

Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse

Band 115

Commitment als Wettbewerbsstrategie

Von

Burkhard Pedell



Duncker & Humblot · Berlin

BURKHARD PEDELL

Commitment als Wettbewerbsstrategie

Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse

Begründet von

Prof. Dr. Dres. h. c. Erich Kosiol †

Fortgeführt von

Prof. Dr. Dr. h. c. Knut Bleicher, Prof. Dr. Klaus Chmielewicz, Prof. Dr. Günter Dlugos,
Prof. Dr. Dres. h. c. Erwin Grochla, Prof. Dr. Heinrich Kloidt, Prof. Dr. Heinz Langen,
Prof. Dr. Siegfried Menrad, Prof. Dr. Ulrich Pleiß, Prof. Dr. Ralf-Bodo Schmidt,
Prof. Dr. Werner Vollrodt, Prof. Dr. Dres. h.c. Eberhard Witte

Herausgegeben von

Prof. Dr. Marcell Schweitzer
Eberhard-Karls-Universität Tübingen

in Gemeinschaft mit

Prof. Dr. Franz Xaver Bea
Eberhard-Karls-Universität Tübingen

Prof. Dr. Erich Frese
Universität zu Köln

Prof. Dr. Oskar Grün
Wirtschaftsuniversität Wien

Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Hauschildt
Christian-Albrechts-Universität Kiel

Prof. Dr. Wilfried Krüger
Justus-Liebig-Universität Gießen

Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper
Ludwig-Maximilians-Universität München

Prof. Dr. Dieter Pohmer
Eberhard-Karls-Universität Tübingen

Prof. Dr. Henner Schierenbeck
Universität Basel

Prof. Dr. Dr. h. c. Norbert Szyperski
Universität zu Köln

Prof. Dr. Ernst Troßmann
Universität Hohenheim

Prof. Dr. Dr. h. c. Rütger Wossidlo
Universität Bayreuth

Band 115

Commitment als Wettbewerbsstrategie

Von

Burkhard Pedell



Duncker & Humblot · Berlin

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Pedell, Burkhard:

Commitment als Wettbewerbsstrategie / von Burkhard Pedell. –

Berlin : Duncker und Humblot, 2000

(Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse ; Bd. 115)

Zugl.: München, Univ., Diss., 1999

ISBN 3-428-09948-6

Alle Rechte vorbehalten

© 2000 Duncker & Humblot GmbH, Berlin

Fotoprint: Werner Hildebrand, Berlin

Printed in Germany

ISSN 0523-1027

ISBN 3-428-09948-6

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 ☹

Geleitwort

Für jede Unternehmung ist es von grundlegender Bedeutung, mit welcher Wettbewerbsstrategie sie auf Sicht erfolgreich sein kann. Wenig Beachtung hat in der Betriebswirtschaftslehre bisher die Frage gefunden, ob und inwieweit Commitment geeignet und notwendig ist, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Die Folgerungen, die sich aus Selbstbindung beispielsweise durch irreversible Investitionen ergeben, werden bislang vor allem in volkswirtschaftlichen Zusammenhängen diskutiert. Ihre Übertragung auf die betriebswirtschaftliche Perspektive bietet einen äußerst interessanten Ansatz, um das Instrumentarium unternehmerischer Strategien theoretisch fundiert zu analysieren und die besondere Bedeutung von Selbstbindung herauszuarbeiten.

Grundlage der vorliegenden Untersuchung sind eine genaue Kennzeichnung des Begriffs der Selbstbindung bzw. des Commitments sowie eine Herausarbeitung ihrer Ursachen und Wirkungen. Dazu werden ihre Beziehungen zur Reversibilität von Entscheidungen und zum Begriff der versunkenen Kosten hergestellt. Indem der Verfasser hierbei nicht von schwer faßbaren Kostenbegriffen ausgeht, sondern direkt an den Zahlungen ansetzt, kann er verdeutlichen, daß es bei diesen Elementen der Selbstbindung weniger um eher diffuse Kostenvorstellungen als um konkrete Entscheidungen über die Bindung von Mitteln in Ressourcen geht.

Um Selbstbindung als Wettbewerbsstrategie zu analysieren, ist ihr Einfluß auf die Wettbewerber und auf die Handlungsspielräume der Unternehmung zu kennzeichnen. Die erste Problemstellung untersucht der Verfasser in einem spieltheoretischen Model. An ihm kann er zeigen, wie sich durch Selbstbindung Marktbarrieren aufbauen lassen, und klar analysieren, unter welchen Bedingungen Commitments die Unternehmung und ihre Wettbewerber aggressiv und defensiv machen können. Der Einfluß auf die eigenen Handlungsspielräume wird mit dem Konzept der Realoption untersucht. Dabei gelingt es in überzeugender Weise, die Selbstbindungsmöglichkeiten an Überinvestitionen herauszuarbeiten und die Wirkungen der Irreversibilität sowie Erweiterbarkeit von Investitionen zu verfolgen. Schließlich werden beide Sichtweisen miteinander verknüpft, um ihre Interdependenz zu analysieren.

Der Verfasser hat eine äußerst fundierte Forschungsarbeit zu einem in Betriebswirtschaftslehre und Praxis wenig beachteten Problem vorgelegt. Beeindruckend ist die Nutzung des theoretischen Instrumentariums zur Analyse und

zur Ableitung fundierter Empfehlungen für die Entscheidungsfindung von Unternehmen. Die Arbeit liefert wichtige Erkenntnisse zum Problem der Selbstbindung und stellt Instrumente für die Entwicklung und Bewertung einer zu wenig beachteten Klasse von Wettbewerbsstrategien bereit.

München, im Sommer 1999

Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper

Vorwort

Commitment im Sinne von Selbstbindung an wettbewerbsstrategische Entscheidungen ist eine unerläßliche Voraussetzung für die Erlangung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile. Nur die Bindung an spezifische, weder imitier- noch handelbare Ressourcen eröffnet einer Unternehmung die Chance, Markteintrittsbarrieren zur Verteidigung übernormaler Renditen zu errichten und über einen gewissen Zeitraum aufrechtzuerhalten. Durch die Aufgabe eigener Handlungsfreiheit können Verhaltensweisen an Wettbewerber signalisiert werden, die ansonsten unglaubwürdig wären. Dadurch läßt sich u. U. das Verhalten dieser Wettbewerber zum eigenen Vorteil beeinflussen. Gleichzeitig begründet die Festlegung von Ressourcen auf spezifische Verwendungsmöglichkeiten Risiken, wenn über deren Vorteilhaftigkeit Unsicherheit besteht. Die Trade-offs zwischen diesen mit Commitment verbundenen Vor- und Nachteilen, Chancen und Risiken werden mit Hilfe der Spieltheorie und des Realloptionsansatzes analysiert. Auf dieser Grundlage können Aussagen über den optimalen Umfang und Zeitpunkt irreversibler Investitionen abgeleitet werden.

Die vorliegende Arbeit wurde im Februar 1999 von der Fakultät für Betriebswirtschaft der Ludwig-Maximilians-Universität München als Dissertation angenommen. Der mit ihrer Entstehung verbundene fachliche und persönliche Erfahrungsprozeß kann sich in ihr naturgemäß nur unvollständig widerspiegeln. Die Möglichkeit der intensiven Auseinandersetzung mit einer selbst gewählten Thematik habe ich stets als Privileg empfunden, selbst wenn und gerade weil diese immer wieder neue, zum Teil unvermutete Herausforderungen mit sich bringt.

Meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper, bin ich für die äußerst großzügigen zeitlichen und menschlichen Freiräume am Lehrstuhl sowie seine außerordentliche Bereitschaft, unausgereifte Gedanken mehrfach intensiv zu diskutieren, zu großem Dank verpflichtet. Herrn Prof. Dr. Manfred Schwaiger danke ich sehr für die spontane Bereitschaft zur kurzfristigen Übernahme des Korreferats. Meine Kollegen am Lehrstuhl haben mich neben inhaltlichen Anregungen v. a. durch ihr kameradschaftliches Verhalten und den Spaß, der auch in intensiven Arbeitsphasen nicht zu kurz kam, unterstützt. Besonders Herr Dr. Günther Picker hat mir mit seinem feinen Gespür für Stimmungslagen und seiner Freundschaft sehr geholfen, auch schwierige Phasen gut zu überstehen.

Herrn Dipl.-Volksw. Rainer Kiefer danke ich für detaillierte Hinweise auf Verbesserungsmöglichkeiten sowie anregende Gespräche über das Fach und

viele andere spannende Themen. Herr Prof. Dr. Stefan Gewalt hat mich mit freundschaftlicher Hartnäckigkeit dazu angespornt, mich rechtzeitig und mit voller Kraft in die Arbeit zu stürzen, und mich mit kontroversen Diskussionen bereichert. Herr Dr. Werner Seidenschwarz hat mit seinen Hinweisen wesentlich dazu beigetragen, die Prägnanz der Argumentation an vielen Stellen deutlich zu verbessern. Zusammen mit seiner Familie war er in den zurückliegenden Jahren ein unschätzbare Rückhalt für mich.

Meinen Eltern gebührt für ihre großherzige Unterstützung der größte Dank. Mein Vater hat durch äußerst sorgfältige und genaue Lektüre und anschließende intensive, manchmal hitzige Diskussionen einen maßgeblichen Beitrag dazu geleistet, die Verständlichkeit der Arbeit durch inhaltliche und sprachliche Verbesserungen zu erhöhen. Meine Mutter hat in den letzten, hektischen Tagen der Endphase sehr flexibel und gewohnt zuverlässig die Mühsal des Korrekturlesens auf sich genommen. Beide haben meine Ausbildung in jeglicher Hinsicht gefördert und mit großer Sensibilität und Zurückhaltung begleitet. Ihnen und meiner lieben Großmutter ist diese Arbeit gewidmet.

München, im Sommer 1999

Burkhard Pedell

Inhaltsverzeichnis

A. Selbstbindung als Wettbewerbsstrategie – Vorgehensweise der Untersuchung	21
B. Abgrenzung, Ursachen und Wirkungen von Selbstbindung	29
I. Entscheidungstheoretische Untersuchungsperspektive	29
II. Merkmale von Selbstbindung.....	31
III. Vorteilhafte Wirkungen von Selbstbindung.....	35
1. Entscheidungssituationen ohne bewußt handelnde Gegenspieler	35
2. Entscheidungssituationen mit bewußt handelnden Gegenspielern.....	37
a) Ermöglichung von Kooperation durch gegenseitige Bindung	38
b) Einseitige Erzielung von Vorteilen in nicht-kooperativen Spielsituationen durch Selbstbindung.....	43
c) Typen selbstbindender Spielzüge.....	50
d) Zur Beeinflussung von Gegenspielern notwendige Eigenschaften von Selbstbindung	52
IV. Ursachen für Bindungskräfte.....	53
1. Bindungskräfte präventiv durchgeführter Spielzüge	54
2. Bindungskräfte flankierender Maßnahmen	56
V. Selbstbindung und Flexibilität	61
1. Kennzeichnung von Flexibilität	61
2. Verhältnis von Selbstbindung und Flexibilität.....	63
a) Flexibilität und präventive Durchführung eines Spielzugs	64
b) Flexibilität und flankierende Maßnahmen	66
C. Selbstbindung, Irreversibilität und versunkene Kosten	69
I. Kennzeichnung und Ursachen versunkener Kosten	69
1. Ableitung versunkener Kosten aus den Zahlungen für die Beschaffung von Ressourcen	69
2. Versunkene Kosten als Differenz zwischen Primär- und Sekundärmarktpreis	73
3. Ursachen für Differenzen zwischen Primär- und Sekundärmarktpreis.....	77

II. Identifikation für den Einsatz von Ressourcen entscheidungsrelevanter Faktoren	79
1. Entscheidungsirrelevanz versunkener Kosten unter Sicherheit.....	80
2. Entscheidungsirrelevanz versunkener Kosten unter Unsicherheit.....	84
3. Entscheidungsrelevanz aktueller Ressourcenbestände.....	90
D. Einfluß von Selbstbindung auf die Erwartungen und das Verhalten von Wettbewerbern	94
I. Grundlagen der Analyse von Selbstbindung als Wettbewerbsstrategie.....	94
1. Zielsetzung und situationsabhängige Grundausrichtungen von Wettbewerbsstrategien.....	94
2. Positionierung von Selbstbindung in der Forschung über Wettbewerbsstrategien.....	96
3. Wahl einer spieltheoretischen Analysemethodik.....	100
4. Typen von Handlungsvariablen im Produktmarkt Wettbewerb	103
5. Wertschöpfungsnetz der Unternehmung	107
II. Spieltheoretische Analyse von Selbstbindung als Wettbewerbsstrategie	113
1. Errichtung von Markteintrittsbarrieren durch Selbstbindung.....	113
a) Entwicklung der Diskussion über Markteintrittsbarrieren	113
b) Errichtung von Markteintrittsbarrieren durch Investitionen in spezifische Kapazitäten.....	117
c) Selbstbindung als zentrale Voraussetzung für die Errichtung von Markteintrittsbarrieren	121
2. Grundmodell zur Untersuchung von Selbstbindung als Wettbewerbsstrategie.....	124
a) Kennzeichnung der Modellstruktur	125
b) Verhinderung des Markteintritts.....	129
c) Zulassung des Markteintritts.....	131
d) Ableitung einer Taxonomie von Wettbewerbsstrategien und komparative Statik der Wettbewerbswirkungen von Selbstbindung.....	136
3. Erweiterungen der Taxonomie	142
4. Anwendungen der Taxonomie	147
III. Analyseraster der Wettbewerbswirkungen von Selbstbindung.....	154
1. Marktpositionsanalyse.....	155
2. Nachhaltigkeitsanalyse.....	163
E. Einfluß von Selbstbindung auf die Handlungsspielräume der Unternehmung	169
I. Realoptionen als Möglichkeit zur Abbildung von Handlungsspielräumen	170

II. Vernichtung von Handlungsspielräumen durch verzögerbare, vollkommen irreversible Investitionen.....	175
1. Kennzeichnung verzögerbarer, vollkommen irreversibler Investitionsmöglichkeiten als Kaufoption	175
2. Bewertung verzögerbarer, vollkommen irreversibler Investitionsmöglichkeiten.....	179
a) Ableitung von Wertunter- und -obergrenzen	179
b) Binomial-Modell zur Bewertung von Optionen.....	181
c) Modell zur Optionsbewertung von Black und Scholes.....	187
III. Schaffung von Desinvestitionsmöglichkeiten durch nicht verzögerbare, partiell reversible Investitionen	190
IV. Kombination der Vernichtung und Schaffung von Handlungsspielräumen durch verzögerbare und partiell reversible Investitionen	194
1. Verzögerbarkeit und Reversibilität eines diskreten Investitionsprojekts....	194
2. Einfluß von Erweiterbarkeit und Reversibilität von Investitionen auf den marginalen Investitionsanreiz.....	196
V. Schaffung neuer Investitionsmöglichkeiten durch Investitionen.....	205
VI. Anwendungspotential des Realoptionsansatzes für die Bewertung von Investitionen.....	209
F. Interdependenz der Wirkungen von Selbstbindung auf Handlungsspielräume und Wettbewerbsverhalten.....	215
I. Wirkung von Selbstbindung auf das eigene Verhalten in Märkten ohne Wettbewerbsinteraktion.....	215
1. Marktein- und -austrittsverhalten eines Monopolisten.....	215
2. Marktein- und -austrittsverhalten einer Unternehmung im vollkommenen Wettbewerb.....	220
II. Wirkung von Selbstbindung auf das Verhalten von Wettbewerbern in oligopolistischen Märkten mit Wettbewerbsinteraktion.....	222
1. Berücksichtigung wettbewerbsinduzierter Verluste im Realoptionsansatz	223
2. Berücksichtigung der Veränderung von Handlungsspielräumen in spieltheoretischen Modellen	227
a) Wahl des optimalen Investitionszeitpunkts.....	230
b) Wahl der technologischen Flexibilität	235
3. Integration von spieltheoretischer Analyse und präferenzfreier Bewertung des Realoptionsansatzes.....	240

III. Einflußgrößen auf den optimalen Investitionszeitpunkt und Gesamtsicht von Selbstbindung als Wettbewerbsstrategie	245
G. Fazit – Umsetzung von Selbstbindungsstrategien	250
Anhang	257
Literaturverzeichnis	264
Sachregister	297

Tabellenverzeichnis

1	Strategische Grundausrichtungen im Wettbewerb	95
2	Taxonomie von Wettbewerbsstrategien	137
3	Irreversible Wettbewerbshandlungen	150
4	Arten von Realoptionen	173
5	Analogie der Werteinflußgrößen von Finanz- und Realoptionen.....	176
6	Komparative Statik der Werteinflußgrößen von Optionen.....	193
7	Beeinflussung von Wettbewerbern und Ausübung einer Option auf Investitionsaufschub durch Selbstbindung.....	244
8	Irreversible Wettbewerbshandlungen, Detailübersicht.....	257

Abbildungsverzeichnis

1	Vorgehensweise der Untersuchung	25
2	Merkmale von Selbstbindung	32
3	Gefangenendilemma – Kooperation durch Bindung	40
4	Selbstbindung in einem nicht-kooperativen Spiel.....	44
5	Selbstbindung durch präventive Durchführung eines Spielzugs	46
6	Eliminierung von Handlungsalternativen durch Selbstbindung.....	48
7	Aufstellen einer Reaktionsregel durch Selbstbindung.....	49
8	Typen selbstbindender Spielzüge.....	51
9	Ursachen für Bindungskräfte	53
10	Flexibilität und Selbstbindung durch flankierende Maßnahmen.....	67
11	Versunkene Kosten und Zahlungen	70
12	Historische und simultane versunkene Kosten.....	76
13	Entscheidungsrelevanz von Zahlungen unter Unsicherheit.....	88
14	Entscheidungsrelevanz von Zahlungen.....	90
15	Vergangene und aktuelle Entscheidungen	91
16	Reaktionsfunktionen marginaler Substitute und Komplemente	106
17	Wertschöpfungsnetz.....	108
18	Abgrenzung der untersuchten Beziehungen im Wertschöpfungsnetz	111
19	Stackelberg-Modell	118
20	Veränderung der eigenen Reaktionsfunktion durch Selbstbindung	120
21	Zeitliche Struktur des Grundmodells	125
22	Komparativ statische Wettbewerbswirkungen von Selbstbindung.....	139
23	Wirkung von Commitment auf den Wert der Produktmarktposition	158
24	Outpacing-Strategien	159
25	Innovationsentwicklungsmodell.....	162
26	Untersuchte Eigenschaften irreversibler Investitionsprojekte	174

27	Bedingungen für die Existenz und den Wert einer Option auf Investitionsaufschub	178
28	Wertunter- und -obergrenze der Option auf Investitionsaufschub	180
29	Binomial-Modell zur Bewertung von Optionen.....	182
30	Zweiperiodiges Binomial-Modell	186
31	Veränderung von Handlungsspielräumen durch verzögerbare und reversible Investitionen.....	195
32	Irreversibilität, Erweiterbarkeit und Investitionsanreiz	201
33	Irreversibilität, Erweiterbarkeit und Wettbewerbsinteraktion	202
34	Irreversibilität, Erweiterbarkeit und Kostenvorteil durch präventive Investitionen in spezifische Kapazitäten	204
35	Hysterese bei Marktein- und -austrittsentscheidung	217
36	Versunkene Kosten und Marktein- und austrittsentscheidung	219
37	Einfluß exogenen Wettbewerbs auf die Investitionsentscheidung	225
38	Berücksichtigung der Änderung von Handlungsspielräumen in spieltheoretischen Modellen.....	229
39	Mehrstufiges Duopolspiel mit Nachfrageunsicherheit	241
40	Einflußgrößen auf den optimalen Investitionszeitpunkt.....	246
41	Gesamtansicht von Selbstbindung als Wettbewerbsstrategie.....	247

Abkürzungsverzeichnis

bspw.	beispielsweise
CAPM	Capital Asset Pricing Model
DBW	Die Betriebswirtschaft
e.g.	exempli gratia, for example
FuE	Forschung und Entwicklung
IO	Industrial Organization
NPV	Net Present Value
PIMS	Profit Impact of Market Strategy
ROI	Return on Investment
R&D	Research and Development
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Wirtschaftsstudium
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung

Symbolverzeichnis

A	Auszahlung
b	Beschaffungspreis in der ersten Periode
b_H	Beschaffungspreis in der zweiten Periode
b_L	Veräußerungspreis in der zweiten Periode
B	zum risikolosen Zinssatz angelegter Betrag
C	Wert einer Call-Option
C_d	Wert einer Call-Option nach ungünstiger Entwicklung
C_u	Wert einer Call-Option nach günstiger Entwicklung
C_{dispo}	disponible Kosten
d	Faktor der Wertentwicklung des Basisobjekts bei ungünstiger Entwicklung
e	Zufallsvariable
E	Einzahlung
$E(.)$	Erwartungswertoperator
$F(.)$	Verteilungsfunktion
G	passiver Kapitalwert
i	Rückflüsse auf das eingesetzte Kapital in der ersten Periode
I	Rückflüsse auf das eingesetzte Kapital in der zweiten Periode
j	Anzahl der Perioden bis zum letztmöglichen Ausübungszeitpunkt einer Option, in denen sich der Optionswert nach oben entwickelt
k_j	verbleibender Wertanteil des Investitionsprojekts nach Markteintritt des j ten Wettbewerbers
K	versunkene Kosten, irreversible Investition
$K_{historisch}$	historische versunkene Kosten
$K_{simultan}$	simultane versunkene Kosten
K^{MA}	versunkene Kosten des Marktaustritts

K^{ME}	versunkene Kosten des Markteintritts
KS	Kapitalstock
L	Liquidationserlös
LE	Leistungseinheiten
M	Menge der Spieler $\{1, \dots, i, \dots, m\}$
n	Anzahl der Perioden bis zum letztmöglichen Ausübungszeitpunkt einer Option
$N(\cdot)$	Standardnormalverteilungsfunktion
p	Preis
p_H	Markteintritt induzierender Preis
p_L	Marktaustritt induzierender Preis
p^P	Primärmarktpreis
p^S	Sekundärmarktpreis
P	Wert einer Put-Option
q	subjektive Eintrittswahrscheinlichkeit
Q_S	Menge des Basisobjekts
r	risikoloser Zinssatz
$R_i(x_j)$	optimale Reaktion von Unternehmung i auf x_j
RN	Risikonutzen
s	Strategiekombination
s_i	Strategie des Spielers i
s_{-i}	Strategiekombination aller Gegenspieler des Spielers i
S	Wert des Basisobjekts einer Option, Barwert der Cash Flows einer Investition
S_i	Menge der Strategien des Spielers i
SR	Strategieraum, Menge aller Strategiekombinationen $s = (s_1, \dots, s_i, \dots, s_n)$
t	Zeit
T	Zeitdauer bis zum letztmöglichen Investitionszeitpunkt, Laufzeit einer Option
u	Faktor der Wertentwicklung des Basisobjekts bei günstiger Entwicklung
u_i	Nutzen des Spielers i

U	Menge der Auszahlungsfunktionen $\{u_1(s), \dots, u_i(s), \dots, u_n(s)$ für alle $s \in SK\}$
V	Wert des Investitionsprojekts, wenn keine Wettbewerber in den Markt eintreten
V^*	Wert des Investitionsprojekts, wenn Wettbewerber in den Markt eintreten und die Option bis zum letztmöglichen Ausübungszeitpunkt gehalten wird
w	risikoneutrale Wahrscheinlichkeit
W	Barwert der gesamten Rückflüsse auf das in der ersten Periode eingesetzte Kapital
x	Handlungsvariable im Produktmarkt Wettbewerb
x^*	gleichgewichtige Ausprägung von x
X	Ausübungspreis einer Option, Investitionsauszahlung
Z	Zielgröße
$z(t)$	Wiener Prozeß
z_H	Grad der Erweiterbarkeit
z_L	Grad der Reversibilität
δ	(entgangene) Dividendenzahlungen
ϕ	Optionswertvielfaches
γ	Diskontierungsfaktor
μ_s	erwarteter Wert des Basisobjekts
Π	Gewinn
Π^m	Monopolgewinn
Π^*	Gleichgewichtsgewinn
Θ	Zufallsparameter der Marktentwicklung
σ	Standardabweichung
σ_s	Standardabweichung des Werts des Basisobjekts einer Option, bezogen auf eine Periode
τ	bis zur Ausübung der Option verbleibende Zeit

„... doch bindet ihr mich fest, damit ich kein Glied zu regen vermöge ...
Fleh ich aber euch an und befehle die Seile zu lösen:
Eilend fesselt mich dann mit mehreren Banden noch stärker!“
(Homer, *Odyssee*, XII. Gesang)

A. Selbstbindung als Wettbewerbsstrategie – Vorgehensweise der Untersuchung

Odysseus greift in einem sehr wörtlichen Sinn auf das Mittel der Selbstbindung zurück, um dem verführerischen Gesang der Sirenen lauschen zu können, ohne deren Zauber zu erliegen.¹ Faßt man den Begriff der Selbstbindung weniger eng und schließt die metaphorische Bedeutungsebene mit ein, so läßt sich das Phänomen der Selbstbindung in einer Vielzahl von realen Situationen beobachten. Vor allem der englische Ausdruck ‘Commitment’ deckt im allgemeinen Sprachgebrauch ein breites Spektrum von Bedeutungen ab. Dies beginnt bei dem *Versprechen, eine bestimmte konkrete Handlung durchzuführen*. Die *Verpflichtung auf ein bestimmtes Ziel* wird ebenfalls als Commitment bezeichnet. Dabei kann es sich um die Zielsetzung handeln, höchstmögliche Qualität zu produzieren, zu der sich eine Unternehmung gegenüber ihren Kunden verpflichtet. Die Zielsetzung, den Eigentümerwert einer Unternehmung zu maximieren bzw. eine bestimmte Eigenkapitalrendite zu erreichen, läßt sich als Commitment der Unternehmensleitung gegenüber den Aktionären auffassen. Innerhalb der Unternehmung kann ein Commitment darin bestehen, daß sich ein Projektteam gegenüber der Unternehmensleitung auf einen bestimmten Projekterfolg festlegt. Eine mögliche Zielsetzung ist auch die Einhaltung bestimmter ethischer Prinzipien, zu der jeder Mitarbeiter bei der Ausübung seiner Tätigkeit verpflichtet werden soll.² Der Begriff Commitment wird weiterhin verwendet, um eine *starke Identifikation mit oder eine hohe Einsatzbereitschaft*

¹ Zu diesem Beispiel aus der griechischen Mythologie im Zusammenhang mit Selbstbindung vgl. *Elster* (1984), S. 36. Vgl. auch *Thum* (1995), S. 111. Dieses Beispiel wird im Verlauf der Arbeit noch genauer in den Untersuchungskontext eingeordnet.

² So erhält jeder Mitarbeiter von General Electric bei Antritt seiner Tätigkeit ein ‘Commitment to Integrity’ ausgehändigt, welches die ethischen Grundsätze der Firma enthält. Vgl. *Wolff* (1995), S. 144ff.

für ein Projekt, eine Unternehmung oder eine Sache zu bezeichnen.³ Schließlich fällt auch die *Bindung eines Individuums an ein Kollektiv* unter den Begriff des Commitment.⁴

In entscheidungstheoretischen Analysen wird der Begriff der Selbstbindung exakter als *freiwillige Bindung an eine Entscheidung* definiert.⁵ Bindung an eine Entscheidung bedeutet dabei, daß sich letztere in ihren Wirkungen nicht vollständig rückgängig machen läßt, d. h., die Ausgangssituation nicht vollständig wiederhergestellt werden kann, sobald die Entscheidung umgesetzt wurde. Allein aufgrund des Zeitbedarfs für ihre Umsetzung ist eine Entscheidung nie vollkommen reversibel. Eine starke Bindung an eine wettbewerbsstrategische Entscheidung kann beispielsweise durch irreversible Investitionen in hochspezifische Fertigungskapazitäten hergestellt werden.

Gegenstand dieser Untersuchung ist das Entscheidungsverhalten von Unternehmungen in ihren Marktbeziehungen. Dabei stehen Wettbewerbsbeziehungen mit Unternehmungen auf derselben Wertschöpfungsebene im Vordergrund. Speziell werden das Phänomen der Selbstbindung an wettbewerbsstrategische Entscheidungen und die dadurch ausgelösten Wirkungen auf das Wettbewerbsgeschehen einer eingehenden Untersuchung unterzogen. Selbstbindung ist insbesondere geeignet, die Glaubwürdigkeit eigener Verhaltensänderungen sicherzustellen, indem sie das eigene optimale Verhalten verändert, und damit Wettbewerber zu beeinflussen.⁶

Da sich eine Unternehmung durch irreversible Entscheidungen für eine gewisse Dauer an bestimmte Markt- und Ressourcenpositionen bindet, ist bei der Entwicklung von Wettbewerbsstrategien zu berücksichtigen, ob und inwieweit diese Selbstbindung für die Unternehmung im Wettbewerb vorteilhaft ist oder nachteilig wirkt. Umgekehrt sind die Entwicklung von Wettbewerbsstrategien zur Erlangung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile und – ganz allgemein – Voraussicht und Planung in die Zukunft nur notwendig, wenn Entscheidungen irreversibel sind.⁷ Wären sämtliche Entscheidungen stets vollkommen reversibel, so könnte eine Unternehmung auch ohne Voraussicht zu jedem Zeitpunkt vollkommen flexibel auf die augenblickliche Wettbewerbskonstellation reagieren. Träfe dies auf alle Unternehmungen zu, so könnten generell überhaupt keine

³ Vgl. *Salancik* (1977), S. 62ff.

⁴ Vgl. *Lawler/Yoon* (1996), S. 90.

⁵ Zur Definition von Bindung vgl. *Pott* (1992), S. 7; (1994), S. 247.

⁶ Selbstbindung in Principal-Agent-Beziehungen im Innenverhältnis der Unternehmung ist nicht Gegenstand der Untersuchung. Selbstbindung durch den Staat auf gesamtwirtschaftlicher Ebene wird nur am Rande erwähnt (vgl. Abschnitt B.IV.2). Zu den gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen von Selbstbindung im Wettbewerb vgl. *Suzumura* (1995).

⁷ Vgl. *Arrow* (1968), S. 3, *Ghemawat* (1991), S. 30.

nachhaltigen Wettbewerbsvorteile realisiert werden, da konsequenterweise jeder noch so kleine Wettbewerbsvorteil unverzüglich imitiert und damit nivelliert werden könnte. Commitment ist daher der *Schlüssel zur Erlangung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen*.⁸

„The timing of strategic decisions and the ability of large firms to make commitments are the key to understanding business strategy.“ (Shapiro (1989b), S. 127)

Um das Verhalten von Wettbewerbern durch Selbstbindung an ein bestimmtes eigenes Marktverhalten beeinflussen zu können, muß das Commitment in das Entscheidungskalkül dieser Wettbewerber eingehen.⁹ Bei vollkommener Konkurrenz kann eine einzelne Unternehmung weder die auf dem Markt umgesetzte gleichgewichtige Menge noch den Gleichgewichtspreis beeinflussen. Es lassen sich daher keine Wettbewerbsvorteile erzielen, und eine Interaktion der Wettbewerber in ihren Entscheidungskalkülen findet nicht statt. Im Monopolfall ohne potentielle Konkurrenz gibt es überhaupt keine Wettbewerber, die durch ein Commitment beeinflußt werden könnten. In diesen beiden Fällen kann Commitment nicht zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen eingesetzt werden.

Eine *Wettbewerbsinteraktion* findet dagegen im Monopol mit potentieller Konkurrenz und im Oligopol statt.¹⁰ In die Gewinnfunktionen einer Unternehmung gehen dann jeweils auch Handlungsvariablen der anderen Unternehmungen ein, womit das eigene Optimierungskalkül von den Entscheidungen dieser anderen Unternehmungen abhängen kann. Die Untersuchung des Oligopolfalls steht im Mittelpunkt des theoretischen Interesses.¹¹ Die empirische Relevanz des Oligopolfalls wird in Untersuchungen nachgewiesen, die bestätigen, daß es sich bei einem Großteil der tatsächlichen Märkte um Oligopole handelt.¹² Dieser Umstand wird durch aktuelle Entwicklungen tendenziell noch verstärkt. Nachfrageseitig führt die Differenzierung von Kundenwünschen zu einer Seg-

⁸ Vgl. Porter (1980), S. 100f.: „Perhaps the single most important concept in planning and executing offensive and defensive competitive moves is the concept of commitment. [...] The persuasiveness of a commitment is related to the degree to which it appears binding and irreversible.“ Vgl. Ghemawat (1991): „Commitment seems ... to be both sufficient and necessary to explain sustained differences in the performance of organizations.“ (Hervorh. im Original). Vgl. auch Caves (1984), S. 127; Besanko/Dranove/Shanley (1996), S. 346.

⁹ Vgl. auch Neus/Nippel (1996), S. 424: „Reaktionsverbundenheit von Marktteilnehmern ist eine notwendige Voraussetzung für die Sinnhaftigkeit einer strategischen Unternehmenspolitik im Sinne der Beeinflussung der Wettbewerbsposition.“

¹⁰ Zu Verhaltensinterdependenzen auf oligopolistischen Märkten vgl. Gutenberg (1984), S. 290ff.

¹¹ Vgl. Gutenberg (1960), S. 127f.; (1984), S. 272; vgl. auch Albach (1991), S. 171ff.; (1997), S. 1258.

¹² Vgl. Schreyögg (1984), S. 17ff.