

Walter J. Koch

Zur Werts
von Unter

Die strategisch

Walter J. Koch

Zur Wertschöpfungstiefe von Unternehmen

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Walter J. Koch

Zur Wertschöpfungstiefe von Unternehmen

Die strategische Logik der Integration

Deutscher Universitäts-Verlag

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.

1. Auflage Oktober 2006

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Lektorat: Brigitte Siegel / Nicole Schweitzer

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von 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

Druck und Buchbinder: Rosch-Buch, Scheßlitz

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN-10 3-8350-0538-3

ISBN-13 978-3-8350-0538-9

Vorwort

Welche Kräfte bestimmen die Entwicklung von Branchen und Industrien? Lässt sich hinter den Veränderungen und Restrukturierungen eine Logik aufzeigen, die sich bei Anwendung in unterschiedlichen Märkten bewährt und die ggf. auch eine Abschätzung zukünftiger Entwicklungen erlaubt? Diesen Fragen soll in diesem Buch nachgegangen werden.

Bei Verfolgung der Entwicklungen aus einer distanzierten Perspektive erschließt sich in der Tat eine strategische Logik, mit deren Hilfe sich das auf den ersten Blick ungeordnete Geschehen in seinen Grundzügen erklären lässt. In Abhängigkeit von den Bedürfnissen der Kunden, möglichen Arten der Produktlösung zur Befriedigung dieser Bedürfnisse, Kostenstrukturen, den Vorgaben des Gesetzgebers und den Interessen des Unternehmens ergibt sich ein Biotop für das unternehmerische Handeln.

Aufgabe des Managements ist es, das Unternehmen an den sich ständig ändernden Rahmenbedingungen neu auszurichten. Hierbei wird sich herausstellen, dass eine gute Strategie weniger aus einer „eigenen“ Idee des Unternehmens geboren wird, sondern auf einer Erkenntnis und Befolgung der Gesetze des Biotops beruht.

Die Analyse der strategischen Logik beschränkt sich in diesem Kontext auf die vertikale Integration. Im Mittelpunkt steht die Frage, wieso bestimmte Wertschöpfungsstufen einer Wertkette zusammen oder getrennt gemanagt werden. Das Thema hat mich seit meiner früheren Tätigkeit als Berater in einem McKinsey Spin-off und auch in meiner jetzigen Position im Bereich Strategie bei der BASF beschäftigt.

Bei meiner Frau Natallia Koch möchte ich mich für die vielen kleinen und großen Tipps und vor allen Dingen für die große Geduld an ungezählten Abendstunden und Wochenenden bedanken. Ihr ist dieses Buch gewidmet.

Walter Koch

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Fallbeispiele.....	XI
Abbildungsverzeichnis	XVII
Einleitung	1
Aufbau des Buches.....	3
Teil I:.....	5
1. Charakterisierung der vertikalen Integration	7
1.1 Wertschöpfungskette.....	7
1.2 Konzept vertikale Integration	8
1.3 Richtungen vertikaler Integration	9
1.4 Tiefe vertikaler Integration	10
1.5 Intensität vertikaler Integration.....	10
1.6 Ausmaß vertikaler Integration.....	11
1.7 Vertikale Diversifikation	11
2. Strategische Motive der vertikalen Integration	13
2.1 Gewinnsteigerung bei vertikaler Integration	13
2.2 Sicherung des Marktzuganges	14
2.3 Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb	16
2.4 Geheimhaltung von spezifischen Kompetenzen.....	16
2.5 Aufbau von Eintrittshürden	17
2.6 Senkung der Erbringungskosten	19
2.7 Senkung der Koordinationskosten.....	21
2.8 Begrenzung von Unsicherheit und Risiko.....	22
2.9 Internalisierung von Lerneffekten	23
2.10 Realisierung von Wachstumsperspektiven.....	24
3. Treiber der vertikalen Integration	26
3.1 Veränderung der Kostenstrukturen in Industrien	26
3.2 Technologiesprung der Produktlösung.....	26
3.3 Entstehung eines neuen Marktes	28
3.4 Änderung der wettbewerbsrechtlichen Bedingungen	29
3.5 Entwicklungszyklus der Industrie.....	30
Teil II:.....	33
1. Wertschöpfungskette Computer	35
1.1 Darstellung der Wertschöpfungskette.....	35
1.2 Entkopplung bzw. Desintegration von Hard- und Software	36
1.3 Entkopplung von Produktion und Marketing	39
1.4 Eigenvermarktung der Komponenten-Hersteller	41

1.5 Strategische Analyse der Desintegration der Computerherstellung	42
1.6 Bündelung von Betriebssystem und Anwendungssoftware	45
1.7 Vertikale Integration von Fertigung und Einzelhandel	47
1.7.1 Verringerung der Vertriebskosten	48
1.7.2 Umstellung auf ein built to order-System	49
1.8 Zusammenfassung	51
2. Wertschöpfungskette Mobilfunk	53
2.1 Darstellung der Wertschöpfungskette	53
2.2 Entkopplung von Produktion und Marketing Endgeräte	57
2.3 Entkopplung von Netzbetrieb, Vermarktung und Vertrieb	58
2.4 Vorintegration der Mobilfunkanbieter in die Vermarktung von Inhalten	60
2.5 Vertikaler Wettbewerb um die Vermarktung der Endgeräte	64
2.6 Vereinnahmung der Softwareentwicklung durch die Mobilfunkanbieter	67
2.7 Zusammenfassung	68
3. Wertschöpfungskette Automobile	70
3.1 Darstellung der Wertschöpfungskette	70
3.2 Ursachen der Devertikalisierung der Leistungserstellung	73
3.2.1 Interne Realisierung von Größenvorteilen	74
3.2.2 Herstellerübergreifende Realisierung von Größenvorteilen	77
3.2.3 Kooperation mit Zulieferern und Aufbau von Netzwerken	79
3.3 Horizontale Integration der Endmontage	81
3.4 Besetzung der Wertschöpfungsstufe Marketing	82
3.5 Vertikale Integration von Produktion und Finanzierung	85
3.6 Vertikale Integration von Einzelhandel und Wartung / Reparatur	87
3.7 Vertikale Integration von Produktion und Ersatzteilhandel	89
3.8 Zusammenfassung	90
4. Wertschöpfungskette Privatkundengeschäft	92
4.1 Darstellung der Wertschöpfungskette	92
4.2 Vertikale Integration von Anlage- und Kreditgeschäft	94
4.3 Dekonstruktion der Wertschöpfungskette	96
4.3.1 Horizontale Integration des Zahlungsverkehrs	97
4.3.2 Abrechnung im Kreditkartengeschäft	98
4.3.3 Horizontale Integration der Wertpapierabwicklung	99
4.4 Vertikale oder horizontale Besetzung der Finanzberatung	100
4.5 Strukturwandel im Fondsgeschäft	102
4.6 Zusammenfassung	107
5. Wertschöpfungskette Pharmazeutika	108
5.1 Darstellung der Wertschöpfungskette	108
5.2 Ergänzung eigener Forschungsaktivitäten	110
5.3 Entflechtung von Pharma und Chemie	113
5.4 Partielle Fremdvergabe der Wirkstoffproduktion	115
5.5 Vermarktung als Kernkompetenz eines Pharmaunternehmens	117
5.6 Einflussnahme auf die Wertschöpfungsstufe Therapie	120
5.7 Zusammenfassung	122

6. Wertschöpfungskette Textilien	124
6.1 Darstellung der Wertschöpfungskette	124
6.2 Entkopplung von Produktion und Marketing	126
6.3 Eigenvermarktung von Komponenten mit hoher Differenzierung	130
6.4 Vertikalisierung in der Textilindustrie	130
6.4.1 Verringerung des Risikos der Überproduktion	132
6.4.2 Senkung der Kapitalkosten	133
6.5 Aufbau eines markenexklusiven Einzelhandels	134
6.6 Zusammenfassung	136
7. Wertschöpfungskette Tourismus	137
7.1 Darstellung der Wertschöpfungskette	137
7.2 Vertikale Integration von Veranstaltung und Einzelhandel	140
7.3 Vorintegration der Leistungsträger in den Einzelhandel	141
7.3.1 Billigflieger und Charterflieger mit Direktvermarktung	142
7.3.2 Verstärkung der Eigenvermarktung durch die Hotelketten	144
7.4 Integration der GDS-Anbieter in den Einzelhandel	145
7.5 Vertikale Integration der Tourismuskonzerne	147
7.5.1 Verbesserung des Qualitätsmanagements	149
7.5.2 Sicherung attraktiver Infrastrukturen bzw. Kapazitäten	151
7.5.3 Optimierung der Auslastung	151
7.5.4 Senkung der Transaktionskosten im Einkauf	153
7.6 Zusammenfassung	154
8. Wertschöpfungskette Konsumgüter	155
8.1 Darstellung der Wertschöpfungskette	155
8.2 Entstehung der Produktmarke	156
8.3 Vertikale Integration von Produktion und Marketing	157
8.4 Entkopplung von Produktion und Marketing	160
8.5 Partielle vertikale Integration von Produktion und Einzelhandel	162
8.5.1 Senkung der Vertriebs- oder Koordinationskosten	163
8.5.2 Differenzierung vom Wettbewerb	164
8.5.3 Sicherstellung des Marktzuganges	166
8.5.4 Lerneffekte durch eigenen Kundenkontakt	169
8.6 Vertikale Integration von Produktion und Servicegeschäft	169
8.7 Zusammenfassung	170
9. Wertschöpfungskette Einzelhandel	172
9.1 Darstellung der Wertschöpfungskette	172
9.2 Fokussierung auf reine Handlungsfunktionen	174
9.3 Delegation einzelner Prozessschritte an den Kunden	174
9.4 Abkopplung der Vertriebsinfrastruktur	176
9.5 Konzept der Kampagnenvermarktung	177
9.6 Horizontale Integration des Einkaufs	178
9.7 Vertikale Integration von Marketing und Einzelhandel	179
9.7.1 Senkung der Beschaffungskosten	183
9.7.2 Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb	184
9.8 Vorintegration der Einzelhandels in das Servicegeschäft	186
9.9 Zusammenfassung	187

10. Wertschöpfungskette Spielfilm.....	189
10.1 Darstellung der Wertschöpfungskette.....	189
10.2 Vertikale Integration von Stoffentwicklung und Produktion.....	194
10.3 Organisation des Rechthandels.....	195
10.4 Wertschöpfungsstufe der Filmstudios bzw. Medienunternehmen	198
10.4.1 Time Warner.....	199
10.4.2 Walt Disney.....	200
10.4.3 Viacom.....	201
10.4.4 Sony	201
10.4.5 Vivendi.....	202
10.4.6 News Corporation.....	202
10.5 Vertikale Integration von Produktion und Verwertung.....	202
10.5.1 Verwertung durch Kinoausstrahlung.....	204
10.5.2 Verwertung als Fernsehausstrahlung	205
10.5.3 Verwertung als Medium	205
10.5.4 Verwertung im Internet	206
10.6 Zusammenfassung	207
11. Wertschöpfungskette Videospiele.....	209
11.1 Darstellung der Wertschöpfungskette.....	209
11.2 Vertikale Integration von Spielentwicklung und Konsolengeschäft.....	212
11.3 Vorintegration der Entwickler in die Direktvermarktung.....	215
11.4 Kombination von Filmproduktion und Videospiele.....	215
11.5 Zusammenfassung	217
12. Wertschöpfungskette Musik.....	218
12.1 Darstellung der Wertschöpfungskette.....	218
12.2 Kombination von Hardware- und Musikgeschäft	221
12.3 Vorintegration der Künstler in die Finanzierung.....	222
12.4 Übernahme der Promotion durch TV-Sender.....	224
12.5 Entgeltliche Delegation der Newcomer-Selektion.....	225
12.6 Besetzung der Zweitverwertung durch die Fernsehsender	227
12.7 Vertikale Integration von Musikgeschäft und Einzelhandel.....	228
12.8 Vertikale Integration von Hardware und Einzelhandel.....	229
12.9 Online-Einzelhandel als Marketingtool	231
12.10 Zusammenfassung	233
Teil III:.....	235
1. Zusammenfassung der Ergebnisse	237
1.1 Bedeutung der Motive und Treiber vertikaler Integration.....	237
1.2 Größenvorteile bei horizontaler Integration	237
1.3 Vernachlässigbare Relevanz der Koordinationskosten	238
1.4 Geringe Bedeutung der Erbringungskosten durch vertikale Integration	238
1.5 Bindung der Motive an bestimmte Wertschöpfungsstufen.....	239
Literatur.....	241

Fallbeispiele

Acer: Inkompatibilität von Eigen- und Lohnfertigung.....	40
Adidas/Reebok: USA-Strategie mit eigenem Vertrieb.....	166
Adidas/Reebok: Duale Vertriebsstrategie.....	168
AOL: Eintritt in den Markt für Mobilfunk.....	63
Apple: Kombination von Hard- und Software.....	38
Automobilindustrie: Entwicklungspartnerschaft bei der Hybridtechnologie.....	80
Avon: Direktvertrieb von Kosmetika.....	168
Bäckereien: Konzentration der Produktion.....	174
Bayer: Vertriebskooperation mit Schering-Plough.....	119
Baubranche: Vertikale Integration von Bau und Betrieb.....	28
Beiersdorf: Marketing mit Shop in Shop-System.....	165
Benetton: Produzent mit Franchisevertriebssystem.....	135
BenQ: Vorintegration in die Endgerätevermarktung.....	58
Biotechnologische AK-Produktion: Darstellung des Anbieterfeldes.....	116
Bosch: Anwendung des Shop in Shop-Systems.....	176
Boss: Vertriebsstrategie mit eigenen Filial.....	135
Carphone Warehouse: Reseller mit Filialnetz und Serviceangebot.....	59
Cinemaxx/Cinestar: Verhandlungsposition der Kinobetreiber.....	204
Commerzbank: Öffnung des Fondsvertriebs.....	105
DaimlerChrysler: Angleichung der Fahrzeuge.....	76
debitel: Vorintegration in den Vertrieb von Sportnachrichten.....	62
Dell: Direktvertrieb von Computern.....	47
Dell: Built to order-Produktion von Computern.....	50
Disney: Videogeschäft mit Zeichentrickfilmen.....	206
Disney: Einstieg in den Markt für Videospiele.....	216
Druckermarkt: Kombination von Drucker- und Toner-geschäft.....	170

DWP Bank: Marktführer für Wertpapierabwicklung.....	100
Einstürzende Neubauten: Finanzierung der Aufnahme.....	224
Electronic Arts: Direktvermarktung im Internet.....	215
EM.TV: Integration von Koproduktion und Rechtehandel.....	197
E-plus: Differenzierung der Vertriebsaktivitäten.....	59
Esprit: Onlineverkauf als Marktforschung.....	169
ETB/Xchanging: Angebot für Wertpapierabwicklung.....	100
Expedia: Erstes Internetreisebüro.....	141
Fiat: Extension der Marke in Lifestyle-Sortimente.....	84
Fidelity Investments: Vertrieb der Fonds durch Retail Banken.....	106
Ford: Serielle Endmontage.....	72
General Electric: Matsushita als Zulieferer für Mikrowellen.....	162
General Motors: Steigerung der Auslastung im Presswerk.....	78
General Motors: Erhöhung der Stückmenge pro Plattform.....	76
Genossenschaftsbanken: Auslagerung des Zahlungsverkehrs.....	98
geobra Brandstätter: Verkauf von Playmobil in den USA.....	167
Grundig: Selbstverständnis der Marke Grundig als Produzent.....	161
HD Net Films: Verwertung des Filmes <i>Bubble</i>	193
H&M: Markenanbieter ohne eigene Herstellung.....	128
HTC: Handy-Lohnherstellung für Mobilfunkbetreiber.....	67
HypoVereinsbank: Auslagerung der Wertpapierabwicklung.....	100
Infraserv: Standortmanagement Industriepark Hoechst.....	114
Intercontinental: Eigenvermarktung der Kapazitäten.....	145
Intel: Aufbau eines Ingredient Brand.....	41
JC Penney: Eigene Produktentwicklung.....	185
Karmann: Übernahme der Endmontage.....	81
KarstadtQuelle: Auslagerung des Einkaufs.....	179
Kirch-Mediengruppe: Vorintegration in die Verwertung.....	196

Lego: Ausgabe des Prinzips Made in Denmark.....	161
Lidl: Expansion nach Schweden.....	181
L'Oreal: Übernahme von The Body Shop.....	182
Magna Steyr: Übernahme der Endmontage.....	81
Marvel: Vorintegration in die Filmproduktion.....	195
Medion: Einstieg in das Musikgeschäft.....	230
Medion: Horizontal orientierter Einkaufsdienstleister.....	178
Microsoft: Integration in die Spieleentwicklung.....	213
Microsoft: Werbung in Videospiele.....	214
Millennium Pharmaceuticals: Vorintegration in die Vermarktung.....	112
MLP: Etablierung als unabhängiger Finanzberater.....	102
Mobilfunk: Darstellung des Anbieterfeldes.....	57
Mobiltelefone: Darstellung des Anbieterfeldes.....	55
Monarchy/Regency: Beteiligung an Puma.....	194
Motorola: Selbstverständnis als Dienstleister für Mobilfunkanbieter.....	69
MySpace: Marktplatz für Künstler.....	232
Napster: Tauschbörse für MP3-Musikfiles.....	220
Netzindustrien: Vermeidung von Marktmacht durch Regulierung.....	29
New Balance: Vertragsbruch des Lohnproduzenten.....	129
No Angels: Musikband aus der Retorte.....	225
Nokia: Positionierung als Multimediaunternehmen.....	65
Norddeutsche Affinerie: Kontrolle des Materialflusses.....	25
Norddeutsche Affinerie: Eigene Energieversorgung.....	19
Nordsee: Einzelhandel und Gastronomieangebot.....	187
O2: Kooperation im Vertrieb mit Tchibo.....	58
O2: Vorintegration in den Musikvertrieb.....	61
Pharmabranche: Entflechtung von der chemischen Industrie.....	113

Photobranche: Restrukturierung durch Technologiesprung.....	27
Porsche: Ausbau des Brand-Lizenzgeschäftes.....	84
Porsche: Kooperation mit VW.....	77
Porsche: Verkauf des Spezialzulieferers CTS.....	77
Postbank: Kapitalerträge im Anlagegeschäft.....	94
Postbank: Anbieter von Zahlungsverkehrsdienstleistungen.....	97
Potato: Gestaffelte Vertriebsstrategie.....	233
Profifußball: Schutz der Entwicklungsleistung.....	30
Puma: Qualitätskontrolle der externen Produktion.....	129
Puma: Stores als Schaufenster der Marke.....	165
Real Networks: Einstieg in Promotion und Einzelhandel.....	229
Research in motion: Einführung des Blackberry.....	56
RTL: Start der Sendereihe DSDDS.....	226
SAIC: Vorintegration in die Eigenvermarktung.....	82
SAP: Beratungs- und Serviceangebot.....	23
Sparkassen: Auslagerung des Zahlungsverkehrs.....	98
Sparkassen: Bündelung des Fondsgeschäftes in der Deka.....	105
Spielfilme: Produktion in Deutschland.....	189
Spielfilme: Online-Verwertung.....	206
Soda-Club: Eintrittshürden in das Servicegeschäft.....	18
Stihl: Sicherstellung der Versorgung.....	23
Tchibo: Stehkafeebetreiber und Universalhändler.....	177
Thomas Cook: Aufgabe des Modells der vertikalen Integration.....	153
Toshiba: Auslagerung der Produktion.....	39
Toten Hosen: Einstieg in die Eigenvermarktung.....	223
Toyota: Kooperation mit PSA und Citroën.....	77
TUI: Das Beispiel des vertikal integrierten Tourismuskonzerns.....	148
Tyson Foods: Vorintegration in die Veredelung.....	24

Ufa: Eintritt in den Markt für mobile Fernsehserien.....	63
Villeroy & Boch: Neue Vertriebsstrategie.....	164
Volkswagen: Plattformstrategie zur Realisierung von Größenvorteilen.....	75
Volkswagen: Vorintegration in die Finanzierung.....	85
Vorwerk: Direktvertrieb von Staubsaugern.....	167
Whirlpool: Beteiligung an Absatzmittlern.....	15
W. L. Gore: Ingredient Branding der Gore-Text Technologie.....	130
WMF: Differenzierung durch eigene Geschäfte.....	166
Zara: Markenanbieter mit eigener Herstellung.....	133

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Schematische Darstellung der Wertschöpfungskette nach M. Porter zur Analyse der Geschäftsaktivitäten eines Unternehmens.....	7
Abbildung 2: Abbildung der generischen Wertschöpfungskette.....	8
Abbildung 3: Anbietermodelle bei einheitlich horizontaler oder vertikaler Integration.....	9
Abbildung 4: Gegenüberstellung eines teilweise vertikalen und horizontalen Integrationsmusters mit dem Modell der vertikalen Diversifikation.....	12
Abbildung 5: Bestimmungsfaktoren des Gewinnes und Klassifikation der direkten Motive vertikaler Integration.....	13
Abbildung 6: Exemplarische Wertschöpfungskette der Kupfererzeugung- und Verarbeitung mit Abdeckung der Wertschöpfungsstufen durch die Norddeutsche Affinerie.....	25
Abbildung 7: Besetzung der Wertschöpfungskette für Photographie bei klassischer Photographie und Digitalisierung	27
Abbildung 8: Abdeckung der Wertschöpfungskette der Computerindustrie.....	35
Abbildung 9: Exemplarische Abdeckung der Wertschöpfungskette der Computerindustrie durch führende Anbieter.....	40
Abbildung 10: Verteilung von Umsatz und Gewinn in der Wertschöpfungskette für Computer in relativen Anteilen.....	44
Abbildung 11: Exemplarischer Vergleich der Gewinn und Verlustrechnung für einen Computer-Produzenten mit Vertrieb über den unabhängigen Einzelhandel (oben) und mit Direktvertrieb.....	49
Abbildung 12: Wertschöpfungskette für Mobilfunkdienstleistungen und Abdeckung durch dominante Anbietermodelle.....	54
Abbildung 13: Exemplarische Darstellung der Wertschöpfungskette für Mobilfunk und Abdeckung durch Netzbetreiber und Mobilfunkanbieter in Deutschland.....	60
Abbildung 14: Versuch der Vereinnahmung der Wertschöpfungsstufe Vermarktung der Endgeräte durch verschiedene Teilnehmer im Mobilfunkmarkt.....	64
Abbildung 15: Wertschöpfungskette und Anbietermodelle für die Produktion von Automobilen im Bereich der Leistungserstellung.....	70
Abbildung 16: Realisierung von Größenvorteilen der Produktion durch modellübergreifende oder anbieterübergreifende Vereinheitlichung von Wertschöpfungsstufen.....	74

Abbildung 17: Entwicklung des Anteils an der Gesamtwertschöpfung zwischen Automobilproduzent (OEM) und Zulieferer, 1980-2015.....	78
Abbildung 18: Darstellung der Wertschöpfungskette der Automobilindustrie mit exemplarischer Abdeckung durch führende Anbieter.....	83
Abbildung 19: Wertschöpfungskette der Automobilindustrie mit Fokus auf die Leistungsverwertung und Abdeckung durch typische Anbietermodelle.....	88
Abbildung 20: Anteile der Wertschöpfungsstufen am Gesamtumsatz und am Gesamtgewinn innerhalb der Automobilindustrie.....	90
Abbildung 21: Wertschöpfungskette und Anbietermodelle im Privatkundengeschäft.....	93
Abbildung 22: Versuch der Vereinnahmung der Wertschöpfungsstufe Beratung.....	101
Abbildung 23: Wertschöpfungskette und Anbietermodelle im Fondsgeschäft.....	103
Abbildung 24: Wertschöpfungskette und exemplarische Anbietermodelle im deutschen Privatkundengeschäft.....	104
Abbildung 25: Wertschöpfungskette der Pharmabranche mit Abdeckung durch verschiedene Anbietermodelle.....	108
Abbildung 26: Exemplarische Darstellung der Wertschöpfungskette der pharmazeutischen Industrie mit Abdeckung der einzelnen Stufen durch relevante Anbieter.....	118
Abbildung 27: Versuch der Vereinnahmung und Einflussnahme auf die Wertschöpfungsstufe Therapie durch verschiedene Stakeholder.....	121
Abbildung 28: Wertschöpfungskette und Anbietermodelle der Mode- bzw. der Textilbranche.....	124
Abbildung 29: Exemplarische Abdeckung der Wertschöpfungskette der Textilindustrie durch führende Anbieter.....	126
Abbildung 30: Wertschöpfungskette der Reisebranche und Geschäftsmodelle der verschiedenen Anbieterformen.....	137
Abbildung 31: Besetzung der Wertschöpfungsstufe Einzelhandel durch Veranstalter, GDS-Anbieter, Leistungsträger und Branchenfremde.....	142
Abbildung 32: Wertschöpfungskette der Reisebranche und Integrationsgrad der führenden Tourismuskonzerne.....	148

Abbildung 33: Verteilung von Umsatz und Gewinn bei einer Pauschalreise bezogen auf die Wertschöpfungskette für Tourismus in relativen Anteilen.....	149
Abbildung 34: Wertschöpfungskette der Produktion und des Einzelhandels von Konsumgütern mit Abdeckung durch relevante Anbietermodelle.....	155
Abbildung 35: Wertschöpfungskette des Einzelhandels von Konsumgütern mit exemplarischer Abdeckung durch führende Markenproduzenten.....	159
Abbildung 36: Wertschöpfungskette des Einzelhandels von Konsumgütern mit Abdeckung durch relevante Anbietermodelle.....	172
Abbildung 37: Vergleich des Deckungsbeitrags des Einzelhandels bei Verkauf einer Hersteller- oder einer Handelsmarke.....	184
Abbildung 38: Exemplarische Darstellung der Wertschöpfungskette der Filmbranche und Abdeckung durch dominante Anbietermodelle.....	190
Abbildung 39: Wertschöpfungskette der Filmbranche (Spielfilme) und Abdeckung durch führende Filmstudios/ Medienkonzerne.....	199
Abbildung 40: Wertschöpfungskette für die Entwicklung und Vermarktung von Spielekonsolen und die prägenden Anbietermodelle.....	210
Abbildung 41: Wertschöpfungskette für die Entwicklung und Vermarktung von Spielekonsolen und Abdeckung durch die führenden Konsolenanbieter.....	213
Abbildung 42: Wertschöpfungskette der Musikindustrie mit verschiedenen Anbietermodellen.....	218
Abbildung 43: Besetzung der Wertschöpfungskette Einzelhandel durch verschiedenen Spieler der Wertschöpfungskette und Branchenfremde.....	228
Abbildung 44: Kostenposition und Umsatzrendite im Musikeinzelhandel beim Verkauf von Tonträgern (CD) und dem Download und Musikfiles.....	231
Abbildung 45: Bedeutung der Motive vertikaler Integration in Bezug auf die primären Stufen der generischen Wertschöpfungskette.....	239

Einleitung

Der Ablauf von der originären Konzeption bis zum Verkauf eines Produktes an den privaten Endverbraucher wird durch das Modell der Wertschöpfungskette vorgezeichnet, welche eine stufenweise Abfolge der Leistungsschritte darstellt. Die primären Stufen der generischen Wertschöpfungskette sind Forschung & Entwicklung, Produktion, Logistik, Marketing, Groß- und Einzelhandel und abschließend der Kundendienst. Davon abgegrenzt sind die sekundären oder unterstützenden Wertschöpfungsstufen bzw. Randfunktionen, wie z. B. die Informationsverarbeitung und Infrastrukturdienstleistungen.

Eine vertikale Integration liegt vor, wenn mehrere primäre Stufen der Wertschöpfungskette von einem Unternehmen unter Umgehung des Marktes intern ausgeführt werden. Die Anzahl der besetzten Wertschöpfungsstufen bestimmt die Wertschöpfungstiefe eines Unternehmens. Der Schwerpunkt der strategischen Debatte zum Thema Wertschöpfungstiefe (Outsourcing, Offshoring) seit Beginn der 90er Jahre hat sich - mit Ausnahme der Produktion - der zunehmenden Auslagerung der sekundären Wertschöpfungsstufen zugewandt.

Die Erklärungsansätze für die Auslagerung der sekundären Stufen stellen die Größen- bzw. Kostenvorteile bei Konsolidierung und horizontaler Integration einer Wertschöpfungsstufe in den Vordergrund. Größenvorteile beschreiben u.a. die sinkenden Stückkosten bei steigendem Volumen durch Verteilung der Fixkosten auf eine höhere Stückmenge. Als zweite Erklärung wird auf die abnehmende Bedeutung der Transaktionskosten verwiesen. Transaktionskosten umschreiben den Aufwand, der für die Abstimmung der intern erbrachten Wertschöpfung mit den Leistungen des Marktes erforderlich ist: Je geringer die Transaktionskosten ausfallen, desto höher ist die Disposition eines Unternehmens, einzelne Aktivitäten durch den Markt erbringen zu lassen. Die Reduzierung der Transaktionskosten wird auf die Informationstechnologie zurückgeführt, durch deren Entwicklung die Schnittstellen zwischen Markt und Hierarchie mit einem ungleich geringeren Aufwand gemanagt werden können.

Bei Übertragung der Erklärungsmuster für die Restrukturierung der sekundären Stufen wird auch die vertikale Integration der primären Stufen in vielen Fällen als nicht mehr zeitgemäß eingestuft und unter dem Schlagwort der Dekonstruktion eine weitergehende Devertikalisierung vorausgesagt.

In diesem Buch werden in Abgrenzung zu den sekundären Aktivitäten die Motive der vertikalen Integration für die primären Wertschöpfungsstufen thematisiert. Die Methodik basiert auf einer empirischen Beschreibung der Entwicklung von Integrationsmustern. Das Integrationsmuster von zentralen Industrien bzw. Branchen wird analysiert und im Rückblick der letzten Jahrzehnte versucht, die Logik der Reorganisation der Wertschöpfungskette zu rekonstruieren.

Hierbei wird sich im Unterschied zu den sekundären Wertschöpfungsstufen herausstellen, dass grundsätzlich nicht von einer einheitlichen Ursachenstruktur und dementsprechend auch nicht von einem übergreifenden Erklärungsmodell ausgegangen werden kann. Größenvorteile bei horizontaler Integration haben in erster Linie im Bereich der

Produktion zu einem vermehrten Aufbrechen vertikaler Anbietermodelle geführt. In Bezug auf die nicht-produktionszentrierten primären Wertschöpfungsstufen wird die Entwicklung hingegen von anderen, primär strategischen Überlegungen bestimmt. Die Bedeutung der Optimierung von Transaktionskosten erweist sich als begrenzt.

Die Anwendung einer strategischen Logik favorisiert in vielen Fällen eine vertikale Konstellation: Durch die Verkettung zweier Wertschöpfungsstufen kann der gezielte Aufbau künstlicher Eintrittshürden vorbereitet und der Wettbewerb begrenzt werden. Die Einbeziehung von Forschung, Entwicklung und Marketing verfolgt in vielen Fällen eine Differenzierung vom Wettbewerb. Eine Vorintegration in den Einzelhandel bedingt die Sicherstellung des Marktzuganges oder die Stärkung der Marke.

Hinsichtlich der Integration einiger Stufen hat sich zudem der Schwerpunkt der Integration von einer vollständig vertikalen zu einer partiell vertikalen Integration verschoben, bei der ein Unternehmen einen Teil der Aktivitäten mit internen Kapazitäten, den anderen Teil unter Nutzung des Marktes ausführt. Den internen und externen Aktivitäten können hierbei unterschiedliche Funktionen zukommen, die über eine reine Flexibilisierung der Strukturen hinausgeht.

Aufbau des Buches

Das Buch besteht aus drei Teilen. Im ersten Teil werden die Motive und Treiber der vertikalen Integration dargelegt. Hierbei wird zwischen direkten Motiven, die unmittelbar an den Bestimmungsfaktoren des Gewinnes ansetzen, und den indirekten Motiven differenziert. Die direkten Motive können wiederum in zwei Kategorien unterteilt werden. Der erste Teil der direkten Motive adressiert durch Referenz auf Menge oder Preis die Umsatzseite und umfasst die Sicherung des Marktzuganges, die Differenzierung des Angebotes und den Aufbau von Eintrittshürden. Der zweite Teil der direkten Motive bezieht sich auf die Kostenseite und adressiert die Erbringungs- und Koordinationskosten. Die indirekten Motive sind durch die Begrenzung von Unsicherheit und Risiko, die Internalisierung von Lerneffekten und die Realisierung von Wachstumsperspektiven eingegrenzt.

Die Motive werden von den Treibern der vertikalen Integration unterschieden, womit Rahmenbedingungen thematisiert sind, die von den Unternehmen nicht bzw. nur kaum beeinflusst werden können. Hierunter fallen die Veränderung der Kostenstruktur, ein Technologiesprung der Produktlösung, die Entstehung eines neuen Marktes, eine Änderung der wettbewerbsrechtlichen Bedingungen und der Entwicklungszyklus einer Industrie oder Branche. Durch den ersten Teil werden die begrifflichen Kategorien zur Analyse der Wertschöpfungsketten im zweiten Teil vorbereitet.

Der zweite und längste Teil des Buches leistet eine Analyse von exemplarischen Wertschöpfungsketten. Im Detail wird zunächst auf die technisch geprägten Wertschöpfungsketten für Computer, Mobilfunk und Automobile eingegangen. Die Finanz- und Gesundheitsbranche sind durch das Privatkundengeschäft (Retail Banking) und pharmazeutische Produkte einbezogen. Nach Darlegung der Wertschöpfungskette für Textilien und Tourismus wird auf Konsumgüter übergeleitet. Der Einzelhandel stellt formal eine Stufe in der Wertschöpfungskette für Konsumgüter dar, wird aufgrund seiner zentralen Mittlerrolle zwischen Angebot und Nachfrage jedoch gesondert thematisiert. Die Medienbranche ist mit der Analyse der Wertschöpfungsketten für Spielfilme, Videospiele und Musik repräsentiert.

Die Analyse der einzelnen Wertschöpfungsketten folgt einem einheitlichen Schema. Nach Beschreibung der einzelnen Stufen wird das vertikale Integrationsmuster der beteiligten Unternehmen charakterisiert. In diesem Schritt wird versucht, die strategische Logik der vertikalen Orientierung und die Ursachen der Integrationsmuster in der jeweiligen Wertschöpfungskette freizulegen. Durch eine an konkreten Fallbeispielen von Unternehmen orientierte Vorgehensweise wird versucht, die vertikale Integration aus einer rein theoretischen Thematisierung zu lösen und dem Leser eine hohe Anschaulichkeit der Entwicklung zu bieten.

Im dritten Teil werden die Ergebnisse des zweiten Teils zusammengefasst. Hierbei wird versucht, zu einer übergreifenden Beurteilung der Motive einer vertikalen Integration zu gelangen.

Teil I:

**Das Konzept der
vertikalen Integration**

1. Charakterisierung der vertikalen Integration

1.1 Wertschöpfungskette

Die Wertschöpfungskette beschreibt den Prozess der Schaffung von Mehrwert durch Bearbeitung. Durch Analyse der Kette werden die einzelnen Wertschöpfungsstufen freigelegt, mit denen qualitativ unterschiedliche Arten der Wertschöpfung voneinander abgegrenzt werden. Entgegen einer funktionellen oder strukturellen Betrachtung des Produktionsprozesses liegt der Schwerpunkt der Wertschöpfungskettenanalyse auf der Generierung von Werten.

M. Porter nutzt die Stufen zur Charakterisierung des vertikalen Integrationsgrades von Unternehmen und unterteilt in primäre und unterstützende Aktivitäten: Zu den primären Aktivitäten zählen Eingangslogistik, Operationen, Ausgangslogistik, Marketing, Vertrieb und Kundendienst; die unterstützenden Aktivitäten sind Unternehmensstruktur, Personalwirtschaft, Technologieentwicklung und Beschaffung (Abbildung 1).¹

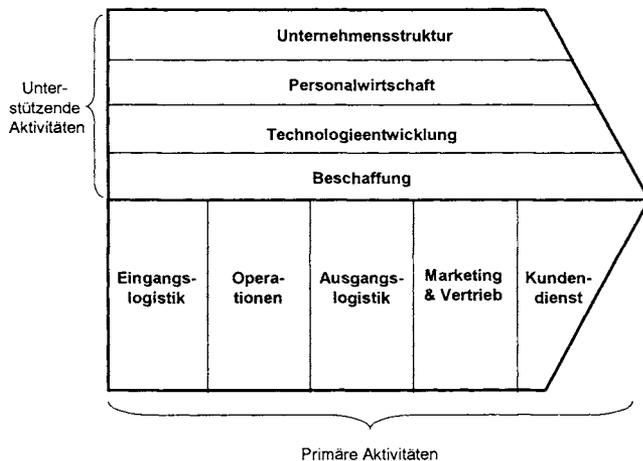


Abbildung 1: Schematische Darstellung einer Wertschöpfungskette nach M. Porter zur Analyse der Geschäftsaktivitäten eines Unternehmens

Bei Thematisierung der vertikalen Integration einer gesamten Wertschöpfungskette, im Gegensatz zur Analyse der Wertschöpfungstiefe eines Unternehmens, bietet es sich an, die Kette generisch für jede Branche in Forschung & Entwicklung, Produktion Vorstufe und Endprodukt, Logistik, Marketing, Großhandel, Einzelhandel und Kundenservice einzuteilen. Die Abfolge umfasst die strukturell erforderlichen Schritte bis zum abschließen-

¹ M. Porter, *Wettbewerbsvorteile*, Frankfurt/Main 2000, S. 66fg. Vgl. auch G. Müller-Stevens, C. Lechner, *Strategisches Management*, Stuttgart 2001, S. 287fg.

den Verkauf eines Produktes: Am Anfang steht die Konzeption und Entwicklung neuer Produkte, für deren Herstellung verschiedene Komponenten beschafft werden.² Nach Produktion des Gutes erfolgt die Vermarktung und schließlich der Verkauf durch den Groß- und Einzelhandel. Zur Überbrückung räumlicher Distanzen müssen verschiedene logistische Schritte unternommen werden (Abbildung 2).



Abbildung 2: Darstellung einer generischen Wertschöpfungskette

Übergreifend werden die Wertschöpfungsstufen von Forschung & Entwicklung bis einschließlich der Logistik auch unter der Leistungserstellung, diejenigen von Marketing bis Kundendienst unter der Leistungsverwertung zusammengefasst.

Bezüglich der Darstellung der Wertschöpfungskette sollte angemerkt werden, dass die Abfolge der Stufen nicht notwendigerweise der tatsächlichen zeitlichen Ausführung entspricht. A. Suter verweist darauf, dass in einigen Industrien signifikante Prozessoptimierungen erreicht worden sind, indem schematisch „nachgelagerte“ zeitlich vor Abarbeitung der früheren Stufen ausgeführt werden. Zur entsprechenden Darstellung der zeitlichen Abfolge wird die lineare Darstellung der Wertschöpfungskette mit einem „Kaskadenmodell“ kontrastiert, bei dem der zeitliche Ablauf von links nach rechts und die Wertschöpfungstiefe bzw. der Ablauf vertikal dargestellt ist.³

1.2 Konzept vertikale Integration

Das Konzept der vertikalen Integration bezieht sich auf das Modell der Wertschöpfungskette und charakterisiert die betriebswirtschaftliche Organisation der Stufen. Eine vertikale Integration liegt vor, wenn zwei oder mehrere Wertschöpfungsstufen gemeinsam gemanagt werden und insofern eine unternehmerische Einheit darstellen. Die vertikale Integration ist von der horizontalen Integration zu unterscheiden, bei der es sich um eine Verbindung von Wertschöpfungsstufen mit qualitativ identischer Wertschöpfung handelt. Eine Wertschöpfungskette kann prinzipiell vertikal oder horizontal integriert sein. Die Ausprägung der vertikalen Integration signalisiert, welcher Anteil der Unternehmen zwei oder mehr Wertschöpfungsstufen besetzt und damit eine mittlere und hohe Wertschöpfungstiefe aufweist. Das Ausmaß der horizontalen Integration beschreibt hingegen die Konzentration der Unternehmen, deren Aktivität auf eine Stufe der Wertschöpfungskette begrenzt ist. Bei Dominanz der vertikalen (horizontalen) Integration kann in bezug auf die

² Die Detaillierung der Wertschöpfungskette in einzelne Stufen kann je nach Zielsetzung der Analyse angepasst werden. Hierbei wird entweder eine Stufe in Teilstufen zerlegt, weggelassen oder eine Ergänzung vorgenommen. So kann es z. B. im Bereich der Leistungsverwertung sinnvoll sein, die Stufen Finanzierung und Gebrauchthandel einzubeziehen.

³ Vgl. A. Suter, *Die Wertschöpfungsmaschine*, Zürich 2004, S. 141.

übergeordnete Perspektive von der vertikalen (horizontalen) Organisation einer Wertschöpfungskette gesprochen werden (Abbildung 3).

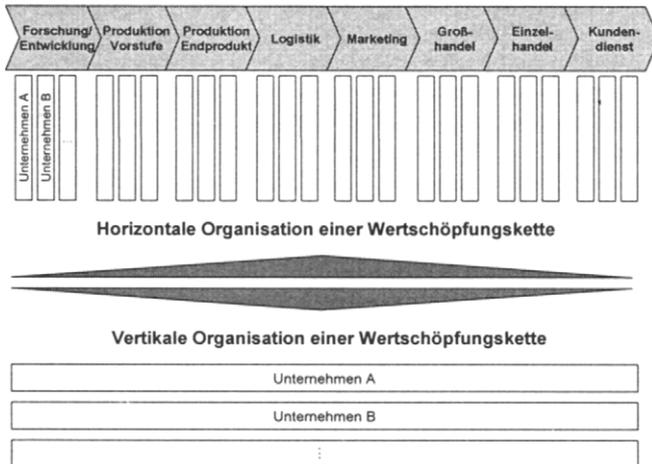


Abbildung 3: Anbietermodelle bei einheitlich horizontaler oder vertikaler Integration der Wertschöpfungskette

Die in Reinkultur dargestellte Aufstellung der horizontalen und vertikalen Organisation einer Wertschöpfungskette ist im Lehrbuch hilfreich, entspricht jedoch nur in seltenen Fällen den realen Verhältnissen. Auch wenn klare Trends der Integration vorherrschen, sind in den meisten Fällen beide Modelle vertreten. Entweder haben sich für die Leistungserstellung und die Leistungsverwertung unterschiedliche Aufstellungen und Geschäftsmodelle herauskristallisiert, oder einzelne Wertschöpfungsstufen werden sowohl durch horizontal, als auch vertikal orientierte Anbieter abgedeckt.

Für eine weitere Definition des Begriffes der vertikalen Integration wird zwischen der Richtung (Abschnitt 1.3), der Tiefe (Abschnitt 1.4), der Intensität (Abschnitt 1.5) und dem Ausmaß der vertikalen Integration unterschieden (Abschnitt 1.6). Ferner wird eine Abgrenzung zur vertikalen Diversifikation vorgenommen (Abschnitt 1.7).

1.3 Richtungen vertikaler Integration

Für ein Unternehmen, das seine Geschäftsaktivitäten innerhalb einer Wertschöpfungskette ausdehnt, wird hinsichtlich der Richtung der Ausdehnung unterschieden: im Falle der Einbeziehung von Wertschöpfungsstufen, die der bisherigen Wertschöpfung nachgelagert und damit „näher“ am Endkunden liegen, handelt es sich um eine Vorintegration. Im Falle der Einbeziehung von Wertschöpfungsstufen, die der bisherigen Wertschöpfung vorgela-

gert und damit „weiter entfernt“ vom Endkunden stehen, liegt eine Rückintegration vor.⁴ In beiden Fällen kann von der Vereinnahmung von Wertschöpfung gesprochen werden, da eine bisher durch den Markt erbrachte Leistung internalisiert wird. Der Verzicht auf Eigenleistung bzw. die Externalisierung von Wertschöpfung wird als Fremdvergabe (Outsourcing) bezeichnet.⁵

Hierbei können die integrierten Wertschöpfungsstufen aneinander angrenzen oder durch eine oder mehrere Wertschöpfungsstufen voneinander getrennt sein. Das gemeinsame Management von angrenzenden Wertschöpfungsstufen repräsentiert das Standardbeispiel einer vertikalen Integration. Das Geschäftsmodell eines Unternehmens mit Aktivitäten in Wertschöpfungsstufen, die nicht unmittelbar aufeinander folgen, wird als „Orchestrator“ bezeichnet und verweist auf die hohe Koordinationsleistung innerhalb der Wertschöpfungskette. Mit der Fokussierung einiger Unternehmen auf Forschung, Entwicklung und Marketing (nach Fremdvergabe der Produktion) hat diese Art der vertikalen Integration in den 80er und 90er Jahren stark zugenommen.⁶

1.4 Tiefe vertikaler Integration

Die Wertschöpfungstiefe der vertikalen Integration bezieht sich auf die Anzahl der Wertschöpfungsstufen, die von einem Unternehmen abgedeckt werden. Falls ein Unternehmen zwei Stufen eigenständig ausführt, also z. B. ein Lohnproduzent auch die Wertschöpfungsstufe Forschung & Entwicklung abdeckt, kann von einer vertikalen Integration mit mittlerer Wertschöpfungstiefe gesprochen werden. Entwickelt sich der Lohnproduzent hingegen zu einem Markenanbieter mit eigenem Logo und Vermarktungskonzept und baut einen eigenen Einzelhandel auf, liegt eine hohe Wertschöpfungstiefe vor. Mit zunehmender Wertschöpfungstiefe steigt pauschal die Planungssicherheit für den gesamten Informations- und Materialfluss, da alle Systeme und Steuerungsgrößen leichter vereinheitlicht werden können. Aufgrund limitierter Flexibilität und hoher Anfälligkeit gegenüber Veränderungen des Branchenumfeldes und des Marktes ist die Wertschöpfungstiefe jedoch in den meisten Fällen auf zwei bis vier Stufen begrenzt.

1.5 Intensität vertikaler Integration

Vertikale Integration liegt vor, wenn zwei oder mehrere Stufen innerhalb einer Wertschöpfungskette gemeinsam gemanagt werden. Im engeren Sinne wird das gemeinsame Management gesellschaftsrechtlich konkretisiert und so verstanden, dass die Aktivitäten beider Stufen in einem Unternehmen ausgeführt werden. Eine weniger eng gefasste Definition orientiert sich an der eigentumsrechtlichen Verbindung der Wertschöpfungsstufen. Demgemäß ist es für das Vorliegen einer vertikalen Integration hinreichend, wenn beide

⁴ Im Englischen wird im von „upstream“ oder „downstream“-Aktivitäten gesprochen. Für die Charakterisierung einiger Wertschöpfungsketten, wie z. B. der Mineralölindustrie, wird standardmäßig mit diesen Begriffen operiert.

⁵ Zum Thema Outsourcing vgl. M. F. Greaver, *Strategic Outsourcing*, New York 1999.

⁶ Vgl. D. Heuskel, *Wettbewerb jenseits von Industriegrenzen*, Frankfurt 1999, S. 64fg.

Stufen - unabhängig von ihrer gesellschaftsrechtlichen Struktur - einer einheitlichen Eigentumsstruktur unterliegen.

Die vertikale Integration bzw. interne Erbringung vor- und nachgelagerter Wertschöpfungsstufen wird gegenüber der Fremderbringung durch den Markt abgegrenzt. Zwischen den Optionen Eigenleistung und Fremderbringung gibt es eine Vielfalt von Übergangszuständen bzw. Formen der kooperativen Zusammenarbeit, bei denen die einbezogenen Wertschöpfungsstufen von unterschiedlichen Unternehmen ausgeführt werden, die auf Basis vertraglicher Vereinbarungen ein abgestimmtes Management anstreben. Beide Unternehmen verfolgen hierbei noch ihre eigenen Gewinninteressen, haben ihr unternehmerisches Handeln jedoch bezüglich des Gegenstandes der Kooperation punktuell aufeinander abgestimmt, so dass sich beiden Parteien Vorteile bieten.

Im Rahmen dieses Buches werden die Formen der kooperativen Zusammenarbeit zwischen Eigenleistung und Markt nicht thematisiert, sondern auf die vertikale Integration fokussiert. Die zugrunde gelegte Definition der vertikalen Integration orientiert sich an der eigentumsrechtlichen, nicht an der gesellschaftsrechtlichen Verbindung der Wertschöpfungsstufen. Hierbei sind Fälle einbezogen, in denen eine gemischte Eigentumsstruktur vorliegt, z. B. als strategische Beteiligung.⁷ Für das Vorliegen einer vertikalen Integration ist letztlich entscheidend, dass der gemeinsame Gewinn der Stufen Ansatzpunkt der unternehmerischen und strategischen Überlegungen ist und „Eigeninteressen“ der Geschäfte zurücktreten. Dies erfordert eine einheitliche Eigentumsstruktur, setzt jedoch keine gesellschaftsrechtliche Integration voraus.

1.6 Ausmaß vertikaler Integration

Das Ausmaß vertikaler Integration beschreibt den Anteil der Wertschöpfung einer Stufe, der von einem Unternehmen eigenständig ausgeführt wird. Der Standardfall ist durch eine vollständige Erbringung einer Stufe gegeben. Je nach strategischer Konzeption wird sich das Unternehmen dafür entscheiden, eine Stufe vollständig intern zu leisten oder auf dem Markt zu beziehen. Hiervon ist die partielle vertikale Integration zu differenzieren, bei der ein Unternehmen einen Teil einer Wertschöpfungsstufe selbst abdeckt, den anderen Teil durch externe Zulieferer und Partner abwickelt. Ein Beispiel ist ein Produzent von Konsumgütern, der seinen Vertrieb teilweise über seine Internetplattform mit direktem Verkauf an den privaten Endverbraucher abwickelt und parallel den unabhängigen Einzelhandel beliefert. Die partielle vertikale Integration kann einerseits eine Übergangsphase darstellen oder im Kontext strategischer Zielsetzungen der Zielzustand sein.

1.7 Vertikale Diversifikation

Im Gegensatz zur vertikalen Integration liegt eine vertikale Diversifikation vor, wenn die Kapazität und Kompetenz einer Wertschöpfungsstufe nicht nur für den Ablauf des eigenen, vertikalen Geschäftsmodells eingesetzt, sondern auch unabhängigen Unternehmen angeboten wird. Ein Beispiel für eine vertikale Diversifikation ist ein Produzent, der eine

⁷ Die strategische Beteiligung grenzt sich gegenüber der Finanzbeteiligung ab, bei welcher der Investor nur als Kapitalgeber auftritt, sich jedoch am Management des Unternehmens nicht beteiligt.