

## **Teil B: Theoretische Instrumentarien**



## **V Markteintrittsstrategien und Transaktionskosten**

In den folgenden Ausführungen wird zuerst die Einbettung der Markteintrittsstrategie in den Gesamtkontext unternehmerischer Entscheidungen dargestellt. Daran anschließend erfolgt die Beschreibung möglicher Markteintrittsstrategien und die Beurteilung dieser Strategien aus Sicht des Transaktionskostenansatzes. Die Analyse wird dann in Kapitel VIII wieder aufgegriffen und auf die in dieser Arbeit untersuchten Märkte angewandt.

### **1 Ein Überblick über mögliche Markteintrittsstrategien**

Grundsätzlich stellt sich die Frage, warum ein Unternehmen überhaupt in einen jungen Markt, wie es der Multimediemarkt derzeit noch ist, eintreten sollte.<sup>1</sup> Es kann angenommen werden, daß es sich in erster Linie um die Sicherung eines dauerhaften Wettbewerbserfolges und damit um ein Wachstums- und Sicherheitsbestreben des Unternehmens handelt,<sup>2</sup> da gerade bei jungen Märkten davon ausgegangen wird, daß das gegenwärtige Marktvolumen noch von dem erwarteten deutlich abweicht und somit hohe Wachstumsraten möglich sind.<sup>3</sup>

Dabei ist die strategische Entscheidung<sup>4</sup> des Eintritts und des Eintrittszieles eingebunden in die allgemeineren, strategischen Oberziele des Unternehmens.<sup>5</sup> Der Gesamtrahmen einer Markteintrittsplanung ist in Abbildung 15 dargestellt.

---

1 Vgl. hierzu Porter (1997)9, S.422ff.

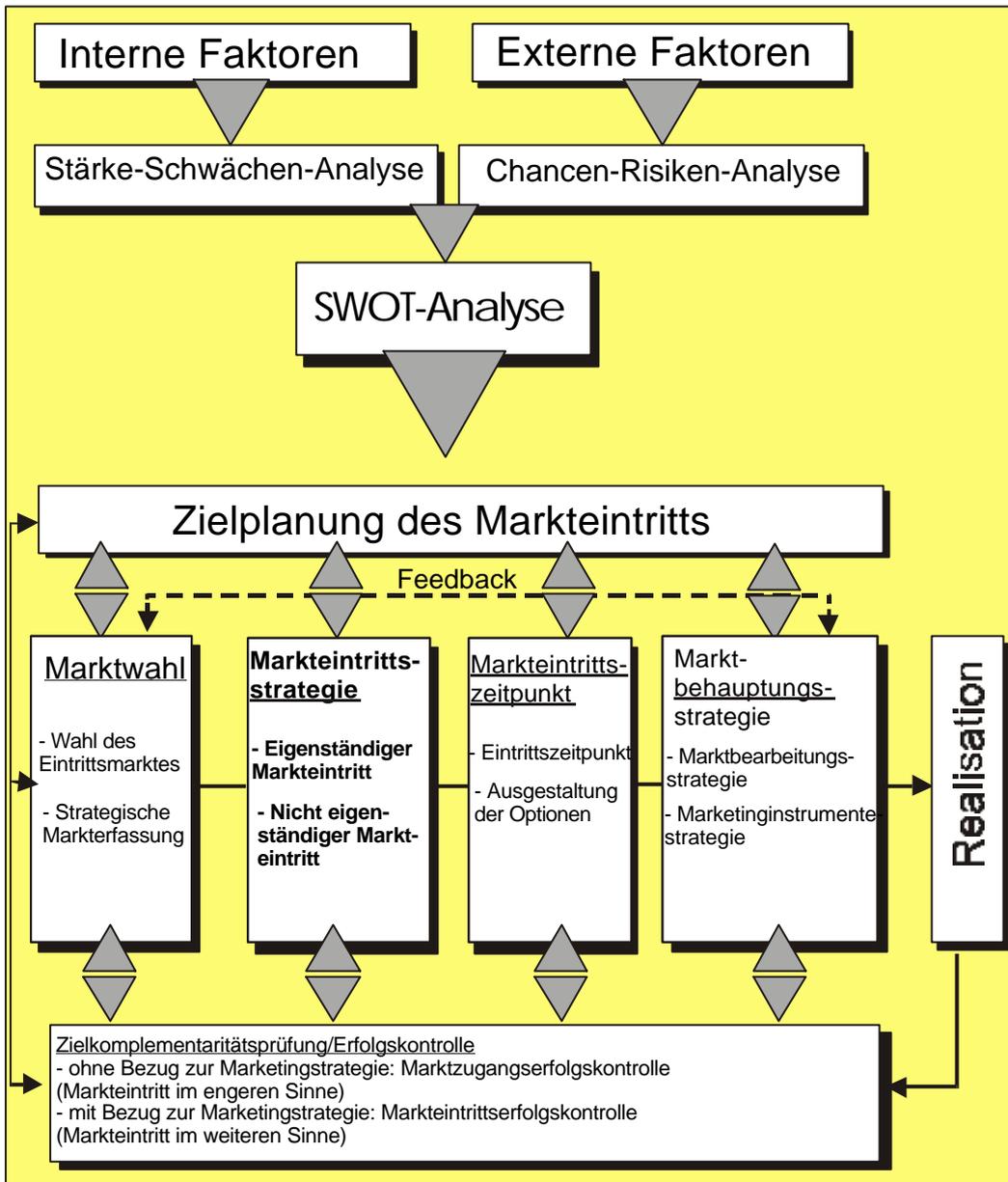
2 Vgl. Waning (1994), S.124.

3 Vgl. Remmerbach (1988), S.2.

4 Strategische Entscheidungen zeichnen sich insbesondere durch ihren Zeithorizont aus: sie sind langfristig orientiert, vgl. hierzu: Bamberger (1981), S.97. Zum Begriff der Strategie: Hinterhuber (1990), S.49ff. Die Neigung der Strategischen Planung Strukturen und Prozesse zu stabilisieren wird in Zeiten zunehmender Komplexität aber immer fragwürdiger, vgl. Klimecki; Gmür (1997), S.206ff.

5 Vgl. Wolfrum (1994), S.16ff.

**Abbildung 15:** Die Interdependenzen der Markteintrittsplanung



Quelle: Meffert (1994), S.206, veränderte Darstellung.

Die Grundlage der Zielplanung eines Markteintritts beruht auf einer Analyse interner und externer Faktoren. Dabei sind unter *internen* Faktoren solche zu verstehen, die beispielsweise im Rahmen einer Stärke-Schwächen-Analyse unterstützend oder hemmend für den Markteintritt herausgefiltert werden. Die Stärke-Schwächen-Analyse wird häufig als vergleichende Analyse durchgeführt, wobei für das eigene Unternehmen

und für das Konkurrenzunternehmen in Bezug auf marktrelevante Eigenschaften Profile erstellt werden.<sup>6</sup>

Im Rahmen der Chancen-Risiken-Analyse werden schließlich die *externen* entscheidungsrelevanten Faktoren genauer untersucht. Die wesentliche Aufgabe der Chancen-Risiken-Analyse liegt in der Aufdeckung von „strategischen Diskontinuitäten“<sup>7</sup>, die einerseits zwar schwer vorhersagbar sind, dadurch andererseits aber sowohl als Risiko als auch als Chance verstanden werden können. Im wesentlichen fallen unter die unternehmensexternen Umwelteinflüsse Teile der in Kapitel VI noch zu beschreibenden Wettbewerbskräfte.

Die beiden Analysestränge können in einer sog. SWOT-Analyse (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) zusammengefaßt werden. Sie hat die Form einer Matrix, in der die unternehmensinternen und unternehmensexternen Einflußfaktoren einander gegenübergestellt werden und somit das Entscheidungsfeld einer strategischen Planung in dem Maße eingegrenzt wird als beide Einflußfaktoren zu einer für das Unternehmen möglichst optimalen Deckung gebracht werden müssen.<sup>8</sup>

„Die konkrete Bestimmung einer strategischen Ausgangsposition als Resultat der strategischen Analyse bildet die unabdingbare Grundvoraussetzung für die Entwicklung erfolgreicher Strategien.“<sup>9</sup>

Vor diesem Hintergrund findet nun eine Zielplanung für den Markteintritt statt, die sich aus den vier wesentlichen Elementen Marktwahl, Markteintritt, Markteintrittszeitpunkt und Marktbehauptungsstrategie<sup>10</sup> zusammensetzt. Dabei liegt ein Markteintritt immer dann vor, „wenn eine Unternehmung auf einem Absatzmarkt tätig wird, auf dem sie bislang nicht tätig gewesen ist.“<sup>11</sup>

---

<sup>6</sup> Vgl. u.a. Hinterhuber (1984).

<sup>7</sup> Vgl. Ansoff (1981), S.263.

<sup>8</sup> Vgl. Meffert (1998), S.50.

<sup>9</sup> Wolfrum (1994), S.48.

<sup>10</sup> Vgl. hierzu ausführlicher Meffert (1994).

<sup>11</sup> Remmerbach (1988), S.8.

Wie in Abbildung 15 angedeutet wurde, gibt es im wesentlichen *zwei* Formen des Markteintritts, auf die im folgenden näher eingegangen werden soll: den *eigenständigen Markteintritt*, bei dem auf externe Synergien<sup>12</sup> verzichtet wird, und den *nichtselbständigen Markteintritt*, der unter Erschließung externer Synergien stattfindet.<sup>13</sup>

Wachstum durch den Verzicht auf externe Synergien bedeutet für das Unternehmen, daß es entweder die Möglichkeit besitzt, den Markteintritt über eine Innovation<sup>14</sup>, oder über eine Imitation durchzuführen.<sup>15</sup>

In Abbildung 16 sind die alternativen Markteintrittsstrategien entsprechend des Grades der Bindung systematisiert:

---

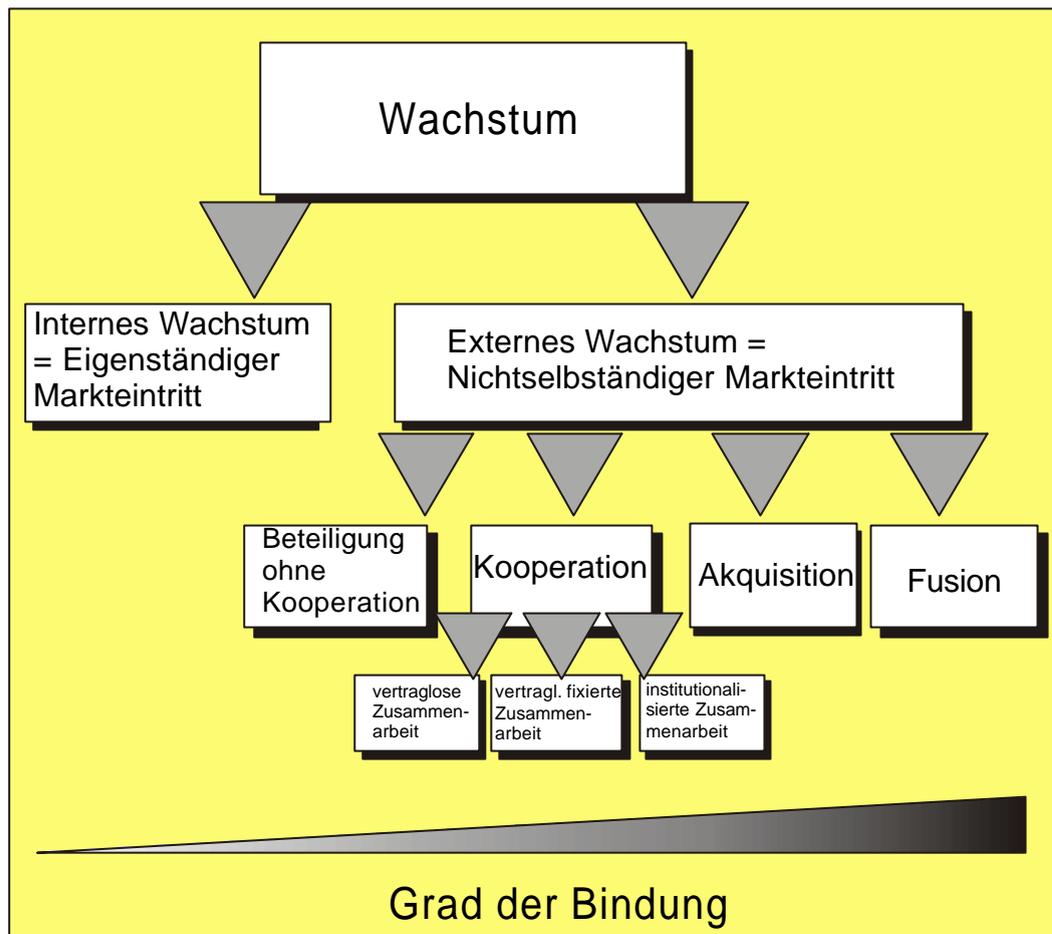
<sup>12</sup> Zum Synergiebegriff siehe Paprottka (1996), S.41ff.

<sup>13</sup> Vgl. Remmerbach (1988), S.22ff.

<sup>14</sup> Nach Witte definiert sich eine Innovation als Produktinnovation dadurch, daß eine Unternehmung „eine technische Neuerung erstmalig nutzt, unabhängig davon, ob andere Unternehmungen den Schritt vor ihr getan haben oder nicht“, Witte (1973), S.3. Neben dieser unternehmensbezogenen Sichtweise, kann aus *Marktsicht* eine Innovation als solche interpretiert werden, wenn der Markt sie als solche akzeptiert, vgl. Poth; Poth (1986), S.29, und Hauschildt (1997).

<sup>15</sup> Vgl. zur Problematik von Innovationen und Imitationen einfühend Gerybadze (1982). Umgekehrt gilt aber nicht, daß eine Innovation für den Markteintritt grundsätzlich nur Sinn macht, wenn auf externe Synergie verzichtet wird. Vielmehr fordern Innovationen immer häufiger eine Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen. Zu Beteiligungsstrategien bei Innovationen, vgl. ausführlich Haag (1995), S.190ff.

**Abbildung 16:** Systematisierung alternativer Markteintrittsstrategien



Quelle: Hammes (1994), S. 31ff. Eigene Darstellung.

Während der Begriff „Internes Wachstum“ in diesem Zusammenhang schon den eigenständigen Markteintritt impliziert, umfaßt der Begriff „Externes Wachstum“ eine Reihe von einander abgrenzbaren Formen: So kann zwischen einer Beteiligung ohne Kooperation auf der einen Seite, die einen vergleichsweise geringen Bindungsgrad aufweisen kann und einer Fusion auf der anderen Seite, die mit einem sehr hohen Bindungsgrad verknüpft ist, unterschieden werden.<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Zu verschiedenen Möglichkeiten der Systematisierung der einzelnen Formen des „Externen Wachstums“, siehe beispielhaft die Gegenüberstellungen in Hammes (1994), S.16ff. und die Darstellung des Spielfilm- und Programmveranstaltermarktes in dieser Arbeit.

Im folgenden werden die *Motive* für einen nichtselbständigen Markteintritt erläutert und daran anschließend die *Formen* des nichtselbständigen Markteintritts genauer dargestellt.

### a) Die Eigenschaften des nichtselbständigen Markteintritts

Nichtselbständigen Marktzutritten werden immer wieder die folgenden Möglichkeiten zugesprochen:<sup>17</sup>

1. Kostensenkung<sup>18</sup>
2. Risikominimierung<sup>19</sup>
3. Situationsabhängig leichter Marktzutritt<sup>20</sup>
4. Know-how-Erwerb<sup>21</sup>
5. Gestaltung des Wettbewerbsumfeldes.<sup>22</sup>

Zu 1.: Kostensenkungspotentiale durch den nichtselbständigen Marktzutritt und damit die Nutzung externer Synergien, können in den einzelnen Funktionsbereichen eines Unternehmens identifiziert werden. Im *Beschaffungsbereich* greifen Kostensenkungspotentiale, wenn aufgrund der Zusammenarbeit ein günstigerer Zugriff auf Vorprodukte möglich ist. Dies ist regelmäßig ein wesentlicher Grund

---

<sup>17</sup> Die Vorteile von Kooperationen werden immer wieder hartnäckig in der Theorie dargelegt, von der Praxis allerdings ebenso hartnäckig widerlegt. Sowohl in der Praxis, als auch in der Literatur werden Kooperationsvorteile entsprechend widersprüchlich beurteilt, vgl. u.a. Segler (1989). Zu den Zielen und Motiven von Koalitionen allgemein und in Bezug auf die Telekommunikation, siehe Bosshart (1995), S.90ff. Vgl. auch Sell (1995), S.86ff.

<sup>18</sup> Die Kostensenkungen aufgrund von Transaktionskostensenkungen werden in Abschnitt 2 separat angesprochen. Neben den Kosten spielen die Erträge in der Ökonomie eine grundlegende Rolle für die Erklärung des Verhaltens von Marktteilnehmern. Eine ertragsseitige Betrachtung von Kooperationen wird u.a. von der Spieltheorie angeboten, vgl. für grundsätzlichen Erläuterungen zur Spieltheorie: Friedman (1986) und in Bezug auf Kooperationen Axelrod (1984).

<sup>19</sup> Gerade junge Märkte zeichnen sich durch eine vergleichsweise hohe Unsicherheit bezüglich des weiteren Entwicklungsverlaufes aus, vgl. zu den strukturellen Merkmalen junger Märkte: Porter (1997)<sup>9</sup>, S.275ff.

<sup>20</sup> Dieses Argument spielte insbesondere bei betrieblichen Kooperationen ehemaligen Ostblockstaaten mit westlichen Unternehmen eine gewichtige Rolle, vgl. Ehrenfeld (1985), S.111f.

<sup>21</sup> Vgl. Porter; Fuller (1989), S.375ff.

<sup>22</sup> Vgl. hierzu Gahl (1991), S.14ff.; mit internationalem Fokus: Waning (1994), S.186ff.

für sog. *vertikale* Zusammenarbeit, bei denen vorgelagerte Wertschöpfungsstufen angesprochen sind.<sup>23</sup>

Im Bereich der *Produktion* lassen sich Kostensenkungspotentiale durch economies of scale und economies of scope erzielen.<sup>24</sup> Dabei beschreiben economies of scale sinkende Produktionskosten bei steigender Produktionsmenge und äußern sich in einer konvexen Durchschnittskostenkurve<sup>25</sup>, während economies of scope „cost-saving externalities between production lines“<sup>26</sup> beschreiben.<sup>27</sup> Sie ergeben sich aus Kostenkomplementaritäten bei der Forschung und Entwicklung, der Lagerung, dem Transport usw. Eine Zusammenarbeit zur Realisierung von economies of scale werden insbesondere von kleineren Unternehmen in Anspruch genommen, wenn dadurch die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber „größeren“ Konkurrenten steigt.<sup>28</sup>

Kostensenkung resultiert aber nicht nur aus reinen Größen- oder Verbundvorteilen, sondern kann auch auf standortspezifische Faktoren zurückzuführen sein. In den Fällen, in denen die Produktion beispielsweise aufgrund der Zusammenarbeit in Billiglohnländer verlagert werden kann, können Vorteile des *global manufacturing* genutzt werden.<sup>29</sup>

---

<sup>23</sup> Vgl. Hammes (1994), S.40.

<sup>24</sup> Vgl. die Darstellung von Strategischen Allianzen und ihren Auswirkungen auf die Kostensituation der beteiligten Unternehmen in: Hammes (1994), S.109ff.

<sup>25</sup> Die negative Steigung der Langfristigen Durchschnittskostenkurve (LDK-) Kurve wird nur bis zu einem bestimmten Punkt angenommen, der die Mindestoptimale Betriebsgröße (MOB) angibt. Danach verläuft sie annahmegemäß parallel zur Abszisse, um ab einer bestimmten Outputmenge bei auftretenden diseconomies of scale wieder anzusteigen.

<sup>26</sup> Tirole (1990), S.16, Fußnote 4 und S.20. Hierfür wird in der deutschsprachigen Literatur der Begriff der „Verbundvorteile“ benutzt.

<sup>27</sup> Vgl. hierzu Waldenberger (1991), S.48ff.

<sup>28</sup> Aus diesem Grunde wurde u.a. im deutschen Wettbewerbsrecht eine Ausnahme vom allgemeinen Kartellverbot festgeschrieben, die es kleinen und mittleren Unternehmen erlaubt, sich, aus Gründen der dadurch verbesserten Wettbewerbsfähigkeit gegenüber Großunternehmen, zusammenzuschließen, vgl. §5 GWB.

<sup>29</sup> Vgl. Gahl (1991), S.23.

Im Bereich des *Vertriebs* kann eine Kostensenkung durch die Realisierung größerer Absatzmengen und die damit verbundene Ausweitung der Produktion erzielt werden. Hier ist insbesondere die Globalisierung des Absatzes relevant.<sup>30</sup> Neben der reinen Ausweitung der Produktion, die eher einer Strategie der *Kostenführerschaft* entspricht, werden durch eine Zusammenarbeit auch Möglichkeiten der *Differenzierungsstrategie* eröffnet, wenn durch den Vertrieb Serviceleistungen möglich werden, die für den Kunden eine Nutzensteigerung erwarten lassen.<sup>31</sup>

Zu 2.: Die Möglichkeit der Risikominierung ist ein weiterer Vorteil, welcher mit einem nichtselbständigen Marktzutritt verbunden sein kann. Hier ist insbesondere an die einerseits steigenden Entwicklungskosten zu denken, die aus längeren Forschungs- und Entwicklungszeiten resultieren und an die andererseits immer kürzer werdenden Amortisationszeiten.<sup>32</sup> Die beschriebene Entwicklung gilt insbesondere für sog. High-Tech-Märkte, wie die Büro-, Datenverarbeitungs- und Kommunikationsmärkte.<sup>33</sup>

Mit diesem Risiko fehlender Amortisation ist auch das Risiko der *Fehlentwicklung* verbunden, also der Tatsache, daß das Produkt überhaupt nicht vom Markt angenommen wird. Diese Risiken im *Absatz* von Produkten lassen sich durch Kooperationen verringern, wenn beispielsweise durch die Zusammenarbeit mit etablierten An-

---

<sup>30</sup> In diesem Zusammenhang ist die in jungen Märkten mögliche „Standardisierung“ des Marktes ein wesentliches strategisches Instrument, vgl. zu Beispielen aus der Praxis: Heß (1993).

<sup>31</sup> Zur Organisation von internationalen Vertriebsaktivitäten aus Sicht der Transaktionskostentheorie siehe: Brielmaier; Diller (1995), S.205ff. Zu den beiden Strategie-richtungen siehe insbesondere Porter (1997) und mit einem sehr gelungenen Syntheseansatz: Fleck (1995).

<sup>32</sup> Sog. Entstehungszyklusexpansion vs. Markzykluskontraktion, vgl. Meffert (1994), S.203 und Mirow (1995), S.90ff.

<sup>33</sup> Zur Diffusionsgeschwindigkeit von Innovationen bei Kritische-Masse-Systemen wie Multimedia vgl. Weiber (1992) und in Bezug auf die Telekommunikation: Stoetzer; Mahler (1995), S.25ff.

bietern das Risiko der Fehleinschätzung eines Marktes reduziert werden kann.<sup>34</sup>

Zu 3.: Da auf Markteintrittsbarrieren und deren Überwindung im weiteren Verlauf der Arbeit noch ausführlicher eingegangen wird, sei an dieser Stelle nur darauf verwiesen, daß durch Kooperationen, insbesondere bei internationalen Strategien, nationale Markteintrittsbarrieren häufig nur überwunden werden können, wenn sich Unternehmen eines heimischen Partners bedienen. <sup>35</sup>

Zu 4.: Kooperationen erlauben es, die Vorteile technischer Spezialisierung auf Seiten der einzelnen Partner zu nutzen.<sup>36</sup> So stellen PORTER; FULLER<sup>37</sup> neben weiteren Vorteilen einer Kooperation auch den Zugriff auf die Technologie und das Know-how des Partners heraus.<sup>38</sup> Dies gilt um so mehr, wenn Unternehmen in Märkte eintreten wollen, mit deren Technologie oder Struktur sie nicht vertraut sind. ROBERTS; BERRY machten die *Form* des unselbständigen Markteintritts und den damit verbundenen Erfolg von der Vertrautheit des Unternehmens mit dem Markt und der dortigen Technologie abhängig. Sie fanden heraus, daß es *die* ideale Markteintrittsstrategie für die verschiedenen Situationen nicht gibt.<sup>39</sup>

Zu 5.: Schließlich erlauben es Kooperationen auch, die relevante Wettbewerbssituation günstig zu beeinflussen, indem beispielsweise solche Wettbewerber in eine Kooperation eingebunden werden, die (potentiell) gefährlich sein könnten. So führen u.a. F&E-Kooperationen oft zu einer Strategie „friedlicher Koexistenz“.

---

<sup>34</sup> Vgl. Hammes (1994), S.187.

<sup>35</sup> Vgl. hierzu auch die Untersuchung über die Zutrittsmöglichkeiten zu früheren Ostblock-Märkten, u.a. Ehrenfeld (1985), S.111f., Waning (1994), S.187 oder, mit Fokus auf japanische Märkte Simon (1985), S.943ff.

<sup>36</sup> Vgl. u.a. Backhaus; Meyer (1993), S.331.

<sup>37</sup> Vgl. Porter; Fuller (1989), S.363ff.

<sup>38</sup> Vgl. auch Bosshart (1995), S.91f. und Sell (1995), S.207ff. Dies gilt nicht nur in horizontaler Hinsicht, sondern auch für Kooperationen, die vertikaler Natur sind. Vgl. Porter (1997)9, S.381.

<sup>39</sup> Vgl. Roberts; Berry (1985), S.15.

„Kooperative Absprachen zwischen aktuellen und potentiellen Wettbewerbern bei der Planung und Durchführung von Forschungsprojekten (...) beseitigen autonomes Handeln und können als eine Beschränkung des Wettbewerbs interpretiert werden.“<sup>40</sup>

Es hat sich gezeigt, daß es eine Vielzahl von Motiven für die Wahl unselbständiger Markteintritte gibt. In einem nächsten Schritt muß nun überlegt werden, welche Form ein unselbständiger Markteintritt annehmen kann und wovon die zu wählende Form abhängig ist. Hier wird auf Abbildung 16 Bezug genommen und die dortige Systematisierung für die weiteren Betrachtungen übernommen.

### **b) Die Formen des nichtselbständigen Markteintritts<sup>41</sup>**

Unabhängig von der jeweiligen Unternehmensfunktion läßt sich die Erschließung externer Synergien hinsichtlich ihrer *Bindungsintensität* unterscheiden:<sup>42</sup>

1. Beteiligungen ohne Kooperationen
2. Kooperationen
3. Akquisitionen
4. Fusionen

Zu 1.: Eine grundlegende Eigenschaft einer Kooperation ist die Verfolgung eines gemeinsamen „Kooperationsziels“. In der Realität sind aber häufiger auch solche Kooperationen zu finden, denen kein gemeinsames Ziel der Vertragspartner eigen ist, sondern die sich beispielsweise lediglich als reine Finanzbeteiligung erweisen.<sup>43</sup> Ihre Intensität soll hier zwischen 0 v.H. < I < 50 v.H. liegen. Die Bandbreite

---

<sup>40</sup> Meyer (1994), S.18.

<sup>41</sup> „In a sense, any kind of economic transaction that is not motivated by coercion is a form of cooperation. It is not cooperation per se, but rather the design and characteristics of the cooperation that differentiate among institutional alternatives“, Kogut; Singh (1988).

<sup>42</sup> Zu weiteren Differenzierungsmöglichkeiten u.a. nach der zeitlichen Befristung, den Kooperationsfeldern und der Zielsetzung, siehe beispielhaft: Waning (1994), S.184ff und Gahl (1991), S.12.

<sup>43</sup> Vgl. Hammes (1994), S.35.

dieser Beteiligungen reicht von einer Finanzbeteiligung ohne Einflußnahme auf die Unternehmenspolitik der beteiligten Firma, bis hin zu dem Versuch, Einfluß zu nehmen.<sup>44</sup> Da die Beteiligungintensität der einer Kooperation entspricht, den hier dargestellten Beteiligungen aber kein gemeinsames Kooperationsziel eigen ist, wird die „Beteiligung ohne Kooperation“ bezogen auf den Grad der Bindungsintensität vor den eigentlichen Kooperationen angesiedelt.<sup>45</sup>

## Zu 2.: Eine Kooperation ist

„eine auf stillschweigenden oder vertraglichen Vereinbarungen beruhende Zusammenarbeit zwischen rechtlich selbständigen und in den nicht von der Kooperation betroffenen Bereichen auch wirtschaftlich nicht voneinander abhängigen Unternehmungen.“<sup>46</sup>

Bei einer Kooperation arbeiten mindestens zwei rechtlich selbständige<sup>47</sup> Unternehmen zusammen, um vorher vereinbarte Ziele *gemeinsam* zu erreichen.<sup>48</sup> Dabei gehen Kooperationen in der hier folgenden Unterscheidung mit (uni-oder bilateralen<sup>49</sup>) Beteiligungen einher, die maximal einen Wert von 50 v.H. annehmen können.<sup>50</sup> Treffenderweise wird oft vom Paradoxon der Kooperation gesprochen: Kooperationen werden im allgemeinen eingegangen, weil die Unternehmen ihren Handlungsspielraum erweitern wollen; anderer-

---

<sup>44</sup> Vgl. Hammes (1994), S.35.

<sup>45</sup> Vgl. anders: Hammes (1994), S.34.

<sup>46</sup> Büchs (1991), S.3.

<sup>47</sup> Vgl. zu dieser Begrifflichkeit Vizjak (1990), S.27ff.

<sup>48</sup> Vgl. Wöhe (1996), S.381.

<sup>49</sup> Einen Versuch, bilaterale Beteiligungen auch modelltheoretisch zu erfassen unternahm Alley (1997), S.191ff.

<sup>50</sup> Kooperationen können nun, je nach Geschäftsbeziehung zwischen den Kooperationspartnern, weiter unterteilt werden in vertikale, horizontale, substitutionale, neutrale und kollusive, vgl. hierzu Hammes (1994), S.39ff. Lediglich die horizontalen Kooperationen werden dabei mit der Begrifflichkeit der „strategischen Allianz“ versehen. Diese Sichtweise ist allerdings in der Literatur nicht einheitlich. Siehe beispielhaft aus der Fülle an Literatur zu strategischen Allianzen: Harrigan (1988)a, S.205ff., Backhaus; Plinke (1990), S.1ff., Porter (1990), Bronder; Pritzi (1991), Gahl (1991), Albach (1992), S.663ff. Teece (1992); Waning (1994), S.184ff und insbesondere zu Determinanten von Strategischen Allianzen: Opdemom (1998), S.18ff.

seits sind sie aber gezwungen, einen Teil ihrer wirtschaftlichen Selbständigkeit aufzugeben.<sup>51</sup>

Die Kooperation kann weiter unterschieden werden in

- *vertragslose Zusammenarbeit*, hierbei handelt es sich um Absichtserklärungen ohne vertragliche Bindungen, sog. „agreements“. Unter einem agreement seien z.B. regelmäßige Treffen von Arbeitsgruppen verstanden,
- *vertraglich fixierte Zusammenarbeit*, wie bspw. Lizenzverträge, Managementverträge, Vertragsfertigungen und schließlich
- *institutionalisierte Zusammenarbeit*, worunter Joint Ventures verstanden werden sollen.<sup>52</sup>

Bei *Lizenzverträgen* erwirbt der Lizenznehmer vom Lizenzgeber das Recht, „gewerbliche Schutzrechte oder nicht schutzrechtsfähige Kenntnisse und Erfahrungen zu nutzen.“<sup>53</sup>

Bei den *Managementverträgen* wird die Errichtung und/oder Führung eines Unternehmens vergeben. Hier kann zwischen den rein vertraglichen und einer zusätzlich kapitalmäßigen Verflechtung unterschieden werden. Im ersten Fall stellt das Unternehmen lediglich das ausführende Personal und/oder die erforderlichen Einrichtungen.

Im Rahmen der *Vertragsfertigung* erfolgt die Produktion unter genauer Vorgabe durch den Auftraggeber. Dieser verpflichtet sich im Gegenzug zur Abnahme und zum Vertrieb der produzierten Waren.

Joint Ventures oder

„Gemeinschaftunternehmen sind eine Form der wirtschaftlichen Zusammenarbeit zwischen zwei oder mehreren voneinander unabhängigen Unternehmungen - den sog. Gesellschafterunternehmen -

---

<sup>51</sup> Vgl. hierzu Boettcher (1974).

<sup>52</sup> Vgl. auch zu den begrifflichen Abgrenzungen von Kooperationen: Rath (1990), S.22.

<sup>53</sup> Meffert (1994), S.158. Anders Bolz; Kunze (1972), Ehrenfeld (1985).

, die sich darin niederschlägt, daß ein rechtlich selbständiges Unternehmen gemeinsam gegründet oder erworben wird mit dem Ziel, Aufgaben im gemeinsamen Interesse der Gesellschafterunternehmen auszuführen.“<sup>54</sup>

Die Ziele der Joint Ventures lassen sich in drei wesentlichen Punkten zusammenfassen:

„evasion of small number bargaining, enhancement of competitive positioning (or market power), and mechanisms to transfer organizational knowledge.“<sup>55</sup>

Zu 3.: Unter einer Akquisition wird im allgemeinen in der betriebswirtschaftlichen Literatur eine Beteiligung zwischen Unternehmen verstanden, bei der Unternehmensanteile oder Vermögensgegenstände, aus denen ein Unternehmen besteht erworben werden und so ein hinreichender Einfluß auf das akquirierte Unternehmen besteht.<sup>56</sup> Da ein direkter Einfluß bspw. bei Aktiengesellschaften ab einer einfachen Mehrheitsbeteiligung zu erreichen ist,<sup>57</sup> werden hier die Beteiligungen > 50 v.H. erfaßt. Es kann zwischen einer „freundlichen“ und einer „unfreundlichen“ Übernahme unterschieden werden, je nachdem, ob das zu übernehmende Unternehmen zustimmt, oder nicht. In der Regel verliert das akquirierte Unternehmen seine wirtschaftliche Handlungsbefugnis, behält aber seine rechtliche Selbständigkeit bei.

Zu 4.: Bei einer Fusion verschmelzen zwei oder mehrere Unternehmen miteinander und geben ihre rechtliche Selbständigkeit auf.<sup>58</sup> Dies geschieht entweder durch Aufnahme der einen Firma in die andere, oder durch eine Neubildung, bei der beide Firmen zusammen in ei-

---

<sup>54</sup> Vgl. Harrigan; Newman (1990), S.417ff.

<sup>55</sup> Kogut (1988a), S.319. Vgl. auch Harrigan (1988b), zum Einfluß des Wettbewerbsumfeldes auf die Joint Venture Strategien. Die Bewertung des Erfolgs von Joint Ventures ist allerdings extrem schwierig, da z.B. der als Bewertungsmaßstab für einen Unternehmenserfolg angewandte Interessenansatz aufgrund der Interessenpluralität eines Joint Ventures noch komplexer zu handhaben ist, siehe hierzu Oesterle (1995), S.990.

<sup>56</sup> Vgl. Paprottka (1996), S.7.

<sup>57</sup> Vgl. §133 AktG.

<sup>58</sup> Vgl. Tietz (1993), S.171.

ner neuen Firma verschmelzen. In beiden Fällen treten die Unternehmen anschließend im Markt als ein einziges Unternehmen auf.<sup>59</sup>

Einen Sonderfall stellen (*Strategische*) *Netzwerke* dar, die zwar einerseits den Kooperationen zugeordnet werden können, sich andererseits aber gerade nicht durch eine spezifische vertragliche Bindung auszeichnen. Strategische Netzwerke stellen dagegen

„eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende, polyzentrische, gleichwohl von einer oder mehreren Unternehmungen *strategisch* geführte Organisationsform ökonomischer Aktivitäten zwischen Markt und Hierarchie dar, die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet. Typischerweise tritt in dieser Organisationsform dezentraler Unternehmensführung die Frage des Eigentums hinter der Frage der strategischen Steuerbarkeit der Netzwerkunternehmung zurück.“<sup>60</sup>

Dem Überblick über mögliche Markteintrittsstrategien und ihre Ausprägungen schließt sich die Frage der *Bewertung* der einzelnen Markteintrittsformen an. Wird einer relativ einfachen Form der Systematisierung in Abhängigkeit der beiden Einflußgrößen auf den Gewinn, Erlös und Kosten gefolgt, so bieten sich eine Vielzahl von Ansätzen an, von denen beispielhaft die ressourcenökonomischen Ansätze genannt werden sollen, die eher die Erlösseite berücksichtigen<sup>61</sup> und der Transaktionskostenansatz, der eher auf die Kostenseite fokussiert.<sup>62</sup>

Die gerade für die hier betrachteten Spielfilm- und Programmveranstaltermärkte schwierige Differenzierung und die Kostensensibilität der Konsu-

---

<sup>59</sup> Vgl. Wöhe (1996), S.382.

<sup>60</sup> Sydow (1992), S.82.

<sup>61</sup> Vgl. hierzu insbesondere Wernerfelt (1984), S.171ff; Barney (1991), S.99ff. und Peteraf (1993), S.179ff.

<sup>62</sup> Allerdings erlaubt der Transaktionskostenansatz über die Dimension der „strategischen Bedeutung“ einer Leistung auch die Berücksichtigung möglicher Differenzierungen, vgl. den folgenden Abschnitt und zu anderen Ansätzen insbesondere die sehr gelungene und umfassende Darstellung bei Sydow (1992).

menten lassen den Einsatz des Transaktionskostenansatzes sinnvoll erscheinen.<sup>63</sup> Dieser Ansatz soll im folgenden dargestellt werden und in den Kapiteln IX und X für eine Beurteilung der in der Praxis vorzufindenden Kooperationsformen und einer Empfehlung für mögliche Kooperationsformen herangezogen werden.

## **2 Zur Erklärung von Markt vs. Hierarchie**

### **a) Allgemeine Überlegungen**

Die grundlegende Frage, die ursprünglich mit der Beschäftigung um die Transaktionskostentheorie einher ging, war die Frage nach der Berechtigung von Firmen.<sup>64</sup> Die Antwort lieferte COASE, indem er darauf hinwies, daß die Benutzung des Preissystems für die marktliche Koordination nicht kostenlos ist.<sup>65</sup> Die Ursache hierfür liegt, in Abweichung zu den theoretischen Modellannahmen des vollkommenen Marktes<sup>66</sup>, in der Tatsache begründet, daß der einzelne Marktteilnehmer Zeit und Ressourcen aufwenden muß,

„um sich Informationen zu beschaffen, und daß er nur begrenzt fähig ist, Informationen zu verarbeiten und Pläne zu formulieren.“<sup>67</sup>

---

<sup>63</sup> Zumal gerade in Europa die Kostenseite bisher kaum betrachtet wurde, da der vorherrschende Vertrieb zu Kosten für die Konsumenten von Null statt fand. Wie empfindlich die Konsumenten derzeit auf Kostensteigerungen insbesondere durch die Einführung von Pay-TV reagieren und wie sich die Differenzierungsmöglichkeiten darstellen, wird in den folgenden Kapiteln dieser Arbeit noch erörtert. Es sei, um die deutliche Abgrenzung beider Ansätze und Strategien etwas abzuschwächen, darauf hingewiesen, daß es durchaus die Möglichkeit sog. hybrider Wettbewerbsstrategien gibt, bei denen sowohl die Kostenführerschaft als auch die Differenzierung in das unternehmerische Strategiesystem aufgenommen werden. So unterscheidet Fleck (1995) in a) sequentielle hybride Strategien und b) multilokale hybride Strategien und versucht über die zeitliche und räumliche Entkoppelung strategischer Teilziele den Nachweis für den Erfolg hybrider Wettbewerbsstrategien zu liefern.

<sup>64</sup> Vgl. Williamson (1986), S.103.

<sup>65</sup> Vgl. Coase (1986), S.80ff.

<sup>66</sup> Vgl. Schumann (1987), S.177ff.

<sup>67</sup> Richter; Furubotn (1996), S.45. Gerade eine solche Situation macht aber das Zustandekommen wirtschaftlicher Aktivitäten und damit eines dauerhaften Marktprozesses erst möglich, denn die „Einebnung aller Unterschiede in der individuellen Verfügbarkeit über Informationen (...) führt zu einer Marktbetrachtung, in der alle wirtschaftlichen Aktivitäten zu ihrem Ende gekommen sind.“ Picot; Reichwald; Wiggand (1996), S.26. Dies soll aber nicht bedeuten, daß mit positiven Transaktionskosten zwangsläufig Ineffizienzen verbunden sind, vgl. Saalbach (1996), S.22.

Wenn dem so ist, so scheint es sinnvoll, nach Alternativen zu suchen, die, in Abhängigkeit von den jeweiligen Umweltbedingungen, eventuell günstigere Koordinationen erlauben. Auf der anderen Seite haben Unternehmen aber nur dann ein Existenzrecht,

„wenn sie in ihrem Binnenbereich die mit jeder arbeitsteiligen Leistungserstellung verbundenen Koordinationsprobleme besser lösen können, als dies bei einer Abwicklung mit externen Partnern über den Markt der Fall wäre.“<sup>68</sup>

Wie schon im Zusammenhang mit den Formen von Markteintrittsstrategien beschrieben, ergibt sich ein mögliches Kontinuum von der Koordination über den Markt (nicht-selbständiger Marktzutritt) bis zur Koordination in einem Unternehmen (eigenständiger Marktzutritt = Hierarchie). Der Begriff der Hierarchie deutet im Rahmen der Transaktionskostentheorie darauf hin, daß eine vertikale Integration von Leistungen vorliegt.<sup>69</sup> Zwischen den beiden Extrempunkten liegen eine Reihe von Vertragsformen mit einem unterschiedlichen Grad der vertraglichen Bindung zwischen Marktteilnehmern. Der Übergang zwischen den einzelnen Koordinationsformen ist fließend, weswegen in Abbildung 17 auch von einem „Kontinuum“ gesprochen wird. Abbildung 17 ist, im Gegensatz zur Abbildung 16, um die Einbeziehung transaktionskostenrelevanter Begrifflichkeiten erweitert und verfeinert.

Die Erweiterung der Dichotomie zu einem Kontinuum basiert auf den Arbeiten von MACNEIL und OUCHI: Während ersterer die Teilung der Vertragsformen in klassische, neoklassische und relationale Verträge begründet, entwickelte OUCHI das Konzept des Clans, einer Bindungsform, die auf gemeinsamen Wertvorstellungen der Mitglieder basiert, und legte damit das Grundkonzept für die weitere Forschung auf dem Gebiet der Kooperationen.<sup>70</sup>

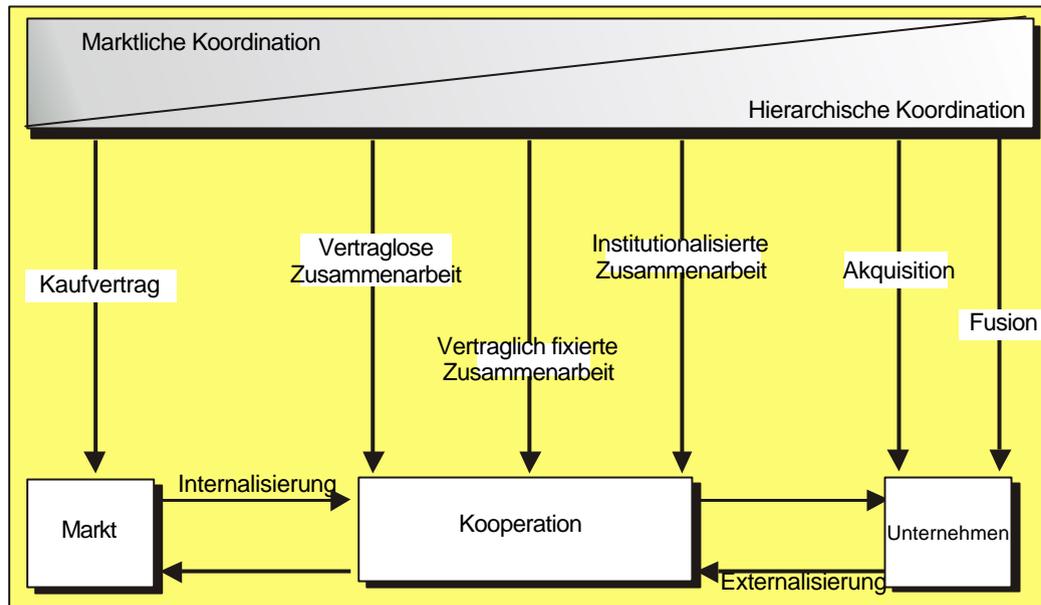
---

<sup>68</sup> Vgl. Picot; Reichwald; Wigand (1996), S.41.

<sup>69</sup> Vgl. Bandeyk (1988), S.143.

<sup>70</sup> Vgl. MacNeil (1978), S.854ff und Ouchi (1980), S.129ff.

**Abbildung 17:** Die Koordinationsformen im Markt-Hierarchie-Kontinuum



Quelle: Sydow (1992), veränderte Darstellung.

Die Analyseeinheit des Transaktionskostenansatzes ist die Transaktion, die dem „eigentlichen physischen Gütertausch logisch, meist auch zeitlich vorausgeht“<sup>71</sup>. Transaktionskosten sind im wesentlichen Informations- und Kommunikationskosten, fixer oder variabler Art,<sup>72</sup> „die bei der Anbahnung, Vereinbarung, Kontrolle und Anpassung wechselseitiger Leistungsbeziehungen auftreten.“<sup>73</sup> Hieraus ergibt sich, daß der Faktor *Zeit* eine wichtige Rolle für die Transaktionskostentheorie spielt.<sup>74</sup>

Die angesprochenen Transaktionsaktivitäten lassen sich somit in drei zeitliche Kategorien einteilen:

<sup>71</sup> Picot (1982), S.269. Damit ist der Schwerpunkt der weiteren Betrachtungen auf Markttransaktionen gelegt. Davon losgelöst werden im Rahmen der Transaktionskostentheorie auch unternehmensinterne und politische Transaktionen untersucht, vgl. u.a. Theuvsen (1997), S.971ff.

<sup>72</sup> Vgl. Richter; Furubotn (1996), S.50.

<sup>73</sup> Picot; Dietl (1990), S.178. Sie können deswegen auch als Kosten der Produktion einer Koordinationsleistung verstanden werden, vgl. Picot; Reichenwald; Wigand (1996), S.22.

<sup>74</sup> Vgl. Saalbach (1996), S.21.

## 1. Aktivitäten vor Vertragsabschluß

Hier fallen insbesondere Kosten für die Suche und Inspektion, also Informationskosten<sup>75</sup> im engeren Sinne, an.<sup>76</sup> Die Suchkosten wurden insbesondere von STIGLER und NELSON problematisiert und führten zu der Unterscheidung nach Such- und Erfahrungsgütern.<sup>77</sup>

In beiden Fällen würde z.B. Werbung dazu dienen, den Konsumenten mit „sinnvoller“ Informationen zu versorgen und somit die anfallenden Informationskosten<sup>78</sup> zu senken<sup>79</sup>, wobei sich der Informationsgehalt bei Erfahrungsgütern auf das pure Bekanntmachen des Produktes bezieht, da sich Erfahrungsgüter dadurch auszeichnen, daß erst nach dem Kauf die Produkteigenschaften bekannt werden.<sup>80</sup>

Neben der Informationsbeschaffung spielt die Frage der *Inspektion*, also der Beschaffung von Test- und Qualitätskontrollen eine wesentliche Rolle vor Abschluß eines Vertrages. Allerdings wäre es zu kostspielig, die Meßung so umfangreich zu gestalten, daß alle möglichen Fehler gefunden und beseitigt werden, so daß in der Praxis Methoden entwickelt wurden, die Meßkosten zu senken. Hier ist insbesondere zu denken an Produktgarantien, Anteilsverträge, Markennamen<sup>81</sup>, vertikale oder horizontale Zusammenarbeit<sup>82</sup>, wie beispielsweise implizite Vereinbarungen („agreements“) oder strategische Allianzen.

---

<sup>75</sup> Im Falle vollständiger Information wären die Transaktionskosten Null, in diesem Fall würden ausschließlich die Produktionskosten die effiziente Koordinationsform bestimmen, vgl. Windsperger (1983), S.889.

<sup>76</sup> Hiermit sind beispielsweise Kosten gemeint, die bei dem Besuch eines (potentiellen) Vertragspartners anfallen, Kosten der Kommunikation, der Informationsbeschaffung über Preise oder Kosten für Test- und Qualitätskontrollen.

<sup>77</sup> Vgl. Stigler (1961), S.213ff und Nelson (1970), S.311ff.

<sup>78</sup> Eine Ansicht, die in der Ökonomie lange Zeit nicht ohne Widerspruch war, vgl. u.a. Kaldor (1950), S.1ff.

<sup>79</sup> Vgl. auch Kaas (1990), S.546.

<sup>80</sup> Zu dieser Problematik bei den Suchgütern siehe insbesondere die Arbeiten von Butters, G. (1977) und Grossmann; Shapiro (1984), S.63ff. Zu den Erfahrungsgütern besonders: Schmalensee (1982).

<sup>81</sup> Die grundlegenden Arbeiten zur Markenpolitik stammen von Domizlaff (1951). Eine Übersicht über die Ziele einer Markenpolitik liefert Meffert (1998), S.784ff.

<sup>82</sup> Vgl. Richter; Furubotn (1996), S.323.

## 2. Aktivitäten *bei* Vertragserstellung

Im Rahmen der Vertragserstellung stellt sich aus ökonomischer Sicht im wesentlichen die Frage der Organisation von *Preisverhandlungen*. So zeigt sich in der Realität, daß der Markt als koordinierender Ort weit weniger preisflexibel ist, als dies in der theoretischen Literatur oft proklamiert wird.<sup>83</sup>

Ursachen für die auf vielen Märkten zu beobachtende Preisstarrheit können nach der Neuen Institutionenökonomik<sup>84</sup> u.a. darin gesucht werden, daß gerade bei längerfristigen Verträgen zwischen Käufer und Verkäufer eine Beziehung entsteht, die als vertikale Kooperation interpretiert werden kann. Ursachen hierfür können in der Spezifität der jeweiligen Leistung und der daraus resultierenden spezifischen Investitionen gesehen werden, so daß die Unnachgiebigkeit der Preise „als Schutz der expropriierbaren gemeinsamen Quasi-Rente abhängiger Ressourcen“<sup>85</sup> verstanden werden kann. Die Verträge, die hier in erster Linie abgeschlossen werden, werden als *relationale Verträge* bezeichnet.<sup>86</sup> Tatsächlich sind die Kosten des Vertragsabschlusses zu einem großen Teil Verhandlungskosten.

---

<sup>83</sup> So wies Mills für die Zeiträume zwischen 1890 und 1925 einen bis heute nicht eindeutig erklärten U-förmigen Verlauf der Häufigkeit von Preisveränderungen nach, Mills (1927).

<sup>84</sup> Eine Übersicht über die verschiedenen unter der Begrifflichkeit der Neuen Institutionenökonomik subsumierten Ansätze liefert Terberger (1994), S.19ff.

<sup>85</sup> Richter; Furubotn (1996), S.327.

<sup>86</sup> „Relationale Verträge lassen sich als Verträge verstehen, die zwar nicht alle zukünftigen Kontingenzen zu berücksichtigen versuchen, aber doch langfristige Vereinbarungen sind, in denen vergangene, gegenwärtige und zukünftige persönliche Beziehungen zwischen den Vertragsparteien eine Rolle spielen.“ Richter; Furubotn (1996), S.173.

### 3. Aktivitäten *nach* Vertragsabschluß

Die Frage der Aktivitäten nach dem Vertragsabschluß hängt eng mit der Art des Geschäfts zusammen. Während der Simultantausch keine hier relevanten Probleme mit sich bringt, treten beim Zug-um-Zug-Geschäft die Probleme der Erfüllung, Kontrolle und Durchsetzbarkeit auf. Entsprechend der Lösbarkeit dieser Probleme können Tendenzen zur Integration auftreten. Da diese Problematik für den weiteren Verlauf der Arbeit relevant ist, wird hierauf im folgenden im Rahmen der Transaktionskostentheorie näher eingegangen.

#### **b) Die Einflußfaktoren der Transaktionskostentheorie**

In Anknüpfung an die Erläuterungen in Unterabschnitt a), läßt sich folgendes zusammenfassen: Die Transaktionskostentheorie

„untersucht 1) alternative Formen von Organisationen, die der Art nach verschieden sind (d.h. verschieden in Bezug auf *spezifische Struktureigenheiten* nicht nur marginal verschieden); sie schreibt 2) den Wirtschaftssubjekten Weitsicht, nur nicht Hyperrationalität, zu und arbeitet mit Selektion der schwachen Form; und sie untersucht 3) nur realisierbare Organisationsformen, wobei die Wirksamkeit dieser Unternehmen vergleichend beurteilt wird...“<sup>87</sup>

Die in diesem Zitat angesprochenen Aspekte verdienen eine genauere Betrachtung. Aufgrund des dadurch logischeren Aufbaus, werden zuerst die grundlegenden Verhaltensannahmen der Transaktionskostentheorie beschrieben (Punkt 2) und daran anschließend die Umweltfaktoren (Punkt 1). Schließlich werden die Verknüpfungen zwischen beiden Bereichen dargestellt und zum Vergleich verschiedener Koordinationsformen herangezogen (Punkt 3).

---

<sup>87</sup> Hervorhebung im Original. Zitiert nach Richter; Furubotn (1996), S.181.

**a)** *Die Verhaltensannahmen der Transaktionskostentheorie*

Es gibt in der Theorie der Transaktionskosten zwei grundlegende *Verhaltensannahmen*, die im genauen Gegensatz zur Neoklassik stehen:

1. Menschen zeichnen sich durch eine *begrenzte Rationalität* aus<sup>88</sup>, so daß nicht davon ausgegangen werden kann, daß es zu perfekten Kontrakten kommt. Vielmehr müssen in der Wirklichkeit „die Kosten der Planung, Anpassung und Überwachung von Transaktionen sehr wohl bedacht werden.“<sup>89</sup>
2. Darüber hinaus neigen Individuen zu *Opportunismus*,<sup>90</sup> d.h. sie nutzen gegebene Spielräume für die Verfolgung eigener Interessen. Williamson versteht unter Opportunismus die Verfolgung von Eigeninteressen unter Zuhilfenahme von *List*.<sup>91</sup> Allgemein kann gesagt werden, daß die Einführung des Opportunismus die Probleme der ökonomischen Organisation eher schwieriger macht, da bei unterschiedlich stark ausgeprägtem Opportunismus die Kenntnis um diesen zum Zwecke der Unterscheidung Gewinnchancen mit sich bringt. Statt aber „opportunistisches Verhalten mit einem solchen zu begegnen, wird der kluge Machthaber bemüht sein, „glaubhafte Zusicherungen“ zu machen und zu erhalten“, um zu verhindern, daß Transaktionen durch ex-post Opportunismus gefährdet sind.<sup>92</sup>

---

<sup>88</sup> Begrenzte Rationalität wird im Rahmen der Transaktionskostentheorie als halbstarke Form der Rationalität begriffen, „welche die Wirtschaftssubjekte als „intendiert rational, aber nur *begrenzt*“ annimmt.“ Williamson (1990), S.52.

<sup>89</sup> Williamson (1990), S.51. Hervorhebungen im Original. Fälschlicherweise wird diese begrenzte Rationalität von vielen Ökonomen immer als Nicht-Rationalität oder als Irrationalität mißverstanden. Vielmehr handelt es sich hierbei aber eben um Wirtschaftssubjekte, die rationales Verhalten intendieren, aber über beschränkte kognitive Fähigkeiten verfügen, vgl. Windsperger (1983), S.894.

<sup>90</sup> Vgl. zur Bedeutung des Opportunismus in der Transaktionskostentheorie kritisch: Moschandreas (1997), S.39ff.

<sup>91</sup> Vgl. Williamson (1990), S.54. Er unterscheidet noch zwischen aktiven und passiven Formen des Opportunismus und zwischen ex-ante und ex-post-Typen. Letztere beziehen sich insbesondere auf die unter den Begriffen „Adverse Selektion“ und „Moral Hazard“ abgehandelten Themen.

<sup>92</sup> Vgl. Williamson (1990), S.55.

**b) Die Umweltfaktoren der Transaktionskostentheorie**

Neben diesen beiden Verhaltensannahmen spielen zwei *Umweltfaktoren* für Transaktionen und die Frage der geeigneten Koordinationsform eine entscheidende Rolle:

Die Wichtigste ist laut Williamson die *Spezifität*<sup>93</sup>. Spezifität der Faktoren bedeutet, daß sie in einer bestimmten Verwendung deutlich höhere Erträge bringen, als in anderen.<sup>94</sup> Faktorspezifität kann bspw. in Form von Standortspezifität, Spezifität des Sachkapitals, Spezifität des Humankapitals (Know-how) und zweckgebundenen Sachwerten vorliegen.<sup>95</sup> Hier zeigt sich eine Ähnlichkeit zu den in der Ökonomie bekannten „sunk costs“. Im Gegensatz zu den sunk costs muß die Faktorspezifität aber im Kontext unvollständiger Verträge gesehen werden.<sup>96</sup>

Die Faktorspezifität bezieht sich immer auf dauerhafte Investitionen, die zur Stützung bestimmter Transaktionen durchgeführt werden. Letztere finden nicht zwischen anonymen Partnern statt, wie dies in der klassischen Mikroökonomie postuliert wird<sup>97</sup>, sondern unter der Vorgabe der erwünschten Fortdauer eines Vertragsverhältnisses mit den entsprechenden vertraglichen und organisatorischen Absicherungen zur Stützung der Transaktionen.<sup>98</sup>

---

<sup>93</sup> Vgl. Williamson (1990), S.59ff. Die Bedeutung der Spezifität als Erklärungsgrund für unterschiedliche Organisationsformen scheint sich allerdings mit zunehmender organisatorischer Komplexität zu verringern: „Corporate decentralization and relational contracting diminish the role of asset specialization as a necessary condition for low transaction costs in-house and as a sufficient condition for high transaction costs in the market.“ Walker; Poppo (1994), S.316.

<sup>94</sup> Neben dem *Ausmaß* der transaktionsspezifischen Aktivität ist insbesondere auch der *Typ* der Investition relevant. So gibt es Anzeichen, daß bestimmte Investitionen, wie z.B. Humankapital eher auf Internalisierung drängen, als Investitionen in Sachkapital. Die Begrifflichkeit der Spezifität wurde auch in Zusammenhang mit „Quasi-Renten“ problematisiert, vgl. Klein; Crawford und Alchian (1984), S.34ff.

<sup>95</sup> Vgl. Picot (1991), S.345.

<sup>96</sup> Vgl. Saalbach (1996), S.88.

<sup>97</sup> Die klassische Mikroökonomie spricht hier von fehlenden Präferenzen zwischen den Marktteilnehmern, vgl. Schumann (1987), S.177.

<sup>98</sup> Vgl. Williamson (1990), S.63. In diesem Zusammenhang kommt es zur sog. „fundamentalen Transformation“: Während bei einer Bietkonkurrenz ex-ante, also vor Vertragsabschluß, noch jeder Bieter gleiche Chancen hat, kann davon ausgegangen werden, daß mit der Entscheidung für einen bestimmten Bieter und einer daraufhin stattfindenden spezifischen Investition in transaktionsspezifische Faktoren eher eine Situation *bilateralen* Angebots erwächst. Hier sei beispielhaft an beiderseitige Einsparungen von Kommunikationskosten gedacht: „Mit zunehmender Erfahrung entwi-

Für Unternehmen ist die Frage nach der Spezifität einer Leistung schon deswegen sinnvoll, da ein Zusammenhang mit der *strategischen Bedeutung*<sup>99</sup> dieser Leistung festzustellen ist. Nun ist zwar nicht jede spezifische Leistung auch strategisch bedeutungsvoll, umgekehrt gilt dies aber um so häufiger, denn die strategische Bedeutung von Leistung liegt insbesondere in der möglichen Differenzierung von Wettbewerbern. Wenn eine solche Differenzierung dauerhaft gelingen soll, dann bedarf es dazu bestimmter, *spezifischer* Elemente, die in dieser Verwendung höhere Erträge bringt als in anderen. Ein Schutz und eine Geheimhaltung strategisch bedeutsamer Leistung kann aber nur intern mit vertretbarem Aufwand gelingen.

Es kann festgehalten werden: *Je größer die strategische Bedeutung und je höher die Spezifität, desto eher ist eine interne Koordinationsform vorzuziehen.*

Die zweite Dimension ist die *Unsicherheit* des Akteurs über die gegenwärtige und zukünftige (Unternehmens)-Umweltentwicklung und das Verhalten der anderen Akteure.<sup>100</sup> Die Umweltentwicklung bezieht sich in erster Linie auf die Qualität und Quantität von notwendigen Vorleistungen.<sup>101</sup> In Verbindung mit dem Verhalten der Akteure wurde bereits auf die begrenzte Rationalität und die Gefahr des Opportunismus hingewiesen, weswegen hier auch von *Verhaltensunsicherheit* gesprochen werden kann.<sup>102</sup> Die Verhaltensunsicherheit kann durch effizientes Organisationsdesign der Transaktionsbeziehungen aber reduziert werden.<sup>103</sup>

---

ckelt sich eine eigene Sprache, und kleinste Veränderungen werden so sorglich mitgeteilt und registriert. Es entwickelt sich eine Vertrauensbasis, sowohl institutionell wie auch personell.“ Williamson (1990), S.71. Die für den ausgewählten Bieter entstandene Situation ist durchaus mit einem sog. „first-mover-advantage“ vergleichbar, siehe auch Picot; Dietl (1990), S.179f.

<sup>99</sup> Vgl. Picot (1991), S.346. Picot sieht hierin sogar, neben der Spezifität, die zweite herausragende Eigenschaft für eine Transaktionskostenanalyse.

<sup>100</sup> Vgl. Saalbach (1996), S.23.

<sup>101</sup> Vgl. auch die empirische Untersuchung von Walker; Weber (1984), S.373ff. Danach spielen eher die Quantität, als die Qualität (technologische Unsicherheit) eine Rolle für die Frage des „Make-Or-Buy“. Zu möglichen Erklärungen vgl. Walker; Weber (1984), S.388.

<sup>102</sup> Vgl. Williamson (1990), S.65f.

<sup>103</sup> Hier sei beispielsweise an Incentiveeffekte gedacht. Vgl. auch Frese (1995), S.407ff und Windsperger (1985).

„Die Ausdifferenzierung der institutionellen Struktur der Unternehmung hängt vom Komplexitäts- und Veränderungsgrad der transaktionalen Umwelt ab.“<sup>104</sup>

Grundsätzlich gilt also: *Um so unsicherer das Unternehmen bezüglich der Qualität und Quantität der Leistung ist, um so eher sollte die Erstellung der Leistung internalisiert werden.*

*g) Der Zusammenhang zwischen den Einflußfaktoren innerhalb der Transaktionskostentheorie*

Die erläuterten Umweltfaktoren und Verhaltensannahmen stehen in einer bestimmten Beziehung zueinander:

Zwischen Unsicherheit und Komplexität der Umwelt auf der einen Seite und begrenzter Rationalität auf der anderen Seite besteht eine enge Verknüpfung, da letztere nur dann zu einem Problem wird, wenn die Unsicherheit so hoch ist und/oder die Komplexität der Umwelt so groß, daß die mit der vorhandenen Rationalität nicht mehr zu fassen sind.<sup>105</sup>

Ebenso besteht eine Verbindung zwischen Opportunismus und Spezifität: Je spezifischer die erbrachte Leistung, desto größer ist die Gefahr des Opportunismus. Zum einen ist die Gefahr aus Sicht des Abnehmers groß, da der Ersteller der spezifischen Leistung eine Monopolsituation haben kann. Zum anderen ist die Gefahr aus Sicht des Erstellers groß, da dieser sich aufgrund der getätigten Investitionen im spieltheoretischen Sinne festgelegt hat: Die Investitionen für die Produktion spezifischer Vorleistungen sind sog. sunk costs, also Kosten, die für das Unternehmen insofern verloren sind, als eine andere als die ursprünglich vorgesehene Verwendung entweder nicht praktikabel ist, oder sich aufgrund der damit verbundenen Zusatzkosten nicht anbietet.

*Der Zusammenhang zwischen Spezifität und Opportunismus ist um so stärker, je größer die Unsicherheit und je beschränkter die Rationalität. Im*

---

<sup>104</sup> Windsperger (1987), S.67.

<sup>105</sup> Vgl. Windsperger (1983), S.894. Im Gegensatz zur Unsicherheit beschreibt Komplexität eine zwar sichere, aber in ihren Zusammenhängen vom Menschen nicht überschaubare Situation.

Falle vollständiger Information wäre ein das opportunistische Verhalten ausschließender Vertrag zustande gekommen.

Neben den angeführten Faktoren nehmen drei weitere ergänzende Elemente Einfluß auf die Koordinationsform: Die Wiederholungshäufigkeit, die Transaktionsatmosphäre und die Informationsverteilung. Diese Elemente wirken lediglich unterstützend auf die Entscheidung für eine geeignete Koordinationsform.<sup>106</sup>

Bezüglich der *Wiederholungshäufigkeit* wird davon ausgegangen, daß sich spezifische Investitionen nur lohnen, wenn die entsprechende Transaktion häufiger wiederholt wird. Entsprechendes gilt für die Implementierung von spezifischen Überwachungs- und Beherrschungssystemen in Form ökonomischer Organisationen. Dabei geht es regelmäßig nicht nur darum Transaktionskosten einzusparen, sondern auch „neoklassische“ Produktionskosten. „Es muß daher überprüft werden, ob Transaktionskosteneinsparungen auf Kosten von Skalen- oder von Verbundvorteilen (...) erreicht werden.“<sup>107</sup>

Unter *Transaktionsatmosphäre* versteht Williamson die sozialen, technologischen und rechtlichen Rahmenbedingungen. Sofern sich diese verändern, ändert sich auch die Beschränkung der Rationalität, die Wahrscheinlichkeit opportunistischen Verhaltens und der Spezifitätsgrad eines Verfügungsrechts. Hierunter läßt sich beispielsweise auch die Verfügbarkeit von Know-how und Kapital fassen. So kann die Beschaffung eines für die interne Produktion notwendigen Know-hows zum Beispiel wegen der notwendigen Personalschulung mit prohibitiv hohen Transaktionskosten verbunden sein.<sup>108</sup> Hier kann dann wieder eine Kooperationsalternative die

---

<sup>106</sup> Vgl. Picot, Dietl (1990). S.180.

<sup>107</sup> Williamson (1990), S.69.

<sup>108</sup> Zur Bedeutung des Know-hows in der Automobilindustrie, Vgl. Monteverde; Teece (1982), S.206ff.

effizientere Lösung darstellen. Ähnliches gilt für die ggf. begrenzte Verfügbarkeit von Kapital.<sup>109</sup>

Mit *Informationsverkeilung* wird die Situation asymmetrischer Informationsverteilung zwischen Vertragspartnern bezeichnet. In einer solchen Situation besteht die Gefahr, daß ein Vertragspartner seinen Informationsvorsprung opportunistisch ausnutzt. Allgemein handelt es sich bei der Informationsverkeilung um eine Einflußgröße, die sich aus einer Kombination von Opportunismus und Unsicherheit bzw. Komplexität ergibt.<sup>110</sup>

Aus der Zusammenfassung der verschiedenen Einflußfaktoren stellt Abbildung 18 dar:<sup>111</sup>

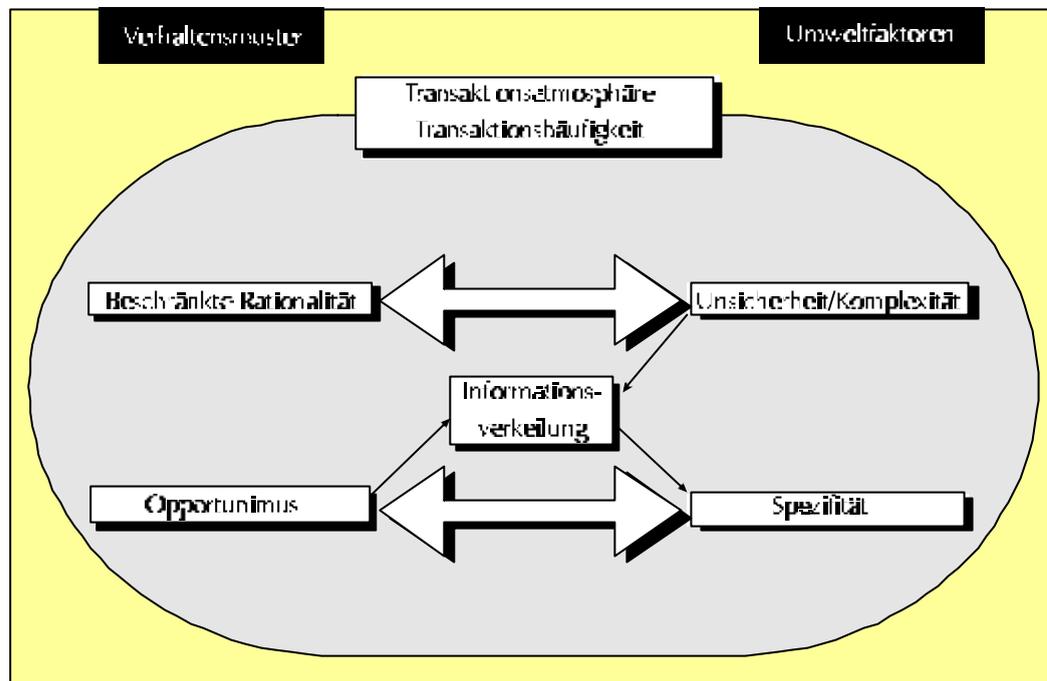
---

<sup>109</sup> Vgl. Picot (1991), S.347ff.

<sup>110</sup> Vgl. Picot; Dietl (1990), S.180.

<sup>111</sup> Dieses Modell wird auch als „Organizational failure framework“ bezeichnet, vgl. Picot; Reichwald; Wigand (1996), S.41.

**Abbildung 18:** Der Zusammenhang zwischen den verschiedenen transaktionskostenrelevanten Einflußfaktoren



Quelle: Williamson (1975), S.40.

Wann ist es aus transaktionskostentheoretischer Sicht sinnvoll, die Koordination dem Markt zu überlassen, wann ist die Einbindung in ein Unternehmen angemessen und wann sind Zwischenformen die effizienteste Lösung?

Mit dieser Frage beschäftigt sich der folgende Abschnitt.

### c) Die Bewertung alternativer Organisationsformen

„Bei einer durchschnittlichen Transaktionsmenge und einer gegebenen transaktionalen Umwelt wird jenes Organisationsdesign zur Koordination der Transaktionen auf dem Markt und im Unternehmen gewählt, das die geringsten Transaktionskosten verursacht, bei gleichen Produktionskosten.“<sup>112</sup>

<sup>112</sup> Windsperger (1983), S.896. Ein wesentlicher Kritikpunkt an der Transaktionskostentheorie ist die Problematik der Messung von Transaktionskosten, vgl. Demsetz (1968), S.33ff.; Williamson (1979), S.233ff.; Joskow (1985), S.33ff.

Prinzipiell grenzt Williamson Markt und Unternehmen als Koordinationsmechanismen über die Faktorallokation ab: während sie im Markt über den Preismechanismus funktioniert, findet die Faktorumlenkung im Unternehmen durch Anweisungen statt. Der Fall, in dem das Unternehmen den Markt ersetzt, wird mit einem Versagen des Marktes als Koordinationsmechanismus begründet.<sup>113</sup>

Ausschlaggebend für die effiziente Lösung sind aus Sicht der Transaktionskostentheorie dabei die bereits erwähnten Einflußfaktoren

- Spezifität
- Unsicherheit
- Transaktionskostenatmosphäre
- Transaktionshäufigkeit und die
- Verfügbarkeit von Know-how und Kapital

Ein wesentlicher Grund für die fehlende Funktionsfähigkeit des Marktes ist die *Spezifität* von Leistungen, welche die Transaktionspartner in ihrer Handlungsfreiheit durch einen „lock-in“-Effekt einschränkt. Die aus der Spezifität der Leistung resultierende Abhängigkeit kann beidseitig sein, also sowohl den Lieferanten, als auch den Produzenten betreffen und würde zu einer Art „Schicksalsgemeinschaft“ zwischen den Transaktionspartnern führen.<sup>114</sup> In diesem Zusammenhang wird auch der Opportunismus zu einem Problem, wenn durch die Spezifität eine fundamentale Transformation stattfindet und für einen der beiden Verhandlungspartner eine monopolartige Situation geschaffen wird.

Der Marktmechanismus wird weiter eingeschränkt, wenn zusätzlich zur Spezifität der Leistung auch noch eine gewisse *Unsicherheit* bzw. *Komplexität* hinzukommt, gepaart mit der bereits beschriebenen, beschränkten Rationalität. In diesen Fällen würden die Transaktionskosten in Form von Informationskosten, wie oben beschrieben, bei einer Marktkoordination

---

<sup>113</sup> Vgl. Williamson (1990), S.88f.

<sup>114</sup> Vgl. auch Brand (1990), S.142.

weiter ansteigen, so daß eine hierarchische Beziehung transaktionskostengünstiger werden kann.

Schließlich wirkt die *Häufigkeit* der potentiellen Leistung zusätzlich zur Kostensteigerung, so daß auch aus diesem Grund, immer vorausgesetzt, es handelt sich nicht um eine standardisierte Leistung, die Koordination verstärkt innerbetrieblich erfolgen würde und nicht über den Markt.<sup>115</sup>

Aus transaktionskostentheoretischer Sicht ist der Markt also dann der *effizientere* Koordinationsmechanismus, wenn

- „1) die Umweltkomplexität/-unsicherheit - bei gegebener Verarbeitungskapazität - gering ist,
- 2) das Problem der kleinen Zahl - bei gegebenem Ausmaß opportunistischen Verhaltens - wegen polypolistischer Anbieter bzw. Nachfragerstruktur nicht auftritt,
- 3) die vorzunehmenden bzw. vorgenommenen Investitionen nicht an bestimmte Transaktionen gebunden sind,
- 4) die Informationsniveaus der beteiligten Transaktionspartner in etwa gleich sind und
- 5) die Transaktionshäufigkeit und die Transaktionsatmosphäre einer Markttransaktion insgesamt förderlich sind und gegenseitiges Vertrauen unvollständige Verträge für Markttransaktionen als hinreichend erscheinen läßt.“<sup>116</sup>

Zur Veranschaulichung soll folgendes Beispiel von Windsperger (1985) dienen:

Modellannahmen:

- Es werden zwei Produkte  $P_1$  und  $P_2$  abgesetzt, wobei  $P_1$  ein Markenartikel ist, der firmenspezifische Kundendienstleistungen erfordert und  $P_2$  ein standardisiertes Produkt. Damit ist die Umwelt für Produkt  $P_1$  als komplex im Sinne der Transaktionskostentheorie zu bezeichnen, die Umwelt von Produkt  $P_2$  als weniger komplex.

---

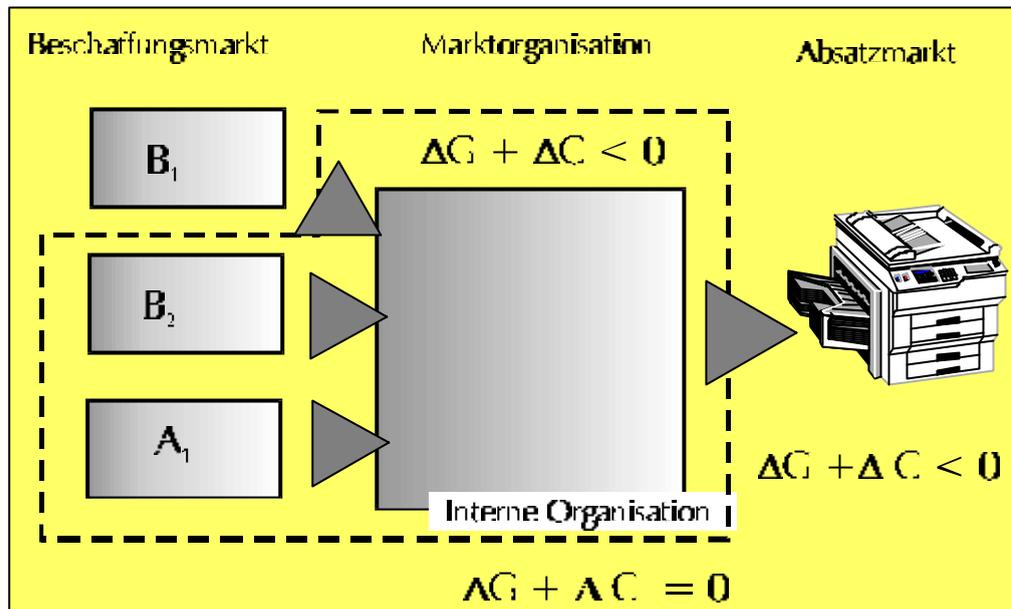
<sup>115</sup> Vgl. Picot; Dietl (1990), S.180.

<sup>116</sup> Sydow (1992), S.135.

- Absatzmarkt: Die Nachfrage nach  $P_1$  ist großen Schwankungen ausgesetzt (entspricht einer „unsicheren“ Umwelt), die Nachfrage nach  $P_2$  nur geringen Schwankungen (die Umwelt ist relativ „sicher“).
- Arbeitsmarkt: Bei der Produktion von  $P_1$  wird firmenspezifisches Humankapital benötigt, bei der Produktion von  $P_2$  nicht.
- Vorleistungsgütermarkt: Bei der Produktion von  $P_1$  werden zum einen standardisiertes Rohmaterial  $B_1$  und zum anderen firmenspezifische Halbfabrikate  $B_2$  benötigt, die gleichzeitig raschem technischem Fortschritt ausgesetzt sind. Bei der Produktion von  $P_2$  werden nur standardisierte Halbfabrikate  $B_3$  eingesetzt.
- die Transaktionskosten werden mit  $C$  bezeichnet, die Produktionskosten mit  $G$  bei einer durchschnittlichen Produktionsmenge  $X_0$ .  $C_m$  bzw.  $G_m$  bezeichnen dann die entsprechenden Kosten bei der Koordination über den Markt, und  $C_u$  bzw.  $G_u$  bei einer internen Koordination. Es gilt:  $(C_m - C_u) = \Delta C$  und  $(G_m - G_u) = \Delta G$ . Mit „Technischer Kern“ werden die betriebsinternen Produktionseinheiten bezeichnet.

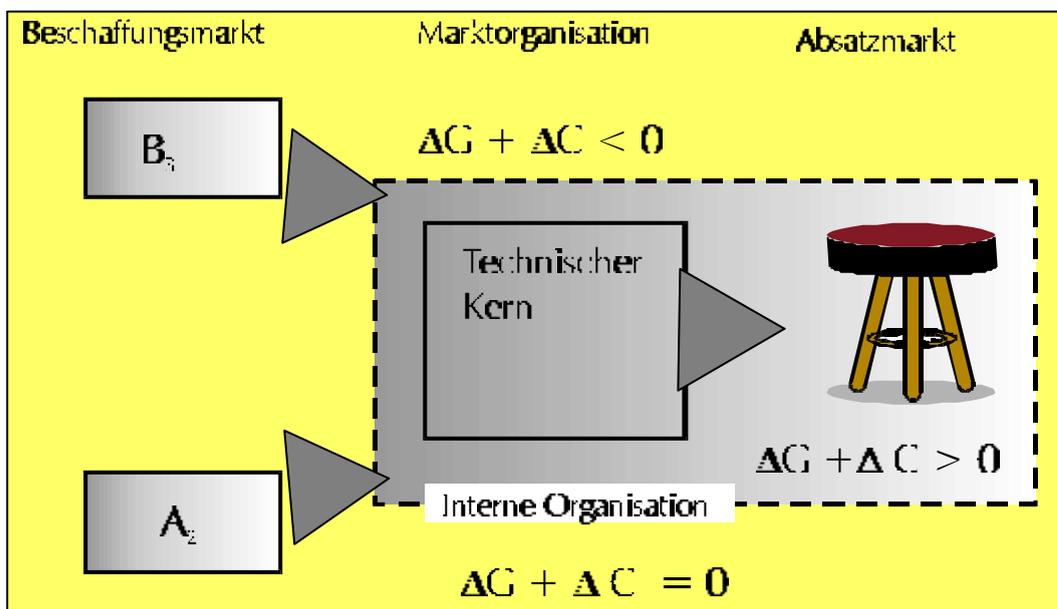
Die effizienten Grenzen zwischen Markt und Unternehmen werden nun wie folgt ermittelt (vgl. Abbildung 19 und 20):

**Abbildung 19:** Die effizienten Grenzen für Produkt 1



Quelle: Windsperger (1985), veränderte Darstellung.

**Abbildung 20:** Die effizienten Grenzen für Produkt 2



Quelle: Windsperger (1985), veränderte Darstellung.

Eine interne Koordination ist, wegen  $C_m > C_u$  und  $G_m > G_u$  dann am sinnvollsten, wenn  $(\Delta G + \Delta C) > 0$ , eine externe Koordination entsprechend, wenn  $(\Delta G + \Delta C) < 0$ . Damit bestimmt sich die Unternehmensgrenze durch  $(\Delta G + \Delta C) = 0$ ; in diesen Fällen sind hybride Formen der Koordination denkbar.

Im Beispiel zeigt sich, daß bei der Erzeugung von  $P_1$  im Falle von  $A_1$  und  $B_2$   $(\Delta G + \Delta C) > 0$ , und bei  $B_1$  und  $P_2$   $(\Delta G + \Delta C) < 0$ . Damit ist die interne Organisation in den ersten beiden Fällen und die externe Organisation in den letzten beiden Fällen die effizienteste Form der Koordination.

Bei der Erzeugung von  $P_2$  ist die Marktorganisation bei  $A_2$  und  $B_3$  die kostenminimierende Variante und bei  $P_2$  die interne Produktion die effiziente Lösung.

Neben den beiden Extrempunkten des Markt-Hierarchie-Kontinuums sind in der Realität hybride Koordinationsformen zu finden<sup>117</sup>, von denen das Joint Venture im Rahmen der Transaktionskostentheorie besondere Aufmerksamkeit fand.<sup>118</sup>

Aus Sicht der Transaktionskostentheorie unterscheidet sich das Joint Venture von anderen Formen der Kooperation insbesondere dadurch, daß die Vertragspartner ein *gemeinsames* Investment durchführen. Damit sind grundlegende Anreize geschaffen, erfolgreich zu arbeiten, denn:

“Joint investment is, thus, a form of *mutual hostage positions* which mitigate the incentives to shirk or to behave contrary to fiduciary responsibility.”<sup>119</sup>

Darüber hinaus erlauben Joint Ventures durch den anteiligen Besitz aber auch, in Abhängigkeit von den Vertragsgestaltungen, Kontroll- und Überwachungsmöglichkeiten.

---

<sup>117</sup> Vgl. Picot; Reichwald; Wigand (1996), S.45f.

<sup>118</sup> Vgl. die Analyse von Contractor; Lorange (1988), S.5ff. und Hennart (1988), S.361ff., zu strategischen Allianzen vgl. Gerybadze (1995).

<sup>119</sup> Kogut (1988)b, S.43, Hervorhebung im Original.

In Abgrenzung zur Akquisition oder unternehmensinternen Erstellung der Leistung bieten sich Joint Ventures gerade dann an, wenn „die Akquisitionskosten hoch sind oder der Zugang zu den erforderlichen Ressourcen auf diese Weise kostengünstiger sichergestellt werden kann.“<sup>120</sup> Dies ist dann der Fall, wenn die Spezifität und strategische Bedeutung der Leistung eine Akquisition nicht erforderlich machen, weil beispielsweise die relevanten Firmenassets nur einen Teil des gesamten Firmenwertes ausmachen, gleichzeitig aufgrund der Spezifität eine unternehmensinterne Produktion aber nicht in Frage kommt. Hat die benötigte Leistung zusätzlich den Charakter sog. public goods assets, so sind die Grenzkosten so gering, daß die Eigenerstellung immer teurer wäre, als der Bezug über eine Akquisition.<sup>121</sup>

„Gegenüber langfristigen Verträgen sind Joint Ventures aus Transaktionskostengesichtspunkten dann zu bevorzugen, wenn große Unsicherheit darüber besteht, welche Ergebnisse erzielt werden können, andererseits aber von vornherein ein Einverständnis über die Führung der Gemeinschaftsunternehmung und die Verteilung überschüssiger Gewinne erzielt werden kann.“<sup>122</sup>

Es wurde bereits an früherer Stelle angesprochen, daß die *strategischen Netzwerke* insofern eine Sonderform darstellen, als sie sich bestimmten Bindungsformen nicht zuordnen lassen. Die relevante Frage aus Sicht der Transaktionskostentheorie ist dann: welche Koordinationsform bietet sich innerhalb eines Netzwerkes wann an? Die Festlegung der Unternehmensgrenze muß sich an den erwähnten Einflußgrößen und Verhaltensannahmen orientieren, d.h. in dem Maße in dem sich beispielsweise Spezifität, strategische Bedeutung, Unsicherheit und Transaktionsatmosphäre än-

---

<sup>120</sup> Sydow (1992), S.138.

<sup>121</sup> Vgl. Hennart (1988), S.371f. Hennart führt als Beispiel für einen solchen asset u.a. Marketing Know-how an: „Like all types of knowledge it is a public good: sharing it with an additional party incurs zero marginal costs.(...)It is firm-specific, in the sense that it cannot be acquired separately from the firm. A full takeover of the firm holding the know-how will involve substantial management cost if the firm to be acquired is large, if it operates in a different industry than the acquiror, or if it is foreign-based“, Hennart (1988), S.372.

<sup>122</sup> Sydow (1992), S.138.

dem, muß sich die Unternehmung entsprechend anpassen. Damit müssen solche Aufgaben integriert werden, die eine hohe Spezifität und strategische Bedeutung aufweisen, wohingegen die Aufgaben ausgelagert werden können, deren Spezifität und strategische Bedeutung abgenommen hat.<sup>123</sup> Gerade in Unternehmensumgebungen, die durch eine hohe Unsicherheit oder hohe Know-how- und Kapitalbarrieren geprägt sind, kann es andererseits notwendig sein, selbst hoch spezifische Leistungen auslagern zu müssen, da entweder das Verlustrisiko zu groß ist, oder das notwendige Know-how bzw. Kapital nicht verfügbar.<sup>124</sup>

Zusammenfassend für Kapitel V kann festgehalten werden, daß nur bei sehr hoher Spezifität, großer Unsicherheit und häufig anfallenden Leistungen die Einbindung in ein Unternehmen bzw. die *Eigenfertigung* sinnvoll ist, da insbesondere hochspezifische Güter bei externer Produktion keine Kostenvorteile gegenüber interner Herstellung aufweisen, zusätzlich aber Transaktionskosten generieren.

*Kooperationen* wie langfristige Lieferverträge, Lizenzen oder Joint Ventures sind aus transaktionskostentheoretischer Sicht dann effizient, wenn z.B. die Spezifität zwar gering, die strategische Bedeutung der Leistung aber hoch ist und bei häufig anfallenden und unsicheren Leistungen das unternehmens*externe* Know-how deutlich überlegen ist.

Entsprechend wäre eine *Marktlösung* vorzuziehen, wenn es sich um Produkte mit geringer Spezifität handelt, einhergehend mit geringer Unsicherheit bezüglich der Qualität und Quantität der Produkte (standardisierte Massenware), vgl. Abbildung 21:<sup>125</sup>

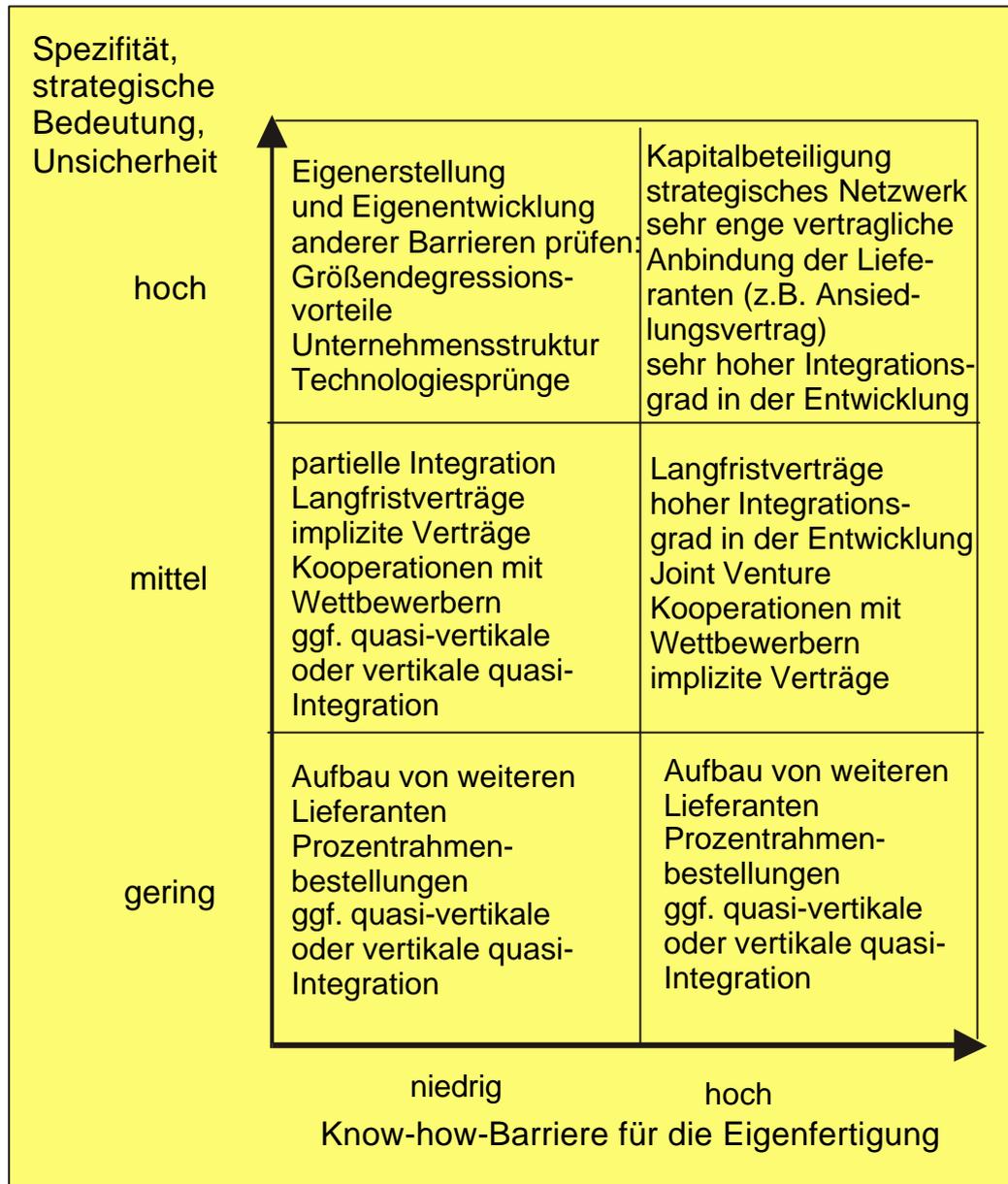
---

<sup>123</sup> Vgl. Picot; Reichwald, Wigand (1996), S.267.

<sup>124</sup> Vgl. Picot; Reichwald, Wigand (1996), S.269ff.

<sup>125</sup> Vgl. Picot (1991), S. 350ff. und Windsperger (1994), S.111ff.

**Abbildung 21:** Strategieempfehlungen für fremdbezogene Leistungen unter Berücksichtigung von Know-how-Barrieren



Legende: \*= Quasi-vertikale Integration liegt dann vor, wenn der Besteller Eigentum an spezifischen Werkzeugen hält, von vertikaler Quasi-Integration wird gesprochen, wenn der Besteller Großkunde ist.

Quelle: Picot (1991)a, S.350.

Da die Ableitung und Beurteilung von Markteintrittsstrategien neben den relevanten Eigenschaften der Leistungen und der damit verknüpften Frage möglicher Koordinationsformen auch ökonomische Rahmenbedingungen

berücksichtigen muß, die eventuell Einfluß auf eine Kooperation haben können,<sup>126</sup> wird im folgenden das theoretische Instrumentarium für eine Marktanalyse in Form des Wettbewerbskräfte-Konzeptes von PORTER vorgestellt, bevor im praktischen Teil der Arbeit der Markt der Spielfilmproduktion und der Programmproduktion untersucht wird.<sup>127</sup>

---

<sup>126</sup> Vgl. Sydow (1992), S.131 und Picot (1991), S.353.

<sup>127</sup> Vgl. auch Picot (1991), S.349.

## VI Die fünf Wettbewerbskräfte

Die Formulierung von Strategien und damit das Verständnis für Unternehmensstrategien hängt u.a. von der Kenntnis der die Unternehmen umgebenden Marktstruktur ab. Aus diesem Grund wird im folgenden eine Analyse der Marktstrukturen zweier an der multimedialen Entwicklung wesentlich beteiligten Märkte vorgenommen. Als Rahmen und "Leitfaden" soll dabei dem Ansatz von PORTER gefolgt werden. Der Schwerpunkt der Analyse liegt

"on identifying the basic, underlying characteristics of an industry rooted in its economics and technology that shape the arena in which competitive strategy must be set."<sup>128</sup>

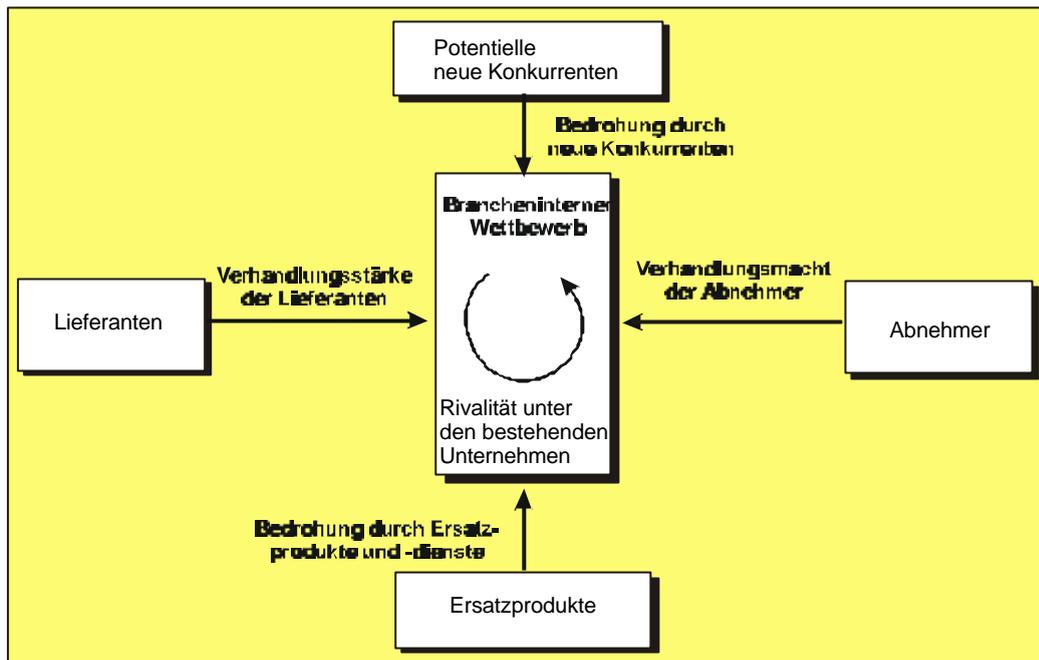
Da der Ansatz von PORTER sehr stark auf industrieökonomischen Grundlagen aufbaut, wird bei der tiefgehenden theoretischen Erläuterung immer wieder auf Erkenntnisse aus der Industrieökonomie zurückgegriffen. Das eigentlich Neue an PORTERs Ansatz liegt in der Weiterentwicklung dieser theoretischen Grundlagen zu einem geschlossenen Analyseinstrument.<sup>129</sup>

---

<sup>128</sup> Porter (1980), S.6.

<sup>129</sup> Vgl. Hammes (1994), S.78.

**Abbildung 22:** Die fünf Elemente einer Marktstruktur



Quelle: Porter (1997)9, S. 26.

In Abbildung 22 sind die fünf Elemente einer Marktstruktur nach PORTER dargestellt:

1. Ersatzprodukte (Abschnitt 1). Hier wird insbesondere die Frage der Produktsubstitution problematisiert, also inwiefern sich beispielsweise Spielfilme durch andere Genres (Sport, Information,...) oder andere Produkte aus Sicht der jeweils Nachfragenden substituieren lassen.
2. Marktinterner Wettbewerb (Abschnitt 2), mithin die dem Markt innewohnenden ökonomischen Eigenschaften.
3. Potentielle neue Konkurrenten (Abschnitt 3), womit im wesentlichen die Ausprägungen der Markteintrittsbarrieren gemeint sind.
4. Lieferanten (Abschnitt 4). Also die Wirtschaftssubjekte, welche die notwendigen Inputfaktoren bereitstellen, mithin auf der Wertschöpfungskette dem eigentlich zu betrachtenden Markt vorgelagert sind.
5. Abnehmer (Abschnitt 5). Im Mittelpunkt der Betrachtungen steht hier die dem im Blickfeld stehenden Markt nachgelagerte Wertschöpfungsstufe. Dort können entweder Endabnehmer auftreten,

die weiterverarbeitende Industrie oder Absatzmittler tätig sein. Sowohl die Abnehmer, als auch die in Punkt 4 erwähnten Lieferanten, werden in Bezug auf ihre Verhandlungsmacht gegenüber den marktinternen Unternehmen untersucht werden.<sup>130</sup>

Jedem der fünf Marktstrukturelemente lassen sich eine Reihe von Merkmalen zuordnen, welche für die anschließende Marktanalyse notwendig sind. In den folgenden Abschnitten sollen die Strukturelemente mit ihren Merkmalen nacheinander abgehandelt und die theoretischen Hintergründe erläutert werden.

## 1 Die Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienste

Die Kenntnis der Substitutionsbeziehung zwischen Produkten ist wesentlich für die Attraktivität eines Marktes, da je nach Art der Substitutionsbeziehung die Möglichkeit der Preisfestsetzung innerhalb des Marktes begrenzt sein kann.

Substitutionsprodukte zu identifizieren beinhaltet nach PORTER die Suche nach solchen Produkten „die die gleiche *Funktion* erfüllen wie das der Branche.“<sup>131</sup> Diese Sichtweise entspricht der des *Substitutionskonzeptes*.

Die Austauschbarkeit von Produkten läßt sich in der Praxis nur relativ schwierig feststellen und könnte über Expertenbefragungen oder Beobachtungen über tatsächliches Nachfragerverhalten ermittelt werden. Im ersten Fall einer eher objektiven Gleichwertigkeit für einen bestimmten Verwendungszweck wird von sog. *funktionaler Austauschbarkeit* gespro-

---

<sup>130</sup> Der aus der Literatur übernommene Begriff des Abnehmers wird mit dem des in dieser Arbeit häufiger verwandten Begriffs des Käufers gleichgesetzt.

<sup>131</sup> Porter (1997)9, S.49. Hervorhebung im Original. Damit bedient sich Porter einer nachfrageseitigen Betrachtung des Problems der Abgrenzung des relevanten Marktes. In diesem Zusammenhang sei darauf hingewiesen, daß dann die Substitutionsprodukte nicht auf der gleichen Technologie basieren müssen wie das Produkt des betrachteten Marktes, vgl. auch Thomas (1989). In diesem Fall würde eine Abgrenzung von der Angebotsseite stattfinden. Zu den unterschiedlichen Konzepten vgl. in einer Übersicht: Meffert (1998), S.38ff und die dort angegebene Literatur.

chen, im zweiten Fall subjektiver Gleichwertigkeit von *reaktiver Austauschbarkeit*<sup>132</sup>

Im Falle reaktiver Austauschbarkeit kann beispielsweise die Kreuzpreiselastizität der Nachfrage  $\eta_{ij}$  als Maß genommen werden. Es wird dann von einer substitutiven Beziehung zwischen zwei Gütern gesprochen, wenn bei steigendem Preis des Gutes j die Nachfrage nach einem Gut i steigt. Um so größer das Elastizitätsmaß, um so stärker ist entsprechend die substitutive Beziehung. Im Extremfall ist die Kreuzpreiselastizität unendlich, so daß bei einer infinitesimal kleinen Änderung des Preises des Gutes j die Nachfrage nach Produkt i unendlich groß wird. Entsprechend gering wären die Möglichkeiten von Anbietern des Gutes j, einen Preiserhöhung am Markt durchzusetzen, da die Nachfrager bei jeder noch so geringen Preiserhöhung ihre Nachfrage vom Produkt j zum Produkt i abziehen würden.

Dieses Konzept birgt allerdings neben dem Problem der Erfassung der Daten auch Schwierigkeiten in Bezug auf die Festlegung des Grenzwertes in sich.<sup>133</sup>

Eine andere Möglichkeit der Feststellung von Substitutionsbeziehungen bieten das „Konzept der subjektiven Austauschbarkeit“<sup>134</sup> und der „Substitution-in-use Ansatz“<sup>135</sup>.

Das *Konzept der subjektiven Austauschbarkeit* geht dabei von der funktionalen Ähnlichkeit von Produkten bezüglich des zu deckenden Bedarfs des Konsumenten aus. Entscheidend ist hierbei, daß nur solche Produkte in Konkurrenz stehen, die im subjektiven Wahrnehmungsraum des Konsu-

---

<sup>132</sup> Siehe hierzu auch die zahlreichen Expertengespräche im Rahmen der Abschätzungen über die Entwicklungen eines Multimediemarktes. Beispielhaft BMBF (1995).

<sup>133</sup> Vgl. Bauer (1989), S.55.

<sup>134</sup> Vgl. Dichtl; Andritzky; Schober (1977), S.290ff.

<sup>135</sup> Vgl. Srivastava; Alpert; Shocker (1984), S.32ff.

menten liegen, so daß sich der relevante Markt auf den „evoked set“<sup>136</sup> beschränkt.

Der *Substitution-in-use Ansatz* ist als Weiterführung dieses Konzeptes zu verstehen und macht die Frage der Substituierbarkeit von der jeweiligen *Verwendungssituation* abhängig. Damit sind es nicht i.e.L. die Eigenschaften eines Produktes, sondern der in einer bestimmten Situation vom Konsumenten nachgefragte Nutzen. So kann beispielsweise der Konsument eines Fernsehprogramms zum einen Unterhaltung suchen, zum anderen Information nachfragen. Im ersten Fall wäre der Gang ins Kino eine Substitutionsmöglichkeit, im zweiten Fall das Lesen der Tageszeitung.

Neben den aktuellen Substitutionsbeziehung spielen auch potentielle Substitutionen und damit *Substitutionsbedrohungen* eine entscheidende Rolle für die Attraktivität eines Marktes. Dabei macht die Stärke der Substitutionsbedrohung u.a. an technologischem Wandel, an sich ändernden rechtlichen Bestimmungen und an einem sich ändernden Preis-Leistungsverhältnis<sup>137</sup> auf den entsprechenden Märkten fest.

---

<sup>136</sup> Unter „evoked set“ wird in der Ökonomie die Menge an Produkten verstanden, die für den Konsumenten verfügbar ist und als Produktalternativen in Frage kommt, vgl. Nieschlag; Dichtl; Hörschgen (1991)16, S.120.

<sup>137</sup> Vgl. Porter (1996)4, S.359ff.

## 2 Der marktinterne Wettbewerb

Die Rivalität der innerhalb eines Marktes tätigen Unternehmen leitet sich nach PORTER aus einer Reihe von Faktoren ab, die im folgenden erläutert werden sollen:<sup>138</sup>

### a) Die Konzentrationsrate

Da es für die Frage nach einem möglichen Marktzutritt nicht nur relevant ist, welche Produkte Substitute sind oder sein könnten, sondern auch, welche Unternehmen diese Produkte herstellen und wie ihre Anteile im Markt verteilt sind, muß die Konzentrationsrate gemessen werden. Die Anzahl der Unternehmen in einem Markt (Marktform) in Verknüpfung mit der Verteilung der Marktanteile (Konzentrationsrate) gibt dann Auskunft darüber, wie hoch die *Reaktionsverbundenheit* zwischen den dort tätigen Unternehmen ist.<sup>139</sup> Die Höhe der Reaktionsverbundenheit ist ihrerseits zusätzlich bedingt durch die *Beweglichkeit der Nachfrage* und bestimmt wiederum mögliche Strategien der Marktbearbeitung.

---

<sup>138</sup> Vgl. Porter (1997)9, S.42ff.

<sup>139</sup> Diese Ausführungen folgen dem Structure-Conduct-Performance (SCP)-Paradigma, wonach die Marktstruktur das Marktverhalten und letztlich auch das Marktergebnis beeinflusst. Vgl. hierzu grundlegend Clark (1940), S.241ff., Chamberlin (1933) und Kantzenbach (1966).

a) *Die Rivalität der Unternehmen innerhalb verschiedener Marktformen*

Die *Marktformen* lassen sich in einer von STACKELBERG<sup>140</sup> entwickelten Morphologie des Marktes erfassen. Ergänzt um das von JEVONS entwickelte „law of indifference“<sup>141</sup> und die von KRELLE eingebrachte „Beweglichkeit der Nachfrage“<sup>142</sup> können die Marktformen wie folgt abgegrenzt werden:

„Ein *Polypol* besteht, wenn die Nachfrage aufgrund der preispolitischen Maßnahme einer Firma nur für diese, nicht aber für die Konkurrenten fühlbar beweglich ist. Im Sinne der Marktmorphologie müssen die einzelnen Firmen so zahlreich und klein sein, daß die Preisänderung einer Firma den Absatz der Konkurrenten nicht spürbar beeinflusst.“<sup>143</sup>

Bei einem Polypol muß der einzelne Anbieter die Reaktionen der Konkurrenten somit nicht in seine Strategien mit einbeziehen, da sein Einfluß auf das Marktgeschehen annahmegemäß gering ist.<sup>144</sup>

„Ein Oligopol besteht, wenn die Nachfrage zwischen einer Firma und jedem ihrer Konkurrenten für beide Seiten spürbar beweglich ist. Durch eine Preissenkung erzielt eine Firma möglicherweise zunächst eine Umsatzerhöhung zu Lasten der Konkurrenten. Diese spüren den Nachfragerückgang und reagieren mit eigenen Preissenkungen, die den Vorteil des agierenden Oligopolisten wieder zunichte machen können. Ein Oligopolist hat deshalb in seiner Marktstrategie seine Abnehmer sowie das Verhalten seiner Konkurrenten zu berücksichtigen.“<sup>145</sup>

---

<sup>140</sup> Vgl. Stackelberg (1934).

<sup>141</sup> Vgl. Jevons (1924).

<sup>142</sup> Vgl. Krelle (1961), S.8ff.

<sup>143</sup> Siebke (1985), S.64. Hervorhebung durch den Autor.

<sup>144</sup> Anders ausgedrückt, sinkt mit der Anzahl der Anbieter die Wahrscheinlichkeit von koordiniertem Verhalten, vgl. Oster (1994), S.34. Die Abweichung des „realen“ Marktes von dem Idealtyp des vollkommenen Marktes wird häufig mit monopolistischen Verhaltensweisen begründet. Die Ausführungen in Kapitel IV dieser Arbeit zur Transaktionskostentheorie haben gezeigt, daß es sich bei diesen Abweichungen auch um den Versuch handeln kann, eine bei Vorliegen von Informationsproblemen effizientere Lösung zu erzielen, vgl. hierzu auch Williamson (1990).

<sup>145</sup> Siebke (1985), S.65.

Die Zahl der in einem Oligopol tätigen Unternehmen wird in der Literatur nie exakt angegeben, vielmehr wird von einer „geringen Anzahl“<sup>146</sup> oder „einige(n)“<sup>147</sup> Unternehmen gesprochen. Grundsätzlich kann aber davon ausgegangen werden, daß die Reaktionsverbundenheit mit abnehmender Zahl der Anbieter steigt. Dies bedeutet aber nicht gleichzeitig, daß wettbewerbliches Verhalten beobachtet werden kann: KANTZENBACH hat gezeigt, daß es einen Unterschied gibt zwischen potentieller und effektiver Wettbewerbsintensität: Während erstere mit sinkender Anbieterzahl entsprechend der Reaktionsverbundenheit steigt, nimmt letztere ab einer bestimmten geringeren Anzahl von Unternehmen ab. Unter bestimmten Voraussetzungen ist die Wettbewerbsintensität beim weiten Oligopol am höchsten und beim engen Oligopol und Dyopol am niedrigsten. Die Erklärung hierfür liegt in der Höhe der Reaktionsverbundenheit unter der Voraussetzung eines nahezu vollkommenen Marktes: In diesem Fall würde ein aktives Unternehmen von den Wettbewerbern Nachfrage abziehen können, die ihrerseits durch die entstehenden Absatzeinbußen in ihrer Existenz bedroht wären. Hier besteht nach KANTZENBACH die Gefahr des friedlichen Oligopolverhaltens und damit einer geringen effektiven Wettbewerbsintensität.<sup>148</sup>

Schließlich gibt es im Monopol keine Reaktionsverbundenheit:

„Ein Monopol besteht, wenn die Nachfrage zwischen dem Monopolisten und allen anderen Anbietern nicht fühlbar beweglich ist: Der Monopolist hat keinen Konkurrenten. Zwar konkurriert der Alleinanbieter eines Gutes mit jedem Produzenten um die Ausgabenbudgets aller Nachfrager. Diese Konkurrenz ist aber nach KRELLE so lange irrelevant, wie sie für die Einzelfirma unter der Grenze der Fühlbarkeit bleibt.“<sup>149</sup>

Als Zwischenergebnis kann somit festgehalten werden, daß die Rivalität der Unternehmen untereinander mit sinkender Anzahl der Wettbewerber bis zum weiten Oligopol zunimmt, von dort aber wieder abnimmt, weil es

---

<sup>146</sup> Vgl. Schumann (1987), S.289.

<sup>147</sup> Vgl. Böventer, v.; Illing (1995), S.24.

<sup>148</sup> Vgl. Berg (1985), S.245ff.

<sup>149</sup> Siebke (1985), S.65.

aufgrund der hohen Reaktionsverbundenheit häufig zu direkten oder indirekten Formen der Zusammenarbeit kommt.

**b) Die Messung der Konzentrationsrate**

Die Konzentrationsrate wird üblicherweise als Höhe der Umsatzanteile einer bestimmten Anzahl von Unternehmen innerhalb des Marktes gemessen.<sup>150</sup>

Dies kann zum einen in Form der *absoluten* Konzentration geschehen. Hierzu wird die Konzentrationsrate (Concentration Ratio CR) in Form des Umsatzanteils einer bestimmten Anzahl  $n$  der größten Unternehmen festgestellt.<sup>151</sup>

Zum anderen kann ein *relatives* Konzentrationsmaß mit Hilfe des Herfindahl-Hirschmann Index (HHI) gemessen werden. Beim HHI werden im Idealfall alle Firmen berücksichtigt und die einzelnen Marktanteile quadriert aufsummiert.<sup>152</sup>

Nun setzt jede Messung einer Konzentrationsrate die Festlegung der *relevanten* statistischen Grundgesamtheit voraus.<sup>153</sup> Die Feststellung dieser Grundgesamtheit ist ein wesentliches Problem und hängt mit der Möglichkeit der Abgrenzung des *relevanten Marktes* zusammen.

Wie schon weiter oben beschrieben, bieten sich hierzu verschiedene Konzepte an: neben dem bereits angesprochenen Substitutionskonzept, wel-

---

<sup>150</sup> Vgl. Willms (1985), S.370.

<sup>151</sup> Die graphische Darstellung findet häufig in Form der sog. Lorenz-Kurve statt, wobei dort die Abweichung der sich aus den Umsatzdaten ergebenden Kurve von der 45°-Linie das Maß für die Ungleichheit darstellt. Indem die Fläche zwischen Kurve und 45°-Linie zur gesamten Fläche unterhalb der 45°-Linie ins Verhältnis gesetzt wird, kann die Ungleichheit der Verteilung berechnet werden. Hieraus ergibt sich der sog. Gini-Koeffizient  $G$  als Konzentrationsmaß, wobei gilt:  $0 \leq G \leq 1$ ; vgl. u.a. Bamberg; Baur (1993), S.24ff.

<sup>152</sup> Der Vorteil des HHI gegenüber der Messung der CR liegt in der Aufsummierung: Während die absoluten Konzentrationszahlen Größenunterschiede der erfaßten Unternehmen nicht erkennen lassen, berücksichtigt der HHI die Anteile der erfaßten Merkmalsträger am Gesamtmerkmalsbetrag.

<sup>153</sup> Vgl. Kantzenbach; Krüger (1990), S.472.

ches an der Nachfrageseite festmacht, grenzen das Industriekonzept<sup>154</sup>, das Produktionsflexibilitätskonzept<sup>155</sup> und die Kreuzpreiselastizität des Angebots den relevanten Markt von der Angebotsseite ab.<sup>156</sup>

Die bis hier angesprochenen Konzepte der Marktabgrenzung können unter dem Begriff der Abgrenzung in *sachlicher* Hinsicht subsumiert werden. Es lassen sich aber noch zwei weitere Konzepte unterscheiden: Die *zeitliche* Eingrenzung kann beispielsweise mit Hilfe eines Marktphasenschemas vorgenommen werden und grenzt den Markt in Bezug auf einen zu betrachtenden Zeitraum, z.B. ein Jahr, ein. Hier spielt die „Schnellebigkeit“ des Produktes eine entscheidende Rolle. In Industrien mit kurzen Produktlebenszyklen oder schnellen technologischen Veränderungen verliert die Aussagefähigkeit der Konzentrationsrate in einem bestimmten Zeitraum rasch an Bedeutung.<sup>157</sup> Darüber hinaus ist es für die Messung des Konzentrationsgrades eines Marktes wesentlich, ob bei den Betrachtungen lediglich der heimische, ein regionaler oder ein internationaler Markt zu betrachten ist (relevanter Markt in *räumlicher* Hinsicht).

Es kann somit als Quintessenz des Abschnitts 2, lit. a) festgehalten werden, daß

1. Die Rivalität der Unternehmen untereinander mit sinkender Anzahl vom Polypol bis zum weiten Oligopol zunimmt, von dort ab aber wieder abnimmt,
2. in Märkten, die sich durch wenige dominierende Unternehmen auszeichnen, die Rivalität der Unternehmen untereinander ebenfalls tendenziell eher gering ist,
3. die Messung der Konzentrationsrate von der Abgrenzung des relevanten Marktes abhängig ist. Zu letzterem gibt es unterschiedliche Konzepte, von denen die Abgrenzung in sachlicher Hinsicht im wei-

---

<sup>154</sup> Vgl. Herdzina (1993), S.80f.

<sup>155</sup> Vgl. Herdzina (1993), S.82. Narver hat hierzu die sog. Theorie des Angebotsraumes aufgestellt, vgl. Narver (1967).

<sup>156</sup> Vgl. Kantzenbach; Krüger (1990), S.475.

<sup>157</sup> Die Bedeutung der zeitlichen Eingrenzung für die konkrete Beurteilung der Konzentrationsrate wird insbesondere noch in Kapitel VII Abschnitt 2 deutlich.

teren Verlauf sowohl durch die räumliche, als auch durch die zeitliche Abgrenzung unterstützt wird,

4. die Attraktivität des Marktes für Newcomer umso größer ist, je geringer die Rivalität zwischen den Unternehmen ist.

Welche Marktform sich in einem Markt einspielt, ergibt sich aus verschiedenen Einflußfaktoren, die im folgenden abgehandelt werden.

## **b) Die Marktphase**

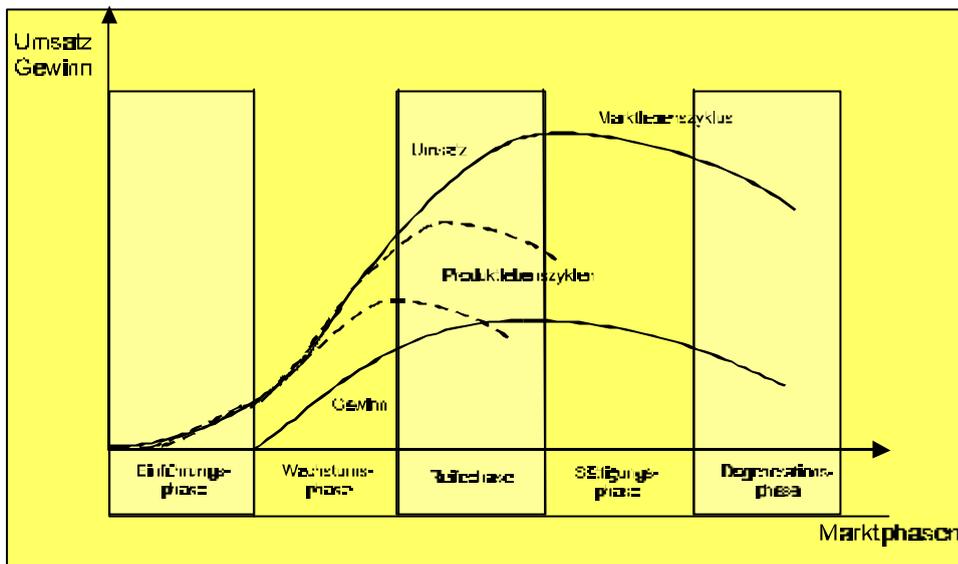
Das theoretische Grundkonzept für die Einteilung eines Marktes in verschiedene Phasen bildet der sog. Marktlebenszyklus<sup>158</sup>, der, je nach Ansatz, bis zu sechs Marktphasen unterscheidet. Erklärende Variable ist die Zeit (vgl. Abbildung 23). Der Marktlebenszyklus seinerseits setzt sich aus den Lebenszyklen der dort angebotenen Produkte zusammen. Entsprechend dem in der ökonomischen Literatur intensiv diskutierten Structure-Conduct-Performance Paradigma lassen sich einzelnen Marktphasen unterschiedliche Normstrategien zuordnen.<sup>159</sup>

---

<sup>158</sup> Vgl. Levitt (1965), S.81ff. Im Folgenden wird allgemeiner von „Lebenszyklus“ gesprochen, weil neben dem Lebenszyklus des Marktes auch Lebenszyklen des Produktes oder der gesellschaftlichen Anliegen existieren. Da gerade in den hier auch relevanten High-Tech Märkten die Technologiedimension eine entscheidende Rolle spielt, sei hier auch noch auf die Entwicklung des Nachfrage-Technologie Zyklusses von Ansoff (1984) verwiesen. vgl. hierzu beispielhaft Meffert (1994), S.46ff. und S.191 bzw. Höft (1992).

<sup>159</sup> Vgl. Porter (1997), S. 247ff. Entsprechend des Untersuchungsfokus machen die Erklärungsansätze für den Verlauf des Produktlebenszyklusses an der Angebotsseite fest. Unabhängig davon lassen sich auch nachfrageseitig orientierte Erklärungen für den Verlauf der Kurve finden, vgl. hierzu u.a. Rogers (1983) und als Übersicht: Peithig; Blind (1995), S.57ff.

**Abbildung 23:** Das Lebenszykluskonzept



Quelle: Wöhe (1990) 17, S. 716, veränderte Darstellung.

In der *Einführungsphase* eines Marktes oder eines Produktes entwickeln sich die Umsatzzahlen sehr langsam, da noch Marktwiderstände bei den (potentiellen) Nachfragern zu überwinden sind. Aufgrund der damit verbundenen hohen Werbe- und Vertriebsaufwendungen und der vorab getätigten F&E-Investitionen ist der Gewinn häufig noch negativ.<sup>160</sup> Diese Phase zeichnet sich aus strategischer Sicht insbesondere durch fehlende Wettbewerbsregeln, im Sinne aus der Erfahrung der Unternehmen resultierender Spielregeln, und technologische Unsicherheiten aus.<sup>161</sup> Insbesondere in sog. „High-Tech“ Märkten macht die Technologie einen wesentlichen strategischen Erfolgsfaktor aus, da sie in vielen Fällen als strukturprägende Variable interpretiert werden kann: so beschleunigt sie zum einen die Wachstumsrate in Märkten und beeinflusst zum anderen die Wettbewerbssituation durch Veränderungen in den Fertigungsbedingungen, Vertriebsbedingungen oder Serviceanforderungen.<sup>162</sup>

<sup>160</sup> Zu Wettbewerbsstrategien für Pionierunternehmen, vgl. insbesondere Vidal (1993).

<sup>161</sup> Vgl. Porter (1997), S.273.

<sup>162</sup> Vgl. Meffert (1994), S.203f.

Zum Ende dieser Phase werden andere Unternehmen versuchen, in den Markt einzudringen, so daß ein wesentliches Element dieser Marktphase der Aufbau von *Markteintrittsbarrieren* ist.

In der *Wachstumsphase* steigen der Umsatz und der Gewinn stark an. In dieser Phase werden weiterhin neue Wettbewerber versuchen, im Markt tätig zu werden. Die Bemühungen der etablierten Unternehmen Markteintrittsbarrieren aufzubauen werden intensiver, so daß im Zeitablauf die Intensität der Markteintritte abnimmt. Die Wettbewerbsintensität ist aufgrund der hohen Anzahl von Konkurrenten vergleichsweise hoch. Der Wettbewerb wird in erster Linie über Preise und Konditionen ausgetragen.

In der *Reife-* und *Sättigungsphase* stabilisieren sich Umsatz und Gewinn und erreichen ihr Maximum. Die Ursachen für die Stabilisierung sind u.a.: Marktsättigung, aus Sicht des Verbrauchers attraktivere Substitutionsprodukte, demographische und gesellschaftliche Veränderungen sowie geänderte staatliche Rahmenbedingungen.<sup>163</sup> Es kommt zu Produktdifferenzierungen, um den unterschiedlichen Ansprüchen der Konsumenten gerecht zu werden und um dem einsetzenden Verdrängungswettbewerb auszuweichen, der in erster Linie aus den vorab angelegten Überkapazitäten resultiert und entsprechend zu Preiskämpfen führt.

Die Investitionen in Forschung und Entwicklung werden zu diesem Zeitpunkt immer aufwendiger und gleichzeitig auch immer riskanter.<sup>164</sup> Entsprechend orientieren sich Unternehmen in dieser Phase eher an einer Absicherung, Verteidigung oder Konsolidierung ihrer betroffenen Geschäftsfelder.<sup>165</sup>

In der letzten Phase, der *Degenerationsphase*, nimmt die Zahl der Wettbewerber aufgrund zunehmender Marktaustritte ab. Hier spielt die Höhe der Marktaustrittsbarrieren eine entscheidende Rolle für die Wettbewerbssituation: So kann es für Unternehmen wirtschaftlich sinnvoll sein, in ei-

---

<sup>163</sup> Vgl. Meffert (1994), S.228.

<sup>164</sup> Vgl. Porter (1997), S. 301.

<sup>165</sup> Vgl. Kotler; Bliemel (1995), S.575.

nem Markt zu verbleiben, obwohl dort unterdurchschnittliche Erträge erzielt werden, wenn beispielsweise Verbundeffekte existieren.<sup>166</sup>

Das Lebenszykluskonzept hat im wesentlichen zwei Schwachpunkte: die Dauer der Phasen ist von Markt zu Markt unterschiedlich, wodurch eine Abgrenzung der Phasen voneinander erschwert wird, so gibt es „Schnellstarter“, wie z.B. Zigarettenmarken, bei denen die Einführungsphase verkürzt ist, oder „Langläufer“, wie z.B. Zeitschriften, deren Reife- und Sättigungsphase vergleichsweise lange andauert.<sup>167</sup>

Darüber hinaus folgt nicht jede Produkt- oder Marktentwicklung dem vorgezeigten Weg, da es zu, von den aktuellen Unternehmen aktiv herbeigeführten, Belegungen der Phasen kommen kann. In diesem Fall kann beispielsweise nach der Reifephase eine "Neo-" Wachstumsphase einsetzen.

Als alleiniges Kriterium für die Attraktivität eines Marktes kann das Lebenszykluskonzept aufgrund der genannten Schwächen zwar nicht dienen, in Kombination mit anderen Kriterien kann es dann Hilfestellung für eine Strategieentwicklung liefern und Prognosen für Umsätze erleichtern, wenn sich die Umweltentwicklungen vergleichsweise kontinuierlich entwickelt.<sup>168</sup>

Grundsätzlich kann festgehalten werden, daß Märkte aus Sicht eines Newcomers in Bezug auf ihre Marktphase dann attraktiv sind, wenn die Wachstumsrate möglichst hoch ist, da dann zum einen das Marktpotential noch vergleichsweise groß ist und die Rivalität zwischen den Unternehmen relativ gering.

---

<sup>166</sup> Vgl. hierzu die Erläuterungen zu den Marktaustrittsbarrieren in Kapitel VI, Abschnitt 2, lit. e).

<sup>167</sup> Vgl. hierzu und zur Frage der geeigneten Unternehmensstrategie Eggler (1991), S.241ff.

<sup>168</sup> Vgl. Meffert; Bruhn (1997), S.130.

### c) Die Produktdifferenzierung

Ein weiteres, entscheidendes Kriterium für die Rivalität innerhalb eines Marktes ist die Möglichkeit, Produkte anzubieten, die sich aus Verbrauchersicht unterscheiden.<sup>169</sup>

Im klassischen Fall *homogener* Güter ist die für den Unternehmer verbleibende Nachfrage von der Gesamtnachfrage und dem Angebot der anderen Unternehmen abhängig, die Rivalität zwischen den Unternehmen entsprechend groß. Aufgrund des Wettbewerbs muß das Unternehmen dann einen Preis akzeptieren, der seinen Grenzkosten entspricht. Diese Situation ist in der Realität selten anzutreffen, da auch der Polypolist die Homogenität zu überwinden versucht, um Gewinne realisieren zu können.<sup>170</sup>

In der ökonomischen Literatur wird das daraus resultierende Marktmodell als *monopolistische Anbieterkonkurrenz* bezeichnet:<sup>171</sup> Aus der Differenzierung des Produktes heraus kann der Anbieter den Verlauf seiner Preis-Absatz-Funktion so beeinflussen, daß ein Bereich existiert, der sich durch eine vergleichsweise geringe Preiselastizität der Nachfrage auszeichnet, innerhalb dessen er über „akquisitorisches Potential“<sup>172</sup> verfügt.

Um die Frage zu klären, welche *Möglichkeiten* der Differenzierung ein Markt bietet, ist der Ansatz von LANCASTER geeignet, der den Konsumenten unterstellt, daß sie ein Gut nicht wegen des Gutes an sich, sondern wegen der objektiv meßbaren Eigenschaften des Gutes nachfragen (also z.B. Bier wegen des Alkoholgehalts und dem Anteil an Gerste). Entsprechend handelt es sich um eine abgeleitete Nachfrage und die Konsumenten ziehen aus einem Gut eventuell einen unterschiedlichen Nutzen,

---

<sup>169</sup> Vgl. Porter (1997), S.32.

<sup>170</sup> Vgl. Siebke (1985), S.89.

<sup>171</sup> Chamberlin (1954), S.81. Zu den modelltheoretischen Annahmen und den unterschiedlichen Modellen der Preisbildung siehe beispielhaft: Hoyer; Rettig (1984), S.106.

<sup>172</sup> Vgl. Gutenberg (1973), S.233ff. Unter akquisitorischem Potential wird die Gesamtheit aller Einflußfaktoren verstanden, „die es dem Anbieter erlauben, sich Nachfragerpräferenzen für sein Produkt zunutze zu machen und Kunden an sich zu ziehen bzw. an sich zu binden.“ Hoyer; Rettig (1984), S.303.

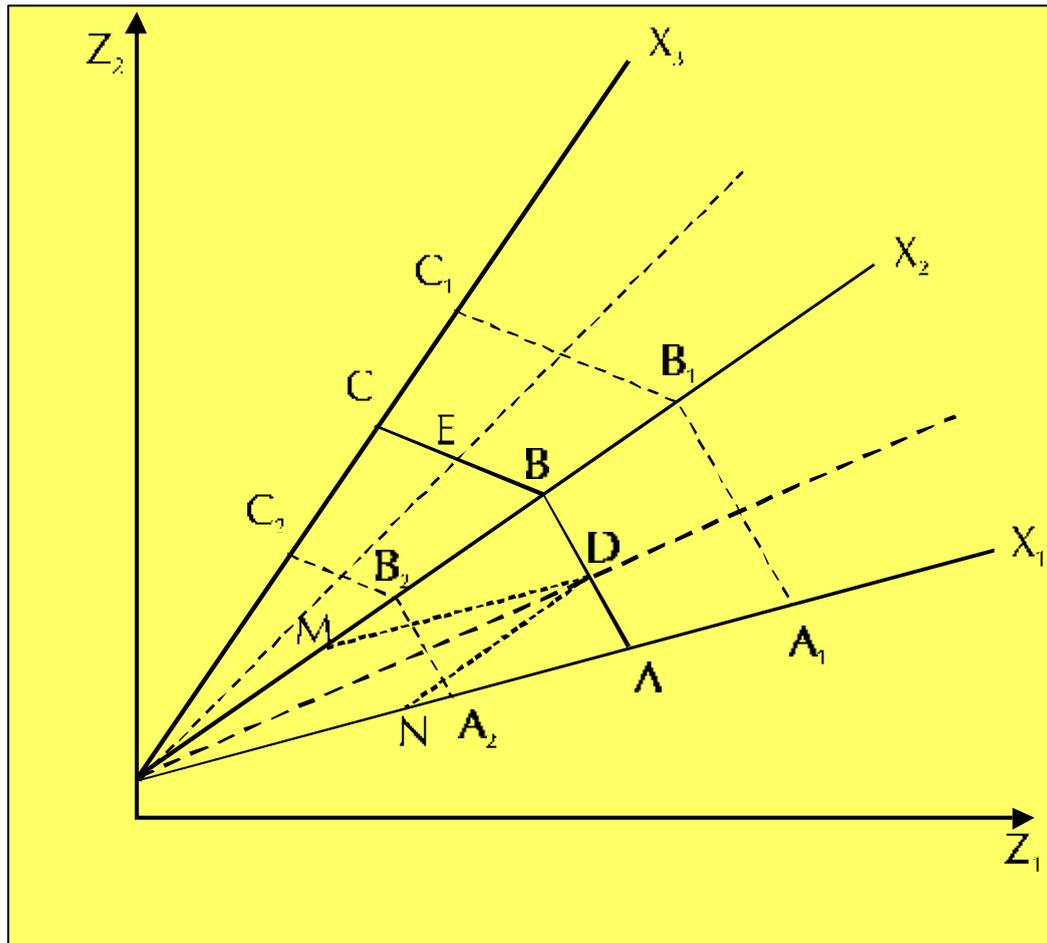
weil sie die Eigenschaftenkombination unterschiedlich einschätzen. Die *subjektive* Einschätzung des Einzelnen zeigt sich schließlich in seiner *objektiven* Zahlungsbereitschaft.<sup>173</sup>

Um die graphische Darstellung zu erleichtern, werden lediglich zwei Eigenschaften betrachtet und es wird die beliebige Teilbarkeit der Güter angenommen.

---

<sup>173</sup> Vgl. Lancaster (1966), S.132ff. Auch bei der Nachfrage im Kommunikationssektor handelt es sich um abgeleitete Nachfrage, allerdings in einem etwas anderen Verständnis: so muß unterschieden werden zwischen der Nachfrage nach dem Zugang zu einem bestimmten Dienst und der tatsächlichen Nutzung. Dies wird für Pay-TV umso deutlicher, als sich Haushalte von den Pilotprojekten in den USA zwar anfänglich begeistert zeigten, andererseits erste Ergebnisse gerade eine durchschnittliche Nachfrage von 2 1/2 Filmen pro Monat ergaben, vgl. Kürble (1995)a, S.6.

**Abbildung 24:** Die Effizienzgerade



Quelle: Lancaster (1966), eigene Darstellung.

Auf den Achsen sind die Mengen der Eigenschaften  $Z_1$  und  $Z_2$  abgetragen. Jede Ursprungsgerade stellt ein Gut dar, welches die beiden Eigenschaften in einem ganz bestimmten Verhältnis besitzt. Ein Konsument würde das Gut  $X_1$  dem Gut  $X_2$  vorziehen, weil er das Eigenschaftsverhältnis  $Z_1/Z_2$  des Gutes 1 gegenüber dem des Gutes 2 präferiert. Ein Punkt auf einer Ursprungsgeraden gibt aber nicht nur das Verhältnis von  $Z_1$  und  $Z_2$  an sondern auch die Menge des jeweiligen Gutes  $X_j$ .

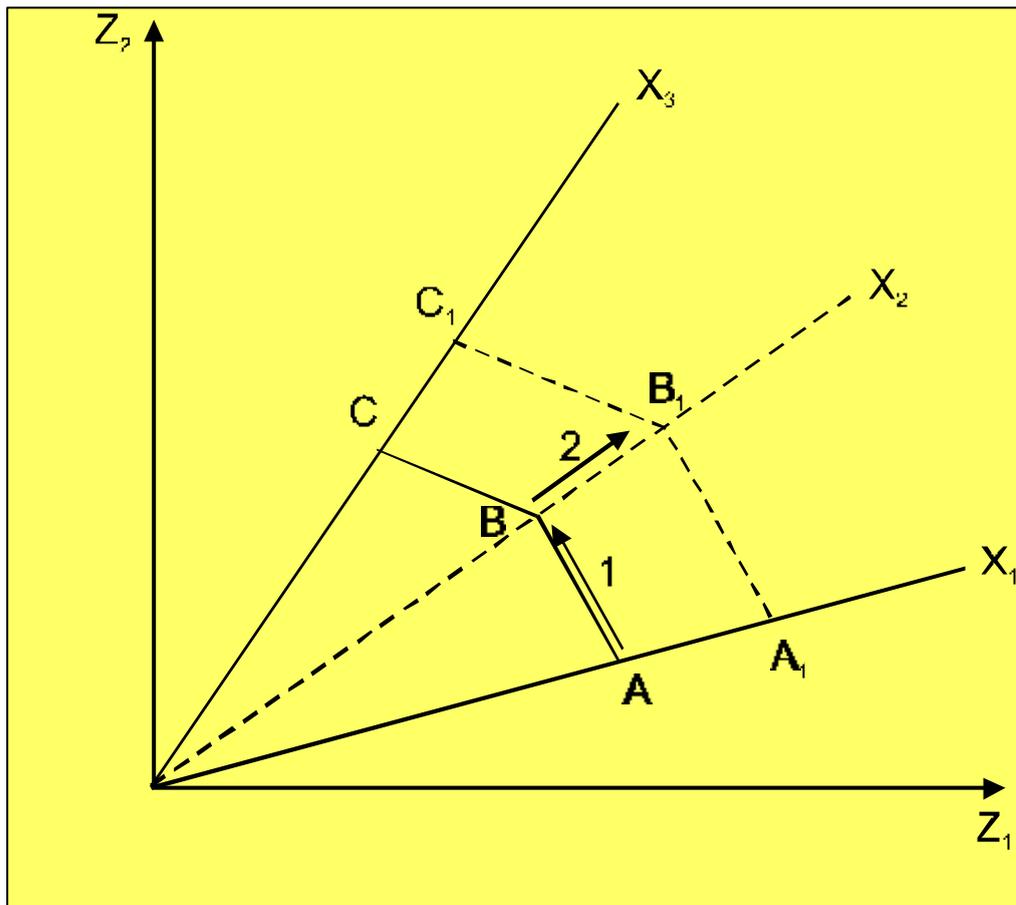
Werden nun die Güterpreise und das Einkommen als gegeben angenommen, so kann das Bündel von Eigenschaften abgebildet werden, welches bei vollkommener Verausgabung des Einkommens für ein Gut erworben

werden könnte. Im Fall von Gut  $X_1$  wäre dies die Menge A, im Fall von  $X_2$  die Menge B und im Fall von Gut  $X_3$  die Menge C. Diese Form des Konsums wird als *reine Konsumaktivität* bezeichnet.

Gibt der Haushalt sein Einkommen jedoch für den Erwerb *mehrerer* verschiedener Güter aus, so muß die angestrebte Menge von Eigenschaften zwischen den Eckpunkten liegen, repräsentiert z.B. durch die Ursprungsgeraden OD und OE. Diese Prozesse bezeichnet man als *gemischte Konsumaktivität*. Ein Haushalt realisiert die Kombination D, wenn er die Strecke  $ON = MD$  des Gutes  $X_1$  und  $OM = ND$  des Gutes  $X_2$  konsumiert. Der so entstandene Kurvenzug, die Effizienzgrenze oder *Effizienzgerade*, stellt alle effizienten Konsummöglichkeiten dar und entspricht der Bilanzgeraden der traditionellen Theorie.

Die Möglichkeit der Differenzierung zeigt sich nun in dem beschriebenen Modell anhand einer Bewegung auf der Effizienzgeraden (sog. *horizontale Differenzierung*) oder durch eine Verschiebung der Kurve nach außen (sog. *vertikale Differenzierung*). In Abbildung 25 sind die beiden Varianten dargestellt:

**Abbildung 25:** Die Differenzierungsvarianten im Lancaster-Modell



Quelle: Lancaster (1979), eigene Darstellung.

So liegt eine horizontale Differenzierung hier vor, wenn z.B. das Gut  $X_2$  eingeführt wird und sich der Konsument auf seiner Effizienzgeraden von Punkt A zu Punkt B bewegt, mithin  $X_2$  konsumiert (Pfeil 1 in Abbildung 25). Eine vertikale Differenzierung bestünde darin, daß es dem Konsument mit  $X_2$  gelingt, eine höhere Effizienzgerade zu erreichen, z.B. weil das Gut eine vergleichsweise bessere Qualität aufweist als die Güter  $X_3$ ,  $X_1$  oder das „alte“ Gut  $X_2$ . In diesem Fall findet eine Bewegung von Punkt B zu  $B_1$  statt (Pfeil 2).<sup>174</sup>

<sup>174</sup> An dieser Stelle wird unterstellt, daß Qualität nicht nur eine objektive, also technische Komponente besitzt, sondern auch eine subjektive, abnehmerbezogene. In diesem Fall ist Qualität als „Erfüllungsgrad eines individuellen Abnehmerbedürfnisses“ zu verstehen, Meffert (1998), S.265.

Der Erfolg der Produktdifferenzierung geht also einher mit den Nachfragepräferenzen und damit mit dem (Zusatz-) Nutzen, der aus der Produktdifferenzierung resultiert. Der Abnehmer wird sich für das Produkt entscheiden, welches den höchsten „Nettonutzen“ generiert, der sich aus der Differenz zwischen dem subjektiv wahrgenommenen „Bruttonutzen“ der Differenzierung und dem Preis ergibt.

Um diesen (Zusatz-) Nutzen von Unternehmensseite „verstehen“ zu können, gilt es, die Aktivitäten des Abnehmers und die Auswirkungen des Produktes des Anbieters auf diese Aktivitäten näher zu untersuchen. PORTER faßt diese Aktivitäten wieder mit Hilfe der Wertkette zusammen und fordert eine Abstimmung der Wertkette des Anbieters mit der Wertkette des Abnehmers, wobei als Abnehmer auch der private Haushalt verstanden werden kann.<sup>175</sup> Dabei läßt sich bei privaten Haushalten der Zusatznutzen, die bessere Bedürfnisbefriedigung, nur schwer messen, „aber ihre Wertketten lassen die wichtigen Dimensionen ihrer Zufriedenheit erkennen.“<sup>176</sup>

„Der Wert, den ein Unternehmen für seine Abnehmer schafft, wird daher vom Gesamtgefüge der Verbindungen zwischen der Wertkette dieses Unternehmens und des Abnehmers bestimmt“<sup>177</sup> (vgl. Abbildung 26).

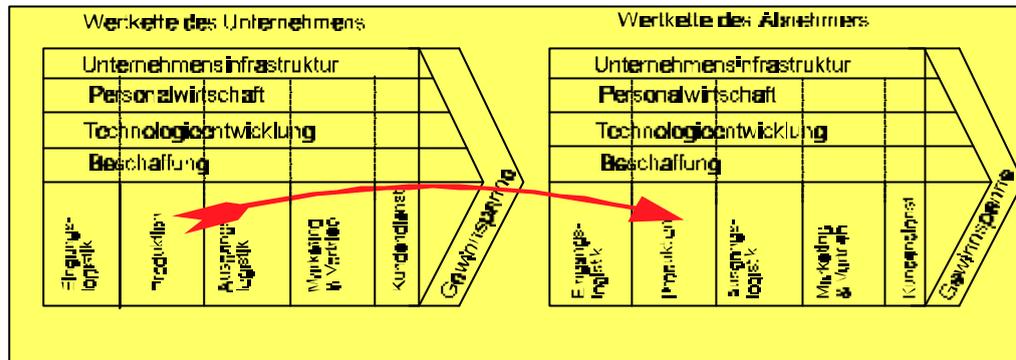
---

<sup>175</sup> Vgl. Porter(1996), S.177ff. Der Haushalt wird hier nicht mehr nur als konsumierende, sondern auch, im Sinne Lancasters, als „produzierende Einheit“ verstanden, vgl. Lancaster (1966), S.133.

<sup>176</sup> Porter (1996), S.179.

<sup>177</sup> Porter (1996), S.180.

**Abbildung 26:** Beispielhafte Verknüpfungen zwischen den Wertketten eines Unternehmens und seiner Abnehmer



Quelle: In Anlehnung an Porter (1996)4, S.181.

In Abbildung 26 ist eine mögliche Verknüpfungen zwischen Anbieter und Abnehmer dargestellt: Der Zusammenhang zwischen der Produktion und damit letztlich des Produktes des Anbieters mit dem Produkt des Abnehmers. Hier kann die aus der Transaktionskostentheorie bekannte *Spezifität* einer Leistung eine entscheidende Rolle für beide Marktteilnehmer spielen und damit von hoher „strategischer Bedeutung“ sein. So kann sich ein Anbieter dadurch differenzieren, daß er aufgrund „einmaliger“ Inputfaktoren oder besonders genauer Abstimmung der Vorleistungen mit dem eigenen Produkt z.B. besondere Qualitätsmerkmale erfüllen kann.

Im Falle des privaten Haushalts würde dieser im Sinne LANCASTERS nun mit Hilfe seiner Konsumtechnologie das Produkt des Anbieters so bearbeiten, daß es seinen Konsumwünschen entspricht.

Neben der Frage, welche Elemente den Nutzen für einen Konsumenten bestimmen, stellt sich im Rahmen der Differenzierungsmöglichkeiten in einem Markt auch die Frage, wie der Konsument Informationen über den Nutzen eines Gutes erhält.

*Neue* Güter stellen den Konsumenten insofern vor ein Problem, als er deren Nutzen a priori nicht vollständig kennt und ihm damit Vergleiche mit

bereits etablierten Produkten nicht ohne weiteres möglich sind. Er kann diese Erkenntnis erlangen, indem er

1. *vor* dem Kauf Informationen über das Gut einholt, also z.B.: über Expertenbefragung oder Verkaufsbroschüren. Die Transaktionskosten der Informationsbeschaffung und damit der Nutzeinschätzung sind relativ gering. Solche Güter, wie z.B. PCs werden als „Suchgüter“ bezeichnet.<sup>178</sup>
2. *nach* dem Kauf durch den Gebrauch des Gutes Erfahrungen über den individuellen Nutzen sammelt, sog. „Erfahrungsgüter“, wie z.B. Software oder das Fernsehen. Die Eigenschaften dieses Gutes sind also erst nach zeitaufwendigem Gebrauch, d.h. mit entsprechend höheren Transaktionskosten, beobachtbar.

Es gibt aber auch Güter, deren wesentlichen Eigenschaften der Konsument weder vor dem Kauf, noch durch Nutzung erfahren kann. Solche Güter werden als „Vertrauensgüter“ bezeichnet, da dem Konsument nur das Vertrauen in die Qualität der Produktion bleibt, ein typisches Beispiel wäre die Qualität einer Operation.<sup>179</sup>

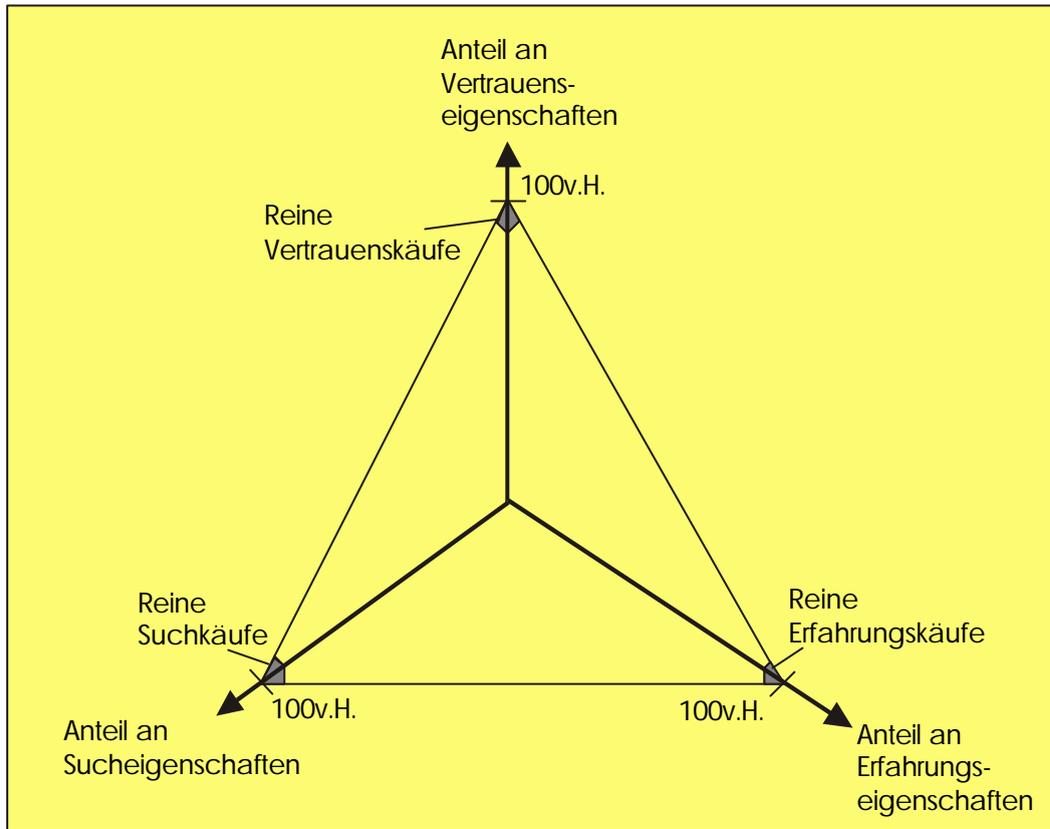
Diese strikte Unterteilung ist in der Realität selten anzutreffen, vielmehr besitzt fast jedes Produkt die verschiedenen Eigenschaften in unterschiedlicher Ausprägung (vgl. Abbildung 27).

---

<sup>178</sup> Vgl. Nelson (1970), S.311ff; das Suchgut entspricht am ehesten dem neoklassischen Güterbild.

<sup>179</sup> Vgl. Darby; Karni (1973), S.67ff.

**Abbildung 27:** Die Komplementarität der informationsökonomischen Leistungseigenschaften



Quelle: Meffert (1998)8, S.52.

In Abhängigkeit von der Einordnung des jeweiligen Produktes lassen sich Informationsdefizite auf Seiten der Konsumenten durch Werbemaßnahmen unterschiedlich stark reduzieren: Bei Suchgütern werden die Güter schon deswegen differenziert betrachtet, da die informierende Werbung nicht alle Konsumenten über alle Produkte hinreichend aufklären können.<sup>180</sup> Bei Erfahrungsgütern müssen die Konsumenten die Erfahrung durch testen der Produkte erlangen. Da das Sammeln von Erfahrung aber nicht kostenlos ist, werden unbekannte und bereits „getestete“ Produkte nicht gleich bewertet. Vielmehr werden solche Produkte, bei denen der Konsument bereits seinen Präferenzen entsprechende Erfahrung gesammelt hat, von ihm präferiert, auch wenn sich dieses Produkt objektiv nicht

<sup>180</sup> Vgl. Tirole (1990), S.290ff.

von einem „unbekannten“ Produkt unterscheidet.<sup>181</sup> Die Informationsdefizite neuer Produkte gegenüber etablierten führen aus diesem Grund unter bestimmten Voraussetzungen zu Eintrittsbarrieren.<sup>182</sup>

Abschließend sei noch auf einige allgemeine Probleme hingewiesen, die sich für das Unternehmen aus einer möglichen Produktdifferenzierung ergeben können:

1. Die Wahl des richtigen Handlungszeitpunktes. Hier kann das Konzept des Lebenszyklusses Hilfestellung leisten.<sup>183</sup>
2. Die Anzahl der sich aus Veränderungen einzelner Produktelemente ergebenden exponentiell ansteigenden Zahl von möglichen Alternativen. Hier kann es zu einem unverhältnismäßig hohem Anstieg der „Komplexitätskosten“ kommen.<sup>184</sup>
3. Die Absatzverbundenheit von Produkten. So sind mit Produkten in der Regel auch Partizipations- und Substitutionseffekte für die Unternehmen verbunden. Letztere können zu Kannibalisierungseffekte führen, so daß Produktdifferenzierung für eine Unternehmen nur Sinn macht, wenn der *Nettodeckungsbeitrag* positiv ist.

Für die Attraktivität des Marktes für Newcomer kann festgehalten werden, daß die Attraktivität mit zunehmenden Differenzierungsmöglichkeiten ansteigt, während Märkte, in denen eine Differenzierung nicht möglich ist, aufgrund der Rivalität der Unternehmen untereinander negativ zu beurteilen sind. Die Stabilität einer Differenzierung ist u.a. abhängig von der Möglichkeit des Abbaus von Informationsdefiziten. Letzere wird wiederum bestimmt von den informationsökonomischen Eigenschaften der Produkte.

---

<sup>181</sup> Vgl. Tirole (1990), S.294f.

<sup>182</sup> Vgl. Bain (1956), Schmalensee (1982), S.349ff und Kapitel VI, Abschnitt 3 dieser Arbeit.

<sup>183</sup> Vgl. hierzu die Anmerkungen in Kapitel VI, Abschnitt 2, lit.b.

<sup>184</sup> Vgl. hierzu: Meffert (1998), S.954ff. Die Komplexitätskosten sind eng verbunden mit den „diseconomies of scale“, da sie im wesentlichen auf die Produktvielfalt zurückzuführen sind und diese ihrerseits in der Regel mit wachsender Unternehmensgröße zunimmt.

#### d) Die Heterogenität der Wettbewerber

In einem immer globaler und internationaler ausgerichteten Umfeld treffen in immer stärkerem Maße Unternehmen aufeinander, die sich in ihren grundlegenden Eigenschaften voneinander unterscheiden, so daß innerhalb des Marktes von den Unternehmen unterschiedliche Ziele mit unterschiedlichen strategischen Einsätzen zu beobachten sind.<sup>185</sup> Hierdurch ist Konfliktpotential vorgegeben.<sup>186</sup> Dies gilt nicht nur für die unterschiedliche *nationale Herkunft* der Unternehmen, sondern auch für unterschiedliche *Gesellschafterstrukturen*<sup>187</sup>, die Bedeutung der einzelnen Geschäftseinheiten im *Unternehmensportfolio*<sup>188</sup> und die *Organisation* der hinter den Geschäftseinheiten stehenden Unternehmung<sup>189</sup>.

Um so größer nun die Heterogenität, um so geringer ist die Möglichkeit der Koordination zwischen den Firmen und um so größer ist die *Unsicher-*

---

<sup>185</sup> Vgl. als Übersicht für verschiedene Unternehmensziele u.a. Meffert (1998), S.90f.

<sup>186</sup> Es sei angemerkt, daß sich Konfliktpotential auch durch eine *zu große Ähnlichkeit* der Wettbewerber ergeben kann; nämlich dann, wenn gleichartige Strategien verfolgt werden. In einem solchen Fall ist das Wettbewerbsgleichgewicht zumindest instabil.

<sup>187</sup> So ist beispielsweise die Frage, ob Unternehmen in erster Linie den Gewinn oder andere Erfolgsgrößen maximieren im wesentlichen davon abhängig, ob Besitz *an* der Firma und Kontrolle *über* die Firma in unterschiedlichen Händen liegen, oder nicht. Grundsätzlich handelt es sich hier um ein Problem, welches im Rahmen der Principal-Agent-Theorie angesprochen wird. Dabei wird unterstellt, daß in dem Maße, wie die Interessen des Managements einer Firma und den Anteilseignern auseinanderklaffen, erstere versucht sind, eigene Interessen stärker zu verfolgen, als die ihrer „Arbeitgeber“. In einem solchen Fall kommt es zum moralischen Risiko vom Typus des versteckten Handelns und versteckter Information. Siehe: Richter; Furubotn (1996), S.197ff.

<sup>188</sup> Die Portfolioplanung entwickelte sich in den 70er Jahren im wesentlichen aus der PIMS-Studie und dem Produktlebenszyklus-Konzept. Bei der Portfolioplanung werden strategische Geschäftsfelder, Produkte oder Produktlinien in einer zweidimensionalen Matrix positioniert. Auf den Achsen werden zum einen weitgehend von der Umwelt definierte Größen (z.B. Marktwachstum) und zum anderen eher vom Unternehmen beeinflusste Variablen (z.B. relativer Marktanteil) abgetragen. Die einzelnen Geschäftsfelder werden nun den verschiedenen Bereichen zugeordnet. Entsprechend der Einteilung tragen die Geschäftsfelder zum Unternehmenserfolg mehr oder weniger intensiv bei und entsprechend groß oder gering ist ihre Bedeutung für das Unternehmen.

<sup>189</sup> Vgl. Frese (1995) und Oster (1994), S.176ff für den exemplarischen Vergleich zwischen japanischen und amerikanischen Organisationsstrukturen. In diesem Fall sind nationale Herkunft und Unternehmensorganisation eng miteinander verknüpft.

heit über die zukünftige Entwicklung innerhalb der Industrie.<sup>190</sup> Entsprechend sinkt die Attraktivität eines Marktes mit zunehmender Heterogenität.

### e) Die Marktaustrittsbarrieren

Die Austrittsbarrieren lassen sich nach PORTER dreiteilen: Neben den ökonomischen und den strategischen Merkmalen spielen auch emotionale Gesichtspunkte eine Rolle.<sup>191</sup>

Zu den *ökonomischen* Austrittsbarrieren zählen insbesondere sog. *irreversible Kosten* ("sunk costs"), die im Verlaufe des Markteintritts und der Tätigkeit innerhalb des Marktes angefallen sein können.<sup>192</sup> Die irreversiblen Kosten zeichnen sich dadurch aus, daß eingesetzte Ressourcen für keine andere Verwendung außerhalb des Marktes nutzbar gemacht werden können. Um so höher der Anschaffungspreis, je geringer das Alter und die Restnutzungsdauer ist, um so größer ist die durch die Notwendigkeit der weitgehenden Abschreibung beim Verkauf verursachte Marktaustrittsbarriere. In diesem Zusammenhang wird auch von „specific assets“ gesprochen.<sup>193</sup> Hier besteht eine Verbindung zur Transaktionskostentheorie, denn in beiden Fällen handelt es sich um „zweckgebundene Sachwerte“. Der Begriff der sunk costs geht allerdings in seiner Bedeutung weiter und meint den völligen Verlust bestimmter faktorbezogener Investitionen.

In beiden Fällen gilt aber, je höher die getätigten Kosten und je geringer die Opportunitätskosten, desto höher sind die Marktaustrittsbarrieren und desto intensiver wird die Rivalität unter den dort tätigen Unternehmen.<sup>194</sup>

Darüber hinaus können *economies of scale* und *-scope* Marktaustrittsbarrieren darstellen, wenn durch das Verlassen des Marktes Größenvorteile oder Verbundvorteile nicht mehr genutzt werden können.

---

<sup>190</sup> Vgl. Oster (1994), S.37.

<sup>191</sup> Vgl. Porter (1997), S.324ff.

<sup>192</sup> Vgl. Tirole (1990), S.307f. Es sei darauf hingewiesen, daß „sunk costs“ und Fixkosten nicht identisch sind: „A machine will be labeled a fixed cost if the firm rents it for a month (...) and a sunk cost if the firm is stuck with it.“ Tirole (1990), S.308.

<sup>193</sup> Vgl. Oster (1994), S.38 und Porter (1997), S.324.

<sup>194</sup> Vgl. Oster (1994), S.39.

Zusätzlich können dem Unternehmen Kosten entstehen, weil u.a. für das freizusetzende Personal Sozialpläne erstellt werden müssen, Produktivitätsrückgänge zu verzeichnen sind oder Vertragsstrafen fällig werden.<sup>195</sup>

Zu den *strategischen* Gründen kann u.a. die Bedeutung eines Geschäftszweiges für die *Identität* oder das Image eines Unternehmens zählen. Das Image einer Firma bildet sich aus den Summen der Einstellungen oder Eindruckswerten einer Firma.<sup>196</sup> Hier ist insbesondere an sog. Dachmarken zu denken, die bei Aufgabe eines Sortimentsteils negativ beeinflusst werden können. Darüber hinaus kann der Austritt aus einem Markt Einfluß auf das Vertrauen der Kapitalmärkte und damit auf den Zugang zu Kapitalmärkten haben und Einfluß auf das Vertrauen der Lieferanten und der Abnehmer in das Unternehmen.

Die *emotionale* Barriere kann mit einer engen Verknüpfung des Managements mit der jeweiligen Markt zusammenhängen:

„Die beim Management liegenden Austrittsbarrieren können so stark sein, daß einzelne Geschäftseinheiten selbst bei chronisch unbefriedigenden Ergebnissen erst abgestoßen werden, nachdem ein Wechsel des obersten Managements stattgefunden hat.“<sup>197</sup>

Grundsätzlich kann festgehalten werden, daß bei hohen Marktaustrittsbarrieren die Rivalität unter den Firmen im Markt zunimmt und die Attraktivität für einen Markteintritt abnimmt, da in einem solchen Fall Unternehmen auch dann im Markt verbleiben, wenn die Ertragslage dies nicht mehr empfiehlt.

---

<sup>195</sup> Vgl. Porter (1997), S.331.

<sup>196</sup> Vgl. Meffert (1998), S.75.

<sup>197</sup> Porter (1997), S.331.

### 3 Die Bedrohung durch neue Konkurrenten

Für die Wettbewerbsintensität innerhalb eines Marktes ist über die markt-internen Kräfte hinaus auch die potentielle Konkurrenz wesentlich. Bei der Betrachtung dieses Strukturelements soll auf die *Markteintrittsbarrieren* eingegangen werden. Sie lassen sich nach WEIZSÄCKER definieren als:

„a cost of producing that must be borne by a firm which seeks to enter an industry but is not borne by firms already in the industry“<sup>198</sup>

Die von PORTER aufgeführten Merkmale von Markteintrittsbarrieren lassen sich in Übereinstimmung mit der Industrieökonomie in drei Rubriken zusammenfassen:

1. Institutionelle Markteintrittsbarrieren, also legislative oder administrative Maßnahmen von staatlichen Institutionen,
2. Strukturelle Markteintrittsbarrieren. Hierbei handelt es sich um Markteintrittsbarrieren, die unternehmensextern vorgegeben sind. Hier können folgende Merkmale aufgeführt werden: economies of scale, Produktdifferenzierung, Markenname, Kapitalbedarf, Umstellungskosten, Zugang zu Vertriebskanälen und absolute Kostenvorteile.<sup>199</sup>
3. Strategische Markteintrittsbarrieren. Strategische Markteintrittsbarrieren benötigen strukturellen Markteintrittsbarrieren im Sinne einer notwendigen Bedingung. Sie beruhen auf unternehmerischen Verhalten und werden bei PORTER unter dem Begriff „Erwartete Vergeltung“ subsumiert.<sup>200</sup>

#### a) Die institutionellen Markteintrittsbarrieren

Wie schon erwähnt, beruhen die institutionellen Markteintrittsbarrieren auf legislativen bzw. administrativen Maßnahmen in Form staatlicher Regulie-

---

<sup>198</sup> Weizsäcker (1980), S.400. Eine alternative Definition bietet Oster (1994), S.55: „Barriers to entry are industry characteristics which reduce the rate of entry below that needed to level profits.“ Vgl. auch grundlegend die Arbeit von Bain (1956).

<sup>199</sup> Vgl. Minderlein (1989), S.48.

<sup>200</sup> Vgl. Porter (1997), S.37ff.

201 Begründet wird Regulierung u.a. mit einer besonderen politischen und/oder kulturellen Bedeutung des jeweiligen Marktes, wodurch es nicht möglich erscheint, diesen Bereich dem „freien Spiel der Marktkräfte“ zu überlassen. So spielt z.B. die Telekommunikation eine wichtige Rolle als Teil einer industriellen Infrastruktur und ihre bisherige Staatsnähe resultiert insbesondere aus der frühen militärischen Bedeutung.<sup>202</sup>

Es lassen sich sowohl quantitative als auch qualitative Komponenten von institutionellen Markteintrittsbarrieren identifizieren.

Bei der quantitativen Regulierung findet entweder eine Begrenzung der zu produzierenden Menge oder der Anzahl der Marktteilnehmer statt. Die Anzahl der Marktteilnehmer wird z.B. durch Lizenzen beschränkt, wie dies im Rahmen der Telekommunikation und des Rundfunks der Fall ist. Hier findet die Lizenzvergabe häufig in Form von Auktionen statt, wie beispielhaft in Großbritannien bei der Vergabe der Channel 3 Lizenzen, oder wie bei der Vergabe der Mobilfunklizenzen in Deutschland. Die Begründung für das Verfahren der Auktion besteht darin, daß auf diese Art ein Wettbewerb um die zu vergebende Monopolstellung stattfinden kann.<sup>203</sup>

In anderen Fällen, wie z.B. bei der Vergabe der Lizenzen für regionale Kabelnetzbetreiber in den USA wurde eine Monopol Lizenz vergeben, weil auch die Behörden von der Monopolstellung des Kabelnetzbetreibers profitiert haben sollen - de facto hat eine rechtliche Beschränkung der Anzahl der Lizenzen nicht vorgelegen.<sup>204</sup>

Die *qualitative* Beschränkung findet in den in dieser Arbeit betrachteten Märkten regelmäßig ergänzend zur quantitativen Beschränkung statt. Während z.B. für den Rundfunk letztere mit zunehmendem zur Verfügung stehenden Frequenzspektrum obsolet wird, spielt die Qualität der angebotenen Güter auch weiterhin eine wesentliche Rolle. So werden weltweit Produkt- und Qualifikationsmerkmale an die Vergabe der Lizenzen ge-

---

<sup>201</sup> Vgl. Scherer (1980), S.141ff.

<sup>202</sup> Vgl. Mestmäcker (1995), S.13ff.

<sup>203</sup> Vgl. hierzu grundlegend Coase (1959), S.1ff.

<sup>204</sup> Vgl. Esser (1995), S.438f.

knüpft, welche vom (potentiellen) Anbieter zu erfüllen sind.<sup>205</sup> Oft kann ein Verstoß gegen diese Vorschriften zur Rücknahme der Lizenzen führen. Wie restriktiv die qualitative Barriere wirkt, hängt natürlich in erster Linie von der relativen Höhe der geforderten Kriterienwerte ab.

---

<sup>205</sup> Vgl. beispielhaft Grundmann (1990), S.26.

**b) Die strukturellen Markteintrittsbarrieren**

Es können im Rahmen der strukturellen Markteintrittsbarrieren folgende Ursachen von Zutrittsschranken unterschieden werden: Absolute Kostenvorteile des etablierten Unternehmens, Betriebsgrößensparnisse und Produktdifferenzierungsvorteile.

**a) Die absoluten Kostenvorteile**

Ein absoluter Kostenvorteil liegt vor, wenn die langfristigen Durchschnittskosten (LDK) potentieller Konkurrenten generell höher sind als die eines etablierten Anbieters.<sup>206</sup> Es gibt zwei Möglichkeiten für die Existenz absoluter Kostenunterschiede:<sup>207</sup> Zum einen können Unterschiede in den Produktionsverfahren, zum andern in den Faktorpreisen ursächlich sein. Bei den Produktionstechniken können z.B. Patente oder entsprechendes Know-how zu absoluten Kostenvorteilen führen.<sup>208</sup> Absolute Kostenvorteile lassen sich auch durch die Spezifität von Produktionstechniken erklären, da der Wert dieser Produktionstechniken in Opportunitätskosten bestimmt wird, die über den Markt ermittelt werden. Mit zunehmender Spezifität sinken die Opportunitätskosten, so daß absolute Kostenvorteile auftreten können.<sup>209</sup>

Mit Blick auf die Faktorpreise spielt insbesondere die Verfügbarkeit und Kontrolle von „Rohstoffen“ eine wesentliche Rolle. Hierzu zählt auch die Beschaffung von Kapital. Die dabei anfallenden Kosten können bei potentiellen Konkurrenten aufgrund einer, sich in einem höheren Risikozuschlag (= Zins) niederschlagenden, fehlenden „Erfolgsbilanz“, eine Ursache für absolute Kostenvorteile des etablierten Unternehmens darstellen. Bei rela-

---

<sup>206</sup> Vgl. Schumann (1992), S. 365.

<sup>207</sup> Vgl. u.a. Weizsäcker (1980), S.21ff.

<sup>208</sup> Es sei hier auf die Problematik hingewiesen, daß das bessere Know-how des incumbents und damit seine überlegene Effizienz als Markteintrittsbarriere nicht unumstritten ist, da es grundsätzlich nicht einzusehen ist, warum Newcomer dieses Know-how nicht imitieren können. Handelt es sich um Patentrechte, so besteht die Markteintrittsbarriere aufgrund des Imitationsverbotes, nicht aufgrund überlegener Effizienz.

<sup>209</sup> Vgl. Geroski; Gilbert; Jacquemin (1990), S.61f.

tive kleinen Newcomern mögen darüber hinaus die von den aufgenommenen Kapitalbeträgen unabhängigen, und damit fixen, Transaktionskosten einer Rolle spielen, da die Kapitalkosten mit zunehmenden Kapitalaufnahmebeträgen fallen.

Schließlich sollen hier auch die "sunk costs" aufgeführt werden, deren Zugehörigkeit zu den absoluten Kostenvorteilen nicht unumstritten ist, da diese irreversiblen Investitionen lediglich einen "temporären" absoluten Kostenvorteil für das etablierte Unternehmen darstellen, weil es einen Teil seiner Investitionen bereits an die betreffende Markt gebunden hat und somit für ihn nur noch die vermeidbaren Kosten entscheidungsrelevant sind.

Dies gilt zwar grundsätzlich auch für einen potentiellen Newcomer, jedoch beträgt dessen vermeidbarer Kostenanteil vor dem Markteintritt 100 Prozent.<sup>210</sup>

#### **b) Die Produktdifferenzierungsvorteile**

Produktdifferenzierung als Markteintrittsbarriere liegt dann vor, wenn es einem etablierten Unternehmen gelungen ist, mit seinen Produkten im Urteil der Nachfrager unvollkommene Substituierbarkeit herbeizuführen.<sup>211</sup> Entsprechend muß ein potentieller Konkurrent entweder Preisnachlässe für sein Produkt einräumen, oder Mehraufwendungen im Marketing betreiben, um die Kaufwiderstände zu überwinden. Der Produktdifferenzierungs*nachteil* des Newcomers läßt sich also aus der Summe von Preisnachlaß und Mehrkosten je Outputeinheit feststellen.

Im wesentlichen lassen sich fünf Argumentationsstränge verfolgen, die für die Nachteile hinsichtlich der Produktdifferenzierung von Newcomern ursächlich sein können:

---

<sup>210</sup> Vgl. hierzu auch die Diskussion zwischen der Harvard- und der Chicago-School um Markteintrittsbarrieren.

<sup>211</sup> Vgl. grundlegend zur Produktdifferenzierung Tirole (1990), S.277ff, oder Geroski, Gilbert, Jacquemin (1990), S.46ff.

1. Besitz der etablierten Unternehmen eines patentgeschützten überlegenen Produktdesigns.
2. Besitz oder Kontrolle bevorzugter Vertriebskanäle.<sup>212</sup>
3. Generelle oder deutlich überwiegende Käuferpräferenzen für etablierte Markennamen oder zugunsten von Herstellern mit guter Reputation.<sup>213</sup>
4. Trägheit, Gewohnheit und Loyalität der Konsumenten, sowie
5. Verbundenheit der Konsumenten zu etablierten Unternehmen aufgrund von angebotenen Serviceleistungen.<sup>214</sup>

Die Punkte 1 und 2 sind wieder eng verknüpft mit der Idee der „specific assets“. Die Punkte 3 und 4 sind inhaltlich insofern eng miteinander verbunden, als ein Markenname sich nur etablieren kann, wenn das dazugehörige Produkt häufiger gekauft wird und damit der Kauf zur Gewohnheit bei den meisten Konsumenten wird und letztlich äußert sich eine gute Reputation auch in der Loyalität der Konsumenten.<sup>215</sup>

Entsprechend der Überlegungen zur Spezifität bestimmter Leistungen, wie sie im Rahmen der Betrachtungen zur Transaktionskostentheorie angeführt wurden, läßt sich hier festhalten, daß die Etablierung eines Differenzierungsvorteils, sofern er auf Spezifität beruht, von strategischer Bedeutung ist, wenn die Produktunsicherheit groß ist und damit die Informationsasymmetrie hoch - in diesem Fall ist die Wahrscheinlichkeit eines fehlerhaften Wechsels hoch und der Wechsel entsprechend kostspielig.<sup>216</sup>

---

<sup>212</sup> Diese Thematik wird insbesondere den „Praxis“-Kapiteln VII und VIII erläutert.

<sup>213</sup> Vgl. grundlegend Schmalensee (1982), S.349ff.

<sup>214</sup> Vgl. Geroski, Gilbert, Jacquemin (1990), S.55.

<sup>215</sup> Vgl. Oster (1994), S.74ff.

<sup>216</sup> Vgl. Oster (1994), S.76 und die an früherer Stelle erfolgten Anmerkungen zu verschiedenen Güterarten in Verbindung mit Informationsasymmetrie.

g) *Die Betriebsgrößenvorteile*

Betriebsgrößenvorteile (economies of scale) liegen vor, wenn die LDK-Kurve eine negative Steigung aufweist.<sup>217</sup> Das etablierte Unternehmen ist gegenüber einem potentiellen Konkurrenten im Vorteil, wenn für beide Unternehmen eine identische LDK-Kurve angenommen wird und der Etablierte einen Punkt realisieren kann, der unter dem liegt, den der Newcomer realisieren muß. Dies ist dann der Fall, wenn die für den Newcomer verbleibende Restnachfrage eine Produktionsausdehnung bis zur Mindestoptimalen Betriebsgröße (MOB)<sup>218</sup> nicht zuläßt ("absolute capital requirements effect"<sup>219</sup>), oder mit entsprechenden Vergeltungsmaßnahmen der etablierten Unternehmen zu rechnen ist, falls er seine Produktion bis zur MOB ausdehnt, notwendigerweise dafür aber den etablierten Unternehmen Marktanteile streitig macht ("percentage effect").<sup>220</sup>

Die Auswirkung des Markteintritts des Newcomers und damit die Wahrscheinlichkeit der Reaktion der incumbent hängt auch von dem Verhältnis MOB zum Gesamtmarktvolumen ab: um so höher die MOB relativ zum Gesamtmarkt um so größer ist die zu erwartende Differenz zwischen pre- und post-entry-Preis; also den Preisen vor- bzw. nach Markteintritt.

Für die Größenvorteile ist zum einen die *unvollständige Teilbarkeit spezialisierter* Produktionsfaktoren ursächlich: Ohne diese Restriktion einer begrenzten Teilbarkeit wären die Produktionsfaktoren in allen Größen zu gleichen Kosten im Verhältnis zur Kapazität verfügbar, so daß die LDK-Kurve nicht degressiv verlaufen würde, sondern konstant.

Zum anderen sind *Spezialisierungsvorteile* für economies of scale verantwortlich. Diese können sich im Grunde bei allen Produktionsfaktoren  $\alpha$ -

---

<sup>217</sup> Häufig werden diese Größenvorteile ab einem bestimmten Punkt der Produktionsausweitung wieder reduziert um die ansteigenden Kosten der Organisation. Letztere können die economies of scale sogar übertreffen, sodaß der Nettoeffekt negativ ist (diseconomies of scale), vgl. Oster (1994), S.59.

<sup>218</sup> Vgl. zur Definition Oster (1994), S.59.

<sup>219</sup> Vgl. Geroski (1991), S.185.

<sup>220</sup> Vgl. Geroski (1991), S.185.

geben, sowohl bei menschlicher Arbeit<sup>221</sup> als auch in Bezug auf die Betriebsmittel.<sup>222</sup>

### c) Die strategischen Markteintrittsbarrieren

Grundlegend für strategische Markteintrittsbarrieren ist das Vorhandensein struktureller Markteintrittsbarrieren. Ob ein etabliertes Unternehmen im strategischen Sinne überhaupt reagieren soll, hängt mit der Höhe der strukturellen Eintrittsbarrieren zusammen: fehlen die Eintrittsbarrieren, so ist es nicht sinnvoll, die Preise über das Wettbewerbsniveau hinaus anzuheben, da sonst potentielle Konkurrenten angezogen werden; sind die Eintrittsbarrieren so hoch, daß sie den Marktzutritt gänzlich blockieren, so kann das etablierte Unternehmen den Preise nach monopolistischen Gesetzmäßigkeiten bestimmen. Lediglich in dem Kontinuum zwischen diesen beiden Extrempunkten besteht Handlungsnotwendigkeit.

Die Höhe der strategischen Markteintrittsbarrieren wird dabei am gerade noch erzielbaren eintrittsverhindernden Preisniveau deutlich. Diese eintrittsverhindernde Preispolitik wird durch die Limit-Preis-Theorie erklärt.<sup>223</sup> Im wesentlichen lassen sich hier zwei Argumentationsrichtungen unterscheiden: zum einen solche, die mit asymmetrisch verteilter Information auseinandersetzen, zum anderen solche, die sich mit asymmetrischen Spielzügen auseinandersetzen. Die Gruppe der Konzepte zur Informationsasymmetrie umfaßt u.a. die „Deep-pocket“-<sup>224</sup> und „Reputations“-<sup>225</sup>-Modelle. Eng verbunden mit den Deep-pocket-Modellen ist das sog. predatory-pricing. Danach setzt das etablierte Unternehmen seinen Preis unterhalb seiner Kosten und geht damit für eine gewisse Zeit Verluste ein, um den potentiellen Konkurrenten an einem Marktzutritt zu

<sup>221</sup> Vgl. hierzu schon Smith (1983).

<sup>222</sup> Neben diesen Spezialisierungsvorteilen großer Betriebsmittel kommt es auch zu Investitionersparnissen und Materialersparnissen bei größeren Produktionsanlagen, vgl. Scherer (1980), S.82f. Ebenfalls größenabhängige Kostenvorteile ergeben sich aufgrund von Fixkosten, die auf ein hohes Absatzvolumen umgelegt werden können und somit zu einer geringeren Stückkostenbelastung führen als bei kleinen Unternehmen. Diese Ersparnis stellt aber lediglich ein kurzfristiges Phänomen dar, da langfristig alle Kosten variabel sind.

<sup>223</sup> Vergleiche beispielhaft für andere: Tirole (1990), S.367ff.

<sup>224</sup> Vgl. Salop (1981), S.7ff.

<sup>225</sup> Vgl. Oster (1994), S.65f und Dixit; Nalebuff (1995), S.145f.

te ein, um den potentiellen Konkurrenten an einem Marktzutritt zu hindern. Diese Strategie ist aber nur erfolgreich, wenn das etablierte Unternehmen einen inhärenten Vorteil gegenüber dem Konkurrenten besitzt.<sup>226</sup>

Neben der Möglichkeit, auf die Reaktionserwartungen der Newcomer Einfluß zu nehmen, können etablierte Unternehmen auch durch die Erhöhung der strukturellen Markteintrittsbarrieren versuchen, potentielle Konkurrenten am Markteintritt zu hindern. Die Intention ist, erfolgversprechende Eintrittsstrategien bzw. „Angriffsbahnen“ zu versperren, die einem Newcomer helfen könnten, bestehende Eintrittsbarrieren zu umgehen und über eine „ungeschützte Flanke“ im Markt Fuß zu fassen.

Hierzu bieten sich verschiedene Möglichkeiten, wie die Verhinderung von Transportkostenvorteilen potentieller Konkurrenten durch ein entsprechende Standortwahl eigener Produktionsstätten<sup>227</sup>, die eigene Ausdehnung der Produktionsvarianten<sup>228</sup>, die präventive Patentierung<sup>229</sup> oder das Konzept des „rising rivals´ costs“<sup>230</sup>.

---

<sup>226</sup> Vgl. Carlton; Perloff (1994), S.394ff und Scherer (1980), S.335ff.

<sup>227</sup> Vgl. Scherer (1980), S.252ff.

<sup>228</sup> Vgl. Schmalensee (1978), S.317.

<sup>229</sup> Vgl. Gilbert; Newberry (1979), S.2.

<sup>230</sup> Vgl. Carlton; Perloff (1994), S.407ff.

#### d) Die gruppenspezifischen Mobilitätsbarrieren

Im Rahmen der Business-Policy Diskussionen wurde häufig betont, daß der Aspekt der Heterogenität der einer Markt zugehörigen Unternehmen in den industrieökonomischen Betrachtungen der Markteintrittsbarrieren zu wenig Berücksichtigung findet. Das Konzept der Strategischen Gruppen<sup>231</sup> trägt diesem Umstand Rechnung. Dabei ist eine "Strategische Gruppe" als "die Gruppe der Unternehmen in einer Branche, die dieselbe oder eine ähnliche Strategie verfolgen"<sup>232</sup> definiert. Das Zustandekommen Strategischer Gruppen kann unterschiedliche Ursachen haben, die u.a. mit den jeweiligen Stärken und Schwächen eines Unternehmens verbunden sind; sind die Gruppen aber gebildet, lassen sich strategisch relevante Gemeinsamkeiten innerhalb einer Gruppe feststellen, die sich in der jeweiligen Wettbewerbsstrategie äußern.

Strategieunterschiede können ihrerseits zu marktinternen Unterschieden bei der Bedeutung der strukturellen Markteintrittsbarrieren führen. Wenn sich für jede einzelne Strategische Gruppe unterschiedlich relevante Eintrittsbarrieren identifizieren lassen, dann schützen sie das Unternehmen nicht nur vor dem Markteintritt von marktfremden Unternehmen, sondern verhindern auch, je nach Höhe, den Wechsel marktinterner Konkurrenten aus anderen Strategischen Gruppen. Die Überwindung dieser Barrieren wird, da es sich nicht alleine um einen Eintritt in einen neuen Markt, sondern auch um einen Wechsel innerhalb eines Marktes handelt, auch als *Mobilitätsbarriere* bezeichnet.<sup>233</sup>

---

<sup>231</sup> Vgl. Porter (1997), S.177ff.

<sup>232</sup> Porter (1997), S.177. Porter macht die Identifikation der Wettbewerbsstrategie eines Unternehmens an 13 strategischen Dimensionen (u.a. Markenidentifikation, Wahl des Vertriebswegs, Preispolitik und vertikale Integration) fest. Unterschiede in den strukturellen Markteintrittsbarrieren wirken sich auf die Wettbewerbsstrategien aus, so daß sich über die Gemeinsamkeiten in den Wettbewerbsstrategien die verschiedenen Gruppen identifizieren lassen. vgl. Porter (1997), S.174ff.

<sup>233</sup> Der Begriff der Mobilitätsbarriere geht auf einen Aufsatz von Caves und Porter (1977) zurück, vgl. Caves; Porter (1977), S.241ff. Unter den Begriff der Mobilitätsbarrieren fallen auch die erst im weiteren Verlauf der Arbeit noch erläuterten Marktaustrittsbarrieren.

Das Konzept der Strategischen Gruppen hat wesentliche Bedeutung für die Form des Markteintritts: Die Entscheidung hierzu ist nun nicht mehr eine einfache Ja/Nein-Entscheidung, vielmehr muß der Newcomer sich darüber klar werden, welche Strategische Gruppe er auswählen soll. Darüber hinaus bietet sich ihm die Möglichkeit, den Marktzutritt über den Umweg einer weniger gut geschützten Strategischen Gruppe zu versuchen, um dann später die von ihm eigentlich anvisierte Gruppe zu betreten. Dieser "schrittweise" Markteintritt kann sinnvoll sein, um das Eintrittsrisiko zu verringern, und/oder um die Gesamtkosten für die Überwindung der Mobilitätsbarriere niedrig zu halten. Dies geht insbesondere dann, wenn z.B. durch learning by doing Kostenvorteile erzielt werden können. Für die etablierten Unternehmen kann das bedeuten, daß gegebenenfalls Investitionen in die Mobilitätsbarrieren lohnend werden, um Eintritte aus der „Übergangsgruppe“ zu verhindern.

Nachdem bisher auf die grundlegenden marktinternen Charakteristika eingegangen wurde, sollen im folgenden die dem Markt vor- bzw. nachgelagerten Produktionsstufen behandelt werden. Für die Beurteilung der Bedeutung ökonomischer Charakteristika eines Marktes ist es dabei wesentlich, die Verhandlungsstärke der Lieferanten- bzw. Käufermärkte deutlich zu machen, um den ökonomischen Einfluß letzterer auf die Rentabilität und damit die Attraktivität ersterer für potentielle Newcomer identifizieren zu können.

#### 4 Die Verhandlungsmacht der Lieferanten

Für die Rentabilität der Unternehmen im betrachteten Markt ist die Verhandlungsstärke der Lieferanten ein wesentliches Kriterium. Die beiden grundlegenden Einflußfaktoren, auf welche sich etwaige Strategien der Lieferanten beziehen können, sind Preis und Qualität der zu liefernden Ware.

Nach PORTER besitzen die Lieferanten unter folgenden Voraussetzungen eine hohe Verhandlungsmacht:<sup>234</sup>

1. Die Lieferantengruppe ist stärker konzentriert, als die Markt, an die sie verkauft; in diesem Fall kann unterschieden werden zwischen Angebotsoligopolen oder Angebotsmonopolen. In solchen Fällen kommt es unter bestimmten Voraussetzungen, aufgrund von Marktmacht, zu entsprechenden Preisforderungen der Lieferanten. Ähnliches gilt auch, wenn innerhalb der Lieferantengruppe nur wenige Unternehmen den Markt beherrschen.<sup>235</sup>
2. Sehr eng mit der Problematik des Angebotsmonopols oder -oligopols ist die Frage der Substituierbarkeit des angebotenen Vorproduktes verbunden. In dem Maße, in dem die Substitution durch andere Vorprodukte nicht möglich ist, steigt die Marktmacht der Lieferanten. Und nur in dem Fall, daß es keine Substitute gibt und somit auch die Zurechnung ähnlicher Güter zum Lieferantenmarkt entfällt, kann von einem echten Angebotsmonopol/-oligopol gesprochen werden.
3. Die Lieferantengruppe kann glaubhaft mit einer Vorwärtsintegration drohen. Der Vorteil der Angliederung nachgelagerter Produktions-

---

<sup>234</sup> Vgl. Porter (1997), S.54ff.

<sup>235</sup> Das Problem des vertikalen Machtmißbrauchs wird u.a. auch im deutschen Wettbewerbsrecht aufgegriffen, vgl. §§ 15 und 25II GWB.

oder Handelsstufen liegt insbesondere in der Ersparnis der schon erwähnten Transaktionskosten, welche bei der Aufnahme von Vertragsbeziehungen, den Vertragsverhandlungen und den Vertragserfüllungen anfallen. Die Transaktionskosten werden durch die Integration der nachgelagerten Stufe zwar eingespart. Um allerdings einen vollständigen Überblick über die Auswirkungen der Integration auf die Kosten zu bekommen, muß den Einsparungen der zusätzliche Organisationsaufwand gegenüber gestellt werden.

4. Das Produkt des Lieferanten ist für den Abnehmer ein wichtiger Input. Die Bedeutung des Inputs kann sich auf einen reibungslosen Produktionsablauf oder die Qualität des Produktes beziehen. Williamson hat diese Verbindung zwischen Lieferanten und Abnehmern in Bezug auf die transaktionskostenminimierende Integrationsform untersucht; hier spielt insbesondere die strategische Bedeutung der Vorleistung eine entscheidende Rolle.
5. Die Markt ist als Kunde für die Lieferanten relativ unwichtig. Wenn die Lieferanten eine Vielzahl von verschiedenen Abnehmermärkten haben und der Anteil des hier untersuchten Marktes am Gesamtumsatz der Lieferanten ist relativ gering, dann werden die Lieferanten versuchen, ihre Marktmacht gegenüber den Abnehmern auszunutzen.
6. Als Lieferanten werden in der Regel zwar Unternehmen verstanden, allerdings gilt gerade für die hier zu analysierenden Märkte, daß insbesondere Arbeitskräfte als Inputlieferanten tätig und in der Lage sind, u.a. aufgrund ihrer Qualifikation ihre Lohnforderungen in bestimmten Fällen entsprechend hoch ansetzen zu können.
7. Die Produkte der Lieferanten sind stark differenziert bzw. ein Wechsel zu einem anderen Lieferanten ist, aufgrund der Spezifität der Leistung, für das nachfragende Unternehmen mit hohen Umstellungskosten verbunden. Wie schon unter Punkt 4 erwähnt, kann

die Frage der Spezifizierung der Leistung nicht nur für den Abnehmer, sondern auch für den Lieferanten gelten. Unter der dort beschriebenen Voraussetzung kann es dem einzelnen Lieferanten gelingen, abhängig von der Höhe der Umstellungskosten, Preisforderungen durchzusetzen, die über denen bei vollkommener Konkurrenz liegen. Erst wenn die Summe aus Preis des Produktes bei anderen Lieferanten und Umstellungskosten kleiner ist als dieser Quasi-Monopolpreis, wird der Abnehmer einen neuen Lieferanten bevorzugen.

Zusammenfassend kann hier festgehalten werden, daß die Attraktivität des Marktes für Newcomer mit zunehmender Verhandlungsmacht der Lieferanten sinkt.

## **5 Die Verhandlungsmacht der Käufer**

Die Bedingungen, welche die Verhandlungsstärke der Lieferanten bestimmen, lassen sich spiegelbildlich auch auf die Käufer anwenden.<sup>236</sup> Auch hier spielen im wesentlichen die zu erzielende Qualität des Produkts und der verlangte Preis die entscheidende Rolle:

1. Die Marktstruktur bei den Käufern ist hochkonzentriert, bzw. die Käufergruppe hat einen großen Anteil an den Gesamtumsätzen der Verkäufer. In diesen Fällen liegen Nachfragemonopole bzw. -oligopole vor. Die schon im vorangegangenen Abschnitt 4 unter 1. aufgeführten Merkmale gelten entsprechend: Die Unternehmen können sich auf dieser Stufe bezüglich ihres Verhaltens einerseits absprechen. Andererseits ist der Anteil der einzelnen Unternehmen am Absatz der vorgelagerten Stufen, mithin die Abhängigkeit der letzteren von den ersteren, relativ hoch.

---

<sup>236</sup> Vgl. Porter (1997), S.50ff.

2. Die Produkte, welche die Käufergruppe von dem Markt bezieht, bilden einen signifikanten Anteil an den Gesamtkosten oder -käufen der Gruppe. In diesem Fall reagiert die Käufergruppe sehr viel preisempfindlicher, und die Suche nach Substituten wird relativ kostengünstiger. Unter der Voraussetzung, daß es sich bei dem Lieferantenmarkt um einen funktionsfähigen Markt handelt, kann der Käufer seine Preisempfindlichkeit auch an den Lieferantenmarkt weitergeben und entsprechend neue Anbieter für seine benötigten Inputs suchen.
3. Die Produkte, welche die Käufer vom Markt beziehen, sind standardisiert bzw. nicht differenziert. In einem solchen Fall gelingt es dem Anbieter nicht, eine Situation monopolistischer Konkurrenz aufbauen zu können und damit höhere Preise einfordern zu können, da die Käufer immer einen neuen Lieferanten für den notwendigen Input finden.
4. Eng mit der fehlenden Differenzierung oder Spezifität von Produkten sind die Umstellungskosten verbunden. Wenn Produkte standardisiert sind, finden keine speziellen Anpassungen von anderen Produktionsfaktoren (Maschinen, Wissen,..) statt, so daß diese Produktionsfaktoren beliebig für die Weiterverarbeitung von Inputs anderer Anbieter genutzt werden können, ohne daß Umstellungskosten anfallen.
5. Die Gewinne der Käufer sind niedrig. Mit geringen Gewinnen sind die Käufer gezwungen, ihre Kosten zu senken und damit Druck auf die vorgelagerten Stufen auszuüben. Dies geschieht im wesentlichen, indem Preiszugeständnisse verlangt werden.
6. Die Käufer können glaubwürdig mit Rückwärtsintegration drohen. Diese Drohung wird dann besonders glaubwürdig, wenn z.B. vorab schon eine partielle Integration stattgefunden hat. In diesem Fall besitzen die Käufer Kenntnisse über die jeweiligen Kostenstruktu-

ren, wodurch sich ihre Verhandlungsposition stärkt. Auch hier gelten wieder die schon weiter oben angeführten Bemerkungen bezüglich der Ursachen für vertikale Integration.

7. Das Marktprodukt ist für die Qualität oder Leistung des Produkts, das die Käufer herstellen, unerheblich. Hier ist die Preiselastizität der Nachfrage relativ hoch und es kommt unter bestimmten Voraussetzungen leichter zur Substitution. Für die Qualität und Attraktivität des Programms eines Programmveranstalters ist beispielsweise eine Produktion aus einer wenig zuschauerattraktiven Sportart relativ unerheblich, entsprechend hoch ist hier die Verhandlungsmacht der Programmveranstalter. Bei anderen Sportarten, wie Fußball, Tennis oder Motorsport ist die Preiselastizität der Nachfrage der Programmveranstalter aufgrund der Bedeutung für die Qualität des Programms relativ gering, so daß in diesen Fällen entsprechende Zahlungsforderungen der vorgelagerten Markt durchgesetzt werden können.
8. Der Käufer ist vollständig über Nachfrage, Marktpreise oder Kosten auf dem vorgelagerten Markt informiert. Bei vollständiger Information kann der Käufer diese in Verhandlungen mit den Verkäufern abhängig von den vorab erwähnten Voraussetzungen dazu nutzen, entsprechenden Einfluß auf die Preisgestaltung zu nehmen. Dies kann so weit gehen, daß der Verkäufer gezwungen ist, auf dem Preisniveau der vollständigen Konkurrenz, also zu seinen Grenzkosten, zu verkaufen.

Auch in diesem Abschnitt kann abschließend festgehalten werden, daß die Attraktivität des Marktes mit zunehmender Verhandlungsmacht der Abnehmer steigt.

In Tabelle 3 sind die einzelnen Ergebnisse der vorangegangenen Abschnitte des Kapitels V noch einmal zusammengefaßt:

**Tabelle 3:** Attraktivität eines Marktes in Abhängigkeit von den fünf Wettbewerbskräften

<b>Wettbewerbskräfte</b>		<b>Die Attraktivität des Marktes ist für Newcomer um so größer,</b>
Ersatzprodukte und –dienste		je geringer die Zahl aktueller und potentieller Ersatzprodukte ist
Marktinterner Wettbewerb	Konzentrationsrate	je geringer die Rivalität der Unternehmen
	Marktphase	wenn sich der Markt in einer Einführungs- oder Wachstumsphase befindet
	Produktdifferenzierung	je größer die Möglichkeiten der Produktdifferenzierung
	Heterogenität der Wettbewerber	je geringer die Heterogenität
	Marktaustrittsbarrieren	je geringer die Marktaustrittsbarrieren
Bedrohung durch neue Konkurrenten		je höher die Markteintrittsbarrieren
Verhandlungsmacht der Lieferanten		je geringer die Verhandlungsmacht der Lieferanten
Verhandlungsmacht der Käufer		je geringer die Verhandlungsmacht der Käufer

Quelle: Eigene Darstellung.

Das in diesem Kapitel VI dargestellte Instrumentarium wird nun verwandt, um die beiden Märkte, zum einen den Markt des Spielfilms und zum anderen den Markt für Programme, entsprechend ihrer Attraktivität für potentielle Anbieter zu untersuchen und damit die in Kapitel I gestellte Frage des „ob“ des Markteintritts beantworten zu können. Bezugnehmend auf die Einbettung der Markteintrittsproblematik in eine SWOT-Analyse, wie in Kapitel V dargestellt, kann hier aber lediglich eine Analyse der externen Faktoren (vgl. Abbildung 15) durchgeführt werden. Die darüber hinaus notwendige Analyse interner Faktoren kann nur unternehmensindividuell stattfinden.