



# Lehr- und Handbücher zu Geld, Börse, Bank und Versicherung

Herausgegeben von  
Universitätsprofessor Dr. Guido Eilenberger

Bisher erschienene Werke:

*Averdiel-Bolwin*, Die Effizienz von  
Aktienbörsen  
*Beike · Barckow*, Risk-Management  
mit Finanzderivaten, 2. Auflage  
*Beyer*, Risikomanagement beim  
PKW-Leasing  
*Biermann*, Die Mathematik von  
Zinsinstrumenten  
*Blattner*, Internationale Finanzierung  
*Börner*, Strategisches Banken-  
management  
*Breit · Reinhart*, Finanzierung der  
Unternehmung: Zinsmanagement  
*Döhring*, Gesamtrisiko-Management  
von Banken  
*Dross*, Genußrechte  
*Dürr*, Investor Relations, 2. Auflage  
*Eilenberger*, Bankbetriebswirtschafts-  
lehre, 7. Auflage

*Eilenberger*, Betriebliche Finanzwirt-  
schaft, 6. Auflage  
*Herzberger*, Einführung in die  
Finanzmathematik  
*Jenkis*, Wohnungsbaufinanzierung  
*Knoppe*, Strategische Allianzen  
*Koch · Uhlmann · Weigert*, Lexikon  
der Lebensversicherung  
*Meise*, Realloptionen als Investitions-  
kalkül  
*Thoma*, Chaostheorie, Wirtschaft  
und Börse, 2. Auflage  
*Thoma*, Dynamische Prozesse in der  
Ökonomie und an den Finanz-  
märkten  
*Widdel*, Theorie und Praxis der  
Aktienpekulation

# Strategisches Bankmanagement

Ressourcen- und marktorientierte Strategien  
von Universalbanken

Von  
Privatdozent  
Dr. Christoph J. Börner

R. Oldenbourg Verlag München Wien

## **Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme**

Börner, Christoph J.:  
Strategisches Bankmanagement : ressourcen- und marktorientierte  
Strategien von Universalbanken / von Christoph J. Börner. –  
München ; Wien : Oldenbourg, 2000  
(Lehr- und Handbücher zu Geld, Börse, Bank und Versicherung)  
ISBN 3-486-25466-9

© 2000 Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH  
Rosenheimer Straße 145, D-81671 München  
Telefon: (089) 45051-0  
[www.oldenbourg-verlag.de](http://www.oldenbourg-verlag.de)

Das Werk einschließlich aller Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Gedruckt auf säure- und chlorfreiem Papier  
Gesamtherstellung: Druckhaus „Thomas Müntzer“ GmbH, Bad Langensalza

ISBN 3-486-25466-9

---

## Vorwort

Das marktwirtschaftliche System wird durch Wettbewerb geprägt. Banken werden in diesem System als wesentliche Akteure angesehen, wobei gleichzeitig eine zunehmende Kompetitivität des Finanzdienstleistungsmarktes konstatiert bzw. — allzu häufig — beklagt wird. Umso verwunderlicher erscheint es da, daß es in der betriebswirtschaftlichen Literatur kaum umfassende und fundierte Abhandlungen über Wettbewerbsstrategien von Banken und strategisches Bankmanagement gibt. In diese Lücke zielt die vorliegende Arbeit, die nun jedoch nicht das Ziel verfolgt, das gesamte Wissen des strategischen Management auf Banken zu übertragen oder für Banken zu konkretisieren. Sie soll vielmehr sowohl einem etwas weiter als auch etwas enger interpretierbaren Ziel zuarbeiten: Sie geht insofern über reines Bankmanagement hinaus, als zunächst auf allgemeinbetriebswirtschaftlicher Ebene die Vereinbarkeit der Ansätze von Porter und des resource-based view analysiert wird. Im konkreter bankbezogenen Teil soll sie insofern nicht die gesamte Bandbreite des strategischen Bankmanagement abdecken, als hier das aus dem allgemeinen Teil resultierende Rahmenmodell zur Integration beider Ansätze auf Banken angewendet wird.

Um darüber nachzudenken, ob und wie sich Unternehmen sowohl marktbezogen als auch ressourcenbezogen strategisch entwickeln und positionieren können, schein eine Bezugnahme auf Banken besonders reizvoll. Grund hierfür ist zum einen das oben konstatierte weitgehende Fehlen fundierter Literatur zu strategischen Fragen der Bankwirtschaft vor dem Hintergrund eines sich strukturell verändernden Finanzdienstleistungsmarktes. Zum anderen läßt sich wohl eine sehr weitgehende Homogenität der Basisstrategien in der deutschen Kreditwirtschaft feststellen, die im Widerspruch zum Anspruch des strategischen Management steht, uneinholbare Wettbewerbsvorteile zu erzielen. So weist eine Kernaussage dieser Arbeit — daß sich Unternehmen in einem dynamischen Umfeld auf der Basis ihrer jeweiligen Einzigartigkeiten weiterentwickeln und positionieren sollten — für Banken besondere Bedeutung auf. Aus dieser Aussage folgt im übrigen, daß es nicht die eine zielführende Strategie für Banken gibt, sondern daß es so viele sinnvolle Strategien geben kann, wie es Banken gibt. Diese Tatsache macht dem Planer — wie übrigens auch dem Autor — das Leben nicht unbedingt leichter, sie kann aber vielleicht dazu ermuntern, Banken auch im strategischen Kontext als Institutionen zu begreifen, die an sich einen Wert haben, der auch in Wettbewerbsvorteile übersetzt werden kann. Obwohl diese Aufforderung für alle Unternehmen gilt, scheint sie in der Bankwirtschaft besonders geboten, werden Banken doch in strategischer Hinsicht als sehr homogen wahrgenommen.

Die vorliegende Arbeit wurde unter der Überschrift „Marktpositionierung und Marktentwicklung von Banken — Entwicklung eines Rahmenkonzeptes zur Integration von resource-based view und Porters generischen Strategien und seine Anwendung auf deutsche Universalbanken“ im Wintersemester 1999/2000 von

der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln als Habilitationsschrift angenommen. Sie konnte nur dank tatkräftiger, sachkundiger und einfühlsamer Unterstützung entstehen. Für diese Unterstützung will ich mich gerne bedanken.

Einen besonderen Dank möchte ich dabei an meinen verehrten akademischen Lehrer und langjährigen Chef am Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Bankbetriebslehre, Herrn Professor Dr. Hans E. Büschgen, richten. Durch das Vertrauen, das er mir entgegengebracht hat, durch seine inhaltlichen Anregungen, die überall in die Arbeit eingeflossen sind, durch die Freiräume, die er mir gelassen hat, und nicht zuletzt durch seine aufmunternde Unterstützung ermöglichte er nicht nur unmittelbar das Entstehen dieser Arbeit, sondern eröffnete mir auch die Perspektive eines universitären Berufsweges. Herr Professor Dr. Thomas Hartmann-Wendels übernahm kurzfristig und wohlwollend das zweite Gutachten für diese Arbeit. Ich bin ihm dafür sehr zu Dank verpflichtet.

Ein großes Dankeschön geht auch an meine Kollegen am Bankseminar, die auf vielerlei Weise Anteil an der Entstehung meiner Arbeit hatten bzw. in zahllosen Gesprächen daran Anteil nehmen mußten. Sie trugen nicht nur durch fachliche Anregungen und Diskussionen zu meiner Arbeit bei, sondern schafften eine kreative Atmosphäre, die viele Ideen erst entstehen ließ.

Daß die Abfassung eines umfangreichen wissenschaftlichen Textes nicht ohne Unterstützung im privaten, familiären Umfeld gelingen kann, ist offensichtlich. Wenngleich ich das Einlösen daraus resultierender Dankeschulden in der Privatsphäre belassen will, sei dem Leser der Hinweis gegeben, daß ich diese Arbeit meiner Frau Regina und unseren Söhnen Georg und Johannes widme.

Christoph J. Börner

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
Abbildungsverzeichnis.....	XV
Abkürzungsverzeichnis.....	XVII
Literaturverzeichnis.....	419
Stichwort- und Personenregister.....	477

<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Konzeptionelle Grundlegung: Problemstellungen, Ziele und Aufbau der Arbeit.....	1
1.2 Materielle Grundlegung.....	4
1.2.1 Unternehmens-„Wettbewerb“ als Ausgangspunkt.....	4
1.2.2 Wettbewerb aus systemtheoretischer Sicht.....	7
1.2.3 Wettbewerb als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre.....	9
1.2.3.1 Ausgewählte Wettbewerbskonzepte der „älteren“ Betriebswirtschaftslehre.....	10
1.2.3.1.1 Wettbewerb bei Schmalenbach.....	11
1.2.3.1.2 Wettbewerb bei Gutenberg.....	12
1.2.3.2 Wettbewerb im Konzept des strategischen Management.....	14
1.2.3.2.1 Emergenz, Inhalte und Wettbewerbs- orientierung des strategischen Management.....	14
1.2.3.2.2 Strategie und Wettbewerbsvorteile.....	19
1.2.4 Wettbewerb als Gegenstand der Volkswirtschaftslehre.....	21
1.2.4.1 Freier Wettbewerb und vollständige Konkurrenz.....	23
1.2.4.2 Modelle der Markt- und Preistheorie.....	26
1.2.4.3 Industrieökonomische Wettbewerbskonzepte.....	29
1.2.4.3.1 Abgrenzung der Industrieökonomik.....	29
1.2.4.3.2 Entwicklung der Industrieökonomik.....	31
1.2.4.3.2.1 Klassische Industrieökonomik, workable competition und Harvard- School.....	31
1.2.4.3.2.2 Neuere Industrieökonomik, contest- able markets, Chicago-School und Neuklassische Ansätze.....	37

Allgemeiner Teil

**Entwicklung eines Rahmenmodells für Strategien zur Marktentwicklung und Marktpositionierung..... 50**

Aufgabenstellung des allgemeinen Teils ..... 50

**2 Porters Ansatz und der resource-based view als aktuelle Konzepte des strategischen Management..... 51**

2.1 Wettbewerbsvorteile und Strategien aus marktbezogener Sicht nach Porter..... 51

    2.1.1 Skizze des Ansatzes von Porter ..... 51

    2.1.2 Anwendungsbezug und Problemstellen des Ansatzes von Porter..... 60

2.2 Wettbewerbsvorteile und Strategien aus unternehmensbezogener Sicht nach dem resource-based view ..... 65

    2.2.1 Bedeutung und Charakteristika distinktiver Ressourcen als Anknüpfungspunkt des resource-based view ..... 65

    2.2.2 Kernkompetenzenperspektive ..... 76

    2.2.3 Metakompetenzenperspektive ..... 84

    2.2.4 Zwischenbewertung des ressourcen- und kompetenzorientierten Ansatzes ..... 88

    2.2.5 Erweiterte ressourcenorientierte Strategiekonzepte ..... 97

        2.2.5.1 Erweiterungen des resource-based view im exemplifizierenden Überblick ..... 97

        2.2.5.2 Die Marktentwicklungskonzeption von Hamel und Prahalad..... 102

            2.2.5.2.1 Ausgangsüberlegungen ..... 102

            2.2.5.2.2 Marktentwicklung als Abfolge ressourcenorientierter Wettbewerbsphasen ..... 104

            2.2.5.2.3 Bewertung und Anwendungsbereiche ..... 112

**3 Versuch eines integrierten Modells zur Formulierung von Strategien..... 118**

3.1 Problemstellung ..... 118

3.2 Evaluation literarischer Verknüpfungsansätze ..... 120

3.3 Definition von Verknüpfungsmöglichkeiten..... 125

3.4 Evaluation der Verknüpfungsdimensionen und Formulierung eines integrativen Modells ..... 127

3.4.1 Die marktlichen Dimensionen.....	127
3.4.1.1 Marktphase.....	127
3.4.1.2 Marktdynamik.....	129
3.4.2 Die zeitliche Dimension.....	132
3.4.3 Die objektbezogene Dimension.....	132
3.4.4 Strategische Perspektive.....	134
3.4.5 Marktentwicklung und Marktpositionierung im integrativen Modell.....	136

Spezieller Teil

**Anwendung, Konkretisierung und Überprüfung des Rahmenmodells  
für Universalbanken ..... 144**

Aufgabenstellung des speziellen Teils ..... 144

**4 Generischer Bankbegriff und Bankleistungserstellung aus  
ressourcen- und kompetenzorientierter Sicht ..... 146**

4.1 Die Bank als produktives System in traditioneller Sichtweise ..... 146

4.1.1 Abgrenzung der faktororientierten Sicht..... 146

4.1.2 Der liquiditätsmäßig-finanzielle Bereich als  
Bankenspezifikum ..... 149

4.1.3 Externe Faktoren als Dienstleistungsspezifika..... 152

4.2 Zum generischen Bankbegriff aus ressourcen- und kompetenz-  
orientierter Sicht ..... 154

4.2.1 Transaktionsvermittlung und Transformation als  
generische Handlungsfelder von Banken..... 157

4.2.2 Finanzkontrakte, Finanzdienstleistungen und Bank-  
leistungen in generischer Perspektive..... 164

4.2.3 Strukturierung von generischen Kompetenzfeldern in  
Banken ..... 166

4.2.3.1 Funktionen im Transaktions- und im Trans-  
formationsbereich ..... 166

4.2.3.1.1 Transaktionsbereich..... 166

4.2.3.1.2 Transformationsbereich ..... 168

4.2.3.2 Ableitung von generischen Kompetenzfeldern in  
Banken ..... 169

4.2.3.2.1 Transaktionsbereich..... 170

4.2.3.2.2 Transformationsbereich ..... 175

4.2.3.2.3 Führungs- und Infrastrukturbereich..... 176

4.2.3.3	Generisch-funktionale Wertkette von Banken .....	178
4.3	Fokussierung von Universalbanken.....	180
4.3.1	Charakteristika von Universalbanken.....	180
4.3.1.1	Methodische Bedeutung, Begriff und Typen der Universalbank.....	180
4.3.1.2	Universalbanken als diversifizierte Unternehmen.....	183
4.3.2	Markt- und ressourcenbezogene Beschreibung von Universalbanken .....	186
4.3.2.1	Marktleistungen und Marktsegmente von Universalbanken .....	186
4.3.2.2	Geschäftsfeldspezifische Wertschöpfung und Kompetenzfelder von Universalbanken.....	188
4.3.3	Struktur deutscher Universalbanken und ihr rechtlicher Bedingungsrahmen .....	189
4.4	Bestimmung homogener Branchendynamik .....	193
4.4.1	Metatrends mit Wirkungen auf den Finanzdienstleistungsmarkt.....	194
4.4.1.1	Informationstechnologischer Fortschritt.....	194
4.4.1.2	Globalisierung .....	195
4.4.1.3	Sozio-demographische Entwicklung .....	197
4.4.1.4	Sophistifizierung, Individualisierung und Dynamisierung der Nachfrage.....	198
4.4.2	Strategische Basistrends im Finanzdienstleistungsmarkt .....	198
4.4.2.1	Restrukturierung der Vertriebswege im Mengengeschäft.....	199
4.4.2.2	Verbriefung als Form der Disintermediation .....	201
4.4.2.3	Trend zum deal-based banking.....	205
4.4.2.4	Erhöhte Marktpreisvolatilität sowie Trend zu trading und treasury .....	208
4.4.3	Wettbewerbsintensivierung als Ursache und Wirkung strategischer Basistrends.....	210
<b>5</b>	<b>Phasen und Inhalte der Marktentwicklungsstrategien von Banken .....</b>	<b>213</b>
5.1	Identifikation von distinktiven Ressourcen und Kernkompetenzen .....	214
5.1.1	Evaluationsmuster.....	214
5.1.2	Exemplifizierung .....	220
5.1.2.1	Distinktive Ressourcen .....	220



5.3.4	Institutionelle Dimension: Ebene der Struktur- und Schnittstellengestaltung auf Gesamtbankebene .....	287
5.3.4.1	Interne organisatorische Strukturgestaltung.....	288
5.3.4.1.1	Divisionale Struktur als organisatorischer Status quo deutscher Universalbanken .....	288
5.3.4.1.2	Marktentwicklungsorientierte Modifikationen der divisionalen Organisation .....	292
5.3.4.1.2.1	Ressourceneffizienz der divisionalen Organisation .....	292
5.3.4.1.2.2	Markt- und ressourcenbezogene Organisationsformen: Matrixorganisation und Kompetenzzentren .....	294
5.3.4.2	Gestaltung der Schnittstellen zu anderen Unternehmen .....	307
5.3.4.2.1	Outsourcing und insourcing .....	307
5.3.4.2.2	Akquisitionen und strategische Allianzen.....	315
5.3.4.2.2.1	Fusionen und Übernahmen .....	315
5.3.4.2.2.2	Strategische Allianzen.....	317
5.3.4.3	Integration interner und externer Gestaltungsdimensionen .....	328
5.3.4.3.1	Die Bank im strategischen Netzwerk.....	328
5.3.4.3.2	Virtuelle Bank .....	336
5.3.4.4	Die Führungsfunktion in der marktentwickelnden Bank .....	341
5.3.5	Ausgewählte übergreifende organisatorische Implikationen der Marktentwicklungsstrategie .....	344
5.3.5.1	Implikationen der Ressourcenorientierung für die Unternehmensgröße der Bank .....	344
5.3.5.2	Implikationen der Ressourcenorientierung für die Diversifikation der Bank.....	350
5.3.5.2.1	Ressourcenorientierte Diversifikation innerhalb einer Universalbank.....	350
5.3.5.2.2	Ressourcenorientierte Diversifikation innerhalb des Finanzdienstleistungsmarktes („Allfinanz“).....	358
5.3.5.2.3	Ressourcenorientierte Diversifikation in Nichtfinanzdienstleistungsmärkte und Grenzen der Diversifikation.....	362

<b>6</b>	<b>Marktpositionierungsstrategien von Banken im Kontext ressourcenbasierter Marktentwicklung .....</b>	<b>368</b>
6.1	Bedeutung und Elemente der Marktpositionierung .....	368
6.2	Marktpositionierungsstrategien im emergierenden Markt .....	369
6.2.1	Bedeutung und Elemente der Positionierung im sich entwickelnden Markt .....	369
6.2.1.1	Exploratives Marketing .....	370
6.2.1.1.1	Bedeutung des frühzeitigen Markteintritts .....	370
6.2.1.1.2	Gewährleistung des Anwender-involvement bei Lern- und Innovationsprozessen als Kern des explorativen Marketing .....	372
6.2.1.2	Marktbesetzung .....	376
6.2.1.2.1	Eintritt in Kernmärkte .....	376
6.2.1.2.2	Markenpolitik .....	380
6.2.2	Kostenführerschaft- und Differenzierungsstrategien im Kontext des emergierenden Marktes .....	382
6.3	Marktpositionierungsstrategien in gereiften Märkten .....	384
6.3.1	Bedeutung und Kompatibilität der Marktpositionierungs- strategien im Kontext der Marktentwicklung .....	384
6.3.2	Ansätze der Marktpositionierung .....	385
6.3.2.1	Strategien für einen idiosynkratischen Marktauftritt .....	385
6.3.2.1.1	Bedeutung und Anwendungsmöglichkeiten der generischen Strategien bei ressourcen- orientierten Universalbanken .....	385
6.3.2.1.1.1	Differenzierungsstrategie .....	387
6.3.2.1.1.2	Kostenführerschaftsstrategie .....	389
6.3.2.1.1.3	Konzentrationsstrategie .....	394
6.3.2.1.2	Kombination generischer Strategien bei ressourcenorientierten Universalbanken .....	397
6.3.2.2	Dezentrale Ressourcenqualifikation durch qualitätsorientierte Lernprozesse .....	404
6.3.2.2.1	Bezüge zwischen Ressourcenevaluation und -qualifikation sowie Bankleistungsqualität .....	404
6.3.2.2.2	Qualitätsmessung und Ressourcenevaluation .....	406

<b>7 Resumee .....</b>	<b>416</b>
Literaturverzeichnis .....	419
Stichwort- und Personenregister .....	477

---

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Schematisierte Entwicklung volkswirtschaftlicher Wettbewerbskonzepte .....	22
Abb. 2:	Struktur-Verhalten-Ergebnis-Paradigma nach Carlton und Perloff .....	32
Abb. 3:	Wettbewerbskräfte in einer Branche .....	52
Abb. 4:	Wettbewerbsstrategien nach Porter in einem weiten Marktfeld .....	54
Abb. 5:	Wertkette nach Porter .....	57
Abb. 6:	Überblick über terminologische Abgrenzungen des Ressourcenbegriffs .....	67
Abb. 7:	Merkmale distinktiver Ressourcen .....	75
Abb. 8:	Systematik von (distinktiven) Ressourcen .....	77
Abb. 9:	Ressourcenorientierte Strategieformulierung nach Grant im Überblick .....	98
Abb. 10:	Phasenabfolge im Wettbewerbskonzept nach Hamel und Prahalad .....	105
Abb. 11:	Ansatzpunkte des Ressourcen-leverage nach Hamel und Prahalad .....	108
Abb. 12:	Flaggenmarke nach Hamel und Prahalad .....	110
Abb. 13:	Integrationskonzept von Rühli .....	122
Abb. 14:	Integrationskonzept von Hinterhuber .....	124
Abb. 15:	Systematik bankbetrieblicher Produktionsfaktoren .....	154
Abb. 16:	Funktional-generische Wertkette einer Bank .....	179
Abb. 17:	Systematisierung der Subtypen von Universalbanken .....	182
Abb. 18:	Typisierte Geschäftsfelder einer Universalbank .....	187
Abb. 19:	Vertriebswege bei Banken im Überblick .....	200
Abb. 20:	Zunehmende Wettbewerbsintensität am Bankleistungsmarkt .....	211
Abb. 21:	Ressourcen- und Kompetenzenportfolio .....	218
Abb. 22:	Generische Kompetenzen, distinktive Ressourcen und Kernkompetenzen bei Banken .....	219
Abb. 23:	Nutzung der Kernkompetenzen Finanzmarktverständnis und Marktzugang .....	264
Abb. 24:	Beispiel einer markt- und ressourcenorientiert organisierten Bank ..	299
Abb. 25:	Das Gap-Modell der Dienstleistungsqualität .....	407



---

## Abkürzungsverzeichnis

Aufl.	Auflage
BfuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
bum	bank und markt
bzw.	beziehungsweise
CMR	California Management Review
d. V.	der Verfasser
DB	Die Bank
DBW	Die Betriebswirtschaft
EMJ	European Management Journal
f.	folgende
ff.	fortfolgende
ggfs.	gegebenenfalls
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
H.	Heft
HBR	Harvard Business Review
hrsg.	herausgegeben
JBF	Journal of Banking and Finance
JMCB	Journal of Money, Credit, and Banking
JoM	Journal of Management
JoMS	Journal of Management Studies
KAGG	Gesetz über Kapitalanlagegesellschaften
KWG	Gesetz über das Kreditwesen
MKQ	The McKinsey Quarterly
MuB	Mitteilungen und Berichte. Institut für Bankwirtschaft und Bankrecht an der Universität zu Köln — Abteilung Bankwirtschaft
Nr.	Nummer
S.	Seite(n)
SMJ	Strategic Management Journal
VAG	Gesetz über die Versicherungsaufsicht
Vgl.	Vergleiche
WpHG	Gesetz über den Wertpapierhandel
z.B.	zum Beispiel
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfgK	Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen



---

# 1 Einleitung

## 1.1 Konzeptionelle Grundlegung: Problemstellungen, Ziele und Aufbau der Arbeit

Die deutsche Bankwirtschaft befindet sich derzeit in einem Umbruch, der häufig als grundlegend apostrophiert wird, weil er eine Abkehr von tradierten Strukturen herbeiführt. Aus vielen Anzeichen für diesen Umbruch seien exemplarisch zwei interdependente Entwicklungslinien herausgegriffen: Zum einen wird die Struktur des traditionellen Filialnetzes angesichts neuartiger Technologien an der Kunde-Bank-Schnittstelle in Frage gestellt, weil solche Technologien intensives direct banking mittels Telephone und personal computer ermöglichen. Zum anderen lösen sich durch die kundengruppen- und leistungsgruppenspezifische Ausrichtung der Banken die typischen Organisationsmuster der Universalbankstrukturen auf; sie werden zunehmend durch eine Vielzahl „multispezialisierter“ Einheiten ersetzt. Was im Zusammenhang mit solchen Veränderungstendenzen auffällt und den ersten Ausgangspunkt der vorliegenden Untersuchung bildet, ist, daß sich — allenfalls durch bankengruppenspezifische Unterschiede gekennzeichnet — nahezu alle deutschen Universalbanken in bezug auf diese Veränderungen gleichartig verhalten. Ist diese Tatsache sicherlich auch eine Frage des gewählten Maßstabs, so läßt sich doch so etwas wie ein „Lemming-Verhalten“ konstatieren. Ein solches Verhalten widerspricht ganz offensichtlich dem, was in der Literatur als Nukleus strategischer Entscheidungen gesehen wird: dem Erreichen dauerhafter Wettbewerbsvorteile gegenüber den Konkurrenten.

Wenngleich eine solche in allen Banken tendenziell gleichartige Strategieformulierung naturgemäß auch Ausfluß der Tatsache ist, daß die Banken sich gleichartigen Umfeldbedingungen bzw. Umfeldveränderungen gegenübersehen, ist mithin festzustellen, daß die Gleichartigkeit der auf dieses Umfeld gerichteten Strategien die einzelnen strategischen Überlegungen entwertet, weil spezifische Wettbewerbsvorteile, die über eventuell erreichbare Pioniergewinne aus der schnelleren Umsetzung der Strategie hinausgehen, nicht zu erkennen sind. Da dieses Verhalten nicht zielführend sein kann, ist zu fragen, ob und wie sich „im Strom“ der Umfeldveränderungen in der Bankwirtschaft spezifische Wettbewerbsvorteile erzielen lassen. Diese Frage verdient vor dem Hintergrund der Tatsache besondere Aufmerksamkeit, daß umfassende konzeptionelle Ausführungen zum strategischen Management bei Banken selten sind.

Damit gelangt man zum zweiten Ausgangspunkt der folgenden Untersuchung. Dieser liegt auf der theoretisch-konzeptionellen Ebene: Seit einigen Jahren werden auf branchenübergreifender Ebene neben dem lange Zeit dominierenden „industriökonomischen“ Ansatz des strategischen Management — der noch genau-

er zu paraphrasieren und zu differenzieren sein wird — in der Literatur zum strategischen Management Ansätze diskutiert und herausgearbeitet, die auf unternehmensspezifische Wettbewerbsvorteile abstellen. Quellen für solche Wettbewerbsvorteile werden in dem einzigartigen Ressourcenportofolio von Unternehmen gesehen. Vielfältig diskutiert, aber noch nicht abschließend geklärt ist die Frage, in welcher Beziehung beide Sichtweisen — „industriökonomische“ Perspektive und „resource-based view“ — zueinander stehen und ob bzw. wie sich beide Ansätze integrieren lassen.

Die vorliegende Arbeit soll also zweierlei leisten: Sie soll zum einen Möglichkeiten aufzeigen, wie Banken in ihrem spezifischen aktuellen Bedingungsrahmen Strategien formulieren können. Sie bedient sich dabei sowohl des „industriökonomischen“ Ansatzes — genauer: des Ansatzes von PORTER<sup>1</sup> — als auch des resource-based view. Deshalb soll zum zweiten die Stellung beider Ansätze diskutiert und ein „integratives“ Rahmenmodell skizziert werden. Diese Ausführungen bewegen sich auf allgemeiner Ebene: Einerseits beziehen sie sich auf jegliche Unternehmen, andererseits weisen sie ein vergleichsweise hohes Abstraktionsniveau auf. Die Anwendung des Rahmenmodells auf Banken stellt insofern die Konkretisierung dieses Rahmenmodells dar.

Aus diesen Überlegungen folgt schon der Aufbau der Arbeit: In einem ersten Teil wird das integrative Rahmenkonzept entwickelt. An diesen „allgemeinen“ Teil schließt sich ein „spezieller“ Teil an, in dem das Rahmenkonzept auf Banken angewendet wird.

Der allgemeine Teil führt zunächst in das Gebiet des strategischen Management ein und grenzt die im weiteren Verlauf gewählte Perspektive ab. Daran anschließend werden Basiskonzepte der Industrieökonomik skizziert und hinsichtlich ihrer Beziehungen zum strategischen Management diskutiert. Dabei wird auch der Wettbewerbsprozeß zwischen Unternehmen deutlicher, der vorab — noch im Einleitungsteil — bereits umrissen wird. Als Ausfluß industriökonomischer Überlegungen, der Industrieökonomik allerdings vom Kern her nur noch bedingt zuzurechnen, wird dann das Konzept der generischen Strategien erläutert, das von PORTER formuliert wurde. Dieses, vorab kritisch bewertete Konzept — und damit nicht industriökonomisch orientierte Ansätze insgesamt — stellt dann einen Bestandteil des zu formulierenden Rahmenmodells dar. Im Anschluß an die Vorstellung des PORTERSchen Modells werden die Ansätze aufgezeigt, die den resource-based view ausmachen. Da der resource-based view sich teilweise über eine scharfe Gegenüberstellung zu den industriökonomischen Ansätzen bzw. zu PORTERS Konzept definiert, werden an dieser Stelle auch bereits die Beziehungen zwischen beiden Denkrichtungen angesprochen. Bevor aber die Integrationsmöglichkeiten evaluiert werden, sollen zunächst spezielle Konzepte innerhalb des

---

1 Vgl. vor allem Porter (1999a) und Porter (1999b).

resource-based view vorgestellt werden. Dies sind der Kernkompetenzenansatz sowie ein Konzept von HAMEL und PRAHALAD, welches den resource-based view in den Kontext langfristiger Strategien zur Entwicklung neuer Märkte setzt.<sup>2</sup> Letztgenanntes Konzept wird dann — kritisch bewertet — dem weiteren zugrunde gelegt. Der allgemeine Teil der vorliegenden Arbeit endet mit der schon mehrfach angesprochenen Bewertung von Integrationsmöglichkeiten und der Skizze eines integrativen Rahmenkonzepts für die ressourcen- wie marktorientierte Strategieformulierung. Hierbei werden „Marktentwicklungsstrategien“, die auf der Gesamtunternehmensebene der ressourcenbasierten Beeinflussung von Marktstrukturen dienen, abgegrenzt von „Marktpositionierungsstrategien“, die auf Geschäftsbereichsebene der Positionierung in emergierenden oder bestehenden Marktstrukturen dienen. Auf dieser Ebene werden die — adaptierten — generischen Strategien nach PORTER eingebunden, während die Marktentwicklungsstrategie in der Struktur an das Konzept von HAMEL und PRAHALAD — das vor allem in phasenbezogener Hinsicht als Orientierungsrahmen dient — angelehnt ist.

Im speziellen Teil wird das zuvor entwickelte, vergleichsweise abstrakte Rahmenmodell ausgefüllt. Wenn sich diese Ausführungen auf Universalbanken deutschen Typs beziehen, wendet sich die Arbeit der Ausgangsfrage nach spezifischen, dauerhaften Wettbewerbsvorteilen bei Banken angesichts zunehmender Umfeldynamik zu. Gleichzeitig wird deutlich, daß dieser Teil in bezug auf das allgemeinere Rahmenmodell exemplarischen Charakter hat. Der spezielle Teil beginnt mit Ausführungen zur Kennzeichnung von Banken — speziell der genannten Universalbanken deutscher Prägung — aus ressourcenorientierter Perspektive; dabei sind auch Abgrenzung und Strukturierung der Umfeld- und Marktveränderungen zu leisten. Dann werden die Möglichkeiten erläutert, die Banken für eine Marktentwicklungsstrategie haben. Dabei steht zunächst die Exemplifizierung von distinktiven Ressourcen und Kernkompetenzen auf idiosynkratischer Ebene im Vordergrund, ehe Branchenvorausblicke als Szenarien für künftige, anvisierte Marktstrukturen aufgezeigt werden. Im folgenden Kapitel werden die Entscheidungen diskutiert, die Banken im Zuge einer Marktentwicklungsstrategie treffen müssen. Hierbei steht der Entwurf einer organisatorischen Rahmenstruktur im Mittelpunkt, die gleichermaßen eine Markt- wie eine Ressourcenorientierung ermöglicht. Das letzte Kapitel — vor dem eigentlichen Resumee — der vorliegenden Arbeit wendet sich der Konkretisierung der Marktpositionierungsstrategien zu. Hierbei wird die Marktpositionierung zum einen als letzte Phase einer Marktentwicklung verstanden. Zum anderen werden auf der Grundlage der generischen Strategien von PORTER Marktpositionierungsstrategien für gereifte Märkte vorgestellt.

---

2 Vgl. Hamel/Prahalad (1994).

## 1.2 **Materielle Grundlegung**

### 1.2.1 **Unternehmens-„Wettbewerb“ als Ausgangspunkt**

„Wettbewerb“ ist ein Terminus, der in vielfältigen Zusammenhängen verwendet wird: So findet er sich nicht nur in bezug auf den direkten Vergleich physischer oder intellektueller Leistungsfähigkeit von Personen oder Institutionen, wie im Sport oder bei öffentlichen Ausschreibungen, sondern es wird auch die gesamte Gesellschaftsordnung in einen kompetitiven Zusammenhang gebracht, wenn von der „Leistungs-“ oder „Wettbewerbsgesellschaft“ gesprochen wird — häufig übrigens mit diskreditierender Intention. Wettbewerb wird hierbei als Ermittlung eines Leistungsgefälles der Wettbewerber aufgefaßt.<sup>3</sup> In keinem der genannten Lebensbereiche ist der Begriff des Wettbewerbs jedoch in dem Maße omnipräsent wie in der wirtschaftlichen Sphäre. Obwohl Wettbewerb damit aufs Ganze betrachtet keineswegs ein originär wirtschaftlicher Tatbestand ist, wird er hier nur im Hinblick auf die wirtschaftliche Sphäre betrachtet.

Dabei muß aber konstatiert werden, daß innerhalb dieser Sphäre eine einheitliche Begriffsabgrenzung — wie so oft in den Wirtschaftswissenschaften — fehlt.<sup>4</sup> Trotzdem sollte offensichtlich sein, daß Wettbewerb aber in einer engen — nach Ausmaß und Richtung noch zu konkretisierenden — Beziehung zur marktwirtschaftlichen Ordnung steht. Zwar rivalisieren auf einer sehr abstrakten — zugegebenermaßen selten betrachteten — Ebene bei jeglichem Wirtschaften Bedürfnisse um Erfüllung miteinander, wenn man Wirtschaften als Wählen<sup>5</sup>, d.h. als Entscheiden über knappe Güter versteht. Hiervon geht Rivalität zwischen den Anbietern um die begrenzte Nachfrage aus. Die Knappheit der Güter intendiert schließlich, daß bei ihrer Allokation weder alle Bedürfnisse einer Person noch die Bedürfnisse verschiedener Personen gleichermaßen befriedigt werden können. Diese Rivalität ist mithin nicht nur Kennzeichen marktwirtschaftlichen Wirtschaftens. Der Allokationsmechanismus differiert jedoch bei verschiedenen Wirtschaftsordnungen: In marktwirtschaftlichen Ordnungen wird diese Rivalität als Wettbewerb der Bedürfnisse frei über die Märkte ausgetragen, während etwa in den Zentralverwaltungswirtschaften — soweit sie noch existieren — die Güterallokation auf administrativem Wege erfolgt. Nur der erste Fall, die marktmäßig,

---

3 Vgl. Helmstädter (1990), S. 161.

4 Ausführlich zu den Schwierigkeiten einer konsistenten Abgrenzung des Wettbewerbsbegriffs vgl. Herdzina (1999), S. 7ff., und Bartling (1980), S. 10f., der von einer „inzwischen fast babylonischen Sprachverwirrung“ spricht.

5 Vgl. Schmalenbach (1956), S. 126.

durch private, dezentrale Entscheidungen ausgetragene Rivalität, soll in einer ersten Eingrenzung als Wettbewerb bezeichnet werden.<sup>6</sup>

Wettbewerb kann somit in einer ersten Annäherung allgemein als das autonome Streben von zwei oder mehr Personen, Gruppen oder Institutionen definiert werden, durch wirtschaftliches Handeln ein Ziel zu erreichen, wobei der Zielerreichungsgrad mit dem Zielerreichungsgrad des anderen in der Regel negativ korreliert.<sup>7</sup> In einer den marktwirtschaftlichen Kontext bewußt prononcierenden Perspektive wird Wettbewerb auch als der in der Zeit ablaufende Prozeß mit zielgerichteter Aktivität verstanden, mit dem das selbständige Streben sich gegenseitig im Markterfolg beeinflussender Anbieter oder Nachfrager beschrieben wird, Geschäftsverbindungen durch Einräumen möglichst günstiger Geschäftsbedingungen zu erlangen.<sup>8</sup>

Betrachtet man Unternehmen als Akteure im (markt-) wirtschaftlichen Prozeß, setzt Wettbewerb demnach voraus, daß Unternehmen im Zeitablauf selbständig und selbstbezogen — zielgerichtet — handeln<sup>9</sup> und daß es andere Unternehmen gibt, die von diesen Handlungen beeinflußt werden.<sup>10</sup> Hieraus können zwei sehr wesentliche Merkmale des Wettbewerbs abgeleitet werden: zum einen sein Charakter als dynamischer, zum anderen als interaktiver Prozeß.

Einen Begriff oder ein gedankliches Konstrukt mit dem Präfix „dynamisch“ zu verstehen, heißt, ein bewegtes, Einwirkungskräften ausgesetztes Objekt betrachten zu wollen. Unabdingbar mit dieser Perspektive verbunden ist eine Zeitraumbeurteilung. Wenn Wettbewerb also als ein dynamisches Phänomen zu begreifen ist, sind Veränderungen im Zeitablauf zu beobachten. Diese ergeben sich zum einen im Unternehmen selbst — eine einzelwirtschaftliche Perspektive einnehmend — und zum anderen im Bereich der auf das Unternehmen einwirkenden Kräfte, wobei in diesem Bereich nicht nur die wettbewerblichen Anstrengungen der anderen Unternehmen, sondern auch wettbewerbsexogene Veränderungen bei den

---

6 Vgl. z.B. Woll (1994), S. 268: „Es gibt keine Wettbewerbswirtschaft ohne persönliche Freiheit und keine persönliche Freiheit ohne Wettbewerbswirtschaft.“ Vgl. auch Clark (1961), S. 9.

7 Schmidt, I. (1999), S. 1f.

8 Aberle (1980), S. 10.

9 Wenn hier von Unternehmen oder Banken als „überlegenden“ Entscheidungsträgern gesprochen wird, tritt der Tatbestand, daß Entscheidungen in solchen Unternehmen nur von einzelnen Personen oder insbesondere dem aus mehreren Personen bestehenden Leitungsgremium, nicht aber von der Institution als solcher getroffen werden, gegenüber einer externen, die Institution als homogene Einheit wahrnehmenden Perspektive zurück. Diese Perspektive wird an anderer Stelle einer differenzierteren Betrachtungsweise weichen.

10 Easton (1990), S. 57ff., stellt heraus, daß die Beziehungen zwischen konkurrierenden Unternehmen nicht immer dem wettbewerblichen Muster entsprechen müssen; er erkennt neben competition noch conflict, coexistence, cooperation und collusion als weitere mögliche Dimensionen solcher Beziehungen.

Umfeldfaktoren — z.B. im rechtlichen Bedingungsrahmen oder bei den Präferenzordnungen der Nachfrager — zu beachten sind. Aus der dynamischen Dimension von Wettbewerb folgt zwangsläufig, daß die in einem bestimmten Zeitpunkt beobachtbare Wettbewerbssituation immer auch Reflex historischer Entwicklungen ist. Insofern lassen sich Anfang und Ende des Wettbewerbs zeitlich nicht bestimmen; Wettbewerb ist mithin ein zeitlich offener Prozeß.

Dadurch, daß von Unternehmen Anstrengungen zur Zielerreichung ausgehen, die direkt oder indirekt, bewußt oder ungewollt auf den Zielerreichungsgrad anderer Unternehmen einwirken, und umgekehrt andere Unternehmen im Bemühen um Zielerreichung auf das betrachtete Unternehmen einwirken, wobei auch die gegenseitige Beeinflussung bei den eigenen Anstrengungen — defensiv oder offensiv — berücksichtigt wird, ergibt sich ein komplexes Wirkungsgeflecht im Zeitablauf: eine Interaktion zwischen den Wettbewerbern.

Resultat des Wettbewerbs — sofern man ein solches als zeitpunktbezogenes Konstrukt innerhalb des vom Anfang und vom Ende her grundsätzlich offenen, zeitraumbezogen zu betrachtenden Wettbewerbsprozesses überhaupt bestimmen kann — ist die Güterallokation. Diese entscheidet zum einen über die Befriedigung der Bedürfnisse der Nachfrager; zum anderen bestimmt der mit der Güterallokation einhergehende marktmäßige Absatzvorgang das Ausmaß der unternehmerischen Zielerreichung. Bei aggregierter Betrachtung ist somit das Maß der gesamtwirtschaftlichen Wohlfahrt das Wettbewerbsergebnis, während bei einzelbetrieblicher Betrachtung die (Gewinn-) Situation des Unternehmens durch den Wettbewerbsprozeß bestimmt wird.

An diese Unterscheidung zwischen gesamtwirtschaftlicher und einzelwirtschaftlicher Perspektive anknüpfend, kann zwischen wettbewerbsbezogener (Volks-) Wirtschaftspolitik und wettbewerbsbezogener Unternehmenspolitik unterschieden werden. Diese Differenzierung schlägt sich insbesondere auch in Literatur, Forschung und Lehre nieder, wobei sie allerdings — vor allem im Hinblick auf die „Industrieökonomik“ und deren Implikationen für das strategische Management — noch der weitergehenden Erläuterung und Differenzierung bedarf. Bevor diesbezügliche Ausführungen erfolgen, sind noch Hinweise auf eine systemorientierte Paraphrasierung von Wettbewerbsprozessen zu geben.

Solche Hinweise erscheinen — auch in einer Arbeit, die sich nicht primär systemtheoretisch versteht — sinnvoll, weil sie eine allgemeine Kennzeichnung der wesentlichen Faktoren und Wirkungszusammenhänge bei Wettbewerbsprozessen ermöglicht,<sup>11</sup> die als Referenzpunkt für die Reflexion verschiedener Ansätze auf einzel- und gesamtwirtschaftlicher Ebene taugt. Zum anderen wurden eben bei den Ausführungen zum Vorverständnis von Wettbewerb zwei Attribute

---

11 Lampe (1979), S. 21.

---

eingeführt, die sehr weitgehend auch in der Systemtheorie Verwendung finden: der prozessuale und der interaktive Charakter von Wettbewerb.

### 1.2.2 Wettbewerb aus systemtheoretischer Sicht

Die „Systemtheorie“ versucht, Wirklichkeiten dadurch zu beschreiben, daß der Betrachtungsgegenstand als eine Gesamtheit modelliert wird, die aus einzelnen Elementen besteht, welche in Beziehungen untereinander stehen oder Beziehungen zueinander aufnehmen können. Da die Systemtheorie sich als „Metatheorie“ versteht, wendet sie sich — ausgehend von der Beobachtung biologischer Evolutionsprozesse — natürlichen und künstlichen sowie ideellen und realen „Gesamtheiten“ zu. In den Wirtschaftswissenschaften kamen systemtheoretische Ansätze vor allem in den siebziger Jahren zur Anwendung; obwohl sich einige der damaligen Hoffnungen — etwa in Richtung von Interdisziplinarität — offenkundig nicht erfüllt haben, hat sich eine systemorientierte Pronconierung in vielen Teilbereichen der Wirtschaftswissenschaften doch etablieren können.

Bei systemorientierter Betrachtung von Wettbewerb werden zumeist Unternehmen als Elemente definiert, also als die kleinste, für den Untersuchungszweck nicht weiter aufgespaltete, interessierende Einheit abgegrenzt. Sie bilden in ihrer Gesamtheit zusammen mit den nachfragenden Haushalten das System „Wirtschaft“, welches je nach Betrachtungsinteresse als „Weltwirtschaft“ oder als (binnenländische) „Volkswirtschaft“ verstanden werden kann, wobei die Volkswirtschaft ein Subsystem der Weltwirtschaft ist. Ebenso kann ein System „Markt“ definiert werden als Subsystem der Volkswirtschaft, in dem Angebot und Nachfrage nach einem mehr oder minder homogenen Wirtschaftsgut aufeinandertreffen. Wie ein solcher Markt ökonomisch abzugrenzen wäre, muß hier nicht vertieft werden. In diesem Markt stehen sich die Anbieter und die Nachfrager dieses Gutes „gegenüber“, also in Beziehung miteinander; aber auch die Anbieter, wie die Nachfrager, sind über Beziehungen untereinander verknüpft. Solche Beziehungen liegen immer dann vor, wenn direkte und indirekte Abhängigkeitsverhältnisse zwischen den Elementen bestehen, die das Verhalten der einzelnen Elemente und das Verhalten des Systems beeinflussen.<sup>12</sup>

Typischerweise wird sowohl das System „Volkswirtschaft“ als auch das System „Markt“ durch verschiedene Dimensionen charakterisierende Attribute beschrieben:

- als ein offenes, d.h. Beziehungen zu seiner Umwelt aufweisendes,
- dynamisches, d.h. insbesondere: verschiedene Verhaltensweisen zulassendes,
- zweckorientiertes, d.h. einen meßbaren output erbringendes,
- komplexes, d.h. eine Vielzahl von Beziehungen beinhaltendes,

---

12 Vgl. Lampe (1979), S. 27f.

- probabilistisches, d.h. vom Verhalten her unbestimmtes, allenfalls stochastisch erfassbares<sup>13</sup>, und
- kybernetisches, d.h. sich selbst regulierendes,
- soziales System.<sup>14</sup>

Auf Grundlage dieser Systemmerkmale und als Basis einer Wettbewerbsintensität konzeptualisierenden Untersuchung nähert sich LAMPE in zwei Schritten einem systemtheoretischen Verständnis von Wettbewerb:<sup>15</sup>

- (1) Zunächst definiert er Wettbewerb als Systemeigenschaft; er spricht zur Pointierung dieser Sichtweise von „Wettbewerbsfähigkeit“ des Systems. Diese liegt dann vor, wenn die Systemelemente untereinander und/oder das System mit einem anderen System in „Wettbewerbsbeziehungen“ stehen.
- (2) „Wettbewerbsbeziehungen“ bringen dabei als Beziehungen direkte und indirekte Abhängigkeitsverhältnisse zum Ausdruck. Das Präfix „Wettbewerb–“ zeichnet nach LAMPE Beziehungen dann aus, wenn Zielkonflikte zwischen den Systemelementen bestehen oder möglich sind. Zielkonflikte bestehen bzw. sind möglich in drei Konstellationen:
  - (a) Die Elemente verfolgen verschiedene, antinome Ziele;<sup>16</sup>
  - (b) die Elemente verfolgen die gleichen Ziele, wobei die Zielerreichung des einen Elements mit der Zielerreichung des/der anderen Element(e) ex ante und ex post negativ korreliert;
  - (c) die Elemente verfolgen die gleichen Ziele, wobei die Zielerreichung der Elemente ex post unabhängig voneinander ist — oder gar positiv korreliert —, jedoch ex ante Unsicherheit über die Korrelation besteht.<sup>17</sup>

---

13 Die Unterscheidung zwischen tatsächlicher und nur aufgrund fehlender Kenntnisse über das System als solche erscheinender Probabilistik sei hier vernachlässigt, weil bei der wirtschaftswissenschaftlichen Modellformulierung, der die Systemdefinition subsumiert werden kann, immer Komplexität reduziert werden soll und somit mitunter Verhaltensweisen des Systems bzw. seiner Elemente möglicherweise determinierende Zusammenhänge bewußt ausgegrenzt werden können.

14 Lampe (1979), S. 30.

15 Vgl. Lampe (1979), S. 40ff.

16 Den Sachverhalt der Verfolgung verschiedener Ziele führt Lampe nicht weiter aus, obwohl er der abgrenzenden Erläuterung bedarf. Lampe unterscheidet auch nicht zwischen Anbietern und Nachfragern, wodurch offen bleibt, ob ein Wettbewerbssystem nur auf der Anbieterseite besteht oder ihm auch die Nachfrager angehören. Im letzten Fall lägen aber immer zumindest zwei verschiedene Ziele vor: das der Anbieter nach Gewinnmaximierung und das der Nachfrager nach Nutzenmaximierung.

17 Es ist auch der umgekehrte Fall denkbar, daß ex ante eine negative Korrelation angenommen wird, ex post aber Unabhängigkeit bzw. eine positive Korrelation besteht. Auch dann liegt eine „Wettbewerbsbeziehung“ vor.

LAMPE weist darauf hin, daß zielgerichtetes — im hier betrachteten Zusammenhang also unternehmerisches — Handeln immer vor dem Hintergrund von Unsicherheit geschieht; insofern werden Wettbewerbsbeziehungen der letztgenannten Form, die eine indirekte Abhängigkeit zwischen den Elementen beinhalten, vergleichsweise häufig die Realität abbilden. Solche Wettbewerbsbeziehungen, also tatsächliche oder vermeintliche Abhängigkeiten bei der Zielerreichung, führen zu einer Abfolge von Ereignissen im System, die durchaus systemverändernd wirken kann.<sup>18</sup> LAMPE definiert demgemäß: „Entsprechende Prozesse der oben geschilderten Art sollen als Wettbewerbsprozesse, deren Träger als Wettbewerber [...] und diese wiederum als Elemente eines Wettbewerbssystems bezeichnet werden.“<sup>19</sup> LAMPE verzichtet mithin darauf, den Terminus Wettbewerb als solchen zu definieren, er kennzeichnet vielmehr dessen verschiedene Dimensionen.<sup>20</sup> Gleichwohl wird deutlich, daß systemtheoretische Ansätze geeignet sein können, das reale Phänomen wirtschaftlichen Wettbewerbs abzubilden; sie sind dagegen wenig geeignet, Prognosen über das Wettbewerbsergebnis abzuleiten.<sup>21</sup>

### 1.2.3 Wettbewerb als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre

Auf betriebswirtschaftlicher Ebene steht bei wettbewerbsbezogenen Analysen die Erreichung betrieblicher Ziele durch das Treffen unternehmerischer Entscheidungen im Vordergrund. Die Befriedigung von Nachfrager-Bedürfnissen wird hierbei zwar — zumeist als *conditio sine qua non* — betrachtet; es wird aber überwiegend nicht die Steigerung oder Erhaltung von Wettbewerb der gesamtwirtschaftlichen Wohlfahrt wegen in den Mittelpunkt gestellt, sondern untersucht, wie durch unternehmenspolitische Entscheidungen der einzelwirtschaftlichen Zielerreichung zugearbeitet und zu diesem Zwecke die Tatsache des Wettbewerbs mit anderen Unternehmen angemessen berücksichtigt werden kann.

Wird hierbei — einerseits — auf Modelle der Markt- und Preistheorie zurückgegriffen, die an der Schnittstelle zwischen Betriebswirtschafts- und Volkswirtschaftslehre stehen und die an anderer Stelle noch kurz aufzugreifen sind, so ste-

---

18 Lampe kennzeichnet den Wettbewerbsprozeß nicht explizit als interaktiven Prozeß. Aus der Betonung der — wechselseitigen — Abhängigkeiten und der zeitraumbezogenen Betrachtung ergibt sich die Interaktion zwischen den Systemelementen jedoch zwangsläufig.

19 Lampe (1979), S. 46f.

20 Im weiteren Verlauf seiner Untersuchung erörtert Lampe zunächst, wie sich die bei der Abfassung seiner Arbeit (1979) vorliegenden, wesentlichen literarischen Wettbewerbskonzepte mit der o. a. systemorientierten Betrachtungsweise in Zusammenhang bringen lassen; dann entwirft er das „Konzept des Wettbewerbsraums“ als Konkretisierung eines Wettbewerbssystems. In einem zweiten und einem dritten Teil erläutert er die Wettbewerbsintensität aus vornehmlich wirtschaftstheoretischer Sicht und diskutiert sie aus wirtschaftspolitischer Perspektive; vgl. Lampe (1979), S. 18f.

21 Vgl. Herdzina (1988), S. 45f.

hen Preis- oder Preis-Mengen-Entscheidungen im Vordergrund, die aufgrund aus der Marktform abgeleiteter Überlegungen zur Reagibilität der Nachfrage auf die eigenen Entscheidungen und auf die Entscheidungen der Wettbewerber getroffen werden. Daneben finden sich andererseits originär betriebswirtschaftliche Überlegungen und Modelle, die weniger Preis- oder Preismengenentscheidungen fokussieren, sondern auf unternehmerisches Verhalten insgesamt oder andere Teilbereiche als den engen Ausschnitt der Preis-Mengen-Politik abstellen. Diese Ansätze werden heutzutage regelmäßig in die Kategorie der für die Betriebswirtschaft vergleichsweise neuen „strategischen“ Überlegungen eingeordnet. Strategisches Denken hat — zumindest als geschlossenes, gegenüber der taktischen Ebene bewußt abgegrenztes Konzept — erst seit den siebziger Jahren Einzug in die betriebswirtschaftliche Theorie und in die unternehmerische Praxis gehalten. Bevor strategisches Management in der Betriebswirtschaftslehre reüssierte, schlugen sich wettbewerbspolitische Überlegungen aus Unternehmenssicht in den allgemeineren betriebswirtschaftlichen Modellen und Theorien nieder, die naturgemäß keine explizite Subsumption der betrachteten Entscheidungen zu den strategischen oder taktischen Entscheidungen nehmen konnten. Zu konzedieren ist aber, daß die früheren betriebswirtschaftlichen Wettbewerbskonzepte durchaus wesentliche Elemente der heute als „strategisch“ bezeichneten Parameter ansprechen.

### 1.2.3.1 Ausgewählte Wettbewerbskonzepte der „älteren“ Betriebswirtschaftslehre

Wettbewerb als Grundtatbestand des unternehmerischen Wirtschaftens wurde notwendigerweise immer schon von der Betriebswirtschaftslehre<sup>22</sup> registriert. So finden sich auch bei SCHMALENBACH und GUTENBERG, die hier als wichtige Vordenker der deutschen Betriebswirtschaftslehre herausgegriffen seien, wesentliche Hinweise auf die einzelwirtschaftliche Bedeutung des Wettbewerbs — bzw. in tradiierter Terminologie ausgedrückt: der Konkurrenz — und auf ein bei Wettbewerb opportunes Unternehmensverhalten. Wenn im folgenden die Ansatzpunkte von SCHMALENBACH und GUTENBERG für die Integration des Wettbewerbs in die Betriebswirtschaftslehre dargelegt werden, sei darauf hingewiesen, daß die diesbezüglichen Darlegungen nur einen kleinen Ausschnitt aus den Gedanken dieser Betriebswirte abbilden, und dies zudem sehr vereinfacht.

---

22 Zum Wesen und zum Forschungsprogramm der Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft vgl. beispielsweise Behrens (1993).

### 1.2.3.1.1 Wettbewerb bei Schmalenbach

SCHMALENBACH beschäftigt sich schon früh — nach eigener Aussage 1899<sup>23</sup> — mit dem Wettbewerb. Er stellt hierbei einerseits Kosten- und Preisüberlegungen in den Mittelpunkt seiner Ausführungen, andererseits fragt er aber nicht direkt nach deren Interdependenzen zum Wettbewerb oder Wettbewerbern, sondern er beschäftigt sich mit der „freien Wirtschaft“ im Widerstreit zur „gebundenen Wirtschaft“. Wettbewerbsbezug ergibt sich hierbei dadurch, daß er als konstitutives Merkmal der freien Wirtschaft die freie, „unter ungehemmter Konkurrenz“ der Nachfragenden und der Anbietenden stehenden Preisbildung ansieht: „Hört die freie Preisbildung auf, tritt an die Stelle des frei sich bildenden Preises ein irgendwie gebundener Preis, so ist von freier Wirtschaft keine Rede mehr; die Wirtschaft ist in dem Grade gebunden, wie der Preis gebunden ist.“<sup>24</sup> SCHMALENBACH steht an der Schnittstelle zwischen gesamt- und einzelwirtschaftlicher Argumentation, wenn er sodann Bedrohungen für die so verstandene freie Wirtschaft — die seiner Ansicht nach nicht mit Privateigentum verbunden sein muß und die insofern nur bedingt kompatibel zum heutigen Verständnis einer marktwirtschaftlichen Ordnung ist — insbesondere in steigenden Fixkosten der Unternehmen erkennt.

Hohe Fixkosten führen in Verbindung mit der nach SCHMALENBACH in der freien Wirtschaft angelegten Tendenz zum Aufbau von Überkapazitäten<sup>25</sup> und konjunkturzyklischen Beschäftigungsschwankungen bei Unterauslastung zu einer an den Grenzkosten orientierten Preissetzung, wobei er Preissetzung als Unterbreiten von Offerten etwa im Rahmen von Ausschreibungen versteht. Einige Unternehmen machen in einer rezessiven Phase Preiszugeständnisse, um ihre Fixkosten — mit sunk costs gleichgesetzt — zu decken. Diesen Unternehmen gelingt es dadurch, Nachfrage von den anderen Unternehmen abzuziehen. Für diese anderen Unternehmen ergibt sich von daher die Notwendigkeit, ihrerseits die Preise zu senken. Aus diesem sich fortsetzenden und gegenseitig verstärkenden Preisverfall resultiert letztlich eine grenzkostenorientierte Preisfindung, bei der alle Anbieter Verluste erleiden, weil die Fixkosten nicht gedeckt werden.<sup>26</sup> In dieser Situation liegen die Bildung von Kartellen oder kartellähnliche Absprachen für die Unternehmen auf der Hand; diese setzen aber den Preismechanismus außer

---

23 Schmalenbach (1956), S. 473.

24 Schmalenbach (1956), S. 474.

25 Vgl. Schmalenbach (1949), S. 76.

26 Vgl. auch Backhaus/Funke (1996), S. 95ff.

Kraft — reduzieren im übrigen die gesamtwirtschaftliche Wohlfahrt — und zerstören somit zwangsläufig die „freie Wirtschaft“.<sup>27</sup>

### 1.2.3.1.2 Wettbewerb bei Gutenberg

GUTENBERG leistet nicht nur — noch zu erläuternde — Beiträge zur Markt- und Preistheorie, indem er in Modellen die monopolistische Konkurrenz und das Oligopol rekonstruiert,<sup>28</sup> sondern er bezieht den Wettbewerb in den übergeordneten Bereich der betrieblichen Entscheidungsfindung im Allgemeinen ein und betrachtet dabei insbesondere den absatzpolitischen Entscheidungsbereich. Er bewegt sich damit wesentlich deutlicher als SCHMALENBACH auf einer einzelwirtschaftlichen Ebene.

GUTENBERG führt vor den Darstellungen zum absatzpolitischen Instrumentarium Überlegungen zu den Aktionen und Reaktionen der Wettbewerber an:<sup>29</sup> Er hält fest, daß auf den Einsatz absatzpolitischer Maßnahmen durch das betrachtete Unternehmen einerseits die Nachfrager reagieren; andererseits reagieren die konkurrierenden Unternehmen durch eigene absatzpolitische Maßnahmen, und zwar direkt auf die Aktion des Unternehmens oder — aus Sicht dieses Unternehmens indirekt — auf die Reaktionen der Nachfrager. Das betrachtete Unternehmen muß wiederum auf die Aktionen und Reaktionen der Konkurrenten sowie auf die Aktionen und Reaktionen der Nachfrager reagieren. Im „Dreieck“ Unternehmen ⇔ Nachfrager ⇔ Konkurrenten ergibt sich somit ein Prozeß, der als sich fortsetzend gedacht werden kann, der also offensichtlich einen dynamischen, interaktiven Charakter hat: „Der marktwirtschaftliche Prozeß besteht somit aus einem In- und Nebeneinander von absatzpolitischen Aktionen, Reaktionen und Nicht-Reaktionen, die die Absatzhöhe eines Unternehmens bestimmen. [...] Nicht die absatzpolitischen Instrumente als solche, sondern die Reaktionen, die der Einsatz der absatzpolitischen Instrumente auslöst, bestimmen [...] [unter anderem] das Absatzvolumen eines Unternehmens. Dabei ist es prinzipiell gleichgültig, ob die-

---

27 Vgl. Schmalenbach (1949), S. 83ff., und derselbe (1956), S. 472ff. Schmalenbach spricht in bezug auf diesen Zusammenhang auch von einem „Konstruktionsmangel“ der freien Wirtschaft; vgl. Schmalenbach (1949), S. 78. Zur Abschwächung der negativen Wirkungen aus dem beschriebenen Zusammenhang schlägt Schmalenbach zum einen eine freie, am Konjunkturzyklus orientierte Preissetzung vor, bei der in Phasen guter Konjunktur aus über den durchschnittlichen Gesamtkosten liegenden Preisen eine Reserve für Zeiten des konjunkturellen Abschwungs gebildet werden kann („pretialer Konjunkturausgleich“), und zum anderen eine stärkere ökonomische Ausrichtung oder sogar administrative Beschränkungen für die Investitionspolitik der Unternehmen, um Überkapazitäten zu vermeiden; vgl. Schmalenbach (1949), S. 92f., und derselbe (1956), S. 476ff.

28 Gutenberg stellt nicht nur diese beiden, von ihm selbst entwickelten Modelle vor, sondern er erläutert im zweiten Band der „Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre“ die unternehmerische Preispolitik ausführlich vom Monopol nach Cournot über die vollständige Konkurrenz bis hin zu spieltheoretischen Ansätzen; vgl. Gutenberg (1971), S. 178ff.

29 Vgl. Gutenberg (1971), S. 50f.

se Reaktionen durch autonome Aktionen des Unternehmens verursacht wurden, ob sie bereits wieder Reaktionen auf Reaktionen sind, und ob sich der Prozeß zwischen Aktion und Reaktion fortsetzt oder ob er zum Stillstand kommt.“<sup>30</sup>

Wenn GUTENBERG hier ein aktuell anmutendes Wettbewerbsmodell entwirft, so sind zwei Aspekte kritisch zu würdigen: Zum einen sieht GUTENBERG vor, daß der Wettbewerbsprozeß zum „Stillstand“ kommen kann, obwohl ein solcher statischer Zustand im skizzierten, komplexen Beziehungsgefüge kaum denkbar ist. Zum anderen erkennt GUTENBERG die unternehmerischen Instrumente zur Auseinandersetzung mit den Wettbewerbern ausschließlich in absatzpolitischen Maßnahmen, die er im weiteren Verlauf seiner Ausführungen instrumentell-operativ versteht. Ausgehend von der heute dominierenden Betrachtungsweise zeigt sich an dieser Stelle, daß GUTENBERG die heute so bezeichnete strategische Ebene nicht betrachtet, weil er einen längerfristig gültigen, durch unternehmerische Entscheidungen fixierten Bedingungsrahmen zum Einsatz dieser Instrumente nicht explizit thematisiert.

Dieser paradigmatisch begründete Sachverhalt auf konzeptioneller bzw. terminologischer Ebene ist jedoch materiell durchaus zu relativieren, denn GUTENBERG bezieht ein sehr wesentliches Element dessen, was heute der strategischen Planung subsumiert wird, in seine Überlegungen zur Absatzplanung ein: die Wettbewerbsanalyse. So führt er aus: „Die Unternehmensleitung verlangt mit Recht von den mit der Gewinnung von Informationen über absatzwirtschaftliche Daten beauftragten Abteilungen genaue Kenntnisse über die Konkurrenzverhältnisse. Denn die Maßnahmen der Konkurrenzunternehmen sind es, die die Marktstellung und damit den Marktanteil des Unternehmens auf das gefährlichste bedrohen. [...] Die Absatzplanung verlangt laufende Beobachtung des Warenangebots der Konkurrenzunternehmen, rechtzeitige Kenntnis bestehender Änderungen dieses Angebots [...], auch laufende Informationen über Art, Schwerpunkte und Termine der Werbung, der Vertriebsmethoden, der Lieferungs- und Zahlungsbedingungen und der Zeitpunkte, zu denen mit der neuen Situation gerechnet werden muß, und der Gründe, die die gegnerischen Unternehmen veranlassen, ihre Absatztaktik zu ändern. Die Unternehmensleitung will die Stärken und die Schwächen der Wettbewerbsunternehmen kennen.“<sup>31</sup> Wenn GUTENBERG hiermit insbesondere auf die relative Positionierung eines Unternehmens zu seinen Konkurrenten abstellt, wiederholt und betont er zum einen, daß die Wirksamkeit des Einsatzes von absatzpolitischen Instrumenten weitgehend vom Verhalten der Wettbewerber abhängt, daß diese mithin neben dem eigenen Verhalten und dem Verhalten der Nachfrager einen dritten Einflußfaktor für den Unternehmenserfolg darstellen. Zum anderen bereitet er späteren Ansätzen der strategischen Planung,

---

30 Gutenberg (1971), S. 51f.

31 Gutenberg (1971), S. 86.

die zumeist Stärken-Schwächen-Analysen in vielfältigen Formen beinhalten, den Weg.

### **1.2.3.2 Wettbewerb im Konzept des strategischen Management**

#### **1.2.3.2.1 Emergenz, Inhalte und Wettbewerbsorientierung des strategischen Management**

Bereits mehrfach wurde vom „strategischen Management“ als Rubrum für neuere betriebswirtschaftliche Konzepte gesprochen, die sich auf die Möglichkeiten der unternehmerischen Auseinandersetzung mit Wettbewerb beziehen, ohne daß dieses Rubrum bislang abgegrenzt wurde.<sup>32</sup> Versucht man eine solche Abgrenzung, tritt die Problematik zutage, daß sehr vielfältige Abgrenzungsmöglichkeiten verfügbar sind. Eine definitive Abgrenzung im Detail kann und muß hier nicht gefunden werden, weil schließlich im folgenden gerade verschiedene Ansätze des strategischen Management diskutiert und miteinander in Beziehung gesetzt werden sollen. Insofern können auch die allgemeinen Ausführungen zum strategischen Management an dieser Stelle vergleichsweise kurz — vor allem in Relation zur folgenden Skizze der volkswirtschaftlichen Ansätze — ausfallen, da sie im Laufe der weiteren Darlegungen noch komplettiert und vertieft werden.

Zur dennoch notwendigen terminologischen Eingrenzung des strategischen Management sei in einem ersten Schritt Management mit der Tätigkeit der Unternehmensführung gleichgesetzt.<sup>33</sup> Unternehmensführung läßt sich funktional als die zielgerichtete Steuerung des Ressourceneinsatzes und der Sachgebietsaufgaben — wie Beschaffung, Produktion, Absatz und Finanzierung — beschreiben.<sup>34</sup> Mit dieser Gleichsetzung hat man zwar das Abgrenzungsproblem keinesfalls gelöst, aber insofern eine Eingrenzung vorgenommen, als der institutionelle Rahmen, innerhalb dessen sich Unternehmensführung vollzieht, bei der Begriffsfindung ausgeklammert wird.

Hat man damit sehr allgemein das Bestimmungswort „Management“ abgegrenzt, bleibt nach dem Attribut „strategisch“ zu fragen. Dieses Attribut wird in Literatur und Praxis zwar häufig verwendet, es wird dabei jedoch mitunter nur als inhaltsleere Hülse, mitunter nur als Schlagwort und nur selten reflektiert benutzt

---

32 Zur Emergenz und zu den Phasen des strategischen Management vgl. Hinterhuber (1996), Band I, S. 35; Hammer (1995) und Bea/Haas (1995), S. 11ff.

33 Ein breit angelegter Überblick über die historische Entwicklung der Managementforschung findet sich bei Staehle (1991), S. 21ff. Dort werden auch verschiedene Abgrenzungsversuche und Bedeutungsinhalte des Begriffs „Management“ deutlich.

34 Vgl. Steinmann/Schreyögg (1997), S. 7.

— dann jedoch häufig sehr unterschiedlich definiert.<sup>35</sup> Auf allgemeiner Ebene ist unumstritten, daß der betriebswirtschaftliche Begriff der Strategie dem militärischen Bereich entnommen ist, und zwar insbesondere den vom Altertum bis in die Neuzeit formulierten „Kriegskunstlehren“, unter denen die Ausführungen von CLAUSEWITZ nachgerade „klassischen“ Rang innehaben.<sup>36</sup> Strategie ist nach CLAUSEWITZ „der Gebrauch des Gefechts zum Zweck des Krieges; sie muß also dem ganzen kriegerischen Akt ein Ziel setzen, welches dem Zweck entspricht, das heißt sie entwirft den Kriegsplan, und an dieses Ziel knüpft sie die Reihe der Handlungen an, welche zu demselben führen sollen, das heißt sie macht die Entwürfe zu den einzelnen Feldzügen und ordnet in diesen die einzelnen Gefechte ein.“<sup>37</sup> Die Durchführung des „Gefechts“ ist indessen Gegenstand der Taktik, die Aufgabe, positive wie negative Resultate des „Gefechts“ für die eigenen Ziele nutzbar zu machen, fällt wiederum der Strategie zu. Daß dieser Wirkungszusammenhang formuliert wird, deutet im übrigen darauf hin, daß trotz Strategie die einzelnen „Gefechte“ nicht immer zum geplanten Ergebnis führen.<sup>38</sup>

---

35 Vgl. Neus/Nippel (1996), S. 423ff. Ein Überblick über verschiedene Definitionen von „Strategie“ findet sich bei Barney (1996), S. 8ff. Barney geht hier auch auf die Bezüge zum strategischen Management ein.

36 Vgl. für einen ausführlichen Überblick Hinterhuber (1990), S. 3ff.

37 Clausewitz (1980), S. 345.

38 Es bestehen aber weitgehende Unterschiede zwischen Militär- und Unternehmensstrategien: Erstens ist im Krieg der „Gegner“, wenn schon nicht mehr oder minder im Detail bekannt, so doch benennbar und lokalisierbar, während im wirtschaftlichen Bereich die „Gegner“ etwa dann schwer zu identifizieren sein können, wenn (potentielle) Markteintritte oder innovative Produkte und Prozesse als Bedrohung zu gewärtigen sind. Das wirtschaftliche „Gefecht“ wird zum zweiten nicht im direkten gegenüber auf dem Schlachtfeld, sondern indirekt über den Markt ausgetragen; es kommt also die autonom handelnde Gruppe der Nachfrager hinzu. Zu bedenken ist zum dritten, daß Militärstrategien in aller Regel primär auf die Vernichtung der Kampfkraft des Gegners ausgerichtet sind, während ein Unternehmen sich selbst im Markt behaupten und seine Gewinne maximieren will, es aber nicht primär das Ziel verfolgt, Wettbewerber zu ruinieren; vgl. Gälweiler (1990), S. 60f. Eine bloße Fixierung auf den „Gegner“ dürfte von daher eher lähmend und Innovationen abträglich sein sowie die eigene Wettbewerbsstellung im Zeitablauf verschlechtern; vgl. Simon (1993), Sp. 4692. Diese Aussage gilt im übrigen insbesondere für Clausewitz, der das Ende der Strategie beim militärischen Sieg sieht, aber nicht nach dem folgenden Frieden fragt. Für Clausewitz ist schließlich der Krieg eine Fortsetzung der Politik mit anderen Mitteln, die dann verfolgt wird, wenn sich eine Lösung nicht anders erreichen läßt und die Risiken annehmbar erscheinen. Die Entscheidung zum Krieg wird also allein einem Nutzen-Kosten-Kalkül unterworfen, nicht aber einer moralischen Bewertung. Clausewitz überträgt insofern „westlich-technische Rationalität“, „unbekümmerte Geltungssucht“ und „national-staatlichen Chauvinismus“ in seine Strategieüberlegungen; vgl. Hinterhuber (1990), S. 19f. Hinzu kommt viertens, daß die Militärstrategie einen Erfolg in möglichst kurzer Zeit erreichen will oder zumindest von einem von vornherein beschränkten Zeitraum ausgeht. Unternehmensstrategien erstrecken sich dagegen über offene Zeiträume, und sie haben gerade zum Ziel, die Existenz des Unternehmens möglichst dauerhaft zu sichern. Fünftens: Clausewitz betrachtet die Militärstrategie Mitte des 19. Jahrhunderts zwar in erster Linie noch in der kriegerischen Umsetzung, weil er ganz überwiegend den „Ernstfall“ analysiert; heute werden bei Militärstrategien demgegenüber überwiegend die Friedenszeiten untersucht. Die „praktische“ Umsetzung ist in der Regel nicht vorgesehen, sondern im Gegenteil ist die Verhinderung der Umsetzung in einem Krieg nach heutiger Auffassung das politische Ziel

Der funktionalen Dimension des Management wird häufig eine Phasenabfolge unterstellt, die etwa in die Schrittfolge Planung, Entscheidung und Kontrolle strukturiert wird<sup>39</sup> und die sich im spezielleren Kontext des strategischen Management offenkundig auf die Formulierung von Strategien bezieht. Wird die (strategische) Kontrolle dabei sehr stark unter Effizienzgesichtspunkten betrachtet und rationales (strategisches) Entscheidungsverhalten unterstellt, liegt der Schwerpunkt des (strategischen) Management in der (strategischen) Planung: „Die grundlegende Annahme ist also, daß die Steuerungsleistung im wesentlichen von der Planung alleine erbracht werden kann und muß.“<sup>40</sup> Ohne hier ins Detail zu gehen und einzelne Differenzierungen und Nuancierungen aufzugreifen, läßt sich konstatieren, daß dieses Modell der „plandeterminierten“ Unternehmensführung nicht ohne Kritik geblieben ist, weil es extreme Anforderungen an die Planung stellt, die in der Praxis kaum einlösbar sind. Vereinfacht ausgedrückt können Umfeldkomplexität, Unsicherheit und soziale Bezüge betrieblicher Abläufe und Entscheidungen in einem Planungsprozeß wohl niemals vollumfänglich abgebildet werden.<sup>41</sup> Vehement wie differenziert vorgetragen wird die Kritik am „Primat der Planung“ von MINTZBERG.<sup>42</sup> MINTZBERG wendet sich aber nicht generell gegen die von ihm kritisierten Planungsmodelle, sondern in erster Linie ge-

---

der (Abschreckungs-) Strategie. Unternehmensstrategie ist hingegen immer in einem engen Bezug zur Umsetzung zu sehen; sie muß in realen Handlungen abbildbar sein und vor allem in solchen Handlungen umgesetzt werden; vgl. Gälweiler (1990), S. 62. Daneben kann sie im Sinne einer Abschreckungsstrategie darauf zielen, Markteintritte zu verhindern; es ist aber zu vermuten, daß dieser Aspekt gegenüber der unmittelbaren Anbahnung von Geschäftsmöglichkeiten zurücktritt und insofern zumeist mittelbar erreicht wird. Gerade, wenn man wie Clausewitz den Krieg als Fortsetzung der Politik mit anderen Mitteln denkt, wird — zum sechsten — offensichtlich, daß die Militärstrategie einem übergeordneten Ziel, dem politischen Ziel dient. Unternehmensstrategie ist dagegen immer das umfassende, hierarchisch an der Spitze stehende Konzept, das die Zielplanung einschließt; vgl. Staehle (1991), S. 563.

- 39 Vgl. hierzu und zum folgenden ausführlicher Steinmann/Schreyögg (1997), S. 8ff., und S. 121ff.
- 40 Schreyögg/Steinmann (1985), S. 394.
- 41 Diese Überlegung führt im übrigen zu der Hypothese, daß strategische Planung dann offensichtlich am wirkungsvollsten ist, wenn Umfeldkomplexität, Unsicherheit und soziale Bezüge gering ausgeprägt sind, also in vergleichsweise stabilen Situationen. Strategische Planung erscheint jedoch weniger geeignet, in eher instabilen Situationen angewendet zu werden, für die ihr aber häufig besondere Bedeutung zugesprochen wird. Vgl. hierzu ausführlicher z.B. Scheurer (1997), vor allem S. 224f. Kritisch zu dieser Hypothese die Ergebnisse von Ansoff/McDonnell (1990), S. 248ff.
- 42 Vgl. Mintzberg (1990a), Mintzberg (1990b), S. 119ff. und S. 130ff., sowie Mintzberg (1995), vor allem S. 36ff. und S. 113ff., oder im Original Mintzberg (1994), S. 29ff. und S. 91ff. Vgl. auch die Entgegnung von Ansoff (1991). Zu den Inhalten und zur Würdigung des Konzepts von Mintzberg vgl. Knyphausen-Aufseß (1997), S. 79; Eschenbach/Kunesch (1996), S. 215ff.; Broich (1994), S. 39ff. und S. 59ff.; Stetter (1994), S. 176ff., sowie Jeschke (1992), S. 63ff.

gen deren rigide Anwendung.<sup>43</sup> Ferner erweitert er diese Modelle um vielfältige Aspekte, die außerhalb der Planbarkeit liegen. MINTZBERG favorisiert mithin eine inkrementale Sichtweise des (strategischen) Management. Ansatzpunkt ist für MINTZBERGs Überlegungen die empirisch gewonnene Erkenntnis, daß eine Vielzahl von realiter beobachtbaren Strategien nicht oder nur bedingt bewußt geplant worden ist. MINTZBERG unterscheidet von daher zwischen „beabsichtigten Strategien“, die nur zum Teil als „kalkulierte Strategien“ tatsächlich umgesetzt werden, und „intuitiven Strategien“, die nicht als „Pläne“ bewußt formuliert werden, sondern sich als Verhaltensmuster ergeben. Resultante aus kalkulierten und intuitiven Strategien ist die realisierte, d.h. die tatsächlich verfolgte Strategie.<sup>44</sup>

Die unterschiedlichen Einschätzungen der strategischen Planbarkeit konzedierend und zulassend muß die Abgrenzung des Strategiebegriffs vergleichsweise allgemein erfolgen. Strategien lassen sich in diesem Sinne als die Maßnahmen zur Sicherung des langfristigen Erfolgs eines Unternehmens definieren;<sup>45</sup> in ge-läufiger Sichtweise wird dabei eine Abgrenzung der Langfristigkeit zur kürzerfristiger taktischen Ebene ebenso intendiert wie die Anpassung an Umfeldveränderungen und die Ressourcenallokation im Unternehmen.<sup>46</sup>

- Mißt man dabei der Planung hohes Gewicht zu, läßt sich eine Unternehmensstrategie abgrenzen als gedanklicher Entwurf, der einen langfristig gültigen Handlungsrahmen zur Erreichung der Unternehmensziele am Markt definiert. Da die Strategie aber zugleich den anzustrebenden Erfolg spezifiziert, beantwortet sie die Frage, *wohin* sich das Unternehmen entwickeln soll,<sup>47</sup> während

---

43 Die Diskussion zwischen „Planern“ und „Inkrementalisten“ wird ausführlich und differenziert aufbereitet von Bresser (1998), S. 11ff. und S. 65ff.; Bäcker (1996), S. 125ff. und S. 171ff., sowie Becker, A. (1996), S. 17ff. Vgl. auch Steinmann/Schreyögg (1997), S. 121ff., Kirsch (1997), S. 11f.; Macharzina (1995), S. 220ff., und Weick (1987).

44 Vgl. Mintzberg (1984), S. 63f., und — ausführlicher — Mintzberg (1995), S. 29ff. Um Lernprozesse adaptiert findet sich das Strategieschema von Mintzberg bei Zimmer/Ortmann (1996), S. 98f.

45 Vgl. Bea/Haas (1995), S. 46. Vgl. ähnlich Kirsch (1993), Sp. 4097, der das Adjektiv „strategisch“ mit „die Entfaltung von Erfolgspotentialen betreffend“ gleichsetzt. Defensiver definiert Sabel (1993), Sp. 4076, Strategien in einer ersten Annäherung als „Wege zum Überleben“. Barney (1996), S. 27, definiert: „Strategy is a pattern of resource allocation that enables firms to maintain or improve their performance“.

46 Vgl. Hamel/Prahalad (1993), S. 77.

47 Vgl. auch Colman (1994), S. 89f., der darauf hinweist, daß ein allgemeiner Strategiebegriff wie der oben gewählte nicht an eine bestimmte Hierarchiestufe gebunden ist, sondern insbesondere auf Gesamtunternehmensebene wie auf der Ebene einzelner Geschäftseinheiten Strategien formuliert werden können.

Taktik beschreibt, *wie* das Unternehmen dorthin gelangen soll.<sup>48</sup> Setzt man, wie oben erwähnt, im Vertrauen auf hinlängliche Planbarkeit Management funktionell mit der zyklisch in Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollschritten strukturierbaren zielorientierten Unternehmensführung gleich, so ist strategisches Management demnach als die Tätigkeit der institutionellen Unternehmensleitung zu verstehen, einen Bedingungsrahmen zu planen, durchzusetzen und zu kontrollieren, innerhalb dessen sich die untergeordneten Entscheidungen vollziehen und zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen.<sup>49</sup> Ergebnis der Umsetzung der geplanten Strategie ist eine bestimmte Positionierung des Unternehmens in bezug auf seine Umwelt, namentlich in bezug auf Nachfrager und Konkurrenten.<sup>50</sup>

- Erachtet man die Bedeutung nicht planbarer Faktoren für hoch, wird der Strategiebegriff komplexer und schwerer zu durchdringen.<sup>51</sup> Strategien lassen sich dann, über ihre durchaus vorhandenen Dimensionen als „Plan“ und „Positionierung“ hinaus, einerseits als konsistente Handlungsmuster im Zeitablauf identifizieren und beschreiben. Ist diese Dimension des Strategiebegriffs ex post ausgerichtet, so kann als vierte Dimension der Strategie nach MINTZBERG ihr perspektivischer Charakter beschrieben werden, der sie, unabhängig von Planbarkeit, als im Unternehmen vorherrschende Denkrichtung — als Unternehmensperspektive — begreift, an der Einzelentscheidungen ausgerichtet werden.<sup>52</sup>

Innerhalb der Aussagensysteme zum strategischen Management findet sich ein direkter Wettbewerbsbezug zunächst darin, daß danach gefragt wird, wie sich Vorteile gegenüber rivalisierenden Unternehmen erzielen oder erhalten lassen, durch die eine Verbesserung der Zielerreichung gewährleistet wird.<sup>53</sup> Strategie

- 
- 48 Vgl. Hinterhuber (1990), S. 5. Kirsch (1993), Sp. 4097, unterscheidet zwischen Strategien im weiteren Sinne, die neben Strategien im engeren Sinne die Definition von Erfolgszielen und von strategischen Grundsätzen („Wenn-dann-Aussagen“) beinhalten, und Strategien im engeren Sinne. Strategien im weiteren Sinne können demnach auch als strategische Maximen bezeichnet werden, während nach Kirsch Strategien im engeren Sinne „mehr oder weniger globale ‚Wegbeschreibungen‘, deren Beschreitung zur Entfaltung von Erfolgspotentialen führt“, sind. Diese Unterscheidung erscheint im Kontext der obigen Ausführungen, auch hinsichtlich der Abgrenzung zu taktischen Charakter aufweisenden „Wegbeschreibungen“, wenig operational.
- 49 Vgl. ähnlich etwa Bartol/Martin (1994), S. 168.
- 50 Vgl. Porter (1996), S. 55: „Strategy is the creation of a unique and valuable position, [...]“. Porter (1991b), S. 225: „Corporate strategy, the overall plan [...]“.
- 51 Vgl. hierzu und zum folgenden Mintzberg (1995), S. 34f.
- 52 Barney (1996), S. 18, ordnet Mintzberg fünf Dimensionen der Strategie zu; neben „plan“, „position“, „pattern“ und „perspective“ sieht er „ploy“ als Bewegung eines Unternehmens, einen Konkurrenten auszustechen.
- 53 Vgl. Neus/Nippel (1996), S. 425, die strategisches Verhalten als ein Verhalten abgrenzen, mittels dessen die Handlungen anderer Individuen — Lieferanten, Abnehmer, Konkurrenten — mit dem Ziel beeinflußt werden, das eigene (Formal-) Ziel besser zu erreichen.

wird hierbei — wie bei der Analyse des Konzepts von PORTER noch deutlicher wird — nicht immer ausschließlich, aber von der Tendenz her regelmäßig mit geplanter Positionierung gleichgesetzt. Weil solche strategischen Überlegungen nie ohne irgendeinen Bezug zu den Wettbewerbern, nie ohne irgendwelche Annahmen über deren künftige Struktur und deren Verhalten angestellt werden können, wird deutlich, warum das Wettbewerbsverständnis der heutigen Betriebswirtschaftslehre sehr weitgehend vom Strategieverständnis und umgekehrt geprägt wird. Es ist mithin evident, daß aus einzelwirtschaftlicher Sicht die Begriffe „Wettbewerb“ und „Strategie“ in einer engen Verbindung zueinander stehen. Wenn aber im strategischen Management die Strategie unter anderem immer auch relativ zu den Wettbewerbern formuliert wird, heißt dies, daß — wie auch schon von GUTENBERG betont wurde — insbesondere relative Stärken und Schwächen der Wettbewerber um ein Marktsegment analysiert werden und daß Ziele immer auch in bezug auf die Wettbewerber, also relativ, formuliert werden. Man muß und will in irgendeiner Hinsicht besser als die Konkurrenten sein, um im Wettbewerb zu bestehen, man muß und will also „Wettbewerbsvorteile“ erzielen.

#### 1.2.3.2.2 Strategie und Wettbewerbsvorteile

Die Ermittlung einer günstigen Positionierung eines Unternehmens in bezug auf seine Konkurrenten führt zum Konstrukt des „(relativen) Wettbewerbsvorteils“. Ein solcher Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens liegt dann vor, wenn es den Nachfragern im Vergleich zum Angebot der Wettbewerber einen Nutzenvorteil offerieren kann, der für die Abnehmer wahrnehmbar und wichtig ist, und der dauerhaft besteht, d.h., der in erster Linie von den Konkurrenten nicht schnell imitierbar oder substituierbar ist.<sup>54</sup> Vorausgesetzt wird hierbei, daß die Kosten der Erstellung des resultierenden Wertes für den Abnehmer den Preis, den der Abnehmer für den speziellen Nutzenvorteil zu zahlen bereit ist, nicht übersteigen, das Unternehmen also einen Gewinn erzielen kann. Wettbewerbsvorteile sind die Begründung dafür, daß es trotz Wettbewerb möglich ist, daß ein Unternehmen im Vergleich zu seinen Konkurrenten über eine lange Zeit erfolgreicher sein kann.<sup>55</sup> Wenngleich damit eine konstitutive Bedingung für das Vorliegen eines Wettbewerbsvorteils in der Dauerhaftigkeit liegt, soll im folgenden — an sich tautologisch — dann von „dauerhaften“ Wettbewerbsvorteilen gesprochen werden, wenn diese Dauerhaftigkeit betont bzw. als Abgrenzungsmerkmal gegenüber kurzfristigen Vorsprüngen hervorgehoben werden soll.

Strategien zielen also primär darauf, einem Unternehmen einen oder mehrere Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Kern der Konzeptionierung von geplanten und inkrementalen Strategien ist somit die Identifikation von möglichen Wettbe-

---

54 Vgl. Simon (1993), Sp. 4693.

55 Vgl. Rühli (1994), S. 33.

werbsvorteilen und ihre Nutzbarmachung. Fragt man zu diesem Zweck nach der Relevanz einzelner Funktionsbereiche eines Unternehmens für den Unternehmenserfolg, so versucht man, die Strategie auf der Grundlage von „(kritischen) strategischen Erfolgsfaktoren“ zu formulieren.<sup>56</sup> Solche Faktoren kennzeichnen Merkmale des Unternehmens bzw. seiner Funktionsbereiche, deren Ausprägung mit dem Erfolg des Unternehmens signifikant positiv korreliert ist.<sup>57</sup> Strategische

- 56 Eine Übersicht über mögliche strategische Erfolgsfaktoren findet sich bei Bea/Haas (1995), S. 98ff. Zum Begriff und zur Ermittlung des strategischen Erfolgsfaktors vgl. z.B. kurz Grünig/Heckner/Zeus (1996).
- 57 Strategische Erfolgsfaktoren haben naturgemäß hohe Aufmerksamkeit auf sich gezogen. Es finden sich verschiedene Forschungsprojekte für ihre Bestimmung; am bekanntesten und sehr breit wie tief angelegt ist das PIMS-Projekt. Die Abkürzung PIMS bezeichnet „Profit Impact of Market Strategy“; das fortlaufende PIMS-Projekt basiert auf einer statistischen Auswertung der Daten von mehreren hundert Unternehmen, um die Bestimmungsfaktoren für Gewinn (return on investment) und cash flow zu ermitteln. Zur Methodik und zu den Ergebnissen des PIMS-Programms vgl. ausführlicher z.B. Bea/Haas (1995), S. 104ff., Hildebrandt (1993), S. 28ff., und Frese (1987), S. 126ff. Als ein Ergebnis der Erforschung strategischer Erfolgsfaktoren wurden Planungskonzepte entwickelt, die vornehmlich der Vorbereitung von Entscheidungen über Geschäftsfelder bzw. Marktsegmente oder über dort zu verfolgende Strategien dienen sollen; diese Planungskonzepte werden von daher auch als (Unternehmens-) Portfolio-Ansätze bezeichnet. Unabhängig davon, daß die dort entwickelten Strategievorschläge sehr allgemein bleiben — der häufig verwendete Begriff „Normstrategien“ weist hierauf deutlich hin —, erscheint die Betonung dieser Planungsheuristiken deshalb cum grano salis bedenklich, weil sie die Vielfalt strategischer Erfolgsfaktoren auf plakative, leicht quantifizierbare Kriterien bzw. Rubren reduzieren, von denen häufig dann nur zwei in Form einer Matrix verknüpft werden, für deren Felder Normstrategien vorgeschrieben werden. Solche Matrizen und die dort formulierten Strategien beruhen jedoch nicht allein auf der statistischen Relevanz einzelner Erfolgsfaktoren, sondern sie lassen sich auch durch sachlogisch argumentierende Konzepte — etwa das Modell des Produktlebenszyklus oder das Modell der Erfahrungskurve — plausibilisieren. Typische Beispiele für solche Konzepte sind die „Marktwachstums-Marktanteils-Matrix“ der Boston Consulting Group, die „Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Matrix“ von McKinsey sowie die „Wettbewerbsposition-Marktlebenszyklus-Matrix“ von A.D. Little. Darin, daß viele der geläufigen Modelle zur strategischen Planung der Praxis von Unternehmensberatungen entwachsen sind, spiegelt sich das frühe Bemühen der Berater wider, strategische Problemstellungen mit einer allgemein verwendbaren Methodik anzugehen, die dann im Einzelfall zu Lösungen führt, die spezifisch auf die Probleme des beratenen Unternehmens zugeschnitten sind. Insofern kann die spezielle Kompetenz von Unternehmensberatern nicht in erster Linie darin gesehen werden, den Mandanten, seine Branche und sein Umfeld besser zu kennen oder gar „intelligenter“ zu sein als die beratene Geschäftsleitung, sondern darin, die Methodik des strategischen Management besser zu beherrschen. Hierbei werden insbesondere Erfahrungskurveneffekte aus der Praxis zum Tragen kommen. Insofern ist die fundierte Beratung mitunter auch der ebenfalls um allgemeine Problemlösungshuristik bemühten Wissenschaft voraus. Allerdings klaffen bei Unternehmensberatungen Anspruch und Wirklichkeit häufig insofern auseinander, als die verwendeten Modelle nicht immer tragfähig genug sind, um situativ gerechtfertigt zum Einsatz kommen zu können, sie aber aus dem pragmatischen Kalkül der Berater dennoch auf das konkrete Problem angewendet werden. Zur Rolle der externen Berater im strategischen Management vgl. auch Kirsch/Knyphausen/Ringlstetter (1989), S. 12. Die genannten Instrumente des strategischen Management sind offensichtlich Planungshilfen zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen. Sie werden in der Literatur ausführlich behandelt; vgl. beispielsweise Bea/Haas (1995), S. 119ff.; Sabel (1993), Sp. 4079ff., oder Frese (1987), S. 130ff. Implizit beziehen sie sich vorrangig auf Großunternehmen; vgl. für kleinere und mittlere Unternehmen aber etwa Bamberger (1990). Statt sie hier en détail zu behandeln, sei nur randläufig auf den Aspekt verwiesen, daß sich auf der Ebene dieser Modelle die Problematik der „Planbarkeit“ von Wettbewerbsvorteilen wiederfindet.

Erfolgsfaktoren beziehen sich hierbei keineswegs nur auf die klassischen Funktionsbereiche Beschaffung, Produktion und Absatz sowie Finanzierung, sondern schliessen neben Organisations- und Führungskonzeptionen — einschließlich der Strategieentwürfe — auch soft facts wie die Unternehmenskultur ein — z.B. in ihrer Dimension der Außenorientierung eines Unternehmens.

#### 1.2.4 Wettbewerb als Gegenstand der Volkswirtschaftslehre

Vereinfacht ausgedrückt sind die volkswirtschaftliche Wohlfahrt im speziellen und das Zusammenwirken der Wirtschaftssubjekte im allgemeinen wesentliche Gegenstände der Volkswirtschaftslehre.<sup>58</sup> Unter beiden Aspekten wendet sich die Volkswirtschaftslehre intensiv und differenziert dem Wettbewerb zu. Um das hierbei zugrundeliegende Wettbewerbsverständnis zu betrachten, ist aber eine Analyse verschiedener volkswirtschaftlicher Konzepte, Modelle oder Theorien notwendig, da es keine einheitliche volkswirtschaftliche Perspektive des Wettbewerbs gibt. Die folgende Analyse kann allerdings auf eine Skizze ausgewählter Ansätze beschränkt werden, um Grundzusammenhänge zu erkennen und ihre Verbindungslinien zu strategischen Entscheidungen identifizieren zu können. Konzeption, Entstehungsgeschichte und Erklärungsbeitrag solcher Konzepte werden schließlich ausführlich in vielen Lehrbüchern zur volkswirtschaftlichen Wettbewerbstheorie dargestellt.<sup>59</sup>

Bei der Darstellung der volkswirtschaftlich orientierten Wettbewerbskonzepte wird eine entwicklungschronologische Vorgehensweise gewählt, wobei auch hier wiederum betont werden muß, daß im Kontext dieser Arbeit nur eine schematisierte Betrachtung — wie in Abbildung 1 skizziert, die zugleich die Vorgehensweise der folgenden Kapitel andeutet<sup>60</sup> — angestrebt wird, die weder auf alle Modelle eingehen kann und soll, noch den vielfältigen Interdependenzen, zeitlichen Überlappungen und der paradigmatischen Einordnung der vorgestellten Konzepte im Detail nachgeht.

---

58 Vgl. Ott (1993), Sp. 4629. Ott (Sp. 4623f.) weist allerdings auch ausführlich auf die Probleme der Abgrenzung des Erkenntnisgegenstands der Volkswirtschaftslehre hin; er geht auch (Sp. 4628) auf die Probleme bei der Abgrenzung von Volkswirtschafts- und Betriebswirtschaftslehre ein.

59 Vgl. beispielsweise Schmidt, I. (1999).

60 In Anlehnung an Graumann (1993), S. 661.

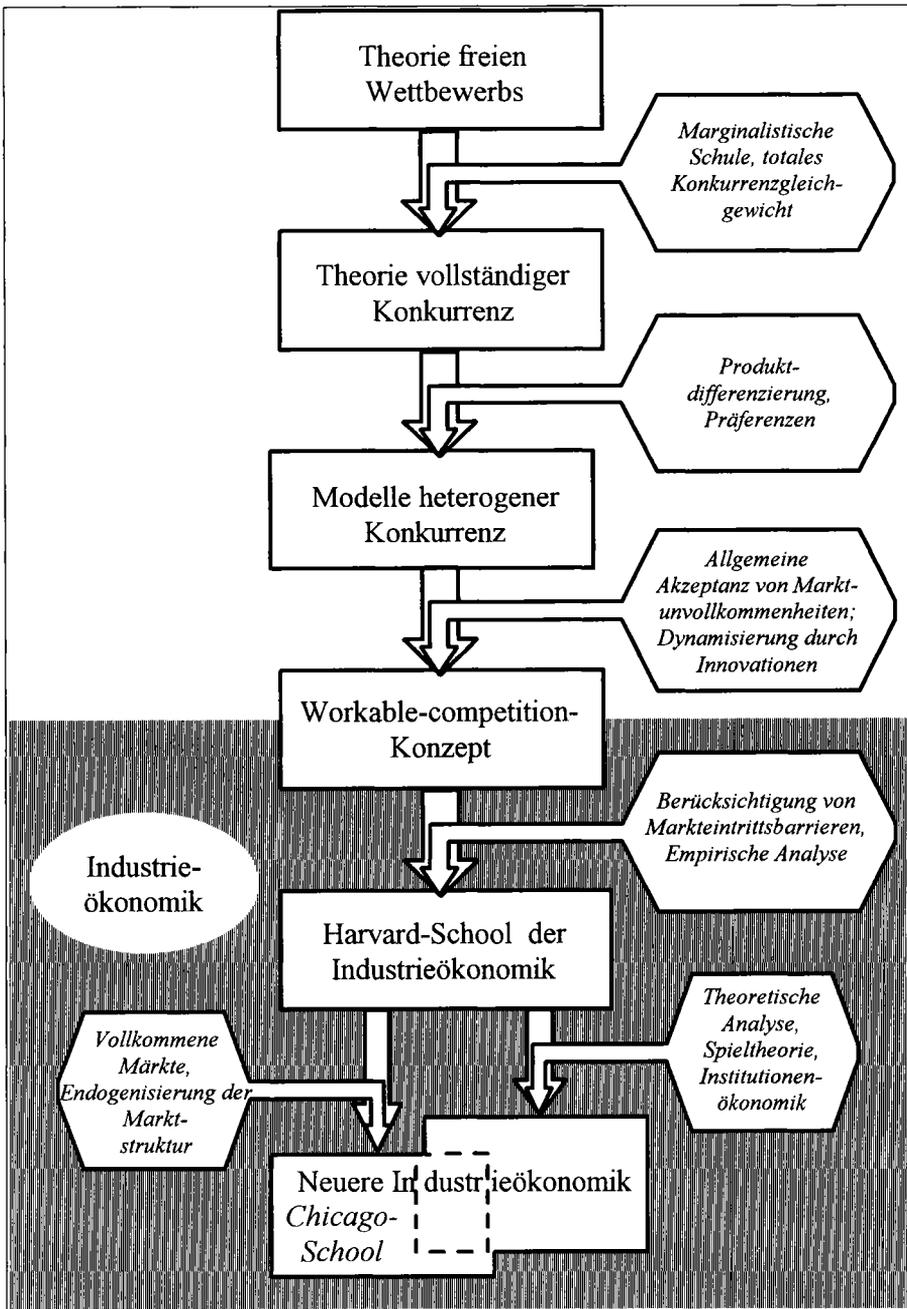


Abb. 1: Schematisierte Entwicklung volkswirtschaftlicher Wettbewerbskonzepte

Insgesamt ist bereits an dieser Stelle zu betonen, daß die theoretische Auseinandersetzung mit Wettbewerb in der Volkswirtschaftslehre seit jeher und durchweg in einem engen Zusammenhang mit der Formulierung von wirtschaftspoliti-

schen Maximen geschieht. Wirtschaftspolitische Entscheidungen beziehen sich in diesem Zusammenhang zumeist darauf, Rahmenbedingungen für die Unternehmen so zu formulieren, daß einerseits erkennbare Einschränkungen des Wettbewerbs abgebaut bzw. von vornherein verhindert werden und andererseits die Freiheit bzw. Chancengleichheit für die Unternehmen durch die Verhinderung marktbeherrschender Positionen im Wettbewerb gesichert werden kann. Grundlage einer solchen normativen Wettbewerbstheorie ist die Formulierung theoretisch fundierter wettbewerbspolitischer Leitbilder,<sup>61</sup> die den Wettbewerbsprozeß identifizieren und möglichst kohärent Zusammenhänge zwischen wettbewerbspolitischen Zielen, Instrumenten und Trägern der Wirtschaftspolitik beschreiben.<sup>62</sup>

Für den Beitrag, den die volkswirtschaftlichen Ansätze zur Zielsetzung dieser Arbeit leisten können, wird damit *cum grano salis* zweierlei deutlich: Zum einen können solche Modelle wesentliche Funktionen von Wettbewerb — unter Einfluß einzelwirtschaftlicher Implikationen — sowie Dimensionen des Wettbewerbsprozesses zutage fördern. Deshalb und weil die volkswirtschaftlich orientierten Ansätze zum Teil die Basis oder den Bezugspunkt von betriebswirtschaftlichen Überlegungen bilden, werden sie hier behandelt. Zum anderen sind aber ihre normativen Schlußfolgerungen wegen des wirtschaftspolitischen Impetus der volkswirtschaftlichen Wettbewerbstheorie für strategische Managemententscheidungen nur bedingt hilfreich und deshalb in dieser Arbeit nur cursorisch aufzugreifen.

#### 1.2.4.1 Freier Wettbewerb und vollständige Konkurrenz

Das klassisch-neoklassische Modell versteht Wettbewerb als Rivalität unter Anbietern, die durch freie Entscheidungen der am Eigennutzen orientierten Marktteilnehmer zu einer effizienten Allokation führt.<sup>63</sup> Wettbewerb wird dabei insbesondere durch den Verzicht auf staatlichen Dirigismus definiert: „Freier“ Wettbewerb ist in diesem Sinne ein von staatlichen Eingriffen „befreiter“ Wettbewerb. Mit dieser Sichtweise bezogen Autoren wie SMITH vor allem Stellung gegen die merkantilistische Wirtschaftslenkung; sie unterließen dabei jedoch Aussagen über „beste“ Marktformen, sondern forderten allenfalls die Verhinderung dauerhafter Monopolstellungen.

Monopole werden nach SMITH insbesondere durch das Bestreben der Anbieter begünstigt, bewußt den Wettbewerb zu verringern, um eigene Vorteile zu Lasten

---

61 Zu den Möglichkeiten und Grenzen einer solchen Fundierung vgl. ausführlicher Herdzina (1988), insbesondere S. 4ff.

62 Vgl. Schmidt, I. (1999), S. 2.

63 Vgl. Schmidt, I. (1999), S. 3ff.

der Nachfrager, der Konkurrenten oder der Allgemeinheit zu realisieren.<sup>64</sup> Die Vermeidung von Kartellen und Monopolen wird damit bereits im klassischen Konzept als wettbewerbspolitisches Aktionsfeld für den staatlichen Ordnungsgeber erkannt: Die marktexterne Konzentration wirtschaftlicher (Markt-) Macht, die nach einem (zu) weit verstandenen Laisser-faire-Prinzip gewährter unternehmerischer Freiheit entspringen kann, behindert nicht nur den Wettbewerb, sondern gefährdet die Freiheit.<sup>65</sup>

An dieser Stelle erscheint ein kurzer Exkurs zum Bezug von einzelwirtschaftlichen Strategien zu den Annahmen der wohlfahrtstheoretisch ausgerichteten wettbewerbspolitischen Leitbilder der Volkswirtschaftstheorie angebracht: Fragt man nach den Zielsetzungen von Strategien, so ist zu konzedieren, daß unternehmerische Strategien durchaus den Zweck haben können, die Wettbewerbsintensität zu mindern. So führt HINTERHUBER aus, der „leitende Gedanke“ von unternehmerischen Strategien sei es, durch Wettbewerbsvorteile „in jedem Marktsegment, in dem die Unternehmung tätig ist oder sein will, eine monopolähnliche Stellung einzunehmen oder zumindest zu den führenden Wettbewerbern zu zählen“.<sup>66</sup> Insofern scheint das Mißtrauen wettbewerbspolitisch und wohlfahrtsökonomisch argumentierender Autoren gegenüber unternehmerischen Entscheidungen, wie es sich ausgehend vom oben genannten Zitat SMITHS bis in die heutige Wettbewerbstheorie finden läßt, nicht vollends zu unrecht zu bestehen. Augenfällig wird dieser Zusammenhang bei EUCKEN, der dem Begriff der unternehmerischen Strategie aus Sicht der staatlichen Wettbewerbspolitik eine negative Einschätzung unterlegt, wenn er davon spricht, Monopolisten und Oligopolisten betrieben „Marktstrategie“, die bei vollständiger Konkurrenz fehle: Während hier der Preis vom Markt genommen würde, werde dort versucht, dem Markt einen Preis — durch solche Strategien — „aufzuzwingen“.<sup>67</sup> Bei der Darstellung der anderer Konzepte zur Formulierung von wettbewerbspolitischen Leitbildern — insbesondere bei den neuklassischen Modellen freien Wettbewerbs — wird aber noch deutlich werden, daß das individuelle Streben nach Vorteilen gesamtwirtschaftlich nicht zwangsläufig schädlich sein muß, weil es mit Fortschritt und/oder Effizienzverbesserungen einhergeht. Es ist jedoch in der Wettbewerbstheorie durchaus umstritten, ob diese „Harmonieannahme“ realistisch ist.

Zurück zu den Wettbewerbsmodellen der Klassik und Neoklassik: Um die Wirkungen der „invisible hand“ des Marktes zu beschreiben und zu untersuchen, wann Markt- bzw. Wettbewerbskräfte die von den Klassikern erkannte Gleichrichtung von Eigen- und Gesamtinteressen erreichen, wurden in der Folgezeit

---

64 Vgl. Smith (1974), S. 112.

65 Vgl. Woll (1994), S. 266f.

66 Hinterhuber (1990), S. 50.

67 Vgl. Eucken (1990), S. 247 und S. 249.

Gleichgewichtsmodelle entwickelt. Diese Modelle sind in aller Regel marginal-analytisch ausgerichtet und damit mathematisch formuliert. Dadurch verlieren die Aussagen offensichtlich an Realitätsbezug, jedoch gewinnen sie an Stringenz. Solche „neoklassischen“ Gleichgewichtsmodelle haben jedoch überwiegend statischen oder allenfalls komparativ-statischen Charakter, wobei sich im übrigen das Rubrum „neoklassisch“ nicht nur in entwicklungschronologischer Hinsicht, sondern vor allem als Attribut für solche Konzepte erklärt, die mehr oder minder vollkommene Märkte betrachten. Ergebnis ist, daß Allokationseffizienz im Sinne eines Pareto-Optimums bei polypolistischer Konkurrenz auf vollkommenen Märkten — kurz: bei vollständiger Konkurrenz — modelliert wird.<sup>68</sup> Berücksichtigt man den dynamischen Aspekt, daß ein Gleichgewicht nicht a priori besteht, sondern sich erst aus dem Zusammenwirken der Marktkräfte ergibt, stimmen erst bei vollzogener Anpassung von Angebot und Nachfrage Preise und Kosten überein, so daß Gewinne, die über die Renditeerwartungen der Eigenkapitalgeber hinausgehen, nur — gegebenenfalls — während des Anpassungsprozesses, als Entgelt für die Anpassungsleistung der Unternehmer, erzielt werden können, aber nicht mehr bei vollzogener Anpassung. Die Reduzierung der Gewinne von Unternehmen durch den marktmäßigen Anpassungsprozeß und ihre damit einhergehende enge Anbindung an die Produktionskosten verdeutlichen hierbei die wesentliche soziale Funktion des Wettbewerbs:<sup>69</sup> die Steigerung der gesellschaftlichen Wohlfahrt.

Das Modell der vollständigen Konkurrenz ist indes ein Modell, das zwar den Ausgangs- und Bezugspunkt für viele andere volkswirtschaftliche Modelle darstellt, das aber aufgrund der Annahme eines vollkommenen Marktes und der modellimmanenten Statik gerade unter Aspekten des Wettbewerbs fernab der Realität liegt. Zudem geht der wirtschaftsphilosophische Gedanke der Klassik, daß Freiheit zu Wohlfahrt führt, in dem Modell verloren, da es keine Freiheitsgrade für die Marktteilnehmer mehr enthält; so verhalten sich die Anbieter als reine Mengenanpasser: Preissetzung, Produktdifferenzierung, Fortschritt usw. scheiden als Verhaltensparameter von vornherein aus.<sup>70</sup> Für die betriebswirtschaftliche, auf strategische Verhaltensmöglichkeiten von Unternehmen zielende Betrachtungsweise dieser Arbeit hat das Modell vollständiger Konkurrenz dementsprechend wenig Relevanz.<sup>71</sup>

Aufgrund der engen Sichtweise des neoklassischen Modells vollständiger Konkurrenz wurden in der Folgezeit andere Marktstrukturen in Modellform abgebil-

---

68 Zur unterschiedlichen Begriffsextension vollständiger Konkurrenz vgl. Bartling (1980), S. 13f.

69 Vgl. Wessels (1961), S. 20.

70 Zur Kritik am Modell vollständiger Konkurrenz vgl. ausführlicher z.B. Bartling (1980), S. 14ff., und Kirzner (1978), S. 171ff.

71 Vgl. auch Bühner (1990b), S. 387.

det und damit zum Gegenstand ökonomischer Analysen.<sup>72</sup> Hierbei lassen sich hinsichtlich wettbewerbspolitischer Aussagen zwei unterschiedliche Richtungen abgrenzen, ohne daß die Zuordnung jedes einzelnen Modells aber immer trennscharf gelingt:

- Zum einen wurden Marktmodelle entworfen, die zwar andere Marktstrukturen als diejenige der vollständigen Konkurrenz erfassen, die aber verwendet wurden, um Wohlfahrtsverluste aus Konzentration bzw. Marktunvollkommenheiten zu bestimmen. Somit beschäftigt sich die neoklassische Theorie keineswegs nur mit vollständiger Konkurrenz, sondern wendet sich auch nicht-polypolistischen Marktformen zu; entsprechende Überlegungen sollen an anderer Stelle, im folgenden Abschnitt, skizziert werden. Wettbewerbspolitische Empfehlungen, soweit sie Gegenstand solcher Markt- und Preistheorie sind, beziehen sich aber immer noch auf die Differenz zur vollständigen Konkurrenz; diese bleibt damit als Referenzkonstrukt gültig.
- Zum anderen wurden Modelle entworfen, die vollständige Konkurrenz als Referenzkonstrukt für die Gestaltung einer wettbewerblichen Ordnung ablösen sollten. Hierbei kam es darauf an, zum einen ein wirklichkeitsnäheres Modell zu formulieren, zum anderen als wesentlich und positiv erachtete Auswirkungen des Wettbewerbs — über die statische Allokationseffizienz der vollständigen Konkurrenz hinaus — zu formulieren; hierbei gewinnen die im neoklassischen Konzept als Ursachen für Ineffizienz erachteten Marktunvollkommenheiten eine neue Bedeutung.<sup>73</sup>

#### 1.2.4.2 Modelle der Markt- und Preistheorie

Die Markt- und Preistheorie geht der Frage nach, welche Preise sich bei unterschiedlichen Marktformen bilden, wobei vom neoklassischen Modell ausgehend nicht-polypolistische Marktformen und — ansatzweise — unvollkommene Märkte untersucht werden. Das Zustandekommen von Marktpreisen wird hierbei unter bestimmten, modellhaft formulierten Marktbedingungen erklärt. Daraus folgt, daß markt- und preistheoretische Konzepte davon ausgehen, daß die Marktstruktur, vor allem durch die Anzahl der Marktteilnehmer beschrieben, das durch den Marktpreis beschriebene Marktergebnis vollständig determiniert. Kausales Bindeglied zwischen Marktstruktur und Marktergebnis ist das Marktverhalten, welches durch gewinnmaximierendes Verhalten der Anbieter und nutzenmaxi-

---

72 Kritisch zu den theoretischen Wettbewerbsmodellen schon Anfang der sechziger Jahre Wessels: „Die Arbeit der Wissenschaftler hat sich vielmehr bis in die jüngste Zeit auf die Konstruktion immer neuer Wettbewerbsmodelle konzentriert, in denen man stets andere Konstellationen von Angebot und Nachfrage erfaßt — oft ohne zu fragen, ob diesen Verfeinerungen noch eine große Bedeutung für die Erklärung realer Wirtschaftsvorgänge zukommt.“ Wessels (1961), S. 23.

73 Vgl. Wessels (1961), S. 23.

mierendes Verhalten der Nachfrager vollständig beschrieben ist. Man kann der so verstandenen Markt- und Preistheorie also ein „Marktstruktur-Marktverhalten-Marktergebnis-Paradigma“ im Sinne einer in nur eine Richtung wirkenden Kausalkette unterstellen.<sup>74</sup>

Gemeinsam mit dem Modell vollständiger Konkurrenz haben diese marktformbezogenen Modelle, daß sie eine statische Marktstruktur betrachten, die „irgendwie“ entstanden ist, die jedoch nicht als Ergebnis eines Wettbewerbsprozesses angesehen wird.<sup>75</sup> Sie unterscheiden sich insofern von noch zu erläuternden Ansätzen, die an den Verhaltensweisen der Akteure im Wettbewerbsprozeß ansetzen und damit eine prozeßorientierte Wettbewerbsdefinition ohne unmittelbaren Marktformbezug beinhalten.<sup>76</sup>

Modelle der Markt- und Preistheorie basieren insbesondere auf Annahmen über den Verlauf von Nachfragefunktionen — die als „Preis-Absatz-Funktionen“ Nachfragemengen in Relation zum Marktpreis beschreiben<sup>77</sup> — und durch Kostenfunktionen determinierte Angebotsmengen. Unterschiede dieser funktional formulierten Preis-Mengen-Relationen werden aus der Anzahl der Nachfrager oder Anbieter oder — im engen Zusammenhang damit — aus Annahmen über die Interdependenz von Preissetzungen verschiedener Anbieter — seltener auch Nachfragern — abgeleitet. Ausgehend hiervon wurde die Modellentwicklung in zwei Richtungen vorangetrieben:

- (1) Zum einen wurden in neoklassischer Prägung die Modelle vollkommener Märkte entwickelt, die sich von vollständiger Konkurrenz durch die Anzahl

---

74 Das Struktur-Verhalten-Ergebnis-Paradigma hat auch Gültigkeit im oben skizzierten neoklassischen Gleichgewichtsmodell, bei dem in offensichtlicher Weise ebenfalls die Marktstruktur — polypolistische Konkurrenz auf einem vollkommenen Markt — unter Annahme kurzfristiger Gewinn- bzw. Nutzenmaximierung das Marktergebnis — Pareto-Optimum — determiniert. Wie zu zeigen sein wird, findet das Struktur-Verhalten-Ergebnis-Paradigma aber auch in solchen Ansätzen weitgehende Verwendung, die der „Industrieökonomik“ zugeordnet werden.

75 Kritisch hierzu Hayek (1946), S. 123: „[...] es scheint fast, als ob die Nationalökonomien sich mit diesem eigentümlichen Sprachgebrauch [vollkommene Konkurrenz als ‚Wettbewerb‘ zu bezeichnen] in den Glauben hineinreden würden, daß sie, wenn sie ‚Wettbewerb‘ diskutieren, etwas über die Natur und Bedeutung des Prozesses aussagen, durch den der Zustand herbeigeführt wird, den sie einfach als bestehend annehmen. Tatsächlich wird diese bewegende Kraft des Wirtschaftslebens fast völlig unerörtert gelassen.“

76 Auf diese unterschiedlichen Dimensionen des Wettbewerbsbegriffs weist z.B. Herdzina (1999), S. 10f., hin, der in diesen unterschiedlich prononcierten Betrachtungsweisen eine wesentliche Ursache für die mitunter verwirrende Begriffsvielfalt erkennt.

77 Zur Aufgabe, Bedeutung und analytischen sowie empirischen Modellierung von Preis-Absatz-Funktionen vgl. ausführlicher Wied-Nebbeling (1994), S. 103ff. Zur Funktion von Preis-Absatz-Funktionen auch Machlup (1952), S. 98: „It has, of course, nowhere been suggested that in actual fact sellers draw demand curves or think of demand curves. All that is assumed is that sellers, as a rule, think before they act; or at least, before they make changes in their policies; and demand curves are usually a handy method of picturing some of the sellers' thoughts.“

der Marktteilnehmer unterscheiden. Auf der hier besonders interessierenden Anbieterseite wurden dabei Monopolmodelle formuliert und Oligopole dadurch modelliert, daß die Prämisse der Spürbarkeit von Aktionen der Konkurrenten eingeführt wurde. Modelle zum Monopol finden sich schon früh; insbesondere formuliert COURNOT 1838 ein marginalanalytisch-statisches Monopolmodell, das bis heute die grundlegenden Vorstellungen über das (Angebots-) Monopol prägt.<sup>78</sup> Eine ähnliche Rolle nimmt auch COURNOTS Oligopol-Modell — genauer: Duopol-Modell — ein.<sup>79</sup> Ein anderes, häufig angeführtes Oligopolmodell wurde von STACKELBERG<sup>80</sup> entwickelt.

- (2) Daneben wurden seit den dreißiger Jahren in Abkehr vom strengen neoklassischen Denkmuster Modelle entwickelt, die in Polypolen und Oligopolyen Marktunvollkommenheiten<sup>81</sup> in Form von Nicht-Preis-Präferenzen, Produktheterogenität oder nicht vollständiger Markttransparenz berücksichtigen. Prägend für die Auseinandersetzung mit monopolistischer Konkurrenz („monopolistic competition“) — bei Unvollkommenheiten in einem Markt mit „vielen“, ohne Reaktionsverbund agierenden Anbietern vorliegend — sind in diesem Zusammenhang z.B. die Arbeiten von CHAMBERLIN<sup>82</sup> und ROBINSON<sup>83</sup>, die sachliche Produktdifferenzierungen zum Anknüpfungspunkt ihrer Analysen machen, und — für den deutschsprachigen Raum — GUTENBERG<sup>84</sup>, der zudem nicht-sachliche Präferenzen als Ursache dafür anerkennt, daß im Polypol für die Anbieter beschränkte Möglichkeiten bestehen können, wie Monopolisten zu handeln, also eine Preissetzung zu betreiben und nicht bloß als Mengenanpasser zu agieren. Auch als Beispiel für ein Modell<sup>85</sup> zu heterogenen Oligopolyen, also unvollkommenen Märkten mit Reaktionsverbund zwischen den Anbietern, kann das Modell von GUTENBERG<sup>86</sup> angeführt werden.

---

78 Vgl. Cournot (1924), S. 47ff.

79 Vgl. Cournot (1924), S. 68ff. Das Modell von Cournot und andere neoklassische Oligopolmodelle skizziert Machlup (1952), S. 368ff.

80 Vgl. Stackelberg (1934), S. 44ff., und Stackelberg (1951), S. 210ff. Verschiedene Oligopolmodelle skizziert und diskutiert Triffin (1960), S. 17ff., vor dem Hintergrund einer Marktformenmorphologie. Ein knapper Überblick über Oligopolmodelle findet sich zudem bei Scherer/Ross (1990), S. 227ff., sowie bei Kantzenbach/Kruse (1989), S. 22ff.

81 Zu den Begriffen und zur inhaltlichen Abgrenzung von vollkommenen und unvollkommenen Märkten ausführlicher Ott (1959), S. 22ff.

82 Vgl. Chamberlin (1933), S. 56ff.

83 Vgl. Robinson (1933), S. 307ff. Der Beitrag von Robinson zur ökonomischen Theorie wird gewürdigt von Feiwel (1989), vor allem S. 10ff.

84 Vgl. Gutenberg (1971), S. 233ff.

85 Daneben sind beispielsweise die Darstellungen und Konzepte bei Hotelling (1929), S. 44ff., sowie bei Fudenberg/Tirole (1986), Bishop (1960) und Fellner (1949) zu nennen.

86 Vgl. Gutenberg (1971), S. 282ff. Vgl. auch Albach (1973).

Hinsichtlich der markt- und preistheoretischen Modelle ergibt sich schon auf grundsätzlicher Ebene — also ohne die Modelle im Detail zu betrachten — eine ambivalente Bewertung der Frage, inwieweit sie für strategische Entscheidungen in Unternehmen einen Erklärungsbeitrag oder eine Empfehlung beinhalten können. Einerseits gehen die traditionellen markt- und preistheoretischen Modelle von einer mikroökonomischen Perspektive aus und stellen insofern in gewisser Weise ein Bindeglied zwischen der Volkswirtschaftslehre und der Betriebswirtschaftslehre dar, was sich auch daran zeigt, daß sie in beiden Disziplinen — verschieden nuanciert — Platz gefunden haben und durch „Volkswirte“ wie durch „Betriebswirte“ geprägt werden. Andererseits ist die Markt- und Preistheorie in erster Linie als positive Theorie, also beschreibend und erklärend, ausgerichtet, was sich auch daran zeigt, daß sie für die Wettbewerbspolitik — über ohnehin problematische Wohlfahrtsvergleiche zur vollständigen Konkurrenz hinaus — kaum Ansatzpunkte eröffnet. Zudem lassen sich in den Modellen kaum Ansatzpunkte für unternehmerische Entscheidungen finden: Handlungsmaxime ist immer Gewinnmaximierung; da alle Determinanten des Gewinns bekannt und sicher sind, ist immer nur eine Verhaltensweise, das sicher gewinnmaximierende Verhalten, möglich.

### 1.2.4.3 Industrieökonomische Wettbewerbskonzepte

#### 1.2.4.3.1 Abgrenzung der Industrieökonomik

Formuliert man die Hypothese, die Industrieökonomik sei diejenige Teildisziplin der Volkswirtschaftslehre, die sich derzeit am intensivsten mit Wettbewerb beschäftigt,<sup>87</sup> sind zwei Erläuterungen notwendig: Einerseits fehlt dieser Teildisziplin eine trennscharfe Abgrenzung zu anderen Bereichen, andererseits fokussiert sie aber innerhalb des resultierenden unscharfen Spektrums von Anbeginn an in weitem Maße auch Wettbewerbsphänomene.<sup>88</sup> Beide Aspekte zusammen genommen führen dazu, daß der Industrieökonomik die Tendenz nicht abgesprochen werden kann, Modelle, Theorien oder Denkansätze zu vereinnahmen, die vor oder zunächst neben dieser Teildisziplin bestanden. Auch an dieser Stelle muß zwar wieder betont werden, daß paradigmatische Abgrenzungsprobleme bei den volkswirtschaftlich orientierten Ansätzen zur Untersuchung von Wettbewerb für die Zwecke dieser Arbeit von untergeordneter Bedeutung sind. Gleichwohl müssen hier Gegenstand, Bedeutung und Entwicklungen der Industrieökonomik etwas genauer ausgeleuchtet werden, weil einige, noch zu erläuternde, Konzepte

---

87 Van Witteloostuijn (1992): „The key contribution of IO [=Industrial Organization, d.V.] is the theory of competition.“

88 Vgl. Hoppmann (1974), S. 9.

des strategischen Management auf industrieökonomischen Überlegungen aufbauen oder sich in einem bewußten Gegensatz hierzu sehen.

In einer Arbeitsdefinition sei hier Industrieökonomik allgemein als jener Teilbereich der (Volks-) Wirtschaftswissenschaften abgegrenzt, der sich — aus Unternehmens-, also Anbietersicht — mit den Märkten<sup>89</sup> beschäftigt, die mit dem Modell vollständiger Konkurrenz nicht zu erfassen sind.<sup>90</sup> Als „Begründer“ der Industrieökonomik wird gemeinhin BAIN angesehen, der 1956 der Frage nachging, wie sich latente Konkurrenz potentiell in einen Markt eintretender Anbieter auf eine Branche auswirkt.<sup>91</sup> Neben BAIN werden auch CLARK — dessen Workable-competition-Konzept noch vertiefend aufzugreifen ist — sowie MASON<sup>92</sup> als „Väter“ der Industrieökonomik genannt.

Konkretisierend läßt sich für BAINs Analyse feststellen, daß er, wie die Markt- und Preistheorie und das neoklassische Gleichgewichtsmodell, vom Struktur-Verhalten-Ergebnis-Paradigma ausgeht, aber die Marktstruktur nicht mehr nur — wie in der Markt- und Preistheorie — über die Anzahl der etablierten Anbieter erfaßt, sondern eine Vielzahl von Bedingungen, unter anderem diejenigen, die für einen Markteintritt neuer Anbieter zu erfüllen sind, einbezieht.<sup>93</sup> In diesem Zusammenhang untersucht BAIN Skaleneffekte, Produktdifferenzierung und absolute Kostenvorteile. BAIN wendet sich aber auch stärker wettbewerbspolitischen Implikationen seiner Analyse zu, als dies bei der traditionellen Markt- und Preistheorie der Fall ist. Zudem ist die anfänglich stark empirisch ausgerichtete Orientierung der Industrieökonomik ebenfalls schon bei BAIN erkennbar: Marktstruktur, Marktverhalten und Marktergebnis werden nicht mehr theoretisch defi-

---

89 Es ergibt sich hier offensichtlich eine Gemengelage zwischen Markt- und Preistheorie und der Industrieökonomik; eine Abgrenzung gestaltet sich aus verschiedenen Gründen schwierig, unter anderem, weil die Industrieökonomik von den USA ausgehend immer noch sehr weitgehend in der US-amerikanischen Theorie verhaftet ist.

90 Vgl. Richter/Furubotn (1996), S. 346. Nach Sheperd (1990), S. 2, beinhaltet Industrieökonomik „applied economics of supply“, was jedoch für weite Teile mikroökonomischer Unternehmenstheorie gelten kann. Allgemeiner definiert McGee (1988), S. 1, die Industrieökonomik, wenn er ausführt: „Industrial organization studies how the performance of an industry is related to its structure, that is, to the number and the size of firms it contains.“

91 „The investigation was made because of two beliefs: (1) that most analyses of how business competition works and what makes it work have given little emphasis to the force of the potential or threatened competition of possible new competitors, placing a disproportionate emphasis on competition among firms already established in any industry; (2) that so far as economists have recognized the possible importance of the ‘condition of entry’, they have no very good idea of how important it actually is.“ Bain (1956), S. 1. Eine überblicksweise Darstellung und eine Würdigung des Beitrags von Bain zur Industrieökonomik findet sich bei Sheperd (1976) sowie — knapp — bei Schmalensee (1989), S. 952.

92 Vgl. zur Bedeutung von Mason für die Industrieökonomik z.B. Shy (1995), S. 3f.

93 Vgl. Hoppmann (1974), S. 9ff., der auch die Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte des Struktur-Verhalten-Ergebnis-Paradigmas skizziert. Vgl. hierzu auch Baldwin (1996), S. 78f. und S. 82f., sowie Böbel (1984), S. 8ff.

niert, sondern durch empirisch meßbare Größen erfaßt.<sup>94</sup> Damit löst sich die Industrieökonomik hinsichtlich der Interpretation des Marktergebnisses von der Bindung an das neoklassische Modell respektive die neoklassische Wohlfahrts-theorie; Marktergebnisse — wie Marktstrukturen und Marktverhaltensweisen — werden vielmehr im Interbranchenvergleich interpretiert.<sup>95</sup>

### 1.2.4.3.2 Entwicklung der Industrieökonomik

#### 1.2.4.3.2.1 Klassische Industrieökonomik, workable competition und Harvard-School

Das nun bereits mehrfach angesprochene — und auch im folgenden immer wieder erläuterte, kommentierte und bewertete — „Struktur-Verhalten-Ergebnis-Paradigma“ prägte die Industrieökonomik bis in die siebziger Jahre maßgeblich. Die Gleichsetzung der Industrieökonomik mit diesem Paradigma, früher durchweg üblich, ist aber nicht mehr statthaft: „[I]m letzten Jahrzehnt fand [...] fast so etwas wie eine Revolution statt, die die Industrieökonomik Mitte der neunziger Jahre zu einer deutlich eingrenzbaeren Disziplin machte, allerdings auch zu einem Forschungsgebiet, das im Vergleich zum Stand vor 10 oder 15 Jahren kaum noch wiederzuerkennen ist.“<sup>96</sup> Um diesen Entwicklungsprozeß zu strukturieren — eine sehr pauschale Strukturierung reicht für den Zweck dieser Arbeit aus — soll hier von „klassischer“ Industrieökonomik gesprochen werden, wenn das Struktur-Verhalten-Ergebnis-Paradigma in einer sehr strikten Form zugrunde liegt, von „neuerer“ Industrieökonomik dagegen unter anderem dann, wenn dieses Paradigma aufgeweicht oder aufgegeben wird.<sup>97</sup> In diesem Sinne als klassisch verstandene Industrieökonomik wird mitunter auch als „HARVARD-SCHOOL“ bezeichnet, während Teilbereiche der neueren Industrieökonomik demgegenüber der „CHICAGO-SCHOOL“ zugeordnet werden. Ungeachtet der Differenzierung neuerer Ansätze läßt sich festhalten, daß in der klassischen Industrieökonomik der HARVARD-SCHOOL Unternehmen zudem als „black boxes“ angesehen und unternehmensinterne Bedingungen also nicht betrachtet werden.<sup>98</sup>

94 Vgl. z.B. Aiginger/Finsinger (1994), S. 1.

95 Insofern stellt sich im übrigen die Übertragung der angelsächsischen Bezeichnung dieses Ansatzes, „industrial organization“ aufgrund der Mehrdeutigkeit des Attributs „industrial“ in den deutschen Begriff „Industrieökonomik“ als nicht glücklich dar. Besser wäre es, von „Branchenökonomik“ zu sprechen.

96 Audretsch (1995), S. 4.

97 Vgl. z.B. Tirole (1995), S. 1ff. Die Bezugnahme auf das Struktur-Verhalten-Ergebnis-Paradigma ist indessen nicht die einzige Differenzierung innerhalb industrieökonomischer Ansätze; vgl. z.B. Aiginger/Finsinger (1994), S. 1ff.

98 Vgl. Audretsch (1995), S. 5.

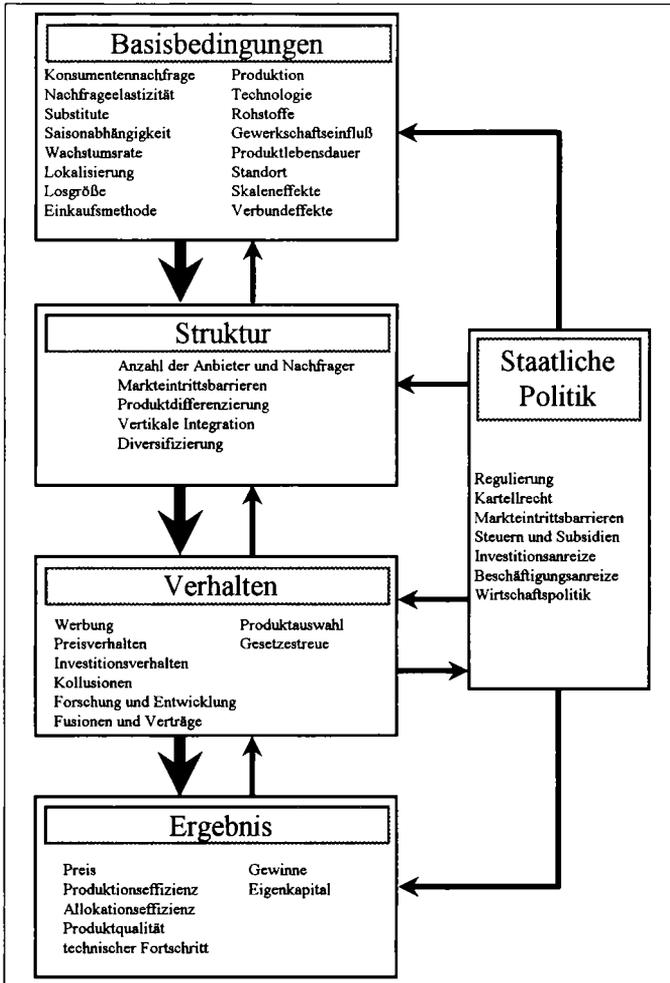


Abb. 2: Struktur-Verhalten-Ergebnis-Paradigma nach Carlton und Perloff

Der Analyserahmen der klassischen Industrieökonomik beinhaltet, wie erwähnt, eine breite Palette von verschiedenen Beschreibungsparametern und Ergebnismaßstäben — wie sie z.B. von CARLTON und PERLOFF als typisch herausgearbeitet werden (Abbildung 2)<sup>99</sup> —, die in erster Linie empirisch und nur in zweiter Linie theoretisch bestimmt werden. Typische Fragestellungen, wie sie die industrieökonomischen Analysen in den sechziger und siebziger Jahren prägten, sind etwa, ob Rentabilitätsunterschiede zwischen Branchen durch unterschiedli-

99 Vgl. Carlton/Perloff (1994), S. 4. Vgl. auch Scherer/Ross (1990), S. 4ff.