

Thomas Knoll

# Etablierte Netzbetreiber in der Telekommunikationsbranche

Strategieentwicklung  
und -implementierung

Mit einem Geleitwort  
von Prof. Dr. Michael Kleinaltenkamp

Deutscher Universitäts-Verlag

# Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung.....	1
I. Teil:	Theoretische Grundlagen.....	7
2.	Grundlegende theoretische Ansätze der strategischen Planung.....	7
2.1	Unternehmung und strategische Planung.....	7
2.1.1	Management-Prozeß.....	7
2.1.2	Begriff der Planung.....	8
2.1.3	Strategische Planung.....	9
2.2	Historische Entwicklung der strategischen Planung.....	11
2.3	Der Ansatz der Industrieökonomik, der Ressourcenansatz und deren Komplementarität.....	24
2.3.1	Ausgangssituation und Zielsetzungen der Ansätze.....	24
2.3.1.1	Ursprung und Entwicklung des Ansatzes der Industrie- ökonomik.....	24
2.3.1.2	Ursprung und Entwicklung des Ressourcenansatzes.....	25
2.3.1.3	Zielsetzungen der Ansätze.....	27
2.3.1.3.1	Zielsetzung des Ansatzes der Industrieökonomik.....	27
2.3.1.3.2	Zielsetzung des Ressourcenansatzes.....	28
2.3.2	Prämissen und grundlegende Theoriekonstrukte.....	28
2.3.2.1	Prämissen des Ansatzes der Industrieökonomik.....	28
2.3.2.2	Grundlegendes Theoriekonstrukt der Industrieökonomik.....	32
2.3.2.3	Prämissen des Ressourcenansatzes.....	33
2.3.2.4	Grundlegendes Theoriekonstrukt des Ressourcenansatzes.....	35
2.3.3	Wirkungsmechanismen der beiden Ansätze.....	37
2.3.3.1	Wirkungsmechanismen beim Ansatz der Industrieökonomik.....	37
2.3.3.1.1	Eintrittsbarrieren.....	37
2.3.3.1.2	Mobilitätsbarrieren.....	39
2.3.3.1.3	Mobilitätsbarrieren und Strategische Gruppen.....	39
2.3.3.1.4	Mobilitätsbarrieren und Unternehmensspezifika.....	42
2.3.3.2	Wirkungsmechanismen beim Ressourcenansatz.....	45
2.3.3.2.1	Nachhaltigkeit und Aneignungsfähigkeit von Ressourcen.....	45
2.3.3.2.2	„Barriers of Imitation“.....	47
2.3.3.2.3	Quellen der „Barriers of Imitation“.....	49

2.3.3.3	Gegenüberstellung der Isolierungsmechanismen der beiden Ansätze .....	51
2.3.4	Unterschiedlichkeit von Unternehmen .....	53
2.3.5	Beitrag der Ansätze zum strategischen Management .....	57
2.3.5.1	Beitrag des Ansatzes der Industrieökonomik und Porter'scher Ansatz .....	57
2.3.5.1.1	Umwelt- und Wettbewerbsorientierung .....	57
2.3.5.1.2	Branchenstrukturanalyse und kritische Erfolgsfaktoren .....	58
2.3.5.1.3	Eintritts- und Mobilitätsbarrieren und strategische Gruppen .....	61
2.3.5.1.4	Generische Strategien und Hybride Strategien .....	66
2.3.5.2	Beitrag des Ressourcenansatzes .....	69
2.3.5.2.1	Ressourcenorientierung .....	69
2.3.5.2.2	Diversifikation und Internationalisierung .....	71
2.3.5.2.3	Kooperationsentscheidungen .....	72
2.3.5.2.4	Make-or-buy-Entscheidungen .....	72
2.3.6	Gegenüberstellung der beiden Ansätze und Schlußfolgerungen .....	72
2.3.6.1	Gemeinsame theoretische Argumentationsgrundlagen .....	72
2.3.6.2	Untersuchungsfokus der beiden Ansätze .....	74
2.3.6.3	Blickwinkel der beiden Ansätze .....	76
2.3.6.4	Komplementäre Zusammenfassung der beiden Ansätze .....	78
3.	Integrative Systematik zur Strategieentwicklung und -implementierung .....	83
3.1	Sieben Schritte der Systematik .....	83
3.2	Dynamisierung der Methode .....	95
3.3	Berücksichtigung des Marktprozesses .....	96
II. Teil:	Anwendung der 7-Schritte-Systematik am Beispiel der Telekommunikationsbranche .....	99
4.	Analyse der Telekommunikationsbranche .....	101
4.1	Kritische Erfolgsfaktoren als Grundlage für die Strategieentwicklung .....	101
4.1.1	Erfassung der Kritischen Erfolgsfaktoren (KEF) .....	101
4.1.2	Definition von Merkmalen auf der Grundlage der KEF .....	104
4.2	Charakterisierung der Telekommunikationsbranche .....	108
4.2.1	Netzwerkindustrien und Netzexternalitäten .....	108
4.2.2	Monopolistische Strukturen und staatlicher Einfluß .....	110

4.2.3	Kapitalbindung, Technische Entwicklung und Beziehungsgeflecht TK-Netzbetreiber und TK-Ausrüster, Bedürfnisidentifikation und Kerngeschäft eines etablierten TK-Anbieters .....	111
4.3	Beseitigung wichtiger Wettbewerbsvorteile etablierter TK-Netzbetreiber .....	115
4.3.1	Isolierungsmechanismen geschlossener Netzwerke .....	115
4.3.2	Beseitigung der klassischen Isolierungsmechanismen in der TK-Branche .....	116
4.3.3	Situation der etablierten TK-Netzbetreiber .....	119
4.3.4	Anwendung der Schlußfolgerungen der Industrieökonomik in einem wettbewerbsintensiven Umfeld .....	121
4.4	Volkswirtschaftliche Bedeutung der Telekommunikationsbranche und deren Entwicklung .....	123
4.5	Wandel in der Telekommunikationsbranche .....	126
4.5.1	Struktur der Telekommunikationsbranche .....	126
4.5.2	Ursachen für den Wandel in der Telekommunikationsbranche .....	127
4.6	Telekommunikationsregulierung und die wettbewerbsstrategischen Implikationen .....	128
4.6.1	Postreformen in Deutschland .....	129
4.6.2	Telekommunikationsgesetz in Deutschland .....	130
4.6.2.1	Chancengleicher und funktionsfähiger Wettbewerb .....	131
4.6.2.2	Flächendeckende Grundversorgung .....	134
4.6.2.3	Wahrung der Nutzerinteressen .....	136
4.6.2.4	Regulierungsbehörde .....	136
4.6.2.5	Fazit .....	137
4.7	Technischer Fortschritt in der Telekommunikation .....	138
4.7.1	Glasfaser .....	140
4.7.2	Digitalisierung .....	140
4.7.3	Intelligente Netze .....	140
4.7.4	Asynchronous Transfer Mode (ATM) .....	141
4.7.5	Datenkompression .....	142
4.7.6	Techniken zur erweiterten Nutzung vorhandener Telekommunikationsnetze im Anschlußbereich .....	142
4.7.7	Wireless Local Loop .....	143
4.8	Entwicklung der Kundenbedürfnisse .....	143
4.8.1	Entwicklung der Telefonanschlußpenetration .....	145
4.8.2	Konvergenz der Branchen .....	146
4.8.3	Privatkunden .....	149
4.8.3.1	Mobilfunk .....	151

4.8.3.2 Multimedia.....	154
4.8.4 Großkunden.....	157
4.9 Kritische Erfolgsfaktoren in der Telekommunikationsbranche und Ressourcen von TK-Unternehmen .....	163
4.9.1 Ableitung der Kritischen Erfolgsfaktoren.....	163
4.9.2 Detaillierung der Kritischen Erfolgsfaktoren der Telekommunikationsbranche .....	170
4.9.3 Ressourcen eines Telekommunikationsunternehmens.....	174
4.9.4 Abgeleitete Merkmale.....	175
5. Verarbeitung der Merkmale für Telekommunikationsunternehmen.....	184
5.1 Benchmarking .....	184
5.1.1 Definition des Benchmarking.....	184
5.1.2 Vorgehensweise des Benchmarking.....	185
5.1.3 Arten und Schlüsselfaktoren des Benchmarking.....	186
5.1.4 Schlüsselnennzahlen und Datenerhebung.....	187
5.1.5 Kritische Würdigung des Benchmarking.....	189
5.2 Entwicklung der Methode zur Verarbeitung der Merkmale.....	191
5.2.1 Klassische Methoden zum Vergleich von Wettbewerbern .....	192
5.2.2 Quantitatives Benchmarking.....	194
5.2.2.1 Der einfachste Fall.....	198
5.2.2.2 Der allgemeine Fall.....	198
5.2.3 Gleichungen .....	201
5.2.4 Auswahl und Verarbeitung der Merkmale .....	203
5.2.5 Konsequenzen aus den Vergleichsergebnissen.....	206
5.3 Anwendung des quantitativen Benchmarking für beispielhafte Merkmale und weitere Schlußfolgerungen.....	208
5.3.1 Analyse der Wettbewerber unter besonderer Berücksichtigung wichtiger Merkmale.....	208
5.3.2 Gesamtinterpretation der Ergebnisse .....	218
5.3.3 Szenarioberechnung für das Jahr 2000.....	222
5.4 Beurteilung der Ressourcen eines Telekommunikations- unternehmens .....	224
5.5 Weitere Schlußfolgerungen für die strategische Ausrichtung.....	229
5.5.1 Spiegelung ausgewählter Entscheidungen bei der Deutschen Telekom an der beispielhaften Standortbestimmung.....	229

5.5.2	Betrachtung weiterer Merkmale zur Strategieausrichtung.....	231
5.5.2.1	Tarifgestaltung, Kostenoptimierung, Ressourcen und entsprechende Merkmale .....	231
5.5.2.2	Innovationsfähigkeit, Ressourcen und entsprechende Merkmale.....	236
5.5.2.3	Qualität, Ressourcen und entsprechende Merkmale.....	241
5.5.2.4	Kundenorientierung, Ressourcen und entsprechende Merkmale.....	244
5.5.2.5	Internationalisierung, Ressourcen und entsprechende Merkmale.....	246
5.5.2.6	Wichtigkeit der Ressourcen Personal und Unternehmenskultur.....	248
6.	Implementierung von Strategien .....	250
6.1	Klassische Ziel- bzw. Leistungsmessungssysteme.....	251
6.2	Die ScoreCard als Instrument der Strategieimplementierung.....	252
6.3	Eine mögliche ScoreCard für ein TK-Unternehmen.....	256
7.	Schlußbemerkung.....	259
	Literaturverzeichnis.....	263
	Anhang.....	281