

Schreyögg
Unternehmensstrategie

Georg Schreyögg

Unternehmensstrategie

Grundfragen einer Theorie
strategischer Unternehmensführung



Walter de Gruyter · Berlin · New York 1984

Dr. Georg Schreyögg
Privatdozent am Betriebswirtschaftlichen Institut
der Universität Erlangen-Nürnberg

Mit 29 Abbildungen und 4 Tabellen

CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Schreyögg, Georg:

Unternehmensstrategie : Grundfragen e. Theorie strateg. Unternehmensführung / Georg Schreyögg. – Berlin ; New York : de Gruyter, 1984.

ISBN 3-11-009878-4 (geb.)

ISBN 3-11-014136-1 (brosch.)

© Copyright 1984 by Walter de Gruyter & Co., Berlin 30.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Photokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Printed in Germany

Satz und Druck: Arthur Collignon GmbH, Berlin

Bindearbeiten: Buchgewerbe GmbH Lüderitz & Bauer, Berlin

Vorwort

Seit nunmehr gut 10 Jahren sind Fragen der strategischen Planung und Steuerung mehr und mehr in den Mittelpunkt betriebswirtschaftlicher Forschung und praktischen Interesses getreten. Die wirtschaftliche Krise und die Schlaglichter, die sie auf die Unternehmenspolitik großer Unternehmen wirft, haben das Interesse daran weiterhin erheblich verstärkt.

Grundlegend für die Einordnung, Beurteilung und praktische Umsetzung der in rascher Folge erscheinenden neuen Aspekte und Planungsmethoden ist die Entwicklung einer allgemeinen Theorie der strategischen Unternehmensführung. Das vorliegende Buch will dazu einen Beitrag leisten. Die weite Verstreuung der Theorieansätze und praktischen Handlungsanweisungen, wie sie heute vorzufinden ist, fordert zunächst eine ordnende Bestandsaufnahme. Die systematische Darstellung der verschiedenen Ansätze und ihre Analyse bilden die Basis zur Erörterung der Grundfragen einer allgemeinen Theorie, die Funktion und Ziel der strategischen Unternehmensführung präzisiert und die Voraussetzungen ihres effektiven Einsatzes klären will.

Entstanden ist das Buch während meiner Tätigkeit am Betriebswirtschaftlichen Institut der Universität Erlangen-Nürnberg; die Untersuchung wurde im Sommersemester 1983 von der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät in Nürnberg als Habilitationsschrift angenommen. Vielen Personen gilt es Dank zu sagen für empfangene Unterstützung und erteilten Rat, zunächst allen meinen Kollegen, die mir mit tatkräftiger Hilfeleistung und Rücksichtnahme zur Seite standen, sowie Liesbeth Schoyerer für Umsicht, Geduld und Engagement bei der Manuskripterstellung. Prof. Dr. Manfred Neumann hat sich die Zeit für eine kritische Durchsicht und Diskussion des 1. Kapitels genommen, von ihm habe ich wertvolle Hinweise erhalten. Zu danken habe ich ferner Prof. Dr. Manfred Meyer für Anregungen und die wohlwollende Förderung der Arbeit. Mein besonderer Dank gilt aber meinem akademischen Lehrer, Prof. Dr. Horst Steinmann, für die jahrelange Unterstützung, die fortwährende Ermutigung und die nie ermüdende Bereitschaft zum konstruktiven Dialog.

Nürnberg, im Oktober 1983

Georg Schreyögg

Inhalt

Einführung	1
1 Unternehmensstrategie und Wirtschaftstheorie	5
1.1 Die theoretische Ausgangslage	5
1.2 Unternehmensstrategie in der mikroökonomischen Gleichgewichtstheorie	8
1.2.1 Der Fall der vollkommenen Konkurrenz	8
1.2.2 Monopol und Oligopol als Sonderfälle	11
1.3 Zur „strategischen“ Bedeutung des Oligopolfalles	14
1.4 Zur empirischen Relevanz des Oligopolfalles	17
1.4.1 Zur wirtschaftlichen Bedeutung der Großunternehmen	17
1.4.2 Marktstrukturen in den Industriezweigen	18
1.4.3 Langfristige Tendenzen	21
1.4.4 Finanzkraft und Handlungsspielraum	23
1.5 Handlungsspielraum bei unvollkommener Konkurrenz	25
1.5.1 Produktdifferenzierung („Monopolistische Konkurrenz“)	26
1.5.2 Marktzutrittsschranken	29
1.5.3 Unvollkommene Information	32
1.6 Gewinnmaximierung – eine tragfähige Prämisse?	33
1.6.1 Entscheidungen unter Ungewißheit	34
1.6.2 Die Firma ist eine Organisation!	35
1.6.3 Der Managerkapitalismus	36
1.6.3.1 Managerziele kontra Eigentümerziele	36
1.6.3.2 Der Kapitalmarkt als durchschlagendes Disziplinierungsinstrument?	40
1.6.3.3 Revitalisiert die divisionale Organisation die Gewinnmaximierungsprämisse?	45
1.7 Marktstruktur und Unternehmensstrategie: „Industrial Organization“ als integratives Paradigma	50
Exkurs: Anmerkung zu den wohlfahrtsökonomischen Implikationen unternehmensstrategischen Handelns	55
2 Erklärungsansätze für das Entstehen strategischen Denkens in der Unternehmenspolitik	58
2.1 Zur Genesis des Großunternehmens: Der Chandlersche Erklärungsansatz	58
2.2 Unternehmensplanung als Folge veränderter Produktions- und Kostenstruktur	69
2.3 Gestiegene Umweltturbulenz als Grund verstärkter strategischer Unternehmensplanung?	72

3	Die strategische Unternehmensplanung: Präskriptive Strategietheorie	77
3.1	Kurzer Abriss der Entwicklung	77
3.2	Allgemeine Merkmale der strategischen Planung	80
3.3	„Prämissen“ des strategischen Planungsprozesses: Festlegung der langfristigen Unternehmensziele	86
3.4	Strategieformulierung	89
3.4.1	Strategische Analyse	89
3.4.1.1	Strategieidentifikation	89
3.4.1.2	Umweltanalyse: Chancen und Risiken	100
3.4.1.3	Ressourcenanalyse: Stärken und Schwächen	111
3.4.2	Strategische Wahl	114
3.4.2.1	Lückenanalyse und Alternativensuche auf Unter- nehmens- und Geschäftsfeldebene	114
3.4.2.2	Alternativenbewertung und Auswahl der Strategie(n)	121
3.5	Strategieimplementation	124
3.5.1	Programmplanung für die Funktionsbereiche	124
3.5.2	Kurzfristige Aktionsplanung und Budgetierung	125
3.5.3	Errichtung eines strategiegerechten Organisations- und Führungssystems	128
3.5.4	Plankontrolle und strategische Kontrolle	131
3.6	Zum Rationalitätsbegriff des präskriptiven Ansatzes	133
4	Deskriptive Theorie unternehmensstrategischen Handelns	139
4.1	Ausgangspunkt und theoretische Wurzeln	139
4.2	Überblick über die deskriptive Strategieforschung	141
4.3	Der Strategiebegriff in der deskriptiven Strategieanalyse	147
4.4	Grundmuster deskriptiver Strategieanalyse	151
4.4.1	Das Paradigma des rationalen Aktors	151
4.4.2	Das Organisationsprozeß-Paradigma	153
4.4.2.1	Basischarakteristika	153
4.4.2.2	Theoretische Grundlagen	155
4.4.2.3	Empirische Studien	169
4.4.3	Das Kampfspiel-Paradigma	177
4.4.3.1	Basischarakteristika	177
4.4.3.2	Theoretische Grundlagen	181
4.4.3.3	Ausgewählte empirische Studien	192
4.4.4	Das Paradigma der „organisierten Anarchie“	201
4.4.4.1	Basischarakteristika und ihre theoretischen Grundlagen	201
4.4.4.2	Planung und Strategiebildung in „organisierten Anarchien“	206

5	Zum Verhältnis von Deskriptivem und Präskriptivem Ansatz	213
5.1	Vorbemerkung	214
5.2	Konfliktäre Perspektive	215
5.3	Kontingenztheoretische Perspektive	230
5.4	Integrative Perspektive	234
5.4.1	Implementation als Problem	234
5.4.2	Logischer Inkrementalismus nach Quinn	239
5.5	Systemrationalität als Alternative	243
5.5.1	Strategisch-synoptische Planung und Zweck/Mittel-Prinzip	245
5.5.2	Zum Konzept der Systemrationalität	248
5.5.3	Systemrationalität versus synoptische Rationalität: Konkurrierende Grundlagen einer Theorie strategischer Unternehmensführung	251
5.5.4	Schlußfolgerungen für eine Theorie strategischer Unternehmensführung	267
6	Zur Methodologie einer Theorie strategischer Unternehmensführung – Abschließende Bemerkungen	273
	Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen	285
	Abkürzungsverzeichnis	286
	Literaturverzeichnis	287
	Sachregister	323

Einführung

Gegenstand der vorliegenden Untersuchung ist die *strategische Steuerung* von Unternehmen. Kaum ein betriebswirtschaftliches Gebiet vermochte in den letzten Jahren soviel Attraktivität zu entfalten wie dieses. Jahrelang eng begrenzt auf die Enklave *unternehmenspolitischer* Kurse, wie sie vornehmlich an der Harvard Universität entwickelt wurden, greifen jetzt zahlreiche (Teil-)Disziplinen nach diesem Konzept der Unternehmensstrategie – sei es die Organisationstheorie, das Controlling, die Wirtschaftsgeschichte oder die Industrieökonomik – und versuchen, es für ihre Theorienbildung nutzbar zu machen. Aber nicht nur die Wissenschaft, sondern auch insbesondere die Praxis zeigt ein hohes Interesse für dieses Gebiet. Dies schon allein deshalb, weil sich mit der Idee strategischer Unternehmensführung die Erwartung verbindet, Unternehmen krisenfester und (international) konkurrenzfähiger machen zu können.

Ein Blick in das Schrifttum und speziell auch in die Beiträge der für diesen Wissenszweig gegründeten Zeitschriften, wie „Long Range Planning“ oder „Strategic Management Journal“, zeigt nun allerdings ein verwirrendes Bild von Theorien und Meinungen. Neben hoch ausdifferenzierten Modellen des rationalen Planungsaufbaus finden sich dazu kraß kontrastierende Schilderungen faktischer Strategiebildungsverläufe in Unternehmen; die pragmatische Propagierung von Erfolgsstrategien trifft auf die Forderung nach soliderer theoretischer und empirischer Fundierung der Disziplin; die Empfehlung, die neuen Planungsmethoden auch in Mittelbetrieben einzusetzen, steht der Warnung gegenüber, strategische Planung führe zu einer gefährlichen Erstarrung der Unternehmenssteuerung; neben dem Appell einer allumfassenden Partizipation der Betroffenen am strategischen Planungsprozeß verunsichert die Behauptung, die Verhaltensweisen der Firma seien im wesentlichen Reflex der Marktstruktur, die Idee der Unternehmensstrategie folglich eine irreführende Fiktion.

Dieses widersprüchliche Bild fordert zur Klärung auf; Ziel dieses Buches ist es, zu dieser Klärung einen Beitrag zu leisten. Es bietet sich an, ein solches Vorhaben auf der Basis von Grundlagenfragen anzugehen, deren Beantwortung über *Stellenwert, Art und Ausprägung* einer Theorie strategischer Unternehmensführung *entscheidet*.

Die *erste* – quasi vorgelagerte – *Grundlagenfrage* betrifft das Verhältnis von Einzelwirtschaft und Gesamtwirtschaft bzw. von Unternehmung und Markt. Strategische Planung setzt *Kontingenz*, also Indeterminiertheit und somit Gestaltbarkeit voraus. Volkswirtschaftliche und betriebswirtschaftliche Theorien gehen an diesem Punkt jedoch bisweilen weit auseinander.

Für eine Theorie strategischer Unternehmensführung muß deshalb vor allen weiteren Diskussionen hinreichend geklärt sein, ob in marktwirtschaftlichen Systemen, wie wir sie in den hochindustrialisierten westlichen Industrieländern vorfinden, zu Recht ein *Aktionsfreiraum* und eine Lockerung von Marktzwängen in einem solchen Umfange unterstellt werden darf, wie es die Idee strategischer Unternehmenssteuerung zwingend zur Voraussetzung hat. Läßt sich für einen solchen Spielraum argumentieren, so ergibt sich sofort die Frage nach einem *konzeptionellen Rahmen*, der das Verhältnis von Marktdeterminanten und Unternehmensführung thematisiert und den Raum strategischer Steuerungsmöglichkeit absteckt. Beide Probleme sind Gegenstand von Kapitel 1. Dem positiven Spielraumnachweis folgt der Vorschlag, ausgehend von der Oligopoltheorie die Konzeption des „Industrial Organization“ als Verbindungsrahmen für die Idee strategischer Unternehmensführung und die Markttheorie zu wählen.

Eng mit dem ersten Grundlagenproblem in Zusammenhang steht die Frage, wie man sich das Aufkommen und das zunehmende Interesse an der Idee unternehmensstrategischen Handelns überhaupt verständlich machen kann, welche Faktoren man benennen könnte, die die Herausbildung unternehmerischer Strategien sinnvoll erscheinen lassen. Kapitel 2 ist daher Theorien zur *Genesis des strategischen Problems* gewidmet. Diese Erklärungsansätze – sie stellen alle die Veränderung in den Bedingungen der Unternehmensführung in den breiteren Kontext der Entwicklung von Unternehmung und Gesellschaft – bilden zugleich den Hintergrund für die nachfolgenden Theorien der Strategieformulierung. Kapitel 2 nimmt daher auch eine Art Vermittlungsstellung ein.

Ist, gesamtwirtschaftlich gesehen, über die Möglichkeit strategischen Handelns positiv entschieden und ist das Verständnis für den Hintergrund unternehmensstrategischen Handelns durch eine Genese der Problemstellung geschaffen, so stellt sich als nächstes die Frage, was nun im einzelnen unter strategischer Unternehmensführung verstanden wird bzw. wie sich in der betriebswirtschaftlichen Theorie die Bildung unternehmerischer Strategien darstellt. Schon ein flüchtiger Blick in die strategische Literatur zeigt eine große Fülle unterschiedlicher Vorstellungen und Betrachtungsweisen. Wir versuchen daher zunächst, einen *ordnenden Literaturüberblick* zu schaffen, der nicht nur das breite Spektrum der Meinungen sichtbar machen, sondern auch die *Grund-Strömungen* in ihren Strukturen herausmeißeln soll. Es sind im wesentlichen zwei Haupt-Blöcke, in die sich die Literatur zur strategischen Unternehmensführung heute aufteilt, nämlich die *präskriptiv*-modellhaften Ansätze auf der einen und die empirisch-*deskriptiven* Ansätze auf der anderen Seite. Der Darstellung dieser beiden Blöcke sind die Kapitel 3 bzw. 4 gewidmet.

Die betriebswirtschaftliche Literatur hatte sich jahrelang fast ausschließlich auf den präskriptiv-modellhaften Ansatz strategischer Planung konzentriert.

Mit dem Aufgreifen von Ergebnissen der deskriptiven Entscheidungsforschung und stärker noch mit der rasch an Popularität gewinnenden empirischen Strategieforschung verbreiterte sich jedoch zusehends die Perspektive, so daß die Wahl des geeigneten theoretischen Ansatzes (oder besser gesagt, die Paradigmawahl) immer mehr zum Problem wird, zumal sich präskriptive Modelle zum rationalen Planaufbau und deskriptive Analysen faktischer Strategiebildung *spannungsreich* gegenüberstehen. Diese Entwicklung ließ in der Planungsdiskussion eine Verunsicherung in der Grundorientierung entstehen, die in der jüngeren Literatur zur strategischen Unternehmensführung ihren vollen Niederschlag findet. Dieser Verunsicherung nachzugehen mit der Absicht, eine Orientierung zu gewinnen, ist Gegenstand von Kapitel 5.

Im Mittelpunkt von Kapitel 5 steht deshalb die Diskussion des Verhältnisses von deskriptiver und präskriptiver Planungsforschung. Für die Struktur einer Planungs- und Steuerungstheorie ist die Wahl des zugrunde zu legenden Rationalitätskonzeptes von ausschlaggebender Bedeutung. Kernpunkt jeder planungstheoretischen Grundlagendiskussion ist damit zwangsläufig die Frage nach der *Planungsrationalität*. Wir stellen daher die Diskussion in Kapitel 5 unter den leitenden Gesichtspunkt der Planungsrationalität und begreifen dies zugleich als *zentrales Grundlagenproblem* einer Theorie strategischer Unternehmensführung.

Das Verhältnis von deskriptiver und präskriptiver Strategietheorie wird zunächst auf dem Hintergrund der Konzepte *synoptischer* und *inkrementaler* Rationalität beleuchtet. Nachdem die Analyse dieser Polarität und auch dazwischen vermittelnder Ansätze, wie sie in der jüngeren Literatur zu finden sind, keine befriedigende Perspektive erbringt, wird der Versuch gemacht, in dem systemtheoretischen Konzept der „*Systemrationalität*“ eine gangbare Alternative aufzuzeigen.

Natürlich ist die Idee, strategische Planung auf der Basis der Systemtheorie zu konzeptualisieren, nicht neu. Sie wird in der Literatur jedoch häufig als letztlich unverbindliches Plädoyer für einen breiteren Ordnungsrahmen oder den Einbezug der Interaktion von Unternehmung und Umwelt (was strategische Analyse ja *per definitionem* tut) vertreten. Einen zentralen Stellenwert bekommt diese Idee jedoch erst dann, wenn mit ihr eine *Ablösung* des herkömmlichen Begriffes strategischer Planungsrationalität verbunden wird. Es stellt sich daher die besondere Aufgabe, genau zu dieser Implikation zu argumentieren und ihre Konsequenzen aufzuzeigen.

Das Prinzip systemrationaler Planung nimmt Elemente sowohl des präskriptiven als auch des deskriptiven Ansatzes auf und verbindet sie in einer Weise, die für eine Theorie strategischer Unternehmensführung eine – so jedenfalls unsere These – geeignete Grundstruktur abgibt. Anhand von einigen Skizzen wird gezeigt, wie der strategische Steuerungsprozeß auf der Basis dieses Ra-

tionalitätskonzeptes zu denken und zu konzipieren ist. Abschließend wird auf die Ergänzungsbedürftigkeit der Systemrationalität (im Grunde jeder bloß technischen Rationalität) durch den normativen Aspekt der Planung hingewiesen und das Prinzip „praktischer Rationalität“ kurz skizziert.

Die Wahl des Rationalitätsbegriffs beinhaltet zugleich eine Vorentscheidung über den logischen Status der Planungstheorie. In dem abschließenden Kapitel 6 wird daher – die vorangehende Diskussion rekapitulierend – das Methodologieproblem aufgegriffen und die Grundlagenfrage nach der geeigneten *methodischen Basis* einer Theorie strategischer Unternehmensführung gestellt. Ein beträchtlicher Teil der neueren Literatur beinhaltet die Forderung, die Theorie strategischer Unternehmensführung als eine empirische Gesetzeswissenschaft zu begreifen und die vorhandenen Konzepte in einer solchen Weise zu reformulieren. Es gehört auch zu den Anliegen von Kapitel 6, Gründe gegen diese Forderung vorzutragen und aufzuzeigen, daß eine Planungs- und Gestaltungslehre schon von ihrem Anspruch her präskriptiv angelegt sein muß, ohne dabei allerdings den hohen Stellenwert empirischer Forschung für eine Theorie strategischer Unternehmensführung vernachlässigen zu dürfen. Abschließend wird ein Methodologieraster skizziert, das dem speziellen Anliegen einer Theorie der Unternehmenspolitik gerecht werden und der Fortentwicklung dieses Zweiges betriebswirtschaftlicher Forschung eine Leitlinie geben könnte.

Das Untersuchungsziel und der skizzierte Aufbau der Argumentation bringen zugleich – von einer anderen Warte her betrachtet – zwangsläufig die Aufgabe mit sich, einen beträchtlichen Teil der vielfältigen und aus *unterschiedlichen Disziplinen* kommenden theoretischen Annäherungen an (unternehmens-)strategisches Handeln und Planen zueinander in *Verbindung* zu setzen. Notwendige Anschlußstücke, gemeinsame Voraussetzungen und vorhandene *Divergenzen* sind zu verdeutlichen. Dieser Vorstoß in andere Disziplinen (Volkswirtschaftslehre, Politische Wissenschaften, Wirtschaftsgeschichte u. a.) wird sicherlich unvollständig und bisweilen arg vergrößernd bleiben. Es soll hier jedoch primär darum gehen, Schnittstellen aufzuzeigen und notwendige Verknüpfungspunkte herauszuarbeiten. Die Vielzahl der beteiligten Disziplinen braucht die Entwicklung einer eigenständigen *betriebswirtschaftlichen Theorie* strategischer Unternehmensführung nicht ausschließen; aber sie stellt sie theoretisch und praktisch vor besondere Probleme. Die in dieser Arbeit dargelegten Voraussetzungen strategischen Handelns und das als vorziehungswürdig ausgezeichnete Konzept der Systemrationalität sowie die daran anknüpfenden Prinzipien der Strategieformulierung sind daher zugleich als Versuch zu verstehen, einer solchen interdisziplinär orientierten betriebswirtschaftlichen Theorie strategischer Unternehmenssteuerung einen geeigneten Rahmen zu bieten.

1 Unternehmensstrategie und Wirtschaftstheorie

1.1 Die theoretische Ausgangslage

Gleichgültig, ob man strategische Planung mehr im Sinne einer Gestaltungslehre zur *Neuorientierung* der Unternehmensführung versteht oder – wie in jüngerer Zeit häufiger vorgeschlagen – zur *Erklärung* der Handlungsweise und -ergebnisse von Unternehmen heranzieht, immer setzt das Konzept der Strategie eine *spezifische* Entscheidungssituation in dem Unternehmen voraus; eine Situation nämlich, die es erlaubt, sich über Entscheidungen im voraus schlüssig zu werden und in das Aktionsfeld im Sinne eigener Vorstellungen einzuwirken¹. Konkreter wird unter Unternehmensstrategie – späteren Ausführungen vorgreifend – die langfristig-orientierte(n) Entscheidung(en) darüber verstanden, in welcher oder in welchen Domänen (Branchen, Märkte) eine Unternehmung tätig sein soll, und welche Handlungsweisen und Ressourcenverwendungen zu wählen sind, um eine vorteilhafte Wettbewerbsposition zu erreichen (domain navigation)². Mit anderen Worten, Strategie bezeichnet die Wahl des Produkt/Markt-Konzeptes³ und der zentralen Aktionsparameter (Wettbewerbschwerpunkte) zur Sicherstellung des Unternehmenserfolges⁴. Typische Strategien sind z.B. das Erschließen neuer Märkte für ein bestehendes Produktprogramm oder die Diversifikation, d.h. der Eintritt in neue Märkte mit bislang nicht bearbeiteten Produkten. Der zugrundegelegte zeitliche Horizont reicht dabei häufig zehn Jahre und mehr in die Zukunft hinein.

¹ Soweit ist eine Ähnlichkeit mit dem spieltheoretischen Strategiebegriff gegeben; ansonsten hat jedoch das Konzept der Unternehmensstrategie, wie es in der strategischen Planung gefaßt wird, kaum Berührungspunkte mit der spieltheoretischen „Strategie“. Dies schon deshalb nicht, weil das unternehmensstrategische Aktionsfeld keinen Spielregeln gehorcht, die *alle* möglichen Spielzüge antizipieren ließen. Zum spieltheoretischen Strategiebegriff vgl. von Neumann & Morgenstern (Spieltheorie), S. 79.

² Ähnlich die Strategiedefinitionen von Bourgeois (Strategy), S. 27 und Bracker (Development), S. 221, die beide versucht haben, aus den zahllosen vorliegenden Strategiedefinitionen den gemeinsamen Kern herauszuschälen.

³ Vgl. hierzu den Klassiker der strategischen Planung: Ansoff (Strategy), S. 5 f., 108 ff.

⁴ An dieser Stelle wird absichtlich offen gelassen, ob es sich bei der Strategie um ein umfassendes und integriertes System von Zielen und Maßnahmen handelt oder um ein Bündel lose gekoppelter Entscheidungen. Auch soll es noch keinen Unterschied machen, ob strategische Entscheidungen Ergebnis formaler Planung sind oder nicht. Die Problematik dieser Unterscheidung wird sich im Fortlauf der Arbeit entfalten.

Strategien sollen die sich bietenden Chancen und Potentiale der Unternehmung nutzen und Bedrohungen der erreichten Positionen abwehren. Um eine entsprechend vorteilhafte Wahl bezüglich des Ressourceneinsatzes treffen zu können, wird eine gute Kenntnis der Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens, wie sie sich in Relation zu den konkurrierenden Unternehmen ergeben, als wichtige Voraussetzung genannt. *Das Spektrum der Aktionsparameter* zur Gestaltung des Wettbewerbs wird in der Regel breit veranschlagt. Es beinhaltet u. a. Preispolitik, Standortwahl, Realisierung von Skalenerträgen, aktive Beeinflussung der Nachfrage, systematische Schaffung neuer Märkte durch Forschung und Entwicklung, Variationen der Qualität und Lebensdauer von Produkten, Patentpolitik und zwischenbetriebliche Kooperation, um nur einige zu nennen⁵.

Bereits aus dieser knappen Schilderung läßt sich ohne Mühe ersehen, daß die unternehmenspolitische Literatur der strategischen Wahl eine Schlüsselrolle für den Unternehmenserfolg zuschreibt, und zwar sowohl im positiven als auch im negativen. Die Fähigkeit des Managements und die Handhabung des strategischen Prozesses werden damit zu kritischen Variablen bei der Bestimmung unternehmerischen Erfolgs bzw. der Frage, ob und wieweit die Konkurrenz übertroffen werden kann. Diese Auffassung korrespondiert mit der herkömmlichen betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweise der Firma. Das Streben betriebswirtschaftlicher Forschung und Lehre fand immer schon in der Auffassung seine Begründung, daß der Erfolg einer Unternehmung ganz wesentlich durch ihre Führung und die sie tragenden Personen bestimmt ist. Anders ausgedrückt, Unterschiede im Erfolg lassen sich durch Unterschiede in der Unternehmensführung erklären. Die Existenz der *Umwelt* und die Bedeutung ihrer Einflußkräfte werden keineswegs geleugnet, sondern ausdrücklich anerkannt, freilich jedoch immer nur in Form von mehr oder weniger beeinfluszbaren oder umgehbaren Restriktionen im Feld des strategischen Entscheidungsprozesses.

Diese Betrachtungsweise mag vielen selbstverständlich erscheinen, so selbstverständlich, daß sie gar keine Frage mehr daran knüpfen. Wir könnten sie dann auch für den Fortlauf schlicht voraussetzen. Selbstverständlich ist eine Betrachtungsweise allerdings erst dann, wenn sich *alle* Sachverständigen darin teilen. Davon kann aber keine Rede sein; steht diese Betrachtungsweise doch in einem markanten Gegensatz zu bedeutsamen Schulen der volkswirtschaftlichen Theoriebildung, allen voran der gewichtigen neoklassischen Preistheorie, die die Firma bekanntlich rein reaktiv als „Mengen-anpasser“ modelliert⁶. Auch wenn man in Rechnung stellt, daß methodisch

⁵ Zu einem umfassenden Überblick über die Instrumente unternehmensstrategischen Handelns vgl. statt anderer das Standardwerk Newman & Logan (*Strategy*).

⁶ Als weitere Schule wäre hier z. B. der marxistische Denkansatz zu nennen, der über die Heraushebung systemstruktureller Entwicklungszwänge eine firmenspezifische Betrachtung

gesehen eine gesamtwirtschaftliche Theorie von vielen Details, für die sich eine Theorie der Unternehmensstrategie gerade interessiert, abstrahieren muß, um überhaupt theoriebildend vorgehen zu können, so dürfen sich die angesprochenen Sichtweisen doch nicht so weit voneinander unterscheiden, daß die eine die andere ausschließt oder jedenfalls kaum eine Verknüpfung hergestellt werden kann. Eine nähere Untersuchung ist daher angezeigt.

Strategisches Handeln setzt notwendig Kontingenz, also Indeterminiertheit und somit die Existenz eines hinreichend großen Entscheidungs- und Aktionsspielraums der jeweiligen Firma voraus. Kann aber aufgrund virulenter Marktzwänge, die eine ständige Anpassung gebieten, ein solcher Freiraum nicht angenommen werden oder läßt sich dafür argumentieren, daß durch die Entwicklung von Strategien nur Veränderungen des Firmenverhaltens in marginaler Größe möglich sind, so steht der Sinn und die Notwendigkeit einer Strategielehre und strategischer Analysen *grundsätzlich* in Frage. Der Verweis darauf, daß in großen Unternehmungen strategische Plandokumente auffindbar sind, kann für sich allein genommen noch kein Gegenbeweis sein, denn die Firmen können ihren Plänen subjektiv einen Spielraum unterlegen, der bei objektiver Betrachtung gar nicht existiert⁷.

Die Frage, ob sich mit guten Gründen in unserer heutigen Situation ein relevanter Handlungsspielraum für zumindest einen beträchtlichen Teil der Firmen behaupten läßt, bzw. die Frage nach der Bestimmungskraft des gesamtwirtschaftlichen Rahmens für die strategischen Handlungspläne von Firmen, wird damit zu einem *Grundlagenproblem* jedweder Theorie strategischer Unternehmensführung. Es ist das *vorgeordnete* Grundlagenproblem; erst wenn hierauf eine positive Antwort gefunden werden kann, lassen sich mit Berechtigung die anderen geplanten Untersuchungsschritte zur Planungstheorie in Angriff nehmen, will man sich nicht dem Vorwurf bloß esoteri-

tungsweise bedeutungslos macht. Daneben gibt es freilich auch volkswirtschaftliche Strömungen, die unternehmensstrategisches Handeln in der einen oder anderen Weise integrieren, z.B. die „Harvard-Schule“, die „Chicago-Schule“ oder die „Österreichische Schule“. Auf sie wird zurückzukommen sein. Ferner muß betont werden, daß nicht nur im volkswirtschaftlichen Bereich Ansätze vorliegen, die der führungsorientierten Betrachtungsweise widersprechen. So ist z.B. auf Untersuchungen von Managementtheoretikern hinzuweisen, die der Frage nachgehen, welcher Anteil an Erfolgsvarianz durch Aktivitäten der Geschäftsleitung erklärt werden kann, und hierbei im Vergleich zu Branchenmerkmalen oder etwa zur Größe zu recht bescheidenen Prozentsätzen erklärter Varianz kommen; vgl. Lieberman & O'Connor (Leadership) und Weiner & Mahoney (Model). Die Unternehmensführung hat nach Auffassung von Lieberman & O'Connor nur in Zeiten extremen Wandels und Wachstums eine herausragende Bedeutung. Dieser letzte Punkt korrespondiert im übrigen mit volkswirtschaftlichen Theorien der Marktinnovation, wie sie Schumpeter (Entwicklung) vertreten hat.

⁷ Vgl. zu diesem Argument auch die Diskussion bei Porter (Choice), S. 73 f., sowie die Position von Bain (Industrial Organization); ähnlich im übrigen auch das Argument, das Kahn (Comment) gegen die Theorie administrierter Preise von Lanzillotti (Pricing) ins Feld führt.

scher Betrachtung aussetzen. Ein positiver Spielraumbegleit wirft die Anschließfrage auf, wie eine konzeptionelle Vermittlung von aktiver Unternehmenspolitik und Wirtschaftstheorie gedacht werden soll, um sie als *Baustein* einer Theorie strategischer Unternehmensführung *zugrundelegen* zu können. Der Diskussion dieser Fragen ist zweckmäßigerweise eine Präzisierung des theoretischen Dilemmas zwischen der Idee strategischer Wirtschaftspläne mit der vorherrschenden Mikroökonomie voranzustellen.

1.2 Unternehmensstrategien in der mikroökonomischen Gleichgewichtstheorie

1.2.1 Der Fall der vollkommenen Konkurrenz

Der Fixpunkt der mikroökonomischen Gleichgewichtstheorie ist das Modell der vollkommenen Konkurrenz. Es geht – ebenso wie die klassisch-liberale Wirtschaftstheorie – davon aus, daß die Kräfte des Marktes das Verhalten der Firma erklären. Grundlegend für die Theorie ist die Idee bestimmender Marktkräfte, d. h. die Dynamik des marktwirtschaftlichen Prozesses vermag den Wirtschaftsplan der einzelnen Firma nahezu vollständig zu prägen; eine firmenspezifische Betrachtung erübrigt sich damit. Kaufer nennt diese Konstellation „kontextualen Determinismus“⁸; wir nennen sie „funktionaler Determinismus“, um damit – wie gleich noch zu zeigen sein wird – auf die Voraussetzung einer Teilnahmemotivation bzw. des Strebens nach Bestandsicherung aufmerksam zu machen⁹.

Das Modell der vollkommenen Konkurrenz baut im wesentlichen auf folgenden Annahmen auf

- (1) Homogenität der Güter;
- (2) vollständige Information der Marktteilnehmer;
- (3) unüberschaubar viele Anbieter und Nachfrager;

⁸ Vgl. Kaufer (Industrieökonomik), S. 509; Latsis (Determinism) nennt sie „situationaler Determinismus“.

⁹ Um Mißverständnissen vorzubeugen, sei sogleich klargestellt, daß sich eine solche deterministische Beziehung grundsätzlich von dem Determinismus unterscheidet, wie er für Naturgesetze angenommen wird. Während es sich in erstem Falle um kulturell hergestellte, aus einer normativen Ordnung abzuleitende Systemzwänge handelt, sind es im zweiten Fall notwendige und unabänderliche Verläufe von Ereignisfolgen. Zu den methodischen Grundlagen und praktischen Konsequenzen dieser Determinismus-Konzepte vgl. im einzelnen Habermas (Logik), S. 138 f., S. 164 ff.; im Hinblick auf Kontingenztheorien der Organisation Schreyögg (Umwelt), S. 212 ff.

- (4) freier Marktzugang und -austritt¹⁰;
- (5) Unabhängigkeit der Entscheidungen der Marktteilnehmer;
- (6) gewinnmaximierende Unternehmer¹¹, nutzenmaximierende Konsumenten.

Das hieraus deduzierbare totale Marktgleichgewicht bestimmt das Verhalten der Firma¹². Sie hat die Signale der Konsumenten, vermittelt über das Preis-system, aufzunehmen und in eine entsprechende Produktion umzusetzen („vikarische Funktion der Unternehmer“). Der Wunsch, auf dem Markt zu verbleiben, ist nur mit einer einzigen Handlungsmöglichkeit vereinbar, nämlich gerade soviel und nur soviele Güter zu produzieren, daß die Grenzkosten gleich dem Preis und dem Minimum der Durchschnittskosten sind. Jede Abweichung von diesem Optimum führt unweigerlich zum Untergang der Firma.

Gerade das, was strategisches Handeln ausmacht, ist damit von vorneherein ausgeschlossen. Entscheidungen, die für eine strategische Planung konstitutiv sind, sind in diesem Raster gar nicht thematisierbar¹³. Dort, wo die Produktionspläne nur eine Widerspiegelung geäußerter Konsumentenbedürfnisse sind, erübrigt sich die Suche nach neuen Märkten; dort, wo die Güter homogen sind, ist für Strategien des Produktwettbewerbs kein Raum. Die Preise auf den Faktor- und Absatzmärkten, die Nachfrage, die Produkte, die Technologie, alles dies sind im Rahmen dieses Kontextes für die Firma *Daten*, denen sie sich reibungslos *anpassen* muß. Die *Leistung* der Unternehmensführung ist *standardisiert*; sie kann nur die determinierte Maximum-Lösung realisieren, will sie nicht den Bankrott der Firma herbeiführen. Sie spielt in

¹⁰ In der neueren Volkswirtschaftslehre wird häufig Prämisse (4) als Prämisse (3) umschließend gedacht; bei freiem Marktzugang und -austritt sei die Zahl der Anbieter unerheblich, ja selbst bei nur einem Anbieter könne dann aufgrund potentieller Anbieter die Voraussetzung vollkommener Konkurrenz erfüllt werden. Vgl. Neumann (Volkswirtschaftslehre II), S. 28, jüngst wieder Baumol (Markets), S. 3 f. Gegen diese Auffassung wendet sich aufgrund empirischer Beobachtungen Zohlnhöfer (Wettbewerbspolitik), S. 15. Vollständig freier Marktzutritt impliziert auch eine hinreichende Teilbarkeit der Güter, was häufig auch als eigenständige Prämisse geführt wird. Diesen Hinweis verdanke ich Prof. M. Neumann.

¹¹ Wie gleich zu zeigen sein wird, kann diese Prämisse für die statische (nicht aber die dynamische) Betrachtungsweise zu einem Interesse an Bestandserhaltung abgeschwächt werden.

¹² Das gilt genau genommen nur in längerfristiger Perspektive. Soll es auch kurzfristig gelten, muß die Prämisse der unendlich großen Reaktionsgeschwindigkeit mit hinzugenommen werden, vgl. Neumann (Volkswirtschaftslehre II), S. 28; sowie die kritische Diskussion bei Streißler (Kritik), S. 52 ff.

¹³ Vgl. hierzu u. a. Minkes & Foxall (Entrepreneurship), S. 296 f., Sutton (Economics), S. 3 f., sowie allgemeiner Kaysen (Corporation), S. 88 ff., Krüsselberg (Organisationstheorie), S. 13 ff., Streißler (Kritik), S. 40 ff.

dem Prozeß nur die Rolle eines *mechanischen Umsetzers* der Marktsignale¹⁴. Die interne Struktur und Entscheidungsfindung in einer Firma sind als Problem eliminiert¹⁵.

Diese strenge Determinierung folgt wesentlich aus den idealisierten Prämissen des Modells. Die Determiniertheit des Firmenverhaltens und der mangelnde strategische Spielraum bleiben im Kern jedoch auch dann erhalten, wenn man die Prämissen lockert und ein realistischeres Bild eines wettbewerbsintensiven Marktes zugrunde legt. In Teilen der nationalökonomischen Literatur wird in diesem Sinne zwischen „reinem Wettbewerb“ (pure competition) und „vollkommener Konkurrenz“ unterschieden; wobei ersterer nur noch auf das Vorhandensein vieler hinreichend kleiner Anbieter und Nachfrager und die Homogenität der Güter abstellt¹⁶. Auch dort ist der Preis für die Firma ein Datum, auch dort kann die einzelne Firma nicht entscheiden, wie sie den Wettbewerb bestreiten will. Zwar sind – wenn man die grundsätzlich statische Betrachtungsweise „dynamisiert“ – etwa durch die Verwendung neuer Produktionstechniken oder innovativer Verfahren Divergenzen in den Gewinnhöhen bzw. den Kosten möglich, sie können aber nur von kurzer Dauer sein, denn Gewinndivergenzen schaffen nach Voraussetzung den Anreiz zu ihrer Beseitigung. Solange Gewinne erzielbar sind, strömen neue Anbieter in den Markt und senken durch Ausdehnung des Angebots den Gleichgewichtspreis. Submarginale Anbieter müssen ausscheiden. Das (langfristige) Marktgleichgewicht ist erreicht, wenn der Preis die totalen Durchschnittskosten der Anbieter mit den neuen Techniken und Verfahren gerade deckt, also keine Gewinne mehr erzielt werden¹⁷. Mit anderen Worten: auch bei *dynamisierter Sichtweise* wird die Anpassung der Firma durch die Konkurrenz erzwungen. Um nicht vom Markt verdrängt zu werden, muß der einzelne Wettbewerber die jeweils kostenwirtschaftlichste Faktorenkombination wählen. Caves resümiert deshalb: „In this environment the individual firm has no significant freedom of choice“¹⁸.

Anders stellt sich die Situation in den klassischen (unerwünschten) *Abweichungsfällen* der mikroökonomischen Gleichgewichtstheorie dar, nämlich den Marktkonstellationen des (Angebots-)Monopols und des (Angebots-)Oligopols.

¹⁴ Ansoff (Theory) charakterisiert dieses Bild des Management-Prozesses ähnlich: „micro-economic theory studies the manager as an operator of a fixed arm“. (S. 12).

¹⁵ Streißler (Kritik) schreibt: „Dominierende neoklassische Ansätze sind völlig unternehmerlos.“ (S. 43)

¹⁶ Diese Unterscheidung geht auf Chamberlin (Theory), S. 6 f., 25 f., zurück.

¹⁷ Darstellung nach Neumann (Volkswirtschaftslehre II), S. 33 f.

¹⁸ Caves (Industry), S. 51, dazu auch Streißler (Kritik), S. 46 ff.

1.2.2 Monopol und Oligopol als Sonderfälle

Der *Monopol-Fall* (genauer: das Angebotsmonopol) als extremer Gegensatz zur Situation vollständiger Konkurrenz unterscheidet sich von dieser in der neoklassischen Preistheorie – so merkwürdig dies im ersten Moment klingen mag – bezüglich des strategischen Spielraums nur unwesentlich. Der Monopolist steht zwar *alleine*, von Konkurrenten unbedroht, unübersehbar vielen Nachfragern gegenüber; er kann wählen, welchen Modellparameter, Menge oder Preis, er beeinflussen will und hat insofern Marktmacht. Bei *Zugrundelegung* des *Gewinnmaximierungsprinzips* ist aber dennoch die Optimalhandlung wohl definiert und damit wiederum *determiniert*¹⁹. Es gibt nur eine Preis-Mengen-Kombination, die den Gewinn maximiert; sie liegt bekanntlich dort, wo die Grenzkosten gleich dem Grenzerlös sind (Punkt S in Abb. 1), d.h. wo die letzte zusätzlich verkaufte Einheit gerade die dadurch zusätzlich entstandenen Kosten deckt. Im Vergleich zur Allokationssituation bei vollkommener Konkurrenz wird eine kleinere Gütermenge zu einem höheren Preis verkauft (vgl. Abb. 1), das Allokationsoptimum also verfehlt.

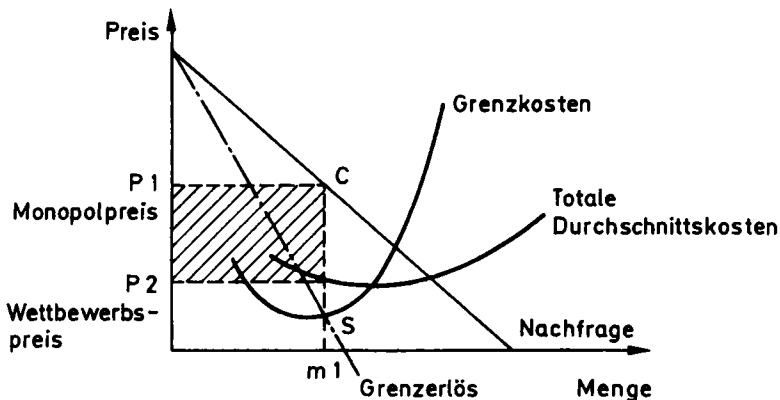


Abb. 1. Gewinnmaximum im Monopol

An Veränderungen der Faktorpreise oder der Nachfrage paßt sich der Monopolist routinemäßig an, dies verschiebt die gewinnmaximale Preis-Mengen-Kombination, ändert aber nichts an der Determiniertheit der Optimallösung. Und dennoch ist natürlich auch unter diesen Prämissen der strategische Spielraum des Monopolisten größer als der des Wettbewerbers bei vollkommener Konkurrenz, er kann nämlich von der gewinnmaximalen Lösung abweichen, ohne daß der sofortige Untergang der Firma droht. Er hat

¹⁹ Vgl. zu dieser Sichtweise Caves (Industry), S. 51, Latsis (Determinism), S. 211.

insoweit die Wahl, ob er überhaupt als Erfolgsziel den Gewinn maximieren möchte oder nicht, der Wille zur Bestandserhaltung zwingt ihn dazu nicht²⁰. So gesehen erhält die Annahme der Gewinnmaximierung auch erst hier ihre rechte Bedeutung, im Falle der vollkommenen Konkurrenz ist sie eigentlich überflüssig; hier reicht allein das Streben der Firma, am Markte teilzunehmen aus. Im totalen Konkurrenzgleichgewicht fallen ja das Erfolgskriterium „*Gewinnmaximum*“, das Effizienzkriterium „*Kostenminimum*“ und das Kriterium der „*Bestanderhaltung*“ in eins²¹.

Als *zweite* idealtypische Verzerrungsform der vollkommenen Konkurrenz wird gewöhnlich das *Oligopol* analysiert, d. h. die Situation, daß das Güterangebot nur von einer *geringen Zahl* von Anbietern bei atomistischer Nachfragestruktur erbracht wird. Diese bloß an morphologischen Merkmalen orientierte Beschreibung des Oligopols wird jedoch in aller Regel als unzureichend empfunden, weil sie eine Abgrenzung zum Polypol schwer macht. Wie groß müssen die Marktanteile der Firmen sein, um von einem Oligopol sprechen zu können²²? Nachdem das Typische am Oligopol ja der eingeschränkte Wettbewerb sein soll, wird zumeist als zusätzliches Definitionsmerkmal die *Interdependenz* aufgenommen; das meint den Sachverhalt, daß die Entscheidungen eines Anbieters die *Entscheidungen* der anderen Anbieter spürbar *beeinflussen* und umgekehrt²³. Bezogen auf die Oligopol-Firma bedeutet dies die Notwendigkeit, die wahrscheinlichen Aktionen der Wettbewerber und ihre mutmaßlichen Reaktionen auf eigene Aktionen in das Entscheidungskalkül einzubeziehen (zirkulare Interdependenz)²⁴. Und das heißt

²⁰ Vgl. Caves (Industry), S. 51.

²¹ Zu dieser in der Organisationstheorie üblichen Dreiteilung der Kriterien organisationaler Leistungswirksamkeit vgl. Mayntz (Struktur), S. 2; z. T. wird freilich der Kriterienkatalog noch wesentlich erweitert durch den Einbezug von Zielen relevanter Referenzgruppen („stakeholder“) der fokalen Organisation, wie z. B. der Konsumenten, der Kommune, der Arbeitnehmer. Vgl. statt anderer die Aufsätze in Goodman & Pennings (Perspectives) sowie Grochla & Welge (1975). Eine Berücksichtigung solcher zusätzlicher Zielkriterien erübrigt sich im Modell des totalen Konkurrenzgleichgewichtes, denn das Optimum der Firma fällt hier bekanntlich zugleich in eins mit dem gesamtgesellschaftlichen Optimum. Die Interessen der anderen Marktteilnehmer wie etwa der Arbeitnehmer finden dieser Vorstellung nach auf den Faktormärkten ihren Ausgleich.

²² Zur breiten Oligopolliteratur sei stellvertretend auf folgende „Marksteine“ verwiesen: von Stackelberg (Marktform), Chamberlin (Theory), Fellner (Competition); in der Betriebswirtschaftslehre hat Gutenberg (Absatz, S. 272 ff.) die Oligopoltheorie meisterhaft dargestellt und erweitert.

²³ Natürlich ist auch dieses Abgrenzungskriterium nicht so exakt, daß der Übergang zum Polypol eindeutig bestimmt werden kann. Insgesamt hat man sich das „Oligopol“ deshalb mehr als ein Kontinuum vorzustellen.

²⁴ Vgl. hierzu Gutenberg (Absatz), S. 273, Scherer (Market), S. 151, Simonis (Oligopolpreistheorie), S. 7f. Dieser Definitionszusatz setzt logischerweise voraus, daß der Wettbewerber die Marktsituation als Oligopol *erkennt* und entsprechend handelt, vgl. Caves (Industry), S. 52.

auch, daß für den Wettbewerber jeweils *alternative* Annahmen über die Handlungsweise der Rivalen möglich sind²⁵. Im Unterschied zur vollkommenen Konkurrenz tritt im Oligopol also der Wettbewerb nicht in Form einer anonymen, zwingenden Kraft auf, sondern vielmehr in individualisierbarer Weise, die grundsätzlich eine direkte Interaktion erlaubt²⁶.

Aufgrund der beschriebenen Interdependenz ist ohne zusätzliche Prämissen keine Optimallösung für die Firma im Oligopol deduzierbar. Die Firma kann u. U. ähnlich wie der Monopolist Preis(mengen)politik betreiben – die (neo-)klassische Markttheorie beschränkt sich ja auf diese Aktionsparameter²⁷ –, aber ob, in welchem Umfang und in welcher Weise dies möglich ist, hängt eben von den Reaktionen und Handlungsplänen der Konkurrenten ab, und diese sind nun nicht ihrerseits wiederum durch die Marktsituation oder durch die Gewinnmaximierungsprämisse determiniert²⁸. Sie sind in Grenzen frei wählbar. Auch besteht für den Oligopolisten, ähnlich wie für den Monopolisten, vom Markte her kein Gewinnmaximierungszwang, wie ihn die Firma im Modell der vollkommenen Konkurrenz erfährt.

Die faktischen Verhaltensweisen von oligopolistischen Firmen variieren denn auch erheblich: „Casual observation suggests that virtually anything can happen“²⁹. Ähnlich vielfältig sind die – nebeneinander stehenden – Modelle der oligopolistischen Preisbildung³⁰. In jedem Falle ist klar, daß zur Erklärung oligopolistischer Märkte und Preise sehr viel mehr Informationen (und Annahmen) notwendig sind als in der Monopol- und Konkurrenzanalyse, und zwar Informationen eben über die *Handlungspläne der Firmen*. Dies bedeutet nicht nur eine Individualisierung der Firma, sondern auch, daß hier theoretisch erstmals die *Unternehmensführung* als eigenständiger Faktor ins Blickfeld gerät. Insoweit läßt sich sagen, daß die Oligopoltheorie das Tor für strategisches Denken und eine Strategieanalyse öffnet. Mason bezeichnet denn auch in einer viel zitierten Aussage die neoklassische Oligopoltheorie als „ticket of admission to institutional economics“³¹.

²⁵ Vgl. Scherer (Market), S. 151.

²⁶ Vgl. Caves (Industry), S. 52.

²⁷ Andere Aktionsparameter werden unten bei den erweiterten Konkurrenzmodellen behandelt; vgl. S. 25 ff. dieser Arbeit.

²⁸ Vgl. Heflebower (Firm), S. 152 f.

²⁹ Scherer (Market), S. 151.

³⁰ Einen Überblick geben Krelle (Preistheorie), S. 247 ff., 481 ff., Simonis (Oligopolpreistheorie), S. 26 passim, Scherer (Market), S. 151 ff.

³¹ Mason (Concentration), S. 60.

1.3 Zur „strategischen“ Bedeutung des Oligopolfalles

Um die Relevanz des Oligopolfalles für die Idee strategischer Unternehmensführung besser ausloten und mögliche Schnittstellen besser verdeutlichen zu können, bietet es sich an, exemplarisch einige Oligopolpreistheorien näher zu beleuchten. Grundsätzlich werden drei Möglichkeiten unterschieden, wie sich Oligopolunternehmen preispolitisch verhalten können³²:

- (1) Die Unternehmen treffen ihre Entscheidungen nach den Regeln eines *geordneten*, mit „wirtschaftsfriedlichen“ Mitteln ausgetragenen Wettbewerbs.
- (2) Die Entscheidungen der Unternehmen stellen darauf ab, die konkurrierenden Oligopolunternehmen *auszuschalten* bzw. – im Falle der angegriffenen Unternehmen – solche Attacken abzuwehren. Die Preispolitik ist auf den *Machtkampf* ausgerichtet und nicht auf Gewinnmaximierung (zumindest kurzfristig nicht).
- (3) Die Unternehmen der Oligopolgruppe *verständigen* sich auf eine gemeinsame Preispolitik (Kollusion).

Die (frühen) Modelle, die mit Verhaltensweise (1) arbeiten, erklären die Preisbildung mit *Erwartungen*, die das betrachtete Unternehmen bezüglich der Reaktionsweise der Konkurrenzunternehmen hegt. Dabei wird unterschieden nach autonomen, konjunkturalen und empirisch-konjunkturalen Verhaltensweisen³³.

In unternehmenspolitischer Hinsicht implizieren alle drei Varianten einen gewissen Spielraum für aktive *Preispolitik*; sie sind jedoch insoweit sehr restriktiv, als die Erwartungsstrukturen relativ einfach modelliert sind und bezüglich der Reaktionsweisen als *unveränderlich* angenommen werden. Die Möglichkeit, daß sich durch Enttäuschung andere Erwartungen bilden, bleibt ausgeschlossen. Für ein lernfähiges Management, und das setzt ja strategisches Denken eben voraus, ist kein Platz. Diese wenig realistische Annahme führte auch in der Theorie dazu, Reaktionsweisen und Erwartungen, mit denen Oligopolunternehmen preispolitisch rechnen, komplexer zu modellieren³⁴.

Hier ist zunächst *Verhaltensweise (2)*, die *Kampf- und Verdrängungspolitik*, zu nennen, die davon ausgeht, daß alle beteiligten Unternehmen die Unabhängigkeitsposition einnehmen und darauf abstellen, durch Ausschaltung des Konkurrenten eine Monopolstellung zu erringen. Einer solchen Politik sind freilich enge Grenzen gezogen. So setzt dies z. B. eine hinreichende finanzielle Stärke voraus und ferner, daß das jeweilige Unternehmen alleine die

³² Vgl. im folgenden Gutenberg (Absatz), S. 274 f., Krelle (Preistheorie), S. 247 ff.

³³ Vgl. Gutenberg (Absatz), S. 277 ff.

³⁴ Vgl. Scherer (Market), S. 155.

Gesamtnachfrage befriedigen oder seine Produktionsanlage kostenstrukturneutral erweitern kann, sowie hinreichend unterschiedliche Kostenstrukturen (der Kostengünstigere kann die aggressive Veränderungspolitik wagen)³⁵. Je weniger diese Bedingungen gegeben sind, um so existenzgefährdender sind solche Preiskämpfe.

In Anbetracht dieser Sachlage stellt sich für das Oligopolunternehmen die Frage, ob nicht *Verhaltensweise (3)* am vorteilhaftesten ist, nämlich eine *gemeinsame* Lösung anzustreben. Und bekanntlich ist dies in der Praxis eine häufig getroffene Wahl. Marris schreibt – vielleicht etwas überspitzt: „it seems that if we are to presume general rationality and *comprehension* (. . .), we must presume that wherever oligopolistic interdependence exists, it will be recognized, and that if a well-defined cooperative solution also exists and is recognized, it will be adopted. Any other presumption implies ignorance, irrationality or both“³⁶. Eine gemeinsame Politik ist auf unterschiedlichste Art und Weise zu erreichen³⁷. Im allgemeinen werden hier grob *drei* verschiedene Formen der Kooperation unterschieden³⁸:

- ausdrückliche Abmachungen/Kartelle;
- stillschweigende Verständigung;
- Preisführerschaft³⁹.

Eine solche Kooperation stellt im Unterschied zu den vorhergehenden individuell gewinnmaximierenden Verhaltensweisen auf eine *gemeinsame Gewinnmaximierung* ab (joint profit maximization)⁴⁰. Ziel des Zusammenschlusses ist es, für die Gruppe einen Gewinn zu erzielen, der größer ist als die Summe der Gewinne, die sich bei individueller Gewinnmaximierung der Oligopolunternehmen erreichen ließe⁴¹. Die vorteilhaftere Lösung läßt sich für die Gruppe dann erreichen, wenn sie sich wie ein *Monopolist* verhält und den Monopolgewinn dann nach einem konsensfähigen Schlüssel auf die Mitglieder verteilt. Dies setzt allerdings voraus, daß gleiche oder zumindest sehr ähnliche Kostenstrukturen vorliegen. Ist dies nicht der Fall, muß nach kompromißfähigen Preisen gesucht werden. Oder das Problem wird über die Preisführerschaft gelöst, d.h. die Anbieter richten sich spontan – etwa aus

³⁵ Vgl. Gutenberg (Absatz), S. 327 f.

³⁶ Marris (Corporation), S. 290.

³⁷ Vgl. Stigler (Organization), S. 41 ff.

³⁸ Vgl. im einzelnen den Überblick bei Caves (Industry), S. 56 ff., Scherer (Market), S. 169 ff.

³⁹ Scherer (Market, S. 193 ff.) nennt als ergänzende und stabilisierende Kooperationspraktik die Bildung von Puffern, genauer die Bildung bzw. den Abbau von Lägern und Auftragsüberhängen. Damit sollen kurzfristige Marktschwankungen abgefangen und verstetigt werden, um die getroffenen Preisvereinbarungen nicht zu gefährden. Zu weiteren Strategien oligopolistischer Firmen zur Reduktion von Umweltunsicherheit vgl. Pennings (Organizations), S. 439 ff.

⁴⁰ Vgl. Chamberlin (Theory) und die Fortführung bei Fellner (Competition).

⁴¹ Vgl. Gutenberg (Absatz), S. 331.

Furcht vor Vergeltung – oder vereinbarungsgemäß bei Setzung ihrer Preise nach einem Preisführer⁴².

Diese grobe Taxonomie von Verhaltensweisen⁴³ bestätigt noch einmal die eingangs getroffene Feststellung, daß die – hier nur an wenigen Ausschnitten gezeigte – Oligopoltheorie die *Unternehmensführung* als *signifikanten* Faktor aufnehmen muß, um die *Preisbildung* erklären zu können.

Zusammenfassung und Ergebnis

Fassen wir unsere bisherige Analyse zusammen, so kommen wir zu folgendem Ergebnis: Die mikroökonomische Gleichgewichtstheorie läßt für Unternehmensstrategien im eingangs definierten Sinne wenig Raum. Während bei vollkommenem Wettbewerb strategisches Handeln ausgeschlossen ist, wird es im Abweichungsfall des (Angebots-)Monopols durch die Rationalitätsannahme gegenstandslos. Dagegen ist im zweiten „Abweichungsfall“, dem (Angebots-)Oligopol, wenigstens ansatzweise eine Verortung unternehmensstrategischer Konzepte möglich.

In der Oligopoltheorie tritt die reaktive, sich bloß den disziplinierenden Kräften des Marktes beugende Firma in den Hintergrund. Kein Oligopolist ist gezwungen, seinen Preis und seine Angebotsmenge streng nach dem Marginalprinzip: Grenzkosten = Grenzerlös zu bestimmen. Die Variationsmöglichkeiten im Verhalten sind groß genug „that it is quite impossible to support a case that only particular narrowly defined policies will survive“⁴⁴.

Von der Strategieplanung her gesehen läßt sich von der Oligopoltheorie eine Brücke zur „Stärken/Schwächen-Analyse“ schlagen, wie sie ja eingangs für ein strategisches Kalkül als konstitutiv ausgewiesen wurde; eine solche ist ja erst dann möglich und sinnvoll, wenn identifizierbare und hinreichend unterschiedliche Konkurrenten den Wettbewerb bestreiten. Überhaupt gibt ja die Rede von Unternehmensstrategien nur dort einen Sinn, wo die Möglichkeit besteht, sich *unterschiedlich* zur Konkurrenz zu verhalten.

Trotz dieser Affinität unternehmensstrategischer Konzepte zur oligopolistischen Marktstruktur gilt es doch zu sehen, daß der Spielraum, den die *bisher*

⁴² Preisführerschaft wird in folgenden Formen diskutiert: *dominant*, *kollusiv* oder *barometrisch*; vgl. hierzu Markham (Nature), Stigler (Curve).

⁴³ Zu weiteren Aspekten unter Einbezug neuer *verhaltenswissenschaftlicher* Forschungsergebnisse vgl. Khandwalla (Properties), S. 411 ff.

⁴⁴ Marris (Preface), S. XIX. Zu einer vergleichbaren Schlußfolgerung kommt Krelle (Preistheorie): „Es ist – bei dem Vorherrschen oligopolistischer Marktformen in der modernen Wirtschaft – also nicht so, daß Preise und Produktion und damit auch Realeinkommen, Verteilung usw. sozusagen naturgesetzlich durch den Marktmechanismus festliegen. Vielmehr besteht ein weiter ‚Unbestimmtheitsbereich‘, in dem sie sich ohne Verletzung von Marktgesetzen befinden können“. (S. IX)

betrachtete Oligopolanalyse der Firma freistellt, sehr eng umgrenzt ist (z.B. sind Aktionsparameter nur Menge und Preis).

Diese Begrenzung ist im wesentlichen ein Ausfluß der Annahmen über Märkte und Wirtschaftssubjekte, die den bisher dargestellten Modellen zugrunde liegen. Es gibt nun eine Reihe von Ansätzen, die diese Prämissen lockern (Theorien des unvollkommenen Wettbewerbs), um bestimmte empirische Marktphänomene faßbar zu machen, ohne allerdings den Rahmen der Neoklassik zu verlassen. Bevor wir diese Theorien erörtern, um gegebenenfalls einen engeren Konnex zur Idee strategischer Unternehmensführung herstellen zu können, ergibt sich allerdings zunächst einmal die Frage, ob der hier interessierende Oligopolfall als Sonderfall, als *Ausnahme*, zu betrachten ist oder aber, ob er empirisch gesehen als *repräsentativ* für die Märkte der westlichen Industriegesellschaft gelten kann.

1.4 Zur empirischen Relevanz des Oligopolfalles

Die Behauptung, Oligopole bildeten infolge fortgeschrittener Konzentration auf den wirtschaftlich bedeutsamen Märkten die vorherrschende Marktform, sei im folgenden anhand ausgewählter statistischer Erhebungen belegt. Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten, oligopolhafte Marktformen empirisch zu beschreiben. Eine erste grobe Annäherung ist über die *Unternehmensgröße* bzw. die relative Bedeutung der Großunternehmen möglich.

1.4.1 Zur wirtschaftlichen Bedeutung der Großunternehmen

Die folgenden Daten geben einen Überblick:

(1) 1963 hatten bundesdeutsche Unternehmen mit mehr als 100 Mio. DM Umsatz – das waren insgesamt 394 *Unternehmen* oder 0,8% aller industriellen Unternehmen – einen Anteil von 44% *am industriellen Gesamtumsatz*⁴⁵. 1970 tätigten die Unternehmen dieser Größenklasse bereits 56% aller Industrieumsätze⁴⁶. 1979 konnten die 50 größten Industrieunternehmen 41% des gesamten Industrieumsatzes auf sich vereinigen⁴⁷.

(2) Bezogen auf die Beschäftigtenzahl ergibt sich für 1970, daß *Industrieunternehmen* mit 1.000 und mehr *Beschäftigten* – das sind ca. 1.100 Unter-

⁴⁵ Vgl. Steinmann (Großunternehmen), S. 135.

⁴⁶ Vgl. Gotthold (Macht), S. 52.

⁴⁷ Vgl. Steinmann, Schreyögg & Dütthorn (Managerkontrolle), S. 12.

nehmen oder 2,5% aller Industrieunternehmen – mehr als die Hälfte aller Industrieumsätze tätigen⁴⁸.

(3) Ein ähnlich hoher Anteil der Großunternehmen am Gesamtumsatz zeigt sich im Handel. 1970 hatten die 24 größten Einzelhandelsunternehmen (das sind 0,0006% aller Einzelhandelsunternehmen) einen Anteil von 18% am gesamten Einzelhandelsumsatz⁴⁹.

1.4.2 Marktstrukturen in den Industriezweigen⁵⁰

Die gebräuchlichste Form, Marktstrukturen abzubilden, sind die sog. *Konzentrationsraten*. Sie geben an, wie groß der Anteil der größten Unternehmen eines Industriezweiges am Gesamtumsatz des Industriezweiges ist.

Bei Anerkennung aller Kritik an diesem diskreten Maß⁵¹ läßt sich an ihm doch verhältnismäßig gut ablesen, inwieweit die wesentlichen Industriezweige oligopolistische Marktstrukturen vermuten lassen⁵². Zu den Befunden:

(1) Im Durchschnitt lag der Anteil der jeweils drei größten Unternehmen 1977 bei 26,9% des Gesamtumsatzes der einzelnen Industriezweige. (1975: 25,3%; 1973: 25,4%)⁵³.

(2) Betrachtet man die Konzentrationskoeffizienten für die Umsatzanteile der 10 größten Unternehmen, so bestätigt sich der Eindruck, daß der Grad

⁴⁸ Vgl. Gotthold (Macht), S. 51.

⁴⁹ Vgl. ebenda, S. 53 f.

⁵⁰ Es wird hier nicht übersehen, daß eine *Gleichsetzung* von Industriezweig und Markt nicht ohne weiteres möglich ist. Industriezweige enthalten in der Regel mehrere relevante (Bedarfs- oder Produkt-)Märkte. Dennoch soll hier als Groborientierung nur eine Industriezweigbetrachtung erfolgen, weil nur hierzu systematisch statistisches Material gesammelt wird. Zu dem diffizilen Problem der Marktabgrenzung (z. B. hinreichend tiefe Substitutionslücke zwischen den Gütern) und vorliegenden Abgrenzungsvorschlägen vgl. Hoppmann (Abgrenzung), Monopolkommission (Wettbewerb), S. 65 f., Neumann (Konzentration), S. 670 ff. Ein weiteres Problem stellt die (faktische und potentielle) internationale Konkurrenz dar, die hier nicht mit erfaßt ist; vgl. dazu Monopolkommission (Fusionskontrolle), S. 163 ff.

⁵¹ So bleiben z. B. Konzernverflechtungen unbeachtet, was tendenziell dazu führt, eine zu geringe Konzentrationsziffer auszuwerfen. Desweiteren werden Unternehmen nach dem Schwerpunktprinzip zugeordnet, was ebenfalls tendenziell zu Über- oder Unterschätzungen führt. Vgl. zu weiteren Problemen dieser Meßziffer Gotthold (Macht), S. 55, Monopolkommission (Wettbewerb), S. 70 f., Scherer (Market), S. 59 ff.

⁵² So auch die Monopolkommission (Wettbewerb), S. 71. Dabei ist über die Frage, ab wann von einem Oligopol gesprochen werden kann – etwa wenn 4 Unternehmen 40% oder 8 Unternehmen 50% des Gesamtumsatzes tätigen –, nicht ohne Willkür zu entscheiden. Es müßten zusätzliche Informationen vorliegen, ob die Firmen der Definition entsprechend ihre gegenseitige Abhängigkeit konstatieren und in ihre Entscheidungen einbeziehen.

⁵³ Vgl. Monopolkommission (Fusionskontrolle), S. 39.

Tabelle 1. Konzentration in den Industriegruppen 1973, 1975 und 1977 in der Bundesrepublik Deutschland

Industriegruppen („zweistellig“)	Prozentualer Anteil der 10 größten Unternehmen am Umsatz der Industriegruppe in den Jahren		
	1973	1975	1977
<i>Bergbau</i>			
Bergbau	90,9	91,1	93,9
<i>Grundstoff- u. Produktionsgüterindustrie</i>			
Chemische Industrie (einschl. Kohlenwerkstoffindustrie)	43,8	46,4	47,3
Mineralölverarbeitung	83,8	87,2	91,6
Eisenschaffende Industrie	69,7	75,1	71,8
Industrie der Steine und Erden	16,8	17,6	17,8
NE-Metallindustrie	53,0	50,5	49,3
Gummi- u. asbestverarbeitende Industrie	57,2	58,9	59,9
Gießereiindustrie	36,0	37,6	42,6
Holzschliff-, zellstoff-, papier- und pappeerzeugende Industrie	— ¹	54,1	59,7
Sägewerke und holzbearbeitende Industrie	20,0	20,5	21,5
Gewogenes Mittel aus 9 Industriegruppen ²	53,6	57,4	57,2
<i>Investitionsgüterindustrie</i>			
Maschinenbau	16,8	17,8	17,5
Elektrotechnische Industrie	43,9	48,3	47,8
Straßenfahrzeugbau	80,9	79,5	81,1
Eisen-, Blech- und Metallwarenindustrie	11,7	12,3	14,2
Stahl- und Leichtmetallbau	18,1	21,3	40,6
Feinmechanische u. optische sowie Uhrenindustrie	34,8	33,6	32,5
H. v. Büromaschinen, Datenverarbeitungsgeräten und -einrichtungen	89,7	— ¹	— ¹
Schiffbau	78,4	— ¹	76,1
Luftfahrzeugbau	96,0	95,1	— ¹
Gewogenes Mittel aus 9 Industriegruppen ²	41,5	41,1	42,7

Fortsetzung: siehe S. 20.

Fortsetzung: Tabelle 1

Industriegruppen („zweistellig“)	Prozentualer Anteil der 10 größten Unternehmen am Umsatz der Industriegruppe in den Jahren		
	1973	1975	1977
<i>Verbrauchsgüterindustrie</i>			
Textilindustrie	9,6	9,5	9,7
Holzverarbeitende Industrie	9,5	9,6	9,4
Bekleidungsindustrie	– ¹	9,6	– ¹
Druckerei- u. Vervielfältigungsindustrie	– ¹	12,5	12,2
Kunststoffverarbeitende Industrie	15,5	14,0	12,0
Papier- und pappeverarbeitende Industrie	21,9	24,0	26,0
Glasindustrie	– ¹	– ¹	50,1
Lederverarbeitende u. Schuhindustrie	23,9	– ¹	– ¹
Musikinstrument-, Spiel-, Schmuckwaren- u. Sportgeräteindustrie	14,7	15,5	– ¹
Feinkeramische Industrie	42,6	45,9	47,6
Ledererzeugende Industrie	40,3	40,6	44,3
Gewogenes Mittel aus 11 Industriegruppen ²	14,6	13,5	17,0
<i>Nahrungs- u. Genußmittelindustrie</i>			
Ernährungsindustrie	13,2	11,8	12,8
Tabakverarbeitende Industrie	95,4	– ¹	– ¹
Ungewogenes Mittel ²	41,8	42,3	43,7

¹ Keine Angaben verfügbar; Geheimhaltung² Mittelwerte ohne Berücksichtigung der Industriegruppen ohne Angaben

Quellen: Zusammengestellt aus Monopolkommission (Wettbewerb), S. 575 ff., dies. (Konzentration), S. 453 ff., dies. (Fusionskontrolle), S. 231 f.

der Unternehmenskonzentration ein hohes Niveau erreicht hat. In Tabelle 1, die aus Untersuchungen der Monopolkommission zusammengestellt ist, findet sich der prozentuale Anteil der 10 größten Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland an dem Gesamtumsatz in den einzelnen („zweistelligen“) Industriezweigen gegenübergestellt, und zwar für die Jahre 1973, 1975 und 1977 im Vergleich. Zieht man anstelle der durchschnittlichen

Umsatzanteile der 10 größten Unternehmen die der 6 größten oder 3 größten heran, so verfestigt sich das Bild eines hohen Konzentrationsgrades⁵⁴.

Demnach vereinigen die 10 größten Unternehmen im Bergbau, in der tabakverarbeitenden Industrie sowie im (gewogenen) Durchschnitt in der Grundstoff-, Produktionsgüter- und der Investitionsgüterindustrie mehr als 40% des Gesamtumsatzes auf sich.

(3) Betrachtet man statt der – gemäß amtlicher Statistik – zweistelligen Wirtschaftszweige die vierstelligen Branchen⁵⁵, so erhöhen sich die Konzentrationskoeffizienten merklich. Der Mittelwert für den Umsatzanteil der 10 größten Unternehmen liegt für 1977 dann bei 56,8% (statt 41,3%)⁵⁶.

Die Monopolkommission kommt ferner zu der Feststellung, daß sich das Verhältnis des Durchschnittsumsatzes der 10 größten Unternehmen zum Durchschnittsumsatz der restlichen Unternehmen im Mittel auf 56:1 beläuft⁵⁷.

Insgesamt kann trotz aller Vorsicht, die diesen hochaggregierten Daten entgegenzubringen ist und trotz der fehlenden Berücksichtigung der internationalen Märkte, wohl doch festgehalten werden, daß der Konzentrationsprozeß in der Bundesrepublik weit vorangeschritten und daß in weiten Bereichen der Industrie das Oligopol die vorherrschende Marktform ist.

1.4.3 Langfristige Tendenzen

Für unsere Untersuchung sind die eben vorgestellten Struktur-Daten zur Bedeutung oligopolistischer Marktstrukturen letztlich aber nur dann signifikant, wenn wir es hierbei mit einem längerfristigen Phänomen zu tun haben. Zu fragen ist also nach Belegstücken, die die beschriebene Situation mit guten Gründen als eine *dauerhafte* erscheinen lassen.

(1) Von 1954–1975 hat der Konzentrationsprozeß in der Bundesrepublik kontinuierlich zugenommen. Bezogen auf den Durchschnittswert der Anteile der 10 größten Unternehmen aller Industriezweige zeigt sich folgende Entwicklung:

1954	31,1%	1972	41,5%
1968	38,5%	1977	43,7%

⁵⁴ Vgl. Monopolkommission (Fusionskontrolle), S. 39.

⁵⁵ Die Monopolkommission führte in ihrem dritten Hauptgutachten (Fusionskontrolle, S. 43) erstmals diese Aufgliederung durch. Es ist durch diese engere Begrenzung einerseits zwar eine bessere Annäherung an den „relevanten“ Markt möglich, andererseits steigt dadurch aber – worauf die Monopolkommission zurecht hinweist – das Ausmaß der Fehlzuordnung von Umsatzanteilen, wenn nach dem Schwerpunktprinzip verfahren wird.

⁵⁶ Vgl. ebenda.

⁵⁷ Vgl. ebenda, S. 46.

In einigen wenigen Wirtschaftsbereichen stagnierte die Konzentration im Zeitablauf und in dreien war eine Tendenz zur Dekonzentration feststellbar⁵⁸.

(2) In der *amerikanischen Industrie* läßt sich eine höhere (Durchschnitts-) Konzentrationsrate mit allerdings nach dem 2. Weltkrieg nur noch leichter Zunahme verzeichnen⁵⁹.

(3) Der Kreis der Großunternehmen schließt sich immer mehr, d.h. die Zu- und Abgänge bei diesem Kreis verringern sich. So fand z.B. Edwards⁶⁰ in einer Längsschnittuntersuchung der 100 größten U.S.-amerikanischen Unternehmen, daß die *Rate der ausscheidenden Unternehmen* von

3,4 zwischen 1903 und 1919 auf

1,0 zwischen 1919 und 1969

fiel. Edwards resümiert: „by the early twenties – certainly by 1923 – the system had ‘stabilized’, and relatively little change has occurred since then“⁶¹. Ähnlich auch Collins und Preston⁶², die eine eindeutige *Verringerung der Fluktuation* in der Liste der Großunternehmen nach 1935 im Vergleich zu der Periode von 1909–1935 konstatieren⁶³. Mueller kommt in einer jüngst fertiggestellten Studie nicht nur zu dem Ergebnis, daß von den 1.000 größten US-amerikanischen Unternehmen im Zeitraum von 1950–1972 lediglich 2% *liquidiert* wurden⁶⁴, sondern er belegt auch, daß *hohe Marktanteile* in diesem Zeitraum nur einem geringen Erosionsprozeß unterlagen.

Wir kommen damit zu der Schlußfolgerung, daß die für die Vergangenheit ausweisbare Persistenz von Großunternehmen und oligopolhaften Marktstrukturen für die Zukunft eine nicht grundsätzlich andere Situation erwarten läßt. Theoretische Gründe hierfür sind vor allem in den Vorteilen des Großunternehmens, Diversifikationsbestrebungen und Markteintrittssperren, also unternehmensstrategischen Maßnahmen, zu suchen⁶⁵.

⁵⁸ Vgl. Monopolkommission (Fusionskontrolle), S. 51.

⁵⁹ Vgl. Scherer (Market), S.69 f.

⁶⁰ Vgl. Edwards (Stages).

⁶¹ Vgl. ebenda, S. 429.

⁶² Vgl. (Structure), S. 998.

⁶³ Vgl. hierzu auch die Aktualisierung des Materials von Scherer (Market), S. 55 f.

⁶⁴ Vgl. Mueller (Persistence); im Text wird Bezug genommen auf die Tabellen 1.1 und 3 der Unterlage, die der Autor anlässlich eines Vortrages in Nürnberg verteilte.

⁶⁵ Vgl. Herman (Control), S. 69 f., Neumann (Konzentration), S. 675 ff., Scherer (Market), S. 56 f., Steinmann (Großunternehmen), S. 148 ff. Daneben muß natürlich auch berücksichtigt werden, daß große Unternehmen heute in vielen Fällen mit einer Art staatlicher Bestandsgarantie rechnen können. Vgl. hierzu Galbraith (Age), S. 278, Aldrich & Pfeffer (Environments), S. 88; allgemeiner zu den Staatseinflüssen Lenel (Ursachen), S. 57 ff.

Es sei ausdrücklich darauf hingewiesen, daß das Zahlenmaterial nichts anderes belegen sollte als das Vorherrschen und die Beständigkeit großer Unternehmen und oligopolistischer Marktstrukturen. Es ist damit keine Aussage beabsichtigt dergestalt, daß in diesen (Teil-)*Märkten* kein Wettbewerb herrscht, oder daß die großen Unternehmen nicht miteinander konkurrieren⁶⁶. Das kann zwar der Fall sein, muß aber nicht so sein. Worum es hier geht, ist der Ausweis von Handlungsspielräumen bei den jeweils größten Unternehmen⁶⁷. Ob diese zur Intensivierung oder zur Einschränkung des Wettbewerbs genutzt werden, soll an dieser Stelle nicht interessieren, das ist u. a. auch eine Frage des *strategischen* Konzepts der jeweiligen Unternehmen. Wir können daher aus den genannten Gründen auch die Debatte um das Wettbewerbskonzept⁶⁸ oder etwa darum, ob das „weite Oligopol“ ein optimales Maß an Wettbewerbsintensität bietet⁶⁹, hier unbehandelt lassen⁷⁰.

1.4.4 Finanzkraft und Handlungsspielraum

In vielen Fällen ist zur Beurteilung der Marktsituation und des strategischen Handlungsspielraums des einzelnen Unternehmens eine kombinierte Betrachtung der Unternehmensmerkmale und der Marktanteile (Konzentrationsraten) angezeigt⁷¹; dies gilt insbesondere für *diversifizierte* Unternehmen und

⁶⁶ Vgl. zu dieser Kontroverse z.B. die Auffassung des Gesetzgebers (GWB), Monopolkommission (Konzentration) und die Gegenposition von Hoppmann (Marktmacht); sowie unten Abschnitt 1.4.4 dieser Arbeit.

⁶⁷ So auch die Schlußfolgerung der Monopolkommission (Fusionskontrolle): „Die Monopolkommission ist sich bewußt, daß Konzentrationskennziffern Rückschlüsse auf das Wettbewerbsverhalten der einbezogenen Unternehmen unmittelbar nicht zulassen. Konzentrationskoeffizienten messen nicht die bestehende Wettbewerbsintensität in den einzelnen Wirtschaftszweigen. Vielmehr geben sie zusammen mit anderen Strukturmerkmalen, wie z.B. die Zahl der Unternehmen, die Größe und die Größenverteilung der Umsätze dieser Unternehmen, . . . Aufschluß über die strukturellen Wettbewerbsbedingungen in den einzelnen Wirtschaftszweigen und damit Hinweise auf bestehende *Verhaltensspielräume* bei den jeweils größten Unternehmen“. (S. 38 f.). Meine Hervorhebung.

⁶⁸ Vgl. z.B. Machlup (Wettbewerb), Kirzner (Wettbewerb), S. 72 ff., Heuß (Bemerkungen), S. 66 ff.

⁶⁹ Vgl. zu diesem Konzept Kantzenbach (Funktionsfähigkeit).

⁷⁰ Wie bereits erwähnt, wird in der jüngeren Diskussion die Frage des potentiellen Wettbewerbs verstärkt erörtert und die Wettbewerbsintensität weniger an der Zahl der Anbieter als an der Existenz von Marktzutrittsschranken festgemacht; vgl. hierzu etwa Fama & Laffer (Number) und jüngst Baumol (Markets). Unsere Spielraumthese setzt demzufolge auch das Vorhandensein bzw. die Herstellbarkeit von Marktzutrittsschranken voraus. Dies für die bezeichneten Oligopole anzunehmen, erscheint – ohne hier eine nähere Prüfung durchzuführen – plausibel.

⁷¹ Im Hinblick auf die „Marktbeherrschung“ im Sinne § 22 GWB spezifiziert Albach (Finanzkraft, S. 100 f.) die Fälle, in denen seines Erachtens die Marktanteile alleine zur Beurteilung ausreichen und solche, in denen zusätzliche Kriterien heranzuziehen sind.

die synergetischen Effekte ihrer Präsenz auf mehreren Märkten. Die Möglichkeit, die aus der günstigen Stellung auf *einem* Markt resultierenden Vorteile auf andere Märkte zu übertragen, erweitert den Handlungsspielraum einer Firma in einem nicht-trivialen Maße. „Es ist unbestreitbar“, schreibt Albach, „daß Mischkalkulation, Finanzierung der Forschung für neue Produkte aus Gewinnen der bei den Kunden gut eingeführten Produkte usw. dem diversifizierten, integrierten Unternehmen Möglichkeiten im Wettbewerb geben, die dem nur auf einen Markt spezialisierten Unternehmen nicht zur Verfügung stehen“⁷². Die sog. Ressourcen-Theorie greift dieses Problem auf und zieht zusätzlich zum Marktanteil unternehmensindividuelle Kriterien zur Beurteilung der Stärke eines Unternehmens gegenüber seinen Konkurrenten heran. Eine herausragende Rolle wird dabei der *Finanzkraft* zugeschrieben⁷³.

Theoretisch und praktisch ergibt sich dabei jedoch das Problem, daß ein einfacher Schluß von der Finanzkraft auf das Wettbewerbsverhalten nicht möglich ist. Es ist vielmehr so, daß die Finanzkraft oder allgemeiner die Ressourcenanhäufung eines Großunternehmens⁷⁴ ein *Potential* darstellt, das vom Management erst zur Wirkung gebracht werden muß. Das Management und das gewählte strategische Konzept sind hier also letztlich der kritische Faktor⁷⁵. Nachdem aber ein solches (Macht-)Potential immer nur in *Relation* zu anderen definierbar ist, müssen auch die Perzeptionen und Reaktionen der Bezugsgruppe mit berücksichtigt werden⁷⁶. Albach⁷⁷ arbeitet auf dem Hintergrund der Theorie des „market signalling“ mögliche Wirkungsrichtungen der Finanzkraft auf Oligopolmärkten heraus. Ausgangspunkt ist der Interdependenzgedanke der Oligopoltheorie; auf dieses Konzept übertragen heißt das, daß die Finanzkraft, wenn sie wettbewerbsbeeinflussend wirken soll, von den Konkurrenten als solche perzipiert und in die Entscheidungskalküle einbezogen werden muß. Demnach ist Finanzkraft zunächst einmal als *Signal* für *Reaktionsmacht* zu deuten, d.h. (Groß-)Unternehmen schätzen bei der Planung eigener Aktionen die Intensität der möglichen Reaktionen auf der *Basis der Finanzkraft* der Konkurrenten ab. Je

⁷² Albach (Finanzkraft), S. 69; vgl. hierzu auch Kaysen (Corporation), S. 91.

⁷³ Vgl. hierzu die „deep pocket“-Theorie von Edwards (Bigness), S. 5 f., S. 20 ff.; siehe auch § 22 I Nr. 2 GWB; andere Querbezüge, die sich aus der Diversifikation für den Wettbewerb ergeben, werden vor allem unter den Strategien der „live and let live“-Politik, der Verminderung des potentiellen Wettbewerbs und des „reciprocal buying“ diskutiert. Vgl. im Überblick Frankus (Fusionskontrolle), S. 47 ff.

⁷⁴ Vgl. hierzu die Diskussion der einzelnen Ressourcenpotentiale bei Steinmann (Großunternehmen), S. 150 ff.

⁷⁵ Vgl. Albach (Finanzkraft), S. 79 ff.

⁷⁶ Vgl. zu dieser Frage auch die allgemeine Diskussion um den Machtbegriff und seine Implikationen bei Zelger (Vorschriften). Zur Machtmessung vgl. Nicolini (Untersuchungen).

⁷⁷ Vgl. im fortfolgenden (Finanzkraft), S. 83 ff.