil die Synergieeffekte sich im Vergleich zu den idiosynkratischen Kundenbedürfnissen wohl nur auf eine endliche Anzahl von Variationsmerkmalen beziehen, eine noch weitergehende Ausrichtung auf spezifische Bedürfnisse also dann doch mit erheblichen Zusatzkosten verbunden sein dürfte. (Anders ausgedrückt kann man auch sagen, daß eine Konzentration auf die nunmehr relevant werdenden Kundenbedürfnisse einen Wechsel der Produktionsfunktion erforderlich macht.)

Die nutzen- und die kostenbezogene Komponente zusammengefaßt, ergibt sich ein Bild, wie es in Abb. 14-5 dargestellt ist. (Die Abbildung geht von einer (Kunden-)Nutzenfunktion aus, wie sie sich bei einer engen Interpretation des Terminus "Produktvariation" ergeben mag. Bei der erweiterten Interpretation ist, das wurde angedeutet, der Verlauf dieser Funktion weniger bestimmt. Wenn man davon ausgeht, daß die Abnahme der Nutzenzunahme tendenziell langsamer verläuft, würde sich in der Abbildung natürlich ein breiterer Bereich für "Economies of Scope" ergeben. Aus Übersichtlichkeitsgründen haben wir darauf verzichtet, diese Möglichkeit auch in der Abbildung anzudeuten.) Der linke Bereich der Stückgewinnkurve zeigt dabei das Vorhandensein von *Economies of Scope* an.

Die von uns angestellten Überlegungen bedürfen sicherlich noch einer weiteren Ausarbeitung. Drei Implikationen und Ergänzungen sollen aber schon hier eingeführt werden.

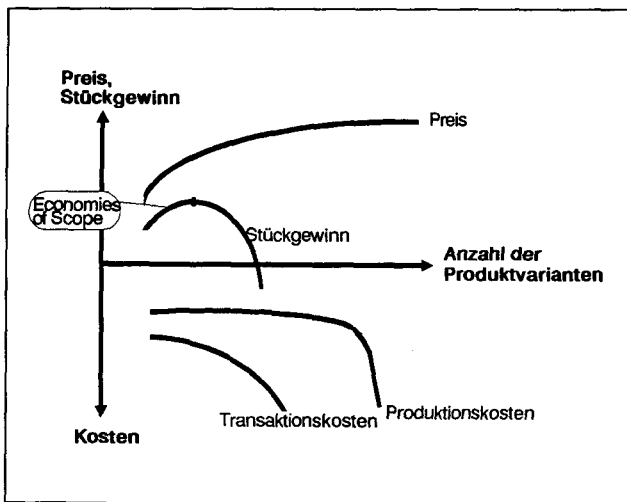


Abb. 14-5: Eine Illustration des *Economies of Scope*-Konzeptes

(a) Der Verlauf der Stückgewinnkurve des Unternehmens in Abb. 14-5 zeigt, daß *Economies of Scope* normalerweise wohl nur *lokal* auftreten: Es gibt einen Punkt, an dem der durchschnittliche Stückgewinn (bzw. der Deckungsbeitrag) durch eine Anhebung der Zahl der Produktvarianten nicht mehr steigt, sondern sinkt. Das bedeutet natürlich nicht, daß an diesem Punkt schon das Ende der Differenzierung angezeigt ist. Diese kann vielmehr bis zu jenem Punkt ausgedehnt werden, an dem die Stückgewinnkurve die Abszisse schneidet.

(b) Man kann - zumindest bei einer engen Interpretation des Begriffs der "Produktvariante" - überlegen, ob die Ausdehnung der Abszisse eine natürliche Grenze besitzt. In einem ersten Zugriff liegt diese dort, wo die Anzahl der Produktvarianten der Anzahl der Kunden entspricht. Das würde der These von der zunehmenden Individualisierung der Kundenbedürfnisse, um nicht zu sagen: der Gesellschaft, entsprechen. In einigen Märkten kann man aber auch eine zunehmende Angleichung der Bedürfnisse feststellen. Sofern dies der Fall ist, verschiebt sich die natürliche Grenze einer Differenzierung zum Ursprung hin: Die Kunden lassen sich zu Kundengruppen zusammenfassen, die in je spezifischer, in sich aber in gleicher Weise, bedient werden können.

(c) Diese Überlegung läßt sich natürlich noch ausweiten. Dabei wird der Unterschied zwischen der engen und der auf Produktlinien bezogenen Interpretation von "Produktvariation" relevant. Im ersten Fall werden die Produktvarianten tendenziell *nacheinander* hergestellt: der Produktionsprozeß dehnt sich in die Zeit aus. Das ermöglicht auch eine dynamische Betrachtung der Entwicklung der Kundenbedürfnisse. Die Kundenbedürfnisse können sich im Zeitablauf verändern; das aber impliziert, daß die natürliche Grenze der Produktvariation, von der eben gesprochen wurde, sich möglicherweise wieder vom Ursprung entfernt. Im zweiten Fall kann die Produktion dagegen gleichsam "zeitlos" *nebeneinander* erfolgen. Hier ist das Potential für eine dynamische Betrachtung nicht schon unmittelbar in das Economies of Scope-Konzept selber eingebaut.

#### 4. Zusammenfassung und Ausblick

Wir haben im einleitenden Abschnitt skizziert, daß es offensichtlich Wettbewerbsumfelder gibt, in denen sich für die dort operierenden Unternehmen Optionen für Wettbewerbsstrategien eröffnen, die beide von Porter (1985) herausgearbeiteten Zielrichtungen einer Wettbewerbsstrategie - Kostenführerschaft *und* Differenzierungsaspekte - in gleicher Weise in den Vordergrund stellen. Eine solche Art von hybrider Strategie ist allerdings nach Porters Ansicht wenig erfolgversprechend. Wir haben diesen "Widerspruch" - Existenz von hybriden Wettbewerbsstrukturen und Ablehnung hybrider Strategien - zum Anlaß genommen, der Frage nachzugehen, ob die Idee der "hybriden Strategien" nicht doch in einer Weise zu konzipieren ist, die erfolgversprechend ist.

Empirische Ergebnisse bestärkten dieses Unterfangen. Darüber hinaus existieren konzeptionelle Überlegungen, die eine Kombination von Kostenführerschaft und Differenzierung in einem zeitlichen Nacheinander vorsehen bzw. ein gleichzeitiges Auftreten dadurch für möglich erachten, daß man durch zusätzlichen Kundennutzen (Differenzierung) Marktanteile gewinnt, die wiederum via Erfahrungseffekten zur besseren bzw. der besten Kostenposition führen. Am fruchtbarsten - wenigstens vor dem Hintergrund unserer Überlegungen zu den Wettbewerbsstrukturen - erscheint jedoch das Konzept der "Economies of Scope". Durch die Erstellung von Leistungen für die verschiedenen Marktsegmente entsprechend deren Bedienungsmodalitäten können durch die Nutzung von Economies of Scope *zwischen* diesen Segmenten sowohl die Produktions- als auch die Transaktions- und Organisationskosten gesenkt werden. Umgekehrt ist es möglich, durch Segmentierung des Marktes, d.h. durch eine Steigerung der Varietät des Leistungsprogramms, den Wünschen der Kunden näher zu kommen als bisher und damit höhere Preise zu erzielen. Die Kostenentwicklung kann durch die Realisierung von Economies of Scope unter gewissen Voraussetzungen unterproportional zur Preisentwicklung gestaltet werden. Hybride Strategien, d.h. die gleichzeitige Verbesserung von Kostenposition und Differenzierungsumfang (= in Preis ausgedrückter Kundennutzen) scheinen dadurch möglich. Im Extremfall kann ein Unternehmen in einem oder auch in allen Segmenten sowohl Kostenführer als auch Preisführer sein. Voraussetzung freilich ist, daß andere Wettbewerber nicht oder nicht im gleichen Umfang Economies of Scope realisieren.



Wir wollen ganz zum Schluß nicht verheimlichen, daß unsere Konzeptionalisierung hybrider Strategien unter einer Prämisse erfolgt, deren alleinige Gültigkeit sicherlich angezweifelt werden kann: Kostenvorteile hängen vor allem mit dem Volumen zusammen, wobei wir im Rahmen von "Economies of Scope" nicht auf Volumen innerhalb eines Segmentes, was der klassischen Vorstellung von kostenrelevanten Größenvorteilen entspricht, aber auf segmentübergreifende Vorteile abstellen. Es sind nun jedoch auch andere Ursachen für eine günstige Kostenposition denkbar, wie beispielsweise die von Bain (1968) erläuterten *absoluten* Kostenvorteile. Vor diesem Hintergrund müßte wohl sowohl der Bezugsrahmen zur Klassifikation von Wettbewerbsstrukturen als auch das vorgestellte Konzept der hybriden Strategien wenigstens stark modifiziert werden. Doch das würde den Rahmen dieses Beitrags sprengen.