

Betriebswirtschaftliche Schriften

Heft 163

Marktrevolutionen in Schlummernden Märkten

Von

Christoph Ballin



Duncker & Humblot · Berlin

DOI <https://doi.org/10.3790/978-3-428-51783-1>

Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-16 13:54:04
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

CHRISTOPH BALLIN

Marktrevolutionen in Schlummernden Märkten

Betriebswirtschaftliche Schriften

Heft 163

Marktrevolutionen in Schlummernden Märkten

Von

Christoph Ballin



Duncker & Humblot · Berlin

Die Sozial- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
der Otto-Friedrich-Universität Bamberg hat diese Arbeit im Jahre 2004
als Dissertation angenommen.

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in
der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Alle Rechte vorbehalten
© 2005 Duncker & Humblot GmbH, Berlin
Fremddatenübernahme und Druck:
Berliner Buchdruckerei Union GmbH, Berlin
Printed in Germany

ISSN 0523-1035
ISBN 3-428-11783-2

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 ☺

Internet: <http://www.duncker-humblot.de>

Inhaltsverzeichnis

Teil A

Einleitung	13
-------------------	----

1. Gegenstandsbereich und Problemhintergrund	13
2. Zielsetzung der Arbeit	15
3. Vorgehensweise	16

Teil B

Konstituierende Merkmale von Marktrevolutionen	18
---	----

1. Der politisch-gesellschaftliche Revolutionsbegriff als Ausgangspunkt für die Bestimmung von Marktrevolutionen	18
1.1 Begriffsgeschichte	18
1.2 Elemente von Revolutionsdefinitionen	20
2. Das Element der Machtübernahme als Ergebnismerkmal von Marktrevolutionen	24
2.1 Operationalisierung der Machtübernahme in Märkten über Marktanteils- und Marktwertveränderungen	24
2.2 Machtindikator Marktanteil	34
2.3 Machtindikator Marktwert	35
2.4 Die Marktrevolution in Fallbeispielen – Operationalisierung der Machtübernahme in der Literatur	41
3. Das Element des Neubeginns als Ergebnismerkmal von Marktrevolutionen	46
3.1 Neubeginn auf Ebene der Marktmodelle	46
3.1.1 Operationalisierung des Neubeginns in Märkten über die Veränderung von spezifizierenden, explanatorischen und praktisch-normativen Marktmodellen	46

3.1.2 Zentrale spezifizierende Marktmodelle	52
3.1.3 Zentrale explanatorische Marktmodelle	54
3.1.4 Zentrale praktisch-normative Marktmodelle	63
3.1.5 Die Marktrevolution in Fallbeispielen – Veränderungen der Marktmodelle in der Literatur	73
3.2 Neubeginn auf Unternehmensebene: Veränderung der Geschäftsmodelle	77
3.2.1 Operationalisierung des Neubeginns in Unternehmen über die Verän- derung von Strategien, Ressourcen und Erfolgspotenzialen	77
3.2.2 Die Strategische Planung vor dem Hintergrund des Neubeginns	79
3.2.3 Die Ressourcenausstattungen der Marktteilnehmer vor dem Hintergrund des Neubeginns	81
3.2.4 Erfolgspotenziale vor dem Hintergrund des Neubeginns	86
3.2.5 Die Marktrevolution in Fallbeispielen – Veränderungen der Geschäfts- modelle in der Literatur	90
3.3 Fazit – Ergebnismerkmale von Marktrevolutionen	93
4. Das Element der Überwindung von Spannungen als Ablaufmerkmal von Marktrevolutionen	96
4.1 Operationalisierung der Überwindung von Spannungen als Resynchronisierung von Marktchancen und Marktmodellen	96
4.2 Resynchronisierung von Marktchancen und Marktmodellen	97
4.3 Ursachen des Verlustes von Synchronität zwischen Marktchancen und Markt- modellen	101
<i>Teil C</i>	
Schlummernde Märkte – Entstehung einer revoutionären Ausgangslage	113
1. Fokussierung der Suche nach den Ursachen Schlummernder Märkte	113
1.1 Fokus auf kollektiven Irrtum als Ursache der Inadäquanz verbreiteter Markt- modelle	113
1.2 Auswahl theoretischer Modelle zur Erklärung kollektiven Irrtums	122
2. Theoretische Grundlagen – Modelle zur Erklärung von kollektiven Irrtümern und Fehlentscheidungen	132
2.1 Das Groupthink-Modell von Janis (1972 & 1982)	132

2.1.1 Grundzüge des Groupthink-Modells	132
2.1.2 Erweiterung des Modells durch Hart und Modellkritik	140
2.2 Das Entscheidungsautismus-Modell von Schulz-Hardt (1997)	143
2.2.1 Dissonanztheoretische Grundlagen des Modells	143
2.2.2 Die Dissonanztheorie als Basis eines Erklärungsansatzes defektiver Gruppenentscheidungen	150
2.2.3 Der vermittelnde Mechanismus im Entscheidungsautismus-Modell	152
2.2.4 Abdeckung der Groupthink-Symptome durch das Entscheidungsautismus-Modell	153
2.2.5 Behandlung der Groupthink-Entscheidungsdefekt-Symptome im Entscheidungsautismus-Modell	155
2.2.6 Ableitung der Treiber monopolistischer Präferenz – Revision der Groupthink-Vorbedingungen	157
2.2.7 Das Modell des Entscheidungsautismus im Überblick	161
3. Ursachen der Entstehung Schlummernder Märkte	164
3.1 Beitrag des Entscheidungsautismus-Modells für die Erklärung Schlummernder Märkte	164
3.2 Einflussfaktoren auf die fehlende Wahrnehmung Marktmodell-konträrer Informationen durch die Marktakteure	166
3.2.1 Geringe Wettbewerbsneigung als Ursache fehlender Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen	166
3.2.2 Ursachen geringer Wettbewerbsneigung	169
3.2.3 Geringe Wahrnehmungsfähigkeit als Ursache fehlender Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen	187
3.2.4 Indikatoren mangelnder Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen	192
3.3 Entstehung homogener Präferenzen der Marktakteure bezüglich der Bewertung Marktmodell-konträrer Informationen	201
3.3.1 Entstehung von Dissonanz im Rahmen der Abwägung konkurrierender Marktmodelle	201
3.3.2 Gleichrichtung von Präferenzen aufgrund kognitiver Einflussfaktoren	206
3.3.3 Gleichrichtung von Präferenzen aufgrund emotional-motivationaler Einflussfaktoren	215

3.4 Verstärkung homogener Präferenzen in einer Gruppe – gleich richtende soziale Einflussfaktoren	222
3.5 Zusammenfassung – die Entstehung Schlummernder Märkte	227
4. Fallbeispiele	230
4.1 Die Revolution des Optikmarktes durch Günter Fielmann und die Fielmann AG	230
4.2 Ahorn-Grieneisen schickt sich an, den Bestattungsmarkt zu revolutionieren	237
<i>Teil D</i>	
Schluss	250
1. Möglichkeiten zur Überprüfung des Modells	250
2. Fazit	251
Quellen- und Literaturverzeichnis	258
Stichwortverzeichnis	273

Abbildungsverzeichnis

Abb. B-1:	Elemente des Revolutionsbegriffs	22
Abb. B-2:	Operationalisierung von Marktmacht	33
Abb. B-3:	Marktwertermittlung – Gesamtbewertungsverfahren	38
Abb. B-4:	Feststellung revolutionärer Machtübernahme anhand Marktanteilsentwicklungen – Britannica Beispiel	43
Abb. B-5:	Feststellung von Machtübernahmen anhand von Marktwertveränderungen	44
Abb. B-6:	Marktführerschaft Fielmann	45
Abb. B-7:	Klassifikation von Marktmodellen nach Modellzielen	51
Abb. B-8:	Explanatorische Marktmodelle	58
Abb. B-9:	Abdeckung des Marktgeschehens durch verbraucherpanelbasierte Modelle (Beispiel GfK)	62
Abb. B-10:	Systematisierung von Studien zur Erfolgsfaktoren-Forschung	68
Abb. B-11:	Systematisierung von Vorgehensmodellen	71
Abb. B-12:	Strategiekonzept der Design School	80
Abb. B-13:	Bewertung von Ressourcen	85
Abb. B-14:	Erfolgspotenzialkonzept nach Gälweiler	87
Abb. B-15:	Zyklus eines Wettbewerbsvorteils	89
Abb. B-16:	Revolutionsmerkmale auf der Ebene der Geschäftsmodelle in der Automobilindustrie	93
Abb. B-17:	Anatomie der Marktrevolution	95
Abb. B-18:	Wettbewerbsprozess und -konstellationen	98
Abb. B-19:	Revolutionsphasen	99
Abb. B-20:	Ablaufmodell der Revolution	102

Abb. B-21:	Typologie der Quellen revolutionärer Veränderungen	110
Abb. B-22:	Übertragene Elemente des Revolutionsbegriffs	111
Abb. C-1:	Fokussierung der Analyse Schlummernder Märkte	118
Abb. C-2:	Theorien des Irrtums und ihre Verwendung zur Erklärung Schlummernder Märkte	130
Abb. C-3:	Das Groupthink-Modell von Janis (1982)	134
Abb. C-4:	Dissonanzreduktion im Entscheidungsprozess	149
Abb. C-5:	Übersicht Entscheidungsautismus-Symptomatik	154
Abb. C-6:	Ableitung von Entscheidungsprozess-Symptomen	156
Abb. C-7:	Vorbedingungen monopolistischer Präferenz	160
Abb. C-8:	Übersicht Entscheidungsautismus-Modell	163
Abb. C-9:	Einflussfaktoren der Entstehung Schlummernder Märkte	165
Abb. C-10:	Einflussfaktoren der Entstehung Schlummernder Märkte – fehlende Wahrnehmung relevanter Informationen	168
Abb. C-11:	Das Branchenstrukturmodell	172
Abb. C-12:	Einflussfaktoren geringer Markteintrittsgefahr	175
Abb. C-13:	Möglichkeiten der Entstehung geringer Rivalität der Wettbewerber	184
Abb. C-14:	Einflussfaktoren geringer Wettbewerbsneigung	186
Abb. C-15:	Mangelnde Fähigkeiten zur Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen	191
Abb. C-16:	Indikatoren mangelnder Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen	193
Abb. C-17:	Informationssammlung zu Zwecken der Marktmodellierung	195
Abb. C-18:	Defizite der Erhebung Marktmodell-relevanter Informationen – Indikatoren am Erhebungsprozess	196
Abb. C-19:	Defizite der Erhebung Marktmodell-relevanter Informationen – Indikatoren in den Marktmodellen	199
Abb. C-20:	Defizite der Erhebung Marktmodell-relevanter Informationen – Indikatoren in den Marktmodellen (Forts.)	200

Abb. C-21:	Einflussfaktoren der Entstehung Schlummernder Märkte – Homogenität individueller Präferenzen	201
Abb. C-22:	Dissonanztheoretische Darstellung der Herausforderung akzeptierter Marktmodelle	204
Abb. C-23:	Entscheidungsmodell zur Ableitung der Einflussfaktoren kognitiver Unterstützung	207
Abb. C-24:	Kognitive Einflussfaktoren auf die Entstehung gleich gerichteter Marktmodell-Präferenzen	214
Abb. C-25:	Unbestimmtheit	217
Abb. C-26:	Emotional-motivationale Einflussfaktoren auf die Entstehung gleich gerichteter Marktmodellpräferenzen	221
Abb. C-27:	Einflussfaktoren der Entstehung Schlummernder Märkte – Gefahr der Entstehung Schlummernder Märkte	222
Abb. C-28:	Einflussfaktoren auf die Verfestigung homogener Präferenzen in Gruppen	224
Abb. C-29:	Fazit – Die Entstehung Schlummernder Märkte	229
Abb. C-30:	Hohe Bereitschaft zur Vorsorge für die eigene Bestattung in allen Altersklassen	240
Abb. C-31:	Langes Zeitfenster zur Ansprache potenzieller Vorsorgekunden	241
Abb. D-1:	Übung	255
Abb. D-2:	Lösungen	256

Teil A

Einleitung

1. Gegenstandsbereich und Problemhintergrund

Die Darstellung von Marktdynamik in der Literatur erweckt vielfach den Eindruck, die Veränderung von Märkten vollziehe sich vornehmlich als eine Abfolge von Revolutionen. Da wird von der zweiten Revolution in der *Automobilindustrie* berichtet, von einer Revolution im *Buchhandel* und gleich von mehreren Revolutionen auf dem *Computermarkt*. Der *Strommarkt* durchläuft anscheinend eine Revolution, ebenso wie das *Fernsehen*, der *Health Care* Sektor oder der Markt für *gentechnische* Produkte. Von Revolutionen durch das *Internet* wird berichtet und von ihrem Ausbleiben. Der *japanische Einzelhandel* hat eine Revolution scheinbar bereits durchlaufen, während sie den globalen *Kapitalmärkten* erst noch bevorsteht.¹

In weit über 1.000 Publikationen wird der Begriff „Revolution“ benutzt, um die Veränderung eines Marktes zu beschreiben.² In vielen Fällen dürfte die Begriffswahl eine Frage der Rhetorik sein, die der Vermarktung der Publikation dienen soll. Von der rhetorischen Verwendung des Revolutionsbegriffes abgesehen, ist es nur zu verständlich, dass Marktakteure und Marktbeobachter – täglich mit Marktdynamik in ihren verschiedensten Formen konfrontiert – versuchen, die verschie-

¹ Zur Revolution in der Automobilindustrie vgl. Womack / Jones / Roos (1991), zur Revolution im Buchhandel vgl. Spector (2000), zur Revolution in der Computerindustrie Greenwood / Jovanovic (1999), Hobijn / Jovanovic (2000) oder Sherman (1993). Zur Revolution in der elektrischen Versorgung vgl. o.V. (2000b), die Revolutionierung des Fernsehens beschreiben Hillis (2000) sowie o.V. (2000d). Zur Revolution in der Gentechnik vgl. Bhandari / u. a. (1999), im *Health-Care* Bereich dagegen Christensen / Bohmer / Kenagy (2000). Internet-Revolutionen werden u. a. von Evans / Wurster (1998) beschrieben, ihr Ausbleiben hingegen von Edgecliff-Johnson (2000) und Tweney (2001). Von einer Revolution der Kapitalmärkte berichten Young / Theys (1999). Asano (1997) beschreibt eine Revolution im japanischen Einzelhandel.

² Eine kursorische Betrachtung der rund 11.000 Treffer des Hamburger Regionalkataloges zum Thema „Revolution“ zeigt, dass rund 10% der Publikationen Revolutionen in Märkten beschreiben. Die Schätzung erscheint recht konservativ, da nur Publikationen berücksichtigt wurden, die den Terminus „Revolution“ im Titel führen. Der Großteil der in Zeitschriften veröffentlichten Aufsätze ist zudem im Regionalkatalog gar nicht erfasst. Der Subito-Katalog der deutschen Bibliotheken liefert sogar 100.000 Buchtitel, die den Terminus Revolution enthalten. Vgl. www.sub.uni-hamburg.de (Zugang Regionalkatalog über „Kataloge“ – „Regionalkatalog Hamburg“) sowie www.subito-doc.de.

denen Formen des Wandels zu unterscheiden und in Kategorien einzuordnen. Angesichts der enormen Bedeutung, die der Marktrevolutionsbegriff aus diesem Grund im Alltagssprachlichen Gebrauch besitzt, ist es an der Zeit, ihn durch einen präzisen wissenschaftlichen Begriff zu ersetzen, was bislang noch nicht geschehen ist.

In der vorliegenden Arbeit stehen aber nicht Begriffe, sondern Probleme im Vordergrund. Marktrevolutionen bergen für marketingtreibende Unternehmen immense Chancen, aber auch Gefahren. Deshalb ist es für Unternehmen wichtig, die Entstehung einer Revolution und ihre potenziellen Konsequenzen zu verstehen. Dabei stellen sich insbesondere folgende Fragen:

- Aufgrund welcher Einflüsse entstehen Marktrevolutionen?
- Welche Situationen und Märkte sind besonders anfällig für Revolutionen?
- Was muss konkret getan werden, um revolutionäre Marktchancen und Bedrohungen möglichst frühzeitig zu erkennen?
- Wodurch können Revolutionen gegebenenfalls gezielt herbeigeführt und genutzt werden?

Vielfach treffen Marktrevolutionen einen Markt in kaum vorhersehbarer Weise. Dies gilt etwa, wenn technologische Innovationen unerwartet die etablierten Branchengrundsätze und Regeln des Wettbewerbs außer Kraft setzen.³ In anderen Fällen ist es leichter möglich, auf die spezifische Anfälligkeit eines Marktes für Revolutionen zu schließen. In diesen Fällen liegen besondere Bedingungen vor, die einen Markt anfällig für eine Revolution machen. Zur Veranschaulichung dieser Bedingungen wird eine kurze Beschreibung des Charakters revolutionärer Entwicklung vorweg genommen. Zur Illustration dient dabei eine mechanische Analogie:

Eine typische Metapher für einen nicht-revolutionären Prozess stellt die Bewegung eines Wasserrades dar. Der stetige Druck des Wassers wird in eine stetige Rotation des Rades umgesetzt. In einem Presslufthammer wird dagegen der stetige Druck der Pressluft in eine ruckartige Bewegung des Hammers umgewandelt. Die wesentlichen Elemente dieses Prozesses sind der graduelle Aufbau von Veränderungsdruck und die plötzliche Entladung des Druckes bei Erreichen eines kritischen Niveaus. Dieser Ablauf kann als Metapher für einen revolutionären Prozess dienen.⁴

Diesem Schema können auch Revolutionen in Märkten folgen. Der Aufbau von Veränderungsdruck und das Fehlen seiner Entladung machen einen Markt anfällig

³ Marktakteure können sich für diesen Fall durch Berücksichtigung verschiedener Szenarien in ihrer Planung durchaus wappnen. Die konkrete Prognose derartiger Entwicklungen gestaltet sich jedoch in der Regel schwierig.

⁴ Das Beispiel stammt von Niehans (1992) S. 2, der mit Hilfe dieser Analogie Kuhns Betrachtungen über die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen illustriert.

für eine Revolution. Veränderungsdruck kann dabei vereinfachend als Anpassungsbedarf der Marktakteure an veränderte Bedingungen verstanden werden. Die Entladung des Veränderungsdruckes beschreibt dagegen die tatsächlich erfolgende Anpassungsleistung.

Um die Revolutionsanfälligkeit eines Marktes zu diagnostizieren, kann also entweder auf die Entstehung besonders starken Veränderungsdrucks abgestellt werden – etwa auf technologische Innovationen wie neue Produkte oder neue Prozesse. Oder es kann auf das Fehlen der Entladung von Veränderungsdruck abgestellt werden. Je stärker ein Markt dadurch gekennzeichnet ist, dass die Marktakteure vorhandenem Veränderungsbedarf nicht entsprechen, umso wahrscheinlicher ist es, dass der Markt die Voraussetzungen für eine Revolutionierung erfüllt. Märkte, die auf diese Weise anfällig für Revolutionen sind, werden im Folgenden als *Schlummernde Märkte* bezeichnet und stehen im Fokus dieser Arbeit.⁵

2. Zielsetzung der Arbeit

Vor dem beschriebenen Hintergrund ergeben sich für die vorliegende Arbeit zwei Zielsetzungen.

(1) Das Phänomen „Marktrevolution“ soll umfassend und allgemeingültig beschrieben und dadurch von anderen Formen der Marktveränderung abgegrenzt werden. Weiterführend sollen die Zusammenhänge analysiert werden, die zum Entstehen von Marktrevolutionen führen: der Aufbau von Veränderungsdruck und die Voraussetzungen für seine Entladung. Durch eine Systematisierung dieser Zusammenhänge sollen verschiedene Typen von Marktrevolutionen unterschieden werden können. Zur Erreichung dieser Ziele sind folgende Unterziele vorzusehen:

1. Die für die Feststellung von Marktrevolutionen relevanten Situationsvariablen sind zu ermitteln und zu operationalisieren.
2. Die für die Revolution typische Veränderung dieser Situationsvariablen ist zu beschreiben. Durch Vergleich ihrer Anfangs- und Endzustände können Ergebnismerkmale für Marktrevolutionen abgeleitet werden.
3. Der typische Verlauf von Marktrevolutionen soll herausgearbeitet werden. Hierzu sind die Entstehung und Entladung von Veränderungsdruck zu konkretisieren und hinsichtlich ihrer Wirkung auf die revolutionsrelevanten Variablen zu detaillieren. Aus der Variation dieser Variablen im Prozess der Revolution sollen Ablaufmerkmale von Marktrevolutionen abgeleitet werden.
4. Auf Basis der erarbeiteten Kenntnisse ist eine Typologie von Marktrevolutionen abzuleiten, die einen sinnvollen Ausgangspunkt für die tiefere Analyse der Ursachen von Marktrevolutionen darstellt.

⁵ Die Anregung für diese Bezeichnung verdanke ich Frau Kristina Bulle.

(2) Weiterführend wird der Versuch einer *Erklärung* für einen der abgeleiteten Revolutionstypen unternommen; nämlich für Revolutionen in *Schlummernden Märkten*. Aufbauend auf der erarbeiteten Kenntnis der zu Marktrevolutionen führenden Zusammenhänge fokussiert sich die Analyse der Entstehungsursachen Schlummernder Märkte auf das Fehlen der Entladung von Veränderungsdruck. Im Mittelpunkt steht somit die Frage, warum Marktakteure in Schlummernden Märkten den marktlichen Anpassungsbedarfen nicht entsprechen. Folgende Unterziele sind in diesem Zusammenhang vorzusehen:

1. Die Gründe, die dazu führen, dass Veränderungsdruck von den Akteuren eines Marktes nicht in Veränderung umgesetzt wird, sind zu identifizieren. Diese Gründe stellen die Symptome Schlummernder Märkte dar.
2. Ausgehend von der Symptomatik Schlummernder Märkte sollen die Bedingungen untersucht werden, die einen Markt für die Herausbildung dieser Symptome besonders anfällig machen. Es ist zu vermuten, dass Märkte, die diese Bedingungen aufweisen, eine erhöhte Wahrscheinlichkeit besitzen, in einen schlummernden Zustand zu verfallen oder sich bereits darin zu befinden.
3. Die Kenntnis der Symptome Schlummernder Märkte und der sie begünstigenden Bedingungen soll dazu dienen, Marktakteure in der Erkennung revolutionärer Chancen und Bedrohungen zu unterstützen. Sie sollen dadurch besser als in der Vergangenheit in der Lage sein, revolutionäre Chancen zu ergreifen und revolutionäre Bedrohungen abzuwehren.

Insgesamt will die Arbeit mit der Beschreibung von Marktrevolutionen, der Untersuchung ihres Ablaufs und ihrer Erklärung in einem speziellen Fall einen Beitrag zum verbesserten Verständnis der verschiedenen Formen von Marktdynamik leisten, mit denen Marktakteure allgegenwärtig konfrontiert sind.

3. Vorgehensweise

In *Teil B* steht die erstgenannte Zielsetzung der Arbeit im Mittelpunkt: die allgemeingültige Beschreibung des Phänomens „Marktrevolution“ und ihre Abgrenzung von anderen Formen der Marktdynamik. Hierzu wird eingangs der politisch-gesellschaftliche Revolutionsbegriff skizziert, der die Basis für das allgemeine Verständnis von Revolutionen bildet (Kapitel B 1). Anschließend wird anhand einzel-fallbezogener Schilderungen von Marktrevolutionen in der Literatur geprüft, welche Bedeutungsinhalte des politisch-gesellschaftlichen Revolutionsbegriffes bei seiner Übertragung auf Marktveränderungen mitübertragen werden (Kapitel B 2 bis B 5). Verschiedene Formen oder Typen von Marktrevolutionen werden bei diesem Vorgehen zunächst *nicht* unterschieden. Erst am Ende von Teil B wird auf Basis des erarbeiteten Verständnisses von Marktrevolutionen eine Typologisierung eingeführt (Kapitel B 5). Diese enthält u. a. den Typus „Marktrevolutionen in Schlummernden Märkten“, auf den dann in Teil C fokussiert werden kann.

Teil C widmet sich der Erklärung von Marktrevolutionen in Schlummernden Märkten und somit der zweiten Zielsetzung der Arbeit. Hierbei ist zu erklären, was dazu führt, dass die Akteure eines Marktes einem objektiv vorhandenen Anpassungsbedarf oder Veränderungsdruck mehr oder minder geschlossen nicht entsprechen. Aus dem grundsätzlich denkbaren Set möglicher Ursachen für dieses Phänomen wird auf kollektive Fehleinschätzungen der Marktteilnehmer bezüglich des vorhandenen Anpassungsbedarfes fokussiert (Kapitel C 1). Im Anschluss erfolgt eine Bestandsaufnahme der theoretischen Modelle, die zur Erklärung kollektiver Fehleinschätzungen infrage kommen, und eine vertiefende Diskussion zweier dieser Modelle (Groupthink-Modell und Entscheidungsautismus-Modell; Kapitel C 2). Hierauf aufbauend kann in Kapitel C 3 ein Modell entwickelt werden, das die kollektive Fehleinschätzung des Veränderungsbedarfes durch die Marktakteure und damit die Entstehung eines Schlummernden – revolutionsanfälligen – Marktes erklärt. Neben den unmittelbaren Gründen, die diese Revolutionsanfälligkeit bewirken, wird dabei auch auf die begünstigenden Faktoren einer solchen Entwicklung und auf ihre Indikatoren abgestellt. Zur Verdeutlichung der Realitätsnähe des untersuchten Phänomens schließt Teil C mit einer Darstellung zweier Fallbeispiele von Marktrevolutionen in Schlummernden Märkten (Kapitel C 4).

Teil D fasst im Anschluss wesentliche Ergebnisse der Arbeit noch einmal zusammen.

Teil B

Konstituierende Merkmale von Marktrevolutionen

1. Der politisch-gesellschaftliche Revolutionsbegriff als Ausgangspunkt für die Bestimmung von Marktrevolutionen

1.1 Begriffsgeschichte

Der Begriff „Marktrevolution“ ist intuitiv verständlich. Er impliziert eine bestimmte Form von Wandel im Markt: einen Wandel, der nicht graduell ist, sondern tief greifend, nicht punktuell, sondern flächendeckend, nicht allmählich, sondern abrupt. Die Ursache für dieses spontane Begriffsverständnis liegt in der allgemeinen Kenntnis dessen, was der Revolutionsbegriff im politisch-gesellschaftlichen Kontext bezeichnet. Geprägt insbesondere durch die Französische Revolution und die Russische Oktoberrevolution, wurde der Begriff in den vergangenen Jahrzehnten auf die verschiedensten Bereiche übertragen und ist dadurch tief in die Umgangssprache eingedrungen.¹

Ursprünglich stammt der Revolutionsbegriff allerdings nicht aus der politischen Theorie, sondern aus der Astronomie, wo er das erste Mal im sechzehnten Jahrhundert bei Kopernikus auftaucht: ² In Abgrenzung gegenüber der Rotation, die die Drehung eines Himmelskörpers um sich selbst bezeichnet, beschreibt die Revolution die Umdrehung eines Himmelskörpers um einen anderen Himmelskörper, wie z. B. die Drehung der Erde um die Sonne.

In das politische Vokabular wurde der Begriff erst in der späten Renaissance aufgenommen.³ Analog zur schicksalhaften, für Menschen unabänderlichen Bewegung der Himmelskörper lag dem Bedeutungstransfer die Auffassung zugrunde, dass Gesellschaften politische Herrschaftsformen zwangsläufig in einer bestimmten Abfolge durchlaufen müssten, bis sie wieder an ihrem natürlichen Ausgangs-

¹ U.a. in die Geologie und die Wissenschaftstheorie. Die Verwendung des Begriffes in der Alltagssprache illustriert sein Gebrauch in der Werbung oder beim Kartenspiel (Solospiel im Skat; wie Null Ouvert Hand mit der zusätzlichen Möglichkeit für die Gegenspieler, ihre Karten untereinander einzusehen und auszutauschen; Wert: 92 Punkte).

² Zuerst in seinem Werk *De revolutionibus orbium coelestium*, gedruckt in Nürnberg 1543; zit. nach Arendt (1963) S. 50.

³ Vgl. Johnson (1971) S. 16.

punkt angelangt sind; eine Auffassung, die in antiken Vorstellungen eines unendlichen Kreislaufs von Natur und Geschichte wurzelt.⁴ Die *Glorious Revolution* (England 1688/89), die den Revolutionsbegriff im politischen Sprachgebrauch etablierte, war insofern paradoxerweise keine Revolution im heutigen Sinne, sondern eine Restauration (der Königsgewalt).⁵

Der moderne Revolutionsbegriff unterscheidet sich maßgeblich von diesem Verständnis. Vornehmlich von der Französischen Revolution von 1789, dem Marxismus sowie der Russischen Revolution von 1917 geprägt, ist das Element der per-sevierenden, zyklusartigen Veränderung aus dem Bedeutungsinhalt der Revolution verschwunden. An seine Stelle trat die Plötzlichkeit der Veränderung, die Gewalt des Umbruchs, seine Illegalität, seine umfassenden Auswirkungen auf Institutionen, Sozialstrukturen, Ideologien, Eigentumsverhältnisse und Elitezusammensetzung einer Gesellschaft.⁶

Diese Umdeutung des Revolutionsbegriffes und seine Bedeutung im politischen Sprachgebrauch waren wegbereitend dafür, dass der Revolutionsbegriff neben dem Evolutionsbegriff metaphorisch als prominenteste Form des Wandels in die Fach- und Umgangssprache eingedrungen ist.⁷ Zu den bekanntesten Adaptionen zählt die Abhandlung von Thomas Kuhn über die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen. Kuhn argumentiert und belegt anhand zahlreicher Beispiele, dass sich der wissenschaftliche Prozess der Erkenntnisgewinnung nicht als eine bruchlos fortschreitende Entwicklung aufeinander aufbauender Ereignisse darstellt, sondern als ein Prozess voller Diskontinuitäten, Sackgassen und Trendbrüche. Die Geschichte der Wissenschaft ist für Kuhn deshalb eine Geschichte wissenschaftlicher Revolutionen.⁸ Bei der von Kuhn getroffenen Abgrenzung von revolutionären und evolutionären Entwicklungen – einem Problem, vor dem auch die Analyse von Marktrevolutionen steht – handelt es sich übrigens nicht um ein Problem der politischen Revolutionstheorie. Im politischen Sprachgebrauch ist der Revolutionsbegriff insbesondere gegenüber Staatsstreich, Sezessionen und Revolten abzugrenzen, aber nicht gegenüber Evolutionen. Dennoch sind die Ansätze, den politisch-gesellschaftlichen Revolutionsbegriff auf den Punkt zu bringen, für die Abgrenzung zwischen revolutionären und evolutionären Entwicklungen hilfreich.

⁴ Insbesondere Platon, Polybios, Cicero, vgl. Wassmund (1978) S. 24 f.

⁵ Vgl. Wassmund (1978) S. 25.

⁶ Als Vorläufer dieses Verständnisses von Revolutionen kann Aristoteles angesehen werden, der in dem Verlangen nach Gleichheit bzw. nach Ungleichheit die Ursache für politische Instabilität und Aufstände sah. Vgl. Johnson (1971) S. 15 f.

⁷ Ebenso wie der Revolutionsbegriff geht auch der Evolutionsbegriff auf das Verständnis von Wandel der antiken Philosophie zurück. Neben der Kreislaufbewegung, die den Revolutionsbegriff prägte, kennt diese als zweites wesentliches Modell der stetigen Entwicklung die allmähliche, bruchlose Fortentwicklung. Dieses Modell, das eng mit dem Fortschrittsgedanken verbunden ist, wurde im Rahmen der Biologie zu einer detaillierten Theorie ausgebaut. In nahezu allen sozialwissenschaftlichen Disziplinen findet sich eine Fülle versteckter und offener Anleihen an diese Theorie. Vgl. Röpke (1977) S. 64.

⁸ Vgl. Kuhn (1973) insbesondere S. 68–110.

1.2 Elemente von Revolutionsdefinitionen

Die genaue Bestimmung des politisch-gesellschaftlichen Revolutionsbegriffes birgt einige Schwierigkeiten, da die Revolution kein für sich allein stehendes politisches Phänomen ist. Zu Revolutionen tragen Faktoren aus allen gesellschaftlichen Bereichen bei. Zur Begriffsbestimmung haben deshalb neben der politischen Theorie auch andere wissenschaftliche Disziplinen, wie Psychologie, Soziologie, Ökonomie, Geschichtswissenschaft und Philosophie, beigetragen. Die dabei entstandenen, verschiedenen Schulen der Revolutionsforschung unterscheiden sich zum Teil erheblich (insbesondere „bürgerliches“ und „marxistisches“ Revolutionsverständnis). Um einen Ausgangspunkt für das Verständnis von Marktrevolutionen zu schaffen, ist es jedoch nicht nötig, die verschiedenen Revolutionstheorien vorzustellen und ihre Unterschiede herauszuarbeiten. Stattdessen sollen im Folgenden die wesentlichen Dimensionen des Revolutionsbegriffes mit ihren zentralen Merkmalen vorgestellt werden. Die unterschiedlichen Dimensionen des Revolutionsbegriffes lassen sich dazu schematisch in vier Gruppen gliedern:⁹ (1) politisch-juristische, (2) philosophisch-ideologische, (3) soziologisch-historische und (4) ökonomisch-psychologische Dimension.

(1) Werden Revolutionen unter dem Aspekt ihrer *politisch-juristischen* Dimension betrachtet, dann steht das Moment der illegalen und gewalttätigen Machtübernahme im Vordergrund. Um Revolutionen handelt es sich, „... wenn eine Gruppe von Rebellen illegal und/oder mit Gewalt der regierenden Elite ihre Herrschaftspositionen streitig macht.“¹⁰ Der Umsturz der bestehenden politischen Ordnung bezieht sich hierbei nicht allein auf einen Wechsel der Regierung und einen Austausch der Eliten. Wesentlich für die Revolution ist darüber hinaus ein Wechsel der Verfassung und eine Unterbrechung der Kontinuität des Rechtssystems. Revolutionstypisch ist es, dass das Recht von heute zum Unrecht von morgen und das Unrecht von heute zum Recht von morgen werden kann.¹¹ Auch die Dauer der Revolution wird an der Machtübernahme festgemacht. In der Revolutionsforschung sieht man den Zeitpunkt, in dem das Machtmonopol des Staates effektiv bedroht ist, als den Beginn der Revolution an, während die Wiederherstellung des Machtmonopols den Endpunkt der Revolution markiert.¹²

(2) *Philosophisch-ideologisch* gesehen, schaffen Revolutionen immer etwas grundlegend Neues. Die Merkmale der Gewalt, des Wechsels oder des Umsturzes sind aus dieser Perspektive für eine Bestimmung von Revolutionen unzulänglich, da sie auch Revolten und Staatsstriche beschreiben. Aus philosophisch-ideologischer Perspektive ist das wesentliche Merkmal eines revolutionären Umbruchs sein Charakter eines Neubeginns, der den Grundstein für das Erreichen einer idea-

⁹ Vgl. Wassmund (1978) S. 36 ff.

¹⁰ Tanter/Midlarsky (1970) S. 421.

¹¹ Vgl. Dahrendorf (1974) S. 178.

¹² Vgl. Amann (1974) S. 182 f.

len Ordnung bilden soll. „In allen historischen und modernen Revolutionen findet man eine starke und bewusste Anstrengung, die gesamte Gesellschaft nach theoretischen Prinzipien umzugestalten, die von irgendeiner Vision einer idealen Ordnung, einer Ideologie herrühren.“¹³ Revolutionen intendieren daher stets eine Neubewertung zentraler Werte und das Setzen neuer Normen. Von Revolution dürfe daher nur dort gesprochen werden, „... wo dieses Pathos des Neubeginns vorherrscht und mit Freiheitsvorstellungen verknüpft ist“.¹⁴

(3) Aus *soziologisch-historischer* Perspektive stehen Ablauf und Ursachen von Revolutionen im Zentrum der Betrachtung. Nach Marx resultieren Revolutionen aus den Spannungen, die sich aus dem Fortschritt der Produktivkräfte einerseits und dem Stagnieren der Produktionsverhältnisse andererseits ergeben. Historisch sieht Marx Diskrepanzen dieser Art als Geburtshelferinnen beim Übergang von primitiveren zu höherstehenden Gesellschaftsformen an.¹⁵ Auch Johnson versteht Revolutionen als Resultat von Spannungen. Nach seiner Auffassung befinden sich Gesellschaften als Systeme routinemäßig in einem Zustand homöostatischen Gleichgewichts zwischen den Werten der Gesellschaft einerseits und ihrer Arbeitsteilung andererseits. Wenn an das System herangetragene Neuerungen nicht in dieses dynamische Gleichgewicht integriert werden können, kommt das gesellschaftliche System in ein Ungleichgewicht. Dies kann so weit führen, dass die Gesellschaft ihre Funktionen nicht mehr erfüllt. Mit zunehmender Ausprägung dieses Ungleichgewichts wird das Bemühen um die Beseitigung der Disfunktion intensiver. Gewaltanwendungen mit dem Ziel der Revolution stellen unter den vorhandenen Möglichkeiten das letzte Mittel dar.¹⁶ Ein weiteres Merkmal der Revolution aus soziologisch-historischer Sicht ist die Ausweitung der politischen Partizipation, d. h. die Mobilisierung und Politisierung von Gruppen, die vor der Revolution von den politischen Prozessen ausgeschlossen waren. Dieses Revolutionsmerkmal findet sich ebenso sowohl in marxistischen als auch in bürgerlichen Auffassungen der Revolution.¹⁷

(4) Auch unter *psychologisch-ökonomischen* Gesichtspunkten stehen die Abläufe und Ursachen von Revolutionen im Mittelpunkt der Betrachtung. Revolutionsursachen werden in ökonomischen Krisenerscheinungen gesehen, die ihrerseits durch strukturellen Wandel, Misswirtschaft oder externe Abhängigkeiten entstehen. Der Ausbruch der Revolutionen fällt dabei typischerweise nicht in die Phasen *größter* wirtschaftlicher Not und Unterdrückung, sondern vor allem in die Phasen relativen Wohlstands und des Einsetzens von Reformen.¹⁸ In diesem Zu-

¹³ Kramnick (1972) S. 31.

¹⁴ Arendt (1963) S. 41.

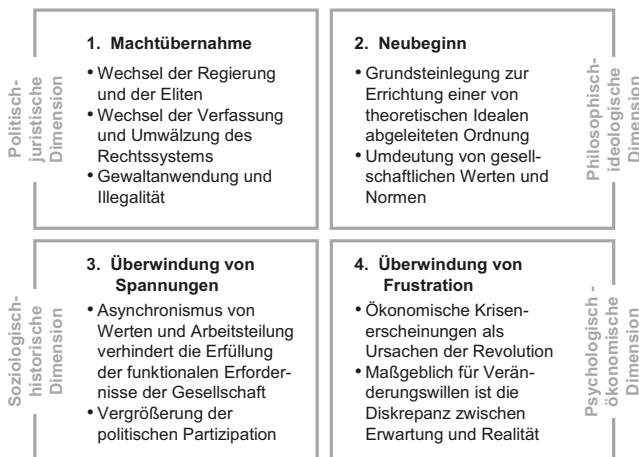
¹⁵ Vgl. Wassmund (1978) S. 39.

¹⁶ Vgl. Johnson (1971) insbesondere S. 76–108.

¹⁷ Z. B. bei Huntington (1968) S. 266, aber auch bei Engels; vgl. Wassmund (1978) S. 39.

¹⁸ Zu dieser Erkenntnis gelangte bereits Tocqueville vor 150 Jahren bei seiner Untersuchung der Französischen Revolution. Vielfach wird er mit der Feststellung zitiert: „Die

sammenhang ist die Frustrations-Aggressions-Hypothese zu einiger Bekanntheit gelangt. Sie besagt, dass das Zustandekommen von Revolutionen dann am wahrscheinlichsten ist, wenn eine anhaltende Periode wirtschaftlichen oder gesellschaftlichen Fortschritts von einer kurzen und schweren Rezession abgelöst wird. In solchen Situationen werden Erwartungshaltungen häufig stark enttäuscht. Während der Wachstumsphase wird die Erwartung genährt, man sei auch zukünftig in der Lage, die eigenen steigenden Bedürfnisse zu befriedigen. Während der Rezession klaffen Realität und optimistische Erwartungen weit auseinander. Angst, Frustration und der Wunsch nach Veränderungen führen dann zur Revolution.¹⁹



Quelle: eigene Darstellung

Abb. B-1: Elemente des Revolutionsbegriffs

Teile Frankreichs, die der Hauptherd dieser Revolution werden sollten, sind gerade diejenigen, wo sich der Fortschritt am deutlichsten bemerkbar macht [...] so dass man sagen möchte, die Franzosen haben ihre Lage umso unerträglicher gefunden, je besser sie wurde. Man staunt über eine solche Erscheinung, allein die Geschichte ist reich an ähnlichen Schauspielen. [...] Sehr oft geschieht es, dass ein Volk, das die drückendsten Gesetze ohne Klage und gleichsam, als fühle es sie nicht, ertragen hatte, diese gewaltsam beseitigt, sobald ihre Last sich vermindert.“ Nachzulesen bei Johnson (1971) S. 79.

¹⁹ Vgl. Davies (1973) S. 185 ff. Ein anschauliches Beispiel für die Frustrations-Aggressions-Hypothese gibt Haffner in seinen Schilderungen der deutschen Novemberrevolution von 1918: Ihren Ausgangspunkt bildete der Matrosenaufstand in Kiel. Dessen Auslöser war ein Befehl der Flottenführung, dass die deutsche Flotte – während bereits laufender Kapitulationsverhandlungen – eine große Seeschlacht mit den englischen Verbänden suchen solle. Dieser Befehl führte zur Meuterei der Mannschaften, die den Frieden bereits greifbar nahe sahen (Frustration) und ihr Leben lieber in einem Aufstand riskieren wollten, als in einer sinnlosen Schlacht (Aggression). Vgl. Haffner (2000) S. 43 f.

(5) Fasst man die in den vier Gruppen vorgestellten Merkmale von Revolutionen zusammen, ergeben sich für eine Revolutionsdefinition die in Abbildung B-1 dargestellten wichtigsten Elemente.

Die dargestellten Elemente lassen sich danach gruppieren, welchen Beitrag sie zur Beschreibung von Revolutionen leisten: „Machtübernahme“ und „Neubeginn“ beschreiben stets das Resultat oder das Ergebnis der Revolution, das an der Veränderung geeigneter Indikatoren gezeigt werden kann. Sie stellen *Ergebnism Merkmale* revolutionärer Prozesse dar. Demgegenüber beschreiben die Elemente „Überwindung von Spannungen“ und „Überwindung von Frustration“ stets den Prozess, in dem sich revolutionäre Ergebnisse entwickeln, nämlich den Aufbau von Veränderungsdruck und seine plötzliche Entladung. Sie stellen insofern die *Ablaufmerkmale* revolutionärer Prozesse dar.

Ausblick auf die Übertragung der Revolutionselemente auf Marktrevolutionen

In den folgenden Kapiteln werden die Elemente des politisch-gesellschaftlichen Revolutionsbegriffes nun dahingehend untersucht, ob und wie sie übertragen werden, wenn Marktdynamik metaphorisch als „Marktrevolution“ charakterisiert wird. Hierzu werden die einzelnen Revolutionselemente zunächst auf den Gegenstandsbereich „Markt“ übertragen und neu operationalisiert (Was heißt z. B. „Neubeginn“ für einen Markt? Wie äußert sich eine „Machtübernahme“ im Markt?). Anschließend wird anhand von Fallbeispielen untersucht, inwiefern Marktrevolutionen in der Literatur tatsächlich anhand der übertragenen Revolutionsmerkmale charakterisiert werden. Diejenigen Elemente, die sich einerseits vom politisch-gesellschaftlichen Revolutionsbegriff ableiten lassen, und die andererseits revolutionäre Marktveränderungen charakterisieren, werden als konstituierende Merkmale von Marktrevolutionen angesehen.

Bei diesem Vorgehen wird gezeigt werden, dass drei der vier genannten politisch-gesellschaftlichen Revolutionselemente tatsächlich auch Merkmale für Marktrevolutionen darstellen. Bei diesen handelt es sich um

- das Element der *Machtübernahme*,
- das Element des *Neubeginns*,
- das Element der *Überwindung von Spannungen*.

Das vierte Element des politisch-gesellschaftlichen Revolutionsbegriffes – die *Überwindung von Frustration* – spielt dagegen für die Beschreibung von Marktrevolutionen in der Literatur keine Rolle; es wird bei der Bedeutungsübertragung des Revolutionsbegriffes auf Märkte nicht mitübertragen. Die Ursache hierfür ist in der Bedeutung zu sehen, die das Revolutionselement „Überwindung von Frustration“ für die Revolution besitzt: nämlich die Erklärung der für den revolutionären Umsturz typischen *Gewaltbereitschaft*. Es erklärt, warum normale Bürger, die in der Revolution das letzte Mittel zur Erzwingung von Veränderung sehen, bereit

sind, sich unter Einsatz ihres Lebens ihrer Autoritäten zu entledigen.²⁰ Einer solchen Begründung bedarf die Marktrevolution nicht, denn sie bildet nicht die *ultima ratio* der Marktteilnehmer und bedarf auch keiner Aggression.

Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass in den Schilderungen von Marktrevolutionen in der Literatur keine typischen Elemente enthalten sind, die als marktspezifische Ausprägungen von Frustration zu interpretieren wären. Aus Marktrevolutions-Beschreibungen ergeben sich keine Hinweise darauf, dass z. B. Krisen oder ähnliche Phänomene *typische Begleiterscheinungen* von Marktrevolutionen wären.²¹ Natürlich können Marktrevolutionen durchaus in krisenhaften Marktsituationen auftreten.²² Ebenso gut können sie jedoch in prosperierenden Märkten auftreten.²³

Vor diesem Hintergrund wird die „Überwindung von Frustration“ nicht als konstituierendes Merkmal von Marktrevolutionen angesehen. Die weiteren Ausführungen fokussieren sich deshalb auf die drei oben genannten Revolutionsmerkmale, die bei der Bedeutungsübertragung des Revolutionsbegriffs auf Märkte mitübertragen werden.

2. Das Element der Machtübernahme als Ergebnismerkmal von Marktrevolutionen

2.1 Operationalisierung der Machtübernahme in Märkten über Marktanteils- und Marktwertveränderungen

Ziel dieses Kapitels ist es, das Revolutionsmerkmal „Machtübernahme“ auf Märkte zu übertragen. Es soll gezeigt werden, dass eine Machtübernahme als Veränderung von Marktanteilen und Marktwerten zu verstehen und festzustellen ist.

Im politisch-gesellschaftlichen Kontext ist das Phänomen „Machtübernahme“ klar umrissen: Es gibt typischerweise eine zentrale Regierung, deren Austausch den Machtwechsel bestimmt. Das Staatsgebiet, auf das sich die Machtübernahme

²⁰ Vgl. z. B. die Darstellung der Ursachen für Gewaltanwendung im Zuge des Kieler Matrosenaufstandes in Fußnote 19.

²¹ Als konkrete Indikatoren für das Vorliegen von Frustration im Markt kämen verschiedene Kennzahlen infrage, die einerseits Frustration seitens der Anbieter ausdrücken können (etwa eine negative Marktentwicklung, eine negative Entwicklung der Branchenprofitabilität) oder andererseits auch Frustration seitens der Nachfrager (z. B. geringe Kundenzufriedenheit).

²² Christensen/Bohmer/Kenagy (2000) S. 102 ff. beschreiben z. B. die Revolutionierung des Health Care Sektors hoffnungsvoll als Ausweg aus einer Krise.

²³ Eine Revolution im jungen und boomenden Gentechnik-Markt beschreiben dagegen Bhandari/u. a. (1999) S. 58 ff.; und auch das im weiteren Verlauf der Arbeit ausführlich geschilderte Revolutionsbeispiel aus dem Markt für Enzyklopädien traf keinen Markt in der Krise. Vgl. Abschnitt B 2.4, B 3.1.5 und B 3.2.5.

bezieht, ist in seinen Grenzen klar definiert. Mit Blick auf Machtübernahmen in Märkten fehlt es an dieser Eindeutigkeit. Die Übertragung des Revolutionsmerkmals „Machtübernahme“ auf Märkte erfordert deshalb einige Klärungen:

1. Was wird unter einem Markt verstanden und wie kann er abgegrenzt werden?
2. Was ist Marktmacht und wie wird sie gemessen?
3. Welche Veränderung der Machtverhältnisse in einem Markt konstituiert eine revolutionäre Machtübernahme?

Markt, Marktabgrenzung und relevanter Markt

In der *Volkswirtschaftslehre* wird der Markt als das Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage verstanden, das im Leistungsaustausch zwischen Anbieter und Nachfrager mündet. Der Markt wird hierbei aus neutraler bzw. objektiver Perspektive betrachtet.

In der *Betriebswirtschaftslehre* wird der Markt dagegen in der Regel aus der Perspektive einer Marktpartei betrachtet. In der Marketingtheorie fokussiert man dabei typischerweise auf die Perspektive der Anbieter. Unter Markt (im Sinne von *Absatzmarkt*) wird demnach häufig die Gesamtheit der Nachfrager verstanden. Die Gesamtheit der Anbieter wird hingegen als „Industrie“, „Branche“ oder „Wirtschaftszweig“ bezeichnet.

Allgemein definiert Meffert Märkte als „Menge der aktuellen und potenziellen Abnehmer bestimmter Leistungen sowie der aktuellen und potenziellen Mitanbieter dieser Leistungen sowie den Beziehungen zwischen diesen Abnehmern und Mitanbietern.“²⁴

Für die folgende Untersuchung ergeben sich aus dieser Definition die beiden wesentlichen Marktbeziehungen, die für eine Analyse von Machtverschiebungen von Interesse sind, nämlich

- das Verhältnis der Anbieter im Markt untereinander,
- das Verhältnis zwischen Anbietern und Nachfragern im Markt.

Einerseits kann also auf das *horizontale* Machtverhältnis abgestellt werden, also auf Machtverschiebungen zwischen Anbietern, die auf der gleichen Marktstufe stehen und um die Kaufentscheidungen der Nachfrager konkurrieren. Andererseits kann das *vertikale* Machtverhältnis mit Blick auf Machtverschiebungen zwischen den verschiedenen Marktstufen untersucht werden (Industrie ↔ Handel, Handel ↔ Endabnehmer). Abhängig davon, ob horizontale oder vertikale Machtverhältnisse analysiert werden sollen, sind unterschiedliche Ansätze zur Operationalisierung und Messung von Marktmacht erforderlich.

Im Folgenden wird auf die Untersuchung *horizontaler Machtverhältnisse* und Machtübernahmen fokussiert. Diese Schwerpunktsetzung erfolgt im Einklang mit

²⁴ Meffert (1998) S. 35.

der vorhandenen Literatur zum Thema „Marktrevolution“. In der überwiegenden Mehrzahl der Veröffentlichungen wird der Begriff „Marktrevolution“ in Verbindung mit horizontalen Machtübernahmen verwendet. Nur in wenigen Ausnahmefällen geht es bei Machtübernahmen im Rahmen von Marktrevolutionen um vertikale Machtübernahmen.²⁵

Zentrale Voraussetzung für die Untersuchung horizontaler Machtverhältnisse und ihrer Verschiebung ist die Abgrenzung des *relevanten Marktes*: Welche Beziehungen zwischen Anbietern sollen in die Analyse miteinbezogen werden und welche nicht? Hierzu ist der Markt in zeitlicher, räumlicher und sachlicher Hinsicht einzelfallbezogen zu definieren. Problematisch gestaltet sich dabei in der Regel die Abgrenzung in *sachlicher* Hinsicht. Zu dieser Problematik gibt es eine Reihe von Ansätzen, die entsprechend den verwendeten Abgrenzungskriterien in anbieter- und produktorientierte Ansätze einerseits sowie nachfragerorientierte Ansätze andererseits gruppiert werden können:²⁶

- *Anbieterorientierte Ansätze*: Abgrenzung von Märkten orientiert sich daran, welche Anbieter miteinander im Wettbewerb stehen. Zur Bestimmung wird u. a. auf die Berücksichtigung von Wettbewerbern in den subjektiven Wirtschaftsplänen der Anbieter abgestellt.
- *Produkt- oder leistungsbezogene Ansätze*: Abgrenzung von Märkten orientiert sich an der Ähnlichkeit von Leistungen. Während in frühen Ansätzen die technisch-physische Ähnlichkeit von Produkten im Vordergrund stand, orientieren sich spätere Ansätze an der funktionalen Ähnlichkeit von Leistungen und bilden damit den Übergang zu nachfragerorientierten Abgrenzungsansätzen.
- *Nachfragerorientierte Ansätze*: Abgrenzung von Märkten orientiert sich an dem Grad, in dem Leistungen aus Sicht des Nachfragers den gleichen Nutzen erfüllen und somit austauschbar sind. Zur Bestimmung wird einerseits auf Bekundungen der Substituierbarkeit durch die Nachfrager (wahrgenommene Substituierbarkeit) sowie andererseits auf das reale Kaufverhalten (reales Wechselverhalten, Kreuzpreiselastizitäten) abgestellt.²⁷

²⁵ Einige dieser Ausnahmen finden sich in den Veröffentlichungen zu Marktrevolutionen durch die *new economy*. Vielfach werden in diesem Zusammenhang Machtverlagerungen weg von den Anbietern, hin zu den Abnehmern im Markt beschrieben, so z. B. bei Lindbeck / Wikström (1999) S. 1–20, Hagel / Armstrong (1999) S. 35 ff. oder Siebel / House (2000) S. 25 ff.

²⁶ Für eine detaillierte Darstellung der einzelnen, hier gruppiert dargestellten Ansätze vgl. Meffert (1998) S. 38 f. oder Bauer (1995) Sp. 1709 ff. Für eine Darstellung der volkswirtschaftlichen Perspektive auf das Problem der Marktabgrenzung vgl. Herdzina (1993) S. 79 ff. Vgl. darüber hinaus Day (1998a) S. 43 ff. sowie für eine detaillierte Darstellung Bauer (1989) und die dort angegebene Literatur.

²⁷ Anders als Bauer ordnet Meffert die Untersuchung von Kreuzpreiselastizitäten den produktorientierten Ansätzen der Marktabgrenzung zu. Da die Kreuzpreiselastizität das Maß der Absatzveränderung infolge von (Preis-)Maßnahmen der Wettbewerber darstellt, kann es jedoch als Methode zur Messung von Substituierbarkeit angesehen werden.

In der Marketingtheorie wird die nachfragerorientierte Marktabgrenzung als zielführendste Variante der Marktabgrenzung angesehen, weil die Gestaltung der Marketinginstrumente stets im Hinblick auf die wahrgenommene Austauschbarkeit von Leistungen erfolgt.²⁸ Auf dem so (konzeptionell) abgegrenzten Markt können nun horizontale Machtbeziehungen der Anbieter betrachtet werden.

Marktmacht und Messung von Marktmacht

Allgemein wird *Macht* definiert als Fähigkeit, die Umwelt im Sinne eigener Interessen gegen Widerstände zu verändern.²⁹ Das spezifische Problem der Erfassung und Messung von *Marktmacht* ist Gegenstand der volkswirtschaftlichen wie der betriebswirtschaftlichen Theorie:

- Aus *wettbewerbspolitischer* und *wettbewerbsrechtlicher* Perspektive ist die Bewertung von Marktmacht zur Diagnose von Wettbewerbsgefährdungen von Interesse.
- Aus *unternehmenspolitischer* Perspektive ist die Bewertung von Marktmacht zur Beurteilung der markt- und wettbewerbsstrategischen Position eines Unternehmens von Interesse.

Die Bestimmung von Marktmacht ist in erster Linie aus *wettbewerbspolitischer* und *wettbewerbsrechtlicher* Perspektive relevant. Ziel der Wettbewerbspolitik wie des Wettbewerbsrechts ist der Schutz bzw. die Förderung des Wettbewerbs. Aus dieser Zielsetzung leitet sich die Notwendigkeit ab, funktionsfähigen und eingeschränkten Wettbewerb anhand geeigneter Merkmale zu diagnostizieren.

Hierfür kommen drei Merkmalgruppen in Betracht, die typischerweise in Kombination angewendet werden:³⁰

²⁸ In der volkswirtschaftlichen Theorie ist die Hinwendung zu nachfragerorientierten Abgrenzungsansätzen weit weniger eindeutig. U.a. wird darauf abgestellt, dass das Marktgeschehen auch davon abhängig ist, ob potenzielle Konkurrenten vorhanden sind oder nicht. Dies führt zum Abgrenzungskonzept der Produktionsflexibilität, mit dem man sich wieder dem Produkt-/Leistungskonzept nähert. Vgl. Herdzina (1993) S. 82 f.

²⁹ Vgl. Hegenbart (1994) S. 151.

³⁰ Die dargestellte Strukturierung der Wettbewerbsmerkmale entstammt dem workable competition Ansatz. Untersuchungen über die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs stellen vorrangig auf die Ausprägungen dieser Kriterien ab. Herdzina kritisiert an der dargestellten Struktur, dass sie alle das Wettbewerbsverhalten und die Wettbewerbsergebnisse bestimmenden Faktoren in den Begriff Marktstruktur subsumiert. Hierdurch werde der ohnehin häufig weit gefasste Strukturbegriff in unzulässiger Weise gedehnt. Herdzina schlägt daher eine Strukturierung in Marktergebnisse, Marktverhaltensweisen und Wettbewerbsdeterminanten vor. Letztere untergliedert er in unmittelbare Determinanten (Wettbewerbsmöglichkeit und Wettbewerbsfreiheit) sowie mittelbare Determinanten (Marktstruktur, Marktentwicklungsphase, sonstige Determinanten). Obgleich dieser Kritik gefolgt wird, erfolgt die Darstellung der Wettbewerb entlang der (gängigen) Untersuchungen von Marktergebnissen, Marktverhalten und Marktstruktur, da sich auch aus anderen Tests, z. B. der Wettbewerbsfreiheit keine zusätzlichen Erkenntnisse für die Operationalisierung von Marktmacht ergeben. Vgl. Herd-

- Merkmale im Bereich der Marktergebnisse,
- Merkmale im Bereich des Marktverhaltens,
- Merkmale im Bereich der Marktstruktur.

Erkenntnisse für die Operationalisierung von Marktmacht ergeben sich jedoch nicht aus allen Merkmalsgruppen, sondern allein aus den Betrachtungen der Marktstruktur:

Der Heranziehung der *Marktstruktur* zur Bestimmung der Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs liegt nicht die Überlegung zugrunde, dass es bestimmte Marktstrukturmerkmale gibt, die wettbewerbliches Verhalten grundsätzlich erzwingen. Vielmehr wird auf die Existenz von Marktstrukturmerkmalen abgestellt, die *nicht-wettbewerbliches* Verhalten in besonderer Weise begünstigen. In diesem Zusammenhang wird davon ausgegangen, dass besonders mächtige Unternehmen die Möglichkeiten besitzen, sich wettbewerbsbeschränkend zu verhalten, etwa durch Behinderungspraktiken oder durch Bindungen. Diese Gefahr wird insbesondere bei Überschreiten kritischer Konzentrationsgrade in einem Markt als gegeben gesehen, so dass Marktmacht vorrangig über den Marktanteil operationalisiert wird.³¹

Mit dieser Auffassung konform geht das GWB und unterwirft Unternehmen, die als „marktbeherrschend“ klassifiziert werden, einer besonderen wettbewerbspolitischen Aufsicht.³² Zur Feststellung der Marktbeherrschung wird dabei neben dem Marktanteil³³ auch auf andere Merkmale abgestellt, die auf herausragende Marktmacht eines Unternehmens hindeuten können: die Finanzkraft des Unternehmens, sein Zugang zu den Beschaffungs- oder Absatzmärkten, Verflechtungen mit anderen Unternehmen, rechtliche oder tatsächliche Schranken für den Marktzutritt anderer Unternehmen usw.³⁴ Die herausragende Stellung des Marktanteils innerhalb der Indikatoren marktbeherrschender Stellung verdeutlicht § 19 III GWB: Dieser regelt, dass zur Feststellung einer Marktbeherrschungsvermutung allein auf den Marktanteil abgestellt werden kann.³⁵ In Konsequenz recurriert auch die wett-

zina (1993) S. 52 ff., zu über die drei dargestellten Tests hinausgehenden Ansätzen vgl. S. 94 ff.

³¹ Vgl. z. B. Herdzina (1993) S. 73 ff.

³² Vgl. § 19 GWB; hierzu zählt die allgemeine Missbrauchsaufsicht gemäß § 19 I und IV GWB: (o.J.), das Behinderungs- und Diskriminierungsverbot des § 20 GWB sowie die Fusionskontrolle entsprechend §§ 35–43 GWB.

³³ Im Zusammenhang mit § 19 GWB ist stets der *relative* Marktanteil eines Unternehmens im Vergleich zu seinen Wettbewerbern von Interesse und nicht der absolute Marktanteil.

³⁴ Vgl. § 19 II, 2 GWB; zu den im Text nicht aufgeführten Indikatoren einer marktbeherrschenden Stellung zählen der tatsächliche oder potenzielle Wettbewerb durch innerhalb oder außerhalb des Geltungsbereichs des GWB ansässige Unternehmen, die Fähigkeit des Unternehmens, sein Angebot oder seine Nachfrage auf andere Waren oder gewerbliche Leistungen umzustellen, sowie die Möglichkeit der Marktgegenseite, auf andere Unternehmen auszuweichen.

bewerbsrechtliche Praxis üblicherweise auf den Marktanteil, um eine marktbeherrschende Position festzustellen.³⁶

Warum können *Marktergebnis*-Betrachtungen der Operationalisierung von Marktmacht nicht dienlich sein? Marktergebnis-Betrachtungen stellen darauf ab, die Funktionsfähigkeit eines Marktes entlang der Frage festzustellen, inwieweit sich der Nutzen einstellt, den man sich vom Wettbewerb erhofft.³⁷ Stellt sich das erwartete Marktergebnis ein, so kann davon ausgegangen werden, dass auch der Wettbewerb funktioniert. Bleibt das unter Wettbewerbsbedingungen erwartete (und erwünschte) Marktergebnis aus, ist das Vorliegen von Wettbewerbsbeschränkungen zu vermuten. Zur Diagnose funktionsfähigen Wettbewerbs werden also Marktergebnisse, die man bei funktionierendem Wettbewerb erwarten würde, mit den tatsächlichen Marktergebnissen verglichen. Einer Operationalisierung von Marktmacht bedarf es bei dieser Art der Wettbewerbsdiagnose nicht; im Gegenzug erwächst aus diesem Ansatz auch keine Hilfestellung für die Operationalisierung von Marktmacht. Eine Diskussion der erheblichen theoretischen und praktisch-empirischen Probleme, die dieser Ansatz aufwirft, erübrigt sich deshalb an dieser Stelle.

Warum können *Marktverhaltens*-Betrachtungen der Operationalisierung von Marktmacht nicht dienlich sein? Marktverhaltens-Betrachtungen stellen darauf ab, die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs am Fehlen wettbewerbsbeschränkender Praktiken festzumachen.³⁸ Es gilt also, aus dem Katalog marktlicher Verhaltensweisen diejenigen herauszufiltern, die weniger als wettbewerbslich, sondern eher als wettbewerbsbeschränkend anzusehen sind. Einer Operationalisierung von Marktmacht bedarf es auch bei dieser Art der Wettbewerbsdiagnose nicht. Allerdings gibt es einen gewissen Zusammenhang mit dem Thema „Marktmacht“, da einige der wettbewerbsbeschränkenden Praktiken nur dann als problematisch angesehen werden, wenn sie im Zusammenhang mit Marktmacht auftreten. Marktmacht wird in diesem Fall aber wieder über Marktstrukturmerkmale und nicht über das Vorliegen wettbewerbsbeschränkender Praktiken operationalisiert. Eine weitergehende Diskussion dieses für die Wettbewerbspolitik wesentlichen Ansatzes ist mit Blick auf die Operationalisierung von Marktmacht ebenfalls nicht dienlich.

³⁵ Es wird vermutet, dass ein Unternehmen marktbeherrschend ist, wenn es einen Marktanteil von mindestens einem Drittel besitzt. Für Gruppen von Unternehmen wird Marktbeherrschung vermutet, sofern drei oder weniger Unternehmen einen Marktanteil von 50 Prozent erreichen, oder sofern fünf oder weniger Unternehmen einen Marktanteil von zwei Dritteln auf sich vereinigen. Vgl. § 19 III GWB.

³⁶ Vgl. Herdzina (1993) S. 197.

³⁷ Hierzu werden typischerweise wirtschaftliche Freiheit, hohe Anpassungsflexibilität des Angebots an Veränderungen der Nachfrage, hohe Fortschrittsrate sowie das Fehlen funktionsloser Einkommen gezählt. Vgl. Herdzina (1993) S. 12 ff. und 56.

³⁸ Die Notwendigkeit der dargestellten negativen Prüfung nicht-wettbewerbslichen Verhaltens ergibt sich aus den Schwierigkeiten, Wettbewerbsverhalten positiv zu messen. Zu dieser Problematik vgl. die in Abschnitt B 4 dargestellte Charakteristik des Wettbewerbsprozesses sowie die Darstellung von Herdzina (1993) S. 65 ff.

Zusammenfassend kann daher festgestellt werden, dass aus wettbewerbspolitischer und wettbewerbsrechtlicher Sicht die Operationalisierung von Marktmacht primär anhand des Marktanteils erfolgt.

Aus *unternehmenspolitischer* Perspektive ist die Betrachtung von Marktmacht ebenfalls relevant. Allerdings wird Marktmacht hier nicht explizit behandelt, sondern als Ausprägung der Marktstellung, Marktposition oder Marktführung von Unternehmen.

Ansätze zur Operationalisierung der *Marktposition* oder *Marktstellung* finden sich u. a. im Zusammenhang mit der Beschreibung von Unternehmens-Zielsystemen. Unter Marktstellungsziele oder Marktpositionsziele werden dabei Marktanteil, Umsatz, Marktgeltung sowie die Präsenz in neuen Märkten subsumiert.³⁹ Im Zusammenhang mit Fragen der Unternehmensaufsicht und -kontrolle wird zur Feststellung der Marktstellung ebenfalls primär auf den Marktanteil abgestellt. Daneben werden Bekanntheitsgrade, Kundenzufriedenheitsgrade, Kundennutzen-Kennziffern, die Präsenz in einzelnen Marktsegmenten u.ä. als Indikatoren der Marktstellung angesehen.⁴⁰ Der Begriff *Marktführer* wird für Unternehmen verwendet, die einerseits den größten Marktanteil besitzen und die darüber hinaus führend in ihrem wettbewerbliehen Verhalten sind (z. B. bei Preisänderungen, Neuprodukteinführungen usw.).⁴¹

Zusammenfassend ist den verschiedenen unternehmenspolitischen wie wettbewerbspolitischen Betrachtungen gemeinsam, dass Marktmacht vorrangig über den Marktanteil operationalisiert wird. Dieser wird – als vergangenheitsbezogenes Maß – mit verschiedenen Indikatoren kombiniert, die etwas über die Tauglichkeit und die Erfolgsaussichten des Unternehmens im zukünftigen Wettbewerb aussagen (z. B. bestimmte Ressourcen wie die Finanzkraft oder bestimmte Fähigkeiten wie eine höhere Anpassungsgeschwindigkeit an Nachfrageänderungen oder bestimmte Verhaltensweisen wie „führendes“ Verhalten).

Mit Blick auf die Operationalisierung von Machtübernahmen im Markt erscheint dieses Verständnis aus zwei Gründen ergänzungsbedürftig bzw. konkretisierungsbedürftig:

1. Ergänzungsbedarf besteht hinsichtlich der fehlenden Berücksichtigung der Profitabilität von Unternehmen. Wenn Macht die Fähigkeit ist, seine Interessen gegen Widerstand durchzusetzen, und wenn als zentrales Interesse von Unterneh-

³⁹ Vgl. Ulrich/Fluri (1993) S. 97 f., abgebildet auch bei Becker, J. (1998) S. 15 f. und 67.

⁴⁰ Malik (1999) definiert die Analyse der Marktstellung als eigenständigen Bereich der Unternehmensaufsicht. Die angeführten Indikatoren stellen ihm zufolge eine Operationalisierung des Begriffes dar, ebenda S. 123 ff.

⁴¹ Etwa Kotler/Bliemel (1999) S. 606: „Der Marktführer hält in der Regel den größten Marktanteil am relevanten Markt, ist führend bei Preisänderungen, neuen Produkten, im Vertriebsnetz und bei der Absatzförderung. An ihm orientieren sich die Konkurrenten.“ Ähnlich Becker, J. (1998) S. 67, vgl. Fußnote 44 auf S. 32.

men die Gewinnerzielungsabsicht unterstellt werden darf, dann darf die Profitabilität von Unternehmen bei der Operationalisierung von Marktmacht nicht komplett ausgeblendet werden.⁴²

2. Konkretisierungsbedarf besteht hinsichtlich der Indikatoren, die etwas über die Tauglichkeit des Unternehmens für den Wettbewerb der Zukunft aussagen. Im Gegensatz zum vergangenheitsorientierten Indikator „Marktanteil“ sind die in die Zukunft greifenden Indikatoren nicht einheitlich und nicht ohne weiteres bestimmbar bzw. bedürfen selbst noch einmal einer Operationalisierung. So ergeben sich z. B. mit Blick auf den (im Marktführungsbegriff enthaltenen) zukunftsgerichteten Indikator „führendes Verhalten“ eine Reihe unbeantworteter Fragestellungen: Wie sind die für Marktführerschaft interessierenden Verhaltensweisen auszuwählen? Macht führendes Verhalten auf einer Vielzahl erfolgsirrelevanter Felder einen Marktführer? Was ist führendes Verhalten? (Wie) kann es ex ante festgestellt werden?

Eine Berücksichtigung dieser Kritikpunkte würde eine Ergänzung der Indikatoren von Marktmacht erfordern. Diese Ergänzung müsste einerseits die ökonomische Zielsetzung von Unternehmen berücksichtigen und andererseits die Tauglichkeit von Unternehmen für den zukünftigen Wettbewerb eindeutig und bestimmbar abbilden.

Eine Kennzahl, die beiden Anforderungen in nahezu idealer Weise entspricht, ist der *Marktwert* eines Unternehmens. Bei diesem handelt es sich einerseits um die ökonomische Zielgröße, deren Steigerung zunehmend das zentrale Maß für wirtschaftlichen Erfolg darstellt. Andererseits handelt es sich beim Marktwert um diejenige Kennzahl, welche die Erfolgsaussichten und die Tauglichkeit eines Unternehmens für den Wettbewerb der Zukunft am umfassendsten abbildet, und die sich zudem dadurch auszeichnet, dass sie klar definiert und bestimmbar ist.⁴³

⁴² Dieser durchaus naheliegende Aspekt wird weder in der wettbewerbspolitischen noch in der unternehmenspolitischen Betrachtung berücksichtigt. In der wettbewerbspolitischen Betrachtung liegt der Grund hierfür darin, dass diese keine allgemeine, sondern eine zielgerichtete Operationalisierung von Marktmacht zum Gegenstand hat. Bei dieser wird als „Interesse“ von Unternehmen nicht die wettbewerbspolitisch unbedenkliche Gewinnerzielungsabsicht betrachtet, sondern die wettbewerbspolitisch bedenkliche Absicht der Wettbewerbsbeschränkung (mit dem Ziel der Gewinnerzielung). Die Ursache dafür, dass Profitabilität auch aus der unternehmenspolitischen Analyse der Marktstellung ausgeklammert wird, ist wohl darin zu sehen, dass letztere nur einen Teilbereich der Unternehmensanalyse darstellt. Die Kennzahlen zum wirtschaftlichen Erfolg werden in diesem Fall nicht komplett übergangen, sie werden nur an anderer Stelle behandelt. Eine aussagefähige Beschreibung der Marktstellung eines Unternehmens sollte Aussagen zum Erfolg und zur Zielerreichung dennoch auf keinen Fall ausblenden, da der Erfolg etwas darüber aussagt, ob eine Marktstellung gesund und nachhaltig ist oder auf Subventionen beruht. Analog ist die Berücksichtigung der Profitabilität auch im Rahmen der Marktstellungsziele zu berücksichtigen.

⁴³ Eine detaillierte Erläuterung, warum der Marktwert zunehmend das zentrale Maß für wirtschaftlichen Erfolg und für die Tauglichkeit des Unternehmens für den zukünftigen Wettbewerb darstellt, erfolgt in Kapitel B 2.3.

Die *Operationalisierung von Marktmacht* erfolgt somit über die Kombination von Marktanteils- und Marktwertinformationen.

Über die größte Marktmacht verfügen demzufolge diejenigen Unternehmen, die sowohl über den größten Marktanteil als auch über den größten Marktwert im Markt verfügen. Diese Unternehmen haben ihre Durchsetzungskraft im Wettbewerb in der Vergangenheit demonstriert und werden mit Blick auf den Wettbewerb der Zukunft als überlegen eingestuft. Diese Unternehmen sind unangefochtene *Marktführer* in ihrem Markt.

Unternehmen, die zwar über den höchsten Marktanteil im Markt verfügen, nicht aber über den höchsten Marktwert, sind durch eine Machtposition gekennzeichnet, die hauptsächlich auf Leistungen in der Vergangenheit basiert. Ihr Führungsanspruch für die Zukunft entspricht nicht mehr den Leistungen der Vergangenheit. Sie werden als *Absteiger* bezeichnet.

Demgegenüber sind Unternehmen, die zwar über den höchsten Marktwert, nicht aber den höchsten Marktanteil verfügen, durch eine Machtposition gekennzeichnet, die hauptsächlich auf Erwartungen für die Zukunft fußt, während es an entsprechender Bewährung im Wettbewerb noch mangelt. Sie sind die *Herausforderer*.⁴⁴

Unternehmen, die weder über signifikante Marktanteile noch über signifikante Marktwerte verfügen, sind mit Blick auf ihre Marktmacht unbedeutend und werden als *Schwache* oder kleine Unternehmen klassifiziert.

Es ist darauf hinzuweisen, dass die Operationalisierung des Begriffes „Marktführung“ von vorhandenen Operationalisierungsansätzen abweicht. Angesichts der vorgebrachten Kritik an diesen Operationalisierungsansätzen (fehlende Berücksichtigung der Profitabilität und unzureichende Operationalisierung der zukünftigen Erfolgsaussichten anhand von „führenden Verhaltensweisen“) erscheint die vorgenommene Anpassung jedoch gerechtfertigt.

Bevor darauf eingegangen werden kann, welche Veränderungen von Marktmacht in einem Markt eine revolutionäre Machtübernahme konstituieren, ist noch auf einen Aspekt der Abgrenzung einzugehen. Beide Kennziffern „Marktmacht“ und „Marktanteil“ haben neben ihrer Funktion der *Messung* einer Marktposition noch eine zweite Bedeutung. Beide Größen haben auch eine eigenständige *Wirkung* auf den zukünftigen Erfolg im Wettbewerb, es handelt sich bei ihnen also um eigene Erfolgspotenziale.⁴⁵ Relevanz für den zukünftigen Wettbewerbserfolg wird dem Marktanteil auf Grundlage von Analysen der PIMS-Datenbank beigemessen,

⁴⁴ In der Terminologie von Becker, J. (1998) werden Herausforderer als „qualitative Marktführer“ bezeichnet. Becker unterscheidet quantitative Marktführer (die den größten Marktanteil halten) von qualitativen Marktführern (die als „beste“ Unternehmen eingestuft werden). Uneingeschränkte Marktführer müssten qualitative und quantitative Marktführung vereinen. An dieser Stelle wird noch einmal die Überlegenheit der Operationalisierung zukunftsgerichteter Marktmacht (oder qualitativer Marktführung) anhand des Unternehmenswertes deutlich. Vgl. Becker, J. (1998) S. 67.

⁴⁵ Zu Erfolgspotenzialen vgl. Abschnitt B 3.2.4 auf S. 86 ff.

Relativer Marktwert*	hoch	Herausforderer • Mittlere Machtposition • Machtbasis: Erwartung für Zukunft	Marktführer • Starke Machtposition • Machtbasis: Leistung in Vergangenheit & Erwartung für Zukunft
	niedrig	Schwache • Geringe Machtposition • Machtbasis: fehlt	Absteiger • Mittlere Machtposition • Machtbasis: Leistung in Vergangenheit
		niedrig	hoch
		Relativer Marktanteil*	

* Im Vergleich zum Wettbewerb

Quelle: eigene Darstellung

Abb. B-2: Operationalisierung von Marktmacht

die einen signifikanten Zusammenhang zwischen höherem Marktanteil und höherer Rentabilität belegen. Die Erklärung dieser Korrelation erfolgt über *Economies of Scale* und Lernkurveneffekte.⁴⁶ Die Bedeutung des Marktwertes für den zukünftigen Erfolg ergibt sich aus den finanziellen Spielräumen, die er für die Realisierung von Wachstumsmöglichkeiten – sei es durch den Aufbau interner Erfolgspotenziale oder durch die Übernahme anderer Unternehmen – bietet. Angesichts des zunehmend globalen Wettbewerbs und einer wachsenden Zahl von *Mergers & Acquisitions* wird der Marktwert zu einer strategischen Waffe, die hoch bewerteten Unternehmen Wachstumspotenziale eröffnet und niedrig bewertete Unternehmen zu potenziellen Übernahmekandidaten macht.⁴⁷ Für die weiteren Ausführungen ist die Bedeutung von Marktanteilen und Marktwerten als Erfolgspotenzial nicht relevant. Beide Werte werden hier nur mit Blick auf ihre Funktion zur *Messung* der Wettbewerbsresultate und -prognosen relevant und werden auch nur diesbezüglich behandelt.

Welche Veränderung der Machtverhältnisse in einem Markt konstituiert eine revolutionäre Machtübernahme?

Aus der Operationalisierung von Marktmacht und der Definition von Marktführung ergibt sich, dass eine (revolutionäre) Machtübernahme im Markt als *Wechsel der Marktführung* im Sinne der obigen Definition zu verstehen ist.

⁴⁶ Vgl. Buzzell / Gale (1987) S. 72 ff.

⁴⁷ Vgl. etwa Dibelius (2000) S. 33 ff.

In Analogie zum politisch-gesellschaftlichen Revolutionsbegriff ist jedoch nicht jeder Machtwechsel als revolutionär zu klassifizieren: Eine Machtübernahme innerhalb des bestehenden Establishments ist keine Revolution. Kennzeichnend für die politisch-gesellschaftliche Revolution war der gesamte Austausch der Eliten und die Machtübernahme durch Gruppen, die bis dahin von der Macht ausgeschlossen waren. Es liegt insofern nahe, dann von revolutionären Machtübernahmen im Markt zu sprechen, wenn vormals machtlose Unternehmen („Schwache“ in Abbildung B-2) oder vormals im Markt nicht existierende Unternehmen die ehemaligen Marktführer in ihrer Position ablösen.

Gleichzeitig ist zu sehen, dass aufgrund der stärkeren Zukunftsbezogenheit des Indikators „Marktwert“ gegenüber dem Indikator „Marktanteil“ ein unmittelbarer und direkter Aufstieg eines „Schwachen“ zum Marktführer nicht möglich ist. Marktwertveränderungen werden Marktanteilsveränderungen (zumindest für eine beliebig kurze Zeit) stets antizipieren. „Schwache“ müssen deshalb rein technisch zunächst zu Herausforderern werden, bevor sie die Marktführerposition erringen können. Die im vorangegangenen Absatz erhobene Forderung, dass für eine revolutionäre Machtübernahme Marktführer von Schwachen oder Neuen gestürzt werden müssten, ist also dahingehend zu präzisieren, dass der Sturz von Marktführern durch Unternehmen zu erfolgen hat, die zum Zeitpunkt der Machtübernahme durch den aktuellen Marktführer noch als „Schwach“ einzustufen, bzw. noch nicht im Markt vertreten waren. In einem solchen Fall ist von einer revolutionären Machtübernahme zu sprechen.

2.2 Machtindikator Marktanteil

Die oben stehenden Ausführungen haben gezeigt, dass der Marktanteil in allen Ansätzen zur Operationalisierung von Marktmacht, Marktstellung oder Marktführerschaft eine zentrale Bedeutung besitzt. Ergänzend seien hier nur noch einige Anmerkungen zu seiner Definition und seiner Bedeutung im Rahmen der Erfolgsanalyse gemacht.

Grundsätzlich gibt der Marktanteil den von einem Unternehmen errungenen Anteil an Transaktionen oder Umsätzen am gesamten Marktvolumen an. Die Definition des Marktanteils kann also sowohl umsatz- als auch mengenbezogen erfolgen.⁴⁸ Als Bezugsgröße ist neben dem gesamten Marktvolumen auch der Vergleich mit einem oder mehreren anderen Wettbewerbern üblich. Als Kenngröße gibt der relative Marktanteil dabei den Marktanteil eines Unternehmens in Relation zu dem oder den stärksten Wettbewerber(n) an.

⁴⁸ Umsatzbezogener Marktanteil = (Unternehmensbezogener Umsatz) / Gesamtumsatz aller Anbieter
 Mengenbezogener Marktanteil = (Unternehmensbezogener Absatz) / Gesamtumsatz aller Anbieter
 vgl. z. B. Becker, J. (1998) S. 65.

Im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Erfolgsanalyse ist der Marktanteil die zentrale Kennzahl zur Feststellung der Marktstellung bzw. Marktposition. Er dient ferner der Beurteilung der absoluten Absatz- oder Umsatzzahlen und ihrer Abweichung von den Zielvorgaben, da er die Entwicklung des Gesamtmarktes einbezieht. Zur tiefergehenden Analyse und zur Festlegung von Marktanteilszielen wird er in Durchdringungs- und Wiederkaufkennzahlen sowie Kaufintensitäten aufgesplittet.⁴⁹

Grundsätzlich kommt für die Bestimmung des Marktanteils der Ermittlung des Marktvolumens und damit der Abgrenzung des relevanten Marktes eine zentrale Bedeutung zu. Anhand der Substituierbarkeit von Leistungen kann diese zwar wie dargestellt⁵⁰ grundsätzlich vollzogen werden. Es ist dabei jedoch zu berücksichtigen, dass die Substituierbarkeit von Leistungen graduell unterschiedlich stark ausgeprägt sein kann. Da letztlich alle Leistungsangebote miteinander um die Kaufkraft der Nachfrage konkurrieren, ist eine Marktabgrenzung stets graduell zu betrachten und nie kategorial. Für den Marktanteil gilt entsprechendes.

2.3 Machtindikator Marktwert

In Abschnitt B 2.1 wurde argumentiert, die Operationalisierung von Marktmacht über den Marktwert sei aus zwei Gründen gerechtfertigt:⁵¹

1. Die Steigerung des Marktwertes werde in zunehmendem Maße zum wichtigsten ökonomischen Ziel der Unternehmensführung. Da von der Prämisse auszugehen ist, dass die mächtigen Unternehmen im Markt ihre Ziele besser erreichen als die weniger mächtigen, sei der Marktwert eines Unternehmens ein Indikator seiner Marktmacht.
2. Der Marktwert eines Unternehmens stelle den umfassendsten und aussagefähigsten in die Zukunft gerichteten Performance-Indikator eines Unternehmens dar. Somit operationalisiere er die Tauglichkeit des Unternehmens für den Wettbewerb der Zukunft und seine Erfolgsaussichten am besten.

Bevor diese beiden Thesen belegt werden können, ist kurz auf die Ermittlung des Marktwertes einzugehen.

Ermittlung des Marktwertes von Unternehmen

Im Zusammenhang mit der Bewertung von Unternehmen werden neben dem Begriff „Marktwert“ häufig eine Reihe weiterer Termini verwendet. Unter dem

⁴⁹ Der bekannteste diesbezügliche Ansatz dürfte das Modell von Parfitt / Collins sein, vgl. Parfitt / Collins (1972) S. 171 ff. oder kurz Herrmann (1995) Sp. 1722; andere Berechnungsmethoden bei Kotler / Bliemel (1999) S. 1187 ff. oder Becker, J. (1998) S. 65 f.

⁵⁰ Vgl. die Ausführungen auf S. 26 f.

⁵¹ Vgl. S. 30 f.

Marktwert eines Unternehmens wird die Summe der Werte der Positionen verstanden, welche die Eigenkapitalgeber am Unternehmen halten.⁵² Die Bezeichnungen „Shareholder Value“, „Eigenkapitalwert“ oder „Unternehmenswert“ sind als Synonyme des Marktwertbegriffes anzusehen. Abzugrenzen ist der Begriff Marktwert dagegen vom „Unternehmensgesamtwert“. Letzterer enthält die Summe der Positionen, die Eigenkapitalgeber, Gläubiger und Arbeitnehmer (in Form von Pensionsansprüchen) am Unternehmen halten.

Für die Ermittlung des Marktwertes gibt es eine Reihe verschiedener Methoden. Grundsätzlich lässt sich insbesondere zwischen Einzel- und Gesamtwertverfahren unterscheiden.⁵³

Bei der Anwendung von *Einzelbewertungsverfahren* ergibt sich der Marktwert als Summe der Werte der einzelnen Vermögensgegenstände abzüglich der Schulden des Unternehmens. Grundlage der Bewertung sind Inventar und Bilanz. Unter der Annahme der Fortführung der Geschäftstätigkeit wird diese sogenannte Substanzwertmethode nur noch in Ausnahmefällen angewendet.⁵⁴ Im Rahmen der Ermittlung des Liquidationswertes eines Unternehmens ist sie nach wie vor von Bedeutung: Ist der Wert, der sich für die Eigentümer aus der Zerschlagung des Unternehmens ergibt (Ausgangspunkt der Bewertung ist das Inventar), höher als der Wert, der bei Fortsetzung der Geschäftstätigkeit entsteht, ist eine Fortführung des Betriebes ökonomisch nicht sinnvoll, und der Liquidationswert wird maßgeblich – sofern eine Liquidation möglich ist.⁵⁵

Anders als Einzelbewertungsverfahren sind *Gesamtbewertungsverfahren* investitionstheoretisch ausgerichtet. Sie ziehen zur Ermittlung des Marktwertes eines Unternehmens den Wert der erwarteten Zahlungsströme heran, der den Anlegern aus ihrem Eigentum am Unternehmen erwächst (vgl. Abbildung B-3). Die Berechnung des Marktwertes kann beispielsweise anhand der zukünftig erwarteten freien Cash-Flows erfolgen, die grundsätzlich entziehbar sind. Aus ihnen muss allerdings auch die Bedienung der Fremdkapitalgeber-Ansprüche noch erfolgen.

Die Ermittlung des Marktwertes erfolgt deshalb in fünf Schritten:⁵⁶

1. Ermittlung des operativen freien Cash-Flows für den festzulegenden Planungszeitraum (basierend auf der strategischen Planung des Unternehmens).

⁵² In Anlehnung an Drukarczyk / Richter (1995) S. 7 und Richter (1999) S. 9. Gelegentlich wird dieser Wert auch als Eigenkapitalwert bezeichnet; vgl. Copeland / Koller / Murrin (1998) S. 21. Verbreitet, etwa bei Ballwieser (1993), ist auch die Bezeichnung Unternehmenswert. Letzterer soll zur klareren Abgrenzung des Begriffes gegenüber dem Unternehmensgesamt-wert, der stellenweise ebenfalls als Unternehmenswert bezeichnet wird, hier nicht verwendet werden. Vgl. Drukarczyk (1993) S. 54 und Richter (1999) S. 9.

⁵³ Vgl. Ballwieser (1993) S. 151 ff.

⁵⁴ Vgl. Pellens / Rockholtz (1997) S. 16 und Ballwieser (1993) S. 169 f.

⁵⁵ Vgl. Ballwieser (1993) S. 169.

⁵⁶ In Anlehnung an Drukarczyk / Richter (1995) S. 7.

2. Schätzung des Fortführungswertes am Ende des Planungszeitraumes.
3. Bestimmung der durchschnittlichen Kapitalkosten und Ableitung eines Diskontierungsfaktors.
4. Ermittlung des Unternehmensgesamtwertes durch Diskontierung der prognostizierten Cash-Flows und des Fortführungswertes.
5. Ermittlung des Marktwertes durch Abzug des Fremdkapitalwertes und der Arbeitnehmer-Ansprüche vom ermittelten Unternehmensgesamtwert.

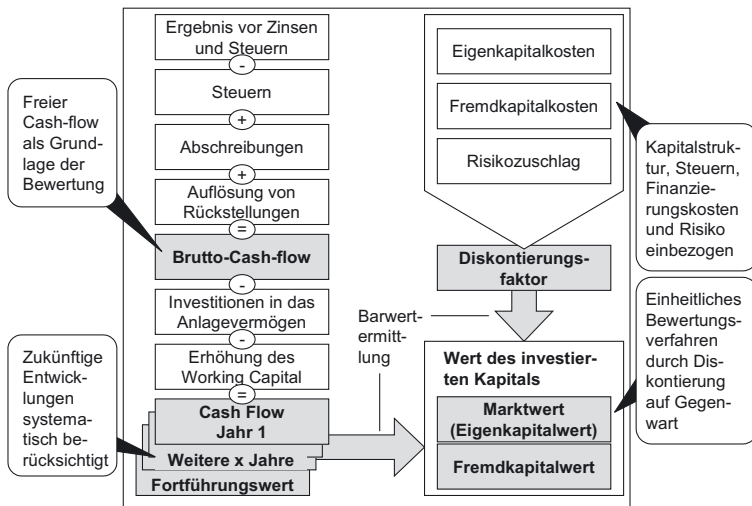
Eine Besonderheit der marktwertorientierten Analyse von Unternehmen liegt in der Berücksichtigung eines Verzinsungsanspruchs der Kapitalgeber, der in die Ermittlung des Diskontierungsfaktors (Schritt 3) einfließt. Als Diskontierungssatz wird ein gewichteter Durchschnitt aus Fremd- und Eigenkapitalkosten angesetzt. Die Eigenkapitalkosten ergeben sich dabei aus dem Zinssatz risikofreier Anlagen und einem den zukünftigen Aktivitäten des Unternehmens angemessenen Risikozuschlag.⁵⁷

Abschließend sei noch auf den Zusammenhang zwischen Marktwert und Börsenkapitalisierung hingewiesen.⁵⁸ Während der Marktwert sich wie beschrieben aus den Geschäftsplänen der betreffenden Unternehmen errechnet (und damit die Einschätzung des Managements widerspiegelt), reflektiert die Börsenkapitalisierung die Einschätzung des Unternehmens durch den Finanzmarkt. Je weiter sich die marktwertorientierte Bewertungsmethodik bei Investoren durchsetzt, um im Markt über- oder unterbewertete Unternehmen zu identifizieren, umso mehr nähern sich Marktwerte und Börsenkapitalisierungen von Unternehmen einander an. Als Differenz zwischen beiden Werten verbleibt lediglich der als „Glaubwürdigkeitslücke“ bezeichnete Abschlag, den der Kapitalmarkt auf die Geschäftspläne der zu bewertenden Unternehmen in der Regel vornimmt. In stärker entwickelten Kapitalmärkten, wie den USA, können deshalb schon heute starke Korrelationen zwischen Marktwert und Börsenkapitalisierung festgestellt werden.⁵⁹ Die Beschreibung von Marktwertveränderungen anhand von Veränderungen der Börsenkapitalisierungen – wie sie in der Literatur zu Marktrevolutionen häufig erfolgt – ist deshalb grundsätzlich statthaft.

⁵⁷ Die dargestellte Vorgehensweise beschreibt die Bestimmung des Unternehmensgesamtwertes (*Entity-value*), der im Anschluß in Marktwert (*Equity value*) und Fremdkapitalwert aufgespalten werden kann. Für eine detaillierte Gegenüberstellung verschiedener Berechnungsmethoden vgl. Richter (1999) S. 30–52 und die dort angegebene umfangreiche Literatur. Die verschiedenen Methoden sind unter bestimmten Annahmen äquivalent, können aber durchaus zu unterschiedlichen Ergebnissen führen. Zur Verbreitung der unterschiedlichen Methoden in der Praxis vgl. die Untersuchung von Pellens/Rockholtz (1997) S. 16 und von Achleitner/Bassen zusammengefaßt in o.V. (1999) S. 41.

⁵⁸ Aktienkurs * Anzahl der ausgegebenen Aktien; auch Marktkapitalisierung genannt.

⁵⁹ Vgl. Copeland/Koller/Murrin (1998) S. 15.



Quelle: Copeland/Koller/Murrin (1998) S. 19

Abb. B-3: Marktwertermittlung – Gesamtbewertungsverfahren

Marktwertsteigerung als zentrales Ziel der Unternehmensführung

Die Forderung, die Steigerung des Marktwertes zum zentralen Ziel der Unternehmensführung zu erheben, entstammt dem auf Rappaport zurückgehenden *Shareholder Value* Ansatz. Dieser propagiert eine Unternehmensführung, bei der das Interesse der Anteilseigner an einer nachhaltigen Steigerung des Marktwertes des Unternehmens den zentralen Maßstab des Erfolgs bildet.⁶⁰ Den Anspruch des Shareholder Value Ansatzes, die *Marktwertsteigerung* zum obersten Unternehmensziel zu machen, verdeutlicht die Aussage von Copeland: „*The fundamental goal of all business is to maximize shareholder value.*“⁶¹ Dieser Anspruch ist umstritten: Gegner kritisieren den Interessenmonismus des Konzeptes. Die einseitige Orientierung an den Eigentümerinteressen vernachlässige die Interessen anderer Anspruchsgruppen wie Arbeitnehmer oder Kunden und sei auf Dauer für Unternehmen gefährlich.⁶² Verfechter des Konzeptes räumen ein, dass per se nicht von einer vollständigen Zielkomplementarität der verschiedenen Anspruchsgruppen ausgegangen werden kann. Sie verweisen allerdings auf eine weit reichende Interessenkonvergenz zwischen Shareholder Value und den Zielen anderer Anspruchsgruppen

⁶⁰ Vgl. Rappaport in o.V. (1995b) S. 24.

⁶¹ Copeland (1994) S. 97.

⁶² Vgl. Janisch (1993) S. 4 und das sog. Stakeholder Konzept. Auch in aktuellen Veröffentlichungen insbesondere der Wirtschaftspresse taucht dieser Vorwurf immer wieder auf, z. B. bei Welter (2000) S. 8 oder Lückmann (1999) S. 20.

und darauf, dass den Kapitalgebern eine risikoadäquate Kompensation ihrer Einlage zustehe.⁶³

Losgelöst von widerstreitenden Auffassungen treiben seit Anfang der 90er Jahre zwei Faktoren die zunehmende Bedeutung des Shareholder Value Ansatzes:

1. Seine *unternehmensexterne Relevanz*: Die stärkere Performance-Orientierung auf den Kapitalmärkten hat den branchenübergreifenden Wettbewerb um Kapital erhöht. Unternehmen müssen das von ihnen benötigte Kapital zunehmend auf globalisierten und nach liberalen Prinzipien funktionierenden Kapitalmärkten beschaffen. Das zwingt sie, eine marktübliche Kompensation für das zur Verfügung gestellte Kapital zu leisten und diese auch zu erwirtschaften.⁶⁴
2. Seine *unternehmensinterne Relevanz*: Marktwertbasierte Kennzahlen gelten als die geeignetsten und umfassendsten Indikatoren zur Performance-Messung. Unternehmen setzen sie daher in zunehmendem Maße auch als Instrument der internen Planung und Kontrolle ein, um mit Hilfe des Shareholder Value Ansatzes ihre Leistungsfähigkeit zu steigern.⁶⁵

Hieraus resultierend ist die Definition der Steigerung des Marktwertes als dominierendes Unternehmensziel mittlerweile weit verbreitet und wird in ihrer Bedeutung weiter zunehmen.⁶⁶ Eine Operationalisierung der Marktmacht über (Ergebnis-)Kriterien der Zielerreichung im Wettbewerb führt deshalb unweigerlich zu einer Berücksichtigung von Marktwerten als Indikatoren für Marktmacht.

⁶³ Rappaport weist darauf hin, dass eine Steigerung des Marktwertes nur mit zufriedenen Kunden und Arbeitnehmern möglich sei, vgl. o.V. (1995b) S. 24; Copeland/Koller/Murrin (1994) S. 21 weisen einen positiven Zusammenhang zwischen Marktwertveränderungen und Veränderungen der Beschäftigtenzahl nach und sehen dies als Indikator einer langfristigen Komplementarität der verschiedenen Interessen; Wenger (1989) S. 177 argumentiert, dass Marktwertmaximierung die Effizienz von Unternehmen steigere und deshalb wohlstandssteigernd wirke.

⁶⁴ Vgl. Richter (1999) S. 2.

⁶⁵ Das Konzept findet Anwendung für die Festlegung der Unternehmensziele und für Zielvereinbarungen, es kommt in Konsequenz mit Blick auf Leistungsbeurteilung und Managementvergütung zum Tragen, es dient als Basis für moderne Planungs- und Kontrollsysteme, es dient der Ressourcenallokation (Investment / Desinvestment) zwischen Geschäftsbereichen und heterogenen Projektvorhaben, und es ist die Grundlage für ein Management der Investor Relations. Vgl. Copeland / Koller / Murrin (1998) S. 15.

⁶⁶ Auskunft über die Verbreitung des Shareholder Value Ansatzes geben die bereits erwähnten Studien von Pellens / Rockholtz (1997) und Achleitner / Bassen, vgl. o.V. (1999). Weitere Untersuchungen stammen von Coopers & Lybrand und Price Waterhouse Corporate Finance Beratung; vgl. o.V. (1997) S. 17 und o.V. (1998c) S. 14. Zu einer geringeren Einschätzung der Verbreitung marktwertorientierter Unternehmensziele kommt eine Befragung von Handelsblatt / Business Monitor. Vgl. Welter (2000) S. 8.

Der Marktwert als aussagefähigste Kennzahl zur Beurteilung der Erfolgsaussichten von Unternehmen im zukünftigen Wettbewerb

Marktwertbasierte Kennzahlen gelten als die geeignetsten Indikatoren der unternehmerischen Leistungsfähigkeit, da sie die wesentlichen Schwächen der traditionellen Performance-Kennziffern, wie etwa des Jahresüberschusses, vermeiden. Letzterer vermittelt ein verzerrtes Bild, da er nicht berücksichtigt, dass auch die Eigenkapitalkosten verdient werden müssen: Ein erwirtschafteter Jahresüberschuss, der unter den Opportunitätskosten des eingesetzten Eigenkapitals liegt, signalisiert ein positives Ergebnis, bedeutet aber faktisch einen Wertverlust. Die Aussagekraft des Jahresüberschusses wird darüber hinaus durch die Zuordnungsregeln für Aufwendungen und Erträge sowie durch zahlreiche Ansatz- und Bewertungswahlrechte geschwächt. Kennziffern zu Kapitalrenditen sind ebenfalls durch den Rekurs auf Buchwerte in ihrer Aussagefähigkeit eingeschränkt, und Umsatzrenditen berücksichtigen den notwendigen Kapitaleinsatz nicht.

Alle Kennzahlen sind zudem vergangenheitsorientiert und berücksichtigen zukünftige Auswirkungen nicht. Ein Verzicht auf weitere Forschung und Entwicklung würde beispielsweise den Jahresüberschuss erhöhen, die Rentabilitätskennziffern verbessern und damit den Eindruck einer gestiegenen Leistungsfähigkeit erwecken. In der Literatur werden traditionelle finanzielle Leistungsindikatoren deshalb als inadäquat angesehen, um den unternehmenspolitischen bzw. strategischen Erfolg eines Unternehmens ausreichend zu erfassen.⁶⁷

Marktwertbezogene Kennziffern vermeiden diese Probleme und erlauben eine weniger verzerrte, in die Zukunft gerichtete Sicht auf das Unternehmen, die einer gesamthaften Perspektive entspringt. Die Gründe hierfür sind im Einzelnen (vgl. noch einmal Abbildung B-3):⁶⁸

1. Grundlage für die Bewertung ist der freie Cash-Flow, der nicht den Verzerrungen durch buchhalterische Maßnahmen und kalkulatorische Ansätze im Rahmen der Rechnungslegung unterliegt.
2. Zukunftserwartungen werden systematisch berücksichtigt. Die Projektion der zukünftigen Cash-Flows und die Berücksichtigung des Fortführungswertes drücken aus, welche Entwicklung für das Unternehmen erwartet wird. Diese Erwartung ist ein Maßstab zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens und inkorporiert alle anderen zukunftsgerichteten Kennzahlen – wie etwa Finanzkraft oder schnellere Anpassungsgeschwindigkeit an Nachfrageänderungen u.ä. Durch Diskontierung wird die adäquate Gewichtung der erwarteten Zahlungsströme sichergestellt.
3. Kapitalstruktur, Finanzierungskosten und Risiko werden voll einbezogen. Auf diese Weise wird die gesamte Passivseite der Bilanz berücksichtigt. Differen-

⁶⁷ Etwa bei Bürkner (1996) S. 17 oder bei Fritz (1995) S. 222.

⁶⁸ In Anlehnung an Copeland / Koller / Murrin (1998) S. 14 f.

zierte Kapitalkosten für unterschiedliche Gesellschaften oder strategische Geschäftseinheiten können berücksichtigt werden.

4. Das Konzept schafft einen objektiven Maßstab für den Vergleich heterogener Vorhaben. Heterogene Unternehmen können (ebenso wie heterogene Einzelmaßnahmen zur Kostensenkung, Investitionen oder Akquisitionen) einheitlich bewertet und vergleichbar gemacht werden.

Vor diesem Hintergrund erscheint der Marktwert als fundierte und bestimmbare Operationalisierung der Erfolgsaussichten eines Unternehmens für den zukünftigen Wettbewerb.

2.4 Die Marktrevolution in Fallbeispielen – Operationalisierung der Machtübernahme in der Literatur

„In a revolution, kings lose their heads, leaders lose their power and unknowns become the leaders.“⁶⁹ Dieses Vorwort von Cunningham /Fröschl zu ihrem Buch „*Electronic Business Revolution*“ illustriert, wie stark Autoren, die von Marktrevolutionen sprechen, am Aspekt der Machtübernahme anknüpfen. Die Machtübernahme ist das Resultat der Revolution. In ihr manifestiert sich, dass ein revolutionärer Umbruch im Markt tatsächlich stattgefunden hat. In fast allen Veröffentlichungen spricht man daher von Marktrevolutionen, wenn im Zuge eines radikalen Marktumbruches die Marktführer entmachtet und bis dato Unbekannte zu neuen Marktführern geworden sind. Dass die Machtübernahme in einem Markt dabei nicht im Sinne eines absoluten Herrschaftsanspruches wie in der Politik zu verstehen ist, liegt in der Natur der Sache. Die ehemaligen Marktführer überleben die Revolution in der Regel; aber nicht als die Stars der Branche, die sie zuvor waren.

Machtübernahme auf dem Markt für Lexika – eine Marktanteilsbetrachtung

Evans / Wurster⁷⁰ beschreiben die Revolution und die Machtübernahme, in deren Verlauf Microsofts *Encarta* die *Encyclopaedia Britannica* als Marktführer auf dem Markt für Lexika ablöste, in erster Linie anhand von Absatz-, Umsatz- und Marktanteilsentwicklungen. Die 1768 von drei schottischen Druckern gegründete Britannica gilt bis heute als eine der renommiertesten und umfassendsten Enzyklopädien der Welt. Seit 1920 in amerikanischem Besitz, entwickelte sich die *Encyclopaedia Britannica*, gestützt auf einen aggressiven und erfolgreichen Direktvertrieb, über Jahrzehnte mit bescheidenem, aber stetigen Wachstum.

1990 erreichte sie hochprofitabel einen Umsatz von 650 Mio. USD. Dabei verfügte die Britannica nicht nur über bestechenden Inhalt und eine ausgezeichnete

⁶⁹ Cunningham /Fröschl (1999) S. XII.

⁷⁰ Vgl. Evans / Wurster (2000) S. 15 ff., weitere Details zum Britannica Fallbeispiel bei Melcher (1997a).

Reputation, sondern auch über einen beherrschenden Marktanteil. Die Encarta, eine CD-ROM Enzyklopädie von Microsoft, war aus dem Erwerb der kaum wettbewerbsfähigen Enzyklopädie von Funk & Wagnalls entstanden. Zwar bestand die Encarta nur aus sieben Millionen Wörtern, während die Britannica aus über 40 Millionen Wörtern bestand; damit passte die Encarta aber auf eine CD und ließ noch Platz für Bilder, Illustrationen und Tonaufnahmen. Mit Produktionskosten in Höhe von 1,50 USD pro Stück war die Encarta zudem wesentlich günstiger als die Britannica. Deren Produktionskosten lagen ca. bei 250 USD, hinzu kamen Kosten für die Verkäuferprovisionen des Direktvertriebes in Höhe von 500 bis 600 USD pro Stück. Insgesamt wurde die Encarta, ebenso wie ähnliche CD ROM Enzyklopädien, für 50 bis 70 USD angeboten oder als kostenlose Dreingabe beim Kauf eines PCs verteilt, während die Britannica ihre Käufer – je nach Einband – zwischen 1.500 und 2.200 USD kostete. Den Machtverlust der Britannica beschreibt ihre Umsatz- und Absatzentwicklung. Zwischen 1990 und 1997 büßte die Britannica über 80 Prozent ihres Umsatzvolumens ein. Ihr Absatz sank von 117 Tsd. verkauften Exemplaren auf knapp 20 Tsd. Exemplare in 1997.⁷¹ In Konsequenz bot die Benton Foundation, die Eigentümerin der Britannica, die Enzyklopädie im Mai 1995 zum Verkauf an. Investmentbanker brauchten 18 Monate, um einen Käufer zu finden. Schließlich wurde das Unternehmen mitsamt seiner über 200 Jahre alten exklusiven Marke 1996 zur Hälfte seines Buchwertes verkauft.

Die Machtübernahme durch die *Encarta* zeigt sich beim Vergleich der Absatzentwicklungen (vgl. Abbildung B-4). Vor 1990 war Microsofts *Encarta* nicht auf dem Markt für Enzyklopädien vertreten; Marktführer war die *Britannica*. Zwischen 1991 und 1997 setzte die *Encarta* 20 Mio. Exemplare ab; die *Britannica* im gleichen Zeitraum nur etwa 300 Tsd., die Absätze schrumpften jedes Jahr um durchschnittlich 27 Prozent. Am Ende dieser sieben Jahre war der wertmäßige Marktanteil der *Britannica* trotz der weit höheren Stückpreise auf gut die Hälfte des *Encarta* Marktanteils dahingeschmolzen. Der mengenmäßige Marktanteil betrug nur noch 2% des *Encarta* Marktanteils. Ein Marktführer war entmachtet.

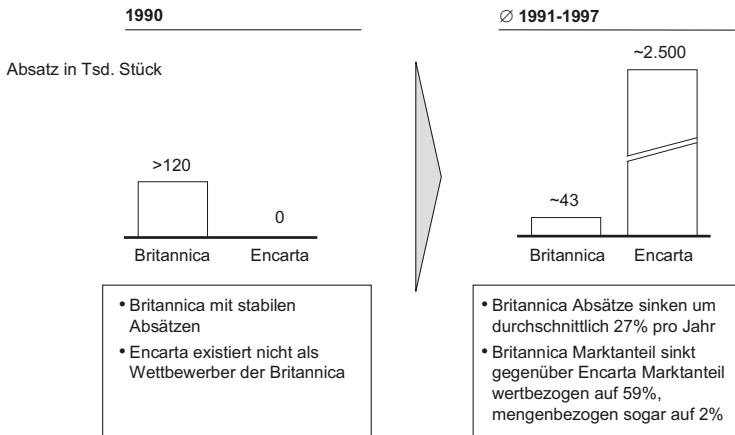
Die Parallelen zum deutschen Markt illustriert übrigens der Aufstieg von Data-Becker, einem Düsseldorfer Softwareanbieter, zum Marktführer auf dem deutschen Markt für digitale Lexika.

Wie im Fallbeispiel der *Britannica* und der *Encarta* dominiert in den meisten Beschreibungen horizontaler Machtübernahmen die Betrachtung von Marktanteilsverschiebungen.⁷² Dies ist konsistent mit dem wettbewerbspolitischen und unter-

⁷¹ Vgl. Zimmer (2000) S. 62 ff. sowie Melcher (1997b).

⁷² Marktanteilsbetrachtungen dominieren z. B. bei Kawasaki / Moreno (1998) S. 24 f. Geschildert wird die Revolutionierung der Vergnügungsparkbranche durch MCA Recreation (Universal Studios Tour) gegen die etablierte Walt Disney Company (Disneyland). Auch Belz / Schindler (1994) insbesondere S. 89–95 stellen Marktanteilsbetrachtungen in den Mittelpunkt ihrer Betrachtung, wenn sie der Frage nachgehen, ob der Eintritt des Mediamarktes in die Schweiz eine Revolution des dortigen Einzelhandels bedeutet. Tenbrock (2000) S. 21 ff. argumentiert, dass die Dot-com-Revolution keine Revolution, sondern allenfalls eine Evo-

nehmenspolitischen Ansatz, Marktmacht primär anhand des Marktanteils zu operationalisieren. Über die parallel verlaufenden Marktwertverschiebungen kann daher leider nur gemutmaßt werden.



Quelle: eigene Darstellung, Absatzzahlen aus Zimmer (2000) S. 62 ff.

Abb. B-4: Feststellung revolutionärer Machtübernahme anhand Marktanteilsentwicklungen – Britannica Beispiel

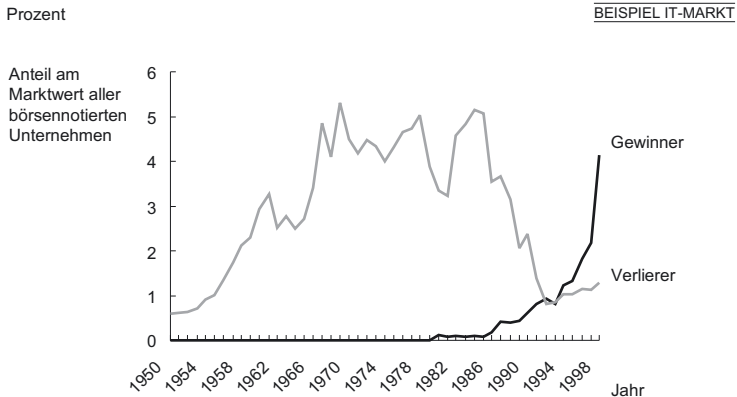
Marktrevolution auf dem IT-Markt – eine Marktwertbetrachtung

Greenwood/ Jovanovic und Hobijn/ Jovanovic bezeichnen die Entwicklung der Informationstechnologie als IT-Revolution und untersuchen die Auswirkungen dieser Revolution auf den Aktienmarkt. Als Resultat der Umbrüche in der IT-Branche stellen sie eine Machtübernahme der IT-Startups der achtziger und neunziger Jahre auf Kosten der etablierten Anbieter fest.⁷³ Die Machtübernahme wird anhand der Entwicklung der Marktwerte der einzelnen Unternehmen deutlich. In einer aggregierten Betrachtung fassen Greenwood/ Jovanovic die eingesessenen Anbieter der IT-Branche zusammen. Zu diesen gehören die renommierten Großrechner-Hersteller (insbesondere IBM, aber auch andere Hersteller wie Burroughs, Honeywell,

lution sei, da die entsprechenden Marktanteilsverschiebungen ausblieben. Asano (1997) insbesondere S. 22 ff. spricht von einer Revolution im japanischen Einzelhandel, da sich aufgrund von Deregulierung und geänderten Konsumentenverhalten die Marktanteile im Einzelhandel hin zu sogenannten *Category Killers* wie Toys R us verschieben. Young/ Theys (1999) schließlich beschreiben eine Capital Market Revolution: Durch die Entwicklungen in der Informationstechnologie würden die Marktanteile zwischen den Börsen weltweit neu verteilt.

⁷³ Vgl. Greenwood/ Jovanovic (1999) insbesondere S. 1–4 und 8–12 sowie Hobijn/ Jovanovic (2000).

NCR und Sperry Rand), einige unabhängige Anbieter von Großrechner-Software (Computer Associates und Management Services America) sowie einige Hersteller von Minicomputern⁷⁴ (DEC, Data General, Prime Computer, Scientific Data Systems). Der Anteil, den diese Unternehmen am Marktwert der Branche haben, ist seit 1968 um 80 Prozent gesunken. Dass es sich bei dieser Entwicklung um die eine Seite einer Machtübernahme handelt, wird deutlich, wenn man sie mit der Marktwertentwicklung einiger IT-Startups vergleicht, die 1968 noch nicht existierten oder noch nicht börsennotiert waren. Hierfür wurden vier führende PC Hersteller ausgewählt (Apple, Compaq, Dell und Gateway), fünf Software Unternehmen (Informix, Microsoft, Novell, Oracle und Peoplesoft) sowie fünf Internet Unternehmen (America Online, Infoseek, Lycos, Netscape und Yahoo). Die Tatsache, dass der Marktwert der neuen Anbieter 1999 viermal so groß war⁷⁵ wie der der etablierten Spieler, legt für Greenwood/Jovanovic bzw. Hobijn/Jovanovic die Verwendung des Terminus Machtwechsel nahe (Abbildung B-5).⁷⁶



Quelle: Greenwood/Jovanovic (1999) S. 12

Abb. B-5: Feststellung von Machtübernahmen anhand von Marktwertveränderungen

⁷⁴ In Deutschland ist dieser Begriff nicht üblich, bzw. wird am ehesten mit kleinsten *hand-held* Computern wie Palms in Verbindung gebracht. Gemeint sind aber kleinere Großrechner, die in der Leistungsfähigkeit zwischen Großrechnern und leistungsfähigen Workstations rangieren; vgl. Sherman (1993) S. 26.

⁷⁵ Für die Aussage, dass hier eine Machtübernahme stattgefunden hat, ist es unerheblich, ob diese von Dauer war oder nicht. Die Tatsache, dass sich das Verhältnis der Marktwerte im Laufe der Erstellung dieser Arbeit zu Ungunsten der „Gewinner“ verändert hat und sich vielleicht auch zukünftig ändern wird, stellt deshalb die obige Darstellung nicht in Frage.

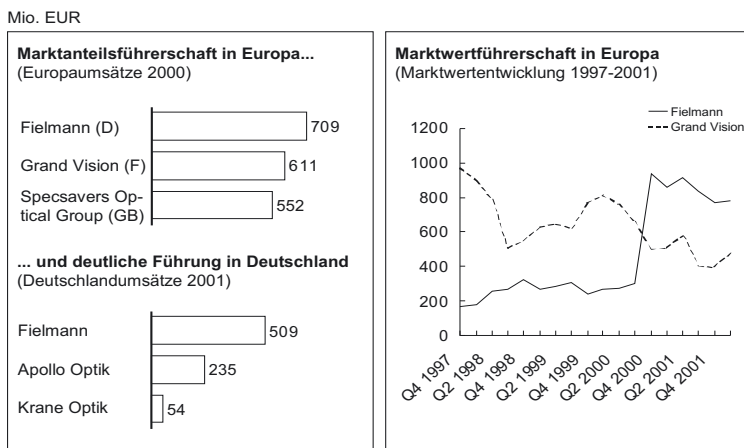
⁷⁶ Die aggregierte Betrachtung soll nicht darüber hinwegtäuschen, dass es sich hier auch um eine Reihe horizontaler Machtübernahmen handelt, da sich in dem Sample sowohl alte und neue Hardware-Anbieter als auch alte und neue Software-Anbieter befinden. Datenbasis der Betrachtung sind die im *Center for Research in Security Prices (CRSP)* zusammengefassten U.S.-Aktienmärkte. Vgl. gsbwww.uchicago.edu/research/crsp.

Bei der Beschreibung von Marktrevolutionen werden Marktwertbetrachtungen bisweilen herangezogen, um Machtübernahmen im Markt zu belegen. Die Verwendung dieses Indikators ist jedoch seltener zu finden als die Betrachtung von Marktanteilsverschiebungen und findet sich vornehmlich in Quellen jüngerer Datums.

Leider wird dabei typischerweise – wie im vorliegenden Beispiel – auf die Darstellung von Marktanteilsbetrachtungen verzichtet. Hierbei wird nicht berücksichtigt, dass Marktwertentwicklungen keine Machtübernahme zeigen, sondern lediglich die Entstehung von *Herausforderern*. Wie in Abschnitt B 2.1 beschrieben, ist damit nur ein Signal für eine Machtübernahme gegeben, deren Vollzug durch die Übertragung von Marktanteilen erst noch erfolgen muss. Die Gefahr des isolierten Abstellens auf Marktwertveränderungen zeigt sich besonders deutlich mit Blick auf die Bewertung von *New Economy* Unternehmen. Hier wurde aufgrund der gewaltigen Marktwertverschiebungen zunächst von einer Revolution gesprochen. Nach Platzen der *New Economy* Blase wurde diese Auffassung revidiert.⁷⁷

Marktrevolution im Optikhandel – eine Marktanteils- und Marktwertbetrachtung

Der Aufstieg Fielmanns erfüllt beide Kriterien einer revolutionären Machtübernahme: 1972 gründet Günter Fielmann sein erstes Geschäft mit Hilfe eines Kredits.⁷⁸ Heute ist seine börsennotierte Gruppe mit Blick auf Marktanteil und Marktwert unangefochtener Marktführer im deutschen Optikmarkt (Vgl. Abbildung B-6).



Quelle: 20/20 European Optical Industry Handbook in Deutsche Bank „Fielmann: Initiating Coverage“ Februar 2002, ZVA, Fielmann Geschäftsbericht, Datastream

Abb. B-6: Marktführerschaft Fielmann

⁷⁷ Vgl. z. B. Edgecliff-Johnson (2000) oder Tenbrock (2000).

⁷⁸ O.V. (1989b) S. 116.

Mit 5 Prozent der Optikfachgeschäfte in Deutschland (474 Niederlassungen) erwirtschaftet das Unternehmen in der Brillenoptik einen Umsatz-Marktanteil von 20 Prozent und einen Absatz-Marktanteil von 40 Prozent.⁷⁹ Die Fielmann AG erzielte im Jahr 2001 einen Umsatz von 620 Mio. EUR und ein Ergebnis vor Steuern in Höhe von 55 Mio. EUR.⁸⁰

Auch mit Blick auf die Marktwertentwicklung erfüllt der Aufstieg von Fielmann die Kriterien einer revolutionären Machtübernahme: Seit der Unternehmensgründung im Jahr 1972 stieg der Marktwert des Unternehmens von nahezu 0 auf heute rund 800 Mio. EUR. Damit ist Fielmann auch mit Blick auf den Marktwert führend in Europa.⁸¹

Fazit

Zusammenfassend haben die geschilderten Beispiele illustriert, dass in Beschreibungen von revolutionären Machtübernahmen in der Literatur tatsächlich der Aufstieg von schwachen, neuen oder kleinen Unternehmen zu mächtigen Marktspielern im Vordergrund steht. Darüber hinaus wurde deutlich gemacht, dass sowohl Marktanteils- als auch Marktwertverschiebungen in der Literatur als Indikator für Machtwechsel herangezogen werden. Ebenso ist deutlich geworden, dass aufgrund der bislang fehlenden Definition des Marktrevolutionsbegriffes und des Begriffes Machtübernahme in der Literatur keine einheitliche Beschreibung dieser Phänomene erfolgt, sondern dass in der Regel unvollständige Beschreibungen von Machtübernahmen (entweder allein anhand von Marktanteilsbetrachtungen oder allein anhand von Marktwertbetrachtungen) vorliegen.

3. Das Element des Neubeginns als Ergebnismerkmal von Marktrevolutionen

3.1 Neubeginn auf Ebene der Marktmodelle

3.1.1 Operationalisierung des Neubeginns in Märkten über die Veränderung von spezifizierenden, explanatorischen und praktisch-normativen Marktmodellen

Ziel dieses Kapitels ist es, das Revolutionsmerkmal „Neubeginn“ auf Märkte zu übertragen.

- Hierzu soll grundlegend gezeigt werden, dass ein Neubeginn im Markt als Veränderung von Marktmodellen zu verstehen und festzustellen ist.

⁷⁹ Vgl. Fielmann AG (2000) S. 8.

⁸⁰ Vgl. o.V. (2000c) S. 17.

⁸¹ Mit Ausnahme der beiden führenden Unternehmen Fielmann und Grand Vision sind keine Marktwertdaten von Anbietern auf dem Optikmarkt verfügbar.

- Darüber hinaus soll eine Klassifikation von Marktmodellen vorgenommen werden.
- Abschließend wird die Frage behandelt, welche Art der Veränderung von Marktmodellen als Neubeginn zu interpretieren ist.

Neubeginn im Markt als Veränderung der Marktmodelle

Allgemein versteht man unter einem Modell ein mentales Abbild eines Realitätsausschnittes, quasi eine „theoretische Mikrowelt“.⁸² Präziser definiert Hruschka Modelle als „Spezifikation einer Menge von Variablen und deren Beziehungen zur Repräsentation eines realen Systems.“⁸³ *Marktmodelle* sind dementsprechend die mentalen Abbilder von Märkten. Sie repräsentieren das Verständnis ihrer Beschaffenheit, ihrer Bestandteile und deren Beziehungen zueinander sowie die Erwartungen an Wirkungen, welche marktgerichtetes Verhalten hervorruft. Jede marktgerichtete Tätigkeit von Unternehmen zur Erschließung von Marktchancen orientiert sich an diesen Abbildern.

Das im Modell des Marktes enthaltene Verständnis kann entweder aus verfügbaren objektiven Informationen gebildet werden, es kann sich aber auch aus subjektiven Einschätzungen speisen. Es ist sogar unerheblich, ob sich die Marktteilnehmer bewusst sind, dass sie ein Modell benutzen, oder nicht. Untersuchungen des Entscheidungsverhaltens intuitiv handelnder Manager zeigen, dass diese unbewusst *implizite* Modelle verwenden, die genau wie bewusst verwendete Modelle auf Annahmen und vermuteten Ursache-Wirkungsmechanismen beruhen. Das unbewusst verwendete Verständnis basiert dabei in der Regel auf Erfahrungen und/oder Analogien.⁸⁴ In Konsequenz besteht der einzige Unterschied zwischen impliziten und bewusst verwendeten, *expliziten* Modellen darin, wie systematisch, formal und überprüfbar der Modellierungsansatz ist.⁸⁵ Jede marktgerichtete Tätigkeit basiert insofern nicht auf der realen Welt, sondern auf ihren mentalen Abbildern, auf Modellen.

Da Marktmodelle das gesamte Verständnis der Marktteilnehmer über den Markt repräsentieren, sind sie die geeigneten Indikatoren, anhand derer das Revolutionsmerkmal „Neubeginn“ beschrieben werden kann. Darüber hinaus können Marktmodelle empirisch erfasst werden. Wenn eine Veränderung dazu führt, dass Marktmodelle – in einem noch zu definierenden Ausmaß – ihre Gültigkeit verlieren und neu definiert werden, wäre es gerechtfertigt, von einem Neubeginn im Markt zu sprechen.

Klassifikation von Marktmodellen

Ein großer Teil der marketingwissenschaftlichen Literatur beschäftigt sich damit, Marktmodelle explizit zu machen, zu objektivieren und zu sophistizieren. Es

⁸² Dieser Ausdruck wurde von Morecroft geprägt. Vgl. Morecroft (1988) S. 301.

⁸³ Hruschka (1996) S. 1.

⁸⁴ Vgl. Hruschka (1996) S. 2.

⁸⁵ Vgl. Lilien / Kotler / Moorthy (1992) S. 6.

mangelt angesichts der umfangreichen Literatur deshalb auch nicht an Vorschlägen, wie die verschiedenen Ansätze klassifiziert werden können.⁸⁶ Um einen inhaltlichen Überblick über die verschiedenen Modelle zu geben, erscheint eine Klassifikation nach dem *Ziel*, das mit den Modellaussagen verfolgt wird, zweckmäßig. Marktmodelle werden also danach gegliedert, welchen *Beitrag sie zur Erschließung von Marktchancen*⁸⁷ und damit zur Lösung unternehmerischer Entscheidungs- und Handlungsprobleme leisten.⁸⁸ In ihrer Grundform können drei Arten von Marktmodellen unterschieden werden:

1. *Spezifizierende Modelle* haben die Funktion, den Betrachtungsgegenstand abzugrenzen und zu beschreiben.
2. *Explanatorische Modelle* dienen der Beschreibung von Wirkmechanismen auf dem beschriebenen und abgegrenzten Betrachtungsgegenstand.
3. *Praktisch-normative Modelle* geben Empfehlungen bezüglich alternativer Handlungsoptionen.

Zu (1): In *spezifizierenden Modellen* ist demnach das Verständnis der Marktteilnehmer über die Grenzen des Marktes und über seine Beschaffenheit abgebildet. Innerhalb spezifizierender Modelle lassen sich – wiederum nach dem Ziel der Modellaussagen – zwei verschiedene Klassen von Marktmodellen unterscheiden: Einerseits ist der relevante Markt als Betrachtungsgegenstand gegenüber der (nicht betrachteten) Umwelt abzugrenzen.⁸⁹ Das diesbezügliche Verständnis der Marktteilnehmer ist in *Abgrenzungsmodellen* abgebildet. Darüber hinaus gilt es, die innere Struktur oder Beschaffenheit des abgegrenzten Marktes zu verstehen und Käufergruppen planvoll zu bearbeitbaren Teilmärkten bzw. Segmenten zusammenzufassen. *Segmentierungsmodelle* enthalten die diesbezüglichen Auffassungen der Marktteilnehmer.

Es erscheint an dieser Stelle der ergänzende Hinweis angebracht, dass spezifizierende Modelle nicht unabhängig von explanatorischen Modellen existieren. Wie

⁸⁶ In der Literatur finden sich Klassifikationen nach der Methodik der Marktmodelle (z. B. qualitative vs. quantitative, bzw. mathematische vs. verbale Modelle), nach der Stärke der modellierten Zusammenhänge (stochastische vs. deterministische Modelle), nach der Ebene der Reaktionsmessung (Mikrosimulationsmodelle vs. Makrosimulationsmodelle), nach dem Abstraktionsgrad bei der Erfassung der Reaktionsvorgänge (globalanalytische vs. detailanalytische Modelle) sowie nach der Vollständigkeit der Einbeziehung der relevanten Variablen (Totalmodelle vs. Parzialmodelle). Zu den Unterscheidungskriterien vgl. Krautter (1973) S. 8 ff., Steffenhagen (1978) S. 13 ff., Hruschka (1996) S. 2 ff., Sternman (1996) S. 3 ff. oder Albers (2000) S. 209 ff.

⁸⁷ Unter einer Marktchance werden gemeinhin ineinanderpassende Transaktionspläne von Anbietern und Nachfragern verstanden, deren Zustandekommen für den Anbieter eine Gelegenheit darstellt. Vgl. z. B. Kirzner (1978) S. 8.

⁸⁸ Dieser Klassifizierungsansatz geht auf die Arbeiten von Massy zurück. Vgl. Krautter (1973) S. 8, zur Ziele der Marktmodellbildung vgl. auch Nenning/Topritzhof/Wagner (1981) S. 31.

⁸⁹ Vgl. Abschnitt B 2.1.

bereits in Abschnitt B 2.1 dargelegt, steht z. B. im Mittelpunkt der Definition von Abgrenzungsmodellen die Frage, welche Angebote aus Nachfragersicht austauschbar sind. D.h. es bedarf explanatorischer Modelle, um überhaupt zu abgrenzenden, spezifizierenden Modellen zu gelangen. Für Segmentierungsmodelle gilt dieser Zusammenhang mindestens in gleichem Maße. Dennoch erscheint die Trennung von spezifizierenden und explanatorischen Modellen im Rahmen einer *inhaltlichen Klassifikation* von Modellen aufgrund ihrer divergierenden Zielsetzungen sinnvoll: Spezifizierende Modelle mögen sich stellenweise der gleichen Analysen bedienen wie explanatorische Modelle. Sie mögen auch explanatorischer Modelle zur Abgrenzung bedürfen. Sie sollen letztlich aber *nicht der Erklärung* von Wirkmechanismen im Markt dienen, sondern alleinig der *Abgrenzung* des Marktes nach außen und seiner Aufteilung in Segmente nach innen.⁹⁰

Zu (2): Um Wirkmechanismen für den abgegrenzten Markt und seine Segmente zu verstehen, konstruieren Marktteilnehmer *explanatorische Marktmodelle*. Diese beschreiben die Wirkung von Marketing- oder Umfeldstimuli (unabhängige Variablen) auf ökonomische und außerökonomische Reaktionen der Nachfrager (abhängige Variablen) unter Berücksichtigung der Reaktionsorganismen der Nachfrager (intervenierende Variablen).⁹¹ Auf der Grundlage dieser Beschreibung explanatorischer Marktmodelle lassen sich diese entsprechend ihrem Fokus tiefer untergliedern:

- (a) Modelle, die auf die Wirkungen von unabhängigen Inputvariablen auf die abhängigen Variablen fokussieren, werden gemeinhin als *Marktreaktionsmodelle* bezeichnet.⁹² Zu den betrachteten Inputvariablen zählen insbesondere die Marketing-Stimuli der Anbieter, welche auch als Instrumentalvariablen bezeichnet werden. Gehen die Stimuli von den betrachteten Anbietern aus, handelt es sich um kontrollierte Instrumentalvariablen. Stimuli, die von Wettbewerbern und Intermediären ausgehen, werden dagegen als nicht-kontrollierte Instrumentalvariablen bezeichnet. Darüber hinaus werden in Marktreaktionsfunktionen bisweilen extern kontrollierte Variablen berücksichtigt, welche die sonstigen Umwelteinwirkungen explizit machen. Typische Beispiele für Marktreaktionsmodelle sind etwa Preis-Absatzfunktionen, Markenwahl- oder Werbewirkungsmodelle.⁹³

⁹⁰ So ist etwa eine Abgrenzung des relevanten Marktes, wie in Abschnitt B 3.1.2 noch detailliert erläutert wird, ohne Kenntnis der (in explanatorischen Modellen abgebildeten) Verhaltensreaktionen der Nachfrager gar nicht möglich.

⁹¹ Vgl. Hruschka (1996) S. 2; die in explanatorischen Marktmodellen abgebildeten Wirkmechanismen können sich sowohl auf Konsumenten (explanatorische Modelle für Konsumgütermärkte) als auch auf industrielle Nachfrager (explanatorische Modelle für Industriegütermärkte) und Intermediäre beziehen.

⁹² Zu den folgenden Ausführungen vgl. Albers (2000) S. 209 ff., Hildebrand (2000) S. 239 ff. sowie Steffenhagen (1978) S. 9 ff.

⁹³ Marktreaktionsmodelle können auch als Marktmodelle *im engeren Sinne* angesehen werden. Legt man dem Verständnis von Marktmodellen ein eher volkswirtschaftliches Markt-

- (b) *Modelle des Käuferverhaltens* stellen dagegen die intervenierenden Variablen – insbesondere die Verarbeitung der Inputvariablen durch die Abnehmer – in den Mittelpunkt der Modellbildung. Hierzu zählen neben abnehmer-internen, psychologischen Einflüssen auch externe, soziologische Einflüsse, welche die Reaktion des Abnehmers auf die jeweiligen Inputvariablen bestimmen. Typische Beispiele für Käuferverhaltensmodelle sind u. a. Kaufprozessmodelle oder Käuferrollenmodelle.

Zu (3): *Praktisch-normative Marktmodelle* enthalten Empfehlungen für bestimmte Handlungsoptionen. Modelltechnisch werden sie konstruiert, indem man bestimmten abhängigen Variablen explanatorischer Modelle eine Zielfunktion zuweist. Aus dieser ergeben sich bestimmte Anforderungen an die Gestaltung der sie beeinflussenden Inputvariablen. Anstelle der für explanatorische Modelle typischen Formulierung von „Wenn-dann“-Aussagen tritt dann die Formulierung von „Wenn“-Bedingungen, unter denen ein optimales „Dann“ erwartet wird.⁹⁴ Zur Untergliederung praktisch-normativer Modelle können drei Arten dieser optimalen „Wenn“-Bedingungen unterschieden werden:

- (a) Aussagen zur Gewichtung der Inputvariablen nach der Stärke ihres Einflusses auf die abhängigen Variablen.
- (b) Aussagen zur idealtypischen Ausgestaltung der Inputvariablen.
- (c) Aussagen zum idealtypischen Vorgehen bei der Erstellung von Inputvariablen.

Die in der Literatur und Praxis verbreiteten *Erfolgsfaktorenmodelle* kombinieren in der Regel Aussagen zur Gewichtung bestimmter Inputvariablen mit Aussagen zu ihrer Ausgestaltung. Die Aussagen zum idealtypischen Prozess für die Erstellung von Inputvariablen werden im Folgenden als *Vorgehensmodelle* bezeichnet. Praktisch-normative Marktmodelle können demnach in Erfolgsfaktorenmodelle und in Vorgehensmodelle untergliedert werden.

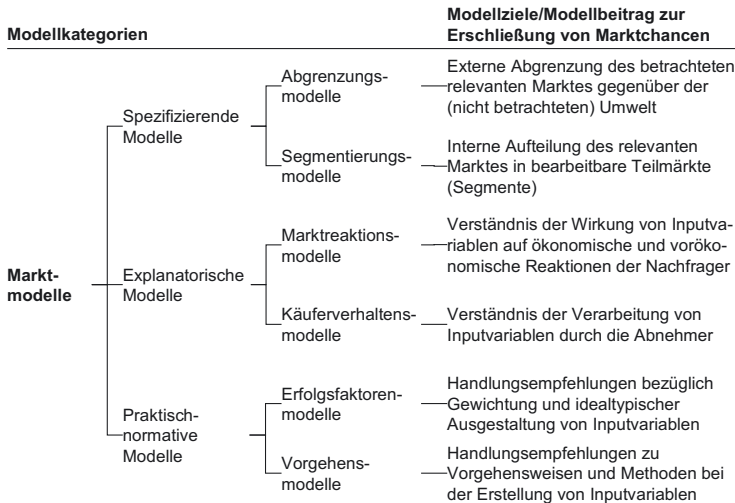
Eine Übersicht der vorgenommenen Klassifikation der Marktmodelle zeigt Abbildung B-7.

Die dargestellte – und voranstehend beschriebene – Klassifikation entspringt einer marktorientierten Sichtweise, die den gesamten Bereich der unternehmerischen Leistungserstellung unter die Gestaltung der marktgerichteten Inputvariablen subsumiert. Der Verzicht einer Unterscheidung zwischen Modellen der Leistungs-

verständnis zugrunde (Markt als Austausch von Angebot und Nachfrage), sind lediglich Marktreaktionsmodelle als Marktmodelle anzusehen. Ausgehend von der auf S. 39 zugrundegelegten Marktdefinition wird Markt hier als Menge der potenziellen Abnehmer verstanden. Alle modellhaften Abbildungen der Abnehmer werden deshalb unter den Begriff „Marktmodell“ subsumiert, auch wenn sie nicht unmittelbar, sondern nur mittelbar mit dem Kaufakt verbunden sind (wie z. B. spezifizierende Modelle, Modelle des Käuferverhaltens oder praktisch-normative Modelle). Der Marktmodellbegriff wird also in einem weiteren Sinne verwendet.

⁹⁴ Vgl. Krautter (1973).

erstellung und -vermarktung erscheint an dieser Stelle zweckmäßig, da es zunächst um die Feststellung der Veränderung von Marktmodellen und nicht um die Erforschung ihrer Ursachen geht. Veränderungen von Modellen der Leistungserstellung (z. B. Einkaufsmodelle, Produktionsmodelle oder grundsätzliche technologische Modelle) werden hierfür relevant, wenn sie Veränderungen von Inputvariablen, von Marktreaktionen oder von intervenierenden Variablen nach sich ziehen. In diesem Fall werden sie als Veränderung der Marktmodelle berücksichtigt.



Quelle: eigene Darstellung

Abb. B-7: Klassifikation von Marktmodellen nach Modellzielen

Welche Veränderung der Marktmodelle konstituiert einen Neubeginn?

Schwierigkeiten bereitet die Abgrenzung des Neubeginns: Von welchem Veränderungsgrad der Marktmodelle an ist es gerechtfertigt, von einem Neubeginn im Markt zu sprechen? Und: Welcher Anteil der Marktteilnehmer muss seine Marktmodelle verändern, damit ein Neubeginn „im Markt“ konstatiert werden kann?

Wenden wir uns zunächst den Schwierigkeiten zu, den notwendigen *Veränderungsgrad* der Marktmodelle zu bestimmen. Die diesbezügliche Problematik erwächst nicht allein aus den Schwierigkeiten, einen Grenzwert der Veränderung zu definieren. Sie erwächst auch aus der Vielzahl der in einem Markt vorhandenen Marktmodelle – von denen ein großer Teil unter Umständen gar nicht explizit ist. Zielführender als eine Orientierung an quantitativen Veränderungsgraden erscheint eine Orientierung an der *Form* der Veränderung. Diese Form der Veränderung ist für einen Neubeginn bzw. eine Revolution typisch und kann empirisch erfasst werden:

- Evolutionäre Veränderungsformen bestehen aus einer Vielzahl kleiner Entwicklungsschritte, die auf den jeweils vorangegangenen aufsetzen und den Zustand des Gesamtsystems marginal verändern. Über Zeit können sich die einzelnen Schritte durchaus zu einer tief greifenden Veränderung akkumulieren; typisch bleibt für sie dennoch ihr Aufbauen auf Bestehendem.
- Im Gegensatz dazu ist es für *revolutionäre* Veränderungen bzw. Neuanfänge typisch, *nicht* auf dem Bestehendem aufzusetzen, sondern Bestehendes zu entwerfen. An die Stelle des Bestehenden tritt dann etwas grundsätzlich Neues – wie es der Begriff Neubeginn auch impliziert. Entscheidend für die Abgrenzung von Evolution und Revolution ist deshalb nicht, wie alltagssprachlich häufig betont, das *Tempo* der Veränderung – die Auswirkung der Revolution kann durchaus zeitverzögert eintreten. Entscheidend ist der *Charakter* der Veränderung, der *Ersatz* von Bestehendem im Gegensatz zum *Aufbau* auf Bestehendem.

Zusammenfassend sollte sich ein revolutionärer Neubeginn im Markt dadurch auszeichnen, dass zentrale Marktmodelle entfallen und durch neue Modelle ersetzt werden.

Mit Blick auf die zweite Problematik (den *Anteil der Marktteilnehmer*, der die Veränderung der Marktmodelle vollziehen muss, damit von einem Neubeginn zu sprechen ist) können dagegen quantitative Kriterien angelegt werden. Ein Marktmodell, das nicht wenigstens von der *gewichteten Mehrheit* der Marktteilnehmer⁹⁵ akzeptiert wird, ist nicht als zentrales, etabliertes Marktmodell anzusehen. Entsprechend muss ein Neubeginn im Markt durch die Entwertung zentraler, von der gewichteten Mehrheit der Marktteilnehmer akzeptierter Marktmodelle gekennzeichnet sein, sowie durch die Entstehung neuer Marktmodelle, die ihrerseits die Akzeptanz von (mehr als) der gewichteten Mehrheit der Marktteilnehmer gewinnen.

In den folgenden Kapiteln (3.1.2 bis 3.1.4) werden einige zentrale spezifizierende, explanatorische und praktisch-normative Marktmodelle zur Veranschaulichung und Konkretisierung vorgestellt und hinsichtlich eines Neubeginns beleuchtet, bevor in Kapitel 3.1.5 der Neubeginn als Revolutionsmerkmal mit Hilfe von Fallbeispielen illustriert wird.

3.1.2 Zentrale spezifizierende Marktmodelle

Als wesentliche spezifizierende Marktmodelle wurden im voranstehenden Abschnitt Marktabgrenzungsmodelle und Marktsegmentierungsmodelle eingeführt. Nachfolgend sollen die Modelle (sofern noch nicht erfolgt) kurz beschrieben und mit Blick auf die Frage, wie sich ein Neubeginn im Markt hinsichtlich ihrer Veränderung äußern kann, beleuchtet werden.

⁹⁵ Als Gewicht können z. B. Umsatz, Ergebnis oder Marktwert der Marktteilnehmer angesetzt werden.

Marktabgrenzungsmodelle

Mit Hilfe von Marktabgrenzungsmodellen wird die gesamte Kaufkraft der Nachfrage in einzelne relevante Märkte klassifiziert. Marktabgrenzungsmodelle bestimmen insofern die potenziellen Nachfrager für ein Angebot und determinieren die Grenzen des Betrachtungsraumes. Im Zusammenhang mit der Behandlung der Marktanteilsproblematik wurden sie bereits in Abschnitt B 2.1 beschrieben.

Dem dort eingeführten Substitutionsgedanken folgend, kann sich ein *Neubeginn* im Markt entweder dadurch ausdrücken, dass Leistungen, die in der Vergangenheit aus Sicht des Nachfragers austauschbar waren, nicht mehr austauschbar sind, oder dadurch, dass Leistungen, die in der Vergangenheit nicht als austauschbar galten, dies plötzlich sind. Märkte würden sich infolgedessen entweder aufspalten oder verschmelzen.

Marktsegmentierungsmodelle

Während Abgrenzungsmodelle den relevanten Markt nach außen abgrenzen, klassifizieren Segmentierungsmodelle den Markt nach innen. Mit ihrer Hilfe werden heterogene Gesamtmärkte in mehrere, mit Blick auf kaufverhaltensrelevante Merkmale homogene Teilmärkte aufgeteilt.⁹⁶ Auf Basis der ermittelten Marktsegmente können Zielsegmente definiert werden, die dann ihren Besonderheiten entsprechend bearbeitet werden können. Die Kriterien, anhand derer die Segmentierung erfolgt, sind zwischen Konsumgütermärkten und Investitionsgütermärkten unterschiedlich. Segmentierungskriterien für Konsumgütermärkte lassen sich in sozio-demografische, psychografische und verhaltensbezogene Gruppen unterteilen.⁹⁷ Segmentierungskriterien für Investitionsgütermärkte lassen sich nach demografischen Kriterien, operativen Kriterien, Beschaffungskonzepten der Kunden, situationsbedingten Kriterien und personengebundenen Kriterien klassifizieren.⁹⁸ Entscheidend bei der Auswahl von Segmentierungskriterien ist in jedem Fall, dass sie kaufverhaltensrelevant, aussagefähig für den Einsatz der Marketinginstrumente, messbar und im Zeitablauf stabil sind.⁹⁹

Ein *Neubeginn* im Markt kann sich einerseits dadurch ausdrücken, dass sich die Zuordnung der Nachfrager auf die einzelnen Marktsegmente unter konstanten (und weiterhin sinnvollen) Segmentierungskriterien verändert. Er kann sich aber auch dadurch ausdrücken, dass ehemals geeignete Segmentierungskriterien ihre Eignung verlieren und durch neue Kriterien ersetzt werden müssen.

⁹⁶ Vgl. z. B. Freter / Obermeier (2000) S. 742 oder Kotler / Bliemel (1999) S. 425. Da die Aufteilung mit dem Ziel der segmentspezifischen Bearbeitung der Teilmärkte erfolgt, beziehen weitgefaste Segmentierungsdefinitionen die Marktbearbeitung der einzelnen Segmente teilweise in den Segmentierungsbegriff ein; vgl. etwa Freter (1983) S. 18.

⁹⁷ Vgl. Kotler / Bliemel (1999) S. 436 ff. ähnlich Freter / Obermeier (2000).

⁹⁸ Für eine Darstellung von Segmentierungsansätzen in Investitionsgütermärkten vgl. z. B. Bonoma / Shapiro (1983), Wind / Cardozo (1974).

⁹⁹ Vgl. Freter / Obermeier (2000) S. 744.

3.1.3 Zentrale explanatorische Marktmodelle

Explanatorische Marktmodelle, insbesondere Marktreaktionsmodelle, stehen mit spezifizierenden Modellen in einer starken Wechselwirkung: Einerseits liefern sie entscheidenden Input für die Formulierung von spezifizierenden Modellen, daneben bauen sie auf spezifizierenden Modellen auf, indem sie sich innerhalb der definierten Marktgrenzen bzw. innerhalb der definierten Segmentgrenzen bewegen.

Nachfolgend werden zentrale explanatorische Modelle zunächst getrennt voneinander erläutert. Dabei wird verdeutlicht, dass die in den verschiedenen Modellen abgebildeten Sachverhalte in der Realität stark miteinander verknüpft sind. Im Anschluss an die Erläuterung der einzelnen (Parzial-)Modelle erfolgt deshalb eine Darstellung von Ansätzen zur Integration der verschiedenen Modelle zu gesamthaften explanatorischen Marktmodellen.¹⁰⁰

Marktreaktionsmodelle

Marktreaktionsmodelle¹⁰¹ messen und erklären durch bestimmte Stimuli hervorgerufene Reaktionen. Bevor auf ihre einzelnen Ausprägungen eingegangen wird, sollen diese Reaktionen zunächst konkretisiert werden. Da es sich bei den betrachteten Modellen um Modelle von Märkten handelt, sind insbesondere abhängige Variablen von Interesse, die in irgendeiner Weise mit Kaufentscheidungen in Beziehung stehen. Die Kaufentscheidung selbst stellt als Marktreaktion die zentrale *ökonomische* Reaktion dar. Es handelt sich dabei um eine beobachtbare Reaktion auf der Verhaltensebene, die eine Reihe von Teilentscheidungen umfasst. Zu diesen gehören vornehmlich die Wahl eines Produktes, einer Marke, einer Kaufstätte, einer Kaufmenge sowie eines Kaufzeitpunktes. Neben der Kaufentscheidung sind auch „*vorökonomische*“ Marktreaktionen von Interesse, sofern sie kaufverhaltensrelevant sind. In diesem Sinne wesentliche Reaktionen sind Größen der Bekanntheit von Anbieterleistungen und der Einstellung gegenüber diesen Leistungen bzw. Größen der Präferenz für eine Leistung. Bei diesen abhängigen Variablen handelt es sich um nicht-beobachtbare Konstrukte, die als der Kaufentscheidung vorgelagerte Größen aber von zentraler Bedeutung sind.

In Anlehnung an Albers lassen sich die gängigen, quantitativ fundierten Marktreaktionsmodelle in vier Gruppen zusammenfassen:¹⁰² Klassisch sind zunächst die Marktreaktionsmodelle für den Preis. Die zweite Gruppe von Marktreaktionsmodellen beschreibt diejenigen Einflüsse auf das Kaufverhalten und den Markt-

¹⁰⁰ Während Marktmodelle sonst nach ihrer Zielsetzung gegliedert wurden, erfolgt hier also zusätzlich eine Gliederung der Modelle nach der Vollständigkeit der Einbeziehung relevanter Variablen. Diese führt zur nachfolgenden Unterscheidung von Parzial- und Totalmodellen. Vgl. die Gliederungskriterien für Marktmodelle aus Fußnote 86.

¹⁰¹ Stellenweise auch als „*Response* Funktionen“ bezeichnet, vgl. Albers (2000) S. 213 ff.

¹⁰² Vgl. Albers (2000) S. 213 f.

anteil, die sich mit Hilfe finanzieller Aufwendungen in den Marketing Mix beeinflussen lassen, etwa Bekanntheitsgrad oder Distributionsqualität. Die dritte Gruppe betrifft Aspekte der Produktqualität in Abhängigkeit der Nutzenfunktionen für die Kunden. Die vierte Gruppe schließlich beschreibt die Wirkung von Marketing-Instrumenten unter Berücksichtigung von Wettbewerber-Aktivitäten.

Im Folgenden werden mit Positionierungsmodellen, Preismodellen und Distributionsmodellen einige zentrale Marktreaktionsmodelle aus diesen Gruppen beispielhaft vorgestellt.¹⁰³ Dabei soll grundsätzlich veranschaulicht werden, wie sich ein Neubeginn im Markt äußern kann und wie er gegebenenfalls auch empirisch festzustellen ist. Die Darstellung versteht sich jedoch nicht als vollständige Auflistung aller Marktreaktionsmodelle.¹⁰⁴

Positionierungsmodelle zielen auf die Messung vorökonomischer Marktreaktionen. Sie stellen die Leistungen der Anbieter in dem für die Nachfrager relevanten Eigenschaftsraum dar.¹⁰⁵ Ein gültiges Positionierungsmodell repräsentiert die wesentlichen Leistungseigenschaften und erfasst ihre Wirkung auf Einstellungen und Präferenzen der Nachfrager. Die Leistungsangebote der Wettbewerber können anhand ihrer Ausprägungen in den einzelnen Eigenschaftsdimensionen positioniert werden. Zur Ermittlung grundlegender Eigenschaften, anhand derer die Konsumenten bestimmte Angebote beurteilen, sowie zur Ermittlung der relativen Position der Angebote auf diesen Eigenschaften dienen eine Reihe multivariater Analyseverfahren.

Ein *Neubeginn* im Markt kann sich mit Blick auf die Positionierungsmodelle dadurch ausdrücken, dass die bis dahin wahrgenommenen Ausprägungen der Angebote auf den einzelnen Eigenschaftsdimensionen nicht mehr gelten, oder dadurch, dass die Eigenschaftsdimensionen, die für Einstellungen und Präferenzen in der Vergangenheit relevant waren, unwichtig geworden sind und durch andere Eigenschaften ersetzt wurden.

Preisentscheidungen werden in der Regel auf Basis von *Preismodellen* getroffen, die in ihrer Ausrichtung kosten-, wettbewerbs- oder nachfrageorientiert sein können.¹⁰⁶ Während *kostenorientierte* Preisentscheidungen losgelöst von der Wahrnehmung und Beurteilung des Marktes erfolgen, also losgelöst von Marktmodellen stattfinden, basieren wettbewerbs- und nachfrageorientierte Preisfindungen auf

¹⁰³ Dabei ist das Beispiel der Positionierungsmodelle der dritten der von Albers definierten Gruppen zuzuordnen. Die Preismodelle beziehen sich auf seine Gruppe eins. Und mit Distributionsmodellen wird ein Beispiel aus der von ihm als Gruppe zwei bezeichneten Marktmodellgruppe gewählt.

¹⁰⁴ Für einen Überblick über die quantitative Modellierung von Marktreaktionen auf kontrollierte Inputstimuli und nicht-kontrollierte Inputstimuli (von Wettbewerbern und Intermediären ausgehende Stimuli) vgl. Albers (2000) S. 209 ff.

¹⁰⁵ Die Ermittlung der für den Abnehmer relevanten Leistungseigenschaften ist der Käuferverhalten-bezogenen Marktmodellierung zuzuordnen.

¹⁰⁶ Vgl. Meffert (1998) S. 492 ff., Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1994) S. 361 ff., Becker, J. (1998) S. 513 ff. oder Kotler/Bliemel (1999) S. 757 ff.

marktbezogenen Preismodellen. Im Mittelpunkt der *nachfrageorientierten* Preisfindung steht das Marktreaktionsmodell der Preis-Absatz-Funktion. Im Wesentlichen stellt diese eine Beziehung zwischen der unabhängigen Variable Preis und der abhängigen Variable Absatzmenge dar. Mit Hilfe von Elastizitäten wird angegeben, wie sich die Absatzmenge in Relation zu Preisänderungen verändert. Neben der Preis-Absatz-Funktion existieren eine Reihe anderer preisbezogener Marktmodelle, die beispielsweise Promotions, Rabattsysteme oder die Reaktionen von Wettbewerbern auf Preisveränderungen betreffen.¹⁰⁷ *Wettbewerbsorientierte* Preisfindung schließlich orientiert sich an Preisen der Konkurrenz und berücksichtigt damit schwerpunktmäßig nicht-kontrollierte Inputvariablen (vgl. Abbildung B-8).

Im Zuge eines *Neubeginns* im Markt dürften insbesondere die bis dahin aussagefähigen Preis-Absatz-Funktionen ihre Gültigkeit verlieren und durch neue ersetzt werden.¹⁰⁸

Im Mittelpunkt von Distributionsentscheidungen steht die Frage nach dem profitabelsten Weg, den Markt zu erreichen.¹⁰⁹ Maßgeblich für diese Entscheidungen ist das Verständnis, welche Distributionsleistungen die Kunden wünschen. *Distributionsbezogene Marktmodelle* enthalten daher Aussagen über die Reaktion von Endabnehmern auf die verschiedenen Distributionskonzepte der Anbieter: über die gewünschte Art der Handelsbetriebsformen bzw. des Direktabsatzes oder Onlineabsatzes. Sie enthalten Aussagen über tolerierte Wartezeiten, über erwartete räumliche Präsenz, über die Versorgungsvielfalt, die präsentiert werden soll, und über die unterstützenden Dienste, die vom Distributionssystem gewünscht werden.¹¹⁰

Im Zuge eines *Neubeginns* im Markt können sich die Wünsche oder Erwartungen der Kunden an das Distributionssystem ändern. Etablierte Betriebs- und Distributionsformen verlieren dadurch ihre Bedeutung und neuartige Betriebs- und Distributionsformen entstehen (z. B. Onlinevertrieb).

Bei den voranstehend beschriebenen Marktreaktionsmodellen stand der Einfluss kontrollierter Inputvariablen im Vordergrund, d. h. Inputvariablen, die durch den betrachteten Anbieter gesteuert werden. Die Betrachtung von *nicht-kontrollierten Inputvariablen* (die durch Wettbewerber oder Intermediäre gesteuert werden) erfolgt grundsätzlich mit den gleichen Modellen. So können z. B. Preismodelle nicht nur hinsichtlich eigener Preisentscheidungen gelten, sondern auch hinsichtlich der Preisentscheidungen von Wettbewerbern oder Intermediären.

¹⁰⁷ Vgl. hierzu die Übersicht über Marktmodelle von Albers (2000) S. 209 ff.

¹⁰⁸ Bei der Preis-Absatz-Funktion handelt es sich um ein Modell, das für die Festlegung von einheitlichen Preisen relevant ist. Bei der Festlegung individueller Preise spielen verhandlungs- und spieltheoretische Modelle eine größere Rolle. Zu diesbezüglichen Ansätzen vgl. z. B. Brandenburger / Nalebuff (1996).

¹⁰⁹ Vgl. Lilien / Kotler / Moorthy (1992) S. 406.

¹¹⁰ Vgl. Kotler / Bliemel (1999) S. 827 f. in Anlehnung an Bucklin (1972).

Als *Neubeginn* sind vor diesem Hintergrund die gleichen Änderungen von Marktreaktionsmodellen anzusehen wie schon bei der oben beschriebenen Betrachtung kontrollierter Inputvariablen.

Modelle zur Beschreibung der Wirkung *extern-kontrollierter* Inputvariablen enthalten Aussagen zur Wirkung sonstiger Umwelteinflüsse auf das Verhalten der Nachfrager. Hierzu zählen kategorieabhängig unterschiedliche Einflüsse, wie z. B. gesamtwirtschaftliche Faktoren oder saisonale Schwankungen.

Eine Änderung der extern-kontrollierten Inputvariablen, die Auswirkungen auf das Verhalten der Nachfrager hat, ist dabei nicht als Änderung der Marktmodelle oder gar als Neubeginn anzusehen; auch dann nicht, wenn die Änderung dramatisch und der Effekt gewaltig ist. So lange sich die Veränderung im Rahmen der erwarteten Wirkmechanismen bewegt, bleiben die Marktmodelle intakt. Als *Neubeginn* anzusehen ist auch hier eine Veränderung der Modelle, die dazu führt, dass bekannte extern kontrollierte Inputvariablen nicht mehr den bekannten Effekt haben, oder, dass bislang unbekannte extern kontrollierte Inputvariablen an Einfluss gewinnen.

Käuferverhaltensmodelle

Inputvariablen sind nicht allein bestimmend für die Veränderung vorökonomischer und ökonomischer Variablen der Nachfrager. Alle Stimuli durchlaufen zunächst den Reaktionsorganismus des Abnehmers, der ebenfalls einen Einfluss auf die Veränderung der interessierenden vorökonomischen und ökonomischen Variablen ausübt. Käuferverhaltensmodelle enthalten Aussagen über die Abläufe der Verarbeitung von Inputvariablen durch die Nachfrager. Zu den wesentlichen Käuferverhaltensmodellen zählen Kaufprozessmodelle, Modelle zur Abbildung von verhaltensrelevanten Faktoren aus dem Hintergrund des Käufers sowie Modelle zur Beschreibung von Erfahrungen des Käufers.

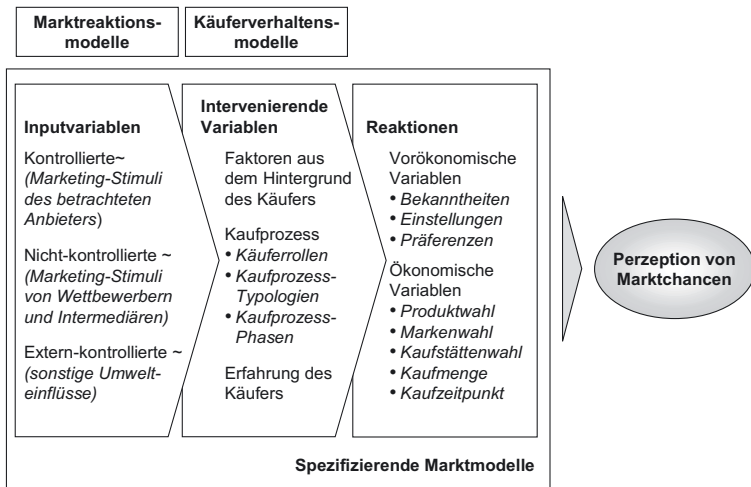
Kaufprozessmodelle befassen sich mit den Einflussfaktoren, die auf den Abnehmer im Zuge seines Kaufprozesses einwirken. Dabei ist u. a. zu untersuchen, wer von wem beeinflusst die Kaufentscheidung trifft (Käufer-Rollenmodelle)¹¹¹, welcher Art der Kaufprozess ist (Kaufprozess-Typologisierungen) und welche Schritte im Kaufprozess durchlaufen werden (Kaufprozess-Phasenmodelle).

Käufer-Rollenmodelle bilden das Verständnis der verschiedenen Einflussnahmen auf den Kaufprozess ab. Hierzu unterscheiden sie z. B. zwischen Initiatoren, Einflussnehmern, Entscheidungsträgern, eigentlichen Käufern und Benutzern.¹¹² Im Rahmen von *Kaufprozess-Typologisierungen* sind Unterscheidungen anhand des *Involvements*¹¹³ und anhand der Kaufgewohnheiten gängig. Letztere führen zu

¹¹¹ Rollenmodelle entsprechen in der für das Käuferverhalten von Organisationen spezifischen Terminologie den *Buying Center* Konzepten.

¹¹² Vgl. z. B. Kroeber-Riel (1999) S. 463 ff.

¹¹³ Vgl. Kroeber-Riel (1999) S. 360 ff.



Quelle: eigene Darstellung

Abb. B-8: Explanatorische Marktmodelle

einer Klassifikation von Kaufprozess-Typen anhand der nachgefragten Leistung z. B. in *Convenience*-, *Shopping*- und *Specialty goods*. *Kaufprozess-Phasenmodelle* formulieren den typischen Ablauf des Kaufprozesses, üblicherweise in den Phasen Problemwahrnehmung, Informationssuche, Beurteilung (die wiederum in Perzeption und Präferenz untergliedert werden kann), Kauf und Nachkaufphase.¹¹⁴ Anwendungen der Phasenmodelle konkretisieren sich nach ihrer Dauer und Intensität. Intensität kann dabei danach operationalisiert werden, welche Phasen im Kaufprozess tatsächlich durchlaufen werden. Auf diese Weise wird zwischen extensivem, habitualisiertem und affektivem Käuferverhalten unterschieden.¹¹⁵

Vor diesem Hintergrund kann ein die Kaufprozessmodelle betreffender *Neubeginn* im Markt dadurch beschrieben werden, dass zentrale Käufer-Rollenmodelle, Zuordnungen des Kaufprozesses zu einer Typologie oder Kaufprozess-Phasenmodelle ihre Gültigkeit verlieren und durch neue ersetzt werden.

Neben Kaufprozessmodellen zählen insbesondere *Modelle, die den Einfluss von Faktoren aus dem Hintergrund des Käufers* auf die Kaufentscheidung abbilden, zu den zentralen Modellen des Käuferverhaltens. Dabei wird auf die Wirkung kultureller, sozialer, persönlicher und psychologischer Einflussfaktoren auf ökonomische und außerökonomische Reaktionen abgestellt.

¹¹⁴ Dieses so genannte Fünf-Phasen-Modell ist ein gängiges Modell zur Betrachtung des Kaufverhaltens insbesondere von Konsumenten. Vgl. z. B. Lilien/Kotler/Moorthy (1992) S. 26 oder Kotler/Bliemel (1999) S. 336 ff. Für eine umfassendere Darstellung vgl. Howard/Sheth (1969).

¹¹⁵ Vgl. Hruschka (1996) S. 9.

Darüber hinaus ist auch der Einfluss von *Kauferfahrung und -zufriedenheit* im Zusammenhang mit der Analyse des Käuferverhaltens von Interesse.

Abbildung B-8 enthält eine Darstellung der geschilderten explanatorischen Marktmodelle.¹¹⁶ Sie weist außerdem darauf hin, dass das in der Gesamtheit der Modelle inkorporierte Verständnis der Wirkmechanismen in einem (spezifizierten und abgegrenzten) Markt die Basis für die *Einschätzung von Marktchancen* bildet und damit grundlegend für marktgerichtetes Handeln ist.

Zudem veranschaulicht Abbildung B-8, dass die interessierenden abhängigen ökonomischen und außerökonomischen Reaktionen der Nachfrager auf der *kombinierten* Wirkung der in den Modellen isoliert beschriebenen Einflüsse beruhen. Die *Verschmelzung* der geschilderten Einzel- oder Partialmodelle zu umfassenderen (Total-)Modellen, welche die Wechselwirkungen der Inputvariablen und intervenierenden Variablen möglichst vollständig erfassen, erscheint deshalb angeraten.

Ansätze zur Integration von Partial-Marktmodellen

Die Entscheidung, in welchem Grad die einzelnen Partial-Marktmodelle in umfassende, das Marktgeschehen gesamthaft abbildende Modelle integriert werden sollen, steht in einem Spannungsfeld. Einerseits ist das Marktgeschehen äußerst komplex. Eine möglichst vollständige modellhafte Abbildung ist deshalb ein äußerst schwieriges Unterfangen. Sie ist darüber hinaus auch nicht erstrebenswert, da es sich beispielsweise bei der Marktabgrenzung, der Marktsegmentierung, der Neuprodukteinführung und der Gestaltung des Marketing-Mix für existierende Leistungen um grundsätzlich unterschiedliche Probleme handelt. Um die Komplexität von Modellen in beherrschbaren Grenzen zu halten, ist es aber ratsam, Modelle stets mit Blick auf ein spezifisches Problem hin zu formulieren, anstatt ziellos die Abbildung eines kompletten realen Systems in einem Totalmodell zu verfolgen.¹¹⁷

Gleichzeitig besteht aber zwischen einigen der vorgestellten Partialmodelle ein erhebliches Maß an Interaktion, deren Erfassung durch Marktmodelle von offensichtlicher Bedeutung ist. So wirken insbesondere Marketing-Instrumente typi-

¹¹⁶ Das abgebildete Modell ist an Darstellungen der Kaufentscheidungen von Konsumenten angelehnt. In dem hier dargestellten Abstraktionsgrad ist es jedoch auch zur Abbildung der Kaufentscheidung von Organisationen geeignet, da sowohl Organisationen als auch Konsumenten exogenen Stimuli ausgesetzt sind und Informations- und Entscheidungsprozesse durchlaufen, an deren Ende eine Kaufentscheidung steht. Modelle, die speziell auf das Kaufverhalten von Organisationen abzielen, vertiefen die Aspekte der Kaufentscheidung, die typisch für Organisationen sind, insbesondere das Zustandekommen von Gruppenentscheidungen und Verhandlungsprozesse. Vgl. Lilien / Kotler / Moorthy (1992) S. 136 ff.

¹¹⁷ Sternman bemerkt dazu: „*A model must have a clear purpose, and that purpose should be to solve a particular problem. [...] Beware the analyst, who proposes to model an entire social or economic system rather than a problem. [...] for a model to be useful, it must address a specific problem and must simplify rather than attempting to model in detail an entire system.*“ Vgl. Sternman (1996) S. 5.

scherweise nicht unabhängig voneinander, sondern kombiniert. Ein Modell, das die Wirkung des Einsatzes der Marketing-Instrumente realitätsnah abbilden will, darf sich daher nicht auf die Abbildung der intrainstrumentellen Wirkungen (die Wirkung eines Marketing-Instrumentes) beschränken, sondern muss auch die interinstrumentellen Wirkungen, die sich aus dem kombinierten Einsatz der Instrumente ergeben, abbilden.¹¹⁸ Ein hohes Maß an Interaktion besteht ebenso zwischen Marktreaktionsmodellen und Käuferverhaltensmodellen, da die absatzpolitischen Stimuli der Verarbeitung durch die jeweiligen Abnehmer unterliegen.

Vor diesem Hintergrund gibt es vielfältige Bestrebungen, Partialmodelle *problembezogen* zu integrieren und darauf hinarbeiten, Marktreaktionen umfassender zu erklären. Marktreaktionen (der Nachfrager) bilden also das Gemeinsame, den Nukleus, für die Integration von Partialmodellen. Beispiele sind hierfür aus dem Bereich des Investitionsgütermarketing insbesondere die Konzepte von Webster/Wind, Sheth sowie Choffray/Lilien.¹¹⁹ In einigen Ansätzen des Konsumgütermarketing wird darauf abgestellt, die Interaktion einzelner Marketing-Instrumente zu modellieren.¹²⁰ Häufiger zielen integrierte Modelle jedoch unmittelbar auf die Abbildung der Nachfrage, beeinflusst durch verschiedene Inputvariablen (Marketinginstrumente, Umwelteinflüsse) sowie durch intervenierende Variablen (z. B. Einstellungen, Präferenzen). Derartige Modelle werden häufig als Nachfragemodelle oder Wahlmodelle bezeichnet. Sie lassen sich in Anlehnung an Hruschka in stochastische Ansätze, aggregierte Ansätze (Makromodelle) und disaggregierte Ansätze (Mikromodelle) untergliedern.¹²¹

Stochastische Ansätze leiten Angaben zu Kaufwahrscheinlichkeiten primär aufgrund statistischer Annahmen ab. Sie lassen sich nach ihren abhängigen Variablen dahingehend unterscheiden, ob sie auf den Kaufzeitpunkt bzw. die Kaufhäufigkeit abstellen oder auf die Marken- bzw. Einkaufsstättenwahl.¹²²

Das bekannteste kaufzeitpunktbezogene stochastische Modell dürfte das NBD-Modell (Negative Binomial Distribution Model¹²³) sein. Es beruht auf der Annahme, dass die Anzahl der Käufe pro Periode poissonverteilt ist, d. h. Käufe treten

¹¹⁸ Vgl. Hruschka (1991) S. 339 ff., die Bezeichnungen intrainstrumentelle und interinstrumentelle Wirkung absatzpolitischer Maßnahmen stammt von Steffenhagen (1978) S. 155 ff.

¹¹⁹ Zu einer Darstellung der Modelle vgl. Lilien/Kotler/Moorthy (1992) S. 138 ff. sowie Backhaus (1997) S. 54 ff.

¹²⁰ Im Mittelpunkt steht dabei häufig die Interaktionen der Marketing-Instrumente Preis und Werbung. Vgl. z. B. Simon/Kucher (1987), Vanhonacker (1989) oder Hruschka (1991).

¹²¹ Vgl. Hruschka (1996) S. 9 ff., 16 ff. und 33 ff.; die in Klammern aufgeführten Bezeichnungen entsprechen der Terminologie Steffenhagen (1978) S. 13 ff.

¹²² Alternativ können Differenzierungen hinsichtlich der Berücksichtigung/Nichtberücksichtigung der Wirkung von Marketing-Instrumenten, der Homogenität/Heterogenität der Parameterwerte für die verschiedenen Abnehmer sowie hinsichtlich der Stationarität/Instationarität der Modellparameter (Konstanz oder Veränderlichkeit) getroffen werden. Vgl. Hruschka (1996) S. 9 f.

¹²³ Vgl. z. B. Morrison/Schmittlein (1988) S. 145 ff.

pro Periode mit einer – von der durchschnittlichen Kaufrate abgeleiteten – Wahrscheinlichkeit auf, die konstant und unabhängig davon ist, wann der letzte Kaufakt stattgefunden hat. Neben der Poissonverteilung der Kaufakte wird Heterogenität der Abnehmer hinsichtlich ihrer Kaufwahrscheinlichkeit angenommen und eine Stationarität der Parameterwerte unterstellt. Das Modell, das Absatzschwankungen über die Zeit bei gegebenen Kaufwahrscheinlichkeiten ohne Einfluss von Marketingaktivitäten simuliert, wird häufig zur Kalibrierung von Absatzveränderungen benutzt, die aus dem Einsatz von Marketinginstrumenten resultieren. Dabei wird erwartet, dass die realisierten Absätze über den erwarteten Absätzen des NBD Modells (ohne Marketing-Maßnahmen) liegen.¹²⁴

Im Gegensatz zu stochastischen Modellen betrachten *Nachfragemodelle* Reaktionen von Käufern oder Käufergruppen in Abhängigkeit von Inputvariablen. Zu diesen zählen der Einsatz von Marketing-Instrumenten des betrachteten Unternehmens, der Einsatz von Marketing-Instrumenten seitens der Wettbewerber, die Merkmale der Käufer sowie die Wirkung von Umweltfaktoren. *Aggregierte Nachfragemodelle* oder Makromodelle betrachten die Inputvariablen und die Reaktionen auf Ebene eines nicht weiter aufgeschlüsselten Käuferaggregates. *Disaggregierte Nachfragemodelle* oder Mikromodelle erfassen dagegen sowohl die Inputvariablen als auch die Reaktionen auf der Ebene des Individuums. Aussagen über die Reaktion des Käuferaggregates lassen sich dann durch Addition der individuellen Reaktionen ermitteln.¹²⁵

Sowohl aggregierte als auch disaggregierte Nachfragemodelle enthalten in der Regel mehrere Reaktionsfunktionen der abhängigen¹²⁶

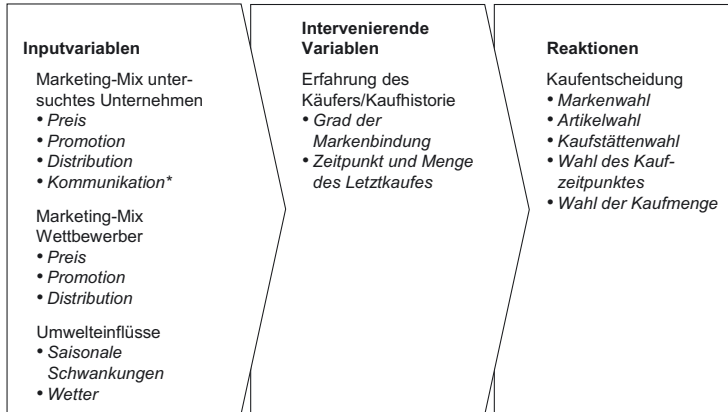
Für die Formulierung der Modellgleichungen, für ihre kontinuierliche Überprüfung und ihre Anwendung in der Praxis ist die Erhebung von Marktdaten von entscheidender Bedeutung. Mit zunehmendem Integrationsgrad der Modelle steigen dabei die Anforderungen an die Quantität der kontinuierlich zu erhebenden Daten und an die Qualität ihrer Verknüpfung. Vor diesem Hintergrund sind die Ansätze,

¹²⁴ Vgl. Lilien/Kotler/Moorthy (1992) S. 32 ff. oder Hruschka (1996) S. 9 ff. Stochastische Marken- oder Einkaufsstättenwahlmodelle lassen sich nach dem Grad ihrer Berücksichtigung vorangegangener Käufe zur Erklärung von Kaufwahrscheinlichkeiten tiefer untergliedern. Dabei sind Modelle Nullter Ordnung gegenüber Markoff-Modellen und Lernmodellen abzugrenzen. Vgl. Lilien/Kotler/Moorthy (1992) S. 40 ff. oder Hruschka (1996) S. 12 ff. Bei Modellen Nullter Ordnung sind die Wahrscheinlichkeiten von Kaufentscheidungen von den Entscheidungen der Vergangenheit vollkommen unabhängig. Die Kaufwahrscheinlichkeiten (z. B. einer Marke) sind also für alle Perioden gleich. Markoff-Modelle unterstellen das Gegenteil, nämlich dass Kaufentscheidungen ausschließlich basierend auf den Entscheidungen der jeweils vorangegangenen Periode getroffen werden. Und Lernmodelle schließlich gehen von der Prämisse aus, dass die gesamte Kaufhistorie der vorangegangenen Perioden die aktuelle Kaufentscheidung bestimmt, wobei die zeitlich näher liegenden Perioden einen stärkeren Einfluss haben als länger zurück liegende Perioden. Letztere besitzen jedoch auch einen Einfluss, und das unterscheidet Lernmodelle von Markoff-Modellen.

¹²⁵ Vgl. z. B. Albers (2000) S. 214.

¹²⁶ Vgl. Steffenhagen (1978) S. 21.

die von Marktforschungsinstituten zur Formulierung integrierter Marktmodelle unternommen werden, in ihrer Bedeutung hervorzuheben, da sie auf der Fülle von Rohdaten der gängigen Panelerhebungen aufsetzen können.¹²⁷



* durch Fusion Fernsehpanel mit Verbraucherpanel; vgl. Wildner (2000b) S. 242 ff.

Quelle: eigene Darstellung nach Wildner (2000a)

Abb. B-9: Abdeckung des Marktgeschehens durch verbraucherpanelbasierte Modelle (Beispiel GfK)

In zunehmendem Maße enthalten Verbraucherpanel-basierte Modelle eine weit gehende Abdeckung des Marktgeschehens. Hierzu müssen in einem ersten Schritt allgemeine Modellgleichungen aufgestellt werden, die den Zusammenhang zwischen Marketing-Mix und Kaufentscheidungen abbilden. In einem zweiten Schritt können die umfangreichen Datenreihen des Verbraucherpanels, die stellenweise um Informationen aus anderen Datenquellen zu ergänzen sind, zur Konkretisierung der Modellgleichungen und zur Schätzung der Parameterwerte verwendet werden. Abbildung B-9 zeigt, in welchem Ausmaß relevante Marktzusammenhänge in einem Verbraucherpanel-basierten Modell integriert werden können.

Bei dem abgebildeten Modell handelt es sich um ein integriertes Marktmodell, das auf dem GfK-Verbraucherpanel basiert. Die abgebildeten Zusammenhänge umfassen im Einzelnen:¹²⁸

- eine weit gehende Abdeckung des *Marketing-Mix* des untersuchten Produktes. Berücksichtigt werden alle Marketing-Instrumente mit Ausnahme der Produktpolitik. Datengrundlage zur Abschätzung von Preisreaktionen sind die Daten des Verbraucherpanels. Der Einfluss von Promotionaktivitäten sowie Distribu-

¹²⁷ Vgl. Wildner (1991) S. 115.

¹²⁸ Die folgende Darstellung erfolgt in Anlehnung an Wildner (2000a) und Wildner (2000b) S. 242 ff.

tionsgraden kann auf Basis von entsprechend angereicherten Handelspaneldaten konkretisiert werden. Durch Fusion des Verbraucherpanels mit dem Fernsehpanel können darüber hinaus Aussagen über die Wirkung der Kommunikationspolitik in das Modell integriert werden;

- eine Abdeckung des Marketing-Mix von *Konkurrenzprodukten*. Die Modellgleichungen berücksichtigen den Einfluss der entsprechenden Preise, Distributionsgrade und Promotionaktivitäten. Die Datenquellen, die der Schätzung ihres Einflusses zugrunde liegen, entsprechen den Datenquellen, die den Marketing-Mix des untersuchten Produktes erfassen;
- eine categoriespezifische Berücksichtigung wesentlicher *Umwelteinflüsse*. Hierzu zählen insbesondere die Integration saisonaler Einflüsse auf die Kaufentscheidung sowie die Berücksichtigung des Einflusses von Wetterlagen;
- eine über die Abbildung der Inputvariablen hinausgehende Berücksichtigung der käuferspezifischen Einflüsse auf die Kaufentscheidung. Hierzu zählt der Grad der *Markenbindung* der einzelnen Abnehmer und die Berücksichtigung der *Letztkäufe* des Abnehmers.¹²⁹ Beide Einflussfaktoren lassen sich auf Basis der im Verbraucherpanel erfassten Kaufhistorie modellieren;
- die Erfassung der *Kaufentscheidung*. Diese wird unter den Aspekten der Marken-, Artikel- und Kaufstättenwahl, der Wahl des Kaufzeitpunktes und der Kaufmenge betrachtet. Datenquelle ist das Verbraucherpanel.

In dem resultierenden Marktmodell wird somit die Kaufentscheidung der Abnehmer als Reaktion auf eine Fülle kontrollierter, nicht kontrollierter und extern kontrollierter Instrumentalvariablen integriert abgebildet. Darüber hinaus enthält das Modell Ansätze, auch die Verarbeitung der Instrumentalvariablen durch den Konsumenten mit zu berücksichtigen. Die künftige Entwicklung wird sicher dahin gehen, weitere Instrumentalvariablen sowie weitere Merkmale des Käuferverhaltens in einem Modell zu integrieren. Durch das Aufbauen dieser Marktmodelle auf den Standardinstrumenten der Marketingforschung verbessern sich gleichzeitig die Voraussetzungen für eine erhöhte Anwendung sophistizierter und integrierter Marktmodelle in der Praxis.

3.1.4 Zentrale praktisch-normative Marktmodelle

In der praxisorientierten Literatur werden normative Marktmodelle gelegentlich als Wettbewerbsregeln bezeichnet.¹³⁰ In Abschnitt 3.1.1 wurden sie als Formulie-

¹²⁹ Daten zur Persönlichkeit des Käufers (Soziodemografie, Freizeitverhalten usw.) liegen zu den Paneteilnehmern vor. Sie sind jedoch nicht Bestandteil der Modellgleichungen.

¹³⁰ Vgl. Kawasaki/Moreno (1998) S. 26, Hamel (1996) S. 69 ff. bzw. ähnlich Hamel (2000b) S. 12, Hamel (2000a) S. 30 ff. und Hamel (2001) S. 40 ff. sowie bei Siebel/House (2000) sogar im Titel.

rung von „Wenn“-Bedingungen eingeführt, deren Einhaltung ein optimales „Dann“ erwarten lässt. Nachfolgend werden die beiden wesentlichen Typen praktisch-normativer Marktmodelle eingehender betrachtet:

- Erfolgsfaktoren-Modelle und
- Vorgehensmodelle.

Die Untersuchung der Modelle erfolgt mit Blick auf die Frage, wie ein Neubeginn im Markt anhand ihrer Veränderung festgestellt werden kann.

Erfolgsfaktoren-Modelle

Ursprünglich wurde der Begriff „Kritischer Erfolgsfaktor“ (*critical success factor*) von Daniel 1961 mit Blick auf die Anforderungen an betriebliche Informations- und Kontrollsysteme geprägt. Leidecker/Bruno (1984) übertrugen ihn auf die strategische Planung und betonten, dass trotz der Mehrdimensionalität und Multikausalität des Unternehmenserfolges letztlich einige wenige Einflussgrößen über Erfolg und Misserfolg von Unternehmen entscheiden.¹³¹ *Erfolgsfaktoren* sind demzufolge die wesentlichen Umwelt- und Unternehmensfaktoren, die den Erfolg und Misserfolg unternehmerischen Handelns langfristig maßgeblich bestimmen und die tendenziell vom Management beeinflussbar sind.¹³²

Da die Auswahl einiger Erfolgsfaktoren eine Negativ-Auswahl von Nicht-Erfolgsfaktoren impliziert, kann das Erfolgsfaktor-Konzept über die Auswahl einiger Faktoren hinaus als generelle Bewertung von Inputvariablen nach ihrer Wichtigkeit interpretiert werden. Gleichzeitig erfolgt mit der Auswahl von Umwelt- und Unternehmensfaktoren in der Regel auch eine Präzisierung, wie diese Faktoren idealerweise auszugestalten sind. In einer aktuellen Studie untersuchen z. B. Hennig-Thurau/Wruck die Frage, ob die Wahl eines bestimmten Filmgenres einen Erfolgsfaktor für Kinofilme darstellt. Eine Beantwortung dieser Frage erfordert unweigerlich eine Präzisierung der erfolg- bzw. misserfolgversprechenden Genres.¹³³ Erfolgsfaktorenmodelle enthalten in Konsequenz nicht nur eine Gewichtung der relevanten Inputvariablen, sie umfassen auch eine idealtypische Ausgestaltung der zentralen Inputvariablen.

Da die Suche nach den Größen, die über Erfolg und Misserfolg unternehmerischen Handelns entscheiden, zwangsläufig eine hohe Bedeutung hat,¹³⁴ gibt es

¹³¹ Vgl. Leidecker/Bruno (1984) S. 23 ff.

¹³² Vgl. Leidecker/Bruno (1984) S. 24, Fischer (1993) S. 18 f., Fritz (1995) Sp. 594, oder Bürkner (1996) S. 6. Der ebenfalls häufig anzutreffende Begriff „Strategischer Erfolgsfaktor“ oder „strategischer Faktor“ kann synonym verwendet werden, eine andere Ansicht vertritt lediglich Seibert (1987) S. 111. Teilweise werden Erfolgs- und Misserfolgswerten auch getrennt betrachtet. Eine solche Vorgehensweise erscheint sinnvoll, da es nahe liegt, Erfolg und Misserfolg nicht notwendigerweise auf die gleichen Ursachen zurückzuführen. Einen entsprechenden Ansatz und empirische Belege liefert insbesondere Krüger (1988) S. 27–43.

¹³³ Vgl. Hennig-Thurau/Wruck (2000) S. 241 ff.

mittlerweile eine Vielzahl von wissenschaftlichen und laientheoretischen Untersuchungen und Veröffentlichungen zu diesem Thema.¹³⁵ Eine Systematisierung der Ansätze verschafft Übersicht. Diese kann einerseits anhand des Analyse- und Geltungsbereiches der Studien erfolgen. Andererseits kann sie anhand der für den Geltungsbereich ermittelten Erfolgsfaktoren erfolgen, da diese sich unterschiedlichen Dimensionen zuordnen lassen.

Der *Analyse- und Geltungsbereich* der Erfolgsfaktoren-Studien wird von zwei Bestimmungsfaktoren determiniert:¹³⁶

- von den in die Untersuchung einbezogenen Institutionen und
- von der institutionsbezogenen Analyseebene.

Bürkner und Fritz untergliedern die *einbezogenen Institutionen* nach ihrer Branchenzugehörigkeit und unterscheiden zwischen industriespezifischen, handels- bzw. dienstleistungsspezifischen und wirtschaftszweigübergreifenden Studien. Angesichts der Vielzahl existierender Studien mit branchenspezifischem Fokus und einiger Studien, die sogar innerhalb einzelner Branchen auf strategische Gruppen fokussieren, erscheint eine Verfeinerung der Unterteilung zweckmäßig. Demzufolge soll zwischen allgemein gültigen oder globalen Erfolgsfaktoren, sektorspezifischen Erfolgsfaktoren, branchenspezifischen Erfolgsfaktoren und Erfolgsfaktoren für strategische Gruppen unterschieden werden. Gemeinhin nimmt die Berücksichtigung situativer Faktoren für die Formulierung von Erfolgsfaktoren mit abnehmendem Geltungsbereich zu.

Beispiele für allgemein gültige, globale Ansätze zur Bestimmung von Erfolgsfaktoren sind die viel zitierten Studien von Peters / Waterman und des *Strategic Planning Institutes* (PIMS-Datenbank).¹³⁷ Beispiele für branchenübergreifende, aber sektorspezifische Studien sind Untersuchungen zu Erfolgsfaktoren im Handel, bei Dienstleistungsunternehmen, in der Industrie oder – schon etwas spezieller – im High-Tech Sektor oder in der Konsumgüterindustrie.¹³⁸ Beispiele für branchenspezifische Untersuchungen von Erfolgsfaktoren gibt es für Heimwerkermärkte, Bekleidungsfachgeschäfte, Gaststätten, strategische Unternehmensberatungen, Spielfilmproduktionen und viele weitere mehr.¹³⁹ Beispiele für Untersuchungen der Er-

¹³⁴ Zur Bedeutung der Erfolgsfaktorenforschung in der Praxis vgl. die Untersuchung von Diller / Lücking (1993) S. 1229 – 1249.

¹³⁵ Die umfassendsten vergleichenden Analysen der verschiedenen Ansätze zur Erfolgsfaktorenforschung im deutschsprachigen Raum stammen von Fritz (1990), Bürkner (1996), Lingenfelder (1990) und Preiss (1992). Die beiden erstgenannten Quellen bilden die Basis der hier vorgestellten Ansätze, da sie auf wissenschaftliche Studien fokussiert sind.

¹³⁶ Vgl. Bürkner (1996) S. 24 f. und Fritz (1990) S. 94 ff.

¹³⁷ Vgl. Peters / Waterman (1986) und Buzzell / Gale (1987).

¹³⁸ Zu Erfolgsfaktoren für den Einzelhandel vgl. z. B. Meffert (1987), zu Erfolgsfaktoren im Dienstleistungssektor Loomis (1984), in der Industrie Raffée / Fritz (1991) und Raffée / Fritz (1992), für High-Tech Unternehmen Maidique / Hayes (1984) sowie in der Konsumgüterindustrie Kreisky / Schossleitner (1984).

folgsfaktoren für strategische Gruppen innerhalb bestimmter Branchen sind Untersuchungen mittelständischer Unternehmen in der Damenoberbekleidungsindustrie oder Untersuchungen von Erfolgsfaktoren für Supermarktketten innerhalb des Lebensmittel Einzelhandels.¹⁴⁰

So wichtig die Frage der vorhandenen oder nicht vorhandenen Branchenfokussierung für die Systematisierung von Erfolgsfaktor-Studien ist, darf sie dennoch nicht den Blick darauf verstellen, dass die Auswahl der einbezogenen Institutionen auch nach anderen Kriterien erfolgen kann. Neben dem Branchenbezug sind als Kriterien die Unternehmensgröße und geografische Abgrenzungen verbreitet. Erstere führen zur Ermittlung von Erfolgsfaktoren für große, mittelständische oder kleine Unternehmen,¹⁴¹ letztere zur Ermittlung von Erfolgsfaktoren in Abhängigkeit vom Ursprungsland einer Unternehmung oder in Abhängigkeit von geografischen Zielmärkten.¹⁴²

Mit Blick auf die *institutionsbezogene Analyseebene*, für die die ermittelten Erfolgsfaktoren wesentlich sein sollen, unterscheiden Bürkner und Fritz die Ebene der Gesamtunternehmung (*corporate level*) und die Ebene der Geschäftsbereiche (*business level*).¹⁴³ Dieser Ansatz erscheint grundsätzlich sinnvoll, es besteht aber mit Blick auf drei Aspekte Änderungsbedarf:

1. Die begrifflichen Bezeichnungen der institutionsbezogenen Analyseebenen sind irreführend. Zu den Studien auf Ebene des Gesamtunternehmens zählen Bürkner und Fritz z. B. implizit auch Studien zu Erfolgsfaktoren auf Ebene der strategischen Geschäftseinheiten (SGE). Zwar erscheint es sinnvoll, Erfolgsfaktoren auf Unternehmensebene und auf SGE-Ebene gemeinsam zu betrachten (da SGE typischerweise ähnlich wie eigenständige Unternehmen am Markt agieren), die Bezeichnung der institutionsbezogenen Analyseebene sollte in diesem Fall jedoch „Unternehmen / SGE“ lauten.
2. In Konsequenz ist auch die Bezeichnung der zweiten institutionsbezogenen Analyseebene als „Geschäftsbereichsebene“ irreführend. Gemeint sind an die-

¹³⁹ Zu Erfolgsfaktoren im Bereich der Heimwertermärkte vgl. Lusch (1986), zu Bekleidungsfachgeschäften Patt (1990), zu Gaststätten Rehkugler / Pohl (1991), zur Strategieberatung Effenberger (1998) und zur Spielfilmproduktion Gaitanides (1999).

¹⁴⁰ Zu Erfolgsfaktoren für mittelständische Hersteller von Damenoberbekleidung vgl. Bartosch / Hinder (1985), zu Supermarktketten Cronin / Skinner (1984).

¹⁴¹ Große Unternehmen untersuchten z. B. Hitt / Ireland (1985), mittelständische Unternehmen allgemein werden bei Daschmann (1993) betrachtet, mittelständische Unternehmen mit 100 bis 2500 Beschäftigten bei Albach / Bock / Warneke (1984) und kleine Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten bei Gabele (1989).

¹⁴² Vgl. z. B. die Untersuchung deutscher Unternehmen von Poth (1989), englischer Unternehmen von Goldsmith / Clutterbuck (1984). Die geografische Fokussierung auf das Herkunftsland entspringt dabei in der Regel dem Zugang zum Datenmaterial als dem Ziel der Ableitung von Erfolgsfaktoren in Abhängigkeit vom Herkunftsland. Für ein Beispiel zu Erfolgsfaktoren mit Blick auf den geografischen Zielmarkt vgl. z. B. die Betrachtung von Erfolgsfaktoren im Chinageschäft von Waldkirch (1998).

¹⁴³ Vgl. Bürkner (1996) S. 24 und Fritz (1990) S. 103.

ser Stelle Erfolgsfaktoren, die dem internen Vergleich von Unternehmenseinheiten entstammen und die der internen Steuerung dieser Unternehmenseinheiten dienen. Beispiele solcher Unternehmenseinheiten sind Produktionsstätten oder Filialgeschäfte.¹⁴⁴ Um diese (selten angewendete) Form von Erfolgsfaktoren gegenüber Erfolgsfaktoren für SGE abzugrenzen, werden sie im Folgenden als Erfolgsfaktoren für „*Unternehmenseinheiten*“ bezeichnet.

3. Neben den von Bürkner und Fritz erläuterten institutionsbezogenen Analyseebenen „Unternehmen / SGE“ und „Unternehmenseinheiten“ ist eine dritte Analyseebene zu berücksichtigen: die Ebene der „*funktions- oder prozessbezogenen*“ Erfolgsfaktoren. Ihre Berücksichtigung lehnen Bürkner und Fritz mit der Begründung ab, dass eine entsprechende Erweiterung des Betrachtungsraumes eine Ausweitung der Erfolgsfaktorenforschung auf die Gesamtheit betrieblicher Entscheidungen darstelle.¹⁴⁵ Dieser Auffassung wird nicht gefolgt. Funktions- oder prozessbezogene Erfolgsfaktoren entspringen dem grundlegenden Ansatz der Erfolgsfaktorenforschung, die wesentlichen erfolgsentscheidenden Aspekte unternehmerischen Handelns herauszufiltern. Mit diesem Ziel treiben sie die inhaltliche Konkretisierung lediglich eine Ebene tiefer als Untersuchungen zu Erfolgsfaktoren auf Ebene der Unternehmenseinheiten. Es sind keine Gründe ersichtlich, auf Ebene der Unternehmenseinheiten noch von Erfolgsfaktoren zu sprechen und dies auf Ebene von Funktionen oder Prozessen abzulehnen. Beispiele funktions- oder prozessbezogener Ansätze sind die Untersuchungen zu Erfolgsfaktoren bei der Einführung neuer Produkte oder Erfolgsfaktoren für die Internationalisierung von Handelsunternehmen.¹⁴⁶

Insgesamt können nach dieser Modifikation drei institutionsbezogene Analyseebenen von Erfolgsfaktoren unterschieden werden: die Unternehmens-/SGE-Ebene, die Ebene der Unternehmenseinheiten sowie die Ebene der Funktionen und Prozesse.

Neben der damit erfolgten Systematisierung des Analyse- und Geltungsbereichs von Erfolgsfaktor-Studien kann die Systematisierung auch nach den Erfolgsfaktoren selbst vorgenommen werden, die in Anlehnung an Rehkugler/Pohl sechs verschiedenen *Erfolgsfaktor-Dimensionen* zuordenbar sind:¹⁴⁷

1. *Grundhaltungen* betreffen die Persönlichkeit eines Unternehmens und repräsentieren die höchste Abstraktionsebene von Erfolgsfaktoren. Beispiele für Erfolgsfaktoren auf Ebene der Grundhaltungen sind Kunden-, Technologie- oder Mitarbeiterorientierung.

¹⁴⁴ Zu Erfolgsfaktoren von Produktionsstätten vgl. Hayes/Clark (1986), zu Erfolgsfaktoren von Filialgeschäften Hise (1983).

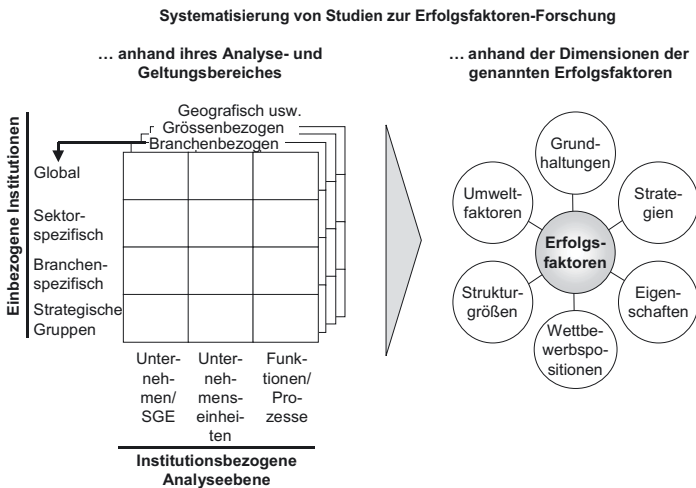
¹⁴⁵ Bürkner und Fritz betrachten deshalb nur Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg als Ganzes. Vgl. Bürkner (1996) S. 2 sowie Fritz (1995) Sp. 594.

¹⁴⁶ Vgl. etwa Cooper, R. G. / Kleinschmidt (1986) zu Neuprodukteinführungen und Barth / Grabow (1998) zur Internationalisierung von Handelsunternehmen.

¹⁴⁷ Vgl. Rehkugler/Pohl (1991) S. 28 ff. und Rehkugler (1989) S. 627 f., eine Zusammenfassung findet sich bei Bürkner S. 28 ff.

2. *Strategien* enthalten die Verhaltenspläne zur Realisierung der Unternehmensziele. Sie wirken auf den Erfolg und können z. B. in Form von Qualitätsstrategien, Pionierstrategien oder Konzentrationsstrategien Erfolgsfaktoren darstellen.
3. *Eigenschaften* sind die Faktoren, welche die Zustände und relative Qualität der Produktionsfaktoren beschreiben, wie z. B. die Qualifikation des Managements oder die Motivation der Mitarbeiter.
4. Unter der *Wettbewerbsposition* werden alle Größen subsumiert, die die Position zur Konkurrenz beschreiben, z. B. Marktanteile oder relative Produktqualität.
5. Unter *Strukturgrößen* sind weitere zeitlich relativ stabile Größen, die ein Unternehmen charakterisieren, zusammengefasst. Hierzu zählen z. B. die Unternehmensgröße oder seine Rechtsform.
6. Größen der *externen Umwelt* schließlich können ebenfalls zu Erfolgsfaktoren zählen. Umweltstabilitäten oder Konjunkturdaten sind hierunter beispielhaft zu sehen.¹⁴⁸

Abbildung B-10 erlaubt eine Gesamtsicht auf die Systematisierung der Ansätze zur Erfolgsfaktorenforschung.



Quelle: eigene Darstellung nach Bürkner (1996) S. 24 ff. und Rehkugler/Pohl (1991) S. 29 ff.

Abb. B-10: Systematisierung von Studien zur Erfolgsfaktoren-Forschung

¹⁴⁸ Es ist zunächst nicht eingängig, warum Faktoren der externen Umwelt unter die Definition von Erfolgsfaktoren fallen sollen, da sie nicht vom Management beeinflussbar sind, vgl. S. 117. Die tendenzielle Beeinflussbarkeit ist jedoch mit Blick auf die Zeitdimension und das Zusammenfallen von unternehmerischen Aktionen und äußeren Einflussgrößen in einem weitgefassten Sinne gegeben.

Neben der vorgestellten inhaltlichen Systematik können weitere Systematisierungen anhand der eingesetzten Methodik erfolgen. In Frage kommen hierzu insbesondere Einteilungen anhand der Stichprobenauswahl, der Methoden der Datenerhebung und der Definition der Erfolgsindikatoren. Auf eine diesbezügliche ausführliche Darstellung wird hier verzichtet.¹⁴⁹

Im Licht der vorangegangenen Ausführungen können Aussagen getroffen werden, wie sich ein Neubeginn im Markt in Veränderungen von Erfolgsfaktorenmodellen konstituiert und wie ein Neubeginn anhand der Veränderung von Erfolgsfaktorenmodellen empirisch feststellbar ist.

Im vorangegangenen Kapitel wurde dargestellt, wie sich ein revolutionärer Neubeginn auf zentrale, also für den Erfolg des Unternehmens wesentliche, spezifizierende und explanatorische Marktmodelle auswirkt: indem einige Modelle entfallen und durch neue ersetzt werden. Diese Veränderung der spezifizierenden und explanatorischen Marktmodelle setzt sich bei den praktisch-normativen Marktmodellen fort. Die von den entfallenden spezifizierenden und explanatorischen Marktmodellen abgeleiteten Erfolgsfaktoren entfallen subsequent. Neue wesentliche spezifizierende und explanatorische Marktmodelle bedingen das Entstehen neuer Erfolgsfaktoren.

Mit Blick auf die einbezogenen Institutionen können dabei globale oder sektorspezifische Erfolgsfaktoren entfallen bzw. ersetzt werden. Dies ist dann der Fall, wenn eine Marktrevolution Teil einer größeren fundamentalen Umwälzung ist, die mehrere Branchen, unter Umständen die gesamte Ökonomie, erfasst. Auch der Wegfall und Ersatz von Erfolgsfaktoren mit „Strategische-Gruppen“-Bezug kann eine Revolution andeuten – zumindest mit Blick auf den relevanten Markt, in dem sie stattfindet. Im Mittelpunkt der Betrachtungen muss aber der *Entfall und Ersatz branchenspezifischer Erfolgsfaktoren* stehen, da diese spezifische Veränderungen in einem Markt beschreiben. Hinsichtlich der institutionsbezogenen Analyseebene ist dabei vor allem der Entfall und Ersatz unternehmensbezogener Erfolgsfaktoren von Interesse. Änderungen der funktionsbezogenen Erfolgsfaktoren spiegeln in erster Linie fundamentale, aber marktunabhängige Änderungen in der Leistungserstellung wieder. Sie deuten nur dann auf einen Neubeginn im Markt, wenn sie sich auf die unternehmensbezogenen Erfolgsfaktoren auswirken und diese verändern. Analog ist die Veränderung geschäftsbereichsbezogener Erfolgsfaktoren zu beurteilen.

Der Wegfall und Ersatz von Erfolgsfaktoren kann dabei in allen Erfolgsfaktor-Dimensionen auftreten. Die Ausprägungen von Grundhaltungen, Strategien, Eigenschaften usw., die in der Vergangenheit über den Erfolg und Misserfolg entschieden haben, verlieren ihre erfolgsentscheidende Wirkung. Analytisch können hinsichtlich der Dimensionen von Erfolgsfaktoren *zwei Arten* des Neubeginns

¹⁴⁹ Eine Systematisierung der Methoden der Erfolgsfaktorenforschung findet sich z. B. bei Bürkner (1996) oder bei Grüning / Heckner / Zeus (1996).

unterschieden werden: Im Zuge einer *dimensionsneutralen* Veränderung der Erfolgsfaktoren werden die entfallenden Erfolgsfaktoren durch neue Erfolgsfaktoren ersetzt, die in der gleichen Dimension anzusiedeln sind wie die entfallenen Faktoren. Das ist etwa der Fall, wenn Produktions- und Kostenorientierung als Grundhaltung, deren Ausprägung über Erfolg und Misserfolg entscheidet, durch Technologieorientierung abgelöst wird. Wenn dagegen entfallende Erfolgsfaktoren durch neue ersetzt werden, die anderen Dimensionen zuzuordnen sind, wird von einer *dimensionsübergreifenden* Veränderung der Erfolgsfaktoren gesprochen. Dies ist z. B. dann der Fall, wenn die Unternehmensgröße als Struktur-Erfolgsfaktor entfällt und die Pionierstrategie als strategiebezogener Erfolgsfaktor neu entsteht. Da im Zuge eines Neubeginns jeweils eine Vielzahl von Erfolgsfaktoren entfallen dürften und der Ersatz von Erfolgsfaktoren in der überwiegenden Mehrheit der Fälle nicht in Form einer 1:1 Beziehung erfolgt, ist diese Unterscheidung allerdings eher gedanklicher Natur.

Vorgehensmodelle

Neben Erfolgsfaktorenmodellen waren Vorgehensmodelle als zweiter Typus praktisch-normativer Marktmodelle identifiziert worden. Unter Vorgehensmodellen sind die in einem Markt vorherrschenden Ansichten zur idealtypischen Umsetzung der Erkenntnisse aus explanatorischen Marktmodellen und Erfolgsfaktorenmodellen zu verstehen. Hinsichtlich der Umsetzung der Erkenntnisse von Erfolgsfaktoren-Betrachtungen handelt es sich um Präzisierungen ihrer Konsequenzen für unternehmerische Aktivitäten. Während Erfolgsfaktoren also der Fokussierung auf bestimmte Inputvariablen und der Identifikation besonders förderlicher Bedingungen dienen, sich also mit dem Effektivitätsgedanken (die richtigen Dinge tun) beschäftigen, haben Vorgehensmodelle den Zweck, Handlungsempfehlungen zu geben, wie die identifizierten Inputvariablen und ihre Bedingungen idealerweise hergestellt werden können. Vorgehensmodelle beschäftigen sich also damit, die Dinge richtig zu tun, und sind daher eng mit dem Effizienzgedanken verbunden.

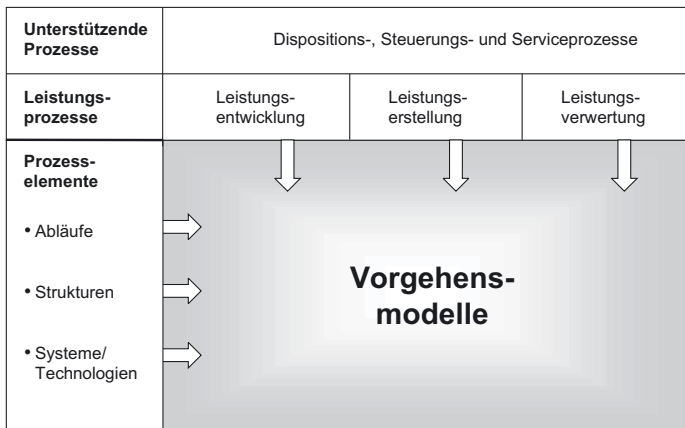
Wenn z. B. in einer Studie zu Erfolgsfaktoren im Handel Qualitätsimage, Ladenatmosphäre und Preisimage als Erfolgsfaktoren identifiziert werden,¹⁵⁰ hat diese Erkenntnis Auswirkungen auf die Vorgehensmodelle im Markt. Überlegungen, wie Qualitätsimage, Ladenatmosphäre und Preisimage *geschaffen* werden können, werden verstärkt diskutiert. Im genannten Beispiel könnte die Erkenntnis der Bedeutung des Preisimages dazu führen, dass verstärkt versucht wird, die Referenzprodukte, anhand derer Verbraucher sich Preisimages bilden, zu identifizieren und sie aggressiver zu bepreisen. Alternativ könnten Handelsunternehmen dazu übergehen, Schlüsselinformationen, anhand derer Kunden die Preiswürdigkeit einer Verkaufsstelle losgelöst von einem Preisvergleich bewerten (z. B. Shopdesign, Größe

¹⁵⁰ Vgl. Hildebrandt/Trommsdorff (1989); als weitere Erfolgsfaktoren wurden Personaleinsatz und Ladengröße ermittelt.

der Verkaufsfläche usw.), verstärkt auf Preiswürdigkeit auszurichten.¹⁵¹ Bei derartigen Ansätzen handelt es sich um Vorgehensmodelle.

Vorgehensmodelle sind aber nicht nur Präzisierungen von wenigen, vorab bestimmten Erfolgsfaktoren. Sie werden auch unmittelbar aus explanatorischen Marktmodellen abgeleitet. Auf letzteren basiert nämlich – neben dem Erkennen von Marktchancen – auch das Erkennen markttypischer, immer wieder-kehrender Probleme. Auf Basis dieser typischen Probleme entstehen ebenso wie auf Basis der besonders wichtigen Probleme (Erfolgsfaktor-Betrachtung) *markttypische Vorgehensmodelle*, in denen *Standardprozesse* zur Lösung von Standardproblemen beschrieben werden. Die Frage nach der Relevanz des betreffenden Problems für den Unternehmenserfolg ist also mit Blick auf die Frage, ob eine Standardlösung entwickelt wird, nicht entscheidend. Für die Frage, wie die Standardlösung aussieht – ob sie sophistiziert und aufwendig oder vereinfacht ist¹⁵² – ist die Erfolgsrelevanz des betreffenden Problems hingegen entscheidend. Erfolgsfaktor-Modelle priorisieren also Vorgehensmodelle auch dann, wenn die Vorgehensmodelle nicht unmittelbar von Erfolgsfaktor-Modellen abgeleitet worden sind.

Da es bei Vorgehensmodellen vorrangig darum geht, *wie* Dinge zu tun sind, können sie nach prozessbezogenen Kriterien gegliedert werden. Hierzu bieten sich zwei Gliederungskriterien an: Einerseits können Kriterien angelegt werden, die zwischen verschiedenen Arten von Prozessen diskriminieren. Andererseits können Kriterien angelegt werden, welche die Prozesse tiefer untergliedern und sie in ihre Bestandteile zerlegen.



Quelle: eigene Darstellung

Abb. B-11: Systematisierung von Vorgehensmodellen

¹⁵¹ Vgl. Schindler / Rogulic (1998) S. 68 ff.

¹⁵² Im Extremfall kann die Standardisierung als Ignorieren des Problems ausgestaltet sein.

Zur ersteren Unterscheidung, der Trennung in verschiedene *Arten von Prozessen*, können Leistungsprozesse von unterstützenden Prozessen abgegrenzt werden.¹⁵³ Leistungsprozesse dienen unmittelbar der Gestaltung von Inputvariablen. Sie lassen sich funktional in Leistungsentwicklungsprozesse, Leistungserstellungsprozesse und Leistungsverwertungsprozesse differenzieren. Unterstützt werden Leistungsprozesse durch Dispositions-, Steuerungs- und Serviceprozesse.

Alternativ lassen sich Prozesse auch in ihre *Bestandteile* zerlegen. Eine einfache Unterscheidung könnte zwischen den eigentlichen Abläufen, Strukturen und Systemen trennen.¹⁵⁴ Abläufe bezeichnen dabei die Folge von Ereignissen oder Tätigkeiten. Strukturen bezeichnen die Organisation oder Ordnung, die der Ereignisfolge zugrunde liegt und innerhalb derer ein Ablauf stattfindet. Systeme bezeichnen die beteiligten Werkzeuge und Technologien. Alle drei Komponenten sind wesentliche Bestandteile von Prozessdesigns.

Zusammenfassend können Vorgehensmodelle in Leistungs- sowie unterstützende Prozessmodelle einerseits und in Ablauf-, Struktur- und Systemmodelle andererseits unterschieden werden (vgl. Abbildung B-11).

Ein *Neubeginn* kann sich auf Ebene der Vorgehensmodelle einerseits dadurch manifestieren, dass die Modelle zentraler Vorgänge entfallen und durch neue Modelle ersetzt werden, während die Vorgänge grundsätzlich weiterexistieren. Er kann sich aber auch darin zeigen, dass die kompletten Vorgänge entfallen und durch neue Vorgänge ersetzt werden – und mit ihnen die entsprechenden Modelle.

Abschließend sei noch auf die Interdependenz spezifizierender, explanatorischer und praktisch-normativer Marktmodelle mit Blick auf einen Neubeginn im Markt hingewiesen. Es ist zu erwarten, dass ein Entfallen zentraler spezifizierender und explanatorischer Marktmodelle und das gleichzeitige Entstehen neuer Modelle die Marktchancen fundamental verändern und die bestehenden Erfolgsfaktoren entwerthen wird. Eine Neuermittlung der Erfolgsfaktoren wird notwendig. Durch die Änderung der Erfolgsfaktoren ändern sich die Vorgehensmodelle, da sich die Wichtigkeit der von ihnen geregelten Prozesse ändert. Daneben wirken sich Veränderungen der spezifizierenden und explanatorischen Modelle auch unmittelbar auf die Vorgehensmodelle aus, da vermutet werden kann, dass einige Standardprobleme grundsätzlich entfallen, es somit auch keinen Bedarf für die zugehörige Standardlösung mehr gibt. Für neu entstehende Standardprobleme sind dagegen neue Vorgehensmodelle zu entwickeln. Insgesamt kaskadiert ein Neubeginn auf

¹⁵³ Vgl. Becker, W. (1996) S. 93 ff. Becker unterstreicht gleichzeitig die Bedeutung der hier nicht aufgeführten Leistungspotenziale, welche die Abwicklung der Leistungsprozesse überhaupt erst ermöglichen. Auf der Ebene der Marktmodelle entsprechen Erfolgspotenziale weitgehend dem Konstrukt der Erfolgsfaktoren. Auf ihre Bedeutung für die Formulierung von Vorgehensmodellen wurde bereits ausreichend hingewiesen. Eine zusätzliche Übernahme des Leistungspotenzialgedankens wäre an dieser Stelle redundant.

¹⁵⁴ Vgl. Ballin (1994) S. 30.

Ebene der spezifizierenden und explanatorischen Marktmodelle, wie in den Erläuterungen zu den Erfolgsfaktoren bereits ausgeführt, durch den gesamten Bereich der praktisch-normativen Marktmodelle.

3.1.5 Die Marktrevolution in Fallbeispielen – Veränderungen der Marktmodelle in der Literatur

Dieses Kapitel soll zeigen, dass der Neubeginn ein zentrales Element bei der Beschreibung von Marktrevolutionen in der Literatur ist und dass auf Basis der vorangegangenen Überlegungen eine Abgrenzung von Marktrevolutionen gegenüber Marktevolutionen erfolgen kann. Darüber hinaus soll der Neubeginn im Markt anhand der geschilderten Fallbeispiele praxisnah veranschaulicht werden.

Die Bedeutung des Neubeginns für die Revolution wird in der Fachliteratur, die Hinweise für die Herbeiführung von Revolutionen geben möchte, stark betont. Kawasaki / Moreno etwa konstatieren: „Wer die Spielregeln nicht ändert, ist per definitionem kein Revolutionär.“¹⁵⁵ Und Hamel unterscheidet in jeder Branche zwischen *Rule Makers*, den etablierten Unternehmen, welche die Branche aufgebaut haben (z. B. IBM, Boeing oder Hertz) und *Rule Takers*, welche mit ersteren nach deren Regeln konkurrieren (z. B. Fujitsu, McDonnell Douglas oder Avis). *Rule Breakers* seien dagegen die Revolutionäre, die unbelastet von Konventionen oder Respekt die Gesetze der Branche neu schreiben (z. B. IKEA, Dell oder Southwest Airlines).¹⁵⁶

Revolutionärer Neubeginn im Markt für Lexika – das Britannica Beispiel

Mit Hilfe des bereits eingeführten Beispiels der Britannica kann auch der Neubeginn auf dem Markt für Lexika illustriert werden, der den geschilderten Nieder-

¹⁵⁵ Kawasaki / Moreno (1998) S. 26 sowie ähnlich Kawasaki (1999).

¹⁵⁶ Vgl. Hamel (1996) S. 69 f. bzw. Hamel (2000b) S. 52 und 245 ff. Auf die Veranschaulichung von Marktrevolutionen anhand dieser drei Unternehmen wird im Rahmen dieser Arbeit verzichtet. Richtig ist, dass Dell und Southwest Airlines mit den etablierten Regeln ihrer Branchen gebrochen haben. Ihr Verhalten würde deshalb das Revolutionsmerkmal „Neubeginn“ illustrieren können. Allerdings fehlt beiden Unternehmen das wesentliche Revolutionsmerkmal der Machtübernahme, wie in Abschnitt B. 2. definiert. Southwest Airlines ist weder in den USA die führende Luftfahrtgesellschaft (dies ist seit der endgültigen Übernahme von TWA im April 2001 die Fluggesellschaft American Airlines) noch ist sie es international (europäische Äquivalente zu Southwest Airlines wären mit Blick auf das Brechen der Branchenregeln u. a. die irische Ryanair oder die englische Fluggesellschaft Go). Zur Situation der Luftfahrtgesellschaften vgl. www.airlines.de. Für Dell gilt selbiges. Das Unternehmen ist – ebenso wie Amazon – lediglich der Marktführer im Online-Handel, aber nicht im Handel insgesamt. Nach erfolgter Machtübernahme würden alle genannten Beispiele Marktrevolutionen hervorragend exemplifizieren – ohne Machtübernahme nicht. Bei IKEA dürfte es sich dagegen um ein ideales Beispiel für eine Marktrevolution handeln. In Abschnitt D wird es deshalb für die weitere Erforschung von Marktrevolutionen empfohlen.

gang letztlich verursacht hat. Im Zuge dieses Neubeginns verlor gleich eine ganze Reihe zentraler Marktmodelle ihre Gültigkeit.

Mit Blick auf die *spezifizierenden* Modelle galt vor der Revolution: Es gibt einen eigenständigen Markt für Enzyklopädien. Im Laufe der Revolution wurde diese Vorstellung temporär abgelöst von der Erkenntnis: Der Markt für Lexika ist Teil des erheblich größeren Marktes für Computer-Hard- und -Software, da Microsofts Encarta im Zusammenhang mit dem Kauf eines PCs oder CD-ROM-Laufwerkes häufig kostenlos abgegeben wurde – mit erheblichen Auswirkungen auf den Absatz der Britannica.¹⁵⁷ In der nachrevolutionären Zeit dürfte der Lexikonmarkt als Teil des immensen Wissens- oder Informationsmarktes verstanden werden, in dem neben Herstellern von Nachschlagewerken auch entgeltliche Experten-communities,¹⁵⁸ Datenbanken,¹⁵⁹ Internet-Verzeichnisse und -Suchmaschinen¹⁶⁰ agieren.

Neben den spezifizierenden Modellen verloren auch wesentliche *explanatorische* Modelle ihre Gültigkeit. So wurde im Rahmen der *Käuferverhaltensmodelle* z. B. das Käuferrollenmodell entwertet, demzufolge die Käufer der Britannica vornehmlich Eltern waren, die das Lexikon für ihre Kinder kauften. Zu den Verhaltensmodellen, die Faktoren aus dem Hintergrund des Käufers betreffen, zählten die Vorstellungen zu den Motiven eines Britannica-Kaufes. Diese wurden wesentlich in den Bildungsambitionen der Mittelschicht für ihre Kinder gesehen. (Auch dies erklärt den Wettbewerb zwischen Computern und der Britannica: beide adressieren das gleiche Bedürfnis und kosten ähnlich viel). Auch das Motiv, Bildung zu demonstrieren, quasi die „Möbelfunktion“ der Britannica, mag eine Rolle gespielt haben. Käuferrollen wie Motive änderten sich mit der Einführung der Lexikon-CD-ROMs. Die Eltern haben ihre Rolle im Kaufprozess verloren, infolgedessen haben sich auch die Kaufmotive geändert: Der Bedarf nach aktuellen Informationen (*Updates*) und multimedialer Aufbereitung hat an Gewicht gewonnen.

Auf dieser Basis haben sich schließlich auch die explanatorischen *Marktreaktionsmodelle*, speziell die Marketing-Mix-bezogenen Modelle, im Sinne eines Neubeginns geändert: Wurde die Britannica vor der Revolution als hochwertig, fundiert und zeitlos positioniert wahrgenommen, so galt sie im Vergleich mit den Möglichkeiten der CD-ROM-Lexika bald als überteuert, antiquiert und verstaubt, da sich der für die Nachfrager relevante Eigenschaftsraum geändert hatte.¹⁶¹ Ein Zitat von Kenneth Kister, einem amerikanischen Fachrezensenten, demonstriert den Wertver-

¹⁵⁷ Vgl. Melcher (1997a).

¹⁵⁸ Vgl. in den USA insbesondere exp.com und keen.com; in Deutschland z. B. questico.com.

¹⁵⁹ Z. B. Zeitschriftendatenbanken wie Genios oder spezielle Datenbanken wie Hoover's Company Reports.

¹⁶⁰ Zu den Verzeichnissen zählen z. B. Yahoo, Lycos oder Infoseek; Suchmaschinen sind z. B. AltaVista oder Fireball sowie deren Wettbewerber.

¹⁶¹ Vgl. Melcher (1997a).

lust des Nutzenangebots der Britannica in den Augen der Kunden. 1994 schrieb er: „Kein Verbraucher, der bei Verstand ist, wird heute noch eine gedruckte Enzyklopädie kaufen.“¹⁶² Der persönliche Verkauf mit seinen hohen Spannen und enormen Kosten wurde als alleiniger Distributionskanal komplett durch den Vertrieb über den Handel abgelöst. Dass sich darüber hinaus auch die Preis-Absatz-Funktionen änderten, bedarf angesichts eines Preisgefälles von 2.200 USD gegenüber 50 USD (Reduktion um knapp 98 Prozent) keiner detaillierten Erklärung.

Auf Basis der geänderten explanatorischen Marktmodelle änderten sich die *praktisch-normativen* Marktmodelle. In der Vergangenheit waren die *Erfolgsfaktoren* für den Lexikonvertrieb ein qualitativ hochwertiges Angebot, ein etablierter Markenname, der für Vertrauenswürdigkeit und solide Bildung steht, und ein leistungsfähiger Außendienst. Nach der Revolution ist der Außendienst als Erfolgsfaktor komplett entfallen. Qualität des Angebotes und Markenname bleiben als Erfolgsfaktoren zwar vorhanden, angesichts des Erfolges von Microsoft, eine Kunstmarke zu kreieren und mit Angeboten erfolgreich zu sein, die in der Qualität unter der Britannica lagen, wurden sie allerdings in ihrer Bedeutung relativiert. Neu hinzugekommen sind die Erfolgsfaktoren multimediale Informationsgestaltung, Angebot von *Updates*, Distribution und Preis.

Aus den veränderten explanatorischen Marktmodellen und Erfolgsfaktoren ergeben sich wiederum Veränderungen der *Vorgehensmodelle*. Im Vordergrund steht dabei das Verschwinden der Vorgehensmodelle zur Steuerung der Vertriebsorganisation. Im Mittelpunkt der Vermarktungsanstrengungen der Britannica stand die Erhöhung der Vertriebseffektivität (das Klopfen an die richtigen Türen) und der Vertriebseffizienz (das erfolgreiche Führen des Verkaufsgespräches). Darüber hinaus gab es Vorgehensmodelle, wie die Textredaktion zu erfolgen habe, die allerdings nur fünf Prozent der Wertschöpfung ausmachte.¹⁶³ Während die Vorgehensmodelle der Textredaktion auch nach der Revolution Bestand hatten und um multimediale Redaktion ergänzt wurden, verloren die Vorgehensmodelle der Vertriebssteuerung ihre Bedeutung komplett. An ihre Stelle traten Regeln für die Gestaltung von Suchfunktionen, für die Erhöhung der Distribution im Computerhandel, für das Management technologischer Weiterentwicklung (DVD, Internet) und dafür, wie man Werbetreibenden Targeting-Möglichkeiten auf der eigenen Internetseite eröffnet.

Es ist nicht zu vermuten, dass die Revolution auf dem sich stürmisch entwickelnden Informations- und Wissensmarkt bereits abgeschlossen ist. Eine neue Veränderungswelle zeichnet sich mit Blick auf das Zusammenwachsen der verschiedenen Informationsanbieter ab, die aus den neuen spezifizierenden Modellen logisch folgt. Wäre es nicht praktisch, zu einem Suchbegriff Lexikontexte, Bücher und Zeitschriftenartikel in Volltext sowie eine Liste möglicher Interviewpartner mit Telefonnummern / E-mail Adressen zu bekommen?

¹⁶² Vgl. Zimmer (2000) S. 63.

¹⁶³ Vgl. Evans/ Wurster (2000) S. 52.

*Revolution im Optikhandel –
Fielmann, der „Robin Hood der Fehlsichtigen“*¹⁶⁴

„Die Augenoptiker mögen zwei Dinge nicht: Menschen, die gut sehen können, und Günther Fielmann.“ Dieses dem Wall Street Journal zugeschriebene Zitat¹⁶⁵ spiegelt die aggressiven Reaktionen wider, welche der Bruch Fielmanns mit den etablierten Gesetzen der Optikerbranche hervorgerufen hat.

Vor der Marktrevolution – die auch in Veröffentlichungen als solche bezeichnet wird¹⁶⁶ – waren die *spezifizierenden* und *explanatorischen* Marktmodelle der Optikbranche vornehmlich medizinisch-handwerklich geprägt und durch Regulierung von Kammern und Kassen streng fixiert.¹⁶⁷ Marktabgrenzungen oder Segmentierungen waren nicht explizit, Preisunterschiede zwischen Anbietern nicht erkennbar. Die vorherrschenden Preismodelle lassen sich nur noch anhand der Branchenstrukturen rekonstruieren: Getrieben von der Bereitschaft der Krankenkassen, jedem Versicherten alle drei Jahre eine neue Brille mit 50–60 EUR zu bezuschussen, konnten die Augenoptiker-Einzelhandelsbetriebe noch 1985 bei einem Durchschnittsumsatz von 250 Tsd. EUR ein durchschnittliches Betriebsergebnis von 50 Tsd. EUR erwirtschaften.¹⁶⁸ Die revolutionäre Änderung der spezifizierenden und explanatorischen Marktmodelle kann im Kern auf drei Punkte zusammengefasst werden:

1. Eine Segmentierung des Marktes und die Unterscheidung von Niedrig- und Hochpreissegmenten (Änderung der spezifizierenden Modelle),
2. eine dedizierte Bearbeitung des Niedrigpreis-Segments mit günstigen aber dennoch tragbaren Modellen (Änderung der produkt- und preisbezogenen Marketing-Mix Reaktionsmodelle) und
3. die bis zu diesem Zeitpunkt unerhörte Einführung von Massenkommunikation in den Optikmarkt (Änderung der kommunikationsbezogenen Marketing-Mix Reaktionsmodelle).

Die veränderten explanatorischen Marktmodelle resultierten in einer Veränderung der *praktisch-normativen* Marktmodelle. Während vor der Revolution *Erfolgsfaktoren* kaum identifizierbar waren – am ehesten sind hier die Lage des Betriebes bzw. der Standort (Strukturgröße), die handwerkliche Qualität (Wettbewerbsposition) und der Meisterbrief (Eigenschaft) zu vermuten – sind nach der

¹⁶⁴ Frankfurter Allgemeine Zeitung; zit. aus der Fielmann Pressemappe.

¹⁶⁵ Nachzulesen bei Winkelhage (1998) S. 49.

¹⁶⁶ Vgl. z. B. Koenen (1997) o.S. oder M. M. Warburg Bank Investment Research (1994) S. 12.

¹⁶⁷ U.a. durch eine Handwerksordnung mit strikten Ausbildungsvorschriften und Verträgen mit Krankenkassen, nach denen jeder Einzelbetrieb – ob Glied einer arbeitsteilig organisierten Kette oder ob selbständig – einen Meister beschäftigen müsse, vgl. o.V. (1989b) S. 116.

¹⁶⁸ O.V. (1985) S. 152.

Revolution Erfolgsfaktoren klar erkennbar: Mit der Marktsegmentierung und Implementierung einer konsequenten Niedrigpreisstrategie hielten *Unique Selling Propositions* (USPs) Einzug in den Optikmarkt und mit ihnen die Präsenz im *Relevant Set* der Konsumenten als Erfolgsfaktor (Wettbewerbsposition). Die Einführung der Massenkommunikation begünstigt größere Unternehmen und macht *Economies of Scale* zu einem Erfolgsfaktor (Strukturgröße). Darüber hinaus erzwingt sie die Erfüllung des Versprochenen und damit zu Kundenorientierung (Grundhaltung). Ein weiterer Erfolgsfaktor dürfte die Herausforderung sein, das Niedrigpreis-Segment mit günstigen und dennoch tragbaren Modellen profitabel zu versorgen – eine Schwierigkeit insbesondere vor dem Hintergrund des stetig fallenden Anteil des Kassenzuschusses. Auch hierzu sind *Economies of Scale* erforderlich. Die gestiegene Bedeutung des Erfolgsfaktors *Economies of Scale* verlangt ihrerseits Fähigkeiten zur Steuerung des Filial- oder Franchisenetzes (Eigenschaften).

Mit den derart veränderten Erfolgsfaktoren änderten sich schließlich auch die *Vorgehensmodelle*: „Vor Fielmann versteckten die Optiker die ohne Zuzahlung erhältlichen und in der Regel nicht besonders attraktiven Gestelle unterm Ladentisch und legten sie nur vor, um der Kundschaft Teureres schmackhaft zu machen.“¹⁶⁹ Das übliche Sortiment eines Optikers umfasste ca. 700 Gestelle. Heute sind Fielmann-Niederlassungen, ebenso wie die der nicht-handwerklichen Wettbewerber, mit rund 2.000 Brillen bestückt (in den Brillencentern der Großstädte sogar 7.000) und bieten dem Kunden in großen Übersichtsregalen die Möglichkeit einer Vorauswahl.¹⁷⁰ Neben den veränderten Modellen der Laden- und Sortimentsgestaltung wurden auch die früheren Kernprozesse des Optikhandwerks (Messen der Sehstärke und Einpassen der Brillengläser) automatisiert. Darüber hinaus ist eine Reihe weiterer Vorgehensmodelle entstanden, die in der handwerklich geprägten Optikbranche unbekannt waren: Vom Direktkauf der Gestelle und Gläser beim Hersteller, über die Einrichtung eigener Produktionsstätten und den Aufbau von Handelsmarken, bis hin zur Gestaltung von TV-Werbung für Brillengläser und -gestelle.¹⁷¹

3.2 Neubeginn auf Unternehmensebene: Veränderung der Geschäftsmodelle

3.2.1 Operationalisierung des Neubeginns in Unternehmen über die Veränderung von Strategien, Ressourcen und Erfolgspotenzialen

Im vorangegangenen Kapitel wurde dargelegt, welche Konsequenzen ein Neubeginn im Markt auf der Ebene des Gesamtmarktes hat, inwiefern sich Marktchan-

¹⁶⁹ O.V. (1989b) S. 116.

¹⁷⁰ Vgl. o.V. (1989b) S. 116.

¹⁷¹ Vgl. Jensen (1994) S. 80.

cen verändern, wenn sich Marktreaktionen, Marktverhaltensweisen und Marktgrenzen ändern. In diesem Kapitel geht es um die Konsequenzen, die sich aus einem Neubeginn auf Ebene der einzelnen Wettbewerber im Markt ergeben.

Ein natürlicher Anknüpfungspunkt zur Bestimmung der Konsequenzen, welche fundamental veränderte Marktgegebenheiten auf Unternehmensebene haben, ist die *strategische Planung*. Kotler / Bliemel definieren diese als einen managementbetriebenen Prozess, „... bei dem die *Ziele* und *Ressourcen* des Unternehmens an die sich ändernden *Marktchancen* angepasst werden. Die strategische Planung bezweckt, die verschiedenen Geschäftseinheiten und Produktgruppen des Unternehmens so zu gestalten und auch umzugestalten, dass sie in ihrer Gesamtheit angemessene Gewinne und ein zufrieden stellendes Wachstum hervorbringen.“¹⁷²

Das Endprodukt dieses prozessorientierten Strategieverständnisses, die jeweils geltende strategische Planung, kann auch als strategische Ausrichtung des Unternehmens bezeichnet werden. Aus der Definition folgt, dass eine Veränderung der Chancen im Markt eine Anpassung der strategischen Ausrichtung nach sich ziehen muss. Dies ist plausibel, schließlich wäre es nicht angemessen, von einem Neubeginn im Markt zu sprechen, ohne dass die Unternehmen im Markt ihre Ausrichtung änderten.

Aus der Definition der Strategischen Planung folgt außerdem, dass sich bei einer Veränderung der strategischen Ausrichtung über kurz oder lang auch zwangsläufig die Ausstattung der Unternehmen mit Ressourcen ändern wird. Die Änderung der Ressourcen steht dabei in Wechselwirkung mit der Veränderung der Vorgehensmodelle.

Eine weitere Änderung auf Unternehmensebene ist mit Blick auf die Erfolgspotenziale zu erwarten. Die Ressourcen, die Unternehmen unter vorrevolutionären Bedingungen aufgebaut haben, um den zukünftigen Erfolg zu sichern, werden im Zuge des revolutionären Neubeginns entwertet. Sie sind mit Blick auf ihre Erfolgswirksamkeit im Licht der veränderten Marktchancen und Erfolgsfaktoren neu zu bewerten. Die Karten im Wettbewerb werden damit neu verteilt.

Zusammenfassend wirkt sich ein revolutionärer Neubeginn im Markt auf Unternehmensebene also dadurch aus, dass die Wettbewerber ihre Strategien ändern, ihre Ressourcenausstattung neu konfigurieren und dass eine Entwertung der unter vorrevolutionären Bedingungen aufgebauten Erfolgspotenziale stattfindet. Die Reihenfolge, in der sich die drei beschriebenen Änderungen in den Unternehmen vollziehen, ist für das Vorliegen einer Revolution unerheblich. Für die Frage, ob es sich bei dem betreffenden Unternehmen um ein revolutionäres oder ein entmachtetes Unternehmen handelt, dürfte sie dagegen relevant sein.

Zusammengefasst beschreiben die Strategien, die Ressourcen und die Erfolgspotenziale (als bewertete Ressourcen), wie sich Unternehmen aufstellen, um

¹⁷² Kotler / Bliemel (1999) S. 87 (Hervorhebungen im Original).

ihr Geschäft zu betreiben. Sie können deshalb zusammenfassend als *Geschäftsmodell* bezeichnet werden.¹⁷³

Zur Anknüpfung der voranstehenden Ausführungen an das bestehende Theoriegerüst und zur Konkretisierung der Veränderungen wird im Folgenden kurz auf die strategische Planung, die Kategorisierung von Ressourcen und das Erfolgspotenzial-Konzept eingegangen.

3.2.2 Die Strategische Planung vor dem Hintergrund des Neubeginns

Da über den Begriffsinhalt der strategischen Planung noch immer weitgehend Uneinigkeit herrscht,¹⁷⁴ ist an dieser Stelle noch einmal kurz die der Arbeit zugrundeliegende Strategiewauffassung darzulegen. Der Vorteil der im vorangegangenen Abschnitt vorgestellten Definition liegt darin, dass sie eine duale Sicht auf die strategische Planung enthält, in der explizit sowohl die ressourcenorientierte Perspektive als auch die marktorientierte Perspektive berücksichtigt werden.

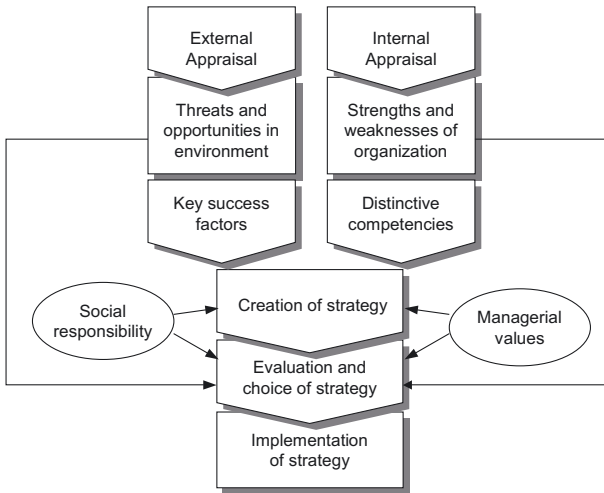
Hinsichtlich beider Perspektiven wurden in der Vergangenheit teilweise unnötig einseitige Positionen vertreten. Aus der Industrieökonomik bzw. Industrial Organization-Forschung kommend stellen Vertreter einer marktorientierten Sicht die Zugehörigkeit eines Unternehmens zu attraktiven Branchen, die Position des Unternehmens innerhalb der Branche und die Ableitung von Strategien von gegebenen Marktchancen in den Mittelpunkt ihrer Betrachtung.¹⁷⁵ Vertreter einer ressourcenorientierten Sichtweise stellen dagegen die einzigartigen Fähigkeiten und Ressourcen eines Unternehmens in den Mittelpunkt, für die dann nur noch die entsprechenden Märkte gefunden werden müssen. Der Versuch, unternehmerischen Erfolg einseitig auf Marktgegebenheiten oder Ressourcen zurückzuführen, birgt Gefahren. Im ersten Fall besteht die Gefahr, die Möglichkeiten und Beschränkungen zu übersehen, die sich aus den vorhandenen oder nicht vorhandenen Ressourcen ergeben. Im zweiten Fall mag man geneigt sein, sich über den Vergleich der eigenen Fähigkeiten mit denen der Wettbewerber und über die Frage der Ressourcen-Imitierbarkeit von den Anforderungen und Gelegenheiten des Marktes abzukopieren.¹⁷⁶

¹⁷³ Diese Bezeichnung korrespondiert sprachlich schön mit den im vorangegangenen Abschnitt betrachteten Marktmodellen. Es ist allerdings darauf hinzuweisen, dass der Modellbegriff hier anders als im Zusammenhang mit Marktmodellen gebraucht wird. „Geschäftsmodell“ meint hier nicht eine theoretische Mikrowelt des Unternehmens, sondern die Vorstellung von Unternehmen, mit welcher Aufstellung sie im Wettbewerb bestehen wollen. Anders als der Begriff „Geschäftssystem“ („alle Aktivitäten eines Geschäftes in Zusammenhang miteinander und in der Orientierung auf den Wettbewerbsvorteil“, vgl. Emans (1988) S. 126) ist der Geschäftsmodellbegriff nicht klar besetzt. Dennoch wird er vielfach in ähnlicher Weise wie der Geschäftssystembegriff oder wie in dieser Arbeit verwendet; z. B. bei Christensen/Overdorf (2000) S. 66 ff.

¹⁷⁴ Welge / Al-Laham (1999) S. 12.

¹⁷⁵ Vgl. Porter (1991) S. 99 f.

Folgt man nicht den in der Literatur gelegentlich formulierten Extrempositionen,¹⁷⁷ stellen ressourcenorientierte Sicht und marktorientierte Sicht komplementäre Perspektiven für die Erklärung von Erfolg und für die Formulierung von Strategien dar. Im Strategiekonzept der *Design School*¹⁷⁸ wurden beide Ansätze ohnehin in ihren Grundzügen verheiratet, lange vor einer Auseinandersetzung darüber, welches der richtige Ansatz sei. Die Strategieentwicklung basiert danach zunächst auf einer Analyse der internen und externen Gegebenheiten, in deren Rahmen aus den Marktchancen und Risiken Erfolgsfaktoren abgeleitet und mit den Stärken und Schwächen des Unternehmens abgeglichen werden. Abbildung B-12 zeigt das Strategie-Grundmodell der Design School, in dem der linke Ast die Marktorientierung widerspiegelt (und dabei mit der Betrachtung von Marktchancen und Erfolgsfaktoren startet, also von Marktmodellen ausgeht), während der rechte Ast die ressourcenorientierte Sicht adressiert.



Quelle: Mintzberg (1990) S. 112

Abb. B-12: Strategiekonzept der Design School

¹⁷⁶ Vgl. Wolfrum (1993) S. 147.

¹⁷⁷ Etwa bei Schmalensee (1985), der marktorientiert auf Basis empirischer Daten argumentiert, dass Branchenzugehörigkeit der Haupttreiber für Erfolg sei, sowie bei Rumelt (1991) der ebenfalls auf Basis empirischer Daten ressourcenorientiert argumentiert, dass Branchenzugehörigkeit auf den Erfolg keinen wesentlichen Einfluss habe. Barney, einer der Begründer des ressourcenorientierten Ansatzes relativiert seine ursprüngliche Kritik am marktorientierten Ansatz – vgl. Barney (1991) S. 100 – in späteren Veröffentlichungen, vgl. Barney (1994) S. 114.

¹⁷⁸ Die Bezeichnung stammt von Mintzberg (1990).

Die Strategie-Definition aus Abschnitt 3.2.1 berücksichtigt explizit beide Perspektiven, indem sie sowohl die Analyse der Marktchancen als auch die potenzialorientierte Gestaltung der Ressourcen in den Mittelpunkt der strategischen Planung stellt. Die Definition propagiert dabei keine einseitige Richtung der Strategieformulierung, die mit der Analyse der Marktchancen beginnt und eine Analyse der Stärken und Schwächen anschließt, wie im Rahmen von streng marktorientierten Ansätzen üblich. Die Kenntnis der eigenen Ressourcen fließt unbedingt in die Analyse der Marktchancen ein. Die Definition geht lediglich von der Prämisse aus, dass sich Marktchancen und Risiken grundsätzlich der Gestaltung durch das Unternehmen entziehen und steht insofern im Widerspruch zu einigen ressourcenorientierten Ansätzen.¹⁷⁹

Im Zuge eines revolutionären Neubeginns im Markt erzwingen die tief greifend veränderten Marktchancen und Erfolgsfaktoren – die eine wesentliche Eingangsgröße in die strategische Planung bilden – eine Revision der strategischen Ausrichtungen der Wettbewerber im Markt. Die Veränderung der strategischen Ausrichtung hat ihrerseits unmittelbare Konsequenzen für die Ausstattung der Wettbewerber mit Ressourcen. Der Neubeginn setzt sich deshalb mit Blick auf die Ressourcenausstattung der Unternehmen fort.

3.2.3 Die Ressourcenausstattungen der Marktteilnehmer vor dem Hintergrund des Neubeginns

Vertreter der ressourcenorientierten Strategieschule definieren den Begriff „Resource“ häufig recht weit. In der Fassung von Barney umfasst er „... *all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and to implement strategies that improve its efficiency and effectiveness.*“¹⁸⁰

Andere Definitionen unterscheiden sich von der zitierten sowohl in der Wortwahl¹⁸¹ als auch im Umfang der Begriffsfassung. Während Barney Fähigkeiten bzw. Kompetenzen nebst physischen Ressourcen unter den Ressourcenbegriff subsumiert, vertreten andere Autoren die Auffassung, dass zwischen Ressourcen und Fähigkeiten zu unterscheiden sei. Ressourcen (das was ein Unternehmen hat) seien demzufolge vorrätige Faktoren, während Fähigkeiten (das was ein Unternehmen kann) aus der Interaktion der Ressourcen entstünden. Fähigkeiten wären somit Eigenschaften von Ressourcenbündeln.¹⁸² Diese Sichtweise mag eine Präzisierung

¹⁷⁹ Implizit bei Wolfrum (1993) S. 63.

¹⁸⁰ Barney (1991) S. 101.

¹⁸¹ Amit/Shoemaker (1993) sprechen z. B. anstelle von Ressourcen von *Assets*. Eine solche Begriffswahl erscheint problematisch, da der Begriff bilanziell durch das Anlagevermögen besetzt ist; ebenda S. 35.

¹⁸² Vgl. etwa Teece/Pisano/Shuen (1990) S. 9 oder Amit/Shoemaker (1993) S. 35; Stalk/Evans/Shulman (1992) unterscheiden darüber hinaus zwischen Fähigkeiten und Kompetenzen, vgl. ebenda S. 66.

beinhalten, für die Zwecke der vorliegenden Arbeit erscheint sie jedoch nicht relevant: Aus der Veränderung der strategischen Ausrichtung ist zu erwarten, dass sich sowohl physische Ressourcen als auch Fähigkeiten ändern. Ob Fähigkeiten als Teilmenge von Ressourcen oder als Eigenschaften von Ressourcen angesehen werden, spielt mit Blick auf den Neubeginn im Markt keine Rolle. Beide Begriffe können deshalb in Anlehnung an Barney und andere Autoren¹⁸³ unter den Ressourcenbegriff subsumiert werden.

Grundsätzlich klammert der Ressourcenbegriff zwei Aspekte aus: Erstens, er enthält noch keine Bewertung der Ressourcen hinsichtlich ihrer Wichtigkeit für den Erfolg eines Unternehmens. Zweitens enthält er noch keine Festlegung des Unternehmens auf eine strategische Ausrichtung, da die Ressourcenanalyse ja die Handlungsspielräume für verschiedene strategische Optionen erst aufzeigen will. Etwas problematisch ist hierbei, dass der Begriff sehr wohl die organisatorischen Strukturen, Abläufe und Systeme umschließt. Dies ist zwar konsequent, da es sich bei ihnen um Quellen von Leistungsvermögen handelt. Gleichzeitig reflektieren sie aber auch die derzeit geltende strategische Ausrichtung des Unternehmens. Auch an dieser Stelle wird noch einmal deutlich, dass die strategische Planung zwischen Marktchancen einerseits und Unternehmensressourcen andererseits nicht unidirektional erfolgen kann, sondern beide Seiten parallel berücksichtigen muss.¹⁸⁴

Kategorien von Ressourcen

Ebenso, wie es unterschiedliche Definitionen des Ressourcenbegriffes gibt, existieren unterschiedliche vertretbare Ansätze, Ressourcen zu kategorisieren. Eine einfache und zugleich umfassende Kategorisierung unterscheidet Ressourcen in¹⁸⁵

- Physische Ressourcen (*Physical* oder *Tangible Assets*): Ressourcen, die in der Bilanz des Unternehmens aufgeführt sind; sie umfassen Grundstücke, Produktionsanlagen, Rohstoffe usw.
- Intangible Ressourcen (*Intangible Assets*): Ressourcen, die, obwohl nicht greifbar, das Unternehmen in die Lage versetzen, Strategien zu entwerfen und zu implementieren. Hierzu zählen die Reputation des Unternehmens inkl. des Markennamens (soweit nicht aktiviert), sein Know-how in Form von Patenten, Wissen und Erfahrungen sowie die Beziehungen des Unternehmens.

¹⁸³ Z. B. Bamberger / Wrona (1996) S. 132.

¹⁸⁴ Vielfach wird in der Reihenfolge der Berücksichtigung von ressourcenorientierten und marktorientierten Aspekten bei der Strategiefindung der zentrale Unterschied gesehen, vgl. z. B. Teece / Pisano / Shuen (1990). Die aus den dargestellten Gründen notwendige parallele Betrachtung entschärft den dargestellten Gegensatz.

¹⁸⁵ Vgl. Collis / Montgomery (1997) S. 28 f. oder ähnlich Collis / Montgomery (1995) S. 119 f.

- Organisatorische Ressourcen (*Organizational Assets*): Bei diesen Ressourcen handelt es sich um die Prozesse und Strukturen, welche die Effizienz der Unternehmensaktivitäten bestimmen. Auch die Unternehmenskultur und die Fähigkeiten eines Unternehmens, die sich erst aus dem komplexen Zusammenspiel von Mitarbeitern, physischen Ressourcen und Prozessen ergeben und die sozusagen in die Tiefenstrukturen der Organisation eingeschrieben sind,¹⁸⁶ zählen zu dieser Ressourcenkategorie.

In dieser Kategorisierung werden Ressourcen bzw. Fähigkeiten von Unternehmen – der Definition von Barney entsprechend – mit Blick auf eine zu wählende und zu implementierende Strategie gegliedert. Die Frage nach den Ressourcen bzw. Fähigkeiten im Umgang mit Ressourcen führt zu einer Betrachtung von Metaskills¹⁸⁷ oder Ressourcen höherer Ordnung.¹⁸⁸ Die Ressourcen von Unternehmen, die es ihnen ermöglichen, eigene Ressourcen – insbesondere Fähigkeiten – zu identifizieren, werden in Anlehnung an Kirsch als Ressourcen *zweiter Ordnung* bezeichnet. Hierzu zählen Ressourcen zur Selbstbeobachtung, Selbstbeschreibung und Reflektion über die Ressourcen erster Ordnung. Als Ressourcen *dritter Ordnung* können die allgemeinen Fähigkeiten, Ressourcen zielgerichtet aufzubauen, verstanden werden. Es handelt sich dabei um organisatorische Basisfähigkeiten, auf die sich die Fähigkeiten erster und zweiter Ordnung zurückführen lassen. Dazu zählen *Lernfähigkeit* als Voraussetzung, sich systematisch Wissen anzueignen, *Responsiveness* als Empfänglichkeit für Impulse aus der Unternehmens-Innen- und -Außenwelt und schließlich *Handlungsfähigkeit* als Fähigkeit, auf wahrgenommene Probleme angemessen zu reagieren.

Bewertung von Ressourcen

Wie einführend angemerkt, enthält der Ressourcenbegriff noch keine Aussagen über die Erfolgswirksamkeit der Ressourcen. Die hierzu erforderliche Bewertung der Ressourcen ist in zwei Dimensionen vorzunehmen: einerseits mit Blick auf die Erfordernisse des Marktes und andererseits mit Blick auf die relative Qualität der Ressourcen im Vergleich mit dem relevanten Wettbewerb.

Barney nennt hierzu vier Kriterien, anhand derer der Wert einer Ressource zu ermitteln sei: Sie muss erstens dazu beitragen können, Marktchancen zu nutzen

¹⁸⁶ Vgl. Wolfrum (1993) S. 133.

¹⁸⁷ In der Terminologie von Klein / Edge / Kass (1991) S. 4 ff.

¹⁸⁸ In der Literatur erfolgt die Betrachtung im Zusammenhang mit Kompetenzen. Die Bezeichnung lautet im Original daher *Fähigkeiten* höherer Ordnung. Die Bezeichnung wird hier an die verwendete Ressourcendefinition angeglichen. Dies erscheint statthaft, da der Ressourcenbegriff Fähigkeiten umschließt; dass zu den Ressourcen dritter Ordnung allein Fähigkeiten zählen, ist insofern unkritisch. Mit Blick auf Ressourcen zweiter Ordnung erscheint der Ressourcenbegriff sogar zielführender, da für die Identifikation von Fähigkeiten nicht nur Fähigkeiten notwendig sind, sondern auch Prozesse, ggfs. spezialisierte Mitarbeiter usw. Zu Fähigkeiten höherer Ordnung vgl. insbesondere Kirsch (1990) S. 492 ff.; die Darstellung erfolgt in Anlehnung an Wolfrum (1993) S. 130 ff.

bzw. Marktgefahren zu begegnen; zweitens muss sie knapp sein, da sie sonst keine relative Stärke konstituieren könne; drittens muss sie schwer imitierbar und viertens schlecht substituierbar sein.¹⁸⁹ Der Fokus der Kriteriendefinition liegt hierbei deutlich auf den Möglichkeiten der Wettbewerber, sich vergleichbare Ressourcen zu verschaffen. Etwas ausgewogener unterscheiden Collis/Montgomery drei Kriterien zur Bewertung von Ressourcen: Unter das Kriterium *Customer Demand* subsumieren sie den Beitrag der Ressource zur Erfüllung von Kundenbedürfnissen, die wettbewerbliche Überlegenheit der Ressource und die fehlende Möglichkeit der Ressourcensubstitution. Das Kriterium der *Resource Scarcity* reflektiert die Frage der Imitierbarkeit der Ressource. Das Kriterium der *Appropriability* stellt auf die Frage ab, wer den Wert der Ressource abschöpft. In der Regel tut dies der Eigentümer der Ressource. Schwierigkeiten ergeben sich diesbezüglich mit Blick auf *Joint Ventures*, *Leveraged Buyouts* oder mit Blick auf Mitarbeiter, die zwar wesentliche Ressourcen darstellen, gleichzeitig aber jederzeit das Unternehmen verlassen können.¹⁹⁰

Eine zwischen Markt- und Ressourcenorientierung ausgewogene Kriteriendefinition, die mit dem Strategiekonzept der *Design School* konform geht, beurteilt Ressourcen einerseits mit Blick auf ihre marktbezogene Bedeutung und andererseits mit Blick auf ihre relative Qualität im Vergleich zum Wettbewerb. Diese beiden Kriterien lassen sich in Subkriterien entsprechend den oben dargelegten Ansätzen untergliedern. Die relative Qualität der Ressource ergibt sich demnach aus ihrer Knappheit, ihrer Seltenheit und den Möglichkeiten des Wettbewerbs, sie zu ersetzen, sowie der Sicherheit, mit der davon ausgegangen werden kann, dass der Wert der Ressource durch die Organisation abgeschöpft werden kann. Die marktbezogene Bedeutung der Ressource wird im Wesentlichen von den Erfolgsfaktoren und den sie bestimmenden Marktmodellen getrieben. Dieser Sachverhalt kann grafisch wie in Abbildung B-13 abgebildet werden, wobei die Darstellung in Form einer Matrix mit den Achsenbezeichnungen Relative Qualität („Wettbewerbsleistung“) und Marktbedeutung („Bedeutung“) auf das Konzept der *Hidden Champions* von Simon zurückgeht.

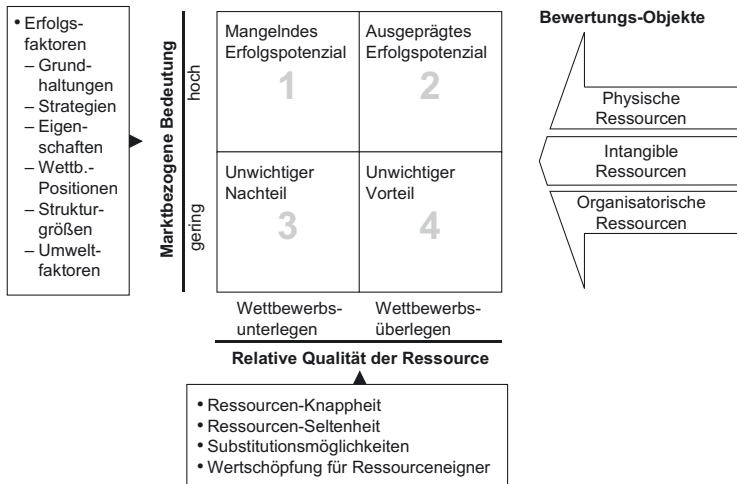
Für die Ressourcen in den Quadranten eins bis vier ergeben sich Norm-Bewertungen. Die Quadranten eins und zwei enthalten die Ressourcen, deren relative Qualität im Vergleich zum Wettbewerb über den zukünftigen Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens entscheidet. Sie werden in der Literatur vielfach als Erfolgspotenziale bezeichnet.¹⁹¹ Nur wer hinsichtlich der marktbedeutenden Fak-

¹⁸⁹ Vgl. Barney (1991) S. 103 ff.

¹⁹⁰ Hierbei handelt es sich um ein virulentes Problem, wenn Beziehungen die Basis des Wettbewerbs bilden, da diese häufig stärker an Mitarbeitern als an Organisationen hängen. Das Beispiel verdeutlicht einmal mehr die enge Verknüpfung von Marktmodellen und Ressourcenbewertung, die über die bloße Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse weit hinaus geht.

¹⁹¹ In der Darstellung sind Ressourcen zweiter und dritter Ordnung nicht berücksichtigt, da es sich um von Marktgegebenheiten unabhängige Fähigkeiten handelt. Denkbar ist aber

toren über bessere oder geeignetere Ressourcen verfügt als seine Konkurrenten (Quadrant 2), kann eine im Vergleich zum Wettbewerb überlegene Leistung anbieten. Dieses Vermögen wird in der Literatur als *Wettbewerbsvorteil* bezeichnet.¹⁹²



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Simon (1990) S. 880

Abb. B-13: Bewertung von Ressourcen

Wie eingangs begründet, ist im Rahmen eines revolutionären Neubeginns im Markt zu erwarten, dass sich die Ressourcenausstattung der Wettbewerber im Markt verändert. Mit Blick auf die unterschiedlichen Kategorien von Ressourcen sind keine Argumente ersichtlich, warum sich der Neubeginn auf bestimmte Kategorien von Ressourcen stärker auswirken sollte als auf andere. Da es sich bei den Ressourcen höherer Ordnung um weitgehend marktunabhängige Ressourcen handelt, genügt eine Veränderung auf Ebene der Ressourcen erster Ordnung, damit von einem Neubeginn gesprochen werden kann. Eine Veränderung der Ressourcen höherer Ordnung im Zuge einer Revolution ist damit möglich, aber nicht notwendig.

Die Veränderung der Ressourcenausstattung wird durch Veränderungen der strategischen Ausrichtungen eingeleitet, die ihrerseits aus den veränderten Erfolgsfaktoren und Marktchancen folgen. Die Ressourcenänderung selbst erfolgt in Wechselwirkung mit den durch die Marktrevolution veränderten Vorgehensmodellen.

durchaus auch die Bewertung von Ressourcen höherer Ordnung anhand branchenübergreifender, globaler Erfolgsfaktoren.

¹⁹² Vgl. Porter (1992) S. 15 ff. oder Porter (1997) S. 62 ff.

Einzelne Änderungen der Ressourcenausstattungen, die sich im nachrevolutionären Wettbewerb bewähren, werden durch Imitation zu Vorgehensmodellen. Vorgehensmodelle, die theoretisch aus den Marktveränderungen abgeleitet werden, prägen parallel die Veränderung der Ressourcenausstattung.

3.2.4 Erfolgspotenziale vor dem Hintergrund des Neubeginns

In Abschnitt 3.2.1 wurden Erfolgspotenziale als die dem Unternehmenserfolg vorgelagerten Ursachen eingeführt. Dieses Konzept von Erfolgspotenzialen geht ebenso wie der Begriff auf Gälweiler zurück. Ausgangspunkt seiner Überlegungen bildet die Unterscheidung in operative und strategische Führung. Während die operative Führung auf die unmittelbare Erfolgserzielung – einschließlich Liquiditätssicherung – ausgerichtet ist, dient die strategische Führung dem Schaffen und Erhalten der besten Voraussetzungen für anhaltende und weit in die Zukunft reichende Erfolgsmöglichkeiten. Typisch für diese Voraussetzungen, die Gälweiler als Erfolgspotenziale bezeichnet, sei es, dass für ihre Schaffung eine lange Zeit benötigt wird, die nicht beliebig verkürzt werden kann. In Konsequenz können diese Voraussetzungen nicht erst dann geschaffen werden, wenn ihr Fehlen im Zuge der Erfolgsrealisierung oder kurz zuvor bemerkt wird. Hieraus ergibt sich der langfristige Charakter der strategischen Unternehmensführung und die Bedeutung von Erfolgspotenzialen als Größen zur Vorsteuerung von Liquidität und Erfolg.

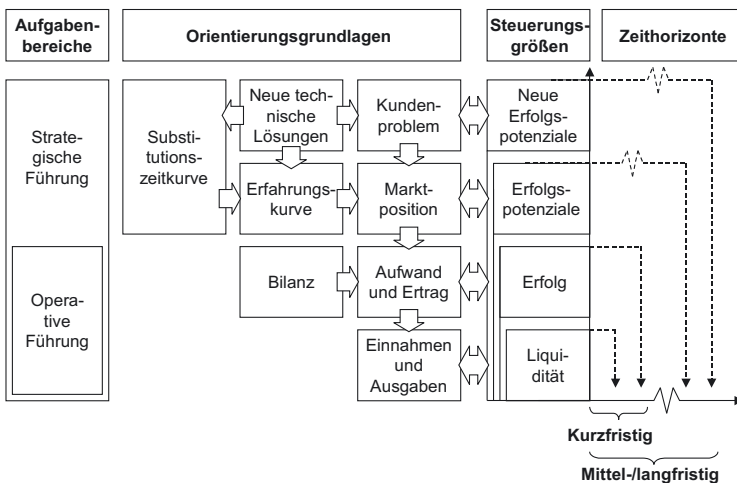
Das Erfolgspotenzialkonzept von Gälweiler

Der Ansatz Gälweilers¹⁹³ bildet eine in sich schlüssige Hierarchie der Steuerungsgrößen Liquidität, Erfolg und Erfolgspotenziale (die später noch um zukünftige Erfolgspotenziale ergänzt wurde). Ebenso wie Erfolg eine Vorsteuergröße für Liquidität ist, sind Erfolgspotenziale eine Vorsteuergröße für Erfolg. Ist ein positiver Erfolg eine günstige Voraussetzung für Liquidität, so sind ausgeprägte Erfolgspotenziale eine günstige Voraussetzung für Erfolg. In beiden Fällen sind die Voraussetzungen als Potenziale zu sehen, die bei der Realisierung von Erfolg bzw. Liquidität erst noch erschlossen werden müssen.

Da man eine Größe grundsätzlich nicht mit den gleichen Daten vorsteuern kann, mit denen ihre endgültige Steuerung erfolgt, bedürfen auch Erfolgspotenziale, ebenso wie Liquidität und Erfolg, eines eigenen Systems von Messinstrumentarien. Dieses soll nicht nur über die Qualität der Erfolgspotenziale Auskunft geben, sondern sich nach Gälweiler auch harmonisch in die Hierarchie der Steuerungsgrößen einfügen. Ziel ist eine systeminhärente, laufende Koordinierung der zugeordneten Steuerungsgröße und der vorzusteuern den Größen, ebenso wie die doppelte Buchhaltung Erfolg und Liquidität koordiniert, ohne dass es einer besonders zu etablierenden Koordinationsform bedarf. Eine solche Orientierungsgrundlage für eine Be-

¹⁹³ Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf Gälweiler (1990) S. 23 – 55.

wertung der Erfolgspotenziale findet Gälweiler in der Erfahrungskurve, die sich über die Marktposition bzw. den Marktanteil mit der vorzusteuenden Größe Erfolg verknüpfen lässt. Schließlich erweitert Gälweiler sein Modell noch um zukünftige (neue) Erfolgspotenziale als Vorsteuerungsgröße für Erfolgspotenziale. Diese werden relevant, wenn Produkte im Zuge ihres Lebenszyklus abgelöst werden. Inwieweit ein Unternehmen für einen solchen Fall gewappnet ist, lässt sich nicht an seiner aktuellen Marktposition erkennen. Als Bewertungsgrundlage schlägt Gälweiler die Orientierung an neuen Technologien und den momentan bzw. dauerhaft vorhandenen Kundenbedürfnissen bzw. -problemen vor. Das Tempo, in dem sich die Ablösung der existierenden Produkte durch neue vollzieht, ist dabei anhand von Diffusionsmodellen bzw. Substitutionszeitkurven zu beurteilen (vgl. Abbildung B-14).



Quelle: Gälweiler (1992) S. 34

Abb. B-14: Erfolgspotenzialkonzept nach Gälweiler

Das Modell Gälweilers ist insbesondere mit Blick auf die Konkretisierung der Erfolgspotenziale berechtigter Kritik ausgesetzt.¹⁹⁴ Kritischer zu bewerten als die einseitige Operationalisierung der Marktposition über den Marktanteil (vgl. Kap. 2.1) ist dabei die alleinige Bestimmung des Leistungsvermögens von Unternehmen anhand der Erfahrungskurve. Die Ermittlung der Erfolgspotenziale auf Basis einer Ressourcenanalyse, wie im vorangegangenen Abschnitt gezeigt, liefert weit aussagefähigere Ergebnisse und ist dem isolierten Rekurrenieren auf die Erfahrungskurve vorzuziehen. In zahlreichen Ansätzen, die das Gälweiler-Konzept aufgegriffen und weiterentwickelt haben, werden deshalb derartige Ansätze gewählt.

¹⁹⁴ Vgl. Wolfrum (1993) S. 73.

Es ist allerdings zu beachten, dass damit der Anspruch aufgegeben wird, ein integriertes Steuerungssystem zu schaffen, das alle Steuerungsgrößen systeminhärent koordiniert. Eingedenk der Kritik ist die Leistung Gälweilers derzeit vor allem in der Ausrichtung des strategischen Managements auf die Vorbedingungen des Erfolges zu sehen, die das Denken in Erfolgspotenzialen in den Mittelpunkt der Unternehmensführung gerückt hat.¹⁹⁵ Auch für das Verständnis von Marketing-Strategien sind hieraus wertvolle Impulse entstanden. Die traditionelle Aufgabenstellung von Marketing-Strategien als „Instrumental-Strategien“, den kombinierten Einsatz von Marketing-Instrumenten zu orchestrieren, wurde um die Aufgabenstellung, den strategischen Aufbau von Marketing-Ressourcen und -Erfolgspotenzialen zu betreiben, ergänzt.¹⁹⁶

Erfolgspotenziale und Wettbewerbsvorteile

Das Konstrukt der Wettbewerbsvorteile ist dem Erfolgspotenzial-Gedanken in mehrfacher Hinsicht ähnlich. Da es sich auch bei ihm um ein zentrales Konstrukt des strategischen Managements handelt, wird es im Folgenden kurz vom Konstrukt der Erfolgspotenziale abgegrenzt.

Ebenso wie Erfolgspotenziale sind auch Wettbewerbsvorteile den erfolgsvorstuernden Größen zuzurechnen. Die zentrale Bedeutung beider Ansätze und ihre enge Verknüpfung werden u. a. daran deutlich, dass unterschiedliche Autoren entweder den Aufbau von Erfolgspotenzialen oder die Generierung von Wettbewerbsvorteilen als Kern der strategischen Unternehmensführung ansehen.¹⁹⁷ Beide Konzepte sehen auch eine Relativierung der eigenen Stärken und Schwächen vor dem Hintergrund von Erfolgsfaktoren und den Konkurrentenprofilen vor.

Dennoch sind die Konstrukte nicht deckungsgleich. Unterschiede lassen sich mit Blick auf den Grad ihrer Determinierung und ihren zeitlichen Bezug erkennen. Ressourcen und Erfolgspotenziale sind noch ungerichtet. Sie lassen eine Vielzahl von Verwendungsmöglichkeiten zu und können unterschiedlichen Arten von Wettbewerbsvorteilen dienen. Wettbewerbsvorteile sind dagegen bereits determiniert. Das zeigt sich beispielsweise an den prominentesten Arten von Wettbewerbsvorteilen – Kostenführerschaft, Differenzierung sowie integrierter Kosten- und Leistungsführerschaft. Aus dem Grad der Determinierung ergibt sich auch ein anderer zeitlicher Bezug für beide Konstrukte. Erfolgspotenziale werden gelegentlich auch als Möglichkeiten zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen bezeichnet.¹⁹⁸ Wett-

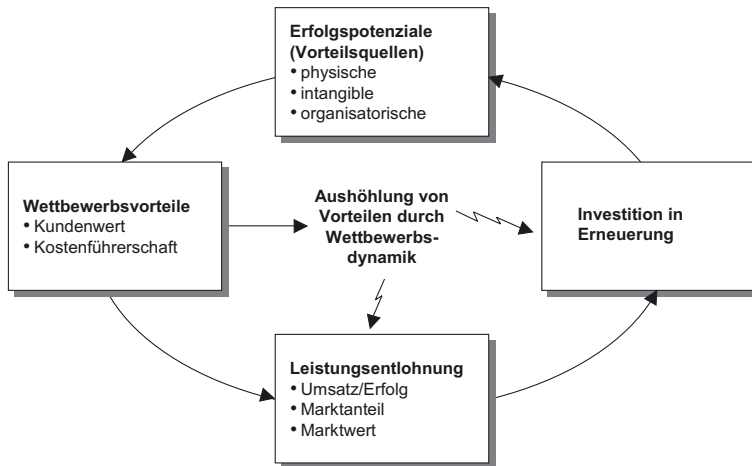
¹⁹⁵ Für eine ausführliche Diskussion der Bedeutung des Erfolgspotenzial-Konzeptes für das strategische Management vgl. die Arbeit von Wolfrum (1993); gleicher Ansicht sind Welge / Al-Laham (1992) S. 5 bzw. Welge / Al-Laham (1999) S. 121.

¹⁹⁶ Vgl. die Ausführungen in Abschnitt 3.2.2 auf S. 79 ff.

¹⁹⁷ Zur Gruppe von Autoren, die die Generierung von Wettbewerbsvorteilen als Mittelpunkt des strategischen Managements sehen, zählen u. a. Porter (1992) S. 15 oder Day (1998b) S. 67. Für Ansätze, die Erfolgspotenziale in den Mittelpunkt rücken, vgl. Gälweiler (1990) sowie die in Fußnote 200 genannten Quellen.

¹⁹⁸ Vgl. Faix / Görden (1994) S. 161; ähnlich Day (1998b) S. 73.

bewerbsvorteile können also als Funktion der Erfolgspotenziale angesehen werden, welche die Position des Unternehmens im aktuellen Wettbewerb beschreiben. Sie werden in dem Moment relevant, in dem die Erfolgspotenziale eines Unternehmens zu Markte getragen werden.



Quelle: in Anlehnung an Day (1998) S. 73

Abb. B-15: Zyklus eines Wettbewerbsvorteils

Abbildung B-15 zeigt den Zyklus eines Wettbewerbsvorteils, in dem Erfolgspotenziale den Wettbewerbsvorteilen vorgelagert sind. Die Wettbewerbsvorteile selbst sind wiederum der Erfolgsrealisierung (bzw. Leistungsentlohnung) vorgelagert. Die Leistungsentlohnung kann in die Erneuerung von Erfolgspotenzialen investiert werden. Die Notwendigkeit hierzu ergibt sich aus der Aushöhlung bestehender Vorteile durch Aktionen der Wettbewerber.

Aus dieser Unterscheidung lässt sich ein dritter Unterschied zwischen Wettbewerbsvorteilen und Erfolgspotenzialen ableiten. Wesentlich für Erfolgspotenziale ist es, dass sie den Erfolg nicht garantieren, sondern lediglich günstige Voraussetzungen für den Erfolg bieten. Gelingt es, aus Erfolgspotenzialen einen Wettbewerbsvorteil zu formen, sind erhebliche Risiken, die der Realisierung entgegenstehen, aus dem Prozess entfernt. Wettbewerbsvorteile bergen also eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit als Erfolgspotenziale. Eine Garantie für Erfolg bilden aber auch Wettbewerbsvorteile nicht, da eine günstige Wettbewerbsposition noch durch Versagen im Rahmen der operativen Umsetzung verspielt werden kann.¹⁹⁹

¹⁹⁹ Zur Gefährdung der Erfolgsrealisierung bei existierenden Wettbewerbsvorteilen vgl. Coyne (1988) S. 25 ff.

Neubeginn auf Ebene der Erfolgspotenziale

Auf Ebene der Erfolgspotenziale sind zwei unterschiedliche Konsequenzen eines revolutionären Neubeginns im Markt zu erwarten. Zunächst kommt es nach einer Veränderung der Marktmodelle – insbesondere Marktchancen und Erfolgsfaktoren – bei den Wettbewerbern in einem bestimmten Markt zu einer Entwertung bzw. Neubewertung der Erfolgspotenziale bei unveränderter Ressourcenausstattung. Diese Entwicklung verläuft plötzlich und ungeplant. In einer zweiten Phase der Revolution werden die Strategien und Ressourcen der Wettbewerber an die veränderte Marktsituation angeglichen. In diesem Prozess verändert sich die Art und Ausprägung der Erfolgspotenziale zum zweiten Mal, wobei die Veränderung dem Charakter nach zielgerichtet und allmählich ablaufen dürfte.

3.2.5 Die Marktrevolution in Fallbeispielen – Veränderungen der Geschäftsmodelle in der Literatur

Änderung der Geschäftsmodelle auf dem Markt für Lexika

Die für diesen Markt in Abschnitt 3.1.5 geschilderten revolutionären Änderungen der Erfolgsfaktoren hatten unmittelbare Auswirkungen auf die *Erfolgspotenziale* der Britannica. Vor der Revolution waren im Wesentlichen drei auf die Erfolgsfaktoren abgestimmte Erfolgspotenziale Basis der positiven Entwicklung der Britannica:²⁰⁰ erstens ein qualitativ äußerst hochwertiges Produkt, das mit über 45 Millionen Worten in 32 Bänden das umfangreichste Nachschlagewerk in englischer Sprache ist; zweitens eine über 200 Jahre alte Marke, die auf ein bemerkenswertes Erbe verweisen kann (80 Nobelpreisträger haben Beiträge für die Britannica verfasst, frühe Ausgaben enthalten Artikel von John Locke und Benjamin Franklin²⁰¹) und für fundiertes Wissen und hohe Qualität steht; drittens ein aggressiver und professioneller Direktvertrieb. Die Entwertung dieser Erfolgspotenziale führte zu dem in Abschnitt 2.4 geschilderten Niedergang der Britannica. Die Außendienstorganisation wurde vom Erfolgspotenzial zur Hypothek, da sie auf die hohen Margen des Buchgeschäftes angewiesen war und da gleichzeitig eine Personalreduktion mit den Werten der Britannica-Organisation nicht vereinbar war.²⁰² Qualität und Marke der Britannica verloren ihren Wert zwar nicht im gleichen Umfang, ihr erfolgsentscheidender Charakter ging aber verloren, da es sonst Microsoft schwerlich gelungen wäre, mit einer Kunstmarke und einem qualitativ unterlegenen Angebot den Niedergang der Britannica einzuleiten (ursprünglich umfasste die Encarta, auf die Enzyklopädie von Funk & Wagnalls zurückgehend, etwa 15 Pro-

²⁰⁰ Vgl. Evans / Wurster (1998) S. 51 ff.; Evans / Wurster (2000) S. 15 ff. sowie Melcher (1997a).

²⁰¹ Vgl. Melcher (1997a).

²⁰² „The lore around the place was the ‚Three Ps‘ – product, people, profit in that order“ wird der ehemalige Britannica CEO Joseph Esposito zitiert, vgl. Melcher (1997b).

zent des Umfangs der Britannica, die durch frei verfügbare Illustrationen und Film-ausschnitte angereichert waren).

Das Management der Britannica sah das Kerngeschäft des Unternehmens im Verkauf von Enzyklopädien; alle elektronischen Produkte wurden als *Add-ons* betrachtet, die das Kerngeschäft nicht gefährden durften.²⁰³ Eine Änderung der *strategischen Ausrichtung* erfolgte erst mit dem Verkauf der Britannica an den Schweizer Unternehmer Jacob Safra. Heute ist das Unternehmen auf das multimediale Angebot von Informationen fokussiert. Ziel ist es, „[. . .] *to become the most trusted source of information, knowledge, and learning in digital media.*“²⁰⁴ Hierzu soll das bemerkenswerte Erbe der Britannica mit allen Möglichkeiten moderner Technologien kombiniert werden.

Die Änderung der strategischen Ausrichtung wirkte sich insbesondere mit Blick auf eine Veränderung der intangiblen und organisatorischen *Ressourcen* der Britannica aus: Während die gesamte Außendienstmannschaft entlassen wurde, wurden im Gegenzug Experten aus der Verlagsbranche, von Softwareanbietern und aus der Konsumgüterindustrie rekrutiert. Neue Strukturen ermöglichten die Fokussierung auf verschiedene Bereiche. Gegründet wurden die Bereiche

- britannica.com: eine Organisationseinheit, die den Inhalt der Enzyklopädie, Verweise zu ausgewählten Websites, ausgewählte Artikel mit aktuellem Bezug und eine redaktionell bearbeitete Internet-Suchmaschine auf einer Website kombinieren soll.
- britannica online: eine Organisationseinheit, die auf Angebote für Schüler und Lehrer von *Elementary* und *Middle Schools* spezialisiert ist. Die entsprechende Website enthält ausgewählte und redaktionell überarbeitete Teile der Enzyklopädie.
- britannica software: eine Organisationseinheit für den Verkauf von CD-ROMs und den über größere Speicherkapazität verfügenden DVDs. Das Angebot reicht von der klassischen Enzyklopädie bis hin zu verschiedenen Schwerpunktthemen wie *Black History* oder *Discovering Dinosaurs*.

Die neuen Unternehmensbereiche schaffen mit ihren jeweiligen Angeboten eine vollständig neue Basis, um im Wettbewerb mit Konkurrenten wie Microsoft oder IBM bestehen zu können. Die Erfolgsaussichten beurteilen Beobachter allerdings skeptisch: In dem an kostenlose Informationsversorgung gewöhnten Markt der Internetnutzer wird auch ein Anbieter qualitativ hochwertiger Informationen einen langen Atem brauchen, um seine Kosten einzuspielen.²⁰⁵

Dass es bei dem geschilderten Fallbeispiel nicht allein um eine Firmenhistorie der Britannica geht, sondern um ein allgemeines Phänomen des Lexikonmarktes,

²⁰³ Vgl. Aussagen ehemaliger und aktueller Britannica Manager in Melcher (1997b).

²⁰⁴ [Http://corporate.britannica.com/our_story/vision/index.html](http://corporate.britannica.com/our_story/vision/index.html).

²⁰⁵ Vgl. Melcher (1997a).

verdeutlicht ein Besuch der Websites von DataBecker oder Brockhaus-Bits (Brockhaus-Verlag).²⁰⁶ Zwar betonen Unternehmenssprecher deutscher Anbieter noch, dass es sich bei den Märkten für CDs, DVDs und Internetdienste auf der einen Seite und denen für Enzyklopädien in Buchform auf der anderen Seite um getrennte Märkte handelt.²⁰⁷ Die Veränderung der Marktmodelle hat jedoch längst begonnen.

Zwei Revolutionen in der Automobilindustrie

1990 veröffentlichten Womack/Jones/Roos das Buch „The Machine That Changed the World“, das übersetzt als „Die zweite Revolution in der Automobilindustrie“ auch in Deutschland große Bekanntheit erlangte. Das Buch schildert die Grundzüge der schlanken Produktion, es beginnt aber mit der Schilderung einer Machtübernahme: Betrug der Anteil der in Nordamerika gefertigten Autos an der Weltproduktion im Jahre 1955 noch 70 Prozent, so fiel er in den folgenden Jahren bis auf einen Wert von 25 Prozent in 1988. Überholt wurden die Amerikaner damit von den Europäern, die 32 Prozent der Weltproduktion auf sich vereinigen konnten; insbesondere setzten aber die japanischen Anbieter mit einem stetig bis auf 25 Prozent wachsenden Anteil zur Machtübernahme an.²⁰⁸

Die Autoren schildern, wie zwei Revolutionen mit Veränderungen der Marktmodelle einhergingen. Im Rahmen der ersten, von Henry Ford geprägten Revolution eröffneten neue technische Möglichkeiten die Massenproduktion und die mit ihr einhergehende Stückkostendegression. Im Zusammenspiel mit neuen Preis-Absatz-Funktionen entstanden neue Marktchancen, das Volumen des Automobilmarktes explodierte.²⁰⁹ Gleichzeitig wurden die Erfolgspotenziale der handwerklichen Fertigung entwertet. Im Zuge der zweiten Revolution ermöglichten die Methoden der schlanken Produktion die günstige Herstellung von Autos auch bei kleiner Produktionsserie bei gleichzeitig hoher Zuverlässigkeit der produzierten Autos. Im Zusammenhang mit veränderten Marktmodellen entstand eine explosive Mischung: Die Ansprüche der Verbraucher an das Auto differenzierten sich aus, die Anzahl der Produktsegmente stieg sprunghaft. Gleichzeitig verkürzten sich die Produktzyklen. Beide Faktoren begünstigten die flexiblere Fertigung der schlanken Produktion und entwerteten wesentliche Erfolgspotenziale der Massenproduktion.²¹⁰ Darüber hinaus konnten die Fahrzeuge mit steigender Komplexität nicht mehr von den Besitzern selbst repariert werden. „Fehlfunktionen des Autos waren nicht länger eine Herausforderung an Heimwerker, sondern Albträume.“²¹¹ Diese

²⁰⁶ www.databecker.de bzw. www.brockhaus.de.

²⁰⁷ Vgl. Fröndhoff (1998) S. 156.

²⁰⁸ Vgl. Womack/Jones/Roos (1991) S. 49.

²⁰⁹ Vgl. Womack/Jones/Roos (1991) S. 25 ff.

²¹⁰ Vgl. Womack/Jones/Roos (1991) S. 53 ff.

²¹¹ Womack/Jones/Roos (1991) S. 70.

Entwicklung wirkte zu Gunsten der mit schlanker Produktion verbundenen Qualitätsnormen und förderte die Diffusion des Modells zusätzlich.

BEISPIEL

	Handwerk	Massenproduktion	Schlanke Produktion
Strategien	• Angebot individuell erstellter Produkte	• Nutzung der Kostendegression zur Herstellung günstiger Massenprodukte	• Angebot günstiger, qualitativ hochwertiger und vielfältiger Produkte durch geringe Faktoreinsätze
Ressourcen	• Hochqualifizierte Mitarbeiter • Einfaches, flexibles Werkzeug	• Angelernte Mitarbeiter in der Fertigung • Effiziente und teure Spezialmaschinen zur Herstellung standardisierter Produkte	• Vielseitig ausgebildete Teams • Hochflexible Maschinen
Erfolgspotenziale	• Eigenschaften: Qualifikation der Handwerker	• Strukturgrößen: Unternehmensgröße, Maschinenpark • Wettbewerbsposition: Marke, Größe der Produktionsserien	• Grundhaltungen: geringer Faktoreinsatz, geringe Fehlertoleranz • Eigenschaften: Fähigkeiten zum Aufbau schlanker Produktion

Quelle: nach Womack/Jones/Roos S. 9-75, insbesondere S. 18/19

Abb. B-16: Revolutionsmerkmale auf der Ebene der Geschäftsmodelle in der Automobilindustrie

Die entsprechenden Änderungen auf Ebene der Strategien, Ressourcenausstattungen und Erfolgspotenziale verdeutlicht Abbildung B-16. Auch wenn die verkürzte Darstellung dem viel diskutierten Konzept der schlanken Produktion nicht gerecht wird, verdeutlicht sie doch die revolutionäre Veränderung auf Ebene der Geschäftsmodelle.²¹² Eine Berücksichtigung im Rahmen der Arbeit erscheint zudem aufgrund des Bekanntheitsgrades dieses Revolutions-Fallbeispiels angemessen.

3.3 Fazit – Ergebnismkmale von Marktrevolutionen

Mit den voranstehenden Ausführungen ist die Übertragung der *ergebnisbezogenen* Revolutionsmerkmale auf Marktrevolutionen abgeschlossen. Bevor im Folgenden auf den *Ablauf der Revolution* abgestellt wird, bietet sich ein kurzes Zwischenfazit an. Zum einen sind die identifizierten Ergebnismkmale noch einmal zusammenzufassen, bevor auf ihre Veränderung im Ablauf der Revolution eingegangen wird. Zum anderen ist zu resümieren, welche Revolutionsaspekte innerhalb

²¹² Der Darstellung in Abschnitt 3.2.4 folgend, können Erfolgspotenziale anhand der gleichen Dimensionen wie Erfolgsfaktoren gegliedert werden, da sie unternehmensspezifische Ausprägungen der Erfolgsfaktoren repräsentieren.

der Merkmale „Machtübernahme“ und „Neubeginn“ übertragen werden konnten und welche nicht.

Zusammenfassung der Ergebnismerkmale von Marktrevolutionen

Entsprechend den voranstehenden Ausführungen sind Marktrevolutionen in ihrem Resultat als ein Bündel von Marktveränderungen zu verstehen, das durch folgende Merkmale charakterisiert wird:

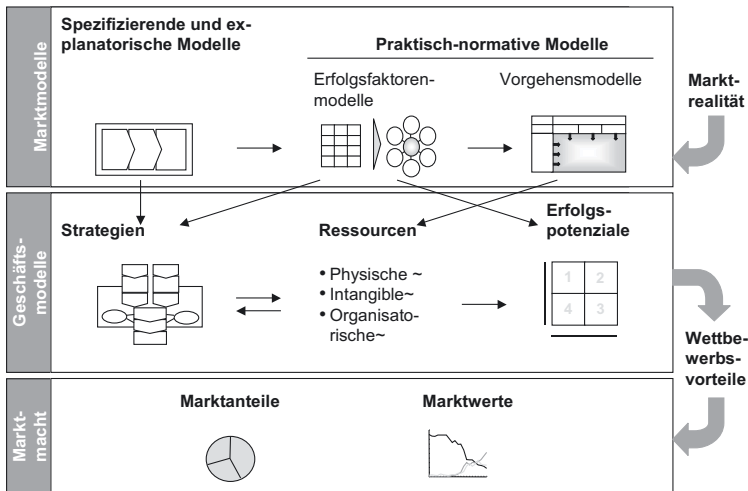
- **Machtübernahme**
 - Wechsel der Marktführung gemessen an kombinierter Marktanteils- und Marktwertführerschaft,
 - ehemals kleine, schwache oder neue Unternehmen als neue Marktführer.
- **Neubeginn auf Marktebene**
 - Entfall zentraler Marktmodelle und Ersatz durch neue Modelle (spezifizierende, explanatorische und praktisch-normative Modelle),
 - Unterstützung der zentralen Marktmodelle durch gewichtete Mehrheit der Marktteilnehmer
 - existiert für entfallende Modelle nur vor der Revolution,
 - existiert für neu entstehende Modelle nur nach der Revolution.
- **Neubeginn auf Unternehmensebene**
 - Neubewertung der Erfolgspotenziale,
 - Veränderung der Geschäftsmodelle
 - Veränderung der Strategien,
 - Veränderung der Ressourcenausstattungen,
 - Veränderung der Erfolgspotenziale (aufgrund geänderter Strategien/Ressourcenausstattungen).

Abbildung B-17 zeigt den Aufbau und das Zusammenwirken dieser Revolutionsmerkmale. Die Darstellung kann insofern als „Anatomie“ der Marktrevolution angesehen werden.

In den vorangegangenen Kapiteln sind die *einzelnen Merkmale* und ihre *Wirkung* aufeinander bereits beschrieben worden: die Orientierung der Marktmodelle an der Realität und ihr Einfluss auf die Geschäftsmodelle, der wechselseitige Einfluss von Strategien und Ressourcen aufeinander und ihr Einfluss auf Erfolgspotenziale, die Beziehung zwischen Erfolgspotenzialen und Wettbewerbsvorteilen sowie die Wirkung von Wettbewerbsvorteilen auf Marktanteile bzw. Marktwerte.

Die Gesamtschau dieser Wirkungen verdeutlicht, dass den Marktmodellen (insbesondere den spezifizierenden und explanatorischen) im Rahmen der Gesamt-

veränderung eine Schlüsselrolle zufällt. Da sie die Basis für Erfolgsfaktorenmodelle, Strategien und Ressourcenkonfigurationen im Markt bilden, ist es am plausibelsten, in ihnen den typischen *Ausgangspunkt* revolutionärer Veränderungen auf allen drei Ebenen (Marktmodelle, Geschäftsmodelle und Ausprägung von Marktmacht) zu sehen.²¹³



Quelle: eigene Darstellung

Abb. B-17: Anatomie der Marktrevolution

Die Synthese der verschiedenen Modelle im Zuge der Herausarbeitung der Ergebnismerkmale von Marktrevolutionen – von klassischen Strategiemodellen über Marktmodelle bis hin zur Operationalisierung von Marktmacht – hat somit zu drei Zwischenergebnissen geführt:

- Bereits die alleinige Betrachtung der Ergebnismerkmale von Marktrevolutionen ermöglicht eine weit gehende Abgrenzung revolutionärer Prozesse von evolutionären Veränderungsformen.

²¹³ Es ist offensichtlich, dass ein Neubeginn auf Ebene der Marktmodelle absolut hinreichend ist, um revolutionäre Veränderungen auch auf den anderen beiden Ebenen zu bewirken. Über die Frage, ob es notwendig für das Entstehen einer Marktrevolution ist, dass diese auf der Ebene der (spezifizierenden und explanatorischen) Marktmodelle beginnt, lässt sich diskutieren. Möglicherweise lassen sich Situationen, in denen dies nicht der Fall ist, konstruieren (z. B. vorhandene Ressourcen führen völlig überraschend und ungeplant zu revolutionären Marktveränderungen). Derartige Gedankenspiele stellen aber die Auffassung, den Ausgangspunkt für Marktrevolutionen primär in Veränderungen der *Marktmodelle* zu sehen, nicht ernsthaft infrage.

- Die Ableitung der Ergebnismerkmale von Marktrevolutionen bildet einen theoretischen Bezugsrahmen, auf dem im Folgenden die Ablaufmerkmale von Marktrevolutionen untersucht und beschrieben werden können.
- Mit Identifikation des Ausgangspunktes der revolutionären Veränderungen auf Ebene der Marktmodelle liefert die Betrachtung der Revolutionsergebnisse eine Basis für die tiefer gehende Analyse der Ablaufmerkmale von Marktrevolutionen.

*Vollständigkeit der Übertragung der Revolutionsaspekte
„Machtübernahme“ und „Neubeginn“*

Im Rahmen der voranstehenden Ausführungen ist es gelungen, die wesentlichen Aspekte der Machtübernahme und des Neubeginns aus dem politisch-gesellschaftlichen Kontext auf marktliche Prozesse zu übertragen: Mit Blick auf „Machtübernahme“ wurden die Aspekte des Austauschs der Regierung und der Eliten sowie der Umwälzung des Rechtssystems übertragen. Mit Blick auf „Neubeginn“ wurde der Aspekt der Umdeutung gesellschaftlicher Werte und Normen übertragen.

Für die Aspekte der Gewaltsamkeit und Illegalität der Machtübernahme sowie für den Umstand, dass der revolutionäre Neubeginn die Errichtung einer von theoretischen Idealen abgeleiteten Ordnung anstrebe, haben sich während des Bedeutungstransfers keine marktlichen Parallelen gezeigt. Eine Übertragung dieser Gesichtspunkte würde die unzweifelhaft vorhandenen Analogien zu weit treiben. Das Element der Überwindung von Spannungen als Ablaufmerkmal von Marktrevolutionen

4. Das Element der Überwindung von Spannungen als Ablaufmerkmal von Marktrevolutionen

4.1 Operationalisierung der Überwindung von Spannungen als Resynchronisierung von Marktchancen und Marktmodellen

Aus Abschnitt B 3.3 ist bekannt, dass der typische Ausgangspunkt für eine Marktrevolution in einem Neubeginn auf Ebene der spezifizierenden und explanatorischen Marktmodelle zu sehen ist. Ziel dieses Kapitels ist zu begründen, dass dieser Neubeginn als Resynchronisierung von Marktmodellen und Marktchancen aufzufassen ist. Diese Resynchronisierung entspricht dem Revolutionsmerkmal „Überwindung von Spannungen“, welches revolutionäre Abläufe im politisch-gesellschaftlichen Kontext kennzeichnet.²¹⁴ Infolge dieser Resynchronisierung kommt es zu revolutionären Veränderungen der Geschäftsmodelle und der Machtpositionen im Markt.

²¹⁴ Vgl. Abschnitt B 1.2.

Was wird unter einer Resynchronisierung von Marktmodellen und Marktchancen verstanden, und warum wird Neubeginn auf Ebene der Marktmodelle als eine solche Resynchronisierung interpretiert? Voranstehend war eingeführt worden, dass spezifizierende und explanatorische Marktmodelle Abbilder der Realität sind, die dazu dienen, Marktchancen zu identifizieren.²¹⁵ Hierbei kann davon ausgegangen werden, dass Marktchancen um so besser identifiziert werden können, je zutreffender der für sie relevante Realitätsausschnitt in Modellen abgebildet wurde. Marktmodelle haben daher stets das Ziel, die Realität so gut wie möglich abzubilden und etwaige Abweichungen der Marktmodelle von der Realität sofort zu korrigieren.

Es liegt somit nahe, einen revolutionären Neubeginn im Rahmen der spezifizierenden und explanatorischen Marktmodelle als eine radikale Anpassung der Marktmodelle anzusehen, die *der Beseitigung einer Abweichung* der Marktmodelle von der marktlichen Realität dient. Sofern die zu beseitigende Abweichung zwischen Marktmodellen und Realität tatsächlich die Identifikation und Nutzung einer Marktchance verhindert (und nur in einem solchen Fall führt die Anpassung der Modelle auch zu Veränderungen der Geschäftsmodelle und der Ausprägungen von Marktmacht), soll von einer Diskrepanz oder einer fehlenden *Synchronität* zwischen *Marktmodellen* und *Marktchancen* gesprochen werden.

Vor diesem Hintergrund wird nachfolgend zunächst²¹⁶ der Ablauf der Resynchronisierung zwischen Marktmodellen und Marktchancen beleuchtet. Dabei wird auch auf die Folgen der Resynchronisierung für Geschäftsmodelle und die Machtverteilung im Markt eingegangen, und die Marktrevolution wird in zwei Phasen aufgeteilt. Im Anschluss²¹⁷ wird die Entstehung fehlender Synchronität zwischen Marktmodellen und Marktchancen behandelt. Die entsprechenden Betrachtungen bilden die Basis für eine Typologisierung von Marktrevolutionen und die Bestimmung Schlummernder Märkte.

4.2 Resynchronisierung von Marktchancen und Marktmodellen

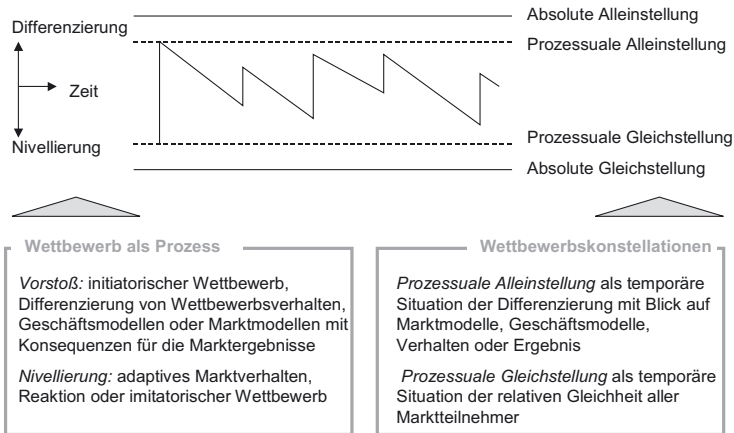
Die Resynchronisierung von Marktchancen und Marktmodellen kann mit Blick auf ihren Verlauf als ganz normaler wettbewerblicher Prozess verstanden werden: Wettbewerbsprozesse vollziehen sich idealtypisch in Form von Vorstoß- und Verfolgungsaktivitäten, mit denen die verschiedenen Wettbewerber versuchen, sich mit unterschiedlichen Methoden von der Konkurrenz zu differenzieren. In diesem Prozess von *Trial-and-Error* wird nicht-zielführendes Verhalten aufgegeben und erfolgreiches Verhalten kopiert (bzw. es setzt sich durch). Dem Wettbewerb wird in diesem Zusammenhang die Funktion zugesprochen, als *Entdeckungsverfahren*

²¹⁵ Vgl. Abschnitt B 3.1.

²¹⁶ Vgl. Abschnitt B 4.2.

²¹⁷ Vgl. Abschnitt B 4.3.

dafür zu sorgen, dass optimale marktliche Verhaltensweisen einerseits entdeckt werden (aufgrund der Vielzahl unterschiedlicher Versuche der Marktteilnehmer, sich im Wettbewerb zu differenzieren) und sich andererseits im Markt auch durchsetzen.²¹⁸ Abbildung B-18 illustriert diesen Prozess, in dem durch Differenzierung relative (prozessuale) Alleinstellung der Marktteilnehmer erreicht wird, bis diese durch (imitatorische) Reaktionen der Wettbewerber wieder nivelliert wird.



Quelle: in Anlehnung an Herdzina, K. (1993), S. 66 f. und Blum, U. (1992) S. 421 f.

Abb. B-18: Wettbewerbsprozess und -konstellationen

Es kann davon ausgegangen werden, dass *revolutionärer Wettbewerb* – Neubeginn auf Ebene der Markt- und Geschäftsmodelle – nach dem gleichen Muster erfolgt. In der Terminologie dieser Arbeit konkurrieren Wettbewerber mit unterschiedlichen Markt- und Geschäftsmodellen miteinander. Erfolg und Misserfolg im Wettbewerb unterscheiden zielführende Markt- und Geschäftsmodelle, die zu Gewinn, Marktanteilen und Marktmacht führen, von nicht-zielführenden Markt- und Geschäftsmodellen.

Phasen der Revolution

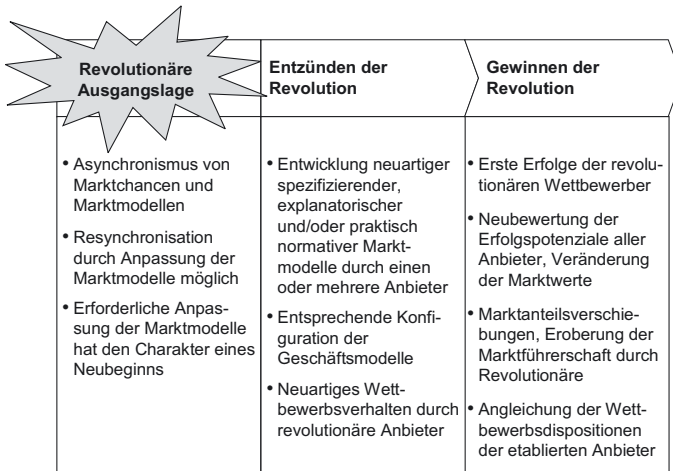
In der *ersten Phase* der Revolution, die in Anlehnung an Hamel²¹⁹ bildhaft als „Entzünden der Revolution“ bezeichnet wird, entwickeln ein oder mehrere revolu-

²¹⁸ Vgl. Hayek (1969) S. 249 ff.

²¹⁹ Hamel unterscheidet die Phasen „*Igniting the Revolution*“ und „*Sustaining the Revolution*“. Die Phaseneinteilung ist mit der hier vorgenommenen nicht identisch, da sie Hamel als Grundlage für seine Forderung nach ständiger Erneuerung dient, während hier die unterschiedlichen Phasen *einer* Revolution herausgearbeitet werden sollen. Vgl. Hamel (2000b) S. 145 ff.

tionäre Anbieter spezifizierende, explanatorische und/oder praktisch-normative Marktmodelle, die in erheblichem Maß von den typischen und verbreiteten Modellen des betreffenden Marktes abweichen. Aus den veränderten Marktmodellen erwächst die Anforderung nach ebenso marktunüblichen Geschäftsmodellen: Strategien, Ressourcen und Erfolgspotenziale des Revolutionärs unterscheiden sich in erheblichem Umfang von denen der Wettbewerber. Letztlich unterscheiden sich auch die wettbewerblchen Aktivitäten, mit denen der revolutionäre Anbieter konkurriert, maßgeblich von den typischen Wettbewerbs-Verhaltensweisen im Markt.

In ähnlicher Weise unterscheiden Kawasaki / Moreno²²⁰ in dieser Phase die Aktivitäten (1) „*Entschlackung*“, in der die existierenden Marktmodelle hinterfragt und bereinigt werden, (2) „*Suche nach neuen Wegen*“, die als Definition neuer normative Vorgehensmodelle zu verstehen ist und (3) „*Sorge für Niederschlag*“, die als Anpassung der Geschäftsmodelle und als Realisierung neuer wettbewerblcher Verhaltensweisen aufgefasst werden kann.



Quelle: eigene Darstellung

Abb. B-19: Revolutionsphasen

In der zweiten Phase fällt die Entscheidung, ob sich die Revolution im Markt durchsetzen kann. Johnson nennt sie im politischen Kontext die „Arena der Entscheidung“.²²¹ Da in der Terminologie dieser Arbeit nur erfolgreiche Revolutionsanstrengungen als Revolution bezeichnet werden, wird diese Phase nachfolgend „Gewinnen der Revolution“ genannt. Sie ist zunächst durch erste Erfolge des revolutionären Angebots gekennzeichnet. Diese führen zur Imitation der neuen Mo-

²²⁰ Vgl. Kawasaki / Moreno (1998) S. 26 – 49.

²²¹ Vgl. Johnson (1971) u. a. S. 127.

delle durch den Wettbewerb. Die neuen Marktmodelle lösen die bis dahin markttypischen Modelle mit zunehmendem Erfolg in ihrer Bedeutung ab. Erfolgspotenziale im Markt werden parallel zu diesem Prozess entwertet bzw. neu bewertet. Der Unternehmenswert der revolutionären Anbieter steigt, der Wert der traditionellen Anbieter sinkt. Während sich das revolutionäre Angebot bei den Abnehmern durchsetzt und die Revolutionäre zunehmend Marktanteile gewinnen und zu echten Marktführern werden, gleichen die anderen Wettbewerber ihre Geschäftsmodelle den veränderten Marktmodellen an. Am Ende der zweiten Phase sind die in Abschnitt B 3.3 zusammengefassten Ergebnismerkmale von Marktrevolutionen eingetreten.

Schlussfolgerungen für den Wettbewerb

Die voranstehenden Betrachtungen erlauben eine interessante Betrachtung des Innovationsgrades wettbewerbllicher Vorstöße.

Obenstehend wurde *revolutionärer* Wettbewerb beschrieben. Dieser zeichnet sich durch Veränderung von Markt- und Geschäftsmodellen in Form eines Neubeginns aus. D.h. Markt- und Geschäftsmodelle, mit denen wettbewerblliche Differenzierungen versucht werden, unterscheiden sich fundamental von den marktüblichen Markt- und Geschäftsmodellen. Die radikal neue Differenzierung führt zu dramatischen Verschiebungen von Marktmacht und zur Machtübernahme durch vormals unbedeutende Wettbewerber.

Auch *evolutionärer* Wettbewerb zeichnet sich dadurch aus, dass sich Pioniere mit veränderten Markt- und Geschäftsmodellen am Markt durchsetzen. Im Unterschied zu revolutionärem Wettbewerb wiegt der Einfluss der Neuerung auf den neuen Status der Markt- und Geschäftsmodelle geringer als der Status quo ante dieser Modelle. Dennoch führt auch evolutionärer Wettbewerb zu Machtverschiebungen.

Von diesen beiden Formen des Wettbewerbs kann noch eine *dritte* Variante unterschieden werden: Nicht jeder Wettbewerb erfordert eine Veränderung der Markt- und Geschäftsmodelle. Wettbewerb kann sehr wohl – auch erbittert und über längere Zeit – im Rahmen der bestehenden Markt- und Geschäftsmodelle geführt werden. Nicht jede neue Werbekampagne für ein Produkt, nicht jede Preissenkung oder -erhöhung, nicht einmal jede Produktinnovation erfordert eine Veränderung der Marktmodelle oder gar ein neues Geschäftsmodell mit veränderten Strategien, Ressourcen und Erfolgspotenzialen. Diejenige Form des Wettbewerbs, die bei gleichzeitiger Konstanz von Markt- und Geschäftsmodellen stattfindet, wird als *routine-homöostatischer* Wettbewerb bezeichnet.²²² Ihre Berücksichti-

²²² Der Ausdruck beschreibt einerseits den Routinecharakter des Wettbewerbs, d. h. die Möglichkeit der Anbieter, diese Form des Wettbewerbs mit Hilfe ihrer existierenden und bewährten Markt- und Geschäftsmodelle zu führen. Andererseits beschreibt der Ausdruck den homöostatischen Charakter des Wettbewerbs, der sich über Vorstoß und Verfolgung stets zwi-

gung ist für die Abgrenzung revolutionärer Entwicklungen an dieser Stelle nicht zwingend erforderlich, wird jedoch im Zusammenhang mit der Betrachtung Schlummernder Märkte noch von Bedeutung sein.²²³

4.3 Ursachen des Verlustes von Synchronität zwischen Marktchancen und Marktmodellen

Mit Verlust von Synchronität zwischen Marktchancen und Marktmodellen wird im Folgenden der Prozess bezeichnet, in dem sich die Diskrepanz zwischen Marktchancen und Marktmodellen vergrößert. Der Begriff Synchronität wird dabei nicht kategorial verwendet, sondern in einem graduellen Sinn, welcher der Imperfektion, die Marktmodellen grundsätzlich innewohnen muss, Rechnung trägt.²²⁴

Was sind die möglichen Ursachen für einen Verlust an Synchronität zwischen Marktchancen und Marktmodellen? Zunächst empfiehlt es sich, die denkbaren Ursachen dahingehend zu kategorisieren, auf welche der beiden Größen sie synchronitätsvermindernd einwirken. Es kann also zwischen *marktchancenbezogenen* und *marktmodellbezogenen* Ursachen eines Synchronitätsverlustes unterschieden werden. Darüber hinaus erscheint es sinnvoll, eine zweite Kategorisierung vorzunehmen, welche die Ursachen des Synchronitätsverlustes dahingehend unterscheidet, ob sie von außerhalb des Marktprozesses (*exogen*) oder von innerhalb des Marktprozesses (*endogen*) auf den Synchronitätsverlust hinwirken.²²⁵

Aus der Kombination dieser Kategorisierungen kann eine theoretisch sinnvolle Typologie der Kräfte abgeleitet werden, die einen Verlust an Synchronität zwischen Marktmodellen und Marktchancen bewirken können. Es ergeben sich vier Veränderungstypen (vgl. Abbildung B-20):

schen prozessualer Alleinstellung und prozessualer Gleichstellung bewegt. Vgl. Abbildung B-18 sowie zu Routinehomöostase Ashby (1954) S. 58 oder Röpke (1977) S. 38 ff.

²²³ Vgl. insbesondere Abschnitt C 3.

²²⁴ Bei einem Marktmodell muss es sich naturgemäß um eine *vereinfachte* Abbildung der Realität handeln, die nicht die gesamte Komplexität eines Marktes berücksichtigen kann und die zudem auf unvollständigen Informationen aufgebaut ist. Es kann deshalb *nie von vollständiger* Synchronität der Marktmodelle und der Marktrealität mit all den ihr innewohnenden Marktchancen ausgegangen werden. Synchronität und der Verlust von Synchronität sind hier deshalb relativ zu betrachten. Die zwangsläufige Unvollkommenheit der Modellierung komplexer Realitäten illustriert das Zitat Robinsons, dass ein Modell, welches die gesamte Bunteit der Wirklichkeit berücksichtige, nicht nützlicher sei als eine Landkarte im Maßstab Eins-zu-Eins. Zit. nach Felderer / Homburg (1991) S. 10.

²²⁵ Diese Kategorisierung kann sich an die soziologisch-historische Perspektive der politischen Revolutionstheorie anlehnen. Dort wird die Überwindung von Spannungen zwischen der Wertstruktur und der Umwelt (bzw. Arbeitsteilung) einer Gesellschaft als wesentliche Ursache von Revolutionen angesehen. Die Quellen dieser auftretenden Spannung zwischen Wertstruktur und Umwelt / Arbeitsteilung werden dabei bei Johnson in exogene / endogene (außerhalb / innerhalb des Gesellschaftssystems beheimatet) und Wert- / Umwelt-verändernd gegliedert und wie hier in eine viergliedrige Typologie überführt. Vgl. Johnson (1966) S. 76 ff.

1. exogene Marktchancenveränderungen,
2. endogene Marktchancenveränderungen,
3. exogene Marktmodellveränderungen,
4. endogene Marktmodellveränderungen.

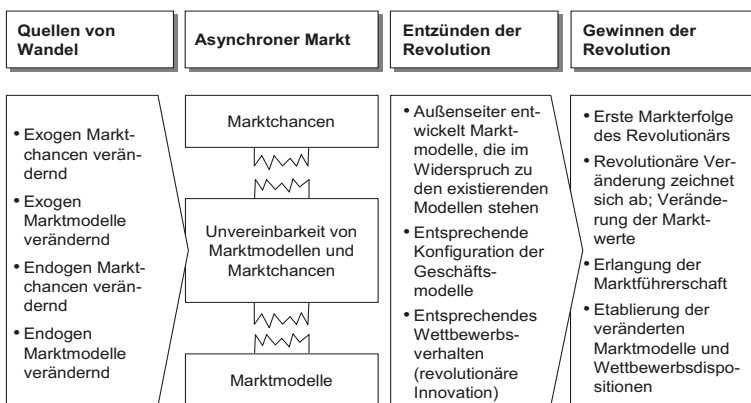
Im Folgenden werden diese Veränderungstypen kurz beschrieben und anhand von Beispielen veranschaulicht. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, wodurch sich Marktchancen / Marktrealität und Marktmodelle so stark voneinander entfernen können, dass eine Anpassung der Marktmodelle den Charakter eines Neubeginns bekommt.

Exogene Marktchancenveränderung

Jede Veränderung der Marktrealitäten und die damit verbundene Veränderung von Marktchancen führt kontinuierlich zur Obsoleszenz von Marktmodellen und damit zu einem Synchronitätsverlust von Marktmodellen und Marktchancen.

In den volkswirtschaftlichen Theorien wirtschaftlicher Entwicklung werden Markt- und Marktchancenveränderungen primär auf exogene Veränderungen der *grundlegenden Marktdaten* zurückgeführt. In der klassischen Schumpeter'schen Entwicklungstheorie resultiert Marktdynamik entweder

- aus einer exogenen Veränderung der Bedürfnisse der *Abnehmer*,
- aus einer exogenen Veränderung der *Ressourcenausstattung* auf Seiten der Ressourceneigner (bzw. Kapitalgeber) Anbieter und Nachfrager oder
- aus einer veränderten Kombination von Produktionsfaktoren durch die Anbieter, welche Schumpeter als *Innovation* bezeichnet²²⁶.



Quelle: eigene Darstellung

Abb. B-20: Ablaufmodell der Revolution

Innerhalb dieser exogenen Veränderungen des Marktes und seiner Chancen wird dabei insbesondere den Innovationen eine entscheidende Rolle zugesprochen. Eine zentrale Bedeutung im Rahmen der Innovation kommt der Entstehung neuen Wissens, der Invention, zu. Zwar sind Innovation und Invention gedanklich zu trennen – eine Innovation kann durchaus unabhängig von einer Invention stattfinden und *vice versa* führt nicht jede Invention zu einer Innovation – im Ergebnis ließen sich jedoch Innovationen in der Regel auf eine naturwissenschaftliche oder praktische Neuerung zurückführen.²²⁷ Die Veränderung von Marktchancen erfolgt dieser Sichtweise entsprechend also primär durch die Entstehung neuen Wissens – etwa als Produkt- oder Verfahrensinnovation auf technologischem Gebiet oder als neues Konzept aus den Wirtschaftswissenschaften.

In der Praxis sind derartige Veränderungen von Marktchancen allgegenwärtig. Die kontinuierliche Erweiterung des vorhandenen Wissens eröffnet laufend neue Möglichkeiten, Produktionsfaktoren anders zu kombinieren und Abnehmerbedürfnisse anders zu erfüllen. Jede Innovation erfordert für ihre Anwendung eine Anpassung der entsprechenden Marktmodelle. Wie technologische Innovationen die Marktchancen so fundamental verändern können, dass nach der erforderlichen Anpassung der Marktmodelle von den vorangegangenen Marktmodellen nicht viel übrig bleibt, wird an vielen Beispielen deutlich: Man denke z. B. an die ständige Verbesserung und Preissenkung für Mobiltelefonie in den letzten Jahren und die resultierenden Konsequenzen für den Markt für Pager (und die entsprechenden Marktmodelle). Oder man denke an den vorangehend beschriebenen Effekt der Einführung von CD-ROMs auf den Markt für Enzyklopädien.

Marktchancenverändernde Einflüsse können aber nicht nur von Innovationen ausgehen, sondern von allen anderen Bereichen des Marktumfeldes. Gesamtwirtschaftliche Entwicklungen verändern Marktchancen beispielsweise ebenfalls. Es ist zwar schwer vorstellbar, wie Änderungen des Zinsniveaus und der Wechselkurse Marktchancen derart verändern können, dass die Anpassung der Marktmodelle revolutionäre Ausmaße annimmt. Es ist aber durchaus vorstellbar, dass außergewöhnliche gesamtwirtschaftliche Ereignisse (z. B. die deutsche Wiedervereinigung oder die Depression in den 20er Jahren) das Potenzial besitzen, Branchen zu revolutionieren. In gleicher Weise können auch Änderungen im politischen, kulturellen oder ethisch-moralischen Umfeld Märkte gegebenenfalls dramatisch verändern.²²⁸

Endogene Marktchancenveränderungen

Während in der Schumpeterschen Entwicklungstheorie auf Veränderungen der grundlegenden (exogenen) Marktdaten als Treiber von Marktdynamik abgestellt

²²⁶ Vgl. z. B. Schumpeter (1964) S. 88 ff. oder Schumpeter (1996) S. 215 ff.

²²⁷ Vgl. Schumpeter (1996) S. 226 oder Schumpeter (1964).

²²⁸ In der oben eingeführten Terminologie Schumpeters wären die genannten Beispiele als exogene Veränderung der Abnehmerbedürfnisse zu verstehen.

wurde, fokussieren andere Theorien der wirtschaftlichen Entwicklung darauf, dass Markchancen auch ohne die genannten exogenen Veränderungen einer Dynamik unterliegen. Als Ursache der Veränderung wird dabei insbesondere auf den Einfluss von *Markttransaktionen der Vergangenheit* abgestellt. Diese bilden die Basis für Lernprozesse der Marktteilnehmer, die einen Einfluss auf zukünftige Entscheidungen besitzen. Die resultierenden Änderungen der Pläne für zukünftige Transaktionsentscheidungen stellen Veränderungen von Markchancen dar.²²⁹ Sie können als *marktprozessendogen* angesehen werden, da ihre Ursache unmittelbar in den (vorangegangenen) Markttransaktionen verortet ist.

Zu den endogenen Markchancenveränderungen zählen insbesondere Entwicklungen im Diffusionsprozess, in dem sich Innovationen im Markt durchsetzen. Im Laufe dieses Prozesses sind Marktmodelle und Geschäftsmodelle typischerweise teils erheblichen Änderungen unterworfen, die sich aus veränderten spezifizierenden Modellen einerseits (Wachstum bzw. Schrumpfung des Marktvolumens, Veränderung der Segmente im Verlauf der Diffusion) und aus veränderten explanatorischen Marktmodellen andererseits (veränderte Anforderungen an Angebotsgestaltung und -vermarktung in Abhängigkeit von den wechselnden Zielgruppen im Diffusionsprozess) ergeben. Der Markt revolutioniert sich in diesem Fall selbst, weshalb dieser Prozess als *Selbstentzündung* aufgefasst werden kann.

Unter diesen Revolutionstypus lassen sich u. a. zwei prominente Revolutionsphänomene subsumieren: Marktrevolutionen in Netzwerkmärkten sowie die in Christensens *Innovator's Dilemma* beschriebenen Diffusionsprozesse von *Disruptive Innovations*.

Besonders abrupte Brüche in der Entwicklung von Marktmodellen und Geschäftsmodellen im Verlauf der Diffusion weisen sogenannte *Netzwerkprodukte* bzw. *Netzwerkleistungen* auf. Hierbei handelt es sich um Angebotsleistungen, deren Nutzen mit ihrem Verbreitungsgrad überproportional ansteigt. Aufgrund des überproportionalen Nutzenanstiegs – der auch als *Metcalf's Law* bekannt ist²³⁰ – kommt es im Verlauf der Diffusion zu besonders plötzlichen Marktumbrüchen mit revolutionärem Charakter (gradueller ansteigender Veränderungsdruck weitgehend ohne Konsequenzen und plötzlicher Umbruch nach Erreichen eines kritischen Niveaus).

Typische Beispiele für Netzproduktleistungen sind Kommunikationsmedien wie Telefone, Faxe, E-Mail, Internet oder SMS. Insbesondere das Überschreiten von kritischen Verbreitungsschwellen verändert hier die Marktmodelle einschneidend. Im klassischen Beispiel konnte die Firma Bell erst nach Erreichen der kritischen Schwelle für den Verbreitungsgrad von Telefonen dazu übergehen, Telefone einzeln zu verkaufen und die Teilnehmer durch einen Operator miteinander zu verbinden. Zuvor wurden Telefone stets paarweise nebst einem Verbindungsdraht ver-

²²⁹ Vgl. z. B. Kirzner (1978) insbesondere S. 1–23.

²³⁰ Vgl. Weiber (2002) Schaubild 6.

kauft, so dass ein Käufer das Zweitgerät dem gewünschten Kommunikationspartner überlassen konnte²³¹ – ein Verfahren, das übrigens die deutsche Telekom zur Diffusion von Bildtelefonen rund 120 Jahre später wieder aufgriff; allerdings zunächst ohne den gewünschten Erfolg: Das Bildtelefon verschwand zunächst wieder vom Markt, ohne die kritische Schwelle erreichen zu können. Die Verbreitung von Netzwerkleistungen ist aber keineswegs auf den Bereich der Kommunikationsmedien beschränkt. Es gibt eine Vielzahl weiterer Leistungen, bei denen ein wesentlicher Teil ihres Nutzens an ihren Verbreitungsgrad gekoppelt ist. Hierzu zählen u. a. Transportleistungen, Softwaresysteme, eine Reihe von *community*-basierten Geschäftsmodellen der *New Economy*, Modeprodukte in der Textilindustrie sowie im Accessoire- und Lifestyle-Bereich und viele weitere mehr.

In Christensens *Innovator's Dilemma* Ansatz steht anstelle einer Besonderheit der betrachteten Produkte oder Leistungen eine Besonderheit der Innovation im Mittelpunkt. Diese Besonderheit der Innovation – die Christensen *Disruptive Innovation* nennt – führt dazu, dass der revolutionäre Charakter der Marktchance sich erst aus dem Diffusionsprozess heraus entwickelt.²³²

Die Besonderheit der von Christensen betrachteten *Disruptive Innovations* liegt darin, dass sie keine Verbesserung, sondern eine *Verschlechterung der Produktleistung* in den Dimensionen bewirken, in denen der Großteil des Marktes das Produkt bewertet. Gleichzeitig bieten sie eine andere Value-Proposition als die am Markt etablierten Lösungen (d. h. sie übertreffen die etablierten Angebote in Dimensionen, nach denen der Markt das Produkt bislang nicht beurteilt hat, sind z.B. günstiger, einfacher oder kleiner). Hierdurch eröffnen sie neue Anwendungsfelder für das Produkt.

Auf Grund der Besonderheit der Innovation ist der Diffusionsprozess im Markt typischerweise durch eine besonders starke Veränderung der Bewertung der Innovation gekennzeichnet.

In der ersten Phase erscheinen *Disruptive Innovations* unattraktiv: Die Verschlechterung der Produktleistung in vermeintlich wesentlichen Dimensionen führt zu mangelnder Akzeptanz in den bestehenden Marktsegmenten. Gleichzeitig sind die durch neue Anwendungsfelder erreichbaren neuen Segmente zunächst unattraktiv, etwa weil sie nur geringe Volumina versprechen und/oder vergleichsweise unattraktive Margen ermöglichen. Infolgedessen werden *Disruptive Innovations* in dieser Phase von den etablierten Anbietern abgelehnt oder unterschätzt. Herausforderer oder neue Anbieter besetzen die mit *Disruptive Innovations* erreichbaren Segmente.

In der zweiten Phase ermöglicht die Anwendung der *Disruptive Innovations* in den erreichbaren Nischen wesentliche Weiterentwicklungen der noch jungen Technologien. Verbesserungen der Leistungsfähigkeit in den für den Markt *etablierten*

²³¹ Vgl. Albach (1999) S. VII.

²³² Vgl. Christensen (2003) insbesondere Part 1, S. 3 – 110.

Leistungsdimensionen machen *Disruptive Innovations* zu einer Alternative gegenüber den etablierten Standards. Aus der Kombination von Wettbewerbsfähigkeit der *Disruptive Innovation* in etablierten Leistungsdimensionen einerseits und Überlegenheit der *Disruptive Innovation* hinsichtlich der zusätzlichen, neuen Value-Proposition andererseits entpuppt sich dann das revolutionäre Ausmaß der Marktchance.

In der dritten Phase erreicht die Kombination aus Leistungsverbesserung der *Disruptive Innovations* in etablierten Leistungsdimensionen und zusätzlicher, neuer Value-Proposition ein kritisches Niveau. Die neue Technologie wird für die wesentlichen Marktsegmente attraktiver als die bestehenden Standards und der Markt kippt.

Parallel können in der zweiten und dritten Phase die zunächst unattraktiven, mit den *Disruptive Technologies* erreichbaren Marktsegmente an Attraktivität gewinnen und die etablierten Segmente in Ihrer Relevanz überflügeln.

Das Aufkommen von Disruptive Innovations stellt somit für etablierte Spieler eine besonders schwer abzuschätzende Situation dar, in der erst der Diffusionsprozess die entscheidenden Weiterentwicklungen der Technologie ermöglicht, damit aus einer zunächst marginalen Marktchancenveränderung eine revolutionäre Marktchance werden kann.²³³

Exogene Marktmodellveränderungen

Auch exogene Marktmodellveränderungen können die Synchronität von Marktchancen und Marktmodellen verändern. Ihr Einfluss ist an das Vorhandensein einer übergeordneten Instanz gekoppelt, durch die verbindliche *Regeln* für wettbewerbliches Verhalten erlassen werden. Die Synchronität zwischen Marktmodellen und Marktchancen schwindet mit Beginn der Regulierung. Der Asynchronismus wird so lange aufrecht erhalten, wie die Regulierung besteht. Es erscheint aus dem pro-

²³³ Entgegen der hier vorgenommenen Klassifikation des Innovator's Dilemma-Ansatzes ist auch die Zuordnung zu einem anderen Revolutionstypus möglich. So ließe sich argumentieren, dass es sich hier um eine exogene Marktchancenveränderung handelt, da ja die zugrunde liegende Innovation ursächlich für die Marktrevolution ist. Ebenso ließe sich argumentieren, dass es sich um eine endogene Marktmodellveränderung handelt, da keine Evolution der Marktchance im Diffusionsprozess vorliegt sondern vielmehr eine falsche Einschätzung der von vornherein als revolutionär erkennbaren Marktchance durch die Marktteilnehmer. Grundsätzlich ist die Klassifikation des Christensen-Ansatzes (ebenso wie andere Zuordnungen) abhängig davon, wie man die verschiedenen Treiber der revolutionären Veränderung gewichtet. Die hier vorgenommene Zuordnung reflektiert die sich für den jeweiligen Revolutionstypus ergebende zentrale Fragestellung. Mit Blick auf endogene Marktchancenveränderungen steht die Frage im Mittelpunkt: Wohin entwickelt sich der Markt im Zeitverlauf? Diese Frage ist auch für die Christensen-Thematik absolut zentral. Mit Blick auf endogene Marktmodellveränderung ergibt sich die zentrale Frage: Welche erkennbaren und vermeidbaren Fehler muss ich bei der Einschätzung von Marktchancen vermeiden? Dies ist nicht die zentrale Frage in der Christensen Thematik, da bei ihr ein besonders schwer zu prognostizierender Diffusionsprozess im Mittelpunkt steht, der auch ohne vermeidbare Fehler in der Marktchancen-Bewertung zu Fehleinschätzungen führen kann.

zessbezogenen Revolutionsverständnis heraus sinnvoll, zunächst nur dann von Revolutionen zu sprechen, wenn eine Deregulierung vorliegt, in deren Folge es zu einer Resynchronisation von Marktchancen und Marktmodellen kommt. Ein solche begriffliche Abgrenzung würde aber ignorieren, dass es im Rahmen der Anpassung der Anbieter an den regulierungsbedingten Ausschluss bestimmter Verhaltensweisen zu einer Veränderung der Marktmodelle und Geschäftsmodelle kommt, welche die Regulierung in Teilen kompensiert und den Verlust an Synchronität gegebenenfalls heilt. Beispielhaft für eine solche Anpassung an bestehende Regulierungsvorschriften seien die Reaktionen der Tabakindustrie auf die Einführung graduell unterschiedlicher Werbeverbote in einer Reihe von Märkten genannt. Revolutionen können demzufolge auch aus Regulierungen entstehen.

Als kompetente *Instanzen*, die zu einer exogenen Veränderung der Marktmodelle legitimiert sind, gelten in erster Linie der Staat, aber auch ständische Vereinigungen, wie Kammern, Verbände oder Zünfte.

Beispiele für exogene Marktmodellveränderungen, die tief greifende, vielleicht sogar revolutionäre Veränderungen in den betroffenen Märkten ausgelöst haben, finden sich u. a. im Bereich der privatisierten Märkte für Post- und Telekommunikationsdienstleistungen, Strom, Gas usw.

Endogene Veränderung der Marktmodelle

Endogene Veränderungen der Marktmodelle beschreiben Situationen, in denen sich Marktmodelle verändern, ohne dass eine (exogene oder endogene) Veränderung der Marktchancen erkennbar wäre und ohne dass eine exogene Einflussnahme auf die Marktmodelle in Form von Regulierungen o.ä. vorläge. Eine Revolution hat in einem solchen Fall keinen konkreten Anlass, da die wesentlichen Voraussetzungen für ihr Zustandekommen bereits vorlagen (gegebenenfalls sogar schon lange Zeit), ehe die Revolution tatsächlich stattfand. Drei Beispiele aus dem Sport sollen verdeutlichen, was hiermit gemeint ist.

Bei den Olympischen Spielen von Sidney gab es eine Revolution im Schwimmsport: 83 Prozent aller Medaillen wurden von Athleten gewonnen, die den neuen *fast.skin* Anzug der Firma Speedo benutzten. Darüber hinaus wurden 13 von 15 Weltrekorden und weitere 22 Olympische Rekorde in diesem Anzug gebrochen.²³⁴ Von seinem Hersteller und der Presse vielfach als „Revolution im Schwimmsport“ gefeiert, ist der Anzug der Haifischhaut nachempfunden und verringert den Oberflächenwiderstand des Körpers im Wasser.²³⁵ In Tests ließen sich aufgrund des verringerten Widerstands erhebliche Geschwindigkeitsvorteile für seine Träger feststellen. Die Anpassung der gängigen Modelle, welche Ausrüstung die schnellste Fortbewegung im Wasser ermöglicht (weg von der Rasur der Körperbehaarung

²³⁴ Der Wert von 83 Prozent entspricht einer Summe von 41 Goldmedaillen, 41 Silbermedaillen und 44 Bronzemedaillen. vgl. www.speedo.de.

²³⁵ Artikelsammlung unter www.fastskin.de.

und von der Badehose hin zur Haifischhaut), lässt sich also leicht zu einer wissenschaftlichen Entwicklung zurückverfolgen, die außerhalb des Schwimmsports stattfand, nämlich auf dem Gebiet der Oberflächentechnik. Dieser exogene Einfluss war ursächlich für das Entstehen der revolutionären Ausgangslage.

Ganz anders gelagert waren die Revolutionen, die der Hochsprung²³⁶ und das Kugelstoßen in den vergangenen Jahren erlebt haben. 1968 gelang *Richard Fosbury* mit seinem Sensationssieg bei den Olympischen Spielen von Mexiko die Revolution im Hochsprung. Die von ihm entwickelte Technik (der Fosbury-Flop), bei welcher der Springer quasi auf dem Rücken liegend die Sprunglatte überquert, ermöglicht das Überspringen größerer Höhen und löste den bis dahin gängigen Straddle-Stil nahezu vollständig ab.²³⁷ Wegbereitend für diese revolutionäre Innovation waren keine exogenen Einflüsse auf die Leistungsfähigkeit der Athleten. Die Revolution entstand auch nicht aus exogenen Änderungen des Reglements, wie sie in einigen Sportarten regelmässig stattfinden. Innerhalb der denkbaren endogenen Revolutionsursachen war es nicht entscheidend, dass der Hochsprung 1968 in gewisser Weise „reif“ für die auslösende Innovation geworden wäre. Vielmehr gilt für diese Revolution, dass sie grundsätzlich auch schon früher hätte stattfinden können, da die wesentlichen Voraussetzung bereits vorher erfüllt waren.²³⁸

Gleiches gilt für die Revolutionen im Kugelstoßen. Ebenso wie der Hochsprung ist das Kugelstoßen eine sehr alte Sportdisziplin. Aus dem Mittelalter stammend, war sie in den letzten 50 Jahren gleich zwei Mal Gegenstand einer Revolution, ohne dass äußere Einflüsse, Änderungen des Reglements oder ein wie auch immer gearteter Reifeprozess der Sportart daran beteiligt gewesen wären.²³⁹ Zunächst führt der Amerikaner *Parry O'Brian* in den 50er Jahren die Rückenstoßtechnik ein, welche den Beschleunigungsweg der Kugel erheblich verlängerte und zu größeren Weiten verhalf als die traditionellen Techniken. In den 70er Jahren gelang dem Russen *Baryschnikow* eine weitere Revolution mit Einführung der Drehstoßtech-

²³⁶ Den Hinweis auf dieses Beispiel verdanke ich Herrn Andreas Kurzal.

²³⁷ Vgl. www.olympia-lexikon.de.

²³⁸ Einzuräumen ist, dass die Einführung des Fosbury-Flops an die Bedingungen des Vorhandenseins eines relativ harten (z. B. Tartan-) Untergrundes für den Absprung einerseits und an das Vorhandensein einer Kunststoffmatte für die Landung andererseits gekoppelt war. Diese Voraussetzungen waren in Mexiko erstmalig bei Olympischen Spielen gegeben. Es handelt sich hier dennoch nicht um eine exogen induzierte Revolution, da die Möglichkeiten, vergleichbare Voraussetzungen zu schaffen, bereits lange Zeit vorher existierten. Man sah nur keine Notwendigkeit, sie zu installieren, da die Sprungtechnik des Flops gemeinhin absurd erschien. Vgl. www.swr-online.de/sevilla/_historisches_ebene2_hochspr.htm.

²³⁹ Das Kugelstoßen stammt vom mittelalterlichen Steinwurf ab. Das Werfen mit Eisenkugeln geht auf Soldaten der Artillerie zurück, die im späten Mittelalter in ihrer Freizeit Kanonenkugeln um die Wette warfen. 1857 wurde das Gewicht der Eisenkugeln für den Wettkampf reglementiert und auf 16 englische Pfund (7,26 kg) festgelegt. Vgl. www.weltklasseamrhein.ch/kugel.html.

nik, die auf einer Körperdrehung ähnlich dem Diskuswerfen aufbaut. Diese Technik verlängert den Beschleunigungsweg der Kugel gegenüber der Rückenstoßtechnik nicht zusätzlich, da sich der Körper zunächst um die ruhende Kugel dreht. Es sind aber mehr Körpersegmente am Stoß beteiligt, wodurch sich die Voraussetzungen für eine stärkere Beschleunigung der Kugel erhöhen.²⁴⁰ Auch wenn bis heute ungeklärt ist, ob die Drehstoßtechnik prinzipiell überlegen ist, oder ob sie lediglich für bestimmte Typen von Athleten (z. B. kleinere schnellkräftige Werfer) die vorteilhaftere Technik darstellt, kann festgestellt werden, dass die Weltspitze heute die Drehstoßtechnik benutzt.²⁴¹ Ebenso wie beim Fosbury-Flop waren die Voraussetzungen für die Revolutionierung bereits Jahrzehnte und länger vor der tatsächlichen Revolution gegeben.

Mit Blick auf die Revolutionierung von Märkten ist einzuräumen, dass zwischen dem Entstehen der Revolutionsvoraussetzungen und dem Eintreten der Revolution naturgemäß eine gewisse Zeitspanne liegen muss. Offensichtlich ist auch, dass diese Zeitspanne von unterschiedlicher Länge sein kann. Es erscheint aber plausibel, die Dauer dieser Länge nicht allein dem Zufall zuzuschreiben. Interessant erscheint es vielmehr, der Frage nachzugehen, ob es Besonderheiten von Märkten, von Marktmodellen oder von Marktchancen gibt, die dazu führen, dass die Anpassung von Marktmodellen an vorhandene Marktchancen systematisch gehemmt wird.

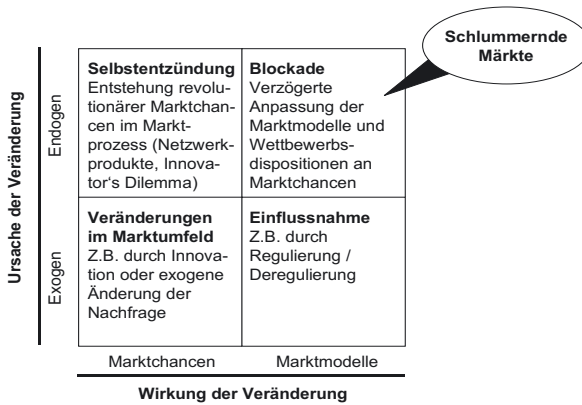
Nachfolgend wird für solche Märkte, für welche die Vermutung gilt, dass sie derartige Bedingungen aufweisen, die Bezeichnung *Schlummernde Märkte* gewählt. Die Bezeichnung reflektiert das in diesen Märkten quasi schlummernde Vorliegen einer revolutionären Ausgangslage.

Mit Blick auf Revolutionen in Schlummernden Märkten tritt die Frage in den Hintergrund, welche Ursachen die revolutionäre Ausgangslage irgendwann einmal herbeigeführt haben mögen, da diese Ursachen für das Vorliegen der revolutionären Ausgangslage nicht mehr wesentlich sind. Wesentlich dafür, dass die revolutionäre Ausgangslage am Vorabend der Revolution existiert, sind stattdessen die Besonderheiten des Marktes, die dazu geführt haben, dass eine Beseitigung des Asynchronismus in der Zwischenzeit nicht stattgefunden hat. Insofern erscheint es gerechtfertigt, bei Schlummernden Märkten von einem *endogen getriebenen Anpassungsbedarf der Marktmodelle* zu sprechen, selbst wenn das Ereignis, das den asynchronen Marktzustand und den resultierenden Anpassungsbedarf einmal herbeigeführt hat, exogener Natur gewesen sein mag.

Von den bislang dargestellten *Beispielen* von Marktrevolutionen mag das Fallbeispiel Fielmann die Revolutionierung eines Schlummernden Marktes vermutlich recht gut illustrieren. Welche Faktoren haben verhindert, dass eine Bearbeitung des Niedrigpreissegmentes, eine Filialisierung und der Aufbau einer Marke im Optik

²⁴⁰ Animierte Bewegungsabläufe unter www.sportunterricht.de/lksport/kugel/html.

²⁴¹ Vgl. Goldmann (2000).



Quelle: eigene Darstellung

Abb. B-21: Typologie der Quellen revolutionärer Veränderungen

handel nicht vorher hätten stattfinden können? Zumindest auf den ersten Blick lässt sich die revolutionäre Ausgangslage am ehesten dadurch erklären, dass der Optikmarkt eine Reihe von Entwicklungen im Einzelhandel nicht mitvollzogen hat und deshalb anfällig für eine Revolutionierung durch einen aggressiven Filialisten wie Fielmann war. Diese Frage wird in Teil C im Zusammenhang mit der Untersuchung der Ursachen von Marktrevolutionen in Schlummernden Märkten noch eingehend zu untersuchen sein. Die gleiche Frage, welche Voraussetzungen das frühere Auftreten eines Revolutionärs verhindert haben, stellt sich im Übrigen nicht nur für Fielmann: Welche unmittelbaren Voraussetzungen mussten vor dem Siegeszug von MediaMarkt im Elektrohandel erfüllt werden? Was musste erfunden werden, damit IKEA niedrigpreisige Möbel zum Selbstzusammenbauen verkaufen konnte? Welche Voraussetzungen ermöglichten Douglas die Machtübernahme im Parfümeriehandel? In keinem Fall ist es ersichtlich, warum die offensichtlich vorhandenen Marktchancen nicht vorher hätten genutzt werden können.²⁴²

Zusammenfassend zeigt Abbildung B-21 die abgeleitete Typologie der Quellen von Marktrevolutionen noch einmal im Überblick.

Fazit und weiteres Vorgehen

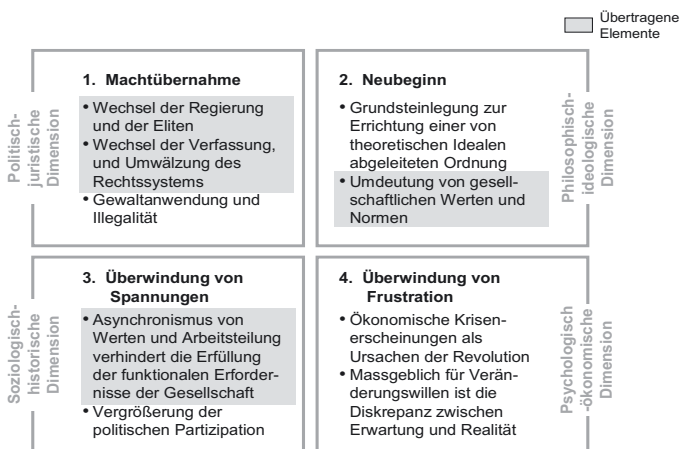
Die vorgestellte viergliedrige Typologie ist ein in sich geschlossenes Instrumentarium zur tieferen Analyse der Ursachen von Marktrevolutionen. Sie ordnet die verschiedenen Kräfte, welche die Marktentwicklung treiben, danach, woher sie kommen und was sie tun. Wenn ihr Druck so stark auf die Synchronität von Markt-

²⁴² Als weitere Beispiele wären u. a. der Aufstieg von Sixt im Bereich der Autovermietung, von Swatch im Bereich der Uhrenherstellung oder der Aufbau einer nationalen Bäckereikette durch die Kamps AG zu nennen. Weitere potenzielle Beispiele werden in Teil C genannt.

chancen und Marktmodellen wirkt, dass die erforderliche Resynchronisierung den Charakter eines Neubeginns bekommt, dann kommt es zur Marktrevolution.

Die Analyse von Revolutionen kann der Verschiedenartigkeit ihrer Ursachen gerecht werden, wenn sie entlang der abgeleiteten Typologie erfolgt. Eine solche Orientierung impliziert aber nicht, dass für das Entstehen einer revolutionären Ausgangslage jeweils nur ein Druck ursächlich wäre, bzw. dass sich Revolutionen immer genau einem Revolutionstypus zuordnen ließen. Für eine solche Hypothese gibt es keine Anhaltspunkte. Insofern können durchaus Kombinationen verschiedener Quellen von Asynchronismus für das Entstehen revolutionärer Ausgangslagen ursächlich sein. Für die Zerlegung dieser Kombinationen in ihre einzelnen Kräfte und eine darauf aufbauende spezifische Analyse der Ursachen bildet die Typologie das geeignete Werkzeug.

Das *weitere Vorgehen* zielt darauf ab, die Entstehung der asynchronen Marktzustände, welche die Ausgangslage der Revolution bilden, tiefer zu verstehen. Hierbei findet eine Beschränkung auf die *endogenen* Ursachen revolutionärer Prozesse statt. Exogene Ursachen mögen zwar für das Auftreten von Marktrevolutionen in vielen Fällen wesentlich sein, ihre Untersuchung verspricht jedoch weniger Einsichten in die Dynamik von Märkten als eine Untersuchung von marktinternen Faktoren, die revolutionäre Ausgangslagen bereiten können. Unbestritten bleibt trotz dieser Ausgrenzung die vitale und offensichtliche Bedeutung insbesondere technologischer Innovationen für die Entwicklung von Märkten.²⁴³ Diese ist aber bereits Gegenstand einer Fülle von Abhandlungen, so dass eine weitere Behandlung im Rahmen des hier gewählten Ansatzes keine zusätzlichen Erkenntnisse verspricht.



Quelle: eigene Darstellung

Abb. B-22: Übertragene Elemente des Revolutionsbegriffs

²⁴³ Wie bereits in Abschnitt A aus dem Fokus der Untersuchung ausgegrenzt. Vgl. S. 18.

Innerhalb der endogenen Ursachen für Marktrevolutionen wird auf die Betrachtung *Schlummernder Märkte* fokussiert. Diese Schwerpunktlegung erfolgt allein getrieben durch den unterschiedlichen Stand der wissenschaftlichen Bearbeitung beider Themen. Bei den Diffusionen von Innovationen im Allgemeinen und in Netzleistungsmärkten im Besonderen sowie bei der Betrachtung von *Disruptive Innovations* handelt es sich um vergleichsweise häufig betrachtete eingehend beschriebene Phänomene. Das Phänomen Schlummernder Märkte, die Bedingungen, unter denen sie entstehen, ihre typischen Merkmale und die ihnen eigene Prädisposition einer Revolutionierung sind dagegen wissenschaftlich noch völlig unbearbeitet. Ihnen widmet sich Teil C.

Zuvor zeigt Abbildung B-22 noch eine Zusammenfassung, welche Elemente des politisch-gesellschaftlichen Revolutionsbegriffes auf revolutionäre Marktveränderungen übertragen wurden. Hierdurch werden gleichzeitig die Elemente des Revolutionsbegriffes deutlich, die im Rahmen der Bedeutungsübertragung verloren gingen.

Schlummernde Märkte – Entstehung einer revolutionären Ausgangslage

1. Fokussierung der Suche nach den Ursachen Schlummernder Märkte

1.1 Fokus auf kollektiven Irrtum als Ursache der Inadäquanz verbreiteter Marktmodelle

Schlummernde Märkte sind also durch Marktsituationen gekennzeichnet, in denen objektiv vorhandene und grundsätzlich erschließbare, herausragende Marktchancen in einem Markt dauerhaft nicht ausgenutzt werden. Angesichts der Schwierigkeiten, die Bedürfnisse und Chancen in einem so komplexen und dynamischen Gefüge wie einem Markt richtig einzuschätzen, liegt es nahe, eine *fehlende Erkenntnis* oder eine verbreitete, *falsche Einschätzung* der Marktrealität als zentrale Ursache für die Nicht-Nutzung von Marktchancen anzusehen. In der Terminologie dieser Arbeit wären diese falschen Einschätzungen des Marktes und seiner Chancen als zu den Marktchancen asynchrone und somit *inadäquate* Marktmodelle zu bezeichnen. Aufgrund von Fehleinschätzungen enthalten diese irreführende Aussagen über den Markt und verhindern das Erkennen, die richtige Einschätzung und die zielführende Bearbeitung von Marktchancen.

Das Vorliegen verbreiteter Fehleinschätzungen in den Marktmodellen erscheint einerseits als untersuchenswert, da es eine schwer wiegende Beeinträchtigung des Wettbewerbs darstellt, die sich von den klassischen Formen des Wettbewerbsversagens bzw. der Wettbewerbsbeschränkung unterscheidet: Hier geht es nicht darum, dass bestimmte Marktcharakteristika bei rationalem Verhalten der Anbieter ein Versagen des Marktmechanismus bewirken würden (wie z. B. mit Blick auf die Nachfrage nach öffentlichen Gütern¹). Ebenso wenig geht es darum, dass der Wettbewerb von potenten Marktteilnehmern eingeschränkt wird, die sich aus dieser Einschränkung eine ökonomische Besserstellung erhoffen (z. B. durch Einnahme

¹ Öffentliche Güter zeichnen sich durch fehlende Konsumrivalität und durch fehlende Ausschließbarkeit von Nachfragern aus. Aufgrund dieser Charakteristika wird (vorhandene) Nachfrage nicht artikuliert. Andere Beispiele für Charakteristika, die zu Marktversagen führen, sind das Vorliegen meritotischer Güter, externe Effekte, Größenvorteile und Markteintrittsbarrieren. Vgl. z. B. Herdzina (1993) S. 128 ff.

einer monopolähnlichen Marktstellung). Stattdessen geht es um ein Phänomen, bei dem ein großer Teil der Marktteilnehmer herausragende Marktchancen *entgegen* seinen eigenen Interessen nicht nutzt – da der Wettbewerbsprozess nicht zur Identifikation adäquater Marktmodelle geführt hat.

Daneben erscheint das Vorliegen verbreiteter Fehleinschätzungen in den Marktmodellen auch als *begründungsbedürftig*: Dass menschliches Handeln grundsätzlich fehleranfällig ist und dass insbesondere Individuen gelegentlich Fehler begehen, ist hinreichend bekannt und bedarf keiner weiteren Begründung. Um den Gefahren individuellen Fehlverhaltens zu begegnen, verlagert man deshalb wichtige Aufgaben typischerweise in Gruppen. Dass Gruppen weniger fehleranfällig sind als Individuen, wird dabei auf zwei Gründe zurückgeführt:²

- Die Gruppe verfügt über eine höhere Kapazität zur Bewältigung eines Problems als ein Individuum. Sie kann bei gegebener Zeit mehr Informationen zur Bewertung von Alternativen sammeln und verarbeiten, und sie kann heterogenere Lösungsvorschläge erarbeiten.
- Individuelle Fehleinschätzungen oder Irrtümer können durch einen statistischen Fehlerausgleich in der Gruppe korrigiert werden. (Im Sinne Lichtenbergs: „Wir irren allesamt, nur jeder irret anders.“³)

Die Vermutung, dass also eine Gruppe kollektiv vermeidbare Fehler macht und ihren eigenen Interessen zuwider handelt, bedarf insofern stärker einer Begründung als individuelles Fehlverhalten. Das gilt umso mehr, wenn es sich um eine große Gruppe (z. B. die Mehrzahl der Anbieter in einem Markt) handelt, deren Mitglieder anscheinend *unabhängig* voneinander arbeiten und sogar miteinander konkurrieren. Die Vermutung, dass eine solche Gruppe – geschlossen, dauerhaft und entgegen ihren eigenen Interessen – falschen Marktmodellen anhängen soll, bedarf deshalb einer näheren Untersuchung und einer eingehenden Erklärung. Dass kollektive Fehleinschätzungen in den Marktmodellen in der Realität dennoch durchaus vorkommen, wird zunächst anhand einiger Beispiele illustriert.

Beispiele für die Verbreitung inadäquater Marktmodelle

Ein Beispiel für verbreitete Fehleinschätzungen in den Marktmodellen bietet der Aufstieg von Wal-Mart gegenüber dem Establishment im US amerikanischen *Lebensmitteleinzelhandel*: Sam Walton, der Gründer von Wal-Mart, wird gern mit dem Ausspruch zitiert, er habe vermutlich in seinem ganzen Leben keinen Satz häufiger gehört, als dass eine Stadt mit weniger als 50 Tsd. Einwohnern keinen Discounter tragen könne.⁴ Der Aufstieg Wal-Marts zur führenden Handelskette in den USA war maßgeblich auf das Brechen dieser damals anerkannten Branchenregel zurückzuführen. Sam Walton fokussierte sein Unternehmen auf die Provinz,

² Vgl. z. B. Badke-Schaub (1993) S. 53.

³ Vgl. Batt (1976) S. 313.

⁴ Zit. nach Kawasaki/Moreno (1998) S. 23.

wo es billiges Bauland, billiges Personal und wenig Wettbewerb gab. Seine von ihm als „Mao-Tse-tung-Strategie“ bezeichnete Vorgehensweise führte ihn in den Kreis der großen amerikanischen Handelshäuser.⁵ Der spätere Aufstieg zum heute (gemessen am Umsatz) größten Unternehmen der Welt hatte dann freilich andere Ursachen.

Ein anderes Beispiel betrifft den deutschen *Biermarkt*. Dort galt früher die klassische Regel „Bier braucht Heimat“. Diese Regel verliert seit ca. 20 Jahren an Bedeutung, ist aber immer noch weit verbreitet.⁶ Eine Vielzahl von Produkten wird daher noch immer primär über ihre regionale Abstammung und die umgebende Natur positioniert und beworben. In der Vergangenheit hat diese Einschätzung dazu geführt, dass deutsche Biere im internationalen Vergleich erst sehr spät ihre regionale Orientierung verloren und zu nationalen Marken aufgebaut wurden. Die Voraussetzungen, mit denen Warsteiner in den 80er Jahren der Durchbruch im Aufbau einer national führenden Premiummarke gelang (hierzu zählte insbesondere ein nationales Netz von Getränkefachgroßhändlern), hatten bereits lange vorher existiert.⁷ Die Expansion Warsteiners und der nachziehenden Anbieter leitete einen tief greifenden Wandel im deutschen Biermarkt ein, der zur Ausbreitung nationaler Premiummarken auf Kosten der regional etablierten Konsumbiere führte. Bei frühzeitigerem Erkennen dieser revolutionären Chance – die nationale Vermarktung anderer Produkte der Lebensmittelindustrie mit ihren Skaleneffekten in der Leistungserstellung und in der Kommunikation war schon damals eine seit Jahrzehnten geübte Praxis – hätte diese Revolutionierung vermutlich weit früher stattfinden können.⁸

Ein drittes Beispiel findet sich in der deutschen *Forstwirtschaft*: Dort begann man erst Anfang der 90er Jahre mit einer systematischen Erfassung der unterschiedlichen Ansprüche holzaufnehmender Kunden bezüglich der geforderten Holzqualitäten, der erwarteten Kosten und der gewünschten Services. Ergebnis der Segmentierung war ein für die Forstwirtschaft neuer Ansatz, Kunden planvoll zu

⁵ Vgl. Bergmann/Knop (2000) S. 34.

⁶ Diese Einschätzung wird mündlich vielfach geäußert. Die Suchmaschine Google findet 47 Treffer auf die Eingabe „Bier braucht Heimat“. In allen Treffern werben Brauereien damit, dass sie getreu dieser Erkenntnis handeln, diesen Branchengrundsatz befolgen oder dass es sich bei diesem Ausspruch um ihr Motto bzw. ihr Credo handelt; vgl. www.google.de; in Schriftform findet sich der Ausspruch u. a. als Zitat führender Vertreter der Brauereiwirtschaft z. B. bei o.V. (1991b) S. 30, o.V. (1992) S. 20, o.V. (1993a) S. 158, o.V. (1995a) S. 60 sowie in neuerer Zeit bei Rudnick (2000) o.S.

⁷ Zuvor hatte es vereinzelte Ansätze zum Aufbau nationaler Biermarken gegeben, etwa durch die heute zur Holsten-Gruppe gehörende König Brauerei oder durch Beck's. Diese kamen aber außerhalb ihrer Heimatregionen nicht in führende Marktpositionen, sondern hatten eher Nischen- oder Spezialitätencharakter.

⁸ In anderen Ländern hat diese Entwicklung wesentlich früher eingesetzt. In Konsequenz ist der deutsche Biermarkt im internationalen Vergleich immer noch stark fragmentiert und deutsche Brauereien sind überaus anfällig für Übernahmen durch internationale Wettbewerber.

Segmenten zusammenzufassen und segmentspezifisch zu bearbeiten.⁹ Angesichts der langen Tradition von Marktsegmentierungsansätzen in der Theorie und ihrer Anwendung in nahezu allen Wirtschaftszweigen verwundert auch hier die späte Anwendung entsprechender Ansätze.

Neben diesen Beispielen kollektiver Defizite in den Marktmodellen illustriert auch die Existenz der vielfach kritisierten¹⁰ *Modewellen* in den Managementtechniken und -überzeugungen die Existenz kollektiver, irreführender Modelle. Man denke etwa an das Entstehen diversifizierter Konglomerate in den späten 80er Jahren und die darauf folgende Ernüchterung bezüglich der realisierbaren Synergien zwischen verschiedenen Geschäftsbereichen.¹¹ Man denke an die Fusionswelle in den vergangenen Jahren, mit der sich Unternehmen auf die Globalisierung vorbereiten wollten und die schon heute zunehmend kritisch betrachtet wird.¹² Man denke an die aktuelle Diskussion um die Möglichkeiten und Grenzen globaler Marken.¹³ Oder man denke an die schnelle Abfolge kollektiv wechselnder Präferenzen bezüglich bestimmter Startup-Formate in der *Venture Capital* Szene während des *New Economy Hypes*¹⁴ (B2C-Shops $\Rightarrow$ B2C-Marktplätze und Portale $\Rightarrow$ B2B-Plattformen $\Rightarrow$ P2P-Plattformen $\Rightarrow$ *Click-and-Mortar* Angebote¹⁵ $\Rightarrow$ *M-Commerce* $\Rightarrow$ Breitband $\Rightarrow$...).¹⁶

Ungeachtet der größeren Problemlösungskapazität von Gruppen gegenüber Individuen darf angesichts der angeführten Beispiele festgestellt werden: *Kollektive Fehleinschätzungen des Marktes und somit inadäquate oder defektive Marktmodelle existieren.*

Die damit angestellte Plausibilisierung, dass populäre, irreführende Marktmodelle existieren – und somit als Ursache der Nicht-Nutzung revolutionärer Marktchancen infrage kommen – soll jedoch den Blick nicht voreilig auf einen möglichen Erklärungsansatz verengen. Aus diesem Grund werden nachfolgend zunächst die alternativen Ursachen einer dauerhaften Nicht-Nutzung vorhandener und herausragender Marktchancen noch einmal aufgefächert. Die der Fokussierung

⁹ Vgl. Hunke (1996) insbesondere S. 24 ff.

¹⁰ Vgl. z. B. Kieser (1996) S. 21 ff. oder Frey, D./Lüthgens (1996) S. 271 ff.

¹¹ Vgl. z. B. Goold/Campbell (1999) S. 65 ff.

¹² Vgl. Ghemawat/Gadar (2001) S. 32 ff.

¹³ Für eine kritische Darstellung vgl. z. B. Aaker/Joachimsthaler (1999) S. 137 ff.

¹⁴ Dieses Beispiel ist insofern interessant, als es den schnellen Verlauf von Modewellen innerhalb einer Modewelle beschreibt – wobei sich der Begriff „Modewelle“ mit Blick auf die *New Economy* insbesondere auf die kollektive Fehleinschätzung des Tempos bezieht, mit dem sich fundamentale Veränderungen einer Vielzahl von Märkten vollziehen sollten.

¹⁵ Der Terminus bezeichnet die Verknüpfung von *E-Commerce* Angeboten mit Angeboten aus der *Old Economy* bzw. der *Brick-and-Mortar* Welt; gelegentlich findet sich hierfür auch der Terminus „*Multichannel*“ Modelle.

¹⁶ Für eine Darstellung von Herdenverhalten im *Venture Capital* Bereich vgl. z. B. Brinkrolf (2002) S. 50 ff.

auf populäre irreführende Marktmodelle als Ursache dieser Situation zugrunde liegenden Annahmen werden dabei explizit gemacht.

Denkbare Ursachen der dauerhaften Nicht-Nutzung von Marktchancen

Die verschiedenen möglichen Ursachen einer dauerhaften Nicht-Nutzung herausragender Marktchancen lassen sich am einfachsten dadurch ableiten, dass man die Frage umdreht: Wann wird eine herausragende Marktchance genutzt? Was braucht es dazu? Eine Marktchance kann dann genutzt werden, wenn sie *erkannt* wird, wenn die Marktteilnehmer die erkannte Chance nutzen *wollen* und wenn sie von ihren Ressourcen und ihren Fähigkeiten her die Chance nutzen *können*.

Die Fokussierung auf eine aus dem Set möglichen Ursachen erfolgt durch verschiedene Abwägungen (vgl. Abbildung C-1):

1. Wie plausibel ist ein freiwilliger Verzicht der Marktteilnehmer auf die Nutzung herausragender Marktchancen (Nicht-Wollen)? Wie plausibel ist dagegen ein unfreiwilliger Verzicht?
2. Wenn von einem unfreiwilligen Verzicht auszugehen ist: wie plausibel ist es dann, dass inadäquate Geschäftsmodelle und fehlende Ressourcen die Nutzung der herausragenden Marktchance verhindern (Nicht-Können)? Wie wahrscheinlich ist es, dass sie nicht den limitierenden Faktor darstellen?
3. Wenn mit Blick auf die Nutzung herausragender Marktchancen weder von einem Nicht-Wollen noch von einem Nicht-Können auszugehen ist: Wie plausibel ist ein fehlendes Erkennen herausragender Marktchancen durch die Marktteilnehmer? Welche Alternativen gibt es dabei zu einem Irrtum als Ursache des Nicht-Erkennens? Wie plausibel sind diese?

Die nachfolgende kurze Diskussion dieser drei Abwägungen bestätigt die einführung genannte Fokussierung auf kollektive Irrtümer als Ursache der Nicht-Nutzung revolutionärer Marktchancen:

(1) Freiwillige oder unfreiwillige Nicht-Nutzung herausragender Marktchancen?

Bei der Fokussierung auf kollektiven Irrtum wird unterstellt, dass es sich bei der Nicht-Nutzung herausragender Marktchancen um einen unfreiwilligen Verzicht der existierenden und potenziell neuen Marktteilnehmer¹⁷ handelt. Es scheint wenig plausibel, dass die Marktteilnehmer freiwillig auf die Ausnutzung einer herausragenden Marktchance verzichten werden, wenn diese (a) wohl bekannt ist und es (b) in ihren Möglichkeiten liegt, sie zu nutzen.¹⁸ Um einen freiwilligen Verzicht

¹⁷ Der Einfachheit halber werden vorhandene und potenziell neue Marktteilnehmer im Folgenden als „Marktteilnehmer“ bezeichnet. Wo eine Unterscheidung der beiden Gruppierungen erforderlich ist, wird sie im Text explizit vorgenommen.

¹⁸ Wenn also fehlende Erkenntnis und Nicht-Können als Ursache der Nicht-Nutzung nicht infrage kämen.

für plausibel zu halten, müsste man annehmen, die Marktteilnehmer hätten keine Motivation, sich den immensen Vorteil zu sichern, den die Nutzung einer herausragenden Marktchance verspricht. Stattdessen würden sie sich ohne Not dem hohen Risiko aussetzen, dass unvorbereitete Anbieter im Zuge einer Marktrevolution bedroht. Da die Marktteilnehmer annehmen müssen, die Ergreifung einer wohl bekannten Marktchance nicht dauerhaft verhindern zu können, ist es für sie immer attraktiver, die herausragende Marktchance selbst zu ergreifen als sie von einem Wettbewerber ergreifen zu lassen.¹⁹ Dies gilt selbst dann, wenn sie mit der aktuellen Situation zufrieden sind und keine Veränderung wünschen. Die freiwillige Nicht-Nutzung einer erkannten und erschließbaren herausragenden Marktchance wäre aus Sicht der Marktteilnehmer eine äußerst irrationale Handlung.

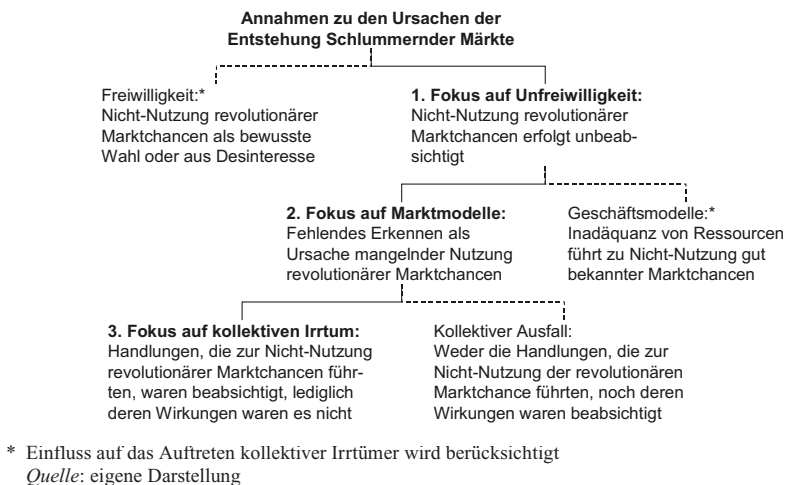


Abb. C-1: Fokussierung der Analyse Schlummernder Märkte

Die Annahme des freiwilligen Verzichts auf die Nutzung herausragender Marktchancen steht auch nicht im Einklang mit der Wettbewerbstheorie volkswirtschaftlicher Prägung. Diese kennt zwar das Konstrukt der Wettbewerbsneigung (*Spirit of Competition*), die zwischen verschiedenen Märkten unterschiedlich stark aus-

¹⁹ Auch der Einwand, dass es für Unternehmen rational (ihren Interessen entsprechend) sein kann, Marktchancen nicht zu nutzen, wenn sie sich von den dadurch induzierten Veränderungen der Marktrealitäten insgesamt eine Schlechterstellung erwarten, ist also nicht berechtigt. Eine solche Hypothese könnte man z. B. mit Blick auf das Fallbeispiel der Britannica aufstellen, da der Markt für Lexikon CD-ROMs allem Anschein nach dauerhaft kleiner und weniger profitabel bleibt als der von ihm kannibalisierte Markt für gebundene Enzyklopädien. Unter diesen Umständen wäre es für Anbieter dennoch rational, sich an die Spitze der Revolution zu stellen, um ihre Verluste zu minimieren. Diese Erkenntnis findet sich bereits bei Bismarck: „Soll Revolution sein, so wollen wir sie lieber machen als erleiden.“ Nachzulesen bei Wassmund (1978).

geprägt sein kann. Diese Unterschiede werden jedoch allenfalls graduell diskutiert.²⁰ Prinzipiell wird das grundsätzliche Vorhandensein von Wettbewerbsneigung, das Trachten nach der Ausnutzung von Marktchancen in allen Ansätzen, die das Konzept der wettbewerblichen Ordnung befürworten, unterstellt.

Eine nahezu vollständig fehlende Wettbewerbsneigung, wie sie der freiwillige Verzicht auf die Nutzung revolutionärer Marktchancen implizieren würde, darf demnach als Ursache der Entstehung Schlummernder Märkte ausgeschlossen werden.

Explizit *nicht* ausgeschlossen wird dagegen die Frage, welchen Einfluss eine (gradueller) geringere Wettbewerbsneigung und eine grundsätzliche Zufriedenheit mit dem Status quo auf die *Erkennung* von Marktchancen, also auf die Formulierung von Marktmodellen hat. Das Phänomen, dass eine gewisse Wettbewerbssträgheit zur Abwiegung von Marktchancen und zur Unterschätzung einer drohenden Revolution führen kann, wird somit ausdrücklich berücksichtigt. Betrachtet wird damit der Einfluss von geringer Wettbewerbsneigung, Trägheit und Desinteresse auf *Irrtümer in der Einschätzung von Marktchancen*. Nicht betrachtet wird dagegen die freiwillige Nicht-Nutzung klar identifizierter und erschließbarer Marktchancen.

(2) *Inadäquate Geschäftsmodelle oder inadäquate Marktmodelle als Ursache der Nicht-Nutzung herausragender Marktchancen?*

Wenn der freiwillige Verzicht auf die Nutzung von Marktchancen als Erklärungsansatz also ausgeschlossen werden kann, wie steht es dann um die Möglichkeit, dass die Nicht-Nutzung von Marktchancen auf fehlendes Können oder Vermögen der Marktteilnehmer zurückzuführen ist? In einem solchen Fall müsste die Marktchance wohl bekannt (adäquate Marktmodelle) und mit einer Nutzungsabsicht versehen sein (Unfreiwilligkeit der Nicht-Nutzung). Limitierender Faktor bei der Nutzung wären aber inadäquate Geschäftsmodelle und fehlende Ressourcen. Auch dieser Erklärungsansatz erscheint wenig plausibel:

- Es erscheint unplausibel, dass es allen Marktteilnehmern bei verbreiteter und guter Kenntnis einer revolutionären Marktchance (adäquate Marktmodelle) dauerhaft nicht gelingen sollte, ihre Geschäftsmodelle an die vorhandenen Marktchancen anzugleichen. Dies gilt insbesondere da per definitionem in Schlummernden Märkten alle äußeren Voraussetzungen (technische Möglichkeiten usw.) für die Revolutionierung vorhanden sein müssen. Die Inadäquanz von Geschäftsmodellen erscheint daher als limitierender Faktor zur Erschließung einer Marktchance nicht hinreichend.

²⁰ Als Einflussfaktoren auf graduelle Unterschiede der Wettbewerbsneigung werden u. a. Marktstruktur und Marktentwicklungsphase genannt. Ein nahezu gänzlich Fehlen der Wettbewerbsneigung – was die Voraussetzung für die freiwillige Inkaufnahme der Entstehung eines Schlummernden Marktes wäre – wird aus diesen Faktoren allerdings nicht abgeleitet. Vgl. Herdzina (1993) S. 54 ff.

- Bei Inadäquanz der Marktmodelle, d. h. wenn revolutionäre Marktchancen nicht erkannt werden, ist darüber hinaus eine Inadäquanz der Geschäftsmodelle für die Entstehung eines Schlummernden Marktes nicht notwendig.

Analog zur Ausgrenzung fehlender Freiwilligkeit der Nutzung von Marktchancen wird deshalb auch hier unterstellt, dass inadäquate Geschäftsmodelle *allein* angesichts einer wohl bekannten revolutionären Marktchance keinen limitierenden Faktor darstellen dürften. Anders herum würde eine Inadäquanz in den Marktmodellen allein ausreichen, um die Nutzung einer herausragenden Marktchance zu vereiteln. Dass das Auftreten inadäquater Marktmodelle ein plausibles Phänomen ist, wurde oben im Rahmen der Schilderung von Fallbeispielen bereits gezeigt.

Explizit *nicht* ausgeschlossen wird auch hier, dass sich eine mehr oder weniger starke Inadäquanz der branchentypischen Geschäftsmodelle auf die *Einschätzung der Marktchancen*, also auf die Formulierung der Marktmodelle, auswirken kann. Den inadäquaten Geschäftsmodellen wird damit zwar keine unmittelbare Wirkung auf die Entstehung Schlummernder Märkte zugestanden, wohl aber eine mittelbare. Es wird später gezeigt werden, dass die Kombination aus der Verbreitung inadäquater Marktmodelle (oder großer Unsicherheit bezüglich der Richtigkeit zielführender Marktmodelle) und dem gleichzeitigen Fehlen von Geschäftsmodellen zu ihrer Erschließung durchaus einen starken Mechanismus darstellen kann, der zum Entstehen Schlummernder Märkte führt.²¹

Mit Blick auf die *unmittelbaren Ursachen* der Entstehung Schlummernder Märkte wird somit aber auf kollektive Fehler bei der Formulierung von Marktmodellen abgestellt.²² Fehlende Wettbewerbsneigung und inadäquate Geschäftsmodelle werden in dem Maß berücksichtigt, in dem sie zu Fehlern bei der Formulierung von Marktmodellen beitragen mögen.

(3) Kollektiver Ausfall oder kollektiver Irrtum als Erklärung für die Verbreitung inadäquater Marktmodelle?

Die nähere Betrachtung der möglichen Ursachen für die verbreitete Akzeptanz inadäquater Marktmodelle führt zu verschiedenen denkbaren Arten von Fehlern. Vernachlässigbar erscheinen dabei Fehler in Form von *Ausfällen*.²³ Darunter sind Verhaltensweisen zu verstehen, von denen der Handelnde (bzw. die Handelnden) grundsätzlich weiß, dass es sich bei ihnen um einen Fehler handelt. D.h. nicht nur die Folgen der Handlung sind unbeabsichtigt, sondern auch die Handlung selbst. Zu Ausfällen zählt z. B. Unachtsamkeit am Steuer eines Autos. Ausfälle treten typischerweise nicht über längere Zeiträume auf und sind ein individuelles, kein

²¹ Vgl. Abschnitt C 3.2 und 3.3.

²² Schaub spricht von einem Fehler, wenn ein bestimmter Endzustand angestrebt wird, dieser aber nicht erreicht wird. Vgl. Schaub (2000) S. 8.

²³ Die Unterscheidung zwischen Ausfällen und Denkfehlern erfolgt nach Dörner (2000) S. 3 f.

kollektives Phänomen. Ihre Analyse vermag daher das Verständnis Schlummernder Märkte vermutlich nicht zu bereichern.

Anders als Ausfälle beschreiben Irrtümer nicht unbeabsichtigte Handlungen, sondern wohlüberlegte und beabsichtigte Handlungen, deren Auswirkungen jedoch von dem, was intendiert und erwartet wurde, in hohem Maße abweichen. Die Ursache für die Abweichung kann darin liegen, dass wesentliche Zusammenhänge nicht erkannt wurden oder dass wesentliche Aspekte des Entscheidungsproblems übersehen wurden; sie kann aber auch darin liegen, dass die bekannten Aspekte und Zusammenhänge falsch bewertet wurden.

Da der im Irrtum Handelnde mehr oder minder der Überzeugung ist, das Richtige zu tun, ist es für Irrtümer typisch, dass sie (im Gegensatz zu Ausfällen) über längere Zeiträume hinweg aufrecht erhalten werden. Ihre Wirkung erstreckt sich nicht selten bis zu dem Zeitpunkt, an dem die nicht gewollten Wirkungen des Fehlverhaltens offenbar werden. Und nicht nur aufgrund Ihrer zeitlichen Stabilität sind Irrtümer als Erklärung für die Verbreitung inadäquater Marktmodelle geeignet: Trotz der einleitend beschriebenen Vorteile von Gruppen-Problemlösungen (gegenüber Individual-Problemlösungen) sind Irrtümer und Denkfehler auch *Gruppenphänomene*. Neben den oben aufgeführten Fallbeispielen (für die Inadäquanz verbreiteter Marktmodelle) belegt dies eine Vielzahl von Beispielen aus der ganzen bekannten Geschichte der Menschheit. Ein vermeidbarer kollektiver Irrtum bildet bereits in der ältesten Quelle der westlichen Welt – der Illias – den entscheidenden Angelpunkt.²⁴ Bereits 1841 wird die vermutlich älteste wissenschaftliche Abhandlung zu kollektiven Irrtümern und „außergewöhnlich populären Täuschungen“ veröffentlicht, in der Alchimismus, Hexenverfolgung und andere Gruppenirrtümer vehement angeprangert werden.²⁵ Systematischer belegen jüngere Quellen aus dem Bereich der Politikgeschichte das Vorliegen vermeidbarer Irrtümer von politischen Gruppen. Selbst wenn es sich bei einigen der elaborierten Irrtümer um vermeidbare Irrtümer handelte, wurden die fehlerhaften Einschätzungen dennoch kollektiv akzeptiert – obwohl gleichzeitig vorteilhaftere Alternativen verfügbar und erkennbar waren.²⁶

²⁴ Die Trojaner ziehen das von den Griechen zurückgelassene Holzpferd in die Stadt. Sie lassen sich dabei weder von den Warnungen Laokoons und Sibylles noch von dem Waffengeklirr aus dem Inneren des Pferdes von ihrer Einschätzung der Harmlosigkeit ihres Tuns abbringen. Vgl. Tuchman (1984).

²⁵ Mackay spricht im Original von *Extraordinary Popular Delusions and the Madness of Crowds*, vgl. Mackay (1932).

²⁶ Episoden, die die genannten Kriterien erfüllen, wurden z. B. von der amerikanischen Historikerin Tuchman in ihrem Buch „*The March of Folly – From Troy to Vietnam*“ gesammelt. Beispiele umfassen insbesondere das Verhalten der Renaissance-Päpste, das zur Reformation führte, das Verhalten der englischen Regierung, das zum Unabhängigkeitskrieg mit den USA führte, sowie das amerikanische Engagement in Vietnam; vgl. Tuchman (1984). Interessante Beispiele aus der deutschen Geschichte enthält Haffner (2001).

Die zahlreichen Beispiele zeigen ebenso wie die einführend genannten Fälle herdenähnlichen Verhaltens bei der Beurteilung von Managementtechniken: Der Ausgleich von Fehlern, den man sich davon erhofft, dass nicht ein einzelner mit der Modellbildung betraut wird, sondern eine Vielzahl von Personen (von Marktteilnehmern), versagt gelegentlich. Insofern erscheint es möglich, dass inadäquate Marktmodelle auf zeitlich stabile, kollektive Irrtümer bei der Marktmodellbildung zurückgeführt werden können und dass somit kollektive Irrtümer für die Entstehung Schlummernder Märkte verantwortlich sein können.²⁷

Da darüber hinaus gezeigt wurde, dass die alternativen Erklärungsansätze für eine dauerhafte Nicht-Nutzung von Marktchancen unplausibel erscheinen (dies gilt sowohl für die freiwillige Nicht-Nutzung von Marktchancen als auch für die Nicht-Nutzung von bekannten Marktchancen aufgrund inadäquater Geschäftsmodelle), darf auf kollektiven Irrtum als Erklärungsansatz fokussiert werden. Zusammenfassend ist somit festzustellen:

- Ungeachtet der geringeren Anfälligkeit für Irrtümer, die Gruppen gegenüber Individuen auszeichnet – kollektive Irrtümer und Fehleinschätzungen existieren.
- Es ist plausibel, dass kollektive Fehleinschätzungen in den Marktmodellen zur dauerhaften Nicht-Nutzung herausragender Marktchancen führen können und somit einen Erklärungsansatz für die Entstehung Schlummernder Märkte darstellen.
- Andere mögliche Erklärungsansätze (freiwillige Nicht-Nutzung von Marktchancen, Geschäftsmodelle als limitierender Faktor, kollektiver Ausfall) erscheinen wenig plausibel.

Die Fokussierung auf kollektive Irrtümer oder Fehleinschätzungen der Marktteilnehmer als Ansatz zur Erklärung Schlummernder Märkte erscheint somit zweckmäßig. Im Folgenden, wenn es um die Auswahl theoretischer Modelle zur Erklärung kollektiven Irrtums geht, werden die besonderen Eigenschaften der interessierenden Irrtümer näher zu klären sein.

1.2 Auswahl theoretischer Modelle zur Erklärung kollektiven Irrtums

Für eine Beschreibung und Erklärung des Zustandekommens kollektiver Irrtümer bei der Formulierung und Akzeptanz von Marktmodellen bieten sich zwei verschiedene Klassen theoretischer Modelle an: individualtheoretische Modelle und gruppentheoretische Modelle.²⁸ Beide Modellklassen werden im Folgenden

²⁷ Eine Übersicht über die bis hierhin vorgenommene Fokussierung enthält Abbildung C-1.

²⁸ Neben den genannten Modellen könnten grundsätzlich auch situative Modelle in die Untersuchung einbezogen werden, welche auf besondere, in der Situation begründete Schwierigkeiten abstellen, die die Wahrscheinlichkeit eines (kollektiven) Irrtums erhöhen. Als Beispiel für solch einen Ansatz könnte z. B. Christensens *Innovator's Dilemma*-Situation

zunächst mit Blick auf ihre Anwendbarkeit auf den interessierenden Sachverhalt geprüft, bevor die relevantesten Modelle jeweils vorgestellt werden.

Anwendbarkeit individualtheoretischer Modelle zur Erklärung kollektiver Irrtümer in den Marktmodellen

Individualtheoretische Modelle befassen sich mit Irrtümern im Sinne fehlerhaften Denkens und Entscheidens.²⁹ Für die Heranziehung dieser Ansätze zur Erklärung Schlummernder Märkte müssen daher zwei Fragen beantwortet werden:

1. Inwieweit handelt es sich bei kollektiven Irrtümern in der Formulierung und Akzeptanz von Marktmodellen um *fehlerhaftes Denken und Entscheiden* im Sinne der betrachteten Modelle?
2. Wenn die interessierenden Irrtümer als fehlerhaftes Denken und Entscheiden zu werten sind: Welchen Beitrag kann dann die Übertragung von Theorien *individueller* Irrtümer zur Erklärung *kollektiver* Irrtümer leisten?

Zu (1): Die Irrtümer in der Formulierung und Akzeptanz von Marktmodellen können zweifellos als *Denkfehler* betrachtet werden, also als fehlerhaftes Denken bei der Behandlung von komplexen, vielleicht undurchsichtigen, vielleicht dynamischen Sachverhalten. Wie in der Abgrenzung von Irrtümern gegenüber Ausfällen beschrieben,³⁰ kann die Ursache diese Denkfehler (oder Irrtümer) darin liegen, dass die bekannten Aspekte und Zusammenhänge falsch bewertet werden oder darin, dass wesentliche Aspekte des interessierenden Sachverhalts übersehen werden. Unter den Denkfehler- oder Irrtumsbegriff fallen somit sowohl diejenigen Fehleinschätzungen, die aus der *bewussten aber inadäquaten* Auseinandersetzung mit Teilaspekten des Problems entstehen, als auch diejenigen Fehleinschätzungen, die aus *fehlender* Auseinandersetzung mit Teilaspekten des Problems entstehen. Resultat des fehlerhaften Denkens ist mit Blick auf die Formulierung und Akzeptanz von Marktmodellen in beiden Fällen eine Fehleinschätzung der betrachteten Marktrealität.

Neben der Erklärung von Denkfehlern zielen individualtheoretische Modelle auf die Erklärung von *Entscheidungsfehlern*. Diese bilden häufig den Ausgangspunkt für die Analyse von Denkfehlern, da sie das greifbare Ergebnis von Denkfehlern darstellen. Um Entscheidungsfehler handelt es sich bei der Formulierung oder Akzeptanz von Marktmodellen jedoch nicht unbedingt: Unter einer *Entscheidung* ist

dienen. Das Erkenntnisinteresse bei der Betrachtung Schlummernder Märkte liegt jedoch auf den Ursachen für Fehler im Problemlösungsverhalten. Es liegt nicht auf den Tücken einer besonderen Marktsituation, die auch ohne erkennbare Fehler im Problemlösungsverhalten zu einer Fehleinschätzung führen kann. Unter anderem aus diesem Grund wurde der Innovator's Dilemma Ansatz als endogene Marktchancenveränderung klassifiziert. Vgl. die Begründung und die zentralen Fragestellungen in Fußnote 233 auf S. 106.

²⁹ Vgl. z. B. Dörner (2000) S. 4.

³⁰ Vgl. S. 120 ff.

nach Kant eine Antwort auf die Frage „Was soll ich tun?“ zu verstehen, also (a) ein Akt der Festlegung auf eine von mehreren offenen Möglichkeiten. Die Offenheit der verschiedenen Möglichkeiten wird dabei als Konflikt angesehen, der erst durch die Entscheidung für eine Möglichkeit (oder für eine Mischung aus verschiedenen Möglichkeiten) gelöst wird.³¹ Die Definition setzt damit (b) auch eine gewisse Entscheidungsnotwendigkeit voraus und beinhaltet (c) darüber hinaus eine bewusste Wahlhandlung.

Dass die Formulierung und Akzeptanz von Marktmodellen eine *Festlegung auf eine von mehreren Möglichkeiten* darstellt (a), ist offenkundig. Darüber hinaus kann auch das Vorliegen einer *Entscheidungsnotwendigkeit* (b) als gegeben betrachtet werden: Da die Marktteilnehmer sich bei der Konfiguration ihrer Geschäftsmodelle und bei ihren marktlichen Aktivitäten stets an ihren Marktmodellen orientieren müssen, liegt für die Formulierung und Akzeptanz von Marktmodellen eine Entscheidungsnotwendigkeit latent vor. Im Zusammenhang mit grundlegenden Geschäftsentscheidungen tritt sie darüber hinaus auch akut zutage. Weniger gegeben dürfte bei Formulierung und Akzeptanz von Marktmodellen dagegen vielfach das *Bewußtsein einer Wahlhandlung* (c) ausgeprägt sein. Insbesondere angesichts der Bedeutung impliziter Marktmodelle – auf die in Abschnitt B 3.1 hingewiesen wurde³² – ist davon auszugehen, dass Entscheidungen über Marktmodelle vielfach implizit und unbewusst gefällt werden.

Es ist somit festzuhalten, dass Irrtümer in der Formulierung oder Akzeptanz von Marktmodellen in jedem Fall als Denkfehler und in vielen (aber nicht allen) Fällen auch als Entscheidungsfehler im Sinne individualtheoretischer Fehlermodelle anzusehen sind. Erkenntnisse über die Entstehung von Denk- und Entscheidungsfehlern erscheinen deshalb für die Erklärung von Irrtümern bei der Formulierung und Akzeptanz von Marktmodellen relevant.

Zu (2): Welchen Beitrag kann die Verwendung individualtheoretischer Modelle zur Erklärung kollektiver Irrtümer leisten? Der Fokus individualtheoretischer Fehlertheorien liegt typischerweise in der Herausarbeitung von Bedingungen, die das Auftreten individueller Irrtümer in besonderer Weise begünstigen. Liegen die entsprechenden Bedingungen für alle Mitglieder eines Kollektivs (z. B. für alle Marktteilnehmer) gleichermaßen vor, so würde dies das Auftreten eines kollektiven Irrtums begünstigen. Individualtheoretische Modelle würden somit durchaus einen Beitrag für die Erklärung kollektiver Irrtümer leisten können – zumal kollektive Einschätzungen vielfach³³ als Gesamtheit individueller Einschätzungen zu interpretieren sind. Der Beitrag individualtheoretischer Ansätze wird allerdings dadurch eingeschränkt, dass eventuell vorhandene Einflüsse des Kollektivs auf die individuelle Einschätzung nicht erfasst werden.

³¹ Vgl. Leinfellner (1980) S. 160 f.

³² Vgl. S. 46 ff.

³³ Dies trifft insbesondere auf den interessierenden Fall der kollektiven Akzeptanz von Marktmodellen zu. Vgl. hierzu die Ausführungen auf S. 126 ff.

Insgesamt können individualtheoretische Modelle zur Erklärung von Denk- und Entscheidungsfehlern somit für die Erklärung kollektiver Irrtümer bei der Formulierung und Akzeptanz von Marktmodellen herangezogen werden. Der für kollektive Irrtümer eventuell wesentliche Einfluss des Kollektivs auf das Individuum wird durch sie jedoch nicht abgedeckt.

Übersicht individualtheoretischer Modelle zur Erklärung von Denk- und Entscheidungsfehlern

Mit Blick auf geeignete individualtheoretische Modelle ist in diesem Zusammenhang insbesondere auf drei Ansätze hinzuweisen:

Im Rahmen des *Cognitive Illusions* Ansatzes³⁴ werden individuelle Irrtümer damit erklärt, dass Menschen in Problemsituationen auf typische Problemlösungsheuristiken zurückgreifen, die in vielen Situationen zu guten Lösungen führen, in anderen Situationen jedoch typische Fehler verursachen. Diese typischen Fehler konnten insbesondere im Umgang mit statistischen Wahrscheinlichkeiten, im Umgang mit exponentiellen Wachstumsfunktionen und in der unterschiedlichen Bewertung von Chancen und Risiken nachgewiesen werden. Da es sich bei den in diesem Ansatz behandelten Fehlern primär um den intuitiven Verstoß gegen mathematische Gesetze bei bekannten Variablen handelt, nicht aber um Fehler im Verständnis der Zusammenhänge einer komplexen, dynamischen und nicht vollständig bekannten Situation, orientiert sich das weitere Vorgehen nicht an diesem Ansatz. Gleichwohl werden die für die Arbeit relevanten Gedanken dieses Ansatzes (insbesondere die unterschiedliche Bewertung von Chancen und Risiken) an geeigneter Stelle berücksichtigt.³⁵

Während der *Cognitive Illusions* Ansatz zur Erklärung von Irrtümern an den kognitiven Prozessen selbst ansetzt, stellen andere Modelle den *Einfluss von Emotionen* auf die kognitiven Prozesse in den Mittelpunkt der Betrachtung. Emotionale Einflüsse auf die Problemlösung werden dabei vornehmlich in dem Empfinden von Bestimmtheit und Kompetenz der problemlösenden Person gesehen.³⁶ Insbesondere geringe Ausprägungen dieser Empfindungen (der Problemlöser fühlt sich für die Situation nicht ausreichend kompetent bzw. erträgt die mit dem Problem verbundene Unbestimmtheit nicht) können Problemlösungsprozesse nachhaltig stören und zum Entstehen systematischer Fehler führen. Da im Rahmen dieser

³⁴ Auch als *Heuristics- and Biases Approach* oder *Heuristics Approach* bezeichnet. Vgl. Tversky/Kahnemann (1993) oder Piatelli-Palmerini (1994) sowie kritisch Gigerenzer (1991).

³⁵ Die aus dem *Cognitive Illusions*- oder *Heuristics- and Biases* Ansatz bekannte unterschiedliche Bewertung von Chancen und Risiken hat unter der Bezeichnung *Behavioral Economics* oder *Prospect Theory* Eingang in die Betriebswirtschaftslehre gefunden. Vgl. Camerer (1997) und Camerer (1999) oder Frey, B. S. (1990) sowie Thaler (1991). Ihre Berücksichtigung erfolgt in Abschnitt C 3.3.2.

³⁶ Vgl. insbesondere Dörner (2000), Dörner (1998) und Dörner (1999) S. 537 ff. sowie Strohschneider (1993).

Ansätze Fehler im Verständnis komplexer, undurchschaubarer und dynamischer Zusammenhänge behandelt werden, erscheint ihre Übertragung auf die Konstruktion von Marktmodellen sinnvoll. Emotionale Faktoren sind daher im Rahmen der Betrachtung von Bedingungen, die eine Gleichrichtung der Einschätzungen bewirken, in die Betrachtung einzubeziehen.

Darüber hinaus vermag auch die *Dissonanztheorie* die Erklärung des Auftretens individueller Irrtümer zu bereichern. Diese basiert auf der Annahme, dass Personen ein Gleichgewicht in ihrem kognitiven System anstreben. Dessen Elemente sind alle Kenntnisse, Meinungen oder Gedanken einer Person über sich und ihre Umwelt. Beim Versuch, auftretende Dissonanzen zwischen Kognitionen zu reduzieren und ein Gleichgewicht im kognitiven System wieder herzustellen, können Defensivmechanismen auftreten, die zu Irrtümern führen.³⁷

Anwendbarkeit gruppentheoretischer Modelle zur Erklärung kollektiver Irrtümer in den Marktmodellen

Gruppentheoretische Modelle stellen ebenfalls auf die Erklärung fehlerhaften Denkens und Entscheidens ab. Im Unterschied zu individualtheoretischen Modellen geht es dabei jedoch um diejenigen Fehler, die entstehen, wenn sich eine Vielzahl von Personen (also eine Gruppe) mit einem komplexen Entscheidungsproblem auseinandersetzt. Im Mittelpunkt stehen also Mechanismen, die dazu führen, dass ein Denkfehler einer Vielzahl von Individuen einheitlich unterläuft. Dieser findet dann in einer von allen beteiligten Gruppenmitgliedern getragenen Fehlentscheidung seinen Niederschlag. Zu den betrachteten Mechanismen zählen insbesondere identische Einflüsse, die auf alle Gruppenmitglieder wirken, das Übernehmen der Einschätzung anderer sowie Interaktionsmuster innerhalb der Gruppe, die zu einer Gleichrichtung von Denkweisen führen.

Einerseits drängt sich die Verwendung gruppentheoretischer Modelle für die Erklärung kollektiver Irrtümer in der Akzeptanz von Marktmodellen förmlich auf, da gruppentheoretische Modelle das Auftreten kollektiver Fehleinschätzungen behandeln. Andererseits steht die Verwendung dieser Modelle vor zwei Problemen:

1. Es ist fraglich, ob die Summe der Anbieter in einem Markt als Gruppe im Sinn der betreffenden Modelle angesehen werden kann.
2. Die erklärenden Mechanismen gruppentheoretischer Modelle beziehen sich auf Situationen, in denen sich Individuen *als Gruppe* gemeinsam einer Entscheidungssituation stellen. In diesen Situationen besteht die Vorgabe, dass neben den individuellen Einschätzungen und Entscheidungen der Gruppenmitglieder auch eine gemeinsame *Gruppenentscheidung* getroffen wird. Dies trifft mit Blick auf die kollektive Akzeptanz von Marktmodellen nicht zu. Insofern ist es fraglich, ob die Gruppeneffekte, die in gruppentheoretischen Modellen beschrieben werden, auch auf Situationen übertragen werden dürfen, in denen es eine Gruppenentscheidung gar nicht gibt.

³⁷ Für eine Einführung vgl. z. B. Frey / Gaska (1998) S. 275 ff.

Zu (1): Eine Gruppe ist zunächst eine Mehrzahl von Individuen, die sich durch das Vorhandensein einer Gruppenstruktur auszeichnet. Hierzu zählen unterschiedliche Rangpositionen und Rollen sowie Normen, die das Verhalten der Gruppenmitglieder prägen.³⁸

Dass es sich bei den Anbietern eines Marktes um eine *Gruppe* handelt, lässt sich anhand dieser Kriterien relativ einfach begründen: Die anbietenden Unternehmen weisen eine *Gruppenstruktur* auf, d. h. sie existieren nicht unabhängig voneinander, sondern sind durch Konkurrenzbeziehungen und kollegenhafte Beziehungen in vielfältiger Weise miteinander verbunden. Insbesondere aus der kollegenhaften Verbindung ergeben sich mannigfaltige Beziehungen der Marktteilnehmer untereinander: Kollegengespräche, die gemeinsame Organisation in Verbänden, Kontakte auf Messen, Tagungen und Kongressen usw. *Normen* der Gruppe existieren teilweise in Form von Standesrechten oder vergleichbaren Regeln oder leiten sich aus gemeinsamem Fachwissen ab. Und *Rangpositionen* sowie *Rollen* ergeben sich etwa aus Marktpositionen oder aus der Übernahme von Ämtern in Verbänden. Die Anbieter eines Marktes können deshalb als Gruppe eingestuft werden.

Zu (2): Die Tatsache, dass die kollektive Akzeptanz von Marktmodellen keine Gruppenentscheidung darstellt, wie sie als Situationsvoraussetzung für gruppenorientierte Fehlertheorien typisch ist, wirft im Detail zwei Probleme auf. (a) Wenn die betreffenden Modelle eigentlich das Zustandekommen von Gruppenentscheidungen erklären: inwiefern können Sie dann das Zustandekommen kollektiver Akzeptanz im oben geschilderten Sinne erklären? (b) Welchen Unterschied macht es für die Herausbildung homogener Einschätzungen in einer Gruppe, ob am Ende des Meinungsbildungsprozesses eine gemeinsame Entscheidung stehen muss oder nicht?

a) Betrachtet man Gruppenentscheidungen aus einer prozessorientierten Perspektive, dann wird deutlich, dass in dem Moment, wo homogene Einschätzungen der Gruppenmitglieder vorliegen, von einer entscheidungsreifen Situation ausgegangen werden kann.³⁹ Aus diesem Grund fokussieren gruppenorientierte Fehlertheorien in der Regel nicht auf den Teil des Prozesses, in dem die Entscheidung (förmlich) gefällt wird. Vielmehr wird auf die Entstehung gleichgerichteter Einschätzungen der Gruppenmitglieder und ihre Ursachen fokussiert. Der Erklärungsfokus liegt damit exakt auf dem interessierenden Phänomen (der Gleichrichtung individueller Einschätzungen der Marktteilnehmer mit Blick auf die Marktmodelle). Gruppentheoretische Ansätze erscheinen aus dieser Perspektive absolut brauchbar.

b) Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass die Vorgabe, am Ende des Entscheidungsprozesses habe eine gemeinsame Gruppenentscheidung zu stehen, sich auf die Gleichrichtung individueller Einschätzungen auswirkt. Es ist deshalb wahr-

³⁸ Z. B. Dörner / Selg (1985) S. 248 oder Irle (1975) S. 450.

³⁹ Vgl. z. B. Aldag / Fuller (1993) S. 541 ff.

scheinlich, dass der gleichrichtende Einfluss der Gruppe auf die Individuen im Fall der Akzeptanz von Marktmodellen geringer ausgeprägt sein dürfte als bei klassischen Gruppenentscheidungen. Die Übertragung gruppentheoretischer Erklärungsansätze auf die kollektive Akzeptanz von Marktmodellen darf deshalb nicht unkritisch erfolgen. Auf der anderen Seite unterbindet dieses Charakteristikum die Anwendung von Gruppentheorien auf die kollektive Akzeptanz von Marktmodellen nicht grundsätzlich. Es ist lediglich wichtig, bei den übertragenen Erklärungsansätzen zu prüfen, wie stark der vermutete gleichrichtende Einfluss von der Vorgabe einheitlicher Entscheidungsfindung abhängt. (So gibt es z. B. keinen Grund anzunehmen, dass das Gruppenphänomen der Übernahme von Einschätzungen anderer allein auf Gruppenentscheidungs-Situationen beschränkt ist.)

Zusammenfassend passen die Erkenntnisse aus der Erforschung von Gruppenentscheidungen einerseits besser auf die Erklärung kollektiver Irrtümer bei der Formulierung und Akzeptanz von Marktmodellen als individualtheoretische Modelle. Dies liegt daran, dass in den betreffenden Modellen der Fokus stärker auf gleichrichtenden Einflüssen der Einschätzungen der Gruppenmitglieder liegt, als dies in individualtheoretischen Modellen der Fall ist. Andererseits ist jedoch bei der Anwendung gruppentheoretischer Modelle auf die Akzeptanz inadäquater Marktmodelle größere Vorsicht geboten als bei der Anwendung individualtheoretischer Modelle. Ursache hierfür ist das Fehlen des für gruppentheoretische Ansätze typischen Entscheidungskontexts.

Übersicht gruppentheoretische Modelle zur Erklärung von Denk- und Entscheidungsfehlern

Gruppentheoretische Fehlertheorien lassen sich anhand der Kräfte, die sie für das Zustandekommen von Gruppenirrtümern verantwortlich machen, klassifizieren. Kollektive Irrtümer von Gruppen können demnach dadurch entstehen, dass

1. die einzelnen Gruppenmitglieder *identische (Fehl-)Informationen* erhalten haben oder *identischen Bedingungen* ausgesetzt sind, aufgrund derer die Gruppenmitglieder zu identischen Irrtümern gelangen;
2. die einzelnen Gruppenmitglieder ihre Einschätzung nicht aufgrund ihrer individuellen Informationen und Überlegungen vornehmen, sondern lieber *die Einschätzungen anderer bzw. die Einschätzungen der Gruppe übernehmen*. Irren sich die Gruppenmitglieder, deren Einschätzung übernommen wird, entstehen ebenfalls kollektive Gruppenirrtümer;
3. sich innerhalb der Gruppe besondere Interaktionsmuster herausbilden, die die Entstehung von Vielfalt hemmen und eine *Gleichrichtung der Einschätzungen* hervorrufen. Hierdurch wird der korrigierende Einfluss der Gruppe ausgeschaltet und Gruppenirrtümer werden ebenso wahrscheinlich wie individuelle Irrtümer.

Diesen grundsätzlichen Ansätzen der Erklärung von Gruppenirrtümern können die entsprechenden Theorien zugeordnet werden.

Die Modelle des *Herdenverhaltens* (*Herding-Models*)⁴⁰ entsprechen dem Typ (2) fehlerhafter Gruppenentscheidungen: Sie fokussieren auf Situationen, in denen Individuen ihre eigenen Informationen zurückstellen und die Einschätzungen oder das Verhalten der Gruppe imitieren. In diesen Fällen besitzt die Einschätzung anderer Gruppenmitglieder ein größeres Gewicht als die individuelle, eigene Einschätzung. Je mehr Gruppenmitglieder sich der gemeinschaftlichen Einschätzung anschließen, umso stärker gewinnt die Gruppeneinschätzung für nachfolgend entstehende individuelle Einschätzungen an Gewicht. Die Ingangsetzung eines derartigen Prozesses wird entweder mit der Wirkung Einzelner begründet, die einen besonderen Einfluss auf die übrigen Gruppenmitglieder ausüben (*Reputational Herding*), oder mit dem Entstehen von Kaskaden (*Informational Cascades*). Letztere entstehen zufällig. In einer Situation, in der sich die Entscheider stark an den Entscheidungen anderer orientieren, bekommen die Einschätzungen derjenigen Gruppenmitglieder, die ihre Einschätzung *zuerst* abgeben, ein besonderes Gewicht. Hierdurch erfolgt eine Beeinflussung der Gruppenmitglieder, die nachfolgend ihre Einschätzung entwickeln. Aus dieser Beeinflussung kann ein selbstverstärkender Prozess der Homogenisierung von Gruppeneinschätzungen – eine Kaskade – resultieren.

Der *Groupthink-Ansatz*⁴¹ und die auf ihm aufbauenden Modelle entsprechen dagegen dem Typ (3) fehlerhafter Gruppenentscheidungen. Sie erklären das Zustandekommen homogener Gruppeneinschätzungen nicht mit Nachahmungshandlungen, sondern mit dem Auftreten gemeinschaftlicher Interaktionsmuster, die den kritischen Diskurs und das Entstehen von Varietät innerhalb einer Gruppe verhindern und somit zu gleich gerichteten Einschätzungen führen. Infolge dieser Gleichrichtung wächst die Wahrscheinlichkeit kollektiver Gruppenirrtümer.

Das *Entscheidungsautismus-Modell*⁴² überträgt den individualtheoretischen Ansatz der Dissonanztheorie auf Gruppen und zeichnet sich dadurch aus, dass es die Fehlereinflüsse vom Typ (1), (2) und (3) kombiniert. Gleich gerichtete Einschätzungen in einer Gruppe werden dabei dadurch erklärt, dass die Gruppenmitglieder identischen Informationen bzw. Bedingungen ausgesetzt sind. Die sich dadurch ergebende Homogenität der Einschätzungen wird durch gleich richtende Interaktionsmuster ähnlich wie im *Groupthink-Ansatz* zusätzlich verstärkt. Darüber hinaus wird auch der Effekt der Übernahme von Gruppenmeinungen (der sich dissonanztheoretisch gut darstellen lässt) behandelt. Kollektive Gruppenirrtümer entstehen demnach aus der Kombination gleich richtender Bedingungen einerseits und homogenitätsverstärkender Interaktionsmuster andererseits.

⁴⁰ Vgl. z. B. Banerjee (1992) oder für eine Übersicht Devenow/Welch (1996) sowie Hirth/Walter (2001).

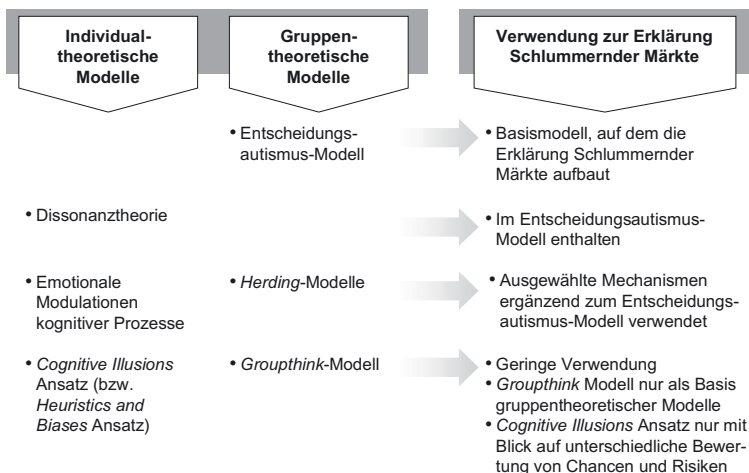
⁴¹ Vgl. insbesondere Janis (1972) und Janis (1982); vorab Janis (1971).

⁴² Vgl. Schulz-Hardt (1997).

Fazit und weiteres Vorgehen

Vor dem geschilderten Hintergrund erscheint es sinnvoll, sich bei der Untersuchung der Ursachen Schlummernder Märkte an gruppentheoretischen Modellen zu orientieren, da in diesen die gleich richtenden Einflüsse, die zu kollektiven (fehlerhaften) Einschätzungen führen, vorstrukturiert sind. Hierbei wird darauf zu achten sein, die notwendige Vorsicht bei der Übertragung des betreffenden Modells walten zu lassen, die sich aus dem fehlenden Gruppenentscheidungs-Kontext ergibt.

Innerhalb der gruppentheoretischen Modelle wird auf das Entscheidungsautismus-Modell fokussiert. Dieses erscheint für die Erklärung Schlummernder Märkte geeigneter als das *Groupthink*-Modell, da letzteres in erster Linie auf verzerrende, gruppendynamische Prozesse als Ursache kollektiver Irrtümer abstellt. Das *Groupthink*-Modell fokussiert damit genau auf die Effekte, die hinsichtlich einer Übertragung auf kollektive Irrtümer in den Marktmodellen als nur eingeschränkt übertragbar klassifiziert worden sind. Dagegen beschreibt das Entscheidungsautismus-Modell auch den Einfluss gleich richtender Bedingungen und die Übernahme von Fremdmeinungen als Ursachen kollektiver Irrtümer. Darüber hinaus überwindet es schließlich noch einige konzeptionelle Schwächen des *Groupthink*-Modells, wie nachfolgend noch gezeigt werden wird.



Quelle: eigene Darstellung

Abb. C-2: Theorien des Irrtums und ihre Verwendung zur Erklärung Schlummernder Märkte

Gegenüber den *Herding*-Modellen zeichnet sich das Entscheidungsautismus-Modell dadurch aus, dass es neben der Übernahme von Fremdmeinungen noch eine Vielzahl anderer Einflussfaktoren auf die kollektive Akzeptanz inadäquater

Marktmodelle abdeckt. Eine primäre Orientierung an *Herding*-Modellen würde deshalb die Einflussfaktoren auf die kollektive Akzeptanz von Marktmodellen vergleichsweise stark einschränken. Der Beitrag, den *Herding*-Modellen zur Erklärung des Phänomens Schlummernder Märkte leisten können, wird jedoch an geeigneter Stelle berücksichtigt.⁴³

Mit Blick auf die Berücksichtigung von individualtheoretischen Modellen deckt das Entscheidungsautismus-Modell den Beitrag dissonanztheoretischer Ansätze mit ab, da es als Übertragung der Dissonanztheorie auf das Phänomen von Gruppenirrtümern aufgefasst werden kann. Mit Blick auf die Bedeutung von Emotionen (Kompetenzempfinden / Bestimmtheitsempfinden) für das Auftreten von Gruppenirrtümern ist das Entscheidungsautismus-Modell dagegen zu ergänzen.

Abbildung C-2 vermittelt einen Überblick über die relevanten Theorien der Entstehung individueller und kollektiver Irrtümer sowie über die Verwendung der Theorien zur Erklärung kollektiver Irrtümer in den Marktmodellen (und der Entstehung Schlummernder Märkte).

Bei allen Vorteilen, die das Entscheidungsautismus-Modell für die Analyse der Entstehung kollektiver Irrtümer in der Akzeptanz von Marktmodellen hat, dürfen einige Unterschiede in den Voraussetzungen nicht unterschlagen werden: Hierzu zählt einerseits das bereits thematisierte Fehlen eines Entscheidungskontexts. Daneben unterscheidet sich insbesondere der *Grad der Dysfunktionalität* der betrachteten Denk- und Entscheidungsprozesse. Während das Entscheidungsautismus-Modell auf die Erklärung dramatischer, geradezu unfassbarer Fehleinschätzungen abstellt, geht es bei der Erklärung inadäquater Marktmodelle um nachvollziehbare, undramatische Fehleinschätzungen im Angesicht eines überaus komplexen und schwierigen Problems: dem Versuch einen Markt zu verstehen. Dramatisch und schwer nachvollziehbar ist bei den interessierenden Irrtümern insbesondere ihre kollektive Akzeptanz, nicht die Schwere des Irrtums. Angestrebt wird deshalb nicht eine originalgetreue Übertragung des Modells, sondern eine modifizierte, teils abgemilderte, teils ergänzte Übertragung seiner Mechanismen.⁴⁴

Die Entstehung Schlummernder Märkte soll daher nicht als Fall von Entscheidungsautismus begriffen werden, und die von einer Marktrevolution überraschten Marktteilnehmer werden nicht als Entscheidungsautisten angesehen.

Zum weiteren Vorgehen: Im Folgenden werden zunächst die theoretischen Grundlagen für die Erklärung kollektiver Gruppenirrtümer detailliert. Hierzu wird zunächst das *Groupthink*-Modell vorgestellt, da es sich bei ihm um das prominenteste Modell des Entstehens von Irrtümern in Gruppen handelt. Darüber hinaus ist das Entscheidungsautismus-Modell eine Fortentwicklung des *Groupthink*-Modells

⁴³ Vgl. Abschnitt C 3.3.

⁴⁴ Dieser abgemilderte Anspruch an die Schwere der betrachteten Fehler passt somit recht gut mit der vermuteten schwächeren Ausprägung des Gruppeneinflusses zusammen, der sich aus dem Fehlen eines Gruppenentscheidungs-Kontexts ableitet.

und aus dieser Perspektive besser zu verstehen. Die Diskussion der Schwächen des *Groupthink*-Modells führt dann zur Vorstellung des *Entscheidungsautismus*-Modells, welches einen Zugang zur Erklärung kollektiver Akzeptanz inadäquater Marktmodelle und zur Entstehung Schlummernder Märkte eröffnet (Abschnitt C 2.1 und C 2.2).

Basierend auf dem Entscheidungsautismus-Modell werden im Anschluss gleich richtende Bedingungen identifiziert, die auf alle Marktakteure identisch oder zumindest ähnlich wirken und somit für das Entstehen kollektiver Irrtümer der Marktakteure verantwortlich sein können (Abschnitt C 3.2 und C 3.3). Nachfolgend wird untersucht, in welcher Weise eine im Ansatz vorhandene Gleichrichtung der Marktakteure – die aufgrund gleich richtender Bedingungen entstanden ist – durch soziale Prozesse zusätzlich verstärkt werden kann. Etwaige kollektive Gruppenirrtümer werden durch diesen Prozess zusätzlich gefestigt (Abschnitt C 3.4).

Abschließend erfolgt in Kapitel C 3.5 eine Zusammenfassung der Erkenntnisse zu einem Modell der Entstehung Schlummernder Märkte.

Zwei Fallbeispiele, die die Besonderheiten Schlummernder Märkte und die Realitätsnähe dieses Phänomens veranschaulichen, beschließen diesen Teil der Arbeit (Abschnitt C 4).

2. Theoretische Grundlagen – Modelle zur Erklärung von kollektiven Irrtümern und Fehlentscheidungen

2.1 Das Groupthink-Modell von Janis (1972 & 1982)

2.1.1 Grundzüge des Groupthink-Modells

Das Groupthink-Modell ist der populärste Erklärungsansatz für Fehlentscheidungen von Gruppen.⁴⁵ In seinen beiden Büchern „Victims of Groupthink“⁴⁶ und „Groupthink“⁴⁷ legt Janis die Ergebnisse seiner detaillierten Analyse von sechs verschiedenen Katastrophen und zwei besonders erfolgreichen Episoden der amerikanischen Politik dar. Gegenstand seiner Abhandlung ist die Suche nach einem gemeinsamen Mechanismus, der im Fall der Fiaskos in die vermeidbare Katastrophe geführt hat und der bei erfolgreichen Entscheidungen abwesend war. Zu den untersuchten Episoden zählen die Landung kubanischer Exilsoldaten in der Schweinebucht, der Eintritt und die Ausweitung des Koreakrieges, die Sorglosig-

⁴⁵ Vgl. z. B. Schulz-Hardt / Frey / Lüthgens (1995) S. 409.

⁴⁶ Janis (1972); ein Jahr zuvor hatte Janis das Modell erstmals in einem Artikel präsentiert. Vgl. Janis (1971).

⁴⁷ Janis (1982).

keit vor dem japanischen Angriff auf Pearl Harbor, das Engagement in Vietnam und (in der zweiten Auflage des Buches) die Watergate Affäre.

Das Groupthink-Modell im Überblick

In allen Fällen findet Janis Indizien für gruppenspezifische Vorgänge, in denen kritisches Denken, widersprüchliche Diskussion von Handlungsalternativen und Realitätstests zu Gunsten von Einmütigkeitsbestrebungen verloren gingen. Resultierend gelangen die Mitglieder der Gruppe zu Einschätzungen und Annahmen, die außerhalb der Gruppe von wenigen Menschen geteilt wurden. Im Fall der missglückten Landung in der Schweinebucht ging beispielsweise ein hochintelligentes und erfahrenes Team um Präsident Kennedy davon aus, dass die 1.400-köpfige kubanische Exilbrigade ausreichen würde, um einen Brückenkopf gegen die mehrere hunderttausend Soldaten zählende kubanische Armee und Miliz aufzubauen. Das Team nahm an, dass es aufgrund der Landung und der Errichtung eines Brückenkopfes zu flächendeckenden bewaffneten Aufständen gegen das Castro Regime kommen würde, die im Sturz der Regierung enden würden. Anhaltspunkte, die diese Vermutung hätten stützen können, gab es nicht.⁴⁸

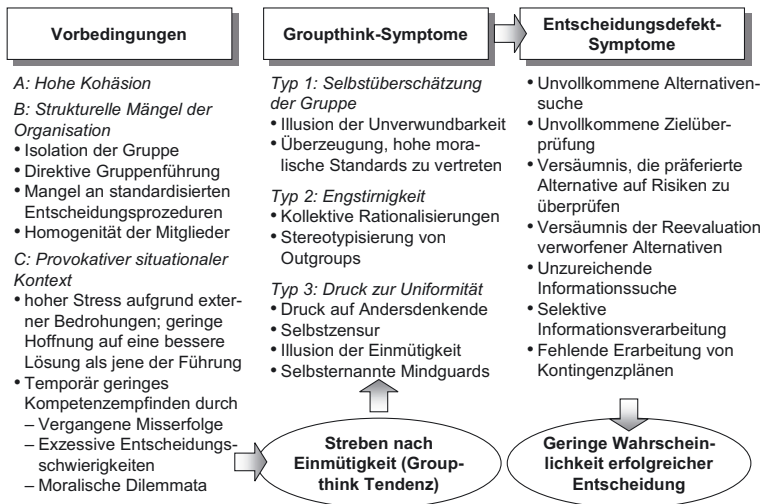
Für dieses dysfunktionale Entscheidungsmuster prägte Janis (in Anlehnung an die *Newspeak*-Terminologie von Orwells „1984“⁴⁹) den Begriff Groupthink. Diesen definiert er als ein übermäßiges Streben nach Einmütigkeit („*Concurrence Seeking Tendency*“), das gegenüber einer realistischen Evaluation der Sachlage die Oberhand gewinnt.⁵⁰ Das Auftreten von Groupthink führe zwar nicht zwangsläufig zu Irrtümern und Fehlentscheidungen, es erhöhe aber die Fehleranfälligkeit erheblich.

⁴⁸ Vgl. Janis (1972) S. 14 ff.; insgesamt werden sechs unrealistische und unbegründete Annahmen aufgeführt: 1) Niemand würde die USA verdächtigen, hinter dem Invasionsversuch zu stehen, obwohl die Nachricht eines bevorstehenden Angriffes bereits durchgesickert war. 2) Es würde gelingen, die komplette kubanische Luftwaffe mit alten Bombern aus dem 2. Weltkrieg – die auch die Kubaner benutzten – auszuschalten. 3) Die kubanische Exilbrigade sei hoch motiviert und bereit, die Landung ohne amerikanische Unterstützung durchzuführen. 4) Die kleine kubanische Exilbrigade würde einen Brückenkopf gegen eine vielfache Übermacht aufbauen können. 5) Die Landung der Exilbrigade würde bewaffnete Aufstände auslösen, die zum Sturz des Castro-Regimes führen würden. 6) Die Soldaten der Exilbrigade könnten sich bei Nichtgelingen im Escambray Gebirge dem kubanischen Untergrund anschließen. (Das Gebirge ist 80 Meilen von der Landungsstelle entfernt und durch Sümpfe und Flüsse von ihr getrennt.)

⁴⁹ Die damit einhergehende abwertende Tonalität ist beabsichtigt, da der Terminus einen Verfall der mentalen Effizienz und der Selbständigkeit und Eigenverantwortlichkeit der einzelnen Gruppenmitglieder beschreibt. Janis (1972) S. 9.

⁵⁰ Vgl. Janis (1982) S. 7 ff. Die Definition stellt eine Präzisierung und Verkürzung der Groupthink Definition aus Janis (1972) S. 9 dar. Dort hieß es, Groupthink bezeichne „... a mode of thinking that people engage in when they are deeply involved in a cohesive in-group, when the members“ striving for unanimity override their motivation to realistically appraise alternative courses of action.“

Das Groupthink-Modell besteht aus drei zu einer Kausalkette zusammengesetzten Komponenten. Zunächst wird eine Kombination von Vorbedingungen für das Auftreten von Groupthink beschrieben. Diese begünstigen Groupthink-Symptome in den Entscheidungsprozessen. Das Auftreten von Groupthink in den Entscheidungsprozessen führt wiederum zu defektiven Entscheidungen, die nur eine geringe Erfolgswahrscheinlichkeit besitzen können. Abbildung C-3 stellt das Modell im Überblick dar.



Quelle: nach Janis (1982) S. 244

Abb. C-3: Das Groupthink-Modell von Janis (1982)

Groupthink-Vorbedingungen

Janis unterscheidet drei Gruppen von Vorbedingungen, die das Auftreten von Groupthink-Symptomen in besonderer Weise fördern:

1. Hohe Kohäsion.
2. Strukturelle Mängel der Organisation.
3. Provokativer situationaler Kontext.

(1) *Hohe Kohäsion*: Ein mittlerer bis hoher Grad an Kohäsion ist für Janis die wesentlichste Voraussetzung für das Auftreten von Groupthink. Seiner Einschätzung zufolge haben kohäsive Gruppen grundsätzlich große Vorteile gegenüber nicht kohäsiven Gruppen, u. a. weil letztere Zustimmungsverhalten aus Furcht vor Repressalien fördern oder Streitigkeiten provozieren, in denen es nicht um die Sache geht, sondern darum, sich durchzusetzen.⁵¹ Die möglichen Vorteile kohäsi-

ver Gruppen versteht Janis aber als *Potenziale*. Um diese zu realisieren, müssen möglicherweise entstehende Groupthink-Tendenzen abgewehrt werden.

Janis beschreibt Gruppenkohäsion als das Vorhandensein einer behaglichen Atmosphäre innerhalb der Gruppe, verbunden mit einem gewissen Maß an Prestige aufgrund der Gruppenzugehörigkeit. Er nimmt keine eigene Definition des Kohäsionsbegriffes vor, sondern lehnt sich an die Definition Festingers an.⁵² Danach wird Kohäsion als Summe aller Kräfte verstanden, die den Verbleib der Gruppenmitglieder in der Gruppe bewirken.⁵³ Sind diese Kräfte sehr groß, so steigt die Tendenz, die Harmonie der Gruppe nicht zu stören und die Zugehörigkeit nicht aufs Spiel zu setzen. Insofern ist Kohäsion für Janis eine notwendige Bedingung für das Auftreten von Groupthink – hinreichend ist sie nicht. Andere Vorbedingungen müssen hinzukommen.

(2) *Strukturelle Mängel der Organisation*: Eine zusätzliche Vorbedingung sind strukturelle Mängel der Organisation.⁵⁴ Auf Basis der von ihm untersuchten Fallbeispiele identifiziert Janis vier mögliche Mängel:

- Schottet sich die Gruppe von der Außenwelt ab, wird das Einbringen neuer Perspektiven und eigenständig, außerhalb der Gruppe entwickelter Einschätzungen unterbunden. Da die Gruppe Informationen und Bewertungen nur von innen bezieht, erhöht sich die Gefahr, dass nicht alle Aspekte erfasst oder dass erfasste Aspekte einheitlich falsch bewertet werden. Gleichzeitig kann eine trügerische Sicherheit für die Richtigkeit der Einschätzung entstehen, da diese ja von der ganzen Gruppe geteilt wird.
- In hierarchischen Gruppen kann die Gruppenführung Groupthink forcieren, indem sie den kritische Austausch unterbindet. Dies kann entweder mit Hilfe offener Machtmittel geschehen oder subtil, beispielsweise indem eine von der Gruppenführung favorisierte Problemlösung frühzeitig erkennbar gemacht wird.
- Standardisierte Entscheidungsprozeduren können dem Mangel an kritischem Diskurs und etwaigen Tendenzen zu oberflächlicher, voreingenommener Prob-

⁵¹ Die englische Bezeichnung „win-lose fight“ drückt den Charakter eines solchen Streites treffend aus. Die Auseinandersetzung wird nicht als Weg zu einer besseren Lösung im Sinne aller Beteiligten gesehen (sonst würde man von einer *Win-Win* Situation sprechen), sondern als Streit, den man gewinnen möchte bzw. nicht verlieren will.

⁵² Vgl. Janis (1972) S. 4.

⁵³ Vgl. Festinger (1950) S. 274.

⁵⁴ In der ursprünglichen Fassung stellt Janis strukturelle Mängel der Organisation als Vorbedingung neben die Bedingung des provokativen situationalen Kontexts. Beide Vorbedingungen sind additiv verknüpft und ergänzen die notwendige Bedingung Gruppenkohäsion. Später weist Janis den strukturellen Mängeln der Organisation die Rolle einer „Moderatorvariablen“ zu, d. h. strukturelle *Vorzüge* können Groupthink auch bei Vorliegen der anderen Vorbedingungen verhindern. Es handelt sich also nicht mehr um eine additive Verknüpfung der Vorbedingungen sondern um eine kompensatorische. Vgl. Janis (1982) S. 249 und 301 sowie Schulz-Hardt (1997) S. 35 f.

lemlösung entgegenwirken, indem sie methodisches Vorgehen verlangen. Ihr Fehlen ist der dritte Groupthink begünstigende strukturelle Mangel.

- Als vierten strukturellen Mangel sieht Janis eine starke Homogenität der Gruppenmitglieder hinsichtlich ihres sozialen und ideologischen Hintergrundes. Aufgrund der ähnlichen Hintergründe sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass verschiedene Sichtweisen oder Methoden in den Entscheidungsprozess eingebracht werden. Gleichzeitig wird es wahrscheinlicher, dass erarbeitete Problemlösungen für die Gruppenteilnehmer vertraut sind und deshalb leichter auf Akzeptanz stoßen. Insgesamt erhöhen die strukturellen Mängel die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Groupthink, da die Gruppenmitglieder verfrüht den Eindruck gewinnen, dass es eine existierende oder emergente Norm zu Gunsten eines bestimmten Handlungskurses gibt, den sie mittragen sollen.

(3) *Provokativer situationaler Kontext*: Das Vorliegen eines provokativen situationalen Kontextes, der zu einer Stresssituation in der Gruppe führt, wird als weitere Vorbedingung des Auftretens von Groupthink angesehen. Janis unterscheidet dabei externe und interne Ursachen für das Stressempfinden der Gruppe:

- Extern bedingter Stress wird insbesondere durch ungewohnte Situationen und außergewöhnlichen Entscheidungsbedarf hervorgerufen. Wesentlich für das Stressempfinden ist dabei insbesondere die Befürchtung von Verlust. Das empfundene Stressniveau wird in derartigen Situationen stark vom Risiko eines Fehlschlages, von sozialer Missbilligung oder von Selbstmissbilligung genährt. Als externe Ursache von Stressempfinden hebt Janis bedrohliche Situationen hervor, in denen bei allen alternativen Handlungsoptionen mit Verlusten gerechnet werden muss.
- Die internen Ursachen für das empfundene Stressniveau wurzeln in einem temporär geringen Selbstwertgefühl der Gruppe angesichts der bedrohlichen Situation. Besteht wenig Hoffnung, eine gute Problemlösung erarbeiten zu können, wird auf Ebene des Individuums zumeist eine defensive Entscheidungsstrategie gewählt. Diese äußert sich in der Wahl der am wenigsten zurückweisbaren Alternative. Ist das Individuum Teil einer Gruppe, drückt sich eine defensive Entscheidungsstrategie in der Übernahme der Gruppenposition aus. Dieses Verhalten ist Ausdruck der Einschätzung, keine bessere als die Gruppenlösung anbieten zu können. Es zielt auf die Reduzierung des empfundenen Stresses durch Aufsuchen des Schutzes der Gruppe und durch Wahrung der sozialen Akzeptanz. Als tiefere interne Ursachen des geringen Kompetenzzempfindens werden drei mögliche Gründe genannt. Hierzu zählen vergangene Misserfolge der Gruppenmitglieder, die dazu führen können, dass sich die einzelnen Mitglieder lieber dem Gruppenurteil anschließen als entgegengesetzte Positionen einzunehmen. Ein ähnlicher Effekt tritt ein, wenn sich die Mitglieder der Gruppe grundsätzlich nicht in der Lage sehen, die provokative Situation zu beurteilen und zu entscheiden. In diesem Fall wird der Gruppenkonsens als Ersatz für das eigene Urteilsvermögen gesucht. Ein dritter Grund wird in moralischen Dilemmata gesehen.

In unbekannten Situationen und angesichts risikobehafteter Handlungsoptionen fällt es den Gruppenmitgliedern schwer, sich über Verhaltensstandards hinwegzusetzen. Stimmen Gruppenpositionen und Verhaltensstandards überein, entsteht ein starker Druck zur Übernahme der Gruppenposition.

Für Janis ist die Gefahr des Auftretens von Groupthink umso größer, je stärker die drei Randbedingungen erfüllt sind. Dabei versteht er die Verknüpfung der Gruppenkohäsion mit den beiden anderen Vorbedingungen multiplikativ. Er sieht in Gruppenkohäsion also eine notwendige Bedingung. Die Verknüpfung der anderen beiden Vorbedingungen beschreibt er dagegen als additiv. Es müssen also entweder strukturelle Mängel oder ein provokativer Kontext vorhanden sein, um Groupthink-Tendenzen zu stimulieren.

Vermittelnder Mechanismus und Groupthink-Symptome

Für Janis ist das aus den Vorbedingungen resultierende *Streben nach Einmütigkeit* der zentrale Mechanismus des Entstehens von Groupthink.⁵⁵ Der Ansatz versteht die kollektive Übernahme einer akzeptierten Gruppenposition als eine Form der Suche nach gegenseitiger Unterstützung. Antrieb für dieses Verhalten ist eine starke Motivation der Gruppenmitglieder, den durch Unbestimmtheit und mangelndes Kompetenzzempfinden hervorgerufenen Stress in einer außergewöhnlichen Situation zu reduzieren. Das Streben nach Einmütigkeit führt zu Groupthink, wenn die bequeme, kritiklose Übernahme der Gruppenposition die Oberhand über die eigenständige, unvoreingenommene und kritische Entscheidungsfindung der einzelnen Gruppenmitglieder gewinnt.

Janis präsentiert drei Kategorien oder Typen von Symptomen, die einen unter Groupthink leidenden Entscheidungsprozess kennzeichnen. Innerhalb der Symptomkategorien werden verschiedene konkrete Symptome voneinander unterschieden.

1. Selbstüberschätzung der Gruppe

- Illusion der Unverwundbarkeit,
- Überzeugung, hohe moralische Standards zu vertreten.

2. Geschlossene Ansichten,

- Kollektive Rationalisierungen,
- Stereotypisierung von Outgroups.

3. Druck zur Uniformität

- Selbstzensur,
- Druck auf Andersdenkende,
- Selbsternannte Mindguards,
- Illusion der Einmütigkeit.

⁵⁵ Vgl. Janis (1982) S. 255 f.

(1) *Selbstüberschätzung der Gruppe*: Die Einnahme einer einheitlichen Überzeugung geht häufig mit *Selbstüberschätzungen* der Gruppe einher. Die kollektiv akzeptierte Position der Gruppe wird mit Blick auf ihre Erfolgsaussichten und ihre moralische Legitimität überschätzt. Die Überschätzung der Erfolgsaussichten äußert sich in der Illusion der Unverwundbarkeit. Die Überschätzung der moralischen Legitimität äußert sich in der Überzeugung, hohe Standards zu vertreten.

(2) *Geschlossene Ansichten*: Groupthink äußert sich auch darin, dass die kollektiven Überzeugungen mit mehr oder weniger ausgeprägter *Engstirnigkeit* verteidigt werde. Warnungen oder missliebige Informationen werden nicht ernst genommen. Stattdessen begegnet man ihnen mit kollektiver Beschwichtigung oder kognitiver Untermauerung der Gruppenpositionen (kollektive Rationalisierung). Ein weiterer Ausdruck von Engstirnigkeit ist die Abwertung anderer Gruppen, deren Aktivitäten den Erfolg der eigenen Handlungen beeinträchtigen könnten (Abwertung von *Outgroups*).

(3) *Druck zur Uniformität*: Schließlich wird die kollektive Akzeptanz der Gruppenüberzeugung auch durch ein gewisses Maß an Druck zur Uniformität sicher gestellt. Dieser äußert sich zunächst darin, dass Gruppenmitglieder ihre Zweifel nicht in die Gruppendiskussion einbringen und sich eine Art Selbstzensur auferlegen. Weitergehend wird gegenüber denjenigen, die abweichende Einschätzungen zu vertreten versuchen, direkter Druck ausgeübt – bis hin zu Sanktionen, die eine Einmütigkeit der Gruppe wiederherstellen sollen. Häufig wird dieser Druck nicht durch die ganze Gruppe ausgeübt, sondern durch wenige selbst ernannte *Mindguards*, die Abweichler wieder auf Gruppenkurs bringen. Das Auftreten von *Mindguards* ist ein weiteres Symptom groupthink-infizierter Prozesse. Resultierend gewinnt die Gruppe die Überzeugung, sich nahezu vollständig einig zu sein. Die Lösung der vorliegenden Entscheidungs- oder Problemsituation erscheint dadurch sehr klar. Da diese Klarheit durch Zurückhaltung von Zweifeln, Wegrationalisieren von Bedenken und Druck auf Nonkonformisten erkaufte wurde, ist sie eine Illusion (Illusion der Einmütigkeit).

Entscheidungsdefekt-Symptome

Das Vorhandensein von Groupthink-Symptomen im Problemlösungsprozess beeinflusst die Qualität der Gruppenentscheidungen. Aus der Analyse seiner Fallbeispiele extrahiert Janis sieben Entscheidungsdefekte, die er als Konsequenzen von Groupthink ansieht.

1. *Unvollkommene Alternativensuche*: Die Gruppe legt sich vorschnell auf eine oder wenige Alternativen fest, anstatt alle infrage kommenden Alternativen zu eruieren oder zunächst eine Auswahl an Alternativen zu generieren.
2. *Unvollkommene Zielüberprüfung*: Die zu erreichenden Ziele werden von der Gruppe nicht genau beschrieben. Gleichzeitig werden die beschriebenen Ziele nicht hinterfragt. Kritische Fakten werden nicht validiert.

3. *Versäumnis, die präferierte Alternative auf Risiken zu prüfen*: Ein entsprechendes Versäumnis führt leicht dazu, dass die Risiken, mit denen eine voreilig gewählte Alternative behaftet ist, unterschätzt werden.
4. *Versäumnis der Reevaluation verworfener Alternativen*: Dieser Defekt drückt aus, dass es sich bei der voreiligen Festlegung der Gruppe auf eine Alternative nicht um eine Form hypothesengetriebenen Vorgehens handelt. Die Festlegung der Gruppe auf eine Alternative geht mit einer voreiligen Verwerfung anderer Alternativen einher und verhindert deren spätere Prüfung im Licht zusätzlicher Informationen.
5. *Unzureichende Informationssuche*: Abschottung der Gruppe, Homogenität, Engstirnigkeit und Selbstüberschätzung führen zu Mängeln in der Informationssuche. Die Gruppe wird verstärkt mit Informationen versorgt, die ihre eigene Position stärken.
6. *Selektive Informationsverarbeitung*: Sobald die Gruppe dennoch mit widersprechenden Informationen konfrontiert wird, reagiert sie mit Abwertung der Informationen (bzw. des Überbringers) und Beschwichtigung.
7. *Fehlende Erarbeitung von Kontingenzplänen*: Schließlich unterbleibt (infolge der Unverwundbarkeits-Illusion) auch die Vorbereitung auf Hindernisse, auf welche die Realisierung der gewählten Handlungsalternative stoßen könnte.

Implikationen des Groupthink-Modells

Janis versteht das Groupthink-Modell nicht als Argument gegen die Vorzüge der Problemlösung in Gruppen. Die Verlagerung wichtiger Entscheidungen und Problemlösungen in Gruppen bleibt ein probates Mittel, um die Kapazität für die Problemlösung zu erhöhen und um individuellen Urteilsverzerrungen entgegenzuwirken. Die Untersuchungen Janis' zeigen jedoch, warum der Ausgleich individueller Fehler durch Gruppen als *Potenzial* anzusehen ist und nicht als Automatismus: Das Auftreten von Groupthink führt zu einem Ausfall der korrigierenden Funktion der Gruppe. Aufgrund dessen wirkt der Gruppenprozess nicht fehlerbeseitigend, sondern fehlerverbreitend. Die Realisierung des von der Gruppenarbeit erwarteten Potenzials wird dadurch gefährdet. Auf Basis der beschriebenen probabilistischen Zusammenhänge zwischen Vorbedingungen, Symptomen, defektiven Entscheidungen und Misserfolg können aber auch Vorkehrungen zur Vermeidung von Groupthink in der Arbeit von Gruppen getroffen werden. Janis gibt in seinem Buch selbst eine Reihe normativer Hinweise, wie die Gefahr von Groupthink gebannt werden kann.⁵⁶

⁵⁶ Vgl. Janis (1972) S. 207 ff.

2.1.2 Erweiterung des Modells durch Hart und Modellkritik

Seit seiner ersten Präsentation vor 30 Jahren ist dem Groupthink-Modell sehr viel Aufmerksamkeit zuteil geworden. Ein Blick auf den *Social Sciences Citation Index* zeigt für jedes beliebige Jahr über 100 Zitate von Janis' Groupthink-Konzept.⁵⁷ Einen Anteil mögen hieran die Eingängigkeit des Modells, das breite Interesse an den untersuchten Fallbeispielen und die Prägung anschaulicher Termini haben. Insbesondere ist es aber das Verdienst Janis', mit seiner Untersuchung politischer Fiaskos den Blick auf die Entstehung vermeidbarer, defektiver Gruppenentscheidungen gelenkt und ein neues Forschungsfeld begründet zu haben.⁵⁸ Seine Studie hatte wesentlichen Einfluss auf die Untersuchung von Gruppenprozessen und auf die Entscheidungstheorie. Die weiterführende Groupthink-Forschung hat zu einer Reihe empirischer Untersuchungen des Modells und zu einigen Weiterentwicklungen geführt.⁵⁹ Sie hat aber auch zu umfangreicher konzeptioneller Kritik des Groupthink-Konzeptes angeregt. Diese zielt teilweise auf begriffliche Präzisierungen, entzündet sich aber vor allem an der grundsätzlich fehlenden theoretischen Stringenz des Modells.

Im Folgenden wird mit der *Erweiterung des Modells durch Hart* zunächst eine Weiterentwicklung des Groupthink-Modells beschrieben, die im Sinne der Zielsetzung der vorliegenden Arbeit eine wesentliche Ergänzung darstellt. Im Anschluss wird die *konzeptionelle Kritik* am Groupthink-Modell vorgetragen. Diese führt in ihrer Konsequenz letztlich zu einer Ablehnung des Groupthink-Modells als Erklärungsmodell. Trotz dieser Ablehnung bleibt das Groupthink-Modell als deskriptives Modell zur Beschreibung von Irrtümern in Gruppen für diese Arbeit von Wert und liefert nützliche Anregungen bezüglich der Merkmale defektiver Entscheidungsprozesse von Gruppen.

Die Weiterentwicklung des Groupthink-Modells durch Hart

Mit dem Groupthink-Modell verfolgte Janis das Ziel, spektakuläre Fiaskos zu erklären, die aus Selbstüberschätzung und besonders riskantem Verhalten resultierten. Mit Blick auf die Zielsetzung der Arbeit (die Erklärung Schlummernder Märkte, das Nicht-Nutzen von Marktchancen) stellt sich die Frage, ob das Groupthink-Modell auch geeignet ist, um Unterlassungen und Stillhalten zu beschreiben. Kön-

⁵⁷ Vgl. Esser (1998) S. 116. Der Index umfasst im Kern die Zitierungen von 1.700 wichtigen Zeitschriften in 50 Disziplinen. Nähere Informationen finden sich unter www.isinet.com/isi/products/citation/ssci.

⁵⁸ Vgl. Frey, D./ Greif (1983) S. 184.

⁵⁹ Eine umfassende Darstellung aller Untersuchungen und Anregungen zur Präzisierung des Groupthink-Modells würde an dieser Stelle zu weit führen. Eine umfassende Kritik des Modells sowie eine Aufstellung der relevanten Überprüfungen des Modells findet sich insbesondere bei Schulz-Hardt (1997) S. 28 ff. und Esser (1998) S. 116 ff.; weitere Zusammenfassungen bei Lüthgens (1997) S. 17 ff., Aldag/Fuller (1993) S. 533 ff., Kramer (1998) S. 236 ff. und Paulus (1998) S. 362 ff. sowie Hart (1991b) S. 247 ff.

nen Entscheider, die die Risiken einer gewagten Entscheidung übersehen nicht ebenso gut die Risiken übersehen, die dem Stillhalten und dem Nicht-Handeln innewohnen? Anstatt in einer unangemessen riskanten Handlung würde dies in einer unangemessen riskanten Zurückhaltung der Entscheider münden – wie sie in Schlummernden Märkten zu beobachten ist.

Eine in dieser Hinsicht erwähnenswerte Ergänzung des Modells erfolgt durch Hart.⁶⁰ Er kritisiert, dass Janis aus den Groupthink-Symptomen (Selbstüberschätzung, Engstirnigkeit und Uniformitätsdruck) einseitig eine Unterschätzung der Risiken des gewählten Handlungskurses ableitet. Ebenso plausibel könne aus den Symptomen eine Überschätzung der positiven Konsequenzen, also der Erfolgswirksamkeit der gewählten Alternative abgeleitet werden. Die Ergänzung ist bedeutsam: Das Originalmodell mit seinem Fokus auf der Unterschätzung negativer Konsequenzen stellt insbesondere auf die Erklärung unangemessen *riskanten* Verhaltens ab, das in Konsequenz zu spektakulären *Fiaskos* führt (alle von Janis untersuchten Fälle behandeln derartige Phänomene). Eine alternative Fokussierung auf die Überschätzung der positiven Konsequenzen einer Entscheidung öffnet das Groupthink-Modell für unangemessen risikoloses Verhalten. Groupthink kann somit nicht nur Draufgängertum erklären, sondern auch „Schlafmützigkeit“ und Unfähigkeit zum Wandel. Diese Interpretation des Groupthink-Modells ermöglicht somit die Abbildung defensiver Vermeidungsstrategien. Mit Blick auf die Erklärung Schlummernder Märkte stellt sie daher eine interessante Ergänzung des Groupthink-Gedankengutes dar. Dennoch wird das durch Hart modifizierte Groupthink-Modell nicht als Basis für die weitere Analyse Schlummernder Märkte genutzt, da die konzeptionelle Kritik am Groupthink-Modell auch dessen Revision durch Hart betrifft.

Konzeptionelle Kritik des Groupthink-Modells

Die *konzeptionelle Kritik* am Groupthink-Modell lässt sich anhand der Komponenten des Modells strukturieren:

Hinsichtlich der *Vorbedingungen* wird kritisiert, dass sie den *vermittelnden Mechanismus* (das Streben nach Einmütigkeit) und die Groupthink-Symptome nicht in der Weise begründen, wie von Janis dargestellt. Mit Blick auf den provokativen situationalen Kontext als Groupthink-Vorbedingung scheint es unplausibel, dass geringer Selbstwert, Niederlagen in der Vergangenheit und moralische Dilemmata zu Selbstüberschätzung führen sollen. Die Zweifelhaftheit dieses Schlusses wird besonders augenscheinlich, wenn man ihn umdreht: hoher Selbstwert, Erfolge in der Vergangenheit und moralische Konsonanz müssten dann zu Selbstunterschätzung führen.⁶¹

⁶⁰ Vgl. Hart (1991a) S. 67 ff. Den Zusammenhang zwischen Groupthink und Risikoaversion beleuchten auch Schulz-Hardt / Lüthgens (1996) S. 812 ff.

⁶¹ Vgl. Schulz-Hardt (1997) S. 32 f.

Und auch die Ableitung des vermittelnden Mechanismus aus den strukturellen Fehlern der Organisation erscheint nicht zwingend.⁶² Janis gelingt es nicht, überzeugend zu begründen, warum beispielsweise aus direkter Führung Einmüchtigkeitsstreben folgen soll und nicht Reaktanz. Ebenso ist nicht klar, ob Abschottung der Gruppe nach außen tatsächlich zu Einmüchtigkeitsstreben führt oder ob es sich dabei nicht um eine Folge von Groupthink handelt – ein Einwand, der auch für die Vorbedingung „Kohäsion“ vorgebracht worden ist.⁶³

Die Kritik, dass die Komponenten des Groupthink-Modells sich aus den von Janis postulierten Ursachen nicht ableiten lassen, trifft auch mit Blick auf den *vermittelnden Mechanismus* und seine Bedeutung für die *Groupthink-Symptome* zu. Das Streben nach Einmütigkeit erklärt lediglich vier der acht von Janis vorgestellten Groupthink-Symptome, nämlich diejenigen, die unter Typ 3 (Druck zur Uniformität) zusammengefasst sind.⁶⁴ Weder Selbstüberschätzung der Gruppe (Fehler Typ 1) noch eklatante Engstirnigkeit (Fehler Typ 2) folgen unmittelbar aus einem Streben nach Einmütigkeit. Longley / Pruitt fordern deshalb eine Bereinigung der Symptome von Groupthink.

Und auch die Ableitung der *Entscheidungsdefekt-Symptome* aus den *Groupthink-Symptomen* hat Kritik hervorgerufen. Aldag / Fuller kritisieren hier, dass sich die Definition der Entscheidungsdefekt-Symptome konzeptionell nicht an Modellen des Entscheidungsprozesses orientiert, und monieren eine fehlende Vollständigkeit der Symptome.⁶⁵

Der Zusammenhang zwischen *Entscheidungsdefekt-Symptomen* und fehlerhaften *Entscheidungen* wird dagegen weitreichend akzeptiert, obgleich es auch hier vereinzelt kritische Anmerkungen gibt.⁶⁶

Fazit

Janis' Formulierung eines relativ präzisen Modells hat umfangreiche Diskussionen und weiterführende Untersuchungen stimuliert, die letztlich aufgrund der konzeptionellen Kritik zu einer weitreichenden Ablehnung des Originalmodells führen.⁶⁷ Dabei sind es weniger die einzelnen Elemente des Groupthink-Modells, die

⁶² Dabei ist es unerheblich, ob die strukturellen Mängel der Organisation als einfache Vorbedingung oder als Moderatorvariable, wie später von Janis vorgeschlagen, interpretiert werden. Vgl. Fußnote 54 auf S. 135.

⁶³ Vgl. Schulz-Hardt (1997) S. 30.

⁶⁴ Vgl. Longley / Pruitt (1980) S. 507 ff.

⁶⁵ Vgl. Aldag / Fuller (1993) S. 541 f.

⁶⁶ Etwa bei Schulz-Hardt (1997) S. 36 f. oder bei Lüthgens (1997) S. 23. Die entsprechenden Hinweise, z. B. dass es bei Vorliegen von Entscheidungsdefekt-Symptomen trotzdem zufällig zu einer erfolgreichen Entscheidung kommen kann, scheinen jedoch in erster Linie der formalen Komplettierung der Modellkritik zu dienen.

⁶⁷ Hart zieht vor diesem Hintergrund Parallelen zwischen dem Schicksal des Groupthink-Modells und der Maslow'schen Bedürfnispyramide. Vgl. Hart (1991b) S. 533.

Gegenstand der Kritik sind. Insgesamt werden viele der im Modell dargestellten Randbedingungen, Symptome und Defekte in Zusammenhang mit fehleranfälligen Entscheidungen gebracht. Die von ihm formulierte Kausalkette kann jedoch insbesondere mit Blick auf die logische Verknüpfung von Randbedingungen, vermittelndem Mechanismus und Groupthink-Symptomen nicht aufrecht erhalten werden. Insofern beschreibt Groupthink zwar den Prozess recht gut, in dem Fehlentscheidungen passieren, erklärt jedoch noch nicht die dabei wirkenden Mechanismen.

Vor diesem Hintergrund kann die Erklärung Schlummernder Marktzustände nicht durch Anwendung des Groupthink-Modells erfolgen. Versteht man Groupthink jedoch als deskriptives Modell, so ergeben sich wertvolle Anregungen bezüglich der Merkmale defektiver Entscheidungsprozesse, die auf die kollektive Akzeptanz falscher Marktmodelle angewandt werden können.

Im Folgenden soll deshalb ein weiterer Ansatz zur Erklärung defektiver Gruppenentscheidungen vorgestellt werden, der auf Groupthink aufbauend die Schwächen des Modells vermeidet und der deshalb zur Erklärung der Verbreitung falscher Marktmodelle besser geeignet erscheint.

2.2 Das Entscheidungsautismus-Modell von Schulz-Hardt (1997)

2.2.1 Dissonanztheoretische Grundlagen des Modells

Auf Basis des Groupthink-Modells entwickelt Schulz-Hardt ein Modell, das die von Janis aufgefundene und belegte Groupthink-Symptomatik *dissonanztheoretisch* begründet und die Schwächen des ursprünglichen Modells im Wesentlichen vermeidet. Der Rückgriff auf dissonanztheoretische Aussagen erscheint dabei für die Erklärung Schlummernder Märkte in besonderer Weise geeignet. Dies ergibt sich aus der Besonderheit revolutionärer Ausgangslagen, in denen bestehende, zentrale Marktmodelle durch neue Modelle herausgefordert werden. Eine derartige Situation ist zwangsläufig durch Dissonanz gekennzeichnet. Die Entstehung eines Schlummernden Marktes kann deshalb als Situation aufgefasst werden, in der die Marktteilnehmer diese Dissonanz kollektiv dysfunktional verringern und unangemessen lange auf alten Marktmodellen beharren.⁶⁸ Und genau diesen Prozess erklärt das Entscheidungsautismus-Modell.

Neben der dissonanztheoretischen Fundierung bildet eine *Neudefinition des vermittelnden Mechanismus* den Kern von Schulz-Hardts Revision des Groupthink-

⁶⁸ Zur Darstellung dieses Zusammenhangs würde sich grundsätzlich auch die Hypothesentheorie der sozialen Wahrnehmung eignen. Diese stellt darauf ab, dass die Wahrnehmung der Realität in entscheidendem Maß davon abhängt, auf welche kognitive Prädisposition des Entscheiders die Information trifft. Diese Theorie ist eng mit der Dissonanztheorie verflochten. Ihre Anwendung auf Schlummernde Märkte würde daher zu vergleichbaren Aussagen führen. Für einen Überblick über die Hypothesentheorie der sozialen Wahrnehmung vgl. Lilli / Frey (1993) S. 49 ff.

Modells: Seiner Auffassung zufolge ist nicht primär ein Streben nach Einmütigkeit für das Auftreten defektiver Entscheidungsprozesse verantwortlich (wie bei Janis), sondern eine *Homogenität der anfänglichen Präferenzen* der Gruppenmitglieder, die durch den Einfluss der Gruppe zusätzlich Verstärkung erfährt. In den Groupthink- und Entscheidungsdefekt-Symptomen sieht Schulz-Hardt gruppenbezogene Dissonanzreduktions- oder -vermeidungsstrategien, die aus der wahrgenommenen Differenz zwischen präferierten Verhaltensweisen einerseits und angezeigtem Verhalten andererseits resultieren. Der Einfluss der Gruppe wirkt damit fehlerverbreitend statt fehlerausgleichend, da sich die Gruppenmitglieder mit Blick auf die von ihnen gemeinschaftlich präferierte Handlungsoption gegenseitig bestärken.

Kognitive Konsonanz und kognitive Dissonanz

Die auf Festinger⁶⁹ zurückgehende Dissonanztheorie basiert auf der Annahme, dass Personen ein Gleichgewicht in ihrem kognitiven System anstreben. Elemente des kognitiven Systems sind einzelne Kognitionen, unter denen alle Kenntnisse, Meinungen, Werthaltungen oder Gedanken einer Person über sich selbst sowie über ihre Umwelt zu verstehen sind. Festinger zufolge streben Personen also nach widerspruchsfreien bzw. konsistenten Beziehungen zwischen den einzelnen Kognitionen ihres kognitiven Systems. Diesem Streben wird Motivcharakter zugesprochen, d. h. Individuen trachten danach, etwaige Dissonanzen zwischen einzelnen Kognitionen zu reduzieren. Dies kann grundsätzlich auf drei verschiedene Arten erfolgen:⁷⁰

- durch Addition neuer konsonanter Kognitionen;
- durch Subtraktion bestehender dissonanter Kognitionen, indem diese verleugnet, ignoriert, in ihrer Bedeutung heruntergespielt oder vergessen werden;
- durch Substitution von Kognitionen, die als gleichzeitige Subtraktion dissonanter Kognitionen und Addition konsonanter Kognitionen zu verstehen ist.

Eine wichtige Revision erfuhr das Modell durch Irle.⁷¹ Dieser konkretisierte die bis dahin unpräzise Definition konsonanter und dissonanter Beziehungen von Kognitionen. Irle zufolge sind Kognitionen nicht per se konsonant oder dissonant. Zunächst muss eine Beziehung zwischen verschiedenen Kognitionen über eine Hypothese etabliert werden. Erst auf dieser Basis kann festgestellt werden, ob Kognitionen konsonant oder dissonant zueinander sind. Die Kognitionen „*Wal-Mart tritt primär als Discounter in Kleinstädten auf*“ und „*Wal-Mart entwickelt sich hervorragend*“ werden beispielsweise erst durch die verknüpfende Hypothese „*In Städten mit weniger als 50 Tsd. Einwohnern trägt sich ein Discounter nicht*“ dissonant. Bestünde diese Hypothese nicht, wären die beiden Kognitionen

⁶⁹ Vgl. Festinger (1957).

⁷⁰ Vgl. Frey, D. / Gaska (1993) S. 277.

⁷¹ Vgl. Irle (1975) S. 310 ff.

füreinander irrelevant, und es entstünde auch keine kognitive Dissonanz. Kognitive Dissonanzen entstehen also, wenn Kognitionen auftreten, die mit verknüpfenden Hypothesen und den ihnen zugrunde liegenden Ausgangskognitionen im Widerspruch stehen.

Defensivmechanismen zur Reduktion von Dissonanz in Entscheidungssituationen

Die Motivation zur Reduktion von Dissonanz besitzt auch in Entscheidungsprozessen eine große Bedeutung. In der Regel haben die Alternativen, zwischen denen ein Entscheider zu wählen hat, nicht nur Vorteile, sondern auch Nachteile. Häufig müssen zudem Annahmen über die Wirkungen von Handlungsverläufen getroffen werden, deren Eintreffen mit Risiken behaftet ist. Die Wahl einer Alternative führt somit fast immer zu Dissonanz. Die daraus erwachsende Motivation zur Reduktion der Dissonanz führt zu Bestrebungen, konsonante, d. h. entscheidungsbestätigende Kognitionen zu addieren oder dissonante, entscheidungskonträre Kognitionen zu subtrahieren. Infolge dieser Tendenz zur Selbstbestätigung⁷² kann es zu Realitätsverzerrungen im Dienst der Dissonanzreduktion kommen. Das Auftreten starker Defensivmechanismen ist in diesem Zusammenhang experimentell gut abgesichert. Hierunter fallen verschiedene Effekte, insbesondere:⁷³

- *Spreading-apart*: Die wahrgenommene Attraktivität der bevorzugten Alternative steigt. Gleichzeitig sinkt die wahrgenommene Attraktivität der verworfenen Alternative. Durch diesen Mechanismus wird die Dissonanz reduziert, die aus der Präferenz einer Alternative und ihren gleichzeitig wahrgenommenen Nachteilen oder Risiken erwächst. Der *Spreading-apart*-Effekt wirkt deshalb auch auf das wahrgenommene Risiko. Auch dieses sinkt (steigt) mit der Bevorzugung (Ablehnung) einer Alternative.
- *Effort Justification*: Dieser Effekt ist eng mit dem Voranstehenden verbunden. *Effort Justification* beschreibt das Ansteigen der Attraktivität einer Alternative in Abhängigkeit vom Aufwand, den man für sie betreiben muss oder schon betrieben hat. In beiden Fällen werden die Einwände gegen die präferierte Alternative (z. B. dass das Erreichen aufwendig sein wird oder dass die bisherigen massiven Anstrengungen nicht den gewünschten Effekt gezeigt haben) durch eine Aufwertung der Attraktivität kompensiert. Der Mechanismus wird insbesondere für die unangemessene Fortsetzung verlustreicher Handlungen verantwortlich gemacht.

⁷² Zur Begründung von Selbstbestätigungstendenzen können auch andere Theorien als die Dissonanztheorie herangezogen werden. Infrage kämen die Hypothesentheorie der sozialen Wahrnehmung und der *Motivated Reasoning* Ansatz. Vgl. Lilli/Frey (1993) und Kunda (1990). Im Vergleich dieser Ansätze wird die Dissonanztheorie als umfassendster Ansatz angesehen, vgl. Schulz-Hardt (1997) S. 71.

⁷³ Vgl. Schulz-Hardt (1997) z. B. S. 75.

- *Selektive Informationssuche*: Konsonante Informationen werden gegenüber dissonanten Informationen bevorzugt wahrgenommen. Sachverhalte werden dadurch nicht ausgewogen erfasst sondern verzerrt. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von *Selective Exposure*. Der Effekt verstärkt sich mit zunehmender Dissonanz. Er nimmt erst dann ab, wenn sich die Dissonanz trotz der selektiven Informationssuche weiter verstärkt und eine extreme Ausprägung annimmt. Dissonante Informationen werden dann wieder stärker wahrgenommen, um einen Positionswechsel zu stützen.
- *Selbstdienliche Informationsbewertung*: Konsonante Informationen werden im Vergleich zu dissonanten Informationen stärker gewichtet. Die dissonanten Informationen, die trotz selektiver Informationssuche nicht abgewehrt werden können, werden diskreditiert. Man ist ihnen gegenüber skeptischer als gegenüber konsonanten und erwünschten Informationen. Diese werden für interessanter, aussagefähiger oder glaubwürdiger gehalten als unerwünschte Informationen.
- *Selektive Kommunikation*: Durch Suche nach sozialer Unterstützung sollen zusätzliche konsonante Kognitionen erzeugt werden. Drei Strategien treten hierbei auf. Erstens, es werden bevorzugt Kommunikationspartner aufgesucht, welche die gleiche Meinung vertreten wie man selbst. Zweitens, es wird versucht, Personen, die dissonante Standpunkte vertreten, zu überzeugen. Drittens, dissonanz erzeugende Aussagen von Personen, die sich nicht überzeugen lassen, werden verzerrend in konsonanz erzeugende Aussagen umgedeutet, oder die betreffenden Personen werden gemieden oder abgewertet.

In der klassischen Dissonanztheorie wurde ihre Relevanz und der Geltungsbereich ihrer Aussagen zu Realitätsverzerrungen zunächst auf den Zeitraum nach einer Entscheidung beschränkt. Festinger glaubte, dass die Entscheidungsvorbereitung streng sachlich vonstatten ginge, während verzerrende Mechanismen zur Dissonanzreduktion erst im Nachhinein einsetzen.⁷⁴ Demgegenüber argumentiert Irlé mit Verweis auf Brehm / Cohen, dass Entscheidungen stets als Kette von Prozessen der Informationsverarbeitung anzusehen sind, die eine Folge von Entscheidungen, nämlich von *Erkenntnisentscheidungen* hervorrufen. Die Beschränkung des Geltungsbereiches der Dissonanztheorie auf die Nach-Entscheidungsphase sei daher willkürlich und unnötig.⁷⁵ Selbstbestätigungsmechanismen, die zu Realitätsverzerrungen führen, könnten deshalb durchaus bereits im Entscheidungsprozess auftreten, insbesondere, um anfänglich bestehende Präferenzen zu bestätigen und im Entscheidungsprozess durchzusetzen. Jüngere Untersuchungen haben diese Argumentation experimentell gestützt.⁷⁶ Vor diesem Hintergrund ist es denkbar, dass Defensivmechanismen zur Dissonanzreduktion eine Ursache kollektiver Akzeptanz fehlerhafter Marktmodelle darstellen könnten.

⁷⁴ *Postdecisional dissonance*, vgl. Frey, D. / Gaska (1993) S. 284 ff.

⁷⁵ Vgl. Irlé (1975) S. 319 f. sowie Brehm / Cohen (1962) S. 236 ff.

⁷⁶ Vgl. Russo / Medvec / Meloy (1996) S. 102 ff.

Weiterführend stellt sich deshalb die Frage, von welchen Faktoren das Auftreten von Defensivmechanismen im Entscheidungsprozess abhängig ist. Zwei Einflussfaktoren gelten dabei als wesentlich: Der Einsatz von Defensivmechanismen wird umso wahrscheinlicher, je stärker einerseits die *Dissonanz* empfunden wird und je stärker gleichzeitig die *Änderungsresistenz* der präferierten Alternative eine Revision der Präferenz verhindert.

Dissonanzstärke und Änderungsresistenz

Die *Stärke* einer Dissonanz wird Irle⁷⁷ zufolge durch die subjektive Sicherheit bestimmt, mit der die dissonanzbegründende, verknüpfende Hypothese für richtig gehalten wird. Einflussfaktoren auf die Stärke einer Dissonanz sind damit:⁷⁸

- *Bestätigungen der verknüpfenden Hypothese*: Je öfter die Hypothese in der Vergangenheit bestätigt wurde, umso größer ist die Sicherheit bezüglich ihrer Richtigkeit.
- *Soziale Unterstützung der verknüpfenden Hypothese*: Die soziale Unterstützung wird als Quasi-Realitätstest empfunden. Je stärker sie ist, umso größer ist die Sicherheit für die Richtigkeit der Hypothese.
- *Das Anspruchsniveau des Individuums*: Das Anspruchsniveau beschreibt die subjektive Sicherheit einer Person, dass die eigenen Hypothesen grundsätzlich bestätigt werden dürften. Es handelt sich hierbei also um eine globale Sicherheit bezüglich der Richtigkeit eigener Hypothesen. Je höher diese ist, umso höher ist auch jeweils die Sicherheit bezüglich einzelner Hypothesen.
- *Die Eindeutigkeit der Hypothesenformulierung*: Je eindeutiger die Hypothese formuliert ist, umso stärker können widersprüchliche Kognitionen hervortreten. Im Extremfall uneindeutiger Hypothesenformulierung wird die Hypothese gegen Falsifikation immunisiert. Dissonanz kann dann gar nicht mehr entstehen.

Je stärker die hierdurch entstandene Sicherheit bezüglich der Hypothese ausgeprägt ist, umso stärker wird also die kognitive Dissonanz empfunden und umso intensiver werden Bestrebungen entstehen, sie zu reduzieren. Die Stärke der kognitiven Dissonanz sagt also etwas über die Tendenz zur Reduktion der Dissonanz aus, sie enthält aber noch keine Angaben über die Richtung, in welche die Dissonanzreduktion erfolgt.

Mit Blick auf die Richtung der Dissonanzreduktion gilt, dass stets die Kognition geändert wird, deren psychologischer Änderungswiderstand am geringsten ist. Dieser wächst, je mehr andere Kognitionen konsonant mit der betreffenden Kognition

⁷⁷ Eine abweichende Position hatte zuvor Festinger vertreten, der die Stärke einer Dissonanz anhand der Anzahl der konsonanten und dissonanten Beziehungen einer Kognition operationalisierte. Die von Irle vorgeschlagene Operationalisierung steht im Einklang mit dem von ihm vorgebrachten Postulat einer verknüpfenden Hypothese zwischen konsonanten bzw. dissonanten Kognitionen.

⁷⁸ Vgl. Irle (1975) S. 314.

verbunden sind. Je stärker eine Kognition konsonant in andere Kognitionen eingebettet ist, umso stärker würden neue Dissonanzen entstehen, wenn sie verändert würde. Die Änderungsresistenz einer Kognition ergibt sich also aus den bei Veränderung neu entstehenden Dissonanzen.

Die *Änderungsresistenz einer präferierten Alternative* im Entscheidungsprozess steigt deshalb mit der Anzahl konsonanter Beziehungen zu anderen Kognitionen und sinkt mit der Anzahl dissonanter Beziehungen zu anderen Kognitionen. Diese anderen Kognitionen können die Änderungsresistenz der präferierten Alternative auf verschiedene Weise verstärken oder verringern.⁷⁹

- *kognitiv*: in Form von Faktenwissen;
- *sozial*: als Wissen um die Meinung anderer Personen;
- *emotional-motivational*: als Wissen um eigene Wünsche, Motive oder Bedürfnisse.

Je größer die Änderungsresistenz der kognitiv, sozial oder emotional-motivational unterstützten Präferenz ist, umso geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Präferenz verworfen wird. Ist gleichzeitig die Dissonanz trotz dieser Unterstützung sehr stark, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Defensivmechanismen.⁸⁰

Fazit

Die dargestellten Mechanismen der Dissonanzreduktion und ihre Einflussfaktoren lassen sich zu einem vorläufigen Modell des Auftretens von Defensivmechanismen in Entscheidungsprozessen zusammenführen (vgl. Abbildung C-4).

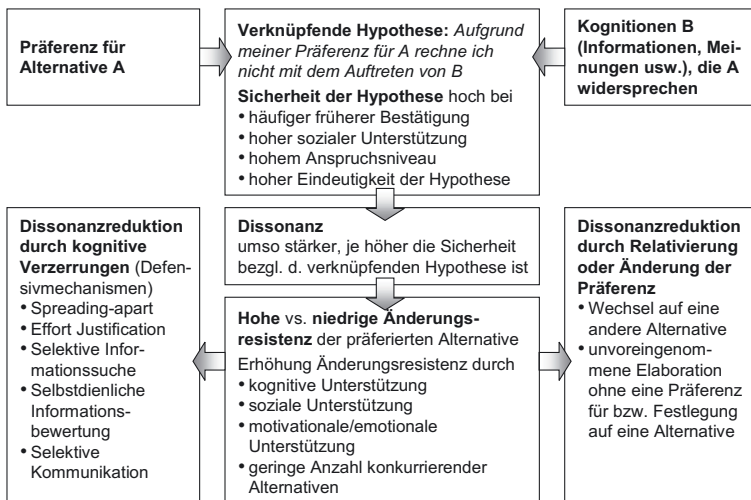
Emergente oder anfänglich vorhandene Präferenzen bestehen bereits vor der Verabschiedung einer Entscheidung.⁸¹ Neu hinzukommende Kognitionen hinterfragen die Richtigkeit dieser Präferenzen. Die Intensität der dadurch hervorgerufenen Dissonanz ist abhängig von der Erwartung des Auftretens konsonanter oder dissonanter Kognitionen. Ist bei starker Dissonanz zusätzlich auch die Änderungsresistenz der Präferenz hoch, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die konträren Informationen a) nicht zu einem Präferenzwechsel führen und b) eventuell gar nicht

⁷⁹ Vgl. Schulz-Hardt (1997) S. 73.

⁸⁰ An dieser Stelle ist kritisch anzumerken, dass die maßgeblich auf Irlé zurückgehenden dargestellten Operationalisierungen von Dissonanzstärke und Änderungsresistenz nicht unabhängig voneinander sind, wie Irlé selbst an anderer Stelle einräumt (vgl. Irlé (1991) S. 84 ff.). In beiden Fällen steht die Sicherheit bezüglich der Richtigkeit der dissonanten Kognition im Mittelpunkt, die auf unterschiedliche Weise operationalisiert wird. Da andere Operationalisierungen von Dissonanzstärke und Änderungsresistenz aber schwerwiegendere Mängel aufweisen, wird den dargestellten Operationalisierungen trotz dieser Kritik gefolgt.

⁸¹ Ein gewisser Grad an Festlegung auf diese Präferenz ist dabei erforderlich, damit konträre Informationen Dissonanz erzeugen können. Einer Entscheidung für die präferierte Alternative bedarf es zur Entstehung von Dissonanz noch nicht. Vgl. Frey, D./Gaska (1993) S. 280 f.

unvoreingenommen wahrgenommen und geprüft werden. Beispielsweise kann die Änderungsresistenz einer präferierten Alternative aufgrund kognitiver, sozialer und emotionaler Unterstützung hoch sein. Eine konträre Kognition ohne soziale und emotionale Unterstützung bedarf in einem solchen Fall extrem starker kognitiver Unterstützung, um einen Änderungswechsel herbeizuführen. Bei starker Änderungsresistenz wird ein Positionswechsel also zunehmend unwahrscheinlich. Ist gleichzeitig die Dissonanzstärke hoch, steigt die Tendenz zu Defensivmechanismen, um die Dissonanz abzubauen.



Quelle: nach Schulz-Hardt (1997) S. 75; kursiv gedruckte Formulierung inhaltlich geändert

Abb. C-4: Dissonanzreduktion im Entscheidungsprozess

Mit Blick auf die Untersuchung möglicher Ursachen der Entstehung schlummernder Märkte ist als Fazit festzuhalten, dass kollektive Akzeptanz inadäquater Marktmodelle möglicherweise auf kollektive Defensivmechanismen zur Dissonanzreduktion zurückzuführen sein könnte. Vor diesem Hintergrund verdient eine Betrachtung der Änderungsresistenzen konkurrierender Marktmodelle besondere Beachtung. Diese kann nach den Kriterien kognitiver, emotionaler und sozialer Unterstützung der konkurrierenden Modelle durchgeführt werden.

In der Abbildung wurde gegenüber der Darstellung von Schulz-Hardt eine *Änderung* vorgenommen, die kurz zu begründen ist: Schulz-Hardt formuliert die verknüpfende Hypothese zwischen Präferenz A und Kognition B als „mehr oder weniger ausgeprägte Überzeugung des Entscheiders, dass auf seine Präferenz einer Alternative bestätigende Informationen im weiteren Entscheidungsprozess folgen werden.“⁸² Das Vorhandensein einer solchen Hypothese erscheint plausibel, da als

Voraussetzung für die Bildung einer Präferenz der Glaube an ihre Richtigkeit und somit an weitere Unterstützung beim Auftauchen neuer Informationen unterstellt werden darf. Es ist außerdem plausibel, dass die wahrgenommene Dissonanz umso stärker wird, je sicherer an die Richtigkeit der eigenen Präferenz geglaubt wird.

Dennoch ist die Formulierung dieser Hypothese zu *kritisieren*. Folgt man der Formulierung, so hinge die Sicherheit bezüglich der verknüpfenden Hypothese und damit die Dissonanzstärke überhaupt nicht von der Situation, sondern einzig von Merkmalen des Entscheiders ab. Für die Intensität der wahrgenommenen Dissonanz dürften aber auch situative Faktoren relevant sein: Ein Entscheider rechnet abhängig davon, wie gut oder schlecht seine Präferenz bereits begründet ist, mehr oder weniger mit dem Auftreten konträrer Informationen. Die Dissonanzstärke steigt also entweder, wenn aufgrund der „Holzköpfigkeit“⁸³ eines Entscheiders (eventuell schon bei wenigen unterstützenden Kognitionen für seine Präferenz) präferenzkonträre Kognitionen nicht erwartet werden oder wenn aufgrund starker und vielfältiger Anhaltspunkte aus der Situation konträre Informationen nicht mehr erwartet werden. Diesem Umstand trägt die in Abbildung C-4 vorgeschlagene Neuformulierung der verknüpfenden Hypothese Rechnung, indem sie situative und personenbezogene Einflüsse auf die Dissonanzstärke zulässt.⁸⁴

2.2.2 Die Dissonanztheorie als Basis eines Erklärungsansatzes defektiver Gruppenentscheidungen

Auf Basis der dargestellten und experimentell gut abgesicherten Erkenntnisse der Dissonanztheorie entwickelt Schulz-Hardt sein Modell des *Entscheidungs-autismus*. Dieses zeichnet sich durch drei Unterschiede gegenüber dem Groupthink-Modell aus:

1. Eine Überarbeitung der Groupthink-Randbedingungen, die einerseits zur Bereinigung von Randbedingungen und an anderer Stelle zu ihrer Ergänzung führt.

⁸² Schulz-Hardt (1997) S. 72.

⁸³ Diesen Begriff (*Wooden-headedness*) wählt die Historikerin Tuchman zur Beschreibung der Ursachen von Fehlentscheidungen von Gruppen in der Geschichte. Sie begrenzt damit die Einflussfaktoren auf Fehlentscheidungen unangemessen auf personenbezogene Faktoren. Die im Begriff enthaltene Überheblichkeit mit Blick auf die eigene Präferenz beschreibt aber den von Schulz-Hardt postulierten bestimmenden Faktor der Dissonanzstärke recht plastisch. Vgl. Tuchman (1984) S. 7.

⁸⁴ Die hier vertretene Auffassung der verknüpfenden Hypothese vermeidet darüber hinaus auch eine bei Schulz-Hardt auftretende Redundanz. Die Sicherheit in die verknüpfende Hypothese wird bei Schulz-Hardt (ebenso wie hier) durch die von Irle beschriebenen Einflussfaktoren bestimmt, also u. a. auch durch das Anspruchsniveau des Entscheiders. Dieses beschreibt Schulz-Hardt selbst als „Anspruchsniveau einer Person, Hypothesen zu besitzen, die durch empirische Ereignisse bestätigt werden.“ (Schulz-Hardt (1997) S. 65) Wenn die Hypothese, deren empfundene Richtigkeit durch das Anspruchsniveau und andere Faktoren bestimmt wird, nun wie bei Schulz-Hardt lautet: „Wenn ich eine Alternative präferiere, werden sich Informationen einstellen, die diese Alternative stützen“, dann ist einer der Einflussfaktoren auf die empfundene Richtigkeit der Hypothese identisch mit der Hypothese selbst.

2. Eine Neudefinition des vermittelnden Mechanismus.
3. Eine Ergänzung der Groupthink- und Entscheidungsdefekt-Symptome. Die beiden Komponenten des Groupthink-Modells werden dabei zu einer die Symptomatik beschreibenden Komponente zusammengefasst und schlüssiger strukturiert.

Bevor dargelegt werden kann, warum durch diese Änderungen ein stringenteres Modell zur Erklärung von Groupthink-Symptomen entsteht, ist zunächst auf die Übertragung *dissonanztheoretischer Erkenntnisse* auf *Gruppenprozesse* einzugehen. Diese Übertragung erfordert eine Begründung, da es sich bei der Dissonanztheorie um eine Individualtheorie handelt, die nicht ohne weiteres zur Erklärung von Gruppenprozessen herangezogen werden kann.

Wie dargelegt, tritt bei Individuen im Zuge eines Entscheidungsprozesses üblicherweise Dissonanz auf – entweder aufgrund fehlender Vorhersehbarkeit eigener Handlungen oder aufgrund der bekannten Nachteile der gewählten Alternative. Bei der Betrachtung von Gruppenentscheidungen kann unterstellt werden, dass jedes Gruppenmitglied Dissonanz verspürt. Es gibt also innerhalb der entscheidenden Gruppe Motive, Dissonanz zu reduzieren. Schulz-Hardt stellt vor diesem Hintergrund darauf ab, Bedingungen zu identifizieren (modifizierte Groupthink Vorbedingungen), bei deren Vorliegen aus individuellen Prozessen der Dissonanzreduktion kollektive Prozesse werden.⁸⁵ Es werden also Vorbedingungen gesucht, welche

- zu einer *Gleichrichtung* der Dissonanzreduktion der Gruppenmitglieder führen und
- die Tendenzen der einzelnen Gruppenmitglieder zu *defensiven Mechanismen* der Dissonanzreduktion verstärken.

Die Groupthink-Symptome werden also allein aus gleich gerichteten, sich verstärkenden individualpsychologischen Prozessen abgeleitet. Gruppendynamische Zusammenhänge (etwa der Aufbau von Konformitätsdruck) werden dabei berücksichtigt – jedoch nur, wenn sie sich aus dem Streben nach Dissonanzreduktion ableiten lassen.⁸⁶ Die Darstellung des Modells wird zeigen, dass andere Gruppenprozesse, die nicht dissonanztheoretisch begründet sind und die möglicherweise zusätzlich zu den dargestellten Mechanismen auftreten können, für eine Begründung der Groupthink-Symptomatik nicht erforderlich sind. Diese kann allein auf Basis dissonanztheoretischer Aussagen erfolgen. Dass dissonanztheoretische Defensivmechanismen in jüngeren Untersuchungen auch in Gruppen experimentell bestätigt werden konnten, unterstützt diese Vorgehensweise.⁸⁷ Der vermittelnde Mechanismus im Entscheidungsautismus-Modell

⁸⁵ Vgl. Schulz-Hardt (1997) S. 77 f.

⁸⁶ Vgl. Schulz-Hardt (1997) S. 92.

⁸⁷ Vgl. Frey, D. / Schulz-Hardt / Stahlberg (1996) S. 211 ff.

2.2.3 Der vermittelnde Mechanismus im Entscheidungsautismus-Modell

Der von Janis vorgestellte vermittelnde Mechanismus – das Streben nach Einmütigkeit – vermochte die Groupthink-Symptome nicht vollständig zu erklären und ließ sich zudem nicht aus allen definierten Groupthink-Vorbedingungen ableiten.⁸⁸ Der von Schulz-Hardt propagierte vermittelnde Mechanismus erschließt sich aus den Faktoren, die auf Ebene des Individuums zu defensiven Mechanismen der Dissonanzreduktion führen. Diese Faktoren wurden im vorangegangenen Kapitel dargestellt: Es handelt sich um die Intensität einer Dissonanz sowie die Änderungsresistenz der präferierten Alternative. Je stärker beide Faktoren ausgeprägt sind, umso wahrscheinlicher wird das Auftreten von Defensivmechanismen – individuell wie kollektiv. Schulz-Hardt zufolge war die Dissonanzstärke eine Funktion der Erwartungshaltung des Entscheiders hinsichtlich des alleinigen Auftauchens präferenzbestätigender Informationen. Die Änderungsresistenz der präferierten Alternative war dagegen eine Funktion ihrer kognitiven, emotionalen und motivationalen Unterstützung. Defensive Mechanismen entspringen demzufolge aus dem Vorhandensein einer anfänglichen Präferenz (bzw. einer Initialpräferenz), die mit einer starken Änderungsresistenz ausgestattet ist, sowie aus einer starken Erwartung des alleinigen Auftretens präferenzkonformer Informationen.

Die Übertragung dieser Faktoren auf Gruppen erfordert vorab eine Ergänzung mit Blick auf die vorliegenden Initialpräferenzen. Innerhalb einer Gruppe müssen diese homogen sein, um in der Gruppe gleich gerichtete Dissonanzreduktionen zu bewirken. Die aus dieser Ergänzung entstehenden Treiber defensiver Mechanismen in Gruppen bezeichnet Schulz-Hardt als *monopolistische Präferenz*. Sie besteht aus zwei Komponenten:⁸⁹

1. Eine schon zu Beginn des Entscheidungsprozesses innerhalb der Gruppe dominante änderungsresistente Präferenz.
2. Eine feste Erwartungshaltung der Gruppenmitglieder, dass diese Präferenz durch neue Fakten und Meinungen relevanter Personen bestätigt wird.

Nach der hier vertretenen Auffassung handelt es sich allein bei der ersten Komponente um eine notwendige Bedingung monopolistischer Präferenz. Die zweite Komponente erscheint dagegen für das Auftreten von Entscheidungsautismus nicht zwingend erforderlich. Es ist aber nachvollziehbar, dass eine hohe Erwartungshaltung bezüglich der Bestätigung eigener Präferenzen verstärkend auf etwaige Dis-

⁸⁸ Siehe S. 140 ff.

⁸⁹ Beide Komponenten sind für Schulz-Hardt für das Auftreten von Entscheidungsautismus *notwendig*. Das Vorhandensein einer änderungsresistenten Präferenz ist erforderlich, damit eine Revision der Präferenz unterbleibt und es stattdessen zum Einsatz von Defensivmechanismen kommt. Die Notwendigkeit der festen Erwartungshaltung bezüglich der Bestätigung eigener Präferenzen ergibt sich aus Schulz-Hardts Formulierung der verknüpfenden Hypothese, die bereits am Ende von Abschnitt C 2.2.1 kritisiert wurde. Aufgrund der vorgetragenen Kritik wird die zweite Komponente der monopolistischen Präferenz nicht als notwendig erachtet.

sonanzen und die resultierenden Defensivmechanismen wirkt. Insgesamt kann die Definition des vermittelnden Mechanismus also übernommen werden, von einer Notwendigkeit beider Bedingungen wird jedoch nicht ausgegangen.⁹⁰

2.2.4 Abdeckung der Groupthink-Symptome durch das Entscheidungsautismus-Modell

Nimmt man an, dass monopolistische Präferenzen in einer Gruppe vorhanden sind, dann erklären die daraus ableitbaren defensiven Mechanismen zur Dissonanzreduktion alle Groupthink-Symptome des Modells von Janis. Schulz-Hardt strukturiert die dissonanzreduzierenden Mechanismen in individuelle oder *selbstbezogene Symptome* sowie in gruppenbezogene oder *soziale Symptome*.⁹¹

Selbstbezogene Symptome dienen der Verringerung von Dissonanz ohne den Kontakt zu anderen Personen und ohne zusätzliche Informationsaufnahme. Sie lassen sich tiefer untergliedern in

- *Unfehlbarkeitsglaube*: Der Aufbau von Unfehlbarkeitsglauben immunisiert die eigene Entscheidung gegenüber etwaigen Zweifeln oder negativem Feedback. Dieser Mechanismus dient also der Vermeidung von Zweifeln und Dissonanz. Unfehlbarkeitsglaube manifestiert sich in hoher Sicherheit, die richtige Entscheidung zu treffen, hoher wahrgenommener Einfachheit des zu lösenden Problems, hoher subjektiver Kompetenz sowie geringem wahrgenommenen Risiko im Falle einer Fehlentscheidung;
- *Selbstbeschwichtigung*: Die aus dem Auftauchen von Zweifeln an der eigenen Entscheidung entstehende Dissonanz kann über Selbstbeschwichtigung verringert werden. Hierunter fallen insbesondere zwei Mechanismen: Einerseits können vorhandene Zweifel wegrationalisiert werden, indem man der präferierten Option konsonante Kognitionen hinzufügt oder die dissonanten Kognitionen widerlegt. Andererseits kann Dissonanz durch Selbstzensur verringert werden. Werden die dissonanten Kognitionen mehr oder weniger aus dem Bewusstsein verdrängt, wird die empfundene Dissonanz ebenfalls mehr oder weniger vermindert;
- *Selbstauf- und Fremdadwertung*: Verbleibende Zweifel, die nicht wegargumentiert werden können, lassen sich über eine Selbstglorifizierung oder über die Abwertung etwaiger Opponenten, gegen die sich Entscheidungen richten, verringern. Auf diese Weise kann die Sicherheit bezüglich der Auswirkungen von Handlungsverläufen über das rational begründbare Niveau hinaus erhöht werden.

⁹⁰ Der Unterschied bezüglich der Auffassung beider Komponenten hebt sich mit einer Relativierung der Bedeutung der Erwartungshaltung durch Schulz-Hardt in Abschnitt 2.2.6 weitgehend auf.

⁹¹ Vgl. Schulz-Hardt (1997) S. 98.

Soziale Symptome sind sowohl für individuelle Entscheider als auch für Gruppenentscheidungen relevant. Einzelentscheider treffen ihre Entscheidungen in der Regel nicht völlig unbeeinflusst von anderen Personen. Sie erhalten Informationen verschiedenster Art von Personen, mit denen sie in Kontakt stehen. Bei Gruppenentscheidungen ist darüber hinaus die interne Diskussion im Zusammenhang mit der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen. Prinzipiell kann die Interaktion mit einer Gruppe dissonanzfördernd oder dissonanzreduzierend wirken. Ist den Gruppenmitgliedern eine bestimmte Dissonanz gemeinsam, kann die Gruppe defensive Mechanismen der Dissonanzreduktion zeigen. Ihre verschiedenen Ausprägungen werden im Entscheidungsautismus-Modell im Begriff *selektive Kommunikation* bezeichnet. Dabei werden zwei Arten der Selektion unterschieden:

- *Selektive Kommunikation bezüglich des Kommunikationsobjektes*: Inhalte, die Konsonanz mit der Gruppenpräferenz erzeugen, werden gesucht; Inhalte, die Dissonanz erzeugen, werden gemieden.
- *Selektive Kommunikation bezüglich des Kommunikationspartners*: Personen, deren Kontakt Konsonanz mit der Gruppenpräferenz erzeugt, werden gesucht, Personen, deren Kontakt Dissonanz erzeugt, werden gemieden oder man versucht, sie zu überzeugen.

Insgesamt deckt das Entscheidungsautismus-Modell damit alle Groupthink-Symptome vollständig ab.⁹² Eine Übersicht der entsprechenden Symptomatik vermittelt Abbildung C-5.

Selbstbezogene Symptome	Soziale Symptome	Entscheidungsprozess-Symptome
<i>Unfehlbarkeitsglaube</i> • Hohe Entscheidungssicherheit • Hohe wahrgenommene Einfachheit • Hohe subjektive Kompetenz <i>Selbstbeschwichtigung</i> • Wegrationalisieren von Zweifeln • Selbstzensur <i>Selbstauf- und Fremdadwertung</i> • Selbstglorifizierung • Abwertung von Opponenten	<i>Selektive Kommunikation bzgl. des Kommunikationsinhalts</i> • Präferenzstützende Diskussionsinhalte • Selektive Aufmerksamkeit und Interpretation • Kollektive Rationalisierungen <i>Selektive Kommunikation bzgl. des Kommunikationspartners</i> • Bevorzugung von Gleichgesinnten • Abqualifizierung von Zweiflern • Druck auf Andersdenkende • (Selbst)ernannte Mindguards	<i>Abschirmung der Präferenz gegen andere Alternativen in allen Phasen der Entscheidung</i> • Ignorieren bzw. Unterschätzen von unpassenden Problemen • Mangelhafte Generierung von Alternativen und Fixierung auf präferierte Alternative • Verzerrte Bewertung der Alternativen • Selektive Informationssuche • Selbstbestätigende Informationsbewertung • Voreiliges Verwerfen von Alternativen • Nicht hinterfragte Entscheidung • Versäumnis der Erstellung von Kontingenzplänen • Mangelnde/beschönigende Erfolgskontrolle

Quelle: nach Schulz-Hardt (1997) S. 116

Abb. C-5: Übersicht Entscheidungsautismus-Symptomatik

⁹² Vgl. Schulz-Hardt (1997) S. 78 ff. Auf die Darstellung des Nachweises wird hier verzichtet.

Der wesentliche Vorteil des Entscheidungsautismus-Modells im Hinblick auf die dargestellte Symptomatik ist darin zu sehen, dass sich *alle* Symptome aus dem vermittelnden Mechanismus ableiten lassen, nicht nur ein Teil wie bei Janis. Darüber hinaus erscheint die Strukturierung der Symptome schlüssiger. Schulz-Hardt argumentiert überdies, dass seine Darstellung des Symptoms „Unfehlbarkeitsglaube“ weiter reiche als die von Janis genannte „Unverwundbarkeit“. Schulz-Hardt war der Auffassung von Hart gefolgt, dass Groupthink nur extrem riskante Handlungen erklären könne, jedoch nicht unangemessen risikoaverse. Seine Darstellung der Symptomatik trägt diesem Punkt Rechnung. Da aber der Kritik Harts in dieser Arbeit nicht gefolgt wurde,⁹³ erscheint die sich daraus ergebende Erweiterung nicht substanziell – wenngleich die Erklärung unangemessen risikoaversen Handelns einer Gruppe für die Erklärung Schlummernder Märkte äußerst relevant ist.

2.2.5 Behandlung der Groupthink-Entscheidungsdefekt-Symptome im Entscheidungsautismus-Modell

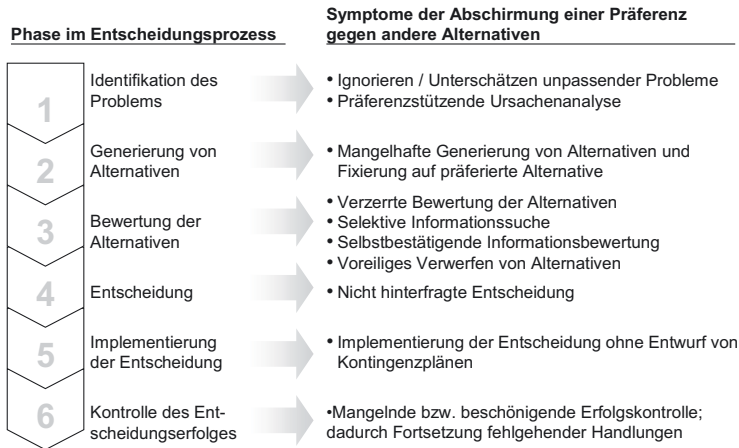
Nimmt man an, dass monopolistische Präferenzen in einer Gruppe vorhanden sind, dann erklären die daraus ableitbaren dissonanzreduzierenden Mechanismen Fehler in allen Phasen eines Entscheidungsprozesses. Der Entscheidungsprozess dient in diesem Fall nicht der unvoreingenommenen und kritischen Prüfung von Alternativen, sondern primär der Abschirmung der Präferenz gegen andere Alternativen. Die im Groupthink-Modell „Entscheidungsdefekt-Symptome“ genannten Merkmale werden im Entscheidungsautismus-Modell deshalb in der Symptomkategorie „Abschirmung der Präferenz gegen Alternativen“ zusammengefasst. Sie umfassen die in Abbildung C-6 dargestellten Einzelsymptome und orientieren sich an der Entscheidungsprozessdefinition von Aldag / Fuller:⁹⁴

1. Es findet keine explizite und gründliche Identifikation des Problems statt, da eine Fokussierung auf das Problem mit all seinen Facetten, Chancen und eventuellen Risiken dissonanzerhöhend wirken würde.
2. Die generierten Alternativen sind quantitativ und/oder qualitativ nicht zufriedenstellend. Bei homogenen Inizialpräferenzen besteht die Gefahr einer frühzeitigen Fixierung auf die präferierte Alternative.
3. Die Bewertung der Alternativen wird durch elementare Mechanismen zur Dissonanzreduktion, wie selektive Informationssuche oder selbstdienliche Informationsbewertung, verzerrt. Nicht präferierte Alternativen werden dadurch abgewertet und voreilig verworfen.
4. Im Ergebnis wurde die Entscheidung im Prozess nicht ausreichend hinterfragt.

⁹³ Vgl. S 140 dieser Arbeit.

⁹⁴ Vgl. Aldag/Fuller (1993) S. 544 ff.; in Anlehnung daran bei Schulz-Hardt (1997) S. 101 f.

5. Die Beschäftigung mit Kontingenzplänen unterbleibt. Ihre Elaboration zwingt zur Berücksichtigung der Möglichkeit des Scheiterns und wirkt dadurch dissonanzfördernd.
6. Es erfolgt keine objektive Kontrolle des Entscheidungserfolges, da auch die Konfrontation mit eigenen Fehlentscheidungen extrem dissonanzsteigernd wirkt.⁹⁵



Quelle: Schulz-Hardt (1997) S. 102; in Anlehnung an Aldag-Fuller (1993) S. 544

Abb. C-6: Ableitung von Entscheidungsprozess-Symptomen

Diese Auffassung dysfunktionaler Entscheidungsprozesse unterscheidet sich in zwei Punkten vom Groupthink-Ansatz: Sie orientiert sich systematisch an allen Phasen des Entscheidungsprozesses und ist deshalb vollständiger als die Entscheidungsdefekt-Symptomatik des Groupthink-Modells.⁹⁶ Das gilt etwa mit Blick auf die Berücksichtigung der Kontrolle des Entscheidungserfolges, die im Groupthink-Modell fehlt, oder mit Blick auf die Identifikation des Problems, die im Entscheidungsautismus-Modell präziser dargelegt wird. Der zweite Unterschied besteht in der Ableitung der Entscheidungsprozess-Symptome direkt aus dem vermittelnden Mechanismus (und nicht aus den anderen Symptomen wie im Groupthink-Modell) und der damit einhergehenden Aufgabe der Trennung von Entscheidungsprozess-Symptomen und übrigen Symptomen. Daraus ergibt sich der Vorteil, dass sich die

⁹⁵ Die im anglo-amerikanischen Raum maßgebliche Variante der Dissonanztheorie nach Cooper/Fazio beschränkt die Dissonanztheorie auf diesen Bereich: Dissonanz wird demnach nur dann empfunden, wenn unerwünschte Folgen des Handelns eintreten, die aus Sicht des Entscheiders vorhersehbar waren. Vgl. Cooper/Fazio (1984) S. 229 ff.

⁹⁶ Dieser Aspekt war der zentrale Kritikpunkt der Groupthink Entscheidungsdefekt-Symptome. Vgl. S. 142.

Entscheidungsprozess-Symptome aus der monopolistischen Präferenz klarer ableiten lassen als aus den Groupthink-Symptomen.

2.2.6 Ableitung der Treiber monopolistischer Präferenz – Revision der Groupthink-Vorbedingungen

Für die Darstellung der Symptome von Entscheidungsautismus wurde das Vorliegen monopolistischer Präferenzen in einer Gruppe bislang unterstellt: Es wurde angenommen, dass bestimmte änderungsresistente Präferenzen bereits anfänglich in der Gruppe dominierten und dass eine feste Erwartungshaltung verbreitet sei; diese Präferenzen würden durch neue Informationen gestärkt und nicht infrage gestellt. Im Folgenden soll auf die Bedingungen eingegangen werden, die das Vorliegen monopolistischer Präferenzen wahrscheinlich oder unwahrscheinlich machen. Ebenso wie bei den Vorbedingungen⁹⁷ von Groupthink handelt es sich dabei nicht um dichotome Merkmale, die entweder vorhanden sind oder nicht. Vielmehr wird davon ausgegangen, dass die Merkmale stets vorliegen, dass aber das Ausmaß ihres Vorliegens für Entscheidungsfehler prädiktiv ist.⁹⁸ Inhaltlich unterscheiden sich die Vorbedingungen von Entscheidungsautismus von denen des Groupthink-Modells, da sie einen anderen vermittelnden Mechanismus begründen sollen.

Vorbedingungen von Entscheidungsautismus sind Faktoren, die zumindest auf eine der beiden Komponenten monopolistischer Präferenz wirken. Entscheidungsautismus-Vorbedingungen müssen also entweder die Entstehung einer frühzeitigen, änderungsresistenten und homogenen Präferenz in einer Gruppe forcieren oder die Erwartungshaltung an die Bestätigung der Präferenzen erhöhen.

Von den Vorbedingungen des Groupthink-Modells erfüllen nur die zu *strukturellen Mängeln der Organisation* zusammengefassten Faktoren diese Anforderung, da sie Tendenzen der Entstehung homogener Präferenzen verstärken:

- *Abschottung oder Isolation der Gruppe* verhindert, dass neue Perspektiven, alternative Ansichten oder eventuell unvoreingenommene Bewertungen in die Gruppe getragen werden.
- *Direktive Führung* wirkt unmittelbar auf das Entstehen homogener Präferenzen, da sie verhindert, dass die Präferenz der Gruppenführung kritisch diskutiert wird. Gleichzeitig entsteht starke Änderungsresistenz der von der Gruppenführung präferierten Alternative.

⁹⁷ Schulz-Hardt verwendet den Terminus „Randbedingungen“ sowohl im Entscheidungsautismus-Modell als auch in der Beschreibung des Groupthink-Modells. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird der Begriff „Vorbedingungen“ als wörtliche Übersetzung des im Groupthink-Modell verwendeten Terms „*antecedents*“ gebraucht (vgl. z. B. Auer-Rizzi (1998) S. 677 ff.). Seine Verwendung im Rahmen des Entscheidungsautismus-Modells erfolgt aus Konsistenzgründen.

⁹⁸ Vgl. Schulz-Hardt (1997) S. 107.

- *Standardisierte Entscheidungsverfahren*, die kritische Abwägungen, differenzierte Betrachtungen aus verschiedenen Perspektiven und den Diskurs darüber institutionalisieren (wie die von Janis vorgeschlagenen Techniken zur Vermeidung von Groupthink, z. B. *Devil's Advocacy* u. a.), können der Entstehung homogener, änderungsresistenter Initialpräferenzen entgegenwirken. Umgekehrt begünstigt ihr Fehlen die Entstehung monopolistischer Präferenzen.
- *Homogenität der Gruppe* wird hier im Sinne der in Abschnitt 2.1.2 vorgenommenen Präzisierung⁹⁹ als Homogenität der individuellen Präferenzen verstanden. Je stärker diese Homogenität ist, desto weniger werden alternative Handlungsmöglichkeiten unvoreingenommen diskutiert. In einer Gruppe dominieren bereits dann homogene Präferenzen, wenn die Vertreter der betreffenden Präferenz sich dieser sehr sicher sind, während die Gruppenmitglieder, die abweichende Präferenzen vertreten, an diesen zweifeln. Die Homogenität der Präferenzen verstärkt zudem die Änderungsresistenz der Präferenz, da die Zustimmungen der Gruppenmitglieder als konsonante Kognitionen gewertet werden.¹⁰⁰
- Das Set der aus dem Groupthink-Modell bekannten Vorbedingungen der strukturellen Mängel der Organisation wird im Entscheidungsautismus-Modell – den Vorschlägen Longley/Pruitts folgend – um einen weiteren Faktor ergänzt. Bei diesem handelt es sich um die *frühzeitige Durchführung von Probeabstimmungen*. Diese Probeabstimmungen führen nicht nur zu einer frühzeitigen (bzw. verfrühten) Festlegung der Gruppe auf eine Alternative, sie verengen auch die Anzahl der zu betrachtenden Alternativen auf diejenigen, über die abgestimmt wurde.¹⁰¹

Die übrigen Gruppen von Vorbedingungen aus dem Groupthink-Modell („Kohäsion“ und „provokativer situationaler Kontext“) werden nicht in das Entscheidungsautismus-Modell übernommen. Ein Einfluss auf eine der beiden Komponenten monopolistischer Präferenz kann aus ihnen nicht abgeleitet werden. Neu auf-

⁹⁹ Vgl. die Darstellung auf S. 140 ff.

¹⁰⁰ Schulz-Hardt zufolge wirkt die Homogenität der Gruppe darüber hinaus auch auf die Erwartungshaltung der Bestätigung eigener Präferenzen. Er argumentiert diesbezüglich: „Die Homogenität einer Gruppe verstärkt darüber hinaus auch die Erwartungshaltung, Bestätigung für die eigene Präferenz zu erhalten. In Ermangelung objektiver Kriterien wird der soziale Vergleich von Gruppenmitgliedern zur Validierung der eigenen Präferenz herangezogen – und der fällt in einer homogenen Gruppe sehr eindeutig aus.“ Schulz-Hardt (1997) S. 108. Diese Argumentation spricht jedoch für eine Wirkung der Homogenität auf die *Änderungsresistenz* der Präferenz und nicht auf die globale Erwartungshaltung der Gruppenmitglieder bezüglich der Bestätigung ihrer Präferenzen. Sie würde nur dann für eine Erhöhung dieser Erwartungshaltung sprechen, wenn sich die Homogenität der Initialpräferenzen nicht nur auf die interessierende Entscheidung bezöge, sondern auf *alle* Entscheidungen der homogenen Gruppe. Da die Verwendung der beschriebenen Erwartungshaltung bei Schulz-Hardt teilweise inkonsistent ist (vgl. Abschnitt C 2.2.7), wird davon ausgegangen, dass diese enge Auslegung des Homogenitätsbegriffes hier nicht gemeint ist.

¹⁰¹ Vgl. Longley/Pruitt (1980) S. 74 ff.

genommen werden dagegen *situative* und *soziale* Vorbedingungen von Entscheidungsautismus.

Situative Vorbedingungen beschreiben die Charakteristika einer Entscheidungssituation, die auf homogene Inizialpräferenzen der Gruppe oder auf die Stärke der Erwartungshaltung hinsichtlich der Bestätigung ihrer Präferenzen wirken.

- *Zeitdruck* erhöht den Wunsch nach eindeutigen Lösungen und verringert die Bereitschaft, einmal ausgewählte Alternativen infrage zu stellen.¹⁰²
- *Vorangegangene Erfolge* des Entscheiders oder der entscheidenden Gruppe erhöhen die Erwartungshaltung, dass präferierte Alternativen im Laufe des Entscheidungsprozesses bestätigt werden. In vergleichbarer Weise wirkt auch eine frühe Bestätigung der präferierten Hypothese: Die Erwartung konträrer Informationen im Entscheidungsprozess sinkt.
- *Rechtfertigungsdruck* erhöht das Anspruchsniveau des Entscheiders, eine eindeutig richtige Entscheidung zu treffen. Da eine ideale Problemlösung lediglich Vorteile und keine Nachteile aufweisen würde, steigt die Erwartung präferenzbestätigender Informationen. Empfindet der Entscheider darüber hinaus, dass er sich für die von ihm präferierte Alternative verpflichtet hat (*Commitment*), erhöht Rechtfertigungsdruck die Selbstbestätigungstendenz zusätzlich.¹⁰³

Soziale Vorbedingungen beschreiben Einflussfaktoren auf das Entstehen monopolistischer Präferenz, die sich beispielsweise aus Normen, Werten oder geteilten kulturellen Überzeugungen ergeben. Hierzu zählen nach Schulz-Hardt insbesondere drei Faktoren:

- *Harmonienorm*: Der vermittelnde Mechanismus des Groupthink-Modells taucht bei Schulz-Hardt als Vorbedingung auf. Ist Harmonie in der Gruppe ein entscheidender Wert, orientiert sich die Entscheidungsfindung daran, für welche Alternativen eine harmonische Entscheidung möglich ist. Präferenzen werden dabei sehr änderungsresistent, da das Hinterfragen der Präferenz die Harmonie gefährdet. Dissonanztheoretisch erhöht sich durch Harmonienormen deshalb die emotionale und soziale Unterstützung der jeweils geltenden Präferenz.
- *Ideologische Fixierung* beschreibt eine dogmatische Sicht auf einen Sachverhalt. Der Entscheider wähnt sich im Besitz einer unumstößlichen Wahrheit. Existiert eine derartige Fixierung mit Blick auf eine Entscheidungspräferenz, führt dies zu extremer Verstärkung der Erwartungshaltung, dass sich diese Präferenz bestätigen wird. Gleichzeitig wird die Präferenz sehr änderungsresistent.
- *Konsistenznormen* beschreiben menschliche Bestrebungen, im Denken und Handeln ein einheitliches Bild zu vermitteln. Diese Bestrebungen sind etwa bei der Konzeption von Fragebögen in der Marktforschung zu beachten. Voraussichtliche Bemühungen der Befragten, konsistente Angaben zu machen, sind ins-

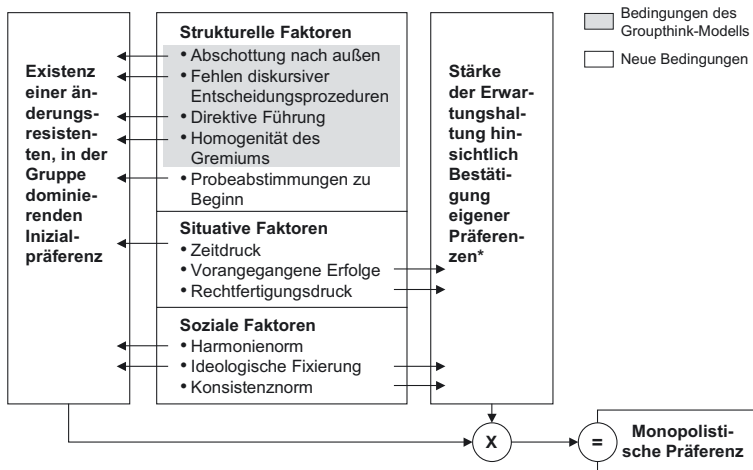
¹⁰² Vgl. z. B. Kruglanski / Webster (1991) S. 212 ff.

¹⁰³ Vgl. z. B. Tetlock u. a. (1992) S. 403 ff.

besondere für die Reihenfolge der Fragestellungen von Bedeutung.¹⁰⁴ Konsistenznormen wirken aber auch als Erwartung auf eine Konsistenz der Umwelt. Je stärker diese ausgeprägt ist (je weniger also Dissonanzen toleriert werden) umso mehr verstärkt sich die Erwartungshaltung, dass Präferenzen, die einmal bestätigt wurden, auch weiterhin bestätigt werden. Ausgeprägte Konsistenznormen verstärken deshalb subjektive Dissonanzempfindungen und führen somit zu einer Intensivierung etwaiger Defensivmechanismen.

Zusammenwirken der Vorbedingungen

Die beschriebenen Wirkungen der einzelnen Vorbedingungen auf die beiden Komponenten monopolistischer Präferenz zeigt Abbildung C-7 im Überblick. Dabei können Vorbedingungen, die eine Homogenisierung der Initialpräferenzen bewirken – also *gleich richtend* im Sinne der Darstellung in Abschnitt C 1 wirken – von Vorbedingungen unterschieden werden, die eine Bestärkung der Erwartungshaltung hinsichtlich der Bestätigung eigener Präferenzen bewirken.¹⁰⁵



* Prinzipielle Ausprägung >0 Voraussetzung für multiplikative Verknüpfung
 Quelle: nach Schulz-Hardt (1997) S. 112 sowie 107 und 113

Abb. C-7: Vorbedingungen monopolistischer Präferenz

Wie dargestellt, geht Schulz-Hardt davon aus, dass beide Komponenten der monopolistischen Präferenz notwendige Bedingungen für das Auftreten von Entschei-

¹⁰⁴ Für eine Kurzdarstellung und für weiterführende Literatur vgl. Kotler/Bliemel (1999) S. 202.

¹⁰⁵ Inhaltlich wurde dabei die Wirkung der Homogenität der Gruppe verändert. Diese wirkt bei Schulz-Hardt auf beide Komponenten der monopolistischen Präferenz. Vgl. Fußnote 100 auf S. 158.

dungsautismus sind. Aus diesem Grund ergibt sich für ihn eine multiplikative Verknüpfung der beiden Komponenten. Aus den unterschiedlichen Charakteristika der Komponenten leitet er aber unterschiedliche Bedeutungen der auf sie wirkenden Vorbedingungen ab: Bei der Stärke der Erwartungshaltung hinsichtlich der Bestätigung eigener Präferenzen handelt es sich um ein Merkmal der Entscheider. Da eine mehr oder weniger starke Ausprägung dieses Merkmals in allen Menschen unterstellt werden kann, ist diese Vorbedingung für Entscheidungsautismus grundsätzlich in gewissem Maße erfüllt. Die auf sie wirkenden Vorbedingungen haben lediglich verstärkenden Charakter.

Hingegen kann nicht grundsätzlich von einem Vorliegen homogener änderungs-resistenter Inizialpräferenzen ausgegangen werden. Diese entstehen erst aufgrund der sie bestimmenden Vorbedingungen. Vor diesem Hintergrund bezeichnet Schulz-Hardt das Vorliegen der beschriebenen Inizialpräferenzen als *primäre* Vorbedingungen von Entscheidungsautismus, die Stärke der Erwartungshaltung hinsichtlich der Bestätigung eigener Präferenzen dagegen als *sekundäre* Vorbedingungen für Entscheidungsautismus.

Da dieser Argumentation Schulz-Hardts gefolgt werden kann, hebt sich an dieser Stelle die Differenz in der Betrachtung der Komponenten monopolistischer Präferenz wieder auf: Die Notwendigkeit des Vorliegens einer starken Erwartungshaltung hinsichtlich der Bestätigung eigener Präferenzen war oben bezweifelt worden.¹⁰⁶ Angesichts der von Schulz-Hardt hier vorgenommenen Abschwächung erscheinen die Unterschiede in der Auffassung unerheblich, da sie auf identische Ergebnisse hinauslaufen: In jedem Fall erhöht die Stärke dieser Erwartungshaltung etwaige Dissonanzen und führt gegebenenfalls zu einer Intensivierung der Defensivmechanismen. In jedem Fall stellen besondere Bedingungen, die zu einer homogenen, änderungsresistenten Inizialpräferenz führen, die *kritische* Vorbedingung von monopolistischer Präferenz und Entscheidungsautismus dar. Die multiplikative Verknüpfung der beiden Komponenten in Abbildung C-7 kann also unter der Prämisse, dass die Stärke der Erwartungshaltung prinzipiell größer Null ist, auch im Sinne der hier vertretenen Position beibehalten werden.

2.2.7 Das Modell des Entscheidungsautismus im Überblick

Das Entscheidungsautismus-Modell beschreibt dysfunktionale Denk-, Interaktions- und Lösungsfindungsprozesse, die sich aufgrund von bereits anfänglich bestehenden homogenen Präferenzen einer Gruppe (oder einzelner Personen) ergeben.¹⁰⁷ Im Mittelpunkt des Entscheidungsprozesses steht infolgedessen nicht eine

¹⁰⁶ Vgl. Abschnitt 2.2.3 auf S. 152 f.; die Differenz entsprang der in Abschnitt 2.2.1 behandelten unterschiedlichen Auffassung bezüglich der Einflussfaktoren auf die Dissonanzstärke sowie der Formulierung verknüpfender Hypothesen. Vgl. S. 143 ff.

¹⁰⁷ Schulz-Hardt (1997) S. 115.

unvoreingenommene Elaboration des Problems, sondern die Bestätigung der anfänglichen Präferenzen und der bestehenden Annahmen.

Die Tatsache, dass die Entscheidung nicht durch einen autonomen Entscheider, sondern durch Individuen getroffen wird, die in eine Gruppe eingebunden sind, erhöht in diesem Fall die Wahrscheinlichkeit fehlerhafter Entscheidung, statt sie zu verringern. Das ergibt sich aus den in Abschnitt 2.2.1¹⁰⁸ dargestellten Einflussfaktoren auf die Änderungsresistenz einer Präferenz: Eine präferierte Alternative wird über das rational begründbare Maß hinaus verteidigt, wenn sie emotional / motivational gestützt wird. Darüber hinaus erhöht die soziale Unterstützung der Präferenz das Ausmaß, in dem eine Verteidigung gegenüber etwaigen konträren Informationen stattfindet. Insbesondere wenn objektive Maßstäbe zur Beurteilung von Kognitionen fehlen, gewinnt die Übereinstimmung mit relevanten Bezugsgruppen hinsichtlich der Beurteilung an Gewicht. Die Tatsache, dass andere Gruppenmitglieder die gleichen Präferenzen bezüglich einer Kognition besitzen, wird zum Indikator der Richtigkeit dieser Präferenz.

Je stärker eine Präferenz in einer Gruppe dominiert und je unwahrscheinlicher eine zufällige Homogenität anzunehmen ist (z. B. weil es sich um eine große Gruppe handelt), umso stärker ist deshalb die soziale (quasi-kognitive¹⁰⁹) Unterstützung dieser Präferenz. Konträre Informationen müssen infolgedessen nicht nur die tatsächliche kognitive Unterstützung der präferierten Alternative und ihre emotional / motivationale Unterstützung entkräften, sie müssen darüber hinaus die aus der Präferenzhomogenität resultierende soziale Unterstützung überwinden.¹¹⁰

Neben der dargestellten quasi-kognitiven Ausprägung sozialer Unterstützung betrifft letztere auch das Ausmaß der sozialen Akzeptanz unterschiedlicher Präferenzen. Gruppenmitglieder werden Vorbehalte gegenüber Kognitionen und Präferenzen besitzen, die ihre Akzeptanz innerhalb ihrer relevanten Bezugsgruppe gefährden.

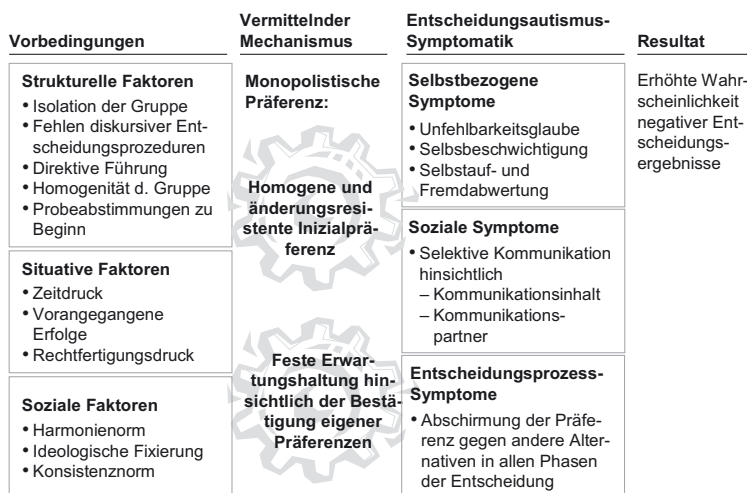
Unter der Prämisse homogener Inizialpräferenzen innerhalb einer Gruppe sind deshalb Verzerrungen der Entscheidung nicht weniger wahrscheinlich als bei Individuen, sondern wahrscheinlicher.

¹⁰⁸ Vgl. S. 154 ff. insbesondere Abbildung C-5.

¹⁰⁹ Die Tatsache, dass eine Präferenz von anderen geteilt wird, kann natürlich auch als kognitive Unterstützung aufgefasst werden. Die Dominanz einer Überzeugung in einer Gruppe ist ein Indikator ihrer Richtigkeit. Er ist jedoch vom eigentlich interessierenden Sachverhalt losgelöst und entsteht durch die Gruppe. Von daher ist die Zuordnung dieser Form der Unterstützung in den Bereich der sozialen Unterstützung und die Bezeichnung als quasi-kognitive Unterstützung richtig.

¹¹⁰ Experimentelle Belege, die bestätigen, dass die Präferenzen anderer Gruppenmitglieder sich auf die Einschätzung der eigenen Präferenz quasi-kognitiv auswirken, finden sich z. B. bei Steiner (1982) S. 504 ff.

Das Entscheidungsautismus-Modell stellt diesen Zusammenhang mit seinen Vorbedingungen, vermittelnden Mechanismen, Symptomen und Resultaten dar. Seine Struktur wird zusammenfassend in Abbildung C-8 gezeigt.



Quelle: nach Schulz-Hardt (1997) S. 116

Abb. C-8: Übersicht Entscheidungsautismus-Modell

Strukturelle Faktoren (wie Isolation der Gruppe oder direktive Führung), situative Faktoren (wie Zeitdruck oder vorangegangene Erfolge) und soziale Faktoren (z. B. ideologische Fixierungen oder Konsistenznormen) erhöhen die Wahrscheinlichkeit des Zustandekommens homogener, änderungsresistenter Initialpräferenzen und fester Erwartungshaltungen. Das Auftreten konträrer Informationen führt zu dissonanzreduzierenden Defensivmechanismen, die sich in verschiedenen Symptomen manifestieren: innerhalb der Gedankenwelt der einzelnen Entscheider (selbstbezogene Symptome), in der Kommunikation mit anderen Personen (soziale Symptome) und in Verzerrungen auf allen Stufen des Entscheidungsprozesses (Entscheidungsprozess-Symptome). Alle Symptome wirken einer unvoreingenommenen Entscheidungsfindung entgegen, so dass die Wahrscheinlichkeit des Zustandekommens dysfunktionaler Entscheidungen steigt.

3. Ursachen der Entstehung Schlummernder Märkte

3.1 Beitrag des Entscheidungsautismus-Modells für die Erklärung Schlummernder Märkte

Aus der Betrachtung des Entscheidungsautismus-Modells ergeben sich für die Analyse der Entstehungsursachen Schlummernder Märkte wertvolle Ansatzpunkte:

Das Modell erklärt, wie und warum es bei vorhandener homogener Inizialpräferenz der Marktteilnehmer bezüglich bestimmter Marktmodelle zu einer unangemessenen Beharrung auf diesen Modellen kommen kann. Das Zustandekommen kollektiver Irrtümer in den Marktmodellen – auch entgegen erkennbare Evidenzen – wird dadurch begründet.

Basierend auf dem Gedanken, die Konkurrenz von Marktmodellen als dissonante Situation zu betrachten, ergibt sich darüber hinaus ein Ansatz, wie die Abwägung konkurrierender Marktmodelle durch die Marktteilnehmer, die zu irrtümlichen Ergebnissen führt, betrachtet und modelliert werden kann: Hierbei ist darzustellen, inwiefern die Änderungsresistenzen konkurrierender Marktmodelle aufgrund ihrer spezifischen kognitiven, emotional-motivationalen und sozialen Unterstützung bewertet werden. Somit können Einflussfaktoren definiert werden, die typischerweise zu irrtümlichen Bewertungen der Änderungsresistenzen führen, indem sie z. B. die Änderungsresistenzen vorhandener Marktmodelle systematisch stärken oder die Änderungsresistenzen neuer Marktmodelle systematisch schwächen.

Darüber hinaus haben sich (aus dem Entscheidungsautismus-Modell und aus dem Groupthink-Modell) zahlreiche Hinweise darauf ergeben, welche Symptome kollektiver Problemlösungsprozesse auf eine verzerrende Bewertung von Marktmodellen hinweisen könnten und welche Vorbedingungen diese Symptome in besonderer Weise begünstigen.

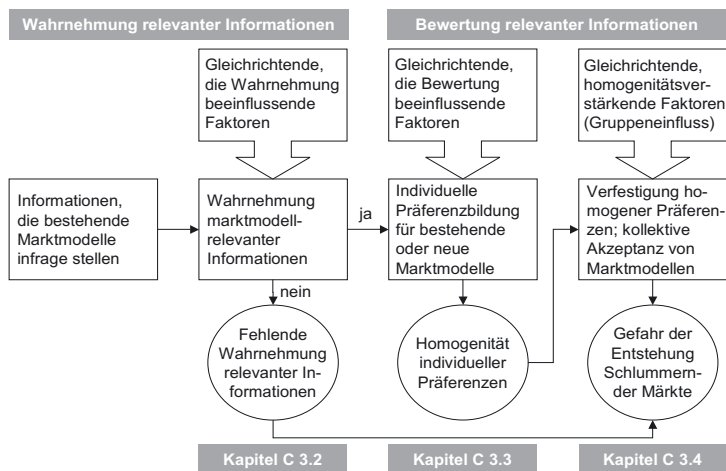
Im Folgenden gilt es schwerpunktmäßig, das Entscheidungsautismus-Modell mit Blick auf die Situation konkurrierender Marktmodelle und die Entstehung Schlummernder Märkte zu *konkretisieren*.

Im Rahmen dieser Konkretisierung wird vorrangig auf die Faktoren abzustellen sein, die zur Herausbildung einer homogenen Inizialpräferenz führen. Insbesondere, da das Modell auf eine zahlenmäßig große Gruppe von Anbietern angewendet werden soll, bedarf es einer näheren Begründung, warum innerhalb dieser Gruppe eine dominante Gruppenposition vorliegen soll – wird doch eine zufällige Übereinstimmung der Einschätzungen mit zunehmender Gruppengröße unwahrscheinlicher. Es bedarf deshalb einer detaillierten Analyse der gleich richtenden Faktoren, die für das Entstehen von Präferenzhomogenität für bestimmte Marktmodelle ursächlich sind.

Neben dem geschilderten Konkretisierungsbedarf des Modells gibt es zudem auch *Ergänzungsbedarf*: Das Entscheidungsautismus-Modell zielt allein auf die Erklärung kollektiver Fehlurteile durch Mechanismen der Dissonanzreduktion ab. Diese Prozesse decken einen wesentlichen Teil der möglichen Ursachen Schlummernder Märkte ab. Schlummernde Märkte können durchaus auf diese Weise entstehen. Sie können aber auch entstehen, weil potenziell dissonante, Marktmodell-relevante Informationen von den Marktteilnehmern überhaupt *nicht wahrgenommen* wurden. Es sind also nicht nur gleich richtende Faktoren zu berücksichtigen, die zu Präferenzhomogenität führen, sondern auch gleich richtende *Faktoren*, welche die *Wahrnehmung* Marktmodell-relevanter Informationen in einem Markt unwahrscheinlicher machen. In diesem Fall ist das Auftreten verzerrender Mechanismen für die Entstehung Schlummernder Märkte gar nicht mehr notwendig. Das Entscheidungsautismus-Modell ist diesbezüglich zur Erklärung Schlummernder Märkte zu erweitern.

Weiteres Vorgehen

Überträgt man die im Entscheidungsautismus-Modell beschriebenen Einflussfaktoren auf die kollektiv verzerrende Bewertung von Marktmodellen, und ergänzt man sie um die oben beschriebene Problematik der Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen, so ergibt sich das in Abbildung C-9 dargestellte Bild als Muster eines Prozesses, der zu kollektivem Irrtum bezüglich zentraler Marktmodelle führen kann.¹¹¹



Quelle: eigene Darstellung

Abb. C-9: Einflussfaktoren der Entstehung Schlummernder Märkte

¹¹¹ Die in der Abbildung dargestellte Trennung zwischen individueller Bewertung Marktmodell-relevanter Informationen und Meinungsaustausch in der Gruppe impliziert nicht, dass

Das weitere Vorgehen kann entlang dieses Musters erfolgen. Dabei gilt es, sich erst einmal wieder vom Entscheidungsautismus-Modell zu lösen: Im Sinne der oben beschriebenen Ergänzung des Entscheidungsautismus-Modells ist zunächst zu untersuchen, welche Einflussfaktoren in einem Markt die *Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen* systematisch verhindern bzw. erschweren können (Kapitel C 3.2). Hierbei wird also auf Einflussfaktoren abgestellt, die einerseits zwischen verschiedenen Märkten variieren, die aber andererseits auf alle Marktakteure gleich bzw. ähnlich wirken. Das Vorhandensein derartiger Einflussfaktoren bewirkt marktspezifisch unterschiedliche Risiken der kollektiven Akzeptanz inadäquater Marktmodelle und der Entstehung Schlummernder Marktzustände.

Im Anschluss werden die gleich richtenden Einflussfaktoren untersucht, die zur Entstehung homogener Inizialpräferenzen der Marktteilnehmer für bestimmte Marktmodelle führen. Im Mittelpunkt steht dabei eine marktspezifische Konkretisierung der im Entscheidungsautismus-Modell genannten Vorbedingungen monopolistischer Präferenz (Kapitel C 3.3). Im Falle einer Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen führt die homogene Inizialpräferenz der Marktteilnehmer dazu, dass konkurrierende Marktmodelle nicht unvoreingenommen geprüft werden, sondern kollektiv abgelehnt werden.

Diese Verfestigung der homogenen Inizialpräferenz durch den Einfluss der Gruppe beschreibt Kapitel C 3.4. Im Fokus steht auch in diesem Kapitel eine Konkretisierung und Anpassung des Entscheidungsautismus-Modells auf die Situation in Schlummernden Märkten.

In Abschnitt C 3.5 werden die Ergebnisse der Untersuchung schließlich zu einem Modell der Entstehung Schlummernder Märkte zusammengefasst, das alle in Abbildung C-9 dargestellten Bereiche abdeckt.

3.2 Einflussfaktoren auf die fehlende Wahrnehmung Marktmodell-konträrer Informationen durch die Marktakteure

3.2.1 Geringe Wettbewerbsneigung als Ursache fehlender Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen

Es ist evident, dass eine fehlende Wahrnehmung von Informationen, die bestehende Marktmodelle infrage stellen, zur Entstehung Schlummernder Märkte führen kann. Die gewohnten Marktmodelle werden in einer solchen Situation beibehalten, obwohl diese eventuell die Möglichkeiten zur Erschließung von Markt-

die Marktakteure ihre Entscheidung in einem zweiphasigen Entscheidungsprozess treffen. Ebenso wenig soll der Eindruck erweckt werden, die individuelle Reflektion sei dem Austausch in der Gruppe stets vorgelagert. Auf diese Problematik wird ausführlicher im Rahmen der Behandlung individueller Präferenzbildung eingegangen; vgl. Abschnitt 3.3.1 insbesondere S. 201 f.

chancen mehr behindern als unterstützen. Weniger evident ist, warum die Wahrnehmung von Marktmodell-invalidierenden Informationen in einigen Märkten wesentlich schwächer ausgeprägt sein soll als in anderen Märkten.

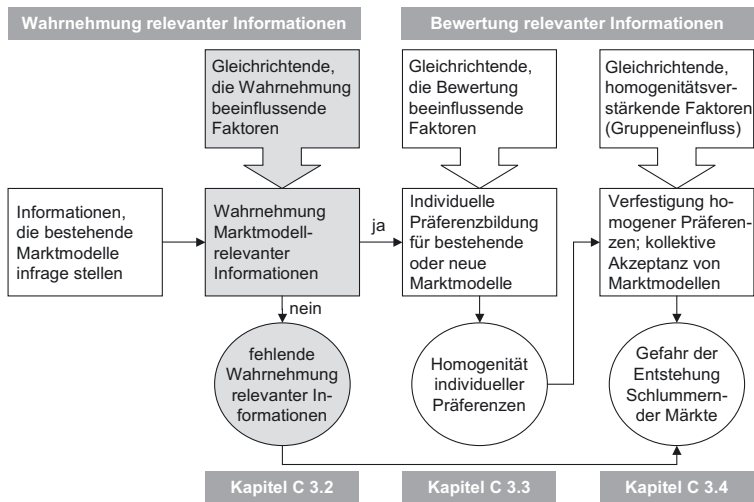
Bevor auf die möglichen Ursachen hierfür eingegangen wird, sind zunächst einige Begriffe zu klären: Als *Marktmodell-relevante* Informationen werden Informationen bezeichnet, die grundsätzlich von Bedeutung für bestehende oder zu entwickelnde Marktmodelle sind. *Marktmodell-dissonante* oder -konträre Informationen sind Marktmodell-relevante Informationen, die im Widerspruch mit den existierenden Marktmodellen stehen.¹¹² *Marktmodell-invalidierende* Informationen sind Marktmodell-dissonante Informationen, aus denen eine Aufhebung der betroffenen Marktmodelle abzuleiten ist. Genau genommen führen nur Defizite in der Wahrnehmung Marktmodell-invalidierender Informationen zu einer Erhöhung der Wahrscheinlichkeit des Marktschlummerns.¹¹³ Da sich a priori aber nicht zwischen Marktmodell-relevanten, -dissonanten und -invalidierenden Informationen unterscheiden lässt und da sich hinsichtlich der *Wahrnehmung* von Informationen keine Unterschiede zwischen den drei Arten von Informationen ergeben,¹¹⁴ erfolgt in diesem Kapitel keine Unterscheidung dieser Arten von Informationen. Es wird davon ausgegangen, dass allgemeine Defizite in der Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen als Defizite in der Wahrnehmung Marktmodell-invalidierender Informationen interpretiert werden können.

Grundsätzlich sind für marktspezifische Unterschiede in der Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen zwei Ursachen denkbar: Entweder die Marktakteure *bemühen* sich in einigen Märkten signifikant weniger um die Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen als in anderen Märkten, oder die *Fähigkeit* zur Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen ist zwischen den verschiedenen Märkten stark unterschiedlich ausgeprägt. Da eine geringe Ausprägung des Bemühens sich über kurz oder lang auf die entsprechende Fähigkeit auswirken wird, sind beide Ursachen nicht ganz unabhängig voneinander. Es handelt sich dennoch um unterschiedliche Ursachen fehlender Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen, deren Ausprägung auch von unterschiedlichen Kräften beeinflusst wird. Im folgenden Kapitel werden zunächst die Kräfte untersucht, die eine geringe Ausprägung des *Bemühens* begünstigen (Kapitel C 3.2.2).

¹¹² Alternativ können Marktmodell-relevante Informationen die existierenden Marktmodelle auch bestätigen oder erweitern. Das Versäumnis der Berücksichtigung Marktmodell-bestätigender Informationen zieht zunächst keine Konsequenzen nach sich. Das Versäumnis der Berücksichtigung Marktmodell-erweiternder Informationen resultiert dagegen in einem Nachholbedarf evolutionärer Marktveränderung.

¹¹³ Dies folgt aus der Definition Schlummernder Märkte als Situationen, in denen *revolutionäre* Marktchancen unerschlossen vorliegen.

¹¹⁴ Im Rahmen der *Bewertung* wahrgenommener Informationen wird die Unterscheidung zwischen Marktmodell-konsonanten Informationen einerseits sowie -dissonanten und -invalidierenden Informationen andererseits dagegen für äußerst wichtig erachtet (vgl. Abschnitt C 3.3).



Quelle: eigene Darstellung

Abb. C-10: Einflussfaktoren der Entstehung Schlummernder Märkte – fehlende Wahrnehmung relevanter Informationen

Im Anschluss (Kapitel C 3.2.3) werden dann die Einflussfaktoren untersucht, welche die *Fähigkeiten* zur Aufnahme und Verarbeitung Marktmodell-relevanter Informationen beeinträchtigen können.

Wichtig erscheint ein *Hinweis*. Es wird nicht davon ausgegangen, dass die identifizierten gleich richtenden Einflussfaktoren die Wahrnehmung der interessierenden Informationen für alle Marktakteure vollständig verhindern. Es wird auch nicht davon ausgegangen, dass in einem Markt, der aufgrund einer starken Ausprägung dieser Einflussfaktoren als besonders revolutionsanfällig gelten muss, nicht ein Anbieter über ein adäquates Marktmodell verfügt. Es wird lediglich begründet, warum die identifizierten Einflussfaktoren den *Anteil* derjenigen Marktakteure senken, die mit adäquaten Marktmodellen operieren. Da die Verfügung über adäquate Marktmodelle nicht gleichbedeutend mit ihrer Anwendung ist und da ihre Anwendung noch lange keine Erfolgsgarantie darstellt, erhöht das Vorliegen der gleich richtenden Einflussfaktoren die Wahrscheinlichkeit der Entstehung Schlummernder Märkte: Je geringer der Anteil der Marktakteure ist, die mit adäquaten Marktmodellen operieren, umso anfälliger wird ein Markt für den Übergang in einen Schlummernden Zustand.¹¹⁵

¹¹⁵ Dies belegt u. a. die Revolution im Optikmarkt. Bevor die Revolutionierung dieses Schlummernden Marktes durch Fielmann tatsächlich erfolgte, hatte es einige vorausgehende erfolglose Anläufe zur Marktrevolution gegeben. Diese konnten sich jedoch nicht durchsetzen. Vgl. Abschnitt C 4.1.

Der Einfluss geringer Wettbewerbsneigung auf die Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen

An dieser Stelle ist ein Aspekt aufzugreifen, der oben zunächst zurückgestellt wurde: der Einfluss geringer Wettbewerbsneigung.¹¹⁶ Nach wie vor wird davon ausgegangen, dass Marktteilnehmer herausragende Marktchancen nicht bewusst verstreichen lassen. Mangelnde Wettbewerbsneigung wird also nicht als unmittelbare Ursache der Entstehung Schlummernder Märkte angesehen.

Als relevant wurde dagegen der *mittelbare* Einfluss eingestuft, den eine geringe Wettbewerbsneigung auf die Entstehung Schlummernder Märkte besitzt. Dieser ist gegeben, wenn aufgrund geringer Wettbewerbsneigung Fehleinschätzungen im Bereich der Marktmodelle auftreten. Ein solcher Zusammenhang ist einleuchtend, da mit abnehmender Wettbewerbsneigung auch das Bemühen, Marktmodelle kontinuierlich zu hinterfragen und zu überprüfen, abnehmen dürfte. Die Bemühungen um die Wahrnehmung Marktmodell-relevanter, gegebenenfalls Marktmodell-invalidierender Informationen sind folglich in Märkten mit geringerer Wettbewerbsneigung geringer ausgeprägt.

3.2.2 Ursachen geringer Wettbewerbsneigung

Welches sind aber die Einflussfaktoren, die zu einer Differenzierung der Wettbewerbsneigung in verschiedenen Märkten führen können? In der älteren wettbewerbspolitischen Literatur wurde den Akteuren in marktwirtschaftlichen Systemen das Vorhandensein von Wettbewerbsneigung vielfach prinzipiell unterstellt.¹¹⁷ Diese Vorstellung ist der Einschätzung gewichen, dass Menschen insbesondere in wirtschaftlichen Kontexten den Wettbewerb nicht grundsätzlich begrüßen, sondern eher versuchen, sich ihm wenn möglich zu entziehen. Dennoch gibt es relativ wenig Untersuchungen, die sich explizit mit den Einflussfaktoren der Wettbewerbsneigung beschäftigen. Eine Ausnahme bildet ein Ansatz von Herdzina. Dieser leitet Einflussfaktoren auf die Ausprägung der Wettbewerbsneigung auf einem hohen Abstraktionsniveau ab und strukturiert sie. Ihm zufolge bestimmen drei Bedingungen die Ausprägung der Wettbewerbsneigung in einem Markt:¹¹⁸

- Die Wettbewerbsneigung ist umso höher, je *stärker das Erfolgsstreben* der Marktakteure ausgeprägt ist.
- Die Wettbewerbsneigung ist umso höher, je *höher die Erfolgchancen* für agierende Anbieter sind, bzw. je *größer der Grad der Bedrohung von Marktanteilen* für reagierende Anbieter ist.

¹¹⁶ Vgl. Abschnitt C 1 insbesondere S. 113 f. sowie Abb. C-1.

¹¹⁷ Vgl. z. B. Hoppmann (1968) S. 11 ff.

¹¹⁸ Vgl. Herdzina (1973) S. 73 ff.

- Die Wettbewerbsneigung ist umso größer, je weniger Ausweichmöglichkeiten in Form nicht-wettbewerbliehen Verhaltens vorhanden sind.

Eine geringe Wettbewerbsneigung ist Herdzina zufolge bereits dann gegeben, wenn nur eine der drei Bedingungen im wesentlichen nicht erfüllt ist.¹¹⁹

Innerhalb der *Stärke des Erfolgsstrebens* der Marktakteure unterscheidet Herdzina zwischen dem Einfluss interner und externer Antriebe der Marktakteure. Die *internen* Antriebe bezeichnen dabei Einflüsse der Persönlichkeiten der Unternehmensleiter auf die Höhe ihres Erfolgsstrebens. Dieser Einfluss wird aus den nachfolgenden Betrachtungen ausgegrenzt, da es nicht zielführend erscheint, differierende Wettbewerbsneigungen in verschiedenen Märkten auf Unterschiede in den Persönlichkeitsstrukturen der Unternehmensleiter zurückzuführen.¹²⁰ Als Einflussfaktoren (geringer) Wettbewerbsneigung werden deshalb geringe externe Antriebe der Marktakteure, geringe Erfolgchancen, ein geringer Grad der Bedrohung sowie vorhandene Möglichkeiten, sich dem Wettbewerb zu entziehen, angesehen.

Herdzina detailliert diese Einflussfaktoren nicht weiter. Vor diesem Hintergrund empfiehlt es sich, seinen Ansatz mit einem anderen Modell zu kombinieren, das detailliertere Einflüsse auf die Wettbewerbsneigung in einem Markt enthält. Hierfür bietet sich insbesondere Porters Modell der *Branchenstrukturanalyse* an. In diesem werden insbesondere die externen Antriebe der Marktteilnehmer, der Druck von Konkurrenten, Abnehmern usw. exakt beschrieben.

Zu beachten ist dabei, dass Porter auf die Erklärung der Wettbewerbsintensität und nicht der Wettbewerbsneigung abstellt. Dieser Unterschied erscheint jedoch überbrückbar, da die Wettbewerbsintensität, um die es Porter geht, als Artikulation der Wettbewerbsneigung verstanden werden kann. Somit könnten die Triebkräfte des Wettbewerbs aus Porters Branchenstrukturmodell auch als Triebkräfte der Wettbewerbsneigung interpretiert werden¹²¹ und als Operationalisie-

¹¹⁹ Vgl. Herdzina (1973) S. 74.

¹²⁰ Auf den ersten Blick mag man versucht sein, hinsichtlich der Trennung von Eigentum und Unternehmensleitung auf die Stärke des Erfolgsstrebens zu schließen. Da sich der Anteil eigentümergeführter Unternehmen zwischen verschiedenen Märkten erheblich unterscheidet, könnten sich hieraus Ansatzpunkte für unterschiedliche marktspezifische Wettbewerbsintensitäten ergeben. Diesem Ansatz ist jedoch zu widersprechen. Herdzina weist darauf hin, dass in diesem Fall nur eine Veränderung des Antriebes, nicht aber notwendigerweise eine Verringerung des Antriebes gegeben sei. Darüber hinaus führt die Trennung von Eigentum und Unternehmensleitung auch zu einem Ansteigen der externen Antriebe, da die Eigentümer von der Unternehmensleitung eine Verzinsung ihres Kapitals erwarten. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund der zunehmenden Verbreitung des *Shareholder-Value*-Ansatzes in den letzten Jahren. Genau genommen können es sich in der gegenwärtigen Situation nur eigentümergeführte Unternehmen erlauben, dauerhaft auf eine marktübliche Verzinsung des Eigenkapitals zu verzichten. Hieraus nun ein geringeres Erfolgsstreben für Märkte mit einem großen Anteil eigentümergeführter Unternehmen abzuleiten, wäre aber vermutlich ebenfalls verfehlt.

rung dessen, was Herdzina als „externe Antriebe des Erfolgsstrebens“ bezeichnet hat.

Die Wettbewerbsneigung in einem Markt würde dann durch die Ausprägung der fünf Triebkräfte des Wettbewerbs aus dem Branchenstrukturmodell bestimmt. Zu diesen zählen

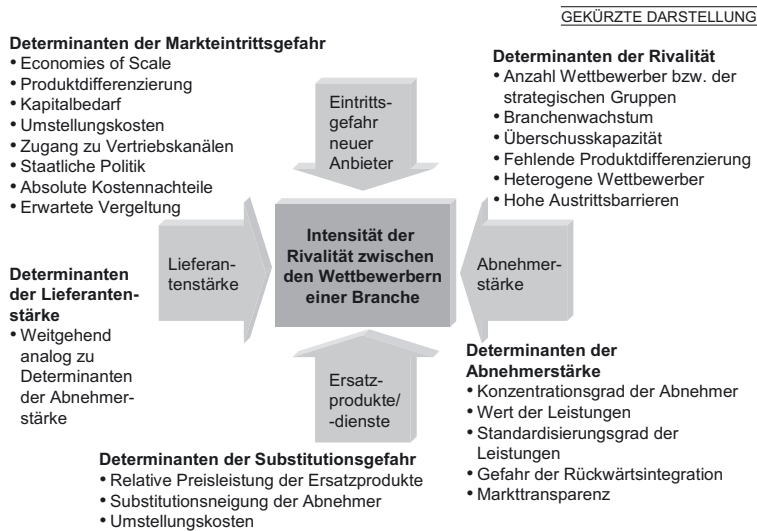
1. die Abnehmerstärke;
2. die Lieferantenmacht;
3. die Substitutionsgefahr durch Ersatzprodukte oder -Dienste;
4. die Bedrohung durch neue Wettbewerber;
5. die Intensität der Rivalität der Wettbewerber.

Hierbei repräsentieren die Triebkräfte 1 bis 4 eine Konkretisierung dessen, was Herdzina als „externen Antrieb der Marktakteure“ bezeichnet. Triebkraft Nummer 5, die Rivalitätsintensität der Wettbewerber untereinander, repräsentiert dagegen das, was Herdzina als „Höhe der Erfolgchancen / Grad der Bedrohung von Marktanteilen“ und „Vorhandensein von Ausweichmöglichkeiten“ nennt.

Das Branchenstrukturmodell (Abbildung C-11¹²²) ist allgemein bekannt und bedarf deshalb keiner umfassenden Vorstellung im Rahmen dieser Arbeit. Vor dem beschriebenen Hintergrund gilt es nun zu prüfen, inwiefern Porters Konkretisierungen der Triebkräfte des Wettbewerbs auch zur Erklärung besonders *geringer* Wettbewerbsneigungen in einem Markt geeignet sind. Gegebenenfalls sind entsprechende Modifikationen am Modell vorzunehmen. Im Folgenden werden deshalb die einzelnen Komponenten des Branchenstrukturmodells dahingehend überprüft, in welcher Ausprägung sie einer besonders geringen Wettbewerbsneigung förderlich sein können. Im Rahmen der Betrachtungen zur Rivalitätsintensität der Wettbewerber untereinander wird dabei der Ansatz Herdzinas zu berücksichtigen sein.

¹²¹ Die unmittelbaren Determinanten des Wettbewerbs sind gemäß volkswirtschaftlicher Theorie Wettbewerbsneigung und Wettbewerbsmöglichkeit (insbesondere mit Blick auf Wettbewerbsfreiheit). Wenn Einflussfaktoren der Wettbewerbsintensität als Einflussfaktoren der Wettbewerbsneigung aufgefasst werden, ist dies legitim, so lange diese Einflussfaktoren nicht auf die Wettbewerbsmöglichkeit wirken. Da Porters Triebkräfte des Wettbewerbs dies nicht tun, dürfen sie als Einflussfaktoren der Wettbewerbsneigung aufgefasst werden. Vgl. Herdzina (1993) insbesondere Übersicht 6 auf S. 55.

¹²² Die aus Welge / Al-Laham zitierte Formulierung „Substitutionsneigung der Abnehmer“ ist im Original vermutlich versehentlich als „Substitutionseignung der Abnehmer“ abgedruckt. Welge / Al-Laham (1999) S. 194, Hervorhebung nicht im Original.



Quelle: Porter (1997) S. 25 ff., Zusammenfassung angelehnt an Welge/Al-Laham (1999) S. 194

Abb. C-11: Das Branchenstrukturmodell

(1) und (2) Einflussfaktoren geringer Abnehmerstärke und Lieferantenstärke

Ist die Stärke von Abnehmern und Lieferanten besonders ausgeprägt, wirkt sie als externer Druck auf die Wettbewerber einer Branche. Dieser Druck ist geringer, wenn Abnehmer und Lieferanten nicht über starke Positionen verfügen. Insofern stellt die geringe Ausprägung von Abnehmer- und Lieferantenmacht eine Randbedingung für besonders geringe Wettbewerbsneigung dar, sie begründet diese jedoch nicht allein. Die Operationalisierungen von Abnehmerstärke und Lieferantenmacht im Branchenstrukturmodell können vor diesem Hintergrund unverändert zur Erklärung der Randbedingungen geringer Wettbewerbsneigung übernommen werden. Von geringer *Abnehmerstärke* ist also mit umso größerer Wahrscheinlichkeit auszugehen

- je geringer der Konzentrationsgrad der Abnehmer ist;
- je geringer der anteilige Wert der Branchenleistungen am Einkaufsvolumen der Abnehmer ist;¹²³
- je stärker die Branchenleistungen differenziert sind;
- je weniger die Abnehmer glaubwürdig mit Rückwärtsintegration drohen können – wofür wiederum die Kapitalkraft der Abnehmer ausschlaggebend ist;

¹²³ Hierbei handelt es sich streng genommen um einen Einflussfaktor auf die *Ausübung* von Abnehmerstärke, der aus der Annahme von geringem Interesse der Abnehmer abgeleitet wird.

- je intransparenter der Markt ist;
- je höher die Umstellungskosten sind, die für den Abnehmer beim Wechsel von einem Anbieter auf einen anderen anfallen¹²⁴ und
- je höher die Gewinne der abnehmenden Branche sind.

Von geringer *Lieferantenmacht* kann im Wesentlichen bei Vorliegen der gleichen Bedingungen unter umgekehrten Vorzeichen ausgegangen werden.¹²⁵

(3) Einflussfaktoren geringer Substitutionsgefahr

Substitutionsgefahr durch neue Produkte oder Dienste ergibt sich nach Porter in dem Maß, in dem Substitute die gleiche oder eine ähnliche *Funktion* erfüllen können wie die Leistung der Branche. Auch die Substitutionsgefahr stellt einen externen Einfluss dar, dessen geringe Ausprägung Druck von den Wettbewerbern einer Branche nimmt. Unter sonst gleichen Bedingungen dürfte die Wettbewerbsneigung mit abnehmender Substitutionsgefahr deshalb sinken. Allerdings gilt auch hier, dass eine besonders geringe Wettbewerbsneigung nicht allein deshalb gegeben ist, weil keine Substitutionsgefahr besteht.

Die Operationalisierung des durch Substitute ausgeübten Druckes erfolgt primär über die Preisleistung des Substituts im Verhältnis zu der Preisleistung der Branche.¹²⁶ Darüber hinaus steigt der Substitutionsdruck, wenn die Abnehmer einer Substitution gegenüber offen oder geneigt sind und wenn sich hieraus für sie keine Umstellungskosten ergeben.¹²⁷

(4) Einflussfaktoren einer geringen Gefahr des Markteintritts durch neue Wettbewerber

Bei der Gefahr des Markteintritts durch neue Konkurrenten handelt es sich um ein wichtiges Thema, dessen Betrachtung einigen Raum beansprucht.

Zunächst kann festgestellt werden, dass die Gefahr des Markteintritts neuer Konkurrenten in zweierlei Hinsicht von Bedeutung ist: Die Gefahr des Markteintritts neuer Konkurrenten stellt einerseits einen Einfluss auf die hier betrachtete Wettbewerbsneigung dar. Diese wirkt sich auf die Wahrscheinlichkeit der Wahr-

¹²⁴ Die letzten beiden Aspekte wurden in der gekürzten Darstellung in Abbildung C-12 nicht berücksichtigt. Die Auswahl der wichtigsten Aspekte erfolgte in Anlehnung an Welge / Al-Laham (1999) S. 198.

¹²⁵ Vgl. Porter (1997) S. 54 ff.

¹²⁶ Porter zufolge ist der Substitutionsdruck darüber hinaus von der Höhe der Gewinne in der potenziell substituierenden Branche abhängig, da diese einen Spielraum der potenziell substituierenden Wettbewerber für eine Verbesserung der Preisleistung darstellen. Vgl. Porter (1997) S. 49 f.

¹²⁷ Diese Überlegung stammt nicht von Porter selbst. Sie findet sich u. a. bei Welge / Al-Laham (1999) S. 194.

nehmung Marktmodell-relevanter Informationen aus. Die Gefahr des Markteintritts neuer Anbieter hat also eine *mittelbare* Wirkung auf die Wahrnehmungswahrscheinlichkeit Marktmodell-relevanter Informationen. Darüber hinaus wirkt sie sich auch *unmittelbar* auf die Wahrnehmungswahrscheinlichkeit Marktmodell-relevanter Informationen aus. Schließlich gilt: Je stärker sich Branchenaußenseiter mit einem potenziellen Markteintritt befassen, umso größer wird die Wahrscheinlichkeit der Entdeckung Marktmodell-relevanter Informationen durch Branchenaußenseiter. An dieser Stelle interessiert zunächst die Frage, inwieweit geringe *Wettbewerbsneigung* durch fehlende Markteintrittsgefahr von Branchenaußenseitern beeinflusst wird.

Porter stellt bei seiner Modellierung der Markteintrittsgefahr auf die klassischen Markteintrittsbarrieren ab, also auf Einflussfaktoren, die bei einer Erwägung des Markteintritts Argumente gegen den Eintritt darstellen. Je stärker diese ausgeprägt sind, umso geringer sei die Eintrittswahrscheinlichkeit. Diese Auffassung ist unter der Prämisse richtig, dass die betrachteten Märkte einen grob ähnlichen Grad an Aufmerksamkeit oder oberflächlicher Attraktivität genießen. Wenn Märkte miteinander verglichen werden, die sich in ihrer Bedeutung, Präsenz oder oberflächlichen Attraktivität aber stark unterscheiden, ist sie zu korrigieren. So mancher Student dürfte beispielsweise irgendwann erwogen haben, ein Café oder eine Bar zu eröffnen, und er dürfte die entsprechenden Eintrittsbarrieren geprüft haben. Wesentlich weniger Studenten dürften dagegen erwogen haben, ihre Finanzen durch eine Tätigkeit als Bestattungsunternehmer aufzubessern. Das einfache Beispiel soll demonstrieren: Nicht alle Einflussfaktoren auf die Wahrscheinlichkeit neuer Markteintritte werden in den klassischen Markteintrittsbarrieren reflektiert. Es ist deshalb denkbar, dass Märkte eine äußerst geringe Markteintrittswahrscheinlichkeit besitzen, obwohl sie nicht durch klassische Markteintrittsbarrieren abgeschirmt werden.¹²⁸ Porter selbst räumt im Rahmen seiner Beschreibung zersplitterter Branchen ein, dass es „festgefahrene“ Branchen gäbe, deren Markteintrittsbarrieren zwar gering seien, die aber keine Impulse von außen erhielten, da sie keine Aufmerksamkeit von außenstehenden Unternehmen bekämen.¹²⁹

Für eine systematische Ableitung der Faktoren, die einen Markt gegenüber Eintritten abschirmen, bietet sich eine Betrachtung entlang des gesamten Prozesses an, der vor einem Markteintritt durchlaufen wird. Zu diesem Zweck eignet sich

¹²⁸ Die isolierte Betrachtung der Markteintrittsbarrieren als Determinanten der Markteintrittsgefahr ergibt allerdings noch unter einem anderen Blickwinkel einen Sinn: Als Akteur in einem Markt mag man sich vermutlich nicht darauf verlassen, dass potenzielle neue Wettbewerber nicht darauf kommen werden, einen Markteintritt zu prüfen. Man wird sich durch das Vorliegen von Markteintrittsbarrieren sicherer geschützt fühlen. Diese Überlegungen entspringen jedoch der kaufmännischen Vorsicht – wie es für ein Modell, das die Identifikation strategisch günstiger Positionen zum Ziel hat, angemessen erscheint. Für eine neutrale Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit ist jedoch einzig das Ausmaß relevant, in dem eine Hürde (geringe Beachtung oder hohe Eintrittsbarriere) potenzielle Konkurrenten von einem Markteintritt abhält.

¹²⁹ Vgl. Porter (1997) S. 262.

z. B. das klassische AIDA-Modell, das zur Darstellung von Kaufbereitschaftsphasen entwickelt wurde.¹³⁰ Idealtypisch werden dabei die Kaufbereitschaftsphasen Beachtung (*Attention*), Interesse (*Interest*), Wunsch (*Desire*) und Handlung (*Action*) unterschieden. Die analoge Verwendung des Modells zur Darstellung von Markteintritten liegt nahe, da die Markteintrittsprüfung und Markteintrittshandlung kein isoliertes Ereignis ohne Vorgeschichte ist, sondern das Ergebnis vorangegangener Prozesse. Diese werden mit Hilfe des AIDA-Modells explizit gemacht. Ebenso wie beim Kauf einer Leistung muss sich dabei das allgemeine Umweltinteresse auf einen bestimmten Markt fokussieren. Innerhalb der verschiedenen Phasen, in denen diese Fokussierung stattfindet, wirken unterschiedliche Einflüsse, die eine Fortsetzung des Prozesses wahrscheinlicher oder unwahrscheinlicher machen.



Quelle: eigene Darstellung

Abb. C-12: Einflussfaktoren geringer Markteintrittsgefahr

(4a) Einfluss geringer Beachtung auf die Gefahr des Markteintritts neuer Wettbewerber

Damit der Eintritt in einen Markt erwogen werden kann, ist es erforderlich, dass dieser Markt zunächst von potenziellen neuen Wettbewerbern beachtet wird. Eine oberflächliche Beachtung reicht hierfür nicht aus. Die Beachtung muss intensiv genug sein, um den Ausgangspunkt für eine nähere Beschäftigung mit dem betreffenden Markt zu bilden. Dabei ist der Grad an Aufmerksamkeit, die ein Markt

¹³⁰ Eine kurze Darstellung findet sich z. B. bei Kotler / Bliemel (1999) S. 935 f.

erhält, nicht für alle Märkte gleich. Welche Faktoren bestimmen die Wahrscheinlichkeit, dass ein Markt ausreichend intensiv von potenziellen neuen Wettbewerbern beachtet wird? Einerseits ist die Wahrscheinlichkeit der Beachtung durch potenzielle neue Wettbewerber umso größer, je größer die Anzahl dieser potenziellen Wettbewerber ist. Darüber hinaus steigt die Wahrscheinlichkeit mit der Intensität des Kontaktes der potenziellen Wettbewerber mit dem betreffenden Markt.

Die *Größe der Gruppe potenzieller neuer Wettbewerber* eines Marktes ist davon abhängig, wie viele neue Anbieter einen Markteintritt grundsätzlich bewerkstelligen könnten. Das bedeutet, sie hängt von der Höhe der marktspezifischen Eintrittsbarrieren ab. Diese Folgerung erscheint valide, da viele Markteintrittsbarrieren den Markteintritt nicht grundsätzlich für alle potenziellen Anbieter unattraktiv machen,¹³¹ sondern lediglich die Hürden für einen Eintritt in den Markt erhöhen und damit die Anzahl potenzieller Anbieter verringern.¹³²

Zur Beantwortung der Frage, wovon der *ausreichende Kontakt potenzieller Wettbewerber mit dem betreffenden Markt* abhängt, sind verschiedene Einflussfaktoren zu berücksichtigen. Es empfiehlt sich daher, die potenziellen Wettbewerber zu gruppieren und differenziert zu betrachten. Bei potenziellen Wettbewerbern, die ausreichend intensiv mit einem Markt in Kontakt kommen, kann es sich entweder

- um potenzielle Wettbewerber aus dem betreffenden Markt handeln, die zuvor *nicht-eigenständig* dort tätig waren (sondern meist als Angestellte),
- um potenzielle Wettbewerber (und deren Angestellte) aus vor- oder nachgelagerten Wertschöpfungsstufen, also um *Lieferanten und Abnehmer*,¹³³ oder
- um *echte Branchenaußenseiter*, die vorher keine eigenen Berührungspunkte mit dem betreffenden Markt gehabt haben.

Den potenziellen Wettbewerbern, die im Markt vor ihrem Eintritt *nicht eigenständig* tätig sind, kann grundsätzlich ein intensiver Kontakt zu dem betreffenden Markt unterstellt werden. Die Größe des Marktes wirkt sich auf die Größe dieser Gruppe aus, ebenso wie der Anteil der nicht-selbständig Beschäftigten. Je kleiner ein Markt ist und je geringer der Anteil der nicht-selbständig Beschäftigten in diesem Markt ist, umso geringer wird diese Gruppe potenzieller Wettbewerber. Der Anteil der nicht-selbständig Beschäftigten der Branche kann über die durchschnittliche Unternehmensgröße operationalisiert werden.¹³⁴

¹³¹ Auf diese Weise wirken z. B. absolute Kostennachteile (z. B. aufgrund von *Sunk Costs* oder starken Lernkurveneffekten) oder prohibitiv hohe Umstellungskosten der Abnehmer.

¹³² Dies gilt für die im Branchenstrukturmodell genannten Markteintrittsbarrieren wie z. B. Kapitalbedarf, *Economies of Scale*, Zutritt zu Distributionskanälen und zu erwartende Vergeltungsmaßnahmen. Es gilt aber ebenso mit Blick auf schwer verfügbare Ressourcen wie z. B. spezielle Qualifikationen o.ä.

¹³³ Unter letztere Gruppe fallen also auch Endverbraucher.

¹³⁴ Diese Operationalisierung ist an dieser Stelle nicht notwendig, da Daten über die Anzahl der abhängig Beschäftigten für viele Branchen erhältlich sind. Der Einfluss, den die

Von *Lieferanten und Abnehmern* des betreffenden Marktes kann ebenfalls angenommen werden, dass sie in intensivem Kontakt mit dem interessierenden Markt stehen. Die Anzahl der potenziellen Wettbewerber, die den Markt auf diese Weise beachten, ist umso geringer, je weniger der interessierende Markt mit anderen Märkten verknüpft ist. Die intensive Beachtung des Marktes ist also umso geringer, je kleiner das Marktvolumen des interessierenden Marktes ist, je größer gleichzeitig die Wertschöpfungstiefe im Markt ist, je weniger Dienstleister an der Leistungserstellung beteiligt sind und je kleiner die dienstleistenden, vorgelagerten oder nachgelagerten Branchen sind.

In das Gesichtsfeld *echter Branchenaußenseiter* geraten Märkte aufgrund von Informationen durch Dritte. Die Wahrscheinlichkeit, auf einen Markt intensiv aufmerksam zu werden, hängt von der Präsenz des Marktes ab. Verschiedene Märkte unterscheiden sich in ihrer Präsenz und sind z. B. in erheblich unterschiedlichem Ausmaß Gegenstand medialer Berichterstattung oder Gegenstand von Gesprächen. Die Einflussfaktoren, die auf die Präsenz eines Marktes wirken, sind dabei vielfältig: Sozio-kulturelle Einflüsse und Traditionen können die Aufmerksamkeit, die ein Markt erhält, steigern, die Dynamik der Entwicklung eines Marktes wirkt sich darauf aus, wieviel Aufmerksamkeit ihm gewidmet wird, und auch der Anteil der börsennotierten Unternehmen hat einen Einfluss auf die Medienpräsenz des Marktes. Diese Auflistung ist keineswegs vollständig, eine Konkretisierung dessen, was den Grad an Aufmerksamkeitserregung eines Sachverhalts bestimmt, würde an dieser Stelle jedoch zu weit führen. Deshalb werden diese Faktoren im Folgenden unter den Begriff „aufmerksamkeitssteigernde Faktoren“ subsumiert.

*(4b) Einfluss geringen Interesses auf die Gefahr
des Markteintritts neuer Wettbewerber*

Wenn einem Markt Beachtung von potenziellen Wettbewerbern geschenkt wird, folgt daraus noch nicht, dass der Markt als relevant für einen potenziellen Eintritt erachtet wird. Der Markt muss auch *als Markt* wahrgenommen werden. Dies ist nicht in jedem Fall eine Selbstverständlichkeit. Insbesondere Märkte, die zum Zeitpunkt ihrer Beachtung vorrangig vom Staat, von gemeinnützigen Organisationen, Vereinen oder Initiativen bedient werden, werden nicht unbedingt spontan als Markt wahrgenommen. Bei dem Gedanken an Kindergärten werden vermutlich weniger Menschen an einen Markt und die Möglichkeit der Renditeerzielung denken als bei dem Gedanken an M-Commerce- und UMTS-Anwendungsfelder.¹³⁵

Dominanz kleiner Unternehmen in einem Markt hat, wird jedoch an einigen anderen Stellen wieder auftauchen. In diesem Licht ist der Verweis auf den Einfluss zersplitterter Branchenstrukturen an dieser Stelle zu sehen.

¹³⁵ Die Gründer des amerikanischen Startups Bright Horizons führen ihre Pionierrolle im Markt für Kindergartenplätze darauf zurück, dass Kindergartenplätze intuitiv nicht als Markt wahrgenommen wurden. USP von Bright Horizons ist das Angebot qualitativ führender Kindergärten in Zusammenarbeit mit Großunternehmen und in deren unmittelbarer Nähe. Das

Ein anderes Beispiel stammt aus der Bestattungsbranche: Dort war es über Jahrzehnte hinweg unüblich, die gegebenenfalls erbrachten Hilfe-, Seelsorge- und Betreuungsleistungen für Hinterbliebene in Rechnung zu stellen. Die hierfür entstandenen Kosten – in erster Linie Arbeitszeit – wurden in das Produkt, den Sarg, einkalkuliert. Erst mit der Entstehung des Pflegemarktes wurde der Markt der Betreuung als solcher wahrgenommen.¹³⁶ Die Möglichkeit der Abrechnung dieser Leistungen hat zu einem Perspektivenwechsel geführt, da die Leistungen nicht länger ein Zuschussgeschäft darstellen, sondern ein potenzielles Wachstumsfeld.

Damit ein Markt relevant für Markteintrittserwägungen wird, ist es aber nicht nur notwendig, dass er als Markt erkannt wird. Es dürfen darüber hinaus keine *Gründe* existieren, die einen Markteintritt von vornherein ausschließen (z. B. gesetzliche Bestimmungen o.ä.). Nur wenn beide Bedingungen erfüllt sind, kann ein Markt hinsichtlich eines Markteintritts als relevant eingestuft werden und der Markteintritt erwogen werden.

(4c) Einfluss geringer oberflächlicher Attraktivität auf die Gefahr des Markteintritts neuer Wettbewerber

Die dritte Phase der Kaufbereitschaft, die hier „oberflächliche Attraktivität“ genannt wird, war im AIDA-Modell als *Desire* oder „Wunsch“ bezeichnet worden. Auch sie hat Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit, dass eine genauere Markteintrittsprüfung erfolgt. Hierfür sind ökonomische und außerökonomische Einflussfaktoren entscheidend. Wesentlicher *ökonomischer* Einflussfaktor ist die vermutete Rentabilität des betrachteten Engagements. Diese ist abhängig von der Rentabilität der Branche und der Position, die, oberflächlich betrachtet, innerhalb der Branche erreichbar erscheint. Letztere hängt vorrangig von der Relation zwischen Erfolgspotenzialen des neuen Anbieters und Erfolgspotenzialen der vorhandenen Marktakteure ab. Neben der oberflächlich erwarteten Rentabilität des Engagements können auch strategische Interessen zur oberflächlichen Attraktivität eines Marktes beitragen.

Daneben sind auch *außerökonomische* Einflussfaktoren für die Beurteilung der oberflächlichen Attraktivität eines Marktes von Bedeutung. Die nicht-monetären Nutzen oder *Fringe Benefits* der Präsenz in einem Markt unterscheiden sich zwischen den verschiedenen Branchen erheblich. Die Betätigung in einigen Branchen vermittelt ein gewisses Prestige (dies gilt z. B. für Ärzte und Rechtsanwälte; auch die im obenstehenden Beispiel genannte Eröffnung einer Bar vermittelt dem sie eröffnenden Studenten nicht unwesentlich an Prestige), während die Tätigkeit in anderen Branchen stellenweise despektierlich betrachtet wird (z. B. in der Zigarettenindustrie, Rüstungsindustrie, Pelztierzucht). Darüber hinaus sind in einigen

Unternehmen ist mit seinem Angebot mittlerweile börsennotiert, profitabel und bislang nachhaltig erfolgreich. Vgl. Brown (2001) S. 51 ff.

¹³⁶ Vgl. Ahorn-Grieneisen (2001a) o.S.

Branchen gemeinhin als erfreulich geltende Sachverhalte Gegenstand der Betätigung (z. B. Unterhaltung, Sport, Mode, Kunst, Kultur), während andere Branchen unerfreuliche oder sogar traurige Sachverhalte zum Gegenstand haben (z. B. Verkehrsüberwachung, Bestattungsinstitute). Bestimmte Märkte gelten als inspirierende Umfeldler (z. B. E- und M-commerce Märkte der *New Economy* oder stark globalisierte Märkte), während andere Märkte oberflächlich für trocken oder uninteressant gehalten werden (beispielsweise einige Bereiche im Handwerk). Insgesamt ist vor diesem Hintergrund davon auszugehen, dass sich die oberflächliche Attraktivität verschiedener Märkte erheblich unterscheiden kann und dass daraus erhebliche Unterschiede für die Wahrscheinlichkeit neuer Markteintritte erwachsen.

(4d) Einfluss der Markteintrittsprüfung auf die Gefahr des Markteintritts neuer Wettbewerber

Vor dem Markteintritt erfolgt idealtypisch eine detaillierte Prüfung des Eintritts. Wie dargestellt, ist die Wahrscheinlichkeit, dass diese Prüfung überhaupt stattfindet, abhängig vom Grad der Beachtung des Marktes, vom Grad, in dem der Markt für einen Eintritt relevant erscheint, und vom Grad der oberflächlichen Attraktivität eines Marktes. Erfolgt die Prüfung des Markteintritts, sind die bekannten Markteintrittsbarrieren zu berücksichtigen. Diese umfassen insbesondere:¹³⁷

- *Economies of Scale* oder Größendegressionseffekte.
- Produktdifferenzierung.
- Kapitalbedarf.
- Umstellungskosten.
- Zugang zu Vertriebskanälen.
- Größenunabhängige Kostennachteile.
- Staatliche Politik.
- Erwartete Vergeltung der etablierten Marktakteure gegenüber neu eintretenden Anbietern¹³⁸.

Die aufgelisteten Markteintrittsbarrieren sind wie dargestellt nur einer von vier Einflussfaktoren auf die Gefahr des Markteintritts neuer Wettbewerber. Abbildung C-12 stellt die aus der Gesamtprozesssicht des Markteintritts abgeleiteten vier Einflussfaktoren noch einmal im Überblick dar.

¹³⁷ Vgl. Porter (1997) S. 29 ff.; in der volkswirtschaftlichen Theorie werden Markteintrittsbarrieren im Rahmen der Betrachtung von Marktstrukturmerkmalen behandelt; vgl. z. B. Herdzina (1993) S. 74 f.

¹³⁸ Diese ist zwar nicht den Markteintrittsbarrieren zuzuordnen, ist aber auf gleiche Weise zu berücksichtigen und wird in diesem Kontext stets genannt. Vgl. Porter (1997) S. 37 f. oder Welge / Al-Laham (1999) S. 194.

(5) *Einflussfaktoren auf eine geringe Rivalität
der Wettbewerber im Branchenstrukturmodell*

Die fünfte Triebkraft der Wettbewerbsneigung kann in Anlehnung an Porter in der *Rivalität* der im Markt agierenden Wettbewerber gesehen werden. Rivalität entsteht aus wettbewerblchen Aktionen eines Marktteilnehmers, die sich spürbar auf Konkurrenten auswirken und gegebenenfalls zu eskalierenden Vergeltungsmaßnahmen führen. Demzufolge kann sich aus dem Marktprozess – es sei auf die Darstellung von Kirzners Marktmodell verwiesen¹³⁹ – eine Verschärfung des Wettbewerbs entwickeln. Es ist zu vermuten, dass sich aus dem Wettbewerbsprozess ebenso eine *Verringerung* der Wettbewerbsneigung ergeben kann, dass der Markt aufgrund fehlender Wettbewerbsdynamik gleichsam „einschlummern“ könnte.

Porters Operationalisierung der Einflussfaktoren von Rivalität stellt vorrangig auf Faktoren der Wettbewerbsverschärfung ab. Im Einzelnen nennt er als Einflussfaktoren der Rivalität:

- Hohe Überschusskapazitäten.
- Hohe Fixkosten.
- Hohe Austrittsbarrieren der Wettbewerber.
- Hohe strategische Einsätze.
- Fehlende Produktdifferenzierung.
- Viele und heterogene Wettbewerber.
- Geringes Branchenwachstum.

Die genannten Bedingungen haben gemeinsam, dass sie die Rivalität der Wettbewerber fördern, weil sie entweder einen *Anreiz* für aggressives Verhalten bieten (fehlende Differenzierung, heterogene Wettbewerber) oder aber weil sie die *Bedrohung* der Akteure durch den Wettbewerb steigern (Überschusskapazitäten, Fixkosten, Austrittsbarrieren, strategische Einsätze). Unter sonst gleichen Bedingungen werden diese Faktoren den Wettbewerb verschärfen.¹⁴⁰ Sie erscheinen deshalb geeignet, den Unterschied zwischen normalem Wettbewerb und erbittertem, vielleicht sogar destruktivem Wettbewerb zu begründen. Im Umkehrschluss lässt sich aus ihrem Nicht-Vorliegen jedoch kein dramatisches Absinken der Wettbewerbsneigung ableiten. Die Marktteilnehmer werden auch dann versuchen, Marktchancen zu nutzen, wenn diese besonderen Bedingungen nicht vorliegen. Sie werden sich daher um die Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen bemühen. Mit Blick auf die Erklärung mangelnder Rivalität stellt sich deshalb die Frage, ob es Faktoren gibt, die in die andere Richtung wirken als die von Porter beschriebenen Faktoren; Faktoren, die dazu führen, dass Marktmodell-bezogene Informationen weniger intensiv gesucht werden, als man es von einem Markt erwarten kann,

¹³⁹ Vgl. Kapitel B 3.3.1, insbesondere Abbildung B-24.

¹⁴⁰ Zur Erläuterung des Einflusses der einzelnen Faktoren vgl. Porter (1997) S. 42 ff.

der oberflächlich gesehen keine Einschränkungen des Wettbewerbs aufweist. Diese Faktoren müssten den *Anreiz* für aggressives Verhalten ausschalten und gleichzeitig die *Bedrohung* für bestehende Marktanteile minimieren.

Auf den Zusammenhang zwischen Wettbewerbsneigung und Anreiz für wettbewerbliches Verhalten hat auch Herdzina abgestellt. Zur Erinnerung: Die bisher betrachteten Triebkräfte des Wettbewerbs aus dem Branchenstrukturmodell entsprechen den Faktoren, die Herdzina „externe Antriebe des Erfolgsstrebens“ genannt hatte. Neben diesen war für ihn das Vorhandensein von zwei weiteren Faktoren Voraussetzung für das Entstehen von Wettbewerbsneigung:¹⁴¹

- Selbst wenn Erfolgsstreben bei Wettbewerbern ausreichend vorhanden ist, lässt es sich nur artikulieren, wenn auch *Erfolgchancen* bestehen. Umgekehrt wird auch gering ausgeprägtes Erfolgsstreben bei Wettbewerbern aktiviert, deren Marktanteil durch die Aktionen der aktiven Anbieter *bedroht* wird.¹⁴² Dieses Zusammenwirken von Erfolgchancen als Anreiz für aggressives Verhalten und von Bedrohung als Resultat von – tatsächlichem oder erwartetem – aggressivem Verhalten der Wettbewerber bildet den Mechanismus, durch den Rivalität in einem Markt entsteht (unten als Einflussfaktor 5a behandelt). Ist dieser Mechanismus blockiert, entsteht Rivalität nicht in dem für Märkte typischen Ausmaß.
- Das *Fehlen von Ausweichmöglichkeiten* muss als dritte notwendige Bedingung für die Neigung zum Wettbewerbsverhalten gegeben sein (unten als Einflussfaktor 5b behandelt). Da Erfolgsstreben sich nicht notwendigerweise in Wettbewerbsverhalten ausdrückt, muss es in die gewünschten Bahnen gelenkt werden.¹⁴³

*(5a) Einfluss von Erfolgchancen und Bedrohungen
auf den Grad der Rivalität zwischen den Wettbewerbern*

Das Vorhandensein von *Erfolgchancen* und *Bedrohungen* in einem Markt ist mit einem zentralen Konstrukt der strategischen Unternehmensführung verknüpft, das bereits in Teil B¹⁴⁴ eingeführt wurde: dem Vorhandensein von Wettbewerbsvorteilen. Zentrales Anliegen von Unternehmen in einem Markt ist es, dauerhafte, möglichst schwer imitierbare Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Überlegenheiten gegenüber dem Wettbewerb, die grundsätzlich situativer Natur sind, sollen dadurch stabilisiert werden. Je stärker einem Anbieter dieses gelingt, umso geringer wird der Grad der Bedrohung, der er ausgesetzt ist.¹⁴⁵ Da Bedrohungen und Erfolgs-

¹⁴¹ Vgl. Herdzina (1973) S. 75.

¹⁴² Vgl. Herdzina (1973) S. 75 f. oder ähnlich Kantzenbach (1966) S. 39 f.

¹⁴³ Vgl. Herdzina (1973) S. 76 f.

¹⁴⁴ Zur Einführung und Abgrenzung von Wettbewerbsvorteilen vgl. Abschnitt B 2.3.3 dieser Arbeit.

¹⁴⁵ Zur Dauerhaftigkeit von Wettbewerbsvorteilen vgl. z. B. Ghemawat (1986) S. 53 ff. oder Faix/Görgen (1994) S. 160 ff. sowie im Ansatz auch Porter (1997) S. 62 ff. und Porter (1992) 59 ff.

chancen eng miteinander verknüpfte Sachverhalte sind, werden gleichzeitig die Erfolgchancen für Anbieter mit einem Wettbewerbsnachteil umso geringer, je stärker und langfristiger ihr Nachteil ist. Zusammenfassend sinkt mit zunehmender Intensität und Langfristigkeit von Wettbewerbsvorteilen in einem Markt die Wettbewerbsneigung, da Erfolgchancen und Bedrohungen als Determinanten der Wettbewerbsneigung bei Vorliegen dauerhafter Wettbewerbsvorteile leiden.

Von einer einseitigen Wirkung zwischen Wettbewerbsvorteilen und Wettbewerbsneigung ist dabei nicht auszugehen. Vielmehr ist zu erwarten, dass sich geringe Wettbewerbsneigung in einem Markt auch verlängernd auf die Dauer der Wettbewerbsvorteile auswirkt. Die Zeitspanne, für die eine einmalige Aktion eines Marktakteurs ihm einen Wettbewerbsvorteil verschafft, wird umso länger sein, je weniger sich die Wettbewerber bemühen, den Vorstoß des Pioniers durch Verfolgungsmanöver (oder konkurrierende Vorstöße) aufzuholen.¹⁴⁶ Im Ergebnis sind das Vorhandensein langfristiger Wettbewerbsvorteile und das Vorliegen geringer Wettbewerbsneigung als Faktoren anzusehen, die sich gegenseitig verstärken können. Es ist plausibel, dass Märkte auf diese Weise „einschlummern“ können.

Einen Beleg für diesen Zusammenhang stellt die Untersuchung von Williams dar.¹⁴⁷ Für diese wurden in verschiedenen Märkten Informationen zur Dauer von Produktlebenszyklen, zur Dauerhaftigkeit von Marken, zur Konstanz von Ressourcen, zu *Pricing*-Verhaltensweisen und zu *Organizational-Learning*-Prozessen erhoben. Im Ergebnis ergibt sich für Williams eine Typologie von Märkten, die sich hinsichtlich der Dauer ihrer Wettbewerbsvorteilszyklen unterscheiden. Hierbei lassen sich Zusammenhänge zwischen der Dauer der Wettbewerbsvorteile und der Wettbewerbsintensität¹⁴⁸ eines Marktes erkennen. Im einzelnen unterscheidet Williams drei Kategorien von Märkten:¹⁴⁹

- *Kategorie 1 (Langsamer Zyklus)*: Wettbewerbsvorteile bleiben lange stabil. Betrachtet und bearbeitet werden typischerweise lokale Märkte, in denen lokale Monopole existieren. Der Wettbewerb ist entspannt. Der strategische Fokus liegt darauf, den geschützten Markt zu pflegen und das Unternehmen von Rivalen fern zu halten. Stabile, langfristige Kunde-Lieferanten-Beziehungen existieren.
- *Kategorie 2 (Mittlerer Zyklus)*: Wettbewerbsvorteile erodieren konstant. Betrachtet und bearbeitet werden weit definierte, nationale oder internationale Märkte. Der Wettbewerb ist kämpferisch, Economies of Scale sind von großer Bedeutung. Der strategische Fokus liegt darauf, Größenvorteile auszunutzen, Loyalität aufzubauen und den Marktanteil zu vergrößern.

¹⁴⁶ Vgl. etwa Faix / Görgen (1994) S. 161 f.

¹⁴⁷ Vgl. Williams (1992) S. 29 ff.

¹⁴⁸ Wettbewerbsintensität kann hier wieder als Ausdruck der Wettbewerbsneigung und insofern als deren Indikator aufgefasst werden.

¹⁴⁹ Vgl. Williams (1992) insbesondere Abbildung 3 auf S. 42. Eine Zusammenfassung des Artikels findet sich bei Day (1998b) S. 88 ff.

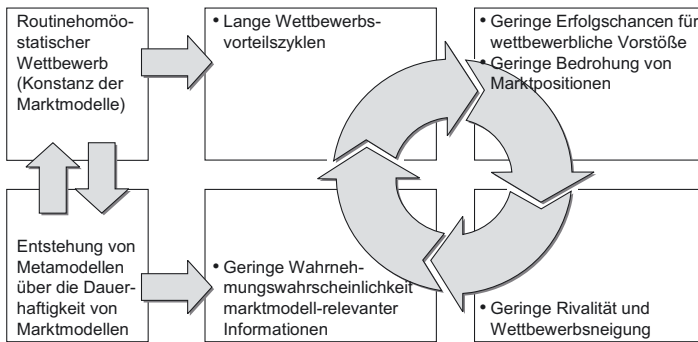
- *Kategorie 3 (Schneller Zyklus):* Wettbewerbsvorteile erodieren binnen kürzester Zeit. Marktabgrenzungen sind im Fluss. Der Wettbewerb ist dynamisch und intensiv. Der strategische Fokus liegt auf Geschwindigkeit, Wissen und der Extrahierung temporärer Profite.

Für Märkte der Kategorie 1 (mit langen Wettbewerbsvorteils-Zyklen) sind demnach entspannte Formen des Wettbewerbs typisch, die nicht intensiv zur Sammlung Marktmodell-relevanter Informationen motivieren. Auch der strategische Fokus auf der Pflege des geschützten Marktes und auf dem Fernhalten von Rivalen ist intensivem Bemühen um die Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen nicht zuträglich. Dennoch erscheint die Wahrscheinlichkeit, dass allein aufgrund langfristiger Wettbewerbsvorteile ein Einschlummern des Marktes erfolgt, relativ gering. Von Interesse wäre daher das Vorhandensein von Faktoren, die den begründeten Zusammenhang zusätzlich verstärken. Hierfür kommen unter anderem zwei Einflussfaktoren infrage: Das Vorliegen routinehomöostatischen Wettbewerbs in einem Markt und die Entstehung von Metamodellen, die eine Konstanz der Marktmodelle postulieren.

Routinehomöostatischer Wettbewerb war in Abschnitt B 3.1 als Wettbewerb unter konstanten Bedingungen seitens der spezifizierenden, explanatorischen und normativen Marktmodelle beschrieben worden. In diesem Sinne manifestiert sich Wettbewerb durch Optimierungen der Geschäftsmodellanpassung an die gegebenen Rahmenbedingungen sowie durch Vorstoß- und Verfolgungsmanöver bei konstanten oder marginal veränderten Geschäftsmodellen. Während wechselnde Rahmenbedingungen dazu führen, dass Wettbewerbsvorteile erodieren oder entfallen, führt die Konstanz der Rahmenbedingungen dazu, dass bestehende Wettbewerbsvorteile erhalten bleiben, solange sie nicht „wegkonkurriert“ werden. Unter sonst gleichen Bedingungen verlängert sich damit die Dauerhaftigkeit von Wettbewerbsvorteilen.

Ein anderer Effekt routinehomöostatischen Wettbewerbs erscheint jedoch noch bedeutsamer. Die Konstanz der Marktmodelle über einen längeren Zeitraum hinweg fördert die Entstehung von *Metamodellen über die Dauerhaftigkeit von Marktmodellen*. In Märkten, die durch routinehomöostatischen Wettbewerb gekennzeichnet sind, lernen die Anbieter systematisch, dass es sich nicht auszahlt, Marktmodelle kontinuierlich zu überprüfen. Dies gilt insbesondere, wenn der Wettbewerb durch dauerhafte Wettbewerbsvorteile gekennzeichnet ist. Eigentümer von Wettbewerbsvorteilen erleiden in einem solchen Fall keinen Schaden, wenn sie auf die Sammlung Marktmodell-relevanter Informationen verzichten, und potenzielle Aggressoren ziehen keinen Vorteil aus ihren Bemühungen um eine Verbesserung der Marktmodelle. Daraus ergeben sich Konsequenzen in zweierlei Hinsicht. Einerseits verstärkt die Existenz derartiger Metamodelle die Tendenz zu routinehomöostatischem Wettbewerb und verlängert die Dauerhaftigkeit von Wettbewerbsvorteilen. Andererseits verführt die Überzeugung, Marktmodelle blieben stabil, zusätzlich dazu, in der Suche nach Marktmodell-relevanten Informationen nachzulas-

sen. Hierdurch verringert sich die Wahrscheinlichkeit, dass Marktmodell-relevante Informationen frühzeitig wahrgenommen werden.



Quelle: eigene Darstellung

Abb. C-13: Möglichkeiten der Entstehung geringer Rivalität der Wettbewerber

Insgesamt wurden somit drei Faktoren identifiziert, die das Vorliegen geringer Rivalität unter den Wettbewerbern einer Branche begünstigen:

- das Vorhandensein relativ stabiler und dauerhafter Wettbewerbsvorteile;
- das Vorliegen routinehomöostatischen Wettbewerbs und
- die Existenz von Metamodellen, welche die Dauerhaftigkeit von Wettbewerbsvorteilen postulieren.

Alle drei Faktoren verringern die Erfolgchancen wettbewerblcher Vorstöße in einem Markt und das Gefühl der Bedrohung der eigenen Marktpositionen (vgl. Abbildung C-13). Da sich die Faktoren zu einem Kreislauf verbinden lassen, ist davon auszugehen, dass der zugrundeliegende Prozess selbstverstärkenden Charakter besitzen kann. Dies erscheint schlüssig, da die fehlende Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen die Einschätzung neuer Erfolgchancen und die Einschätzung neuer Bedrohungen nicht unbedingt steigern dürfte. Die selbstverstärkenden Mechanismen dieses Prozesses könnten für das „Einschlummern“ eines Marktes wesentlich sein.

(5b) Einfluss wettbewerblcher Ausweichmöglichkeiten auf den Grad der Rivalität zwischen den Wettbewerbern

Als letzte Voraussetzung für das Vorliegen von Wettbewerbsneigung hatte Herdzina das Fehlen wettbewerblcher Ausweichmöglichkeiten genannt. Diese Voraussetzung leitet er aus einer natürlichen menschlichen Neigung ab, sich dem Wettbewerb dort zu entziehen, wo es um die Sicherung der eigenen Existenz geht.¹⁵⁰

¹⁵⁰ Vgl. Herdzina (1973) S. 74 und 76 f.

Möglichkeiten, dem Wettbewerb auszuweichen, liegen einerseits in der Ausübung unlauterer Wettbewerbspraktiken und andererseits im Treffen von Vereinbarungen und Absprachen. Für das Entstehen Schlummernder Märkte sind vorrangig Vereinbarungen und Absprachen relevant, da durch sie die Intensität der Wettbewerbsneigung verringert wird. Die Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen wird mit zunehmender Bedeutung von Absprachen irrelevant, da die eigene Marktposition in diesem Fall durch Vereinbarungen gegen Bedrohungen gesichert wird, während im Gegenzug auf Erfolgchancen durch eigene Vorstöße freiwillig verzichtet wird. Diesem Gedanken folgend, stellt sich die Frage, welche Faktoren dem Zustandekommen von Absprachen besonders dienlich sind.

In der volkswirtschaftlichen Theorie wird die Anzahl der Wettbewerber als primärer Einfluss der Wahrscheinlichkeit von Absprachen genannt. Je *geringer die Anbieterzahl* eines Marktes sei, umso höher werde die Neigung zu Absprachen.¹⁵¹ Ergänzend ist darauf hinzuweisen, dass hierbei die Anzahl der miteinander im Wettbewerb stehenden Anbieter maßgeblich ist. Abgegrenzte, lokale oder regionale Märkte können daher auch dann durch eine geringe Wettbewerberzahl gekennzeichnet sein, wenn auf nationaler oder internationaler Ebene zahlreiche „Wettbewerber“ existieren.

Neben der geringen Anzahl der Wettbewerber erscheint aber – speziell mit Blick auf die Entstehung Schlummernder Märkte – ein weiterer Faktor für das Zustandekommen von Absprachen förderlich: Absprachen können umso einfacher getroffen werden, so lange die Rahmenbedingungen für die Absprachen bekannt und konstant sind. In schneller Folge wechselnde Rahmenbedingungen erfordern kontinuierliche Koordination der Wettbewerber darüber, wie die Vereinbarungen unter den geänderten Bedingungen ausgestaltet sein sollen. Langfristig konstante Rahmenbedingungen erlauben dagegen langfristig gültige Vereinbarungen, die keiner periodischen Überarbeitung bedürfen. Eine besondere Begünstigung stellt die Konstanz der Rahmenbedingungen für das Entstehen stillschweigender Vereinbarungen dar. Diese können nicht ad hoc getroffen werden, sondern benötigen eine gewisse Zeit für *Signaling*-Aktivitäten und das Zustandekommen von *do ut des* Handlungen. Da die Konstanz der Rahmenbedingungen auch hier als Konstanz der spezifizierenden, explanatorischen und praktisch-normativen Marktmodelle zu interpretieren ist, sind routinehomöostatischer Wettbewerb und konstante Marktmodelle auch Einflussfaktoren, die das Zustandekommen von Absprachen fördern.

Darüber hinaus scheint allerdings noch eine Nebenbedingung für das Zustandekommen von Absprachen relevant: Da beim Zustandekommen von Absprachen Erfolgchancen gegen Sicherheit gegenüber Bedrohungen eingetauscht werden, ist

¹⁵¹ Diese Überlegung wird mit dem Gedanken kombiniert, dass bei sinkender Anbieterzahl gleichzeitig die oligopolistische Interdependenz steige, die tendenziell einen Anstieg der Wettbewerbsintensität bewirke. Im Ergebnis wird deshalb das Vorliegen weiter Oligopole als besonders wettbewerbsförderlich erachtet (Weites Oligopol-Hypothese); vgl. Herdzina (1993) S. 77.

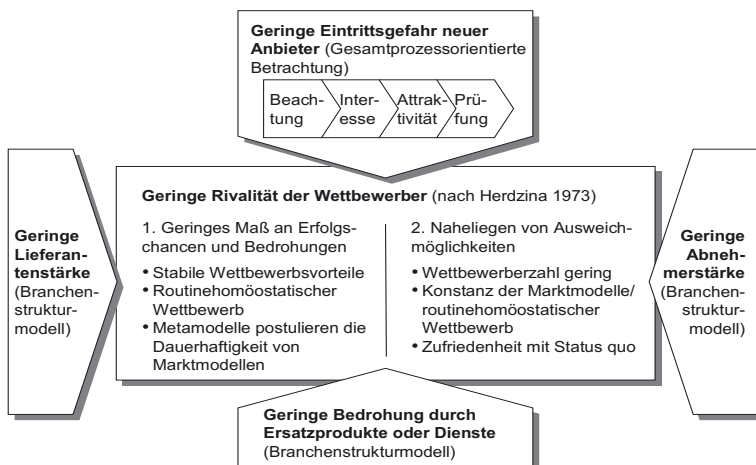
das Zustandekommen von Absprachen umso wahrscheinlicher, je zufriedener die Beteiligten mit dem Status quo sind. Als Indikatoren verbreiteter Zufriedenheit in einem Markt sind die Profitabilität und Rentabilität eines Marktes sowie die Spreizung von Profitabilität und Rentabilität heranzuziehen. Profitable und rentable Märkte mit geringer Spreizung zwischen den Anbietern dürften sich durch eine hohe allgemeine Zufriedenheit auszeichnen.

Insgesamt wurden damit drei Bedingungen identifiziert, die als besonders förderlich für das Zustandekommen von Absprachen anzusehen sind:

- Geringe Anzahl von Wettbewerbern,
- Routinehomöostatischer Wettbewerb, d. h. Konstanz spezifizierender, explanatorischer und praktisch-normativer Marktmodelle und
- Allgemeine Zufriedenheit der Wettbewerber mit dem Status quo.

Fazit

Auf den vorangegangenen Seiten wurde untersucht, durch welche Einflussfaktoren das Entstehen besonders geringer Wettbewerbsneigung erklärt werden kann. Aufbauend auf den theoretischen Grundlagen des Branchenstrukturmodells und des Ansatzes zur Diagnose der Wettbewerbsneigung von Herdzina wurden hierzu einige Faktoren identifiziert. Geringe Wettbewerbsneigung wird umso wahrscheinlicher, je geringer der Grad der Rivalität zwischen den Konkurrenten einer Branche ist. Maßgeblich für den Grad der Rivalität sind das Ausmaß der Erfolgchancen und das Ausmaß der Bedrohungen, denen die Wettbewerber ausgesetzt sind sowie das Vorhandensein von Möglichkeiten, dem Wettbewerb auszuweichen.



Quelle: eigene Darstellung

Abb. C-14: Einflussfaktoren geringer Wettbewerbsneigung

Eine geringe Rivalität, ein weitgehendes Einvernehmen der Marktteilnehmer und eine zurückhaltende Form des Wettbewerbs können sich jedoch nur dann entwickeln, wenn der Markt nur geringen marktexternen Drücken (geringe Eintrittsgefahr neuer Wettbewerber, geringer Druck von Abnehmern usw.) ausgesetzt ist. Diese Formen des Drucks konnten weitgehend aus dem Branchenstrukturmodell übernommen werden. Abbildung C-14 vermittelt einen Überblick über die abgeleiteten Triebfedern geringer Wettbewerbsintensität.

In Konsequenz führt eine geringe Ausprägung der Wettbewerbsneigung dazu, dass sich die Marktteilnehmer weniger um die Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen bemühen. Damit sinkt die Wahrscheinlichkeit der Wahrnehmung Marktmodell-relevanter (und Marktmodell-invalidierender) Informationen. Märkte mit geringer Wettbewerbsneigung sind daher anfällig dafür, in einen schlummernden Zustand zu verfallen.

3.2.3 Geringe Wahrnehmungsfähigkeit als Ursache fehlender Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen

Die fehlende Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen lässt sich nicht einzig dadurch erklären, dass die Marktakteure sich nicht genügend um ihre Wahrnehmung bemühen. Auch die Fähigkeiten zur Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen können zwischen verschiedenen Märkten stark differieren. Zunächst ist die Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen ein Element der Formulierung und Kontrolle von Marktmodellen. Es darf davon ausgegangen werden, dass die Fähigkeit zur Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen umso ausgeprägter ist, je größer die allgemeinen Fähigkeiten zur Formulierung von Marktmodellen sind.

Generell ergeben sich die Fähigkeiten eines Unternehmens aus seinen Ressourcen. Insofern liegt es nahe, Fähigkeiten von Unternehmen anhand ihrer Ressourcenausstattung zu diskutieren. Wenn Unternehmen geringe Wahrnehmungsfähigkeiten besitzen, so liegt dies daran, dass sie die entsprechenden Ressourcen nicht besitzen bzw. nicht aufgebaut haben. Dabei kann festgestellt werden, dass die Anreize zum Aufbau von Wahrnehmungsfähigkeiten marktspezifisch stark unterschiedlich sind.¹⁵²

Im Zusammenhang mit der Kategorisierung verschiedener Wettbewerbstypen – routinehomöostatisch, evolutionär, revolutionär¹⁵³ – wurde bereits festgestellt, dass Unternehmen ihre Ressourcenkonfiguration auf den Wettbewerb ausrichten,

¹⁵² Es wird also auf marktspezifische Gründe abgestellt, welche die Entwicklung von Wahrnehmungs- und Modellierungsfähigkeiten nicht erforderlich erscheinen lassen. Eventuelle marktspezifische Unterschiede in den allgemeinen Fähigkeiten zum Aufbau von Fähigkeiten (Fähigkeiten höherer Ordnung, vgl. Kapitel B. 2.3.3) werden dagegen hier nicht betrachtet.

¹⁵³ Vgl. Abschnitt B 4.

den sie erwarten. Unternehmen, die es gewohnt sind, sich im *routinehomöostatischen* Wettbewerb zu messen, werden ihre Ressourcen auf die effiziente Abwicklung der bekannten Prozesse und auf kreativ-innovative Verhaltensweisen unter den bestehenden Rahmenbedingungen hin ausrichten. Sie werden sich somit auf den Erwerb von bereichsspezifischen Fähigkeiten und Sachwissen fokussieren. Zur Überprüfung und Erweiterung der Marktmodelle und zur Wahrnehmung und Verarbeitung von Marktmodell-relevanten Informationen bedarf es dagegen Fähigkeiten, die der Erforschung von Unbekanntem dienen. Die Differenzierung dieser unterschiedlichen Arten von Fähigkeiten entspricht bekannten Darstellungen aus der kognitiven Psychologie. Auf Ebene des Individuums wird dabei zwischen der epistemischen Struktur und der heuristischen Struktur einer Person unterschieden.¹⁵⁴

Wie bereits angedeutet, ist für den Aufbau von Fähigkeiten die Einschätzung des zukünftigen Bedarfs an Fähigkeiten maßgeblich. Mit geringen Fähigkeiten zur Erweiterung und Überprüfung Marktmodell-relevanter Informationen ist also in den Märkten zu rechnen, die *zukünftig* routinehomöostatischen Wettbewerb erwarten. Die Existenz von Metamodellen, welche die Dauerhaftigkeit von Marktmodellen postulieren, stellt deshalb eine wesentliche Ursache für das Vorliegen geringer Wahrnehmungsfähigkeiten dar. Aber auch das Vorherrschen von routinehomöostatischem Wettbewerb in der *Vergangenheit* wirkt sich negativ auf die betreffenden Fähigkeiten aus. Marktakteuren, die vorrangig routinehomöostatisch miteinander konkurriert haben, fehlt es an Übung in der Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen, darin, diese Informationen in ihre Marktmodelle zu integrieren, und darin, diese Modell permanent zu überprüfen.

Wesentliche marktspezifische Ursachen für das Ausmaß der von einem Unternehmen aufgebauten Fähigkeiten zur Marktmodellierung scheinen demnach die Erwartung routinehomöostatischen Wettbewerbs für die Zukunft und die Prägung durch diesen Wettbewerbstypus in der Vergangenheit zu sein.

Mit Blick auf die Frage, wie sich eine geringe Ausprägung der Fähigkeiten zur Wahrnehmung und Verarbeitung Marktmodell-relevanter Informationen äußert, erscheint es sinnvoll, auf die in Abschnitt B 2.3.3 beschriebene Kategorisierung von Ressourcen zurückzugreifen. Geringe Fähigkeiten zur Marktmodellbildung lassen sich demzufolge an den physischen, intangiblen und organisatorischen Ressourcen eines Unternehmens ablesen.

¹⁵⁴ Die epistemische Struktur eines Individuums umfasst das bereichsspezifische Sachwissen einer Person. Dagegen umfasst die heuristische Struktur eines Individuums das bereichsunspezifische Wissen. Bei letzterem handelt es sich um allgemeine Findungsverfahren, die das Auffinden von Problemlösungen in nicht vollständig bekannten Realitätsbereichen ermöglichen. Vgl. Dörner (1979) S. 26 f. oder Endres (1999) S. 63 ff.

Einfluss physischer Ressourcen auf geringe Fähigkeiten zur Marktmodellbildung

Die physischen Ressourcen eines Unternehmens – oder in aggregierter Betrachtung die eines Marktes – bedingen in dem Ausmaß die Fähigkeiten zur Marktmodellierung, in dem dedizierte Mittel zur Formulierung von Marktmodellen bereitgestellt werden. Zu den Mitteln, welche die Basis für Aktivitäten der Marktmodellierung bilden, zählen:

- Budgets für die Formulierung der Informationsbedarfe und die Steuerung der Marktmodellbildung (vornehmlich Personalkosten),
- Budgets für die Gewinnung von Primär- und Sekundärinformationen über den Markt, die Wettbewerber und das globale Umfeld,
- Budgets für Aufbau und Pflege von Marketing-Informationssystemen oder Datenbanken, die dem Abruf und der Verknüpfung marktrelevanter Informationen dienen.

Insbesondere in Konsumgütermärkten dürfte für einen ersten Eindruck eine Untersuchung des Marktforschungs-Auftragsvolumens einer Branche im Vergleich zum Branchenumsatz aussagefähige Anzeichen für den Stellenwert liefern, den die Gewinnung Marktmodell-relevanter Informationen besitzt.

Einfluss intangibler Ressourcen auf geringe Fähigkeiten zur Marktmodellbildung

Im Wesentlichen sind die Fähigkeiten zur Formulierung und Überprüfung von Marktmodellen Bestandteil der intangiblen Ressourcen. Inhaltlich lassen sie sich in einzelne Fähigkeiten gliedern und damit konkretisieren.

Maßgebliche Fähigkeiten für die Formulierung von Marktmodellen umfassen einerseits die Fähigkeit, Informationsbedarfe festzustellen und zu formulieren, und andererseits die Fähigkeit, artikuliert Informationsbedarfe zu befriedigen. Die Fähigkeiten zur Befriedigung von Informationsbedarfen lassen sich tiefer untergliedern und in methodische Fähigkeiten, Informationsrouting und Informationsverwaltung aufspalten. Insgesamt wird die Fähigkeit zur Formulierung und Überprüfung von Marktmodellen demnach in vier Einzelfähigkeiten unterteilt:¹⁵⁵

¹⁵⁵ Die Gliederung erfolgt in Anlehnung an Roleff/Wimmer (1999) S. 22 ff. In der Originalquelle werden die Fähigkeiten allerdings nicht in dieser Form aufgeführt. Vielmehr wird auf die Ableitung einer Typologie von Marktforschungskonstellationen entlang der Dimensionen „Methodische Kompetenz“ und „Einbindung in den Marketingprozess“ abgestellt. Im Ergebnis werden u. a. verschiedene Arten von „Autorität“ für die Marktforschung abgeleitet (Zahlenautorität, Informationsautorität, Methodenautorität und Marketingautorität). Diese bilden die Basis für die vorliegende Darstellung.

- a) Fähigkeit zur *Feststellung von Informationsbedarfen*: Fähigkeiten zur Problemdefinition und zur Ableitung von Zielen für die Modellbildung und von Forschungszielen;
- b) Fähigkeiten im Bereich der *Marktforschungsmethodik*: Fähigkeiten zum Entwurf von Forschungsplänen und -designs zur Abdeckung der Informationsbedarfe, Fähigkeiten zur Bewertung der Validität vorhandener Forschungsergebnisse, Fähigkeiten zur Analyse vorhandener Daten und Informationen;
- c) Fähigkeiten der *Informationssuche* und des *Informationsrouting*: Wissen um und Zugang zu Informationsquellen und Suchverfahren;
- d) Fähigkeiten der *Informationsverwaltung*: Fähigkeiten zur Archivierung vorhandener Informationen, Gewährleistung ihres Wiederauffindens im Bedarfsfall, Fähigkeit zur intelligenten Verknüpfung vorhandener Informationen.

Die Erfassung des Grades, in dem die vorhandenen Fähigkeiten in einem Markt zum Einsatz gelangen, kann anhand der in den Unternehmen vorhandenen und der von externen Dienstleistern beigesteuerten Fähigkeiten erfolgen. Die in den Unternehmen vorhandenen Fähigkeiten lassen sich anhand der Qualifikationsprofile der für die Entwicklung von Marktmodellen zuständigen Mitarbeiter ermitteln. Die von externen Dienstleistern beigesteuerten Fähigkeiten lassen sich anhand des Marktforschungs-Auftragsvolumens der Branche kalibrieren.

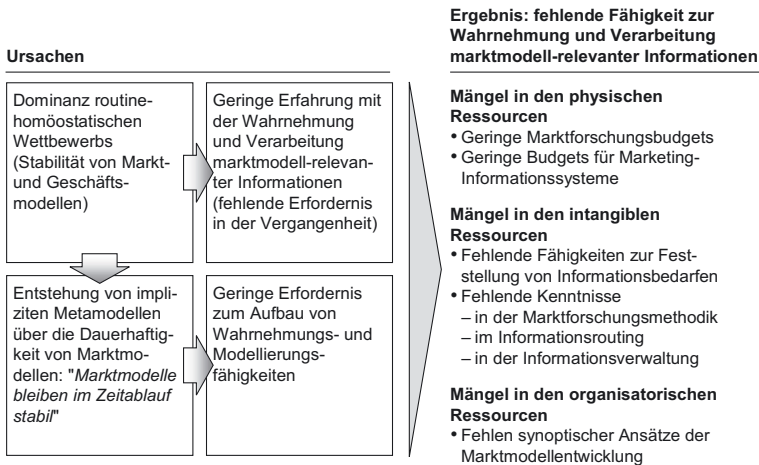
Einfluss organisatorischer Ressourcen auf geringe Fähigkeiten zur Marktmodellbildung

Fähigkeiten zur Wahrnehmung und Verarbeitung Marktmodell-relevanter Informationen hängen letztlich auch von organisatorischen Ressourcen ab. In diesem Zusammenhang ist noch einmal auf den Unterschied zwischen einer klassischen Gruppenentscheidung und der hier interessierenden kollektiven Akzeptanz von Marktmodellen hinzuweisen. Wie dargestellt, beziehen sich klassische Gruppenentscheidungen vornehmlich auf akute Entscheidungsprobleme mit klarem Anfangs- und Endzeitpunkt. Dieser Prozess lässt sich idealtypisch in die sechs Phasen unterteilen, wie von Aldag / Fuller vorgeschlagen und von Schulz-Hardt in seinem Modell übernommen.¹⁵⁶

Im Gegensatz zu diesen Entscheidungsproblemen, die gleichsam Projektcharakter besitzen, ist die Formulierung, Überprüfung und Revision von Marktmodellen häufig keine akute, sondern in der Regel eine latente Herausforderung für marketingtreibende Unternehmen. Dieser Unterschied muss sich nicht notwendigerweise auf die betrieblichen Prozesse auswirken. Die kontinuierliche Überprüfung der Marktmodelle kann ebenso nach dem genannten sechsstufigen Entscheidungsprozess vor sich gehen. Idealerweise sollte sie es sogar, wenn man die Entwicklung des Marktverständnisses als einen planvollen, systematischen Prozess begreift, der

¹⁵⁶ Vgl. Aldag / Fuller (1993) S. 541 ff. sowie Abb. C-7.

die Grundlage für die Entwicklung des Unternehmens bildet. Eine solche Auffassung würde dem sogenannten *synoptischen Planungsansatz* entsprechen, wie er den klassischen Planungsmodellen anglo-amerikanischen¹⁵⁷ oder deutschen Zuschnitts¹⁵⁸ zugrunde liegt. Der Ansatz zeichnet sich durch seinen Anspruch aus, im Vergleich zu einer ungerichteten Planung bessere Problemlösungen zu produzieren.



Quelle: eigene Darstellung

Abb. C-15: Mangelnde Fähigkeiten zur Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen

Empirische Untersuchungen zeigen dagegen, dass angesichts der Komplexität und Dynamik des Unternehmensumfeldes in der Realität reaktive Entscheidungs- und Planungsverhaltensweisen verbreitet sind. Der auf dieser Erkenntnis aufbauende *inkrementale Planungsansatz* geht davon aus, dass Entscheidungen häufig isoliert und intuitiv getroffen werden müssen, da ein vollständiges Durchdringen der Realität als Entscheidungsgrundlage in der Regel nicht möglich sei. Die Gesamtentwicklung würde demzufolge durch ein *Muddling through* oder in Form eines Graswurzelmodells – gemeint ist eine Fülle unkoordinierter Entscheidungen – entstehen.¹⁵⁹

Der Unterschied dieser beiden Formen der Konstruktion von Marktmodellen ist insofern bedeutsam, als der synoptische Planungsansatz gewissermaßen eine Qua-

¹⁵⁷ Etwa bei Aaker (1989) oder Porter (1997).

¹⁵⁸ Vgl. z. B. Welge / Al-Laham (1999) oder Becker, J. (1998).

¹⁵⁹ Zum inkrementalen Planungsansatz vgl. Mintzberg (1995) oder Lindblom (1969) sowie für eine Übersicht Becker, J. (1998).

litätskontrolle der Modellbildung beinhaltet, da er ein Mindestmaß an Informationssammlung erfordert. Werden Marktmodelle dagegen inkrementalen Planungsansätzen entsprechend entwickelt, erfolgt ihre Entwicklung durch Aufnahme externer Stimuli stark zufallsgesteuert.

Vor diesem Hintergrund erscheint es gerechtfertigt, synoptischen Planungsansätzen eine größere Eignung für die Entwicklung von Marktmodellen zuzuschreiben. In Märkten, in denen synoptische Ansätze zur Entwicklung von Marktmodellen fehlen, ist es deshalb weniger gesichert, dass Marktmodell-relevante Informationen systematisch erhoben und verarbeitet werden. Das Fehlen synoptischer Ansätze der Marktmodellentwicklung wird daher als Indikator fehlender organisatorischer Fähigkeiten der Marktmodellbildung gewertet.

Abbildung C-15 fasst die potenziellen Mängel in den Fähigkeiten zur Wahrnehmung und Verarbeitung Marktmodell-relevanter Informationen sowie mögliche Ursachen dieser Mängel noch einmal zusammen.

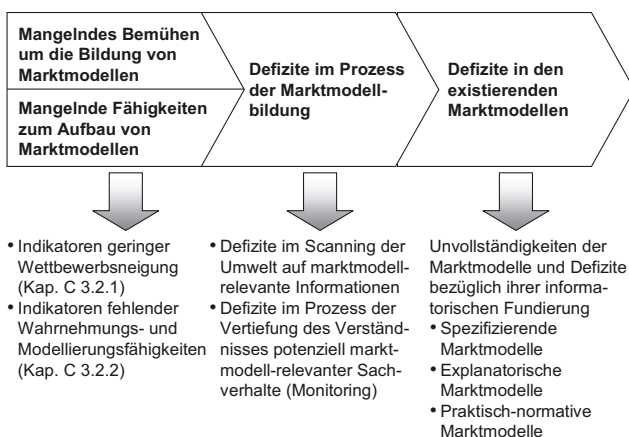
3.2.4 Indikatoren mangelnder Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen

Nachdem in den vorangegangenen beiden Abschnitten die Ursachen behandelt wurden, die zur mangelnden Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen führen, sollen im Folgenden einige Indikatoren dargestellt werden, die Defizite in der Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen empirisch fassbar machen.

Grundsätzlich können Indikatoren für das Vorliegen mangelnder Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen auf zwei *Ebenen* untersucht werden. Einerseits können Indikatoren gesucht werden, die das Vorliegen der *Ursachen* mangelnder Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen belegen. Das Vorliegen dieser Ursachen erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die Aufnahme der Marktmodell-relevanten Informationen tatsächlich Mängel aufweist. Auf diese Art von Indikatoren ist bereits im Rahmen der Behandlung dieser Ursachen in den vorangegangenen Kapiteln eingegangen worden.¹⁶⁰ Alternativ ist es möglich, auf Indikatoren abzustellen, welche die mangelnde Erfassung Marktmodell-relevanter Informationen *unmittelbar* anzeigen. Diese stehen im Fokus der nachstehenden Ausführungen.

Innerhalb der letztgenannten Gruppe von Indikatoren lassen sich wiederum zwei Gruppen von Indikatoren unterscheiden: Einerseits können Anhaltspunkte abgeleitet werden, die Mängel *im Prozess der Erfassung* Marktmodell-relevanter Informationen und der Marktmodellbildung belegen. Andererseits können Anhaltspunkte

¹⁶⁰ Ansätze zur empirischen Wahrnehmung fehlender Wettbewerbsneigung in Abschnitt C 3.2.1; Indikatoren fehlender Fähigkeiten der Wahrnehmung und Verarbeitung Marktmodell-relevanter Informationen in Abschnitt C 3.2.3.



Quelle: eigene Darstellung

Abb. C-16: Indikatoren mangelnder Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen

abgeleitet werden, die auf Mängel in den Endprodukten des Prozesses, also *in den Marktmodellen selbst*, hindeuten (für eine Übersicht der Arten von Indikatoren vgl. Abbildung C-16). Für beide Indikatorengruppen müssen branchenunspezifische Standards definiert werden, anhand deren Erfüllung die Qualität der Informationssammlung und die Qualität der erarbeiteten Modelle gemessen werden können. Diese Standards wären als *praktisch-normative Metamodelle* für die Gestaltung des Vorgehens und der Endprodukte der Marktmodellierung zu interpretieren.

In der betriebswirtschaftlichen Forschung, speziell in der marketingwissenschaftlichen Forschung, gibt es eine Fülle von Literatur zu diesen Themen. Naturgemäß fokussiert sich die Forschung dabei auf die Entwicklung von *Best Practice Benchmarks*. Der Formulierung von Mindeststandards, wie sie für eine Prüfung potenziell Schlummernder Märkte dienlich wäre, wird dagegen vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit gewidmet. Dies ist für die vorliegende Arbeit zwar bedauerlich, es ist aber auch verständlich. Vermutlich ist es gar nicht zielführend, starre und allgemeinverbindliche Mindestanforderungen an einzusetzende Marktmodelle zu definieren. Lohnender dürfte der Versuch sein, den Prozess der Entscheidungsfindung und die Kriterien für die Auswahl der einzusetzenden Marktmodelle zu bestimmen. Ungeachtet dieses methodischen Problems soll im Folgenden versucht werden, *typische* Informationsbedarfe und Instrumentarien abzubilden, die von den Marktakteuren eines Marktes zumindest teilweise genutzt werden sollten. Die Bestimmung dieser typischen Informationsbedarfe und der Instrumente orientiert sich dabei an dem, was in den einschlägigen Marketing-Standardwerken und Lehrbüchern bereits seit längerem präsentiert wird. Mit Hilfe dieses Ansatzes kann eine

Vielzahl von Indikatoren abgeleitet werden. Vor dem dargestellten Hintergrund kann nicht jeder Indikator alleinig prädiktiv für den Grad der Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen sein. Aus dem Muster der Informationen, über die die Marktteilnehmer verfügen und der Instrumente, die sie einsetzen, dürfen sich aber zumindest vorläufige Aussagen über das Ausmaß der Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen in einem Markt ableiten lassen.

Indikatoren für Defizite im Prozess der Entwicklung von Marktmodellen

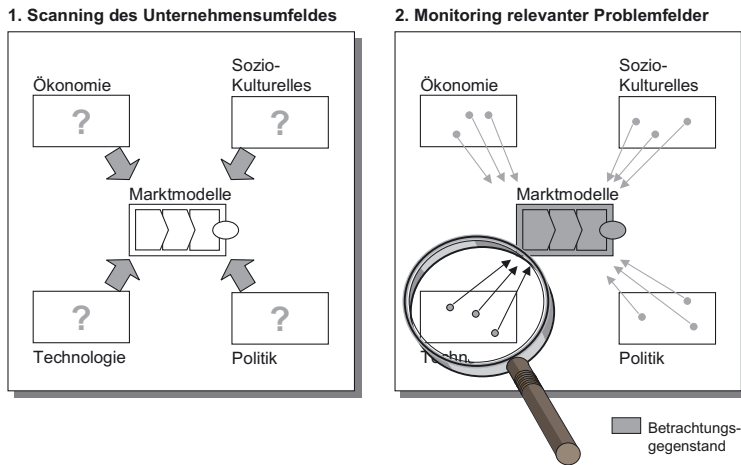
Da Marktmodelle die Besonderheiten eines jeden Marktes abbilden müssen, ist anzunehmen, dass auch die Vorgehensweisen zur Modellierung der Marktgegebenheiten zwischen verschiedenen Märkten stark differieren. Die Aufstellung exemplarischer, normativer Metamodelle für den Prozess der Marktmodellentwicklung und -pflege muss deshalb zwangsläufig auf einem sehr allgemeinen Niveau erfolgen. In dieser Hinsicht bestehen Ähnlichkeiten mit den Modellen zur Analyse der globalen Umwelt, die aus dem strategischen Management bekannt sind. Während die Modelle zur Markt- und Branchenanalyse in der Regel stark spezialisiert sind,¹⁶¹ weisen die Modelle zur Analyse der globalen Umwelt einen sehr hohen Grad an Allgemeinheit auf. Verbreitet ist etwa eine Strukturierung der Analyse und Prognose der globalen Umwelt in vier Schritte:¹⁶²

1. *Environmental Scanning*: Systematisches Abtasten aller Segmente der globalen Umwelt und Identifikation bedeutsamer Entwicklungen
2. *Environmental Monitoring*: Fokussiertes Verfolgen und Interpretieren von Umweltentwicklungen, die im Rahmen des *Environmental Scanning* als bedeutsam klassifiziert worden sind
3. *Environmental Forecasting*: Entwurf eines Zukunftsbildes bezüglich der Richtung, des Ausmaßes und der Geschwindigkeit der Veränderung der Umwelts-segmente
4. *Environmental Assessment*: Abschließende Phase der Einschätzung von Auswirkungen der prognostizierten Umweltentwicklung

Da diese Schritte als generische Strukturierung des Vorgehens bei der Entwicklung von Modellen anzusehen sind, lassen sie sich ebenso gut als Standardprozess der Modellierung von Marktgegebenheiten auffassen. Die Bildung von Marktmodellen kann demzufolge in die Schritte *Scanning*, *Monitoring*, *Forecasting* und *Assessment* untergliedert werden.

¹⁶¹ Z. B. Ermittlung des Marktvolumens, Analyse des Käuferverhaltens, Analyse von Marktreaktionen, Analyse von Konkurrenten, Branchenstrukturanalyse, Analyse der Branchendynamik usw.

¹⁶² Vgl. Narayanan / Fahey (1987) S. 147 ff.; für eine Kurzdarstellung vgl. z. B. Welge / Al-Laham (1999) S. 198 ff.



Quelle: eigene Darstellung nach Welge/Al-Laham (1995) S. 198 ff

Abb. C-17: Informationssammlung zu Zwecken der Marktmodellierung

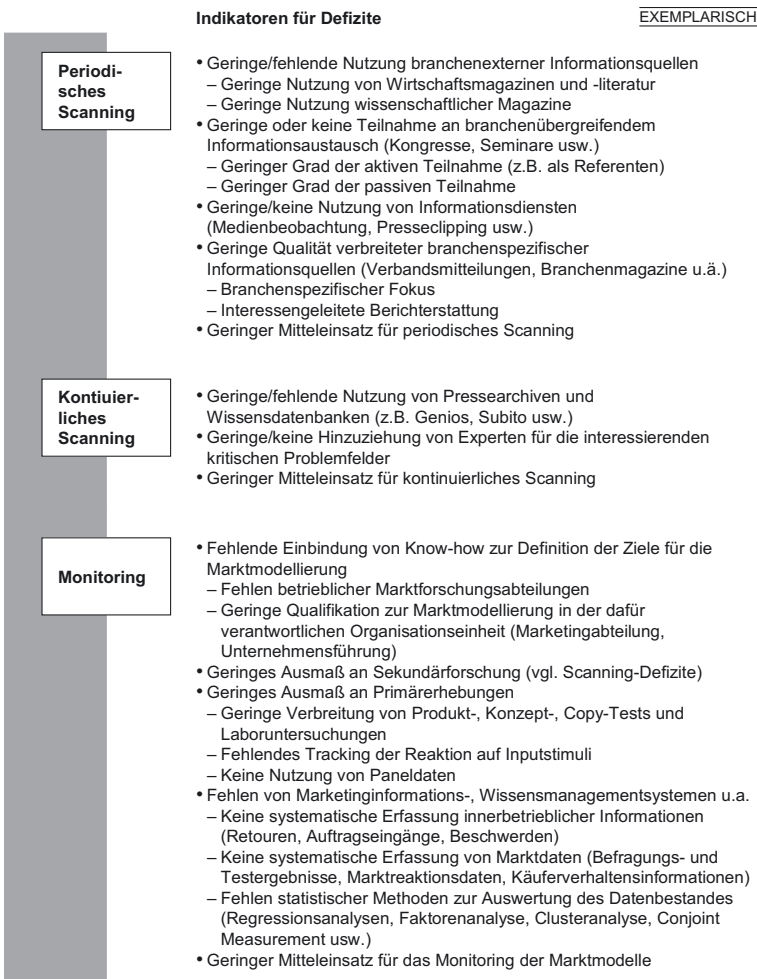
Hinsichtlich der hier bedeutsamen mangelnden *Wahrnehmung* Marktmodell-relevanter und gegebenenfalls Marktmodell-konträrer Informationen sind allerdings nur die beiden ersten Schritte relevant. Defizite in der Prognose (*Forecasting*) und Bewertung (*Assessment*) von Entwicklungen und Zusammenhängen werden im Zusammenhang mit Irrtümern im Umgang mit Marktmodell-konträren Informationen behandelt.¹⁶³ Defizite im *Scanning* und *Monitoring* von Marktgegebenheiten wirken sich dagegen auf die fehlende *Wahrnehmung* von Informationen aus, die für die Gestaltung der Marktmodelle wichtig wären.

Defizite im *Scanning* wirken sich dahingehend aus, dass Marktmodell-relevante Informationen, die nicht augenscheinlich sind, nicht in das Gesichtsfeld der Marktmodell-formulierenden Person gelangen. Narayanan/Fahey unterscheiden drei Grundformen des *Scanning*.¹⁶⁴

- *Periodisches Scanning* wird in regelmäßigen Zeitabständen zu allen potenziell relevanten, zum Zeitpunkt des Scanning unkritischen Themengebieten durchgeführt.
- *Kontinuierliches Scanning* beschreibt die permanente Beobachtung latent kritischer, aber nicht akuter Problemfelder.
- *Außerplanmäßiges Scanning* beschreibt die Beleuchtung akut kritischer Themengebiete.

¹⁶³ Vgl. Abschnitt C 3.3.

¹⁶⁴ Vgl. Narayanan/Fahey (1987) S. 152.



Quelle: eigene Darstellung

Abb. C-18: Defizite der Erhebung Marktmodell-relevanter Informationen – Indikatoren am Erhebungsprozess

Aus dieser Gliederung des *Scanning* ergibt sich ein Abgrenzungsbedarf von kontinuierlichem und außerplanmäßigem *Scanning* gegenüber dem *Monitoring*. Die Aktivitäten des *Scanning* dienen dem breitflächigen Abtasten von Themenfeldern nach Art eines Radars. Sie haben das Aufdecken neuer Informationen im Marktumfeld zum Ziel, die Veränderungen in den Marktmodellen implizieren könnten. Demgegenüber dient das *Monitoring* der systematischen und fokussierten Verfolgung der Sachverhalte, die als Marktmodell-relevant identifiziert worden sind.

Hierzu zählt die kontinuierliche Pflege und Aktualisierung der Marktmodelle und die Überprüfung der im *Scanning* als relevant eingestuften Sachverhalte. Insgesamt beschäftigt sich das *Monitoring* also mit einer Vertiefung und Aktualisierung des Verständnisses Marktmodell-relevanter Bereiche – marktbezogen und marktumfeldbezogen –, während das *Scanning* den Aussagenbereich der Marktmodelle bedarfsgerecht erweitert (vgl. Abbildung C-17).

Die Unterscheidung der genannten Bereiche der Modellbildung stellt nur in geringem Ausmaß eine Konkretisierung der Modellbildungsprozesse dar. Dennoch können bereits auf dieser Grundlage eine ganze Reihe von Indikatoren abgeleitet werden, aus denen Defizite im *Scanning* und *Monitoring* offensichtlich werden (exemplarisch dargestellt in Abbildung C-18). Von Defiziten kann dabei gesprochen werden, sofern auf grundlegende Methoden und Informationsquellen, wie sie in der marketingwissenschaftlichen Standardliteratur genannt werden,¹⁶⁵ verzichtet wird.

Die einzelnen Indikatoren können dabei sowohl auf der Ebene des einzelnen Unternehmens als auch auf der des Gesamtmarktes betrachtet werden. Wird etwa von den verantwortlichen Marktakteuren weitgehend darauf verzichtet, sich anhand von branchenübergreifenden Wirtschaftsmagazinen und Newslettern über die Entwicklungen in anderen Märkte zu unterrichten, stellt dies ein Defizit dar, da Impulse aus diesen Bereichen nicht aufgenommen werden können. Der Verzicht auf die Lektüre wissenschaftlicher oder wissenschaftsnaher Magazine hat die gleiche Konsequenz. Werden im Rahmen des periodischen *Scanning* Marktmodell-relevante Sachverhalte identifiziert, kommen andere Informationsquellen und -methoden zum Einsatz. Der Verzicht auf die Vertiefung dieser Sachverhalte, etwa durch Expertengespräche oder Literaturrecherche, ist ebenfalls als Defizit zu werten.

Im Rahmen des *Monitoring* der bestehenden Marktmodelle und der aufgrund des *Scanning* neu hinzukommenden Themenfelder ergeben sich Anforderungen hinsichtlich der Nutzung gängiger Methoden der Sekundär- und Primärforschung sowie der Archivierung der erfassten Informationen in einem auswertungsfähigen Informations- oder Wissensmanagementsystem.¹⁶⁶

In einzelnen Märkten dürften einige der in den Indikatoren genannten Standardinformationsquellen und -methoden bedeutungslos sein. Ihre fehlende Nutzung

¹⁶⁵ Z. B. Kotler / Bliemel (1999) S. 179 ff. oder Becker, J. (1998) S. 393 ff.

¹⁶⁶ Procter & Gamble vollzieht mit dem Ausbau seines Informationssystems derzeit nach eigenen Angaben den Schritt zum *Digital Brand Management*. Alle *Best Practice* Methoden, Marketingtools und Marktforschungsergebnisse werden in einer für jeden Marketingmitarbeiter zugänglichen Datenbank gespeichert. Ziel ist eine möglichst vollständige Abbildung des potenziell verwertbaren Wissens. Marketingmanager können sich somit extrem schnell einen Überblick z. B. über Preissensitivitäten interessierender Produkte verschaffen, können die Korrelationen Copytests, Werbedruck und Werbeerfolg untersuchen oder die Erfahrungen des Unternehmens mit interaktivem Marketing recherchieren. Vgl. Stippel (2001) S. 14 ff.

stellt dann keinen Indikator für Defizite in der Gewinnung Marktmodell-relevanter Informationen dar. Aus der Gesamtheit der Nutzung der dargestellten Quellen und Methoden dürfte sich jedoch ein aussagefähiges Bild der Qualität des Prozesses ergeben, mit dem Marktmodell-relevante Informationen erhoben werden.

Feststellung von Defiziten der Marktmodelle an den Modellen selbst

Mängel im Prozess der Erhebung Marktmodell-relevanter Informationen führen zu Defiziten in den Marktmodellen, die auf diesen Informationen aufbauen. Defizite in der informatorischen Fundierung der Marktmodelle lassen deshalb auf Mängel in der Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen schließen.

Als *Struktur*, in der Indikatoren für Defizite in den Marktmodellen abgeleitet werden können, bietet sich die in Kapitel B 2.2.1 hergeleitete Klassifikation der Marktmodelle an. Defizite der Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen müssten demnach an den spezifizierenden, explanatorischen und praktisch-normativen Marktmodellen erkennbar sein. Sie können sich aber auch in einer fehlenden Integration der verschiedenen Teilmodelle äußern.

Als *Defizit* eines Modells wird entweder das Fehlen zentraler Marktgegebenheiten in den Modellen oder ein Mangel in der informatorischen Fundierung der Modelle bewertet. Die den Abbildungen C-19 und C-20 zugrundeliegende Auswahl zentraler in den Marktmodellen abzubildender Gegebenheiten und die Formulierung von Anforderungen hinsichtlich ihrer informatorischen Unterstützung (z. B. Durchführung verschiedener Tests, Tracking von Werbemaßnahmen) orientieren sich an grundlegenden Marketingstandards, wie sie auch in Lehrbüchern beschrieben werden.¹⁶⁷

Es wird vermutet, dass sich erhebliche marktspezifische Unterschiede in der Sophistizierung und informatorischen Fundierung der Marktmodelle nachweisen lassen. Diese resultieren aus unterschiedlichen Ausprägungen der Wettbewerbsneigung und der Fähigkeit zur Marktmodellierung in verschiedenen Märkten. Zu erwartende Defizite in potenziell Schlummernden Märkten reichen von fehlender Kenntnis basaler Kennziffern (wie z. B. des Marktvolumens oder der Verteilung von Marktanteilen), über fehlendes Verständnis für Marktsegmente bis hin zu fehlender informatorischer Fundierung verbreiteter und allgemein akzeptierter Erfolgsfaktorenmodelle.

¹⁶⁷ Vgl. wiederum beispielsweise Kotler / Bliemel (1999) S. 179 ff., 307 ff. 357 ff., 391 ff. und 425 ff. sowie Becker, J. (1998) S. 135 ff. und 438 ff., außerdem Abschnitt B 2.2 und die dort angegebene Literatur.

Indikatoren für Marktmodell-Defizite		EXEMPLARISCH
Spezifizierende Modelle Explanatorische Modelle	Abgrenzungsmodelle	• Unbekanntes Marktvolumen • Unbekannte Entwicklung des Marktvolumens • Unbekannte Einflussfaktoren auf die Entwicklung des Marktvolumens
	Segmentierungsmodelle	• Geringe/keine Ansätze zur Marktsegmentierung – Keine Abgrenzung der Segmente nach kaufverhaltensrelevanten Kriterien – Keine informatorische Fundierung der Abgrenzung – Keine differenzierte Bearbeitung der Segmente – Unbekannte Segmentgrößen und Segmententwicklungen (Anzahl der Kunden pro Segment, Anteil am Gewinn usw.)
	Marktreaktionsmodelle	• Geringes Verständnis der Wirkung kontrollierter Inputstimuli – Unbekannte Ursachen von Umsatz- und Marktanteilsschwankungen – Keine Informationen über die Wirkungen der Instrumente des Marketing-Mix, z.B. • Bekanntheiten • Präsenz im Relevant Set • (Gewichtete) Distributionsquoten • Preis-Absatz-Funktionen/Preisschwellen • Geringes Verständnis der Wirkung extern oder nicht kontrollierter Inputstimuli – Wenig Informationen über die Vertriebskanäle (Bedeutung, Entwicklung, Performance, Account-Profitabilität usw.) – Wenig Informationen über nationale und internationale Wettbewerber (Ziele, Strategien, Umsätze, Marktanteile usw.) – Keine Informationen über die Wirkung von Inputstimuli der Wettbewerber und Vertriebskanäle – Keine Informationen über die Wirkung nicht kontrollierter Stimuli (z.B. Wetter u.ä.)
	Käuferverhaltensmodelle	• Fehlende Modelle zu Faktoren aus dem Hintergrund der Käufer – Unbekannte Käufer der Leistung, Unkenntnis über Kaufmotive – Keine Informationen zu kaufbeeinflussenden Faktoren und ihrer Gewichtung • Defizite in den Kaufprozessmodellen – Fehlende Informationen über den Kaufprozess (typische Dauer, Informationsquellen usw.) – Keine differenzierte Betrachtung verschiedener Kaufprozesse (einschließlich Verknüpfung der Kaufprozessstypen mit der Marktsegmentierung)

Quelle: eigene Darstellung

Abb. C-19: Defizite der Erhebung Marktmodell-relevanter Informationen – Indikatoren in den Marktmodellen

**Praktisch-
normative
Modelle**
Indikatoren für Marktmodell-Defizite

- | | |
|------------------------|---|
| Erfolgsfaktorenmodelle | <ul style="list-style-type: none"> • Unkenntnis existierender globaler und sektorspezifischer Erfolgsfaktorenmodelle (z.B. PIMS-Datenbank, 7-S-Modell) • Fehlen marktspezifischer Erfolgsfaktorenmodelle, Fehlen von Erfolgsfaktorenmodellen für strategische Gruppen • Unkenntnis existierender funktions- oder prozessbezogener Erfolgsfaktorenmodelle (z.B. zu Branding oder Neuprodukteinführungen) |
| Vorgehensmodelle | <ul style="list-style-type: none"> • Fehlender Aufbau von Vorgehensmodellen auf informatorisch fundierten explanatorischen- und Erfolgsfaktoren-Modellen • Dominanz von Routinen innerhalb der Vorgehensmodelle; Fehlen kritischen Diskurses • Unkenntnis grundsätzlich anwendbarer Standard-Vorgehensmodelle aus der Literatur (z.B. Markenaufbau, 1:1-Marketing, Beschwerdemanagement, Simultaneous Product Development) |

Quelle: eigene Darstellung

Abb. C-20: Defizite der Erhebung Marktmodell-relevanter Informationen – Indikatoren in den Marktmodellen (Forts.)

Fazit

Insgesamt wurde in Abschnitt 3.2 dargelegt, dass marktspezifische Bedingungen gleichrichtend auf die Akteure eines Marktes wirken und die Wahrscheinlichkeit der Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen in diesem Markt senken können. Konkret bewirken diese Faktoren ein Absinken der Wettbewerbsneigung oder eine geringe Ausprägung der Fähigkeiten zur Entwicklung von Marktmodellen bei den Marktakteuren. Durch beide Effekte sinkt für alle Marktakteure die Wahrscheinlichkeit der Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen. Der Markt wird anfällig für einen Schlummernden Zustand. Abschließend wurden exemplarisch einige Indikatoren zur Identifikation von auf diese Weise anfälligen Märkten abgeleitet.

Im folgenden Kapitel werden gleich richtende Einflüsse untersucht, die die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass wahrgenommene Marktmodell-relevante Informationen von den Marktakteuren *kollektiv falsch bewertet* werden. Die unterschiedliche Ausprägung dieser Einflüsse in verschiedenen Märkten führt dazu, dass auch die Wahrscheinlichkeit der Fehlbewertung wahrgenommener Marktmodell-relevanter Informationen zwischen verschiedenen Märkten differiert. Ebenso wie Mängel in der Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen führen auch Defizite in der Bewertung wahrgenommener Informationen zu einer erhöhten Wahrscheinlichkeit der Entstehung eines Schlummernden Marktes.

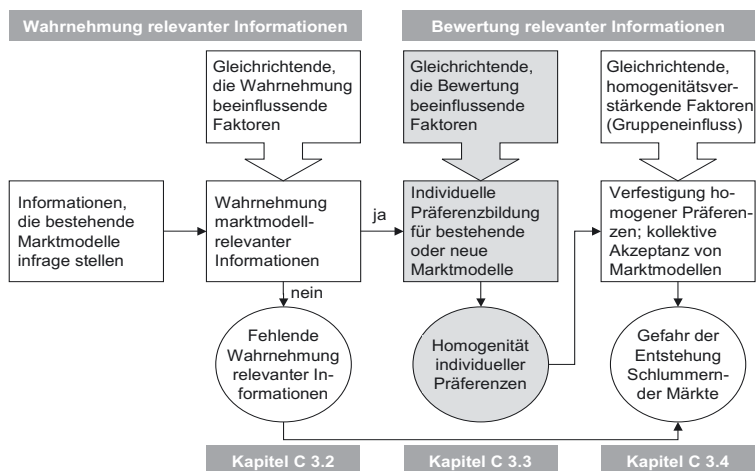
3.3 Entstehung homogener Präferenzen der Marktakteure bezüglich der Bewertung Marktmodell-konträrer Informationen

3.3.1 Entstehung von Dissonanz im Rahmen der Abwägung konkurrierender Marktmodelle

Während die fehlende Wahrnehmung Marktmodell-konträrer Informationen unweigerlich zum Einschlummern eines Marktes führt, ermöglicht es die Wahrnehmung dieser Informationen den Marktakteuren, ihre Modelle an die veränderten Marktbedingungen anzupassen. Das setzt allerdings voraus, dass die wahrgenommenen Informationen richtig bewertet und in die existierenden Marktmodelle eingearbeitet werden.

Dies kann verhindert werden, wenn etwa aufgrund bestimmter Bedingungen *gleich gerichtete Präferenzen* der Marktakteure *gegen die Berücksichtigung* dieser Informationen entstehen, die anschließend aufgrund des Meinungsaustausches der Marktakteure untereinander noch verstärkt werden. Der entsprechende Zusammenhang war im Rahmen der Einführung des Entscheidungsautismus-Modells hinreichend beschrieben worden.¹⁶⁸

In den folgenden drei Abschnitten (C 3.3.1 bis 3.3.3) steht die Entstehung homogener individueller Präferenzen der Marktakteure im Mittelpunkt (vgl. Abbildung C-21). Insgesamt wird dabei ein Prozess betrachtet, der mit der Kenntnisnahme



Quelle: eigene Darstellung

Abb. C-21: Einflussfaktoren der Entstehung Schlummernder Märkte – Homogenität individueller Präferenzen

¹⁶⁸ Vgl. die Ausführungen in Abschnitt C 2.2.

Marktmodell-konträrer Informationen durch die Marktteilnehmer beginnt und mit dem Vorhandensein individueller Präferenzen für das bestehende Marktmodell oder für die konträren Informationen endet.¹⁶⁹

Abschnitt C 3.4 wird sich anließend damit beschäftigen, wie die individuellen homogenen Präferenzen der Marktakteure im Prozess des wechselseitigen Meinungsaustausches nicht mehr hinterfragt, sondern nur noch verstärkt werden.¹⁷⁰

Ebenso wie in Abschnitt C 3.2 geht es bei der Identifikation von Einflussfaktoren, die der Bildung gleich gerichteter Präferenzen der Marktakteure für bestehende Marktmodelle förderlich sind, um Einflüsse, die zwischen verschiedenen Märkten variieren, die aber auf alle Marktakteure in dem betreffenden Markt gleich (oder ähnlich) wirken.

Und ebenso wie in Abschnitt C 3.2 wird dabei nicht davon ausgegangen, dass *alle* Marktakteure eine Präferenz für die bestehenden Marktmodelle entwickeln. Die identifizierten Einflussfaktoren erhöhen lediglich den *Anteil* der Anbieter, der eine Präferenz für die bestehenden Marktmodelle bildet. Damit reduziert sich der Anteil der Marktakteure, die mit adäquaten Marktmodellen operieren. Da der Besitz adäquater Marktmodelle noch keine Erfolgsgarantie darstellt, wird die Wahrscheinlichkeit eines Marktes zu schlummern umso größer, je kleiner der Anteil Unternehmen ist, die mit adäquaten Marktmodellen operieren. Je stärker also die identifizierten Einflussfaktoren auf die Präferenzbildung wirken und je homogener ihr Einfluss auf alle Marktteilnehmer gleichermaßen wirkt, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass relativ homogene Präferenzen entstehen.

¹⁶⁹ Man könnte geneigt sein, diesen Prozess nicht als *Präferenzbildung*, sondern als *Präferenzüberarbeitung* anzusehen, da die Marktteilnehmer zu Beginn des Prozesses die alten Marktmodelle akzeptieren und mithin schon eine Präferenz (nämlich für das bestehende Marktmodell) besitzen. Streng genommen ist diese Interpretation jedoch nicht richtig, da vor der Wahrnehmung des alternativen Marktmodells noch keine Präferenz im direkten Vergleich der Marktmodelle existierte. Die Möglichkeit einer globalen Präferenz für einmal akzeptierte Marktmodelle gegenüber späteren Herausforderungen wird untenstehend adressiert (vgl. „Hypothese 2“ auf S. 213 ff.). Die oben dargestellte Interpretation würde eine unangemessene Verengung auf diesen Aspekt darstellen.

¹⁷⁰ Diese Trennung zwischen individueller Bewertung Marktmodell-relevanter Informationen und dem Meinungsaustausch in der Gruppe unterstellt *nicht*, dass es sich bei der Entscheidungsfindung der Marktteilnehmer um ein zweistufiges Vorgehen handelt, in der die individuelle Meinungsbildung dem Austausch mit anderen Gruppenmitgliedern stets vorgelagert ist. Vielmehr werden sich Phasen der individuellen Reflektion und des wechselseitigen Austausches in der Regel abwechseln und häufig überschneiden. Es wird hier lediglich eine gedankliche Trennung vorgenommen, um den Unterschieden beider Komponenten der Entscheidungsfindung Rechnung tragen zu können. Da es sich bei der Optimierung der Marktmodelle um ein latentes Entscheidungsproblem handelt, bei dem jeder Entscheidungsstatus als vorläufig anzusehen ist, erscheint eine solche Trennung möglich.

Die Struktur der dissonanten Situation

Eine Situation, in der akzeptierte und bewährte Marktmodelle durch neue Informationen herausgefordert werden, ist grundsätzlich durch Dissonanz gekennzeichnet. Basierend auf den erarbeiteten dissonanztheoretischen Grundlagen des Entscheidungsautismus-Modells¹⁷¹ kann die Struktur der entsprechenden dissonanten Situation leicht dargestellt werden. Hierzu sind die dissonanten Marktmodell-relevanten Kognitionen in allgemeiner Form gegenüberzustellen und – dem Ansatz Irls entsprechend – durch Hypothesen miteinander zu verknüpfen (vgl. Abbildung C-22).

Einerseits können Informationen, die einem akzeptierten Marktmodell (im folgenden Modell A genannt) widersprechen, über eine Hypothese *unmittelbar* mit dem Modell dissonant verknüpft werden.¹⁷² Eine entsprechende, allgemein gehaltene Formulierung der Hypothese könnte in etwa lauten: „Marktmodell A bildet die Marktgegebenheiten, auf die es sich bezieht, in geeigneter Weise ab.“ (*Verknüpfende Hypothese 1*). Diese Hypothese ist mit Blick auf den jeweilig interessierenden Einzelfall zu konkretisieren, etwa in der Form „Es ist zutreffend, dass die Mehrzahl der Konsumenten Textilien lieber *offline* als *online* kaufen möchte“ oder „Es ist zutreffend, dass Größe in unserer Branche kein Erfolgsfaktor ist“. Informationen, die diesen Hypothesen widersprechen (z. B. Trends, dass Konsumenten in anderen Märkten dazu übergehen, online zu kaufen, oder Veränderungen der Rahmenbedingungen, die den Einfluss von Skaleneffekten erhöhen), sind mit dem betreffenden Marktmodell über diese Hypothesen dissonant verbunden.

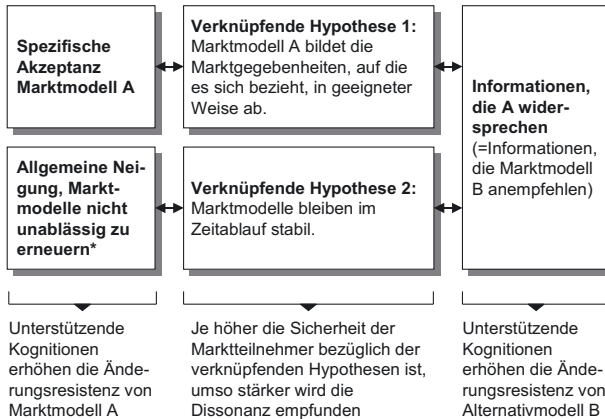
Die gleichen, Marktmodell-A-konträren Informationen sind aber nicht nur mit dem betreffenden Marktmodell verbunden. Sie stehen gleichzeitig in Beziehung zu der mehr oder weniger ausgeprägten *allgemeinen Neigung* der Marktteilnehmer, ihre Modelle permanent neu zu hinterfragen und zu überarbeiten.¹⁷³ Eine etwaige starke Ausprägung dieser Neigung steht in konsonanter Beziehung zum Auftreten A-konträrer Informationen, mit denen sie über die Hypothese „Gültige Marktmodelle werden in schneller Folge von neuen Modellen abgelöst“ verbunden ist. Man denke in diesem Zusammenhang z. B. an *Moore's Law* (Verdoppelung der

¹⁷¹ Vgl. Abschnitte C 2.2.1 und 2.2.2 auf S. 143 ff.

¹⁷² Dieses Vorgehen ist hier eigentlich nicht zwingend erforderlich, da es sich bei den dissonanten Kognitionen selbst um Hypothesen handelt, die man auch unmittelbar miteinander verknüpfen kann. Die Einführung von verknüpfenden Hypothesen ist insbesondere dann wichtig, wenn die Konsonanz oder Dissonanz von Kognitionen untersucht wird, die nicht unmittelbar miteinander verknüpft sind, etwa Kognitionen der physischen Realität. Um einer akkuraten Darstellung Willen wird auf die Einführung explizit verknüpfender Hypothesen gleichwohl nicht verzichtet.

¹⁷³ Diese globale Neigung entspricht der von Schulz-Hardt eingeführten Hypothese „Wenn ich eine Alternative präferiere, erfolgt Bestätigung durch Informationen, Meinungen usw.“. Die Darstellung der Struktur der Dissonanz unterstreicht noch einmal die Berechtigung der Kritik seiner Verwendung dieser Hypothese. Vgl. die Diskussion auf S. 152 f. sowie in Fußnote 89.

Leistung von Mikrochips alle 18 Monate bei gleichzeitiger Halbierung der Preise) oder an *Gilder's Law* (Verdreifachung der Telekommunikations-Bandbreiten alle 18 Monate): Beide „Gesetze“ betonen den unaufhörlichen und schnellen Wandel und sind mit einer Erneuerung von Marktmodellen grundsätzlich konsonant verbunden.¹⁷⁴



* Negative Ausprägung möglich; in diesem Fall dreht sich die Hypothese um:
Das Auftreten von Informationen, die A widersprechen, steht dann in konsonanter Beziehung
Quelle: eigene Darstellung

Abb. C-22: Dissonanztheoretische Darstellung der Herausforderung akzeptierter Marktmodelle

Eine *geringe Ausprägung* dieser allgemeinen Neigung ist mit dem Auftreten Marktmodell-konträrer Informationen dagegen dissonant verbunden. Dominiert in einem Markt die Einschätzung, dass Marktmodelle über lange Zeiträume hinweg stabil und deshalb kaum zu überarbeiten seien, erwarten die Marktteilnehmer kein Auftreten Marktmodell-konträrer Informationen. Die verknüpfende Hypothese ist dann gegenüber dem oben genannten Beispiel umzudrehen. In diesem Fall lautet sie: „*Marktmodelle bleiben im Zeitablauf stabil*“ (Hypothese 2).

In verschiedenen Märkten wirken unterschiedliche Einflussfaktoren auf diese allgemeine Grundhaltung. Deshalb ist es wahrscheinlich, dass sie in verschiedenen Märkten unterschiedlich ausgeprägt ist. So dürfte es einen Unterschied machen, ob Unternehmen und Beschäftigte etwa in der IT-Industrie davon ausgehen müssen, dass die Modelle, mit denen sie arbeiten (Programmiersprachen, Architekturen, Entwicklungsprozesse usw.), sich unaufhörlich und rapide von Grund auf ändern

¹⁷⁴ Vgl. Weiber (2002) Schaubild 6. Der propagierte Wandel der Marktmodelle gilt natürlich auch für die beiden Modelle selbst. Beide Modelle verstehen sich aber als Metamodelle, die vom allgemeinen Wandel der Marktmodelle zu einem gewissen Grad ausgeschlossen sind.

oder ob sie – wie z. B. in der Forstwirtschaft – grundsätzlich mit Zyklen von 120 Jahren an aufwärts kalkulieren.¹⁷⁵

Zusammenfassend kann deshalb das Auftreten von Marktmodell-A-konträren Informationen marktspezifisch in doppelter Weise zu Dissonanz führen: einerseits unmittelbar gegenüber jenem Marktmodell A, und andererseits gegenüber einer eventuell vorhandenen allgemeinen Einschätzung der Stabilität von Marktmodellen.

Auf die *Stärke* der Dissonanz wird dabei an dieser Stelle nicht näher eingegangen, da zunächst noch nicht auf verzerrende Mechanismen abgestellt wird, die über eine besonders starke Dissonanz zu begründen wären. Es kann aber vorausgesagt werden, dass die Dissonanzstärke ausreicht, damit überhaupt von Dissonanz gesprochen werden kann (dass sie quasi >0 ist), da die Akzeptanz eines Marktmodells den gewissen Grad an Festlegung impliziert, der für das Entstehen von Dissonanz erforderlich ist.¹⁷⁶ Das gleiche gilt für die gegebenenfalls übliche Praxis, Marktmodelle nicht unablässig zu hinterfragen und zu erneuern.

Im Fokus stehen im Folgenden die *Änderungsresistenzen* innerhalb der dissonanten Struktur: die Änderungsresistenz der etablierten Marktmodelle und ihrer konträren Informationen sowie der allgemeinen Neigung, Marktmodelle zu verändern oder beizubehalten. Deshalb sind zur Begründung der Entstehung unangemessen homogener Präferenzen für die bestehenden Marktmodelle Einflussfaktoren zu identifizieren, die eine Gleichrichtung der Präferenzen der Marktakteure bewirken können. Grundsätzlich können diese Einflussfaktoren auf zwei Arten wirken:

- Sie können zu einer Erhöhung der Änderungsresistenz der bestehenden Marktmodelle führen, indem sie entweder die Akzeptanz der etablierten Marktmodelle direkt stützen oder indem sie Tendenzen unterstützen, Marktmodelle grundsätzlich als langfristig stabil anzusehen.
- Oder sie können zu einer Schwächung der Änderungsresistenz von A-konträren Informationen führen. Diese Schwächung ist gleichbedeutend mit einer Schwächung des alternativen Marktmodells B, das auf diesen Informationen aufzubauen wäre.

Die entsprechende Untersuchung kann sich dabei an der gebräuchlichen Gliederung der Einflussfaktoren von Änderungsresistenzen anlehnen und sich in kognitive, motivational-emotionale und soziale Faktoren untergliedern. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass die Untersuchung der sozialen Einflussfaktoren auf die Verfesti-

¹⁷⁵ Streng genommen macht dieses Beispiel den vermuteten Einfluss nicht richtig plausibel, da es selbst eine Hypothese darstellt. In vielen Bereichen durchlebt die Forstwirtschaft dynamischen Wandel, getrieben u. a. durch die Erweiterung der Erkenntnisse biosystemarer Zusammenhänge oder durch die Veränderung der für den Wald relevanten Umweltbedingungen. Die Hypothese, dass die Zyklen, in denen ehemals für richtig gehaltene Modelle invalidiert und durch neue ersetzt werden, in der Forstwirtschaft länger sind als in der IT-Branche, dürfte sich vermutlich dennoch aufrecht erhalten lassen.

¹⁷⁶ Vgl. Frey, D./Gaska (1993) S. 281.

gung bereits vorhandener, homogener Präferenzen abstellt, die aufgrund gleich richtender kognitiver und emotional-motivationaler Einflussfaktoren entstanden sind. Wie beschrieben, erfolgt deshalb die Untersuchung sozialer Faktoren erst in Abschnitt C 3.4.

3.3.2 Gleichrichtung von Präferenzen aufgrund kognitiver Einflussfaktoren

Den Grundannahmen der Dissonanztheorie entsprechend streben Individuen danach, ihr kognitives System frei von Widersprüchen zu halten.¹⁷⁷ Daher löst die Wahrnehmung von Informationen, die gemeinhin akzeptierten Marktmodellen widersprechen, zwangsläufig Aktivitäten zur Dissonanzreduktion aus. Hierbei werden die Änderungsresistenzen der dissonanten Kognitionen miteinander verglichen, und die Kognition mit der geringeren Änderungsresistenz wird geändert.

Marktmodell A vs. Marktmodell B – Einflussfaktoren auf die Dissonanz bezüglich Hypothese 1

Im Fall des Auftretens Marktmodell-konträrer Informationen wird die Änderungsresistenz der bestehenden Marktmodelle (Modell A) mit der Änderungsresistenz der durch die Marktmodell-konträren Informationen anempfohlenen Marktmodelle (Modell B) verglichen. Ein wesentlicher Einfluss auf die Änderungsresistenzen der konkurrierenden Modelle kommt dabei den *kognitiven Unterstützungen* der beiden Modelle zu. Diese sind als Summe der erkenntnis-bezogenen Argumente zu verstehen, die für die Akzeptanz eines der beiden Modelle sprechen. Erkenntnis kann dabei insbesondere über Wahrnehmung, Gedächtnis, Lernen oder Denken gewonnen werden.¹⁷⁸

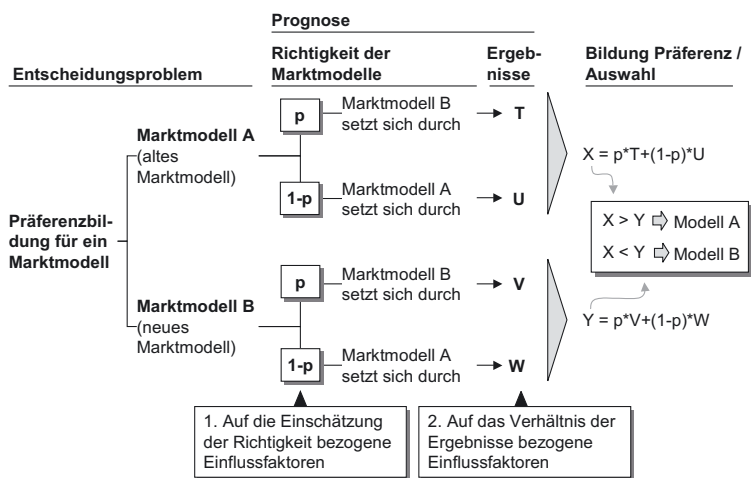
Im Mittelpunkt des Vergleichs der kognitiven Unterstützung für alternative Marktmodelle steht eine Abwägung der Kognitionen, die dafür sprechen, dass eines der beiden Modelle die Marktrealität geeigneter abbildet. Die Beurteilung, welches Marktmodell zu präferieren ist, läuft jedoch nicht allein auf diese Fragestellung hinaus. Dies wird deutlich, wenn man ein einfaches Entscheidungsmodell für die Marktakteure zugrundelegt, wie in Abbildung C-23 dargestellt.¹⁷⁹

Neben der *Wahrscheinlichkeit*, mit der von der Richtigkeit eines Marktmodells auszugehen ist, haben Marktakteure auch das *Verhältnis der Ergebnisse* zu berücksichtigen.

¹⁷⁷ Vgl. Frey, D. / Gaska (1993) S. 276 oder Abschnitt C 2.2.1 in dieser Arbeit.

¹⁷⁸ Vgl. Wagenknecht (1993) Sp. 1085.

¹⁷⁹ Hierbei steht p für die Wahrscheinlichkeit, mit der Marktmodell B für richtig gehalten wird, während 1-p für die Wahrscheinlichkeit steht, mit der Marktmodell A für richtig gehalten wird. T, U, V, W sind die verschiedenen Ergebnisse, welche die Marktakteure abhängig von ihrer Entscheidung und von der Richtigkeit ihrer Entscheidung erzielen können. X und Y bezeichnen die Bewertung der zwei Entscheidungsalternativen. Das Modell lässt nur eindeutige Entscheidungen zu; die Möglichkeit der Akteure, sich Optionen offen zu halten, wird hier nicht betrachtet.



Quelle: eigene Darstellung

Abb. C-23: Entscheidungsmodell zur Ableitung der Einflussfaktoren kognitiver Unterstützung

sichtigen, die sich für sie aus der Akzeptanz der beiden alternativen Modelle ergeben. Die Beschreibung dieser Ergebnisse erfolgt idealerweise in Wert-, Profitabilitäts- oder Rentabilitätskennzahlen. Die Wahl eines Marktmodells ergibt sich daher aus der Wahrscheinlichkeit, mit der von der Richtigkeit eines Modells ausgegangen werden kann, und aus dem Verhältnis der alternativ erreichbaren Erfolge. Einflussfaktoren, welche die kognitive Unterstützung konkurrierender Marktmodelle determinieren, können sich folglich auf zwei unterschiedliche Bereiche beziehen:

1. auf die *Wahrscheinlichkeit*, mit der von der Richtigkeit der beiden Marktmodelle ausgegangen wird (p und $1-p$);
2. auf die in beiden Szenarios zu erwartenden *Ergebnisse* der Marktakteure sowie ihrem Verhältnis zueinander (T , U , V , W).

Wie im Rahmen der Betrachtung fehlender Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen ist auch hier wieder auf die Ableitung marktspezifischer Einflussfaktoren abzustellen.

(1) *Einflussfaktoren auf die Einschätzung, welches der Marktmodelle sich durchsetzen wird (p und $1-p$)*

Die Einschätzung der Wahrscheinlichkeit, mit der von der Richtigkeit eines Marktmodells ausgegangen werden kann, unterliegt verschiedenen Einflüssen. Diese variieren in Abhängigkeit davon, ob es sich um ein bestehendes oder um ein neues bzw. zukünftiges Marktmodell handelt.

Die wohl mächtigste kognitive Unterstützung der *Richtigkeit eines existierenden Marktmodells* ist seine Bewährung im aktuellen Wettbewerb. Es ist schlüssig, dass das Vertrauen in die existierenden Marktmodelle beim Auftreten einer Krise sinken wird. So lange ein Einbruch des Geschäftes jedoch ausbleibt, ist dies als starke kognitive Unterstützung der bestehenden Marktmodelle zu werten. Fordern daher neue Marktmodelle die existierenden Modelle in einer Phase heraus, in der noch keine Anzeichen einer Krise erkennbar sind, bedürfen sie selbst einer sehr starken kognitiven Unterstützung.

Dieser Effekt dürfte sich insbesondere in frühen Phasen der sich abzeichnenden Marktveränderung auswirken. Er kann aber auch dauerhaft wirken, wenn die Marktakteure mit den Möglichkeiten, die sich aus der Anwendung des existierenden Modells ergeben, weitgehend zufrieden sind.¹⁸⁰ In diesem Fall kann eine Krise ausbleiben, weil das Gros der Marktakteure – von der Funktionalität der existierenden Marktmodelle überzeugt – auf den bestehenden Modellen beharrt. In der oben abgebildeten Darstellung (vgl. Abbildung C-23) entspricht dieser Zusammenhang einer Zufriedenheit der Marktakteure mit dem Wert U. Da das Modell das gewünschte Ergebnis ermöglicht, wird das Modell für adäquat eingeschätzt, der Wert 1-p wird daher hoch eingeschätzt. Ein Wechsel tritt in diesem Fall erst dann ein, wenn einige Marktteilnehmer unzufrieden werden oder wenn ein neues Marktmodell sehr starke Unterstützung erhält.

Die Wahrscheinlichkeit, dass neue Marktmodelle gegenüber alten Modellen präferiert werden, sinkt darüber hinaus, wenn Einflüsse vorhanden sind, welche die kognitive Unterstützung neuer Marktmodelle *systematisch hemmen*.

Diese Faktoren lassen sich anhand der Möglichkeiten ableiten, welche den Marktakteuren zur Verfügung stehen, um kognitive Unterstützung für neue Marktmodelle zu sammeln. Unter diesen Möglichkeiten nimmt die *Marktforschung* als das klassische Instrument zum Aufbau kognitiver Unterstützung von Marktmodellen eine herausgehobene Stellung ein. Faktoren, die das Ausmaß beeinträchtigen, in dem Marktforschungsstudien zur kognitiven Unterstützung neuer Marktmodelle herangezogen werden, wirken sich negativ auf die Unterstützung neuer Marktmodelle aus.

Das reichhaltige Instrumentarium der Marktforschung versetzt Marktakteure grundsätzlich in die Lage, die unterschiedlichsten Veränderungen der Marktmodelle zu untersuchen. Im Rahmen ihrer Durchführung kommen allerdings eine Reihe von Größeneffekten zum Tragen, die einen Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit der Studien besitzen. Wo diese Größeneffekte fehlen, ist die Effizienz der Marktforschung geringer. Neue Marktmodelle können dann vergleichsweise schlechter kognitiv unterstützt werden.

¹⁸⁰ Das Phänomen einer verbreiteten Zufriedenheit der Marktteilnehmer wurde in Abschnitt C 3.2.1 über eine zufriedenstellende Branchenrentabilität und eine geringe Spreizung der Rentabilität zwischen den einzelnen Marktteilnehmern operationalisiert.

- Am offensichtlichsten sind Größeneffekte im Hinblick auf die *Größe des betroffenen Marktes* und seine Profitabilität. Je größer der zu verteilende Profit-Pool in einem Markt ist, umso mehr lohnt sich die Untersuchung, wie die Verteilung geschehen kann. Da die Betrachtung des Profit-Pools hierbei nur realisierte Gewinne umfasst und eventuell noch vorhandene Potenziale zur Steigerung der Profitabilität ausblendet, sollte darüber hinaus das Marktvolumen als Bezugsgröße einbezogen werden. Je kleiner und unprofitabler ein Markt ist, umso schwieriger ist es, die Kosten aufwendiger Studien wieder einzuspielen. Mangelnde Größe und Profitabilität eines Marktes bewirken daher eine Verringerung der Marktforschungseffizienz. Die Möglichkeiten des Aufbaus kognitiver Unterstützung für neue Modelle sind daher in diesen Märkten vergleichsweise schlechter.
- Neben der Marktgröße ist als zweiter Einflussfaktor der Grad der *Homogenität der Leistungen* in einem Markt zu berücksichtigen. Je heterogener die in einem Markt zusammengefassten Leistungen sind, umso geringer ist der Geltungsbereich der aus Marktforschungsstudien gewonnenen Aussagen.¹⁸¹ So weisen z. B. der Biermarkt und der Buchmarkt mit rund 9 Mrd. EUR fast identische Volumina auf.¹⁸² Im Gegensatz zum Biermarkt besteht jedoch der Buchmarkt aus weit über 1 Mio. Titeln, und jedes Jahr kommen rund 70 Tsd. neue hinzu.¹⁸³ Da die Kaufentscheidung für ein Buch häufig auf Ebene des einzelnen Titels fällt, ist der Buchmarkt damit wesentlich kleinteiliger mit Blick auf die angebotenen Leistungen. Auch hinsichtlich der Anzahl und Verschiedenartigkeit unterschiedlicher Marktsegmente dürfte er heterogener sein. Seine Erforschung ist deshalb an vielen Stellen weniger effizient und auf Ebene des Einzeltitels wirtschaftlich nur in wenigen Fällen zu leisten. Je ineffizienter ein Sachverhalt erforscht werden kann, umso wahrscheinlicher ist es wiederum, dass auf seine Erforschung verzichtet wird. Äußerst heterogene Märkte, die gleichwohl in der Regel als „ein Markt“ bezeichnet und betrachtet werden, sind neben dem bereits genannten Buchmarkt der Markt für Fernsehsendungen oder der Markt für dekorative Kosmetik.
- Als dritter Faktor ist die *Größe der Marktakteure* für die Effizienz von Marktforschungsstudien von Bedeutung.¹⁸⁴ Die zur Überprüfung und Konkretisierung

¹⁸¹ Vgl. Abschnitt B 2.1.2.

¹⁸² Umsatz der deutschen Brauwirtschaft im Jahr 2000: 9,3 Mrd. EUR (Umsatz der in Deutschland ansässigen Brauereien; enthält – geringen – Anteil von Exportumsätzen; Inlandumsätze ausländischer Anbieter – ebenfalls gering – sind hingegen nicht berücksichtigt), vgl. Chwallek (2001) o.S. Der Umsatz im deutschen Buchmarkt stagniert seit einigen Jahren bei ca. 9 Mrd. EUR; vgl. Postinett / Weishaupt (1999) S. 12.

¹⁸³ Vgl. Specht (2000) S. 48. Die genaue Anzahl der im Biermarkt verkauften Artikel ist nicht bekannt. Sie ist ebenfalls sehr hoch, wird dabei jedoch stark durch verschiedene Gebindearten getrieben. Die Unterschiede zwischen den verschiedenen Gebinden (z. B. zwischen den Fassgrößenvarianten 10l, 15l, 20l, 30l, und 50l, zwischen den Dosenvarianten 0,33l und 0,5l oder zwischen den verschiedenen Varianten an Mehrwegflaschen) werden hinsichtlich ihres Einflusses auf die Kaufentscheidung als gering erachtet.

potenziell neuer Marktmodelle geeigneten Untersuchungen stellen sich umso wirtschaftlicher dar, je stärker das auftraggebende Unternehmen von ihnen profitieren oder auf ihrer Basis drohende Gefahren abwehren kann. Es ist deshalb für größere Marktteilnehmer unter sonst gleichen Bedingungen rational, größere Summen in die Erforschung eines Marktes zu investieren als für kleinere Anbieter.¹⁸⁵ Aufgrund der Gefährdung größerer Absatz- und Umsatzvolumina gilt dieser Zusammenhang selbst, wenn angenommen wird, dass kleinere Anbieter aus der angestellten Untersuchung in gleichem Maße profitieren können wie größere Anbieter. Je stärker ein Markt deshalb von Anbietern geringer Größe dominiert wird, umso geringer ist die Effizienz von Marktforschungserhebungen. Je geringer diese ist, umso geringer ist wiederum die Wahrscheinlichkeit, dass Marktmodelle systematisch durch Studien überprüft und konkretisiert werden.¹⁸⁶

Die dargestellten Effizienzbetrachtungen gelten vornehmlich für kostenintensive Methoden der Marktforschung. Für einzelne Methoden können daneben spezielle Einflussfaktoren gelten. So wirken etwa auf die Durchführung von Markttests besondere Einflussfaktoren der Effizienz.¹⁸⁷ Da neue Marktmodelle darüber hinaus nicht nur durch Marktforschungsstudien, sondern z. B. auch durch die Übertragung von Erfahrungen (beispielsweise aus anderen Ländern), kognitive Unterstützung erfahren können, ist auch das Existieren von nationalen, regionalen oder branchenspezifischen Besonderheiten, die einen Know-how Transfer erschweren, als Hemmnis der Unterstützung neuer Marktmodelle zu werten. Eine detaillierte Betrachtung dieser speziellen Faktoren würde an dieser Stelle jedoch zu weit führen.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass mindestens zwei Faktoren die Voraussetzungen dafür verschlechtern, dass neue Marktmodelle eine bessere kognitive Unterstützung erhalten als existierende Marktmodelle:

- das Fehlen einer Krise der existierenden Marktmodelle und
- eine Beeinträchtigung der Effizienz der Marktforschung aufgrund fehlender Skaleneffekte des Marktes, der Leistungen oder der Anbieter.

¹⁸⁴ Der Begriff „Größe der Unternehmen“ wird hier bewusst vermieden. Das dargelegte Rational bezieht sich grundsätzlich nicht auf die Unternehmensebene, sondern stets auf die Geschäftsebene.

¹⁸⁵ Zu den Defiziten der Marktforschung in Klein- und Mittelbetrieben sowie für eine Ergänzung der hier vorgenommenen eindimensionalen Betrachtung um situationsspezifische Bedingungen vgl. z. B. Wimmer (1982) S. 193 ff. oder Weihermüller/Wimmer (1982) S. 919 ff.

¹⁸⁶ Hierbei wird unterstellt, dass ein Zusammenschluß kleinerer Anbieter in Form einer Kooperation oder eines Verbandes keine führende Rolle bei der Entwicklung und Überprüfung der Marktmodelle übernimmt.

¹⁸⁷ Zur Klärung der Frage, ob ein bislang direkt verkaufte Gut auch über den stationären Handel (z. B. über eigene Niederlassungen) verkauft werden kann, ist es beispielsweise möglich, eine Testniederlassung zu eröffnen. Für die Frage, ob es sinnvoll ist, eine führende nationale Marke an internationale und ähnliche Marken anzugleichen, gestaltet sich ein Test wesentlich aufwendiger.

(2) *Schwierigkeiten der kognitiven Unterstützung neuer Marktmodelle aufgrund des Verhältnisses der zu erwartenden Ergebnisse*

Neben der Einschätzung der Wahrscheinlichkeit, welches Marktmodell richtig sein mag, ist das Verhältnis der in den verschiedenen Szenarien erzielbaren Ergebnisse von Interesse. Eine rationale Bewertung, welche Marktmodellwahl vorteilhafter ist, würde die zu erwartenden Ergebnisse mit ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit gewichten. Abhängig vom Verhältnis der erwarteten Ergebnisse der Modellwahl kann es rational sein, das neue Marktmodell B erst dann zu wählen, wenn die Wahrscheinlichkeit seiner Richtigkeit (p) extrem hoch ist.

Um zu zeigen, in welchen Situationen dies der Fall ist, wird vorausgesetzt, dass Marktmodell B die zu präferierende Alternative wäre, es sei also $Y > X$. Durch Kombination der in Abbildung C-23 dargestellten Gleichungen erhält man:

$$p^*(V - T) + (1 - p)^*(W - U) > 0$$

In einer Situation, in der B die zu wählende Alternative ist, wird der Term (V-T) in der Regel positiv sein, während der Term (W-U) negativ sein wird¹⁸⁸ (p ist ein positiver Wert zwischen 0 und 1; der Wert $1-p$ folglich ebenso). Aus der Darstellung werden die Situationen deutlich erkennbar, in denen die Ungleichung nur dann erfüllt ist, wenn p einen sehr hohen Wert einnimmt: Dies ist der Fall, wenn die Differenz V-T sehr klein ist oder wenn die Differenz W-U einen hohen negativen Wert einnimmt. Die Anforderungen an die kognitive Unterstützung neuer Marktmodelle sind also besonders hoch, wenn

- im Fall einer falschen Entscheidung für das neue Marktmodell sehr hohe Verluste drohen (stark negativer Wert für W);
- im Fall einer richtigen Entscheidung für das bestehende Marktmodell sehr positive Ergebnisse erzielt werden können (stark positiver Wert für U);
- im Fall einer falschen Entscheidung für das bestehende Marktmodell keine hohen Einbußen drohen (relativ hoher Wert für T);
- im Fall einer richtigen Entscheidung für das neue Marktmodell keine übermäßig hohen Prämien realisiert werden können (moderater Wert für V).

Außerhalb dieser rein verhältnisbezogenen Betrachtung der erzielbaren Ergebnisse können drei weitere Faktoren das Anforderungsniveau für die kognitive Unterstützung neuer Marktmodelle in die Höhe treiben:

(1) Der erste dieser Faktoren ergibt sich auf Basis des in Abschnitt C 1 kurz eingeführten *Cognitive Illusions* Ansatzes; bzw. genauer: auf Basis der *Prospect*

¹⁸⁸ Sind beide Terme größer als Null, ist es in jedem Fall richtig, Marktmodell B zu wählen (selbst für den Fall, dass sich Marktmodell A durchsetzt). In dieser Entscheidungssituation entsteht keine Dissonanz, sie wird deshalb nicht betrachtet. Für den Fall, dass beide Terme kleiner als Null sind, gilt das gleiche *vice versa*.

Theory. Diese besagen, dass es eine für die meisten Menschen typische Eigenschaft sei, Wahrscheinlichkeiten unterschiedlich zu betrachten, in Abhängigkeit davon, ob es sich bei der Wahrscheinlichkeit um die eines Gewinns oder um die eines Verlustes handelt. In zahlreichen Tests wurde nachgewiesen, dass Menschen spontan *risikoavers* reagieren, wenn sie zur Realisierung zusätzlicher Gewinne andere – bereits gesicherte – Gewinne riskieren sollen; und dass sie *risikofreudig* reagieren, wenn sie zur Vermeidung eines drohenden Verlustes zusätzliche Verluste riskieren müssen.¹⁸⁹ Für die Abwägung konkurrierender Marktmodelle bedeutet dies: Wenn die Marktakteure mit der Ausprägung von U zufrieden sind und mit der Realisierung von U mit Hilfe von Marktmodell A vertraut sind, werden sie nur dann zu Marktmodell B wechseln, wenn sie eine Art Risikoaufschlag erhalten. Schließlich müssen sie für etwas Neues auf den sicher erscheinenden Gewinn in Höhe von U verzichten. Die Darstellung dieses Effekts kann dadurch erfolgen, dass U in der obenstehenden Ungleichung einen Aufschlag erhält, der die Abneigung gegen eine Aufgabe des als sicher angesehenen Gewinns reflektiert. Hierdurch erhöhen sich die Anforderungen an die Höhe von p (bzw. an die Höhe des positiven Terms V-T; vgl. die nachstehende Modifikation der Ungleichung).

$$p^*(V - T) + (1 - p)^*(W - (U + \text{Risikoaufschlag})) > 0$$

(2) Ein zweiter Faktor ergibt sich aus der *Höhe des Risikos* im Fall einer falschen Entscheidung. Vorstellbar ist in diesem Zusammenhang, dass das finanzielle Risiko im Fall einer Fehlentscheidung für Marktmodell B als *prohibitiv hoch* beurteilt wird (stark negative Ausprägung von W). Ist gleichzeitig das finanzielle Risiko im Fall einer Fehlentscheidung für Modell A nicht prohibitiv hoch, wird die Stärke der negativen Ausprägung von W zu einem K.o.-Kriterium. Die Marktakteure werden sich selbst dann nicht für das Modell B entscheiden, wenn p gegen 1 geht. In der Praxis dürfte eine *Knockout*-Schwelle insbesondere dann zum Tragen kommen, wenn im Fall eines Scheiterns die Existenz des Marktakteurs gefährdet ist.

(3) Eine zusätzliche Erhöhung der Anforderungen hinsichtlich der kognitiven Unterstützung neuer Marktmodelle kann sich schließlich ergeben, wenn man die aktuellen Ergebnisse der Marktakteure in die Betrachtung mit einbezieht. Je stärker die prognostizierten Ergebnisse von ihren aktuellen Ergebnissen abweichen (z. B. weil sich Marktmodell B durchsetzen könnte), umso stärker werden sie hierfür nach Begründungen verlangen. Insofern würde sich zusätzlicher Stützungsbedarf bei einer *hohen Abweichung von T gegenüber den aktuellen Ergebnissen* der

¹⁸⁹ Die typischen Experimente bestehen darin, Versuchspersonen zu befragen, ob sie einen sicheren Gewinn in Höhe von 100 USD einem Gewinn von 200 USD vorziehen, der nur mit 50-prozentiger Wahrscheinlichkeit eintritt. Im Gegenzug werden Versuchspersonen befragt, ob sie einen sicheren Verlust von 100 USD gegenüber einer 50-prozentigen Chance des Verlustes von 200 USD bevorzugen würden. Die Ergebnisse unterscheiden sich dahingehend, dass der sichere Gewinn von den Testpersonen signifikant seltener riskiert wird, als der zusätzliche Verlust. Vgl. z. B. Piatelli-Palmerini (1994) S. 58 ff.

Marktakteure ergeben. Unter diesen Zusammenhang fällt auch die Möglichkeit, dass das abgebildete Entscheidungsmodell (vgl. Abbildung C-23) den Marktakteuren die Wahl eines neuen Marktmodells anempfiehlt, das – selbst wenn es sich durchsetzt – zu einem schlechteren Ergebnis führt als sie es aktuell erwirtschaften. Einer solchen Situation dürften sich u. a. die Marktakteure im Fallbeispiel der Britannica oder Napsters gegenüber gesehen haben: Der Wechsel auf das neue Marktmodell bringt in diesen Fällen zwangsläufig eine Ergebnisverschlechterung mit sich. Es ist rational, ihn nur dann zu vollziehen, wenn es offensichtlich ist, dass nur so größere Verluste vermieden werden können.

*Kognitive Unterstützung und Auswirkungen der Hypothese
„Marktmodelle bleiben im Zeitablauf stabil“ (Hypothese 2)*

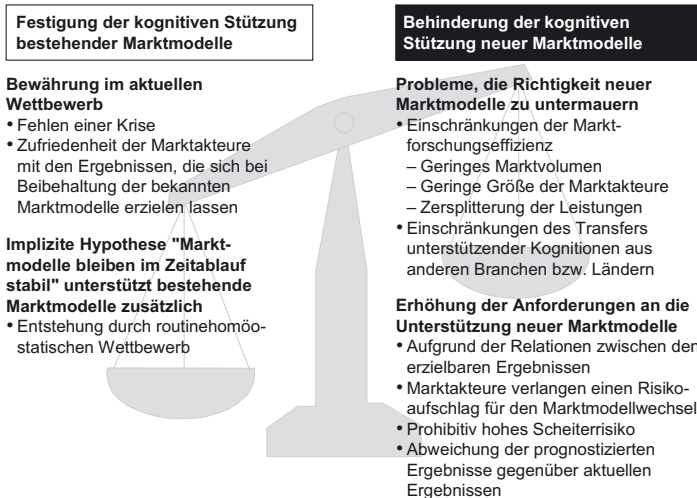
In den vorangegangenen Abschnitten wurden die Auswirkungen impliziter oder expliziter Hypothesen im Markt über die Dauerhaftigkeit von Marktmodellen verschiedentlich als bedeutsam bezeichnet worden.¹⁹⁰ Diese Hypothesen, die eine allgemeine Neigung, Marktmodelle nicht ständig zu überarbeiten, artikulieren, integrieren hier in zweifacher Weise:

- Einerseits stellt sich die Frage nach den Einflussfaktoren, die das *Entstehen einer derartigen Hypothese* – oder eines Metamodells – kognitiv unterstützen.
- Andererseits stellt sich hier auch die Frage nach dem *Einfluss einer solchen Hypothese auf die Abwägung* der kognitiven Unterstützung von existierenden Marktmodellen gegenüber neuen Marktmodellen.

Zunächst soll auf den zweiten Aspekt, den Einfluss einer solchen Hypothese, eingegangen werden. Die Verbreitung einer Hypothese im Markt, die in etwa lautet: „Die Mehrzahl der relevanten Marktmodelle ändert sich alle 3–4 Jahre“, wie sie etwa in der IT-Branche oder der Unterhaltungselektronikindustrie besteht, führt dazu, dass Wandel als Standard begriffen wird. Der Fokus richtet sich damit weg von der Frage „Bleibt Marktmodell A bestehen?“ und richtet sich stattdessen auf die Fragen „Wie lange bleibt Modell A noch bestehen? Durch welches Modell wird es abgelöst?“ Betrachtet man diese Überlegungen losgelöst von dem, was in einer konkreten Situation für den Beibehalt oder die Abwechslung eines Marktmodells spricht, so liegt es nahe, dass die Teilnehmer der geschilderten Märkte tendenziell versucht sein dürften, sich alter Marktmodelle voreilig zu entledigen. Eine Hypothese, die in etwa lautet „Marktmodelle bleiben im Zeitablauf stabil“ hat den gegenteiligen Effekt. Sie führt tendenziell dazu, dass existierende Markt-

¹⁹⁰ Das Vorliegen einer solchen Hypothese (Implizite Hypothese über die Stabilität von Marktmodellen in Abbildung C-24) erschien in den voranstehenden Ausführungen bereits an verschiedenen Stellen wesentlich. In Abschnitt C 3.2.1 war ihr Vorhandensein als Einflussfaktor geringer Wettbewerbsneigung genannt worden, in Abschnitt C 3.2.3 als Einflussfaktor geringer Fähigkeiten der Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen und in Abschnitt C 3.3.1 als Bestandteil der dissonanten Struktur im Rahmen der Abwägung konkurrierender Marktmodelle.

modelle zu lange beibehalten werden. Dissonanztheoretisch ist dies dadurch zu erklären, dass die kognitive Unterstützung der neuen Marktmodelle nicht nur die kognitive Unterstützung der alten Marktmodelle aufwiegen muss, sondern zusätzlich die kognitive Unterstützung des in Hypothese 2 beschriebenen Modells.



Quelle: eigene Darstellung

Abb. C-24: Kognitive Einflussfaktoren auf die Entstehung gleich gerichteter Marktmodell-Präferenzen

Die besondere Bedeutung dieses Effektes ergibt sich aus einer *Verzerrung* der Bewertung der aktuell konkurrierenden Modelle. Trotz der Offensichtlichkeit dieser Gefahr dürfte es den meisten Problemlösern schwer fallen, die Prägung, die sie in einem durch starken Wandel gekennzeichneten oder in einem durch Konstanz gekennzeichneten Markt erhalten haben, nicht in die Bewertung der Alternativen einfließen zu lassen.

Diese Prägung leitet zu dem erstgenannten Aspekt über, der Frage nach den Einflussfaktoren *für die Entstehung* einer solchen Hypothese. Dissonanztheoretisch ist ihre Entstehung als Sammlung von Kognitionen zu betrachten, die diese Hypothese unterstützen. Es liegt nahe, bei der Suche nach den Kognitionen auf die Erfahrungen der Marktteilnehmer abzustellen. Je stärker ein Markt in der Vergangenheit durch *routinehomöostatischen Wettbewerb* geprägt wurde, umso stärker müssten die betreffenden Kognitionen bei den Marktakteuren verankert sein. Ebenso wie bei den anderen beschriebenen Einflussfaktoren handelt es sich hierbei also um einen marktspezifischen Einfluss, dem grundsätzlich alle Akteure eines Marktes in ähnlicher Weise unterliegen. Dieser Einfluss bewirkt eine einseitige Unter-

stützung bestehender Marktmodelle und wirkt somit gleichrichtend auf die Präferenzen der Marktakteure.

Im Überblick zeigt Abbildung C-24 die verschiedenen Einflussfaktoren kognitiver Unterstützung, die zu einer systematischen Bevorzugung bestehender Marktmodelle gegenüber neuen, konkurrierenden Modellen führen können.

3.3.3 Gleichrichtung von Präferenzen aufgrund emotional-motivationaler Einflussfaktoren

Die Änderungsresistenz einer Kognition ergibt sich grundsätzlich nicht allein aus ihrer kognitiven Unterstützung. Auch emotional-motivationale Unterschiede in der Unterstützung von Kognitionen haben einen Einfluss auf die Änderungsresistenzen miteinander konkurrierender Kognitionen. Es stellt sich damit die Frage, inwiefern bei der Abwägung konkurrierender Marktmodelle Unterschiede in der emotionalen Unterstützung beider Modelle den Ausgang der Abwägung beeinflussen können.

Dabei ist es vordergründig fraglich, ob den Marktakteuren Emotionen bei der Abwägung konkurrierender Marktmodelle überhaupt unterstellt werden dürfen. Schließlich handelt es sich bei Marktakteuren um auf rationales Verhalten ausgerichtete Unternehmen, in denen Entscheidungen vielfach umfassender Begründungen bedürfen. Der Einfluss von Emotionen scheint dabei umso unbedeutender, je stärker Entscheidungen über Marktmodelle von Gremien getroffen werden, begründet werden müssen und nach standardisierten Kriterien ablaufen. Zum einen beziehen sich die Aussagen dieser Arbeit jedoch nicht allein auf Märkte, in denen standardisierte Prozesse der Marktmodellbildung branchentypisch sind. Zum anderen handelt es sich bei der Formulierung von Marktmodellen um ein komplexes und dynamisches Problem, das vielfach Interpretationsspielräume offen lässt. Da die entsprechenden Entscheidungen letztlich stets von Menschen getroffen werden, darf der Einfluss von Emotionen nicht a priori ausgeschlossen werden.

Im Zusammenhang mit Problemlösungsprozessen wird insbesondere zwei Emotionen eine große Bedeutung zugesprochen: dem *Kompetenzempfinden* und dem *Bestimmtheitsempfinden*. Im Folgenden wird gezeigt, dass diese Emotionen die Änderungsresistenz bestehender Marktmodelle systematisch erhöhen können. Darüber hinaus wird mit dem Bedürfnis nach *sozialer Identität* ein dritter emotional-motivationaler Faktor auf seinen möglichen Einfluss bei der Bewertung von Marktmodellen hin untersucht. Anschließend wird noch der Einfluss der Hypothese über die Dauerhaftigkeit von Marktmodellen (Hypothese 2 in Abbildung C-22) auf die emotionale Unterstützung von Marktmodellen diskutiert.

Einfluss des Kompetenzzempfindens auf die Beurteilung konkurrierender Marktmodelle

Das Kompetenzzempfinden kann als subjektives und situationsabhängiges Zutrauen verstanden werden, die eigenen Ziele in einer gegebenen Situation zu erreichen.¹⁹¹ Eine Beeinflussung des Kompetenzzempfindens erfolgt im positiven Sinn durch Effizienzerlebnisse, in denen die Folgen eigenen Handelns etwas bewirken. Das Kompetenzzempfinden steigt in diesem Fall. Im negativen Sinn erfolgt eine Beeinflussung des Kompetenzzempfindens durch Ineffizienzerlebnisse, in denen eigenes Handeln ohne Ergebnis bleibt. Infolgedessen kommt es zu einem Absinken des Kompetenzzempfindens. In der kognitiven Psychologie wird davon ausgegangen, dass es zu den menschlichen Bedürfnissen gehört, das Kompetenzzempfinden auf einem möglichst hohen Niveau zu halten.¹⁹² Unterschreitet das Niveau bestimmte Schwellen, so entstehen Motive, die auf eine Steigerung des Kompetenzzempfindens gerichtet sind. Man spricht in diesem Zusammenhang von Kompetenzregulation.¹⁹³

Marktmodelle besitzen in zweierlei Hinsicht Relevanz für das Kompetenzzempfinden der Marktakteure. Einerseits ist davon auszugehen, dass das Gefühl, einen Markt zu verstehen, seine Regeln zu beherrschen und zu wissen, worauf es ankommt, dem Kompetenzzempfinden förderlich ist. Das Kompetenzzempfinden dürfte dementsprechend steigen, je stärker ein Marktakteur mit den Modellen des Marktes vertraut ist. Ein zweiter Einfluss ergibt sich aus der Anpassung der Geschäftsmodelle eines Unternehmens an die Marktmodelle. Je stärker die Geschäftsmodelle auf die Marktmodelle abgestimmt sind, umso eher ist ein Anbieter in der Lage, auf die Erfordernisse des Marktes zu reagieren und Effizienzerlebnisse herbeizuführen.

Die Entwertung von Marktmodellen muss das Kompetenzzempfinden nicht zwangsläufig gefährden. Die Marktakteure können auf die Entwertung der Modelle mit *Bewährungssuche* reagieren. Gelingt es ihnen, sich an die veränderten Bedingungen anzupassen, die neu entstehenden Marktmodelle zu beherrschen und ihre Geschäftsmodelle entsprechend den neuen Anforderungen zu rekonfigurieren, so würde dies ein Kompetenzerlebnis darstellen. Ein solches Handeln setzt jedoch voraus, dass sich die Marktakteure die beschriebene Anpassungsleistung zutrauen. Je weniger dies der Fall ist, je stärker also Veränderungen der Marktmodelle die Marktakteure in ihren Fähigkeiten überfordern, umso stärker ist davon auszugehen, dass die Marktakteure die Veränderung als *Bedrohung* ihres Kompetenzzempfindens werten werden.

¹⁹¹ Zu Kompetenz vgl. z. B. Endres (1999) S. 78; zum Einfluss des Kompetenzzempfindens auf menschliche Problemlösungsprozesse vgl. Dörner (1999) S. 538 ff., Dörner (2000) S. 28 ff. oder allgemein Dörner (1998).

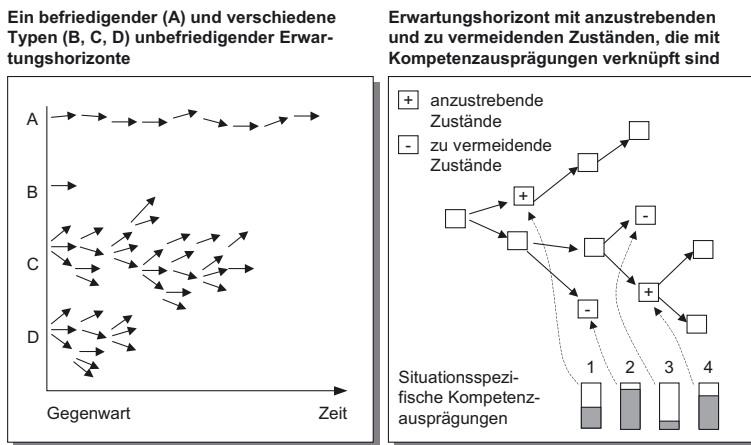
¹⁹² Vgl. Dörner (2000) S. 28.

¹⁹³ Vgl. Dörner (2000) S. 31 ff.

Da die Geschäftsmodelle der Anbieter eines Marktes einen gewissen Grad an Gemeinsamkeiten aufweisen, ist es vor diesem Hintergrund denkbar, dass sich die Mehrzahl der Marktakteure von einer potenziellen Veränderung der Marktmodelle überfordert fühlt und zum Schutz ihres Kompetenzzempfindens eine emotionale Präferenz für die bestehenden Marktmodelle entwickelt.

Einfluss des Bestimmtheitsempfindens auf die Beurteilung konkurrierender Marktmodelle

Eng mit dem Kompetenzzempfinden verbunden ist das Bestimmtheitsempfinden. Dieses wird durch die Anzahl der Verzweigungen des Erwartungshorizontes bestimmt. Je weniger Verzweigungen dieser aufweist und je weiter er in die Zukunft reicht, umso stärker wird Bestimmtheit empfunden. Auf der linken Seite von Abbildung C-25 sind verschiedene Erwartungshorizonte dargestellt. Erwartungshorizont A enthält ein hohes Maß an Bestimmtheit, da er sehr weit in die Zukunft reicht und sich nicht verzweigt. Die Erwartungshorizonte B, C und D sind dagegen unzureichend. B reicht nur sehr kurz, C ist äußerst verzweigt, so dass große Unbestimmtheit besteht, und D kombiniert eine kurze Reichweite mit starker Verzweigung.



Quelle: Dörner (1999) S. 363 und 366 (Begriffe teilweise verändert)

Abb. C-25: Unbestimmtheit

Auch hinsichtlich des Bestimmtheitsempfindens wird angenommen, dass es zu den menschlichen Grundbedürfnissen gehört, es auf einem möglichst hohen Niveau zu halten.¹⁹⁴ Dieses Niveau erhöht sich mit dem Eintreffen von Bestimm-

¹⁹⁴ Vgl. ebenfalls Dörner (2000) S. 28.

heitsereignissen, also bei Ereignissen, durch die sich Verzweigungen des Erwartungshorizontes reduzieren oder eine längere Zukunft überschaubar wird. Unbestimmtheitsereignisse fächern hingegen den Erwartungshorizont auf oder verkürzen ihn. Hierdurch verringert sich das Bestimmtheitsempfinden. Unterschreitet das Bestimmtheitsempfinden bestimmte Schwellen, so entstehen auch hier Motive, die auf eine Steigerung des Bestimmtheitsempfindens gerichtet sind. Man spricht in diesem Zusammenhang von Bestimmtheitsregulation.¹⁹⁵

Die Stärke, mit der Unbestimmtheit dabei als unangenehm empfunden wird, hängt wesentlich davon ab, inwiefern sich die mit Unbestimmtheit konfrontierte Person zutraut, mit den verschiedenen, im Erwartungshorizont enthaltenen Situationen umgehen zu können. Unbestimmtheit wirkt also umso stärker, je mehr sie im Zusammenhang mit niedrigem Kompetenzzempfinden steht. Diesen Sachverhalt beschreibt der rechte Teil von Abbildung C-25. Innerhalb des Erwartungshorizontes befinden sich eine Reihe anzustrebender und zu vermeidender Zustände. Die untenstehenden Pegelstände (1 bis 4) zeigen unterschiedliche Ausprägungen des Kompetenzzempfindens für den Umgang mit den entsprechenden Zuständen. Erwartungshorizonte, die viele Situationen vom Typ 3 aufweisen (zu vermeidende Zustände gepaart mit geringem Kompetenzzempfinden bezüglich des Umgangs mit diesen Zuständen), dürften dabei besonders geringe emotionale Unterstützung genießen.¹⁹⁶

Mit Blick auf das Konkurrieren verschiedener Marktmodelle ist es nicht nur denkbar, sondern höchst wahrscheinlich, dass sich die konkurrierenden Modelle durch einen unterschiedlichen Grad an Bestimmtheit auszeichnen. Allein aus einem höheren Grad an Bestimmtheit des Erwartungshorizontes kann zwar noch keine emotionale Präferenz für ein Marktmodell abgeleitet werden; das Zusammenwirken von Unbestimmtheit und geringem Kompetenzzempfinden wird jedoch als wesentlicher Faktor für die Bildung einer emotionalen Präferenz gegen ein Marktmodell gewertet. Je stärker neue Marktmodelle Unbestimmtheit mit sich bringen und zu Situationen führen, in denen sich die Marktakteure – aufgrund ihrer branchentypischen Geschäftsmodelle – nicht kompetent fühlen, umso geringer wird die emotional-motivationale Unterstützung dieser Modelle sein. Unterscheiden sich neue Marktmodelle diesbezüglich erheblich von bestehenden Marktmodellen, können gleich gerichtete Präferenzen der Marktakteure für die bestehenden Modelle entstehen.

¹⁹⁵ Vgl. Dörner (2000) S. 33 ff. oder Dörner (1999) S. 352 ff.

¹⁹⁶ Zum Vergleich: Situationen vom Typ 2 (zu vermeidender Zustand gepaart mit hohem Kompetenzzempfinden für die entsprechende Situation) dürften dagegen wesentlich weniger unangenehm empfunden werden.

Einfluss der sozialen Identität auf die Beurteilung konkurrierender Marktmodelle

Eine dritte Emotion, die gleichrichtend auf die Beurteilung konkurrierender Marktmodelle einwirken kann, ist das Bedürfnis nach sozialer Identität.¹⁹⁷ Es gilt als ein grundlegendes menschliches Bedürfnis, ein positives Bild von sich selbst zu besitzen.¹⁹⁸ Die Zugehörigkeit zu einer Gruppe, deren Mitglieder die gleichen Merkmale teilen, kann einen Beitrag zu dem positiven Bild leisten, das eine Person von sich hat. Die Gruppenzugehörigkeit wird damit zu einem Teil der Identität des Individuums. *Soziale Identität* bezeichnet folglich den Teil der Identität eines Menschen, der durch die Zugehörigkeit zu einer Gruppe und durch die emotionale Bedeutung dieser Zugehörigkeit bestimmt wird.¹⁹⁹

Da Individuen danach trachten, aus ihrer Gruppenzugehörigkeit positive soziale Identität abzuleiten, neigen Gruppen – genau wie Individuen – dazu, sich von anderen Gruppen zu differenzieren und Überlegenheiten auf relevanten Vergleichsdimensionen zu schaffen und zu bewahren. Gruppen zeichnen sich also durch ein Streben nach positiver sozialer Distinktheit aus.²⁰⁰

Die Merkmale (oder Attribute) der Gruppenmitglieder, die für ihr Selbstkonzept wesentlich sind, können völlig unabhängig von den jeweilig existierenden und denkbaren Marktmodellen sein. Investmentbanker etwa können einen positiven Beitrag für ihre Identität aus der Tatsache ziehen, dass sie beanspruchende Arbeitszeiten aushalten und folglich sehr belastbar sind; Werber leiten eventuell positive Beiträge für ihre Identität daraus ab, dass sie den Zeitgeist, seine Facetten und seine Trends genau kennen. In beiden Fällen sind die identitätsrelevanten Merkmale Marktmodell-neutral.

Es ist jedoch ebenso möglich, dass die identitätsrelevanten Attribute Marktmodell-relevant sind. Ist dies der Fall, werden Konflikte wahrscheinlich – zwischen dem Selbstverständnis der Marktakteure einerseits und dem, was zur Erschließung von Marktchancen zu tun ist andererseits. Man denke in diesem Zusammenhang an Branchen, die in besonderem Maße einer Tradition verpflichtet sind, oder an Märkte im Spannungsfeld zwischen Kunst und Kommerz. In einer Situation, in der neue Marktmodelle einen Verstoß gegen identitätsrelevante Merkmale der Branche beinhalten, wird vermutlich eine systematische emotionale Unterstützung der bestehenden Marktmodelle zu beobachten sein. Diese kann gleichrichtend auf die Mehrzahl der Marktakteure wirken.²⁰¹

¹⁹⁷ Den Hinweis auf die Theorie der sozialen Identität verdanke ich Frau Dr. Petra Badke-Schaub vom Lehrstuhl Psychologie II der Universität Bamberg.

¹⁹⁸ Vgl. Tajfel (1981) S. 254.

¹⁹⁹ Vgl. Tajfel (1981) S. 255.

²⁰⁰ Vgl. Frey, D./ Greif (1983) S. 340 f. oder Hastedt (1998) S. 5 ff.

²⁰¹ In einer auf dem Groupthink-Modell aufbauenden Studie haben Turner et.al. den Einfluss sozialer Identität auf den Gruppenproblemlösungsprozess untersucht. Ihrer Studie liegt jedoch eine andere Perspektive zugrunde als der hier vorgetragenen Argumentation. Bei

Emotionale Unterstützung und Auswirkungen der Hypothese „Marktmodelle bleiben im Zeitablauf stabil“ (Hypothese 2)

Ebenso wie im vorangegangenen Abschnitt (C 3.3.2), in dem es um die kognitive Unterstützung konkurrierender Marktmodelle ging, interessiert die Einschätzung der Marktakteure über die Dauerhaftigkeit von Marktmodellen auch hier in zweifacher Weise:

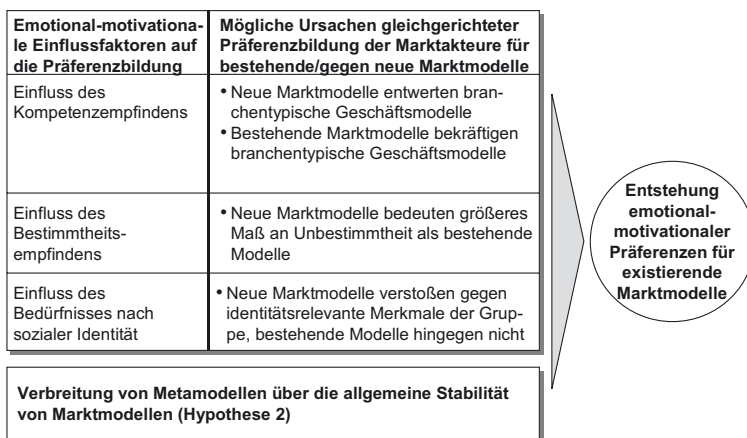
- Einerseits stellt sich die Frage nach den Einflussfaktoren, die das *Entstehen* einer derartigen Hypothese emotional unterstützen.
- Andererseits stellt sich die Frage nach dem *Einfluss* dieser Hypothese auf die Abwägung der emotionalen Unterstützung von existierenden Marktmodellen gegenüber neuen Marktmodellen

Zur Entstehung der Hypothese über die Dauerhaftigkeit von Marktmodellen: Dass eine emotional-motivationale Präferenz der Marktakteure für die Hypothese „Marktmodelle bleiben im Zeitablauf stabil“ existiert, ist denkbar. Voraussetzung hierfür ist allerdings die verbreitete Existenz von Emotionen, die mehr oder weniger gegen jede Form des Wandels gerichtet sind. Derartige Emotionen können entstehen, wenn das Kompetenzzempfinden für den Umgang mit unbekannten Marktsituationen generell gering ist. Die geringe Ausprägung dieses Kompetenzzempfindens²⁰² kann dazu führen, dass die Marktakteure Bewährung mit Vorliebe nur in ihnen wohl bekannten Bereichen suchen und sich Unbekanntem dagegen weitgehend verschließen. Angesichts der vermutlich stark unterschiedlichen Ausprägung von Kompetenzen für den Umgang mit neuen Marktsituationen in verschiedenen Märkten ist zumindest ein gradueller Einfluss emotionaler Unterstützung der genannten Hypothese denkbar. Es erscheint vor dem geschilderten Hintergrund jedoch wahrscheinlicher, dass die Entstehung derartiger Hypothesen stärker von kognitiven Faktoren getrieben wird als von emotionalen oder motivationalen.

Bedeutsamer erscheint die *Wirkung der Hypothese* auf die Abwägung der emotionalen Unterstützung konkurrierender Marktmodelle. Die Ausführungen in den vorangegangenen Absätzen haben gezeigt, dass es durchaus wahrscheinlich ist, dass bei den Marktakteuren emotionale Vorbehalte gegenüber neuen Marktmodel-

Turner et.al. steht die Existenz einer kollektiven Bedrohung des positiven Images der Gruppe im Vordergrund. Vgl. Turner u. a. (1992) S. 781 ff.; ähnlich der Ansatz von Ethier/Deaux (1994).

²⁰² Die Kompetenzform, um die es hier geht, bereichsunspezifische Kompetenz für den Umgang mit Neuem und Unbekanntem, wird in der Literatur häufig als *heuristische* Kompetenz bezeichnet und von *epistemischer* Kompetenz abgegrenzt. Letztere bezeichnet bereichsspezifische Kompetenz auf Grund von speziellen Kenntnissen, Fachwissen o.ä. Emotionale Ursache für die Entstehung von Hypothesen über die Dauerhaftigkeit von Marktmodellen könnte demnach nur eine geringe Ausprägung des Empfindens für heuristische Kompetenz sein. Vgl. z. B. Endres (1999) S. 78, Dörner (1999) S. 538 ff. oder Dörner (2000) S. 28 ff.



Quelle: eigene Darstellung

Abb. C-26: Emotional-motivationale Einflussfaktoren auf die Entstehung gleich gerichteter Marktmodellpräferenzen

len entstehen. Es ist nun einmal nicht schön, wenn Wissen entwertet wird. Es ist auch nicht schön, wenn mühsam erkämpfte Marktpositionen ihre Bedeutung verlieren sollen. Insofern ist es nachvollziehbar und menschlich, wenn Marktakteure, so lange noch unklar ist, ob ein neues Marktmodell überlegen ist, unter den dargestellten Umständen emotionale Präferenzen für das alte Marktmodell entwickeln.

Dabei dürfte es einen Unterschied ausmachen, ob die Marktakteure verinnerlicht haben, dass dieser Prozess der unabänderliche Verlauf des Wettbewerbs ist, oder ob dieser Prozess für sie eine besondere und außergewöhnliche Situation darstellt, mit deren Eintreten sie nie gerechnet hätten (starke Ausprägung der Stabilitätshypothese für Marktmodelle). Marktakteure, deren Grundverständnis der Dauerhaftigkeit von Marktmodellen mit der Hypothese „Alles ändert sich alle zwei oder drei Jahre“ beschrieben werden kann (IT-Branche, Telekommunikationsbranche, Unterhaltungselektronikbranche), haben sich an diese Situation vermutlich weit stärker gewöhnt als Marktakteure, die noch nie vor einem Umbruch standen (man denke an das Britannica-Beispiel²⁰³).

Angesichts dessen scheint es richtig, das Vorliegen einer Hypothese, die in etwa lautet „Marktmodelle bleiben im Zeitablauf stabil“ als notwendige Voraussetzung dafür anzusehen, dass emotionale Vorbehalte gegen neue Marktmodelle auf die Abwägung konkurrierender Modelle durchschlagen. Die Hypothese wirkt sich hier also nicht als zusätzlicher Einflussfaktor aus, der die Änderungsresistenz bestehender Marktmodelle erhöht (wie beim Vergleich der kognitiven Änderungsresistenz-

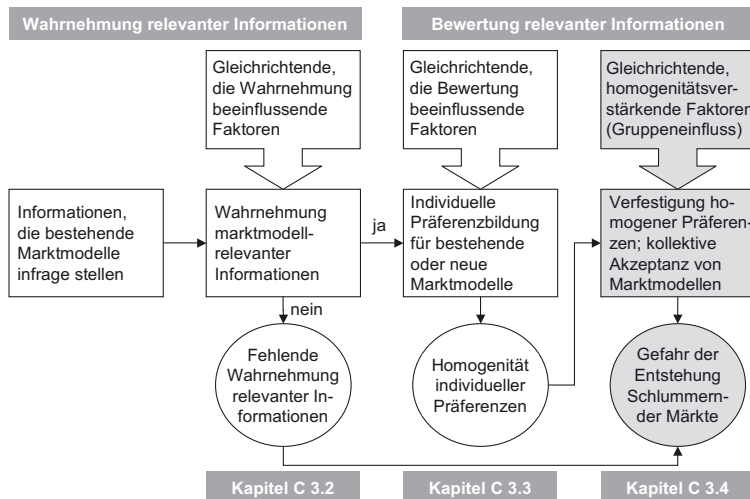
²⁰³ In Abschnitt B 2.1.4, B 2.2.4 und B 2.3.5.

zen bestehender und neuer Marktmodelle), sie wirkt stattdessen als Bedingung dafür, dass gleich richtende emotionale Einflüsse auf die Präferenzbildung zum Tragen kommen können.

Abbildung C-26 fasst die emotional-motivationalen Einflussfaktoren auf die Entstehung gleich gerichteter Marktmodell-Präferenzen zusammen.

3.4 Verstärkung homogener Präferenzen in einer Gruppe – gleich richtende soziale Einflussfaktoren

In den vorangegangenen Abschnitten wurde beschrieben, wie das Entstehen neuer Marktmodelle, die mit bestehenden Modellen konkurrieren, zu Dissonanz führt. Es wurde dargelegt, inwiefern kognitive und emotional-motivationale Einflussfaktoren die Abwägung der Marktteilnehmer zwischen den konkurrierenden Modellen gleich richtend beeinflussen können. In Konsequenz wird das Vorliegen homogener Präferenzen der Marktteilnehmer unter bestimmten Bedingungen für wahrscheinlich gehalten. Nachfolgend bleibt zu beschreiben, wie der Einfluss der Gruppe auf die Bewertung konkurrierender Marktmodelle bei vorhandener Präferenzhomogenität die Entstehung Schlummernder Marktzustände fördert (vgl. Abbildung C-27).



Quelle: eigene Darstellung

Abb. C-27: Einflussfaktoren der Entstehung Schlummernder Märkte – Gefahr der Entstehung Schlummernder Märkte

Symptome der Verstärkung homogener Präferenzen in Gruppen

Bestehen in einer Gruppe – angesichts einer von Dissonanz gekennzeichneten Situation – homogene Präferenzen für eine der zur Entscheidung stehenden Alternativen, so ist es wahrscheinlich, dass die vorhandene Präferenzhomogenität der Gruppe im Zuge des Entscheidungsprozesses weiter verstärkt wird. Dies folgt aus den in Abschnitt C 2.2 beschriebenen Ausführungen Schulz-Hardts. Eine derartige Situation birgt die Gefahr, dass die Gruppenmitglieder sich gegenseitig in ihrer Präferenz bestärken, anstatt das Problem zu elaborieren. Im Ergebnis werden der präferierten Alternative durch den Austausch der Gruppenmitglieder konsonante Kognitionen hinzugefügt, während man sich gleichzeitig in der Subtraktion dissonanter Kognitionen bestärkt. Die bekannten, von Schulz-Hardt beschriebenen Symptome dysfunktionaler Dissonanzreduktion umfassen dabei *selbstbezogene* und *soziale* Symptome. Diese bedürfen lediglich einer Konkretisierung mit Blick auf ihre Anwendung auf die Bewertung von Marktmodellen.

Selbstbezogene Symptome²⁰⁴ äußern sich insbesondere in:

- *Unfehlbarkeitsglauben*: Hohe Sicherheit bezüglich der Richtigkeit der bestehenden Marktmodelle, hohe wahrgenommene Einfachheit der Abwägung zwischen bestehenden und neuen Modellen.
- *Selbstbeschwichtigung*: Wegrationalisieren von Zweifeln an der Richtigkeit der bestehenden Marktmodelle. Hierzu können dem präferierten Marktmodell konsonante Kognitionen hinzugefügt werden oder dissonante Kognitionen widerlegt werden. Alternativ können dissonante Kognitionen verdrängt werden.
- *Selbstauf- und Fremdadwertung*: Verbleibende Zweifel an der Richtigkeit der bestehenden Marktmodelle können über ihre Aufwertung und die Aufwertung des eigenen Urteils oder über die Abwertung der neuen Marktmodelle und derjenigen, die sie präferieren, verringert werden. Sicherheit bezüglich der bestehenden Marktmodelle kann somit über das rational begründbare Maß hinaus gewonnen werden.

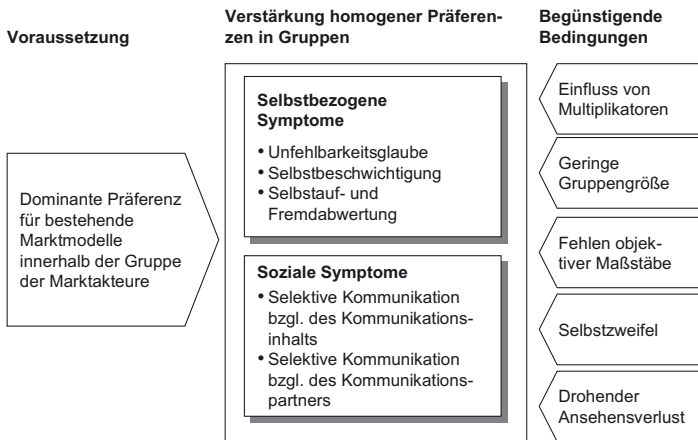
Soziale Symptome äußern sich in (vgl. Abbildung C-28):

- *Selektiver Kommunikation bezüglich des Kommunikationsobjektes*: Kommunikationsinhalte, welche das präferierte, bestehende Marktmodell stützen, werden aktiv gesucht. Aufgenommene Informationen werden präferenzstützend interpretiert. Im Rahmen der Interaktion der Marktakteure treten kollektive Rationalisierungen auf.

²⁰⁴ Die Bezeichnung dieser Symptome als selbstbezogen ist etwas missverständlich. Schulz-Hardt begründet ihr Auftreten mit homogenen Präferenzen innerhalb der Gruppe. Insofern handelt es sich bei ihnen nicht um rein individuelle, sondern um soziale Symptome (als solche sind sie Bestandteil dieses Kapitels). Ihre Wirkung entfaltet sich jedoch auf Ebene des Individuums, weshalb Schulz-Hardt sie von im engeren Sinne sozialen Symptomen abgrenzt. Vgl. die Ausführung in Abschnitt C-2.2.4.

- *Selektiver Kommunikation bezüglich der Kommunikationspartner*: Bevorzugung des Kontakts zu gleichgesinnten Personen. Versuch der Überzeugung von Zweiflern. Misslingt dies, kommt es zur Meidung, Abqualifizierung oder zum Aufbau von Konformitätsdruck (Auftreten selbsternannter *Mindguards*).

Selbstbezogene und soziale Symptome stellen defensive Mechanismen der Dissonanzreduktion dar, deren Auftreten mit steigender Präferenzhomogenität der Marktakteure für ein Marktmodell wahrscheinlicher wird.



Quelle: eigene Darstellung

Abb. C-28: Einflussfaktoren auf die Verfestigung homogener Präferenzen in Gruppen

Katalysatoren der Verfestigung homogener Präferenzen für bestehende Marktmodelle

Über die allgemeine Beschreibung selbstbezogener und sozialer Symptome hinausgehend, kann eine Reihe von Bedingungen identifiziert werden, die für die Verbreitung defensiver Mechanismen der Dissonanzreduktion in einem Markt besonders förderlich sind. Hierzu zählen:

1. Einfluss von Multiplikatoren,
2. Einfluss der Gruppengröße,
3. Einfluss des Fehlens objektiver Maßstäbe,
4. Einfluss des drohenden Verlusts von Ansehen,
5. Einfluss von Selbstzweifeln.

(1) *Einfluss von Multiplikatoren*: Als Multiplikatoren werden Menschen bezeichnet, deren Urteil über einen Sachverhalt besonders viele andere Menschen

erreicht. Zu ihnen zählen Journalisten, Repräsentanten von Verbänden oder Kamern aber auch Marktakteure selbst. Bei diesen handelt es sich um Marktakteure, die einerseits besonders stark mit anderen Marktakteuren interagieren und gleichzeitig als besonders kompetent gelten. Diese Marktakteure finden mit ihren Einschätzungen ebenso umfassend Gehör wie die erstgenannten Typen von Multiplikatoren.²⁰⁵

Aufgrund des Einflusses von Multiplikatoren auf die Marktakteure kommt ihrer Einschätzung, welches der konkurrierenden Marktmodelle zu präferieren sei, besondere Bedeutung zu. Ihre Präferenz für bestehende Marktmodelle bildet eine starke soziale Unterstützung dieser Modelle. Erliegen sie defensiven Mechanismen zur Dissonanzreduktion (Fremdabwertung, Unfehlbarkeitsglauben, Selbstbeschwichtigung), besteht die Gefahr, dass sich Marktakteure an den dadurch entstehenden Präferenzen ebenso orientieren wie an den öffentlich geäußerten Begründungen dieser Präferenzen.

Beispiele für den irreführenden Einfluss von Multiplikatoren gibt es viele.²⁰⁶ Mit Blick auf die Frage, ob auch in Deutschland mit einem Einbruch des Absatzes gedruckter Enzyklopädien und einem Aufstieg elektronischer Enzyklopädien zu rechnen sei, antworten Branchenkenner in Publikationen z. B., dass eine Verdrängung von Büchern durch entsprechende CD-ROMs nicht festzustellen sei. Dies gelte, obwohl CD-ROMs erheblich günstiger seien, da die Produkte ganz unterschiedliche Segmente ansprächen. Für Goldschnitt, Ledereinband und den schönen Anblick eines zehnbändigen Werkes zahle der Kunde eben gern etwas mehr.²⁰⁷ Ruft man sich die in Abbildung B-5 dargestellte Absatzentwicklung gedruckter Enzyklopädien in den USA ins Gedächtnis, würde man zumindest etwas mehr Nachdenklichkeit und eine weniger eindeutige Befundlage erwarten. Die in der Abbildung verwendeten die Britannica betreffenden Daten waren zum Zeitpunkt des Zitates bereits wohlbekannt und öffentlich zugänglich.

²⁰⁵ In seinem Ansatz zur Darstellung sozialer Epidemien unterscheidet Gladwell zwischen Vermittlern, die besonders viele Menschen kennen, Kennern, die über viele Themen umfassend informiert sind und Verkäufern, die eine Idee mit Überzeugungswillen weitertragen. Aus dem Zusammenspiel dieser drei Typen von Menschen entstehen seiner Auffassung zufolge Trends und epidemiologische Ausbreitungen von Ideen. Menschen, die Vermittler und Kenner gleichzeitig sind, werden hier als Multiplikatoren bezeichnet; vgl. Gladwell (2000) S. 39 ff.

²⁰⁶ Einige Einschätzungen über Marktentwicklungen aus der Vergangenheit besitzen heute einen gewissen Unterhaltungswert. Zu den amüsanteren dieser Zitate gehört ein angeblicher Ausruf H.M. Warners, einem der Mitbegründer der Warner Bros. Studios. „*Who the hell wants to hear actors talk?*“ soll dieser 1927 ungläubig gefragt haben. Am Ende des Jahres 1929 gehörten Stummfilme der Vergangenheit an. Die Einführung von *Talking Pictures* führte zu einem Marktwachstum von 1.800 Prozent inmitten einer Phase ökonomischer Depression. Zitiert u. a. bei www.adaic.org/docs/present/engle/whyada/tsld002.htm.

²⁰⁷ Vgl. o.V. (1998b) S. 156; bezieht man die Aussagen allein auf das Jahr 1998, mögen sie inhaltlich sogar richtig sein. Angesichts der ungeheuren Bedrohung des Absatzes gedruckter Lexika in den kommenden Jahren setzen sie damit aber bestenfalls falsche Signale. Dies kann freilich auch beabsichtigt sein.

(2) *Einfluss der Gruppengröße:* Im Verlauf dieser Arbeit ist einige Male darauf eingegangen worden, dass ein Gruppenirrtum umso unwahrscheinlicher sei, je größer die betrachtete Gruppe ist. Dieser Umstand hat die Argumentation, wie kollektive Akzeptanz inadäquater Marktmodelle möglich ist, an vielen Stellen erschwert. Da es sehr unwahrscheinlich ist, dass eine große Gruppe von Menschen in gleicher Weise irrt, nimmt man an, dass die homogene Einschätzung einer großen Gruppe – sofern sie vorhanden ist – auch zutrifft. Aus diesem Grund bilden homogene Präferenzen der Marktakteure für bestehende Marktmodelle eine umso stärkere soziale Unterstützung dieser Modelle, je größer die Gruppe der Marktakteure ist – ungeachtet ob die Präferenzhomogenität einem kritischen Diskurs entsprang oder aufgrund gleich richtender kognitiver, emotionaler und sozialer Einflüsse entstanden ist.

(3) *Einfluss des Fehlens objektiver Maßstäbe:* In Situationen, in denen ein objektiver Bewertungsmaßstab für das, was richtig oder falsch ist, fehlt, gewinnt die Übereinstimmung mit relevanten Bezugsgruppen an Gewicht. In einem solchen Fall sind die eigenen Informationen häufig zu schwach, um bezüglich der eigenen Einschätzung Sicherheit zu vermitteln. Die Tatsache, dass andere Gruppenmitglieder die gleiche Präferenz besitzen wie man selbst, gewinnt dann als Indikator der Richtigkeit dieser Präferenz an Gewicht.²⁰⁸ Da für die Abschätzung zukünftiger Ereignisse und die Entwicklung neuer Marktmodelle objektive Maßstäbe häufig (noch) nicht existieren, wiegt eine etwaige starke soziale Unterstützung der bestehenden Marktmodelle in diesem Fall schwer.

(4) *Einfluss des drohenden Verlustes von Ansehen:* Die Bedeutung, die der sozialen Unterstützung im Rahmen einer Abwägung zukommt, wächst auch dann, wenn die soziale Unterstützung stark negative Ausprägungen einnehmen kann, wenn also das Abweichen von der Gruppenpräferenz durch die Gruppe sanktioniert wird. Die drohenden Sanktionen durch die Gruppe erhöhen die Änderungsresistenz der von der Gruppenmehrheit präferierten Alternative. Um abweichende Positionen einnehmen zu können, müssen Abweichler umso stärker von der Richtigkeit ihrer Präferenz überzeugt sein, je mehr sie befürchten müssen, aufgrund ihrer Präferenz an Akzeptanz und Ansehen zu verlieren.²⁰⁹ Mögliche Ursachen für eine Sanktionierung durch die Gruppe (inklusive ihrer Multiplikatoren) können z. B. darin liegen, dass die neuen, von der Gruppe abgelehnten Marktmodelle in Konflikt mit der sozialen Identität der Gruppe stehen.²¹⁰ Sie können aber auch Mechanismen der Dissonanzreduktion entspringen (insbesondere Selbstaufwertung und Fremdadwertung).

(5) *Einfluss von Selbstzweifeln:* Als Selbstzweifler werden Menschen bezeichnet, die ihre eigene Kompetenz massiv in Zweifel ziehen. Auch diese Personen

²⁰⁸ Ähnlich z. B. Hirth / Walter (2001) S. 17.

²⁰⁹ Vgl. mit dem Ansatz von Graham (1999) S. 237 ff. einen diesbezüglichen Ansatz aus dem Bereich der *Herding*-Theorie.

²¹⁰ Vgl. Abschnitt C 3.3.3.

werden im Rahmen einer Abwägung konkurrierender Marktmodelle Dissonanz empfinden. Die Struktur ihres Dissonanzproblems unterscheidet sich dabei von der in Abbildung C-22 dargestellten idealtypischen Struktur. Selbstzweifler schwanken nicht allein zwischen zwei Marktmodellen. Sie sehen sich darüber hinaus mit einer Situation konfrontiert, die einerseits durch das Wissen gekennzeichnet ist, eine schwere Entscheidung treffen zu müssen, andererseits aber durch ein geringes Kompetenzzempfinden für diese Situation. Eine Reduzierung dieser Dissonanz können Selbstzweifler dadurch erreichen, dass sie sich der dominanten Gruppenmeinung anschließen, sofern eine solche existiert.²¹¹ Das Gewicht der sozialen Unterstützung steigt folglich mit zunehmendem Anteil der Selbstzweifler im Markt. Geht man davon aus, dass die Ausprägung von Selbstzweifeln einer Person abhängig von ihrer tatsächlichen Kompetenz ist, so ergibt sich ein Anhaltspunkt, welche Faktoren den Anteil der Selbstzweifler in einem Markt treiben: nämlich die Fähigkeiten der Marktteilnehmer zur Wahrnehmung und Verarbeitung Marktmodell-relevanter Informationen. Je geringer diese ausgeprägt sind, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Marktakteure anfällig für kollektive und defensive Mechanismen der Dissonanzreduktion sind. Das Fehlen von Fähigkeiten der Marktteilnehmer zur Wahrnehmung und Verarbeitung Marktmodell-relevanter Informationen ist somit in zweifacher Weise dem Entstehen Schlummernder Märkte förderlich.²¹²

3.5 Zusammenfassung – die Entstehung Schlummernder Märkte

Schlummernde Märkte sind durch eine kollektive Akzeptanz von Marktmodellen gekennzeichnet, die für die Erschließung vorhandener und herausragender Marktchancen ungeeignet sind. Da die Akzeptanz inadäquater Marktmodelle nicht den Interessen der Marktakteure entspricht, liegt ihrer Entstehung eine kollektiv irrtümliche Beurteilung von Marktmodellen zugrunde. Das Zustandekommen eines solchen Irrtums kann mit dem Zusammenwirken verschiedener Faktoren erklärt werden (vgl. Abbildung C-29).

Einerseits ist es möglich, dass Marktakteure eine gleich gerichtete irrtümliche Entscheidung treffen, weil sie identischen Einflüssen ausgesetzt sind, die ihre Entscheidung beeinflussen. Andererseits können Marktakteure dem gleichen Irrtum unterliegen, weil sie sich in ihrem Urteil gegenseitig beeinflussen.

Innerhalb der gleich richtenden Einflüsse, denen die Akteure eines Marktes hinsichtlich der Akzeptanz von Marktmodellen ausgesetzt sind, lassen sich verschiedene Arten unterscheiden: Faktoren, die auf die Wahrnehmung Marktmodell-rele-

²¹¹ Vgl. Schulz-Hardt (1997) S. 82 f.

²¹² Einerseits hinsichtlich der fehlenden Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen (vgl. Kapitel C 3.2.3) und andererseits hinsichtlich der hier diskutierten Anfälligkeit zu kollektiv defensiver Dissonanzreduktion.

vanter Informationen durch die Marktakteure wirken, können von Faktoren, die auf die Bewertung Marktmodell-relevanter Informationen wirken, abgegrenzt werden.

Faktoren, die die *Wahrnehmung* Marktmodell-relevanter Informationen durch die Marktteilnehmer systematisch hemmen, verzögern die Überarbeitung bestehender Marktmodelle. Sie erhöhen damit die Wahrscheinlichkeit kollektiver Akzeptanz veralteter und inadäquater Marktmodelle.

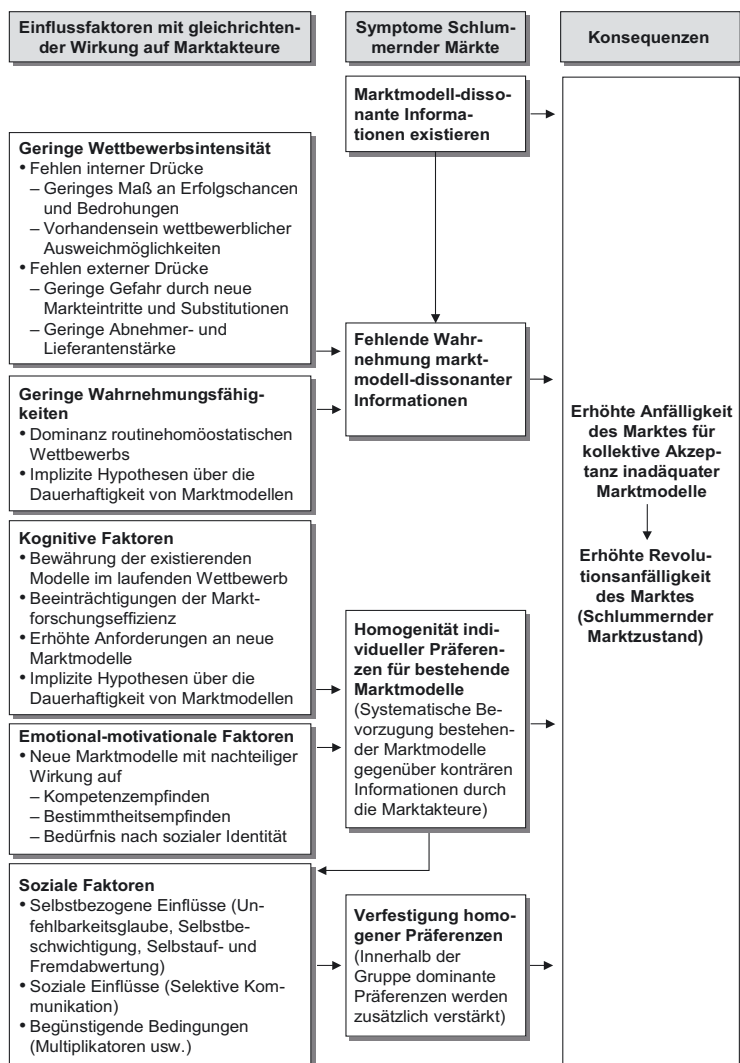
Die Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen durch die Marktakteure bietet noch keine Gewähr für eine weite Verbreitung adäquater Marktmodelle. Verantwortlich hierfür sind Einflussfaktoren, die gleichrichtend auf die *Bewertung* konkurrierender Marktmodelle wirken und systematisch eine Bevorzugung bestehender Modelle gegenüber neuen Modellen bewirken können.

Die sich aus dieser Gleichrichtung ergebende Homogenität der Marktakteure hinsichtlich ihrer Bewertung konkurrierender Marktmodelle begünstigt eine einseitige *Beeinflussung der Marktteilnehmer untereinander*. Diese unterbindet einen kritischen Diskurs der abzuwägenden Marktmodelle und führt zu einer unkritischen Verfestigung der innerhalb der Gruppe dominanten Einschätzungen.

Innerhalb der Einflussfaktoren mit gleich richtender Wirkung auf die Marktakteure ist der Einfluss *routinehomöostatischen Wettbewerbs* in seiner Bedeutung hervorzuheben. In den vorangegangenen Kapiteln wurde gezeigt, dass alle dargestellten Einflussfaktoren, die der Herausbildung der Symptome Schlummernder Märkte dienlich sind, in mehr oder weniger enger Form mit dem Vorliegen routinehomöostatischen Wettbewerbs verbunden sind:

- sei es, weil routinehomöostatischer Wettbewerb zu einem geringen wahrgenommenen Maß an Erfolgchancen und Bedrohungen führt sowie zum Vorhandensein wettbewerbllicher Ausweichmöglichkeiten (*Geringe Wettbewerbsintensität*);
- sei es, weil routinehomöostatischer Wettbewerb zu geringem Aufbau von Wahrnehmungsfähigkeiten führt (*Geringe Wahrnehmungsfähigkeiten*);
- sei es, weil routinehomöostatischer Wettbewerb als kognitive Unterstützung bestehender Marktmodelle zu werten ist (*Kognitive Einflussfaktoren*);
- sei es, weil routinehomöostatischer Wettbewerb das Kompetenzzempfinden der Marktakteure im Umgang mit neuartigen Situationen untergräbt (*Emotional-motivationale Faktoren*);
- oder sei es, weil routinehomöostatischer Wettbewerb dazu führt, dass sich der Anteil der Selbstzweifler im Umgang mit neuartigen Problemen in einem Markt erhöht (*Begünstigende Bedingung sozialer Faktoren*).

Aufgrund der vielfachen Wirkung routinehomöostatischen Wettbewerbs auf die Einflussfaktoren mit gleich richtender Wirkung auf die Marktakteure ist diesem Faktor ein besonderes Gewicht im Rahmen der Entstehung Schlummernder Märkte beizumessen.



Quelle: eigene Darstellung

Abb. C-29: Fazit – Die Entstehung Schlummernder Märkte

Ausgehend von den Einflussfaktoren mit gleich richtender Wirkung auf die Marktakteure können drei dysfunktionale Muster des Umgangs mit Marktmodell-relevanten Informationen unterschieden werden. Zusammen mit der Existenz derartiger Informationen ergeben sich insgesamt *vier Symptome Schlummernder Märkte*:

1. Es existieren Marktmodell-dissonante Informationen.
2. Die Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen durch die Marktakteure ist gering ausgeprägt.
3. Übereinstimmende Bewertungen konkurrierender Marktmodelle durch die Marktakteure resultieren aus gleich richtenden Einflüssen.
4. Übereinstimmende Bewertungen konkurrierender Marktmodelle werden durch Interaktion der Marktakteure untereinander zusätzlich verfestigt.

Alle genannten Symptome²¹³ führen zu einer mangelhaften Berücksichtigung Marktmodell-relevanter Informationen und zur kollektiven Beharrung der Marktakteure auf gegebenenfalls veralteten und inadäquaten Marktmodellen. Sie erhöhen damit die Wahrscheinlichkeit der Entstehung einer revolutionären Ausgangslage und begünstigen die Entstehung Schlummernder Märkte.

4. Fallbeispiele

4.1 Die Revolution des Optikmarktes durch Günter Fielmann und die Fielmann AG

Die nachfolgend dargestellten Fallbeispiele für Revolutionen in Schlummernden Märkten besitzen illustrativen Charakter. Sie beschreiben Marktrevolutionen, die ohne erkennbare Veränderungen äußerer Rahmenbedingungen eintraten (bzw. eintreten) und somit grundsätzlich auch früher hätten eintreten können. Dass die Revolutionen nicht bereits zu einem früheren Zeitpunkt erfolgten, ist im Wesentlichen auf die Verbreitung inadäquater Marktmodelle bei den Marktakteuren zurückzuführen. Die Fallstudien zeigen zudem, dass die Symptome Schlummernder Märkte und die Bedingungen, die ihrer Entstehung förderlich sind, in den gewählten Beispielen vorhanden waren.

Die dargestellten Fallbeispiele stellen dennoch keinen Test des Modells dar und können auch seine kausale Struktur nicht begründen. Sie belegen aber, dass die abgeleiteten Bedingungen und Symptome Schlummernder Märkte durchaus Realitätsnähe besitzen, und veranschaulichen das Phänomen Schlummernder Märkte.

²¹³ Die Symptome 1 & 2 sowie die Symptome 1 & 3 können isoliert zu einer mangelhaften Berücksichtigung Marktmodell-relevanter Informationen führen. Das Auftreten von Symptom Nr. 4 setzt das Vorhandensein der Symptome 1 & 3 voraus und erhöht die Gefahr der Akzeptanz inadäquater Marktmodelle zusätzlich. Darüber hinaus können die Symptome 1 bis 4 auch in Kombination auftreten und die Wahrscheinlichkeit der Verbreitung adäquater Marktmodelle zusätzlich verringern.

Der Optikmarkt – ein Schlummernder Markt

Dass der Aufstieg der Fielmann AG zum führenden Optiker Deutschlands und Europas als Marktrevolution zu klassifizieren ist, wurde bereits in Teil B dieser Arbeit begründet.²¹⁴ Dass es sich um eine Revolution in einem Schlummernden Markt handelte, deren Voraussetzungen bereits lange Zeit vor dem Eintritt der Revolution erfüllt waren, wird deutlich, wenn man betrachtet, wodurch die Revolution ausgelöst wurde.

Auslöser der Revolution war eine Marketinginnovation, die etwas grundlegend Neues für den Optikmarkt darstellte. Fielmann fokussierte sein Angebot auf das Segment der Kunden, die für ihre Brillen keine hohen Preise zahlen wollten oder konnten: auf die Kunden von Kassenbrillen.²¹⁵ Branchenüblich war es bis dahin für Optiker gewesen, nur äußerst wenige dieser Brillen im Sortiment zu führen. Diese wurden häufig nur auf explizite Anfrage hin vorgezeigt und waren zudem weithin als Kassenbrillen erkenntlich. Wollten die Kunden – wie Fielmann es formulierte – nicht den Nachweis ihres schlechten Einkommens auf der Nase tragen,²¹⁶ so waren sie gezwungen, teure Brillen zu kaufen, die von den Optikern mit Aufschlägen zwischen 300 Prozent und 1.000 Prozent kalkuliert wurden.²¹⁷ Die Innovation Fielmanns bestand in der Anfangsphase seines Aufstiegs einzig darin, auf einen Teil der branchenüblichen Marge zu verzichten und das Angebot an Kassenbrillen von 8 auf 90 Modelle auszuweiten.²¹⁸ Die von Fielmann angebotenen Kassenbrillen waren nicht nur moderner und individueller als bisher, sie waren auch qualitativ höherwertig. Den aufgrund des Margenverlustes entgangenen Gewinn konnte Fielmann durch höhere Umsätze und – sofern dies möglich war – durch Ausschaltung des Großhandels überkompensieren. In anderen Märkten wäre ein solches Verhalten schwerlich als Innovation betrachtet worden. Im Optikmarkt war es revolutionär.

Heute ist die Fielmann AG dem Rest der Branche um einen Quantensprung voraus.²¹⁹ Über 40 Prozent aller in Deutschland verkauften Brillen stammen von Fielmann.²²⁰ Dem selbstgesteckten Ziel, langfristig jede zweite Brille in Deutsch-

²¹⁴ Vgl. Abschnitt B 2.2.4.

²¹⁵ Die Krankenkassen bezuschussen die Anschaffung von Sehhilfen. Brillen, die vom Kunden ohne eigene Zuzahlung, allein aus dem Zuschuss der Krankenkasse bezahlt werden können, werden als Kassenbrillen bezeichnet. Die Optiker sind verpflichtet, solche Brillen zu führen und den Kunden auf die Möglichkeit des Erwerbs einer Kassenbrille hinzuweisen. Vgl. z. B. o.V. (1984) S. 63.

²¹⁶ Vgl. z. B. o.V. (1989a) o.S.

²¹⁷ Vgl. z. B. NDR (1983) S. 4 sowie Gloger (1997) S. 179 oder Winkelhage (1998) S. 49.

²¹⁸ Vgl. Fielmann AG (2000) S. 16 f. sowie Koenen (1997) o.S.

²¹⁹ Vgl. M. M. Warburg Bank Investment Research (1994) S. 13 sowie aktueller M. M. Warburg Bank Investment Research (1998) S. 7.

²²⁰ Vgl. Fielmann AG (2001) S. 2.

land zu verkaufen,²²¹ ist man damit bereits recht nahe gekommen. Aufgrund seiner Größe verfügt das Unternehmen über erhebliche Größenvorteile gegenüber allen deutschen Wettbewerbern: im Einkauf von Brillengestellen und Fassungen, in der Kommunikationspolitik sowie in der Leistungserstellung, die den Betrieb eigener Produktionsstätten im In- und Ausland einschließt.

Ohne die Hindernisse und Probleme, denen der Aufbau Europas führender Optikkette ausgesetzt war, bagatellisieren oder die dabei erbrachten Leistungen herabwürdigen zu wollen, ist zu vermuten, dass diese Revolution grundsätzlich auch früher hätte stattfinden können. Unter der Prämisse, dass die Vereinbarungen mit den Krankenkassen, welche die Ausweitung des Sortimentes an Kassenbrillen festschrieben, bereits früher hätten getroffen werden können,²²² sind keine Auslöser oder Veränderungen in den Rahmenbedingungen ersichtlich, die eine Implementierung des Fielmann-Konzeptes zu einem früheren Zeitpunkt vereitelt hätten.²²³ Die Optikbranche war vor ihrer Revolutionierung ein Schlummernder Markt.

Wenn alle Voraussetzungen für die Revolutionierung bereits längere Zeit vorher gegeben waren, warum hat dann kein anderer der ca. 6.000 selbständigen Optiker und kein Außenstehender diese Marktchance vorher erkannt und genutzt? Die Antwort hierauf lautet: Einige wenige haben es bereits vorher versucht, etwa die ehemalige Quelle Tochter Apollo Optik, heute zweitgrößter Anbieter nach Fielmann, die bereits 1969 in den Markt eingetreten ist,²²⁴ oder die Interoptik Gruppe des Uvex-Hauptgesellschafters Rainer Winter, die 1963 mit einem vergleichbaren Konzept gestartet ist, die aber 1988 von Fielmann übernommen wurde.²²⁵ Der Großteil der niedergelassenen Optiker hat jedoch offensichtlich mit dem inadäquaten Marktmodell operiert, dass nur das obere Preissegment profitabel sei und dass unabhängige und selbständige Optiker eine erfolgreiche Betriebsform darstellten – zwei kollektive Irrtümer, wie sich zeigen sollte.

²²¹ M. M. Warburg Bank Investment Research (1994) S. 13.

²²² Diese Vereinbarung wurde erstmals 1981 zwischen Fielmann und der AOK Esens getroffen. Vgl. Fielmann AG (2000) S. 17.

²²³ Dass auch vor 1981 ein großes Segment an Brillenkäufern existierte, die eine qualitativ hochwertige, moderne, individuelle und gleichzeitig preiswerte Brille wünschten, darf angenommen werden. In einer der zahlreichen Publikationen über den Aufstieg Fielmanns wird davon ausgegangen, dass erst durch die maschinelle Unterstützung beim Messen der Sehfehler und beim Einpassen der Brillengläser die Filialisierbarkeit des Brillengeschäftes gegeben gewesen sei; vgl. o.V. (1985) S. 152. Dieser Auffassung wird nicht gefolgt, da aufgrund der Verträge mit den Krankenkassen auch heute noch in jedem Einzelbetrieb – sei er Teil einer Kette oder nicht – ein Meister beschäftigt werden muss. Es ist insofern unersichtlich, warum das Einpassen von Gläsern und das Messen der Sehkraft zu einem früheren Zeitpunkt nicht filialisierungsfähig gewesen sein sollte.

²²⁴ Vgl. o.V. (1985) S. 152.

²²⁵ Vgl. o.V. (1985) S. 152 und o.V. (1989b) S. 116; Uvex ist ein Hersteller von Ski- und Sonnenbrillen.

Welche Bedingungen könnten zu diesen Irrtümern geführt haben? Zunächst ist es wahrscheinlich, dass viele Optiker die Möglichkeit eines Discountangebotes für Brillen überhaupt nicht erwogen haben. Marktmodell-relevante Informationen wurden somit nicht wahrgenommen.

*Fehlende Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen
seitens der Optiker*

Einerseits gibt es eine Reihe von Anzeichen *geringer Wettbewerbsneigung* im Optikmarkt, die dazu geführt haben könnte, dass sich die Optiker um alternative Möglichkeiten der Ausübung ihres Geschäftes wenig Gedanken gemacht haben. Aus verschiedenen Quellen wird darüber berichtet, dass die Optiker Möglichkeiten nutzen konnten, dem Wettbewerb, insbesondere dem Preiswettbewerb untereinander, auszuweichen. Von kartellähnlichen Zuständen wird berichtet ebenso wie von regional einheitlichen Preisniveaus sowie von zirkulierenden Kalkulationslisten.²²⁶ Da es sich bei den selbständigen Optikern um eine große Anzahl handelt, dürfte es für die Entstehung stillschweigender und expliziter Vereinbarungen hilfreich gewesen sein, dass der Optikmarkt zu den Märkten gehörte, die in Anlehnung an Williams²²⁷ als Märkte mit langsamen Zyklen bezeichnet werden. Die Bezeichnung des Optikmarktes als „mittelalterlich“, die Verweise darauf, die Anbieter hätten sich im Markt „bequem eingerichtet gehabt“, können als Hinweise auf fehlende Marktevolution und auf die Dominanz routinehomöostatischen Wettbewerbs gedeutet werden.²²⁸ Darüber hinaus konnten die Optiker mit der Profitabilität des Marktes zufrieden sein. In verschiedenen Quellen wird die Marktsituation auch als „Kuchen“ beschrieben, von dem jeder satt werden konnte, und mit der die Anbieter zufrieden waren.²²⁹

Auch gegen den Markteintritt neuer Anbieter war die Branche verhältnismäßig gut abgesichert. In der Literatur wird dies gelegentlich mit dem Vorliegen von Markteintrittsbarrieren begründet, die in der Handwerksordnung, im Kassenzahlungssystem und in der Meisterordnung zu sehen seien. Es ist jedoch kaum anzunehmen, dass diese Bedingungen für einen potenten Anbieter, der die revolutionäre Marktchance erkannt hätte, eine ernsthafte Hürde dargestellt hätten. Der Eintritt von Apollo Optik und Interoptik belegt diese Einschätzung. Bezeichnenderweise handelte es sich bei diesen ersten leistungsstarken neuen Anbietern nicht um echte Branchenaußenseiter. Die Interoptik Kette war in der brillenherstellenden Industrie verwurzelt, während die Apollo Optik eine Tochter der Quelle AG war, die zuvor bereits im artverwandten Fotohandel etabliert war. Mit dem öffentlichkeitswirksamen Erfolg Fielmanns drängten andere Großvertriebsformen des Einzelhandels

²²⁶ Vgl. Koenen (1997) o.S., o.V. (1993b) S. 48.

²²⁷ Vgl. Williams (1992) sowie die Ausführungen in Abschnitt C 3.2.1 dieser Arbeit.

²²⁸ Vgl. Koenen (1997) o.S., Winkelhage (1998) S. 49.

²²⁹ Vgl. o.V. (1991a) S. 109, NDR (1983) o.S. sowie Koenen (1997) o.S.

in den nun *offensichtlich* lukrativen Markt.²³⁰ Es erscheint daher plausibel, nicht die vorhandenen Eintrittsbarrieren für das Ausbleiben von Markteintritten verantwortlich zu machen, sondern die Tatsache, dass der Eintritt in den Optikmarkt vorher nicht von vielen Anbietern erwogen wurde. Für diese Hypothese spricht auch, dass der Optikmarkt mit einem Marktvolumen von 2,9 Mrd. EUR²³¹ nicht allzu groß ist, dass er aufgrund seiner Zersplitterung vor dem Aufstieg Fielmanns in den Medien kaum präsent und wenig glamourös war. Vermutlich wurde er weniger als Markt und Teil des Einzelhandels denn als Teil des Gesundheitssystems wahrgenommen. Neben einem geringen internen Druck war der Optikmarkt somit auch lange Zeit keinen nennenswerten Bedrohungen von außen ausgesetzt.

In Konsequenz wird die Branche bis zum Beginn der 80er Jahre nicht als kompetitiv oder dynamisch sondern als behäbig, verschlafen, friedlich und satt beschrieben.²³² Bezüglich der Wettbewerbsneigung ergibt sich damit ein Bild des Optikmarktes, in dem sich die Anbieter durch einen kollektiven Verzicht auf zusätzliche Erfolgchancen die Sicherheit ihrer zufriedenstellenden Marktposition erkaufen konnten.

Über das Auftragsvolumen, das Optiker in die Marktforschung investierten, darüber, ob sie branchenübergreifende Fachliteratur zur Kenntnis nahmen, ob sie das Gespräch mit Experten in Einzelhandelsfragen suchten, liegen keine Informationen vor. Es ist jedoch zu vermuten, dass aufgrund des routinehomöostatischen Charakters des Wettbewerbs keine signifikanten Erfahrungen mit der *Aufnahme und Verarbeitung Marktmodell-relevanter Informationen* vorlagen und auch nicht gezielt aufgebaut wurden. Hätten die Optiker die entsprechenden Fähigkeiten besessen, so hätten sie leicht aus den Erfahrungen in anderen Ländern²³³ und anderen Branchen auf die ungeheure Schlummernde Marktchance und auf die drohende Gefährdung ihrer Wettbewerbspositionen schließen können. Schließlich lag das Verschwinden der Tante-Emma-Läden damals nicht lange Zeit zurück.²³⁴

Insgesamt ist also zu vermuten, dass ein großer Teil der Optiker die revolutionäre Marktchance, die in der Bearbeitung des Niedrigpreissegmentes lag, aufgrund fehlender Wettbewerbsneigung und aufgrund fehlender Wahrnehmungsfähigkeiten überhaupt nicht erkannt hat. Für den Teil der Optiker, der die entsprechende Chance erkannt hat, lag eine Reihe von Bedingungen vor, welche die Akzeptanz des entsprechenden Marktmodells erschwert haben dürften.

²³⁰ Z. B. Hertie, Horten, Karstadt, Kaufhof, vgl. o.V. (1985) S. 152.

²³¹ Brillenumsatz der Branche im Jahr 1997; vgl. Fielmann AG (2000) S. 8.

²³² Vgl. Koenen (1997) o.S., Gloger (1997) S. 180, Schnorbus (1996) S. 21.

²³³ Die Filialisierung setzte sich in den Niederlanden, Großbritannien und Dänemark erheblich schneller durch als in Deutschland, von den USA ganz zu schweigen. Vgl. M. M. Warburg Bank Investment Research (1998) S. 17.

²³⁴ Vgl. o.V. (1985) S. 152.

*Starke Änderungsresistenz der bestehenden Marktmodelle und
Schwächung der Änderungsresistenz neuer Marktmodelle*

Zunächst gab es *kognitive Faktoren*, die gegen die Akzeptanz des Modells gesprochen haben mögen: Die Bearbeitung des Niedrigpreissegmentes erfordert die Einnahme einer Kostenführerposition und die Erschließung erheblicher *Economies of Scale*. Angesichts der beträchtlichen Risiken auf dem erforderlichen Expansionspfad und angesichts der geringen Größe eines typischen Optikhändlers mussten Optiker das Risiko eines Scheiterns als existenzgefährdendes Risiko einschätzen. Es ist durchaus möglich, – und verständlich – dass ein großer Teil der Optiker, die die revolutionäre Marktchance erkannt hatten, dieses Risiko als prohibitiv hoch erachtet haben. Für die bestehenden Marktmodelle sprach darüber hinaus, dass eine Krise bis zum Zeitpunkt der Machtübernahme durch Fielmann ausgeblieben war. Die bestehenden Marktmodelle erfüllten damit ihren Zweck. Ferner beeinträchtigte die atomistische Anbieterstruktur die Effizienz des Einsatzes von Marktforschung. Eine umfassende Studie über das Niedrigpreissegment, seine Größe und die Möglichkeiten seiner Bearbeitung hätte einen wesentlichen Teil des jährlichen Gewinns eines typischen Augenoptikers erfordert, den dieser für seine Lebensführung benötigte.²³⁵ Da Risikokapital in der damaligen Situation weit schwieriger verfügbar war als heute, stellten diese Bedingungen sicherlich erhebliche Hürden für die Akzeptanz des neuen Marktmodells dar.

Desweiteren ist es auch vorstellbar, dass die Optiker *emotional-motivationale Vorbehalte* gegen das dem Fielmann-Konzept entsprechende Marktmodell besaßen. Typischerweise sind Optiker für das Führen eines Einzelhandelsgeschäftes ausgebildet und nicht für das Führen eines internationalen Konzerns oder den Aufbau einer nationalen Marke. Es wäre folglich plausibel, wenn eine Reihe von Optikern, die die revolutionäre Marktchance grundsätzlich erkannt haben mögen, sich nicht als den natürlichen Eigentümer der Aufgabe gesehen hat, diese Revolution anzuführen. Die Akzeptanz des neuen Marktmodells könnte durch ein geringes Kompetenzzempfinden für die daraus erwachsenden Aufgaben behindert worden sein. Darüber hinaus kann auch das Bedürfnis nach sozialer Identität die Akzeptanz des revolutionären Marktmodells behindert haben. Die Optiker sahen sich als eine den Ärzten oder Apothekern ähnliche Berufsgruppe und nicht als eine dem Einzelhandel verwandte Berufsgruppe.²³⁶ Sie verstanden sich als Gesundheitshandwerker und nicht als Manager einer Filialkette oder einer Franchisorganisation, die Modeaccessoires verkauft. Auch hierin mag ein Einfluss gelegen haben, der die emotionale Unterstützung der bestehenden Marktmodelle erhöht hat.

²³⁵ Ein typischer Optiker bewegte vor der Revolution einen Umsatz in Höhe von durchschnittlich 250 Tsd. EUR und erwirtschaftete einen Gewinn von jährlich 50 Tsd. EUR. Vgl. z. B. NDR (1983) S. 8 oder o.V. (1985) S. 152 sowie Gloger (1997) S. 176.

²³⁶ Vgl. Koenen (1997) o.S., Winkelhage (1998) S. 49, M. M. Warburg Bank Investment Research (1994) S. 12 oder Fielmann AG (2000) S. 29.

Insgesamt lagen somit eine Reihe von Bedingungen vor, die grundsätzlich dazu geeignet sind, eine homogene Präferenz der Marktteilnehmer für die bestehenden Marktmodelle und für eine Ablehnung des neuen Marktmodells zu bewirken. Aufbauend auf einer solchen Situation kann sich eine starke soziale Unterstützung für die bestehenden Marktmodelle entwickeln. Die Präferenzhomogenität für die bestehenden Marktmodelle wird dadurch verstärkt. Es spricht einiges dafür, dass dies im Optikmarkt der Fall war.

Verfestigung der homogenen Präferenz durch soziale Unterstützung für die bestehenden Marktmodelle

Zunächst stellt die Annahme, dass 6.000 Optiker vermutlich nicht irren werden, wenn sie kollektiv das traditionelle Marktmodell verfolgen, eine sehr starke *soziale Unterstützung* dieses Marktmodells dar. Darüber hinaus wurden Verbandsfunktionäre nicht müde, die Überlegenheit traditioneller Brillenhandwerker herauszustellen.²³⁷ Insbesondere für Optiker, die sich ein eigenes Urteil über diesen Sachverhalt nicht zutrauten – aufgrund der Ausbildung der Optiker dürften dies nicht wenige gewesen sein – wurde die soziale Unterstützung der bestehenden Marktmodelle dadurch akzentuiert. Der ungeheure soziale Druck, der zudem auf diejenigen ausgeübt wurde, die die Idylle im Optikmarkt (zer)störten, wird anhand einiger Randerscheinungen des Aufstiegs von Fielmann deutlich. Die richtige Antwort an Fielmann sei die Aussprache eines Berufsverbotes gegen ihn und die Abgabe seiner Geschäfte an seriöse Optiker, forderte abwertend etwa das Fachorgan „Neues Optiker-Journal“.²³⁸ Branchenportraits berichten, dass die Optiker Fielmann nicht verziehen, den Wettbewerb in ihre Branche getragen zu haben, und berichten vom geballten Widerstand der Optikerzunft sowie von 22 Jahren der persönlichen Anfeindungen Fielmanns.²³⁹ Statt die wettbewerbliche Herausforderung anzunehmen, versuchten die Konkurrenten Fielmanns, seinen Aufstieg mit juristischen Mitteln zu stoppen. Zeitweilig befand er sich in über 340 Rechtsstreitigkeiten gleichzeitig.²⁴⁰ Über den juristischen Streit hinaus wird von einer Brutalisierung des Wettbewerbs berichtet. Da wird der postrevolutionäre Optikmarkt als Hassbranche bezeichnet, in der mit mafiösen Methoden, mit Sabotagen, Verleumdungen und mit Todesdrohungen operiert wird. Einen der Höhepunkte der Auseinandersetzung stellte die Veröffentlichung eines angeblich von Fielmann-Mitarbeitern stammenden Briefes dar, in dem diese Fielmann vermeintlich vorwarfen, seine Mitarbeiter auszubeuten und seine Kunden über den Tisch zu ziehen. Durch den Einsatz von Detektiven konnte Fielmann einen Konkurrenten als Mitautor des Briefes überführen.²⁴¹ Es ist allerdings anzumerken, dass es hier in erster Linie um

²³⁷ Vgl. o.V. (1984) S. 63; ungeachtet einiger Markttests, die erhebliche Qualitätsmängel der von traditionellen Optikern verkauften Kassenbrillen nachwiesen; ebd. S. 63.

²³⁸ Vgl. o.V. (1989a) o.S.

²³⁹ Vgl. Reicherzer (1990) o.S., o.V. (1994) S. 42 sowie Jensen (1994) S. 78 und 79.

²⁴⁰ Vgl. Kusch (1989) o.S.

die Schilderung des sozialen Druckes geht, dem ein Revolutionär im Optikmarkt ausgesetzt war. Um eine einseitige Darstellung zu vermeiden, ist darauf hinzuweisen, dass auch der Fielmann AG und ihrem Gründer ruppiges Geschäftsgebaren stets vorgeworfen wurden.²⁴²

Fazit

Insgesamt mögen der fehlende Einsatzwille der Optiker hinsichtlich der Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen und ihre fehlenden Fähigkeiten auf diesem Gebiet dazu beigetragen haben, dass die von Fielmann genutzte Marktchance vor seinem Aufstieg nur von wenigen der 6.000 Optiker erkannt wurde. Diejenigen, die diese Marktchance möglicherweise vorher erkannt haben, hatten erhebliche kognitive Unterstützung der bestehenden Marktmodelle zu überwinden, erhebliche soziale Unterstützung und vielleicht auch erhebliche emotional-motivationale Unterstützung. Es ist einleuchtend, dass das Zusammenwirken dieser Faktoren dazu geführt hat, dass nur sehr wenige Optiker versucht haben, eine Marktrevolution mit einem dem Fielmann-Konzept ähnlichen Ansatz herbeizuführen. Da das Scheiterrisiko eines derartigen Unterfangens stets größer als Null ist, reicht das Vorhandensein eines einzigen oder einiger weniger Revolutionäre für die Herbeiführung einer Marktrevolution jedoch zumeist nicht aus. Was verblüffend wenige der 6.000 Optiker versuchten, gelang erst Fielmann: die Revolutionierung eines Schlummernden Marktes.

4.2 Ahorn-Grieneisen schickt sich an, den Bestattungsmarkt zu revolutionieren

Der Bestattungsmarkt in Deutschland setzt sich aus ca. 3.900 Betrieben zusammen, die mit rund 860 Tsd. Sterbefällen pro Jahr einen Umsatz von rund 2 Mrd. EUR erzielen. Zusätzlich fallen für Bestattungen rund 2 Mrd. EUR in Form von Gebühren, Blumendekorationen und Kosten für das Grabmal an. Der Bestattungsmarkt stagniert bzw. ist in den letzten Jahren aufgrund des Einflusses der Kriegsjahrgänge leicht rückläufig.

85 Prozent der Menschen sterben heute in Krankenhäusern und Altersheimen. Die durchschnittlichen Kosten für eine Bestattung liegen zwischen 4 und 6 Tsd. EUR für eine Erdbestattung, zwischen 3 und 5 Tsd. EUR für eine Feuerbestattung und zwischen 2 bis 3 Tsd. EUR für eine Seebestattung.²⁴³

²⁴¹ Zu dieser Affäre und zur Brutalisierung des Wettbewerbs in der Optikbranche insgesamt vgl. o.V. (1991a) S. 109 ff., Reicherzer (1990) o.S.

²⁴² Die Rede ist in diesem Zusammenhang von offener Abwerbung von Wettbewerber-Mitarbeitern, von der Beschaffung von Markenbrillen auf dem grauen Markt und ihrem Verkauf als Nulltarif-Brillen, von Knebelverträgen und dubiosen Leistungsabrechnungen gegenüber Franchisenehmern und von gezielter Schädigung aggressiver Wettbewerber (bzw. ehemaliger Mitarbeiter). Vgl. Jensen (1994) S. 78 ff. und o.V. (1991a) S. 109 ff.

80 Prozent der Bestattungsunternehmen befinden sich noch in Familienhand und führen ihre Unternehmen mit durchschnittlich zwei Mitarbeitern.²⁴⁴ Nur vier Bestattungsunternehmen konnten zu Großunternehmen aufsteigen.²⁴⁵ Unumstrittener Marktführer ist das Berliner Unternehmen Ahorn-Grieneisen, das mit einem Jahresumsatz von 46 Mio. EUR einen Marktanteil von rund 3% hält. Das Unternehmen ist darüber hinaus an ca. 50 anderen Bestattungsunternehmen zu mindestens 50 Prozent beteiligt und mit 15 weiteren Partnerbetrieben durch Kooperationsabkommen verbunden.²⁴⁶

Erringung der Kostenführerschaft – der erste Revolutionsversuch in der Bestattungsbranche

Der heutige Weltmarktführer, die Service Corporation International (SCI), begann anfang der 60er Jahre auf eine Konsolidierung des traditionell zersplitterten Bestattungsmarktes hinzuwirken. Das Unternehmen zielte auf die Erschließung von Größenvorteilen in der Bestattungsbranche durch eine verbesserte Auslastung von Fuhrpark und Personal und begann mit dem Aufbau regionaler Cluster. Es begann eine 25-jährige Erfolgsgeschichte. Das Unternehmen baute eine Börsenkapitalisierung von 10 Mrd. USD auf. Zu SCI gehören rund 3.800 Bestattungsunternehmen, 200 Krematorien und 525 Friedhöfe in 20 Ländern und auf fünf Kontinenten. 42.000 Mitarbeiter erwirtschafteten 1999 einen Umsatz von 3,3 Mrd. USD.²⁴⁷

Heute steckt SCI in wirtschaftlichen Schwierigkeiten. Im Kampf um Marktanteile wurden die Akquisitionen immer teurer. Der im September 2000 auf 4,2 Mrd. USD angewachsene Schuldenberg drohte das Unternehmen zu erdrücken.²⁴⁸ Während die SCI in ihrem Geschäftsbericht davon spricht, dass das Unternehmen zu stark und zu unkontrolliert gewachsen sei und dass durch eine Konzentration auf das operative Geschäft eine Wende herbeigeführt werden könne, deuten Befürworter einer kleinteiligen Marktstruktur die Schwierigkeiten SCIs als Indiz dafür, dass große Ketten nicht die überlegene Betriebsform im Bestattungsmarkt sind.²⁴⁹

Unabhängig davon, ob das Konzept von SCI gescheitert ist oder ob sich das Unternehmen konsolidieren und seine Expansion fortsetzen kann, verwundert es, dass über zwei Jahrzehnte hinweg nicht einmal ansatzweise der Versuch unternom-

²⁴³ Preise inklusive Feierlichkeiten und Grabpflege.

²⁴⁴ Zu allen obenstehenden Angaben vgl. Ahorn-Grieneisen (2001b) o.S. sowie www.aeternitas.de/home_neu.html.

²⁴⁵ Ahorn-Grieneisen, der Weltmarktführer SCI aus den USA, die Vita Gruppe sowie die Trauerhilfe Denk aus München.

²⁴⁶ Vgl. o.V. (2000a) S. 130.

²⁴⁷ Vgl. SCI (2000) o.S.

²⁴⁸ Vgl. Baumann (2000) S. 130.

²⁴⁹ Vgl. BDB (2001) o.S.

men wurde, das Konzept auf den deutschen Markt zu transferieren. Auf dem Höhepunkt des *Dot-Com-Booms* wurden Geschäftskonzepte erfolgversprechender US-amerikanischer Internet-*Startups* binnen weniger Monate kopiert und im deutschen Markt gestartet. Die deutsche Bestattungsbranche sah seit 1974, dem Jahr in dem SCI an die New Yorker Börse ging, 20 Jahre lang zu, wie das Unternehmen einen Rekordgewinn nach dem anderen verbuchte, einen im Bestattungsmarkt bis dahin unerreichbar scheinenden Börsenwert aufbaute, etablierte Familienunternehmen aufkaufte oder verdrängte und begann, sich international auszudehnen.

Ein solches Verhalten ist unvereinbar mit dem volkswirtschaftlichen – insbesondere Schumpeterschen – Verständnis von Wettbewerb, in dem agile Unternehmer wachsam Marktchancen nachspüren und engagiert versuchen, sie im eigenen Interesse zu nutzen. Es bedurfte erst der konkreten Bedrohung durch den Eintritt SCIs in den deutschen Markt im Jahr 1995, damit deutsche Bestatter überhaupt damit begannen, mit alternativen Betriebsformen zum traditionellen Familienbetrieb zu experimentieren. Wesentliche Impulse mussten zudem erst noch von außerhalb des Bestattungsmarktes kommen. Der heutige Branchenführer Ahorn-Grieneisen entstand aus dem Zusammenwirken dreier Parteien: (1) der damals gerade frisch gegründeten Ahorn Trauerhilfe, die, von einem ehemaligen Werbemittelversender und zwei Unternehmensberatern gegründet, eine Konsolidierung des deutschen Bestattungsmarktes anstrebte, (2) dem Berliner Traditionsunternehmen Grieneisen sowie (3) der Ideal Vorsorgeversicherung, die der größte Anteilseigner des neu gegründeten Unternehmens ist.²⁵⁰

Die dauerhaft ausbleibenden Versuche, das 25 Jahre erfolgreich scheinende SCI-Geschäftsmodell zu adaptieren, können nur auf zwei Arten interpretiert werden: entweder als extrem verzögerte Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen oder als kollektive und änderungsresistente Präferenz für bestehende Marktmodelle. Der Bestattungsmarkt weist damit Symptome Schlummernder Märkte auf – an dieser Tatsache ändert es nichts, dass die Revolution zunächst ausgeblieben ist.

Löst die Entwicklung des Vorsorgemarktes die Revolution im Bestattungsmarkt aus?

Während die prophezeite Verdrängung der etablierten Familienunternehmen über einen heftigen Preiswettbewerb also zunächst nicht einzutreten scheint, könnte eine andere Entwicklung revolutionäre Konsequenzen für den Bestattungsmarkt mit sich bringen. Ein zentrales Modell des Käuferverhaltens ändert sich, nämlich das Modell „Wer kauft die Leistung?“.

Traditionell sind die Kunden des Bestatters die Hinterbliebenen. Ausgehend von den gesellschaftlichen Veränderungen der letzten 30 Jahre, der Enttabuisierung

²⁵⁰ Vgl. Jägeler (1997) S. 58, o.V. (1998a) S. 14, Popovic (1998) S. 18, Olbermann (2000) S. 126.

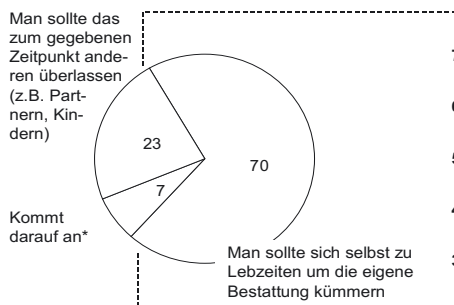
weiter Lebensbereiche, der stärkeren Betonung von Eigenverantwortlichkeit und Selbstbestimmung ist diesbzüglich eine Veränderung zu beobachten. Zunehmend treffen die Menschen Vorsorge für *ihre eigene Bestattung*. Das Gefühl, „alles geregelt zu haben“, empfinden sie dabei aus verschiedenen Gründen als positiv:²⁵¹

- Sie möchten ihre Angehörigen in einer Zeit entlasten, in der diese seelisch tief belastet sein werden. Insbesondere organisatorische Belange (Suche nach Urkunden, Rentenpapieren u.ä.) sollen dabei vermieden werden.²⁵²
- Sie möchten ihren Angehörigen eine finanzielle Belastung abnehmen.
- Sie möchten ihre Bestattung nach eigenen Vorstellungen gestalten.
- Sie haben unter Umständen keine Angehörigen, die sich um alles kümmern werden.

Eine aktuelle Marktforschungsstudie²⁵³ konstatiert, dass 70 Prozent der Erwachsenen zwischen 35 und 85 Jahren grundsätzlich aufgeschlossen dafür seien, selbst Vorsorge für die eigenen Bestattung zu treffen (Abbildung C-30). Diese Zahl steht in krassem Gegensatz zur heutigen Praxis, in der die Kontaktaufnahme in der Regel erst nach dem Sterbefall einsetzt.

Basis: 602 Antworten

Wer sollte die eigene Bestattung regeln?
in Prozent



Positive Einstellung zu eigener Initiative nach Altersklassen
in Prozent

71 - 85 Jahre	72
61 - 70 Jahre	72
51 - 60 Jahre	66
41 - 50 Jahre	71
35 - 40 Jahre	67

* genannte Bedingungen z. B. familiäre Situationen, finanzielle Situation u. ä.

Quelle: nach Sensus (2000) S. 4

Abb. C-30: Hohe Bereitschaft zur Vorsorge für die eigene Bestattung in allen Altersklassen

²⁵¹ Vgl. Grieneisen Trauerberatung (o.J.) S. 8.

²⁵² Bei Abschluss eines Vorsorgevertrages stellt der Bestatter mit dem Kunden einen Vorsorgeordner zusammen, der alle Informationen über das, was im Todesfall zu tun ist, enthält. Darüber hinaus werden die erforderlichen Unterlagen gesammelt: u. a. Geburtsurkunde (bei Ledigen), Heiratsurkunde oder Familienbuch, ggfs. Scheidungsurteil, Krankenkassenunterlagen, Lebensversicherungspolice, Rentenunterlagen, Bestattungs-Vorsorgevertrag).

²⁵³ Sensus (2000).

Aus dieser Veränderung ergeben sich zwangsläufig einschneidende Konsequenzen für nahezu alle explanatorischen Marktmodelle: Wird der neue Kunde seine Kaufentscheidung nach anderen Kriterien fällen als bislang üblich? Wird der Kaufprozess weniger unter Zeitdruck stehen und folglich länger dauern? Werden mehr Angebote eingeholt als bisher? Gibt es neue Möglichkeiten, in das *Relevant Set* des Kunden zu gelangen? Wird der neue Kunde preissensibler sein als es die Hinterbliebenen in der Vergangenheit waren? Auf alle Fragen gibt es heute nur spekulative Antworten. Dennoch soll auf einige Perspektiven hingewiesen werden.

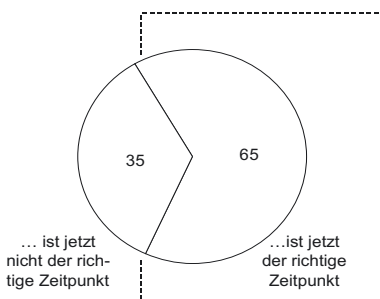
Es ist zu erwarten, dass der Wechsel in der Person des Kunden einen Paradigmenwechsel im Bestattungsmarkt einleiten wird. War das Geschäft bislang ein *reaktives*, bei dem der Impuls zur Kontaktaufnahme vom Kunden (den Hinterbliebenen) ausging, so ergibt sich mit Blick auf den Vorsorgenden als Kunden erstmals im Bestattungsmarkt die Möglichkeit der *proaktiven* Ansprache des Kunden und somit die Möglichkeit zu einer professionellen Marktbearbeitung. Zwei Gründe sind hierfür wesentlich:

1. Mit Blick auf den Vorsorgekunden verbietet sich die proaktive Kontaktaufnahme nicht mehr aus Pietätsgründen.
2. War der bisherige Kaufprozess durch eine sehr kurzfristige Entscheidung der Hinterbliebenen geprägt, so entsteht nun ein sehr weites Zeitfenster, innerhalb dessen Kunden angesprochen werden können. Befragungsergebnisse zeigen, dass die Bereitschaft zur Vorsorge mit zunehmendem Lebensalter steigt. Bereits in der Altersklasse der 41- bis 50-jährigen war eine Mehrheit der Befragten für das Thema offen (vgl. Abbildung C-31).

Es ist wahrscheinlich, dass diese Veränderung dazu führen wird, dass die Entscheidung für einen Bestatter auf Basis einer größeren Auswahl erfolgt als bisher.

Basis: 602 Antworten

Um sich Gedanken über die eigene spätere Bestattung zu machen und sich aktiv darum zu kümmern, ...
in Prozent



Bereitschaft, sich 'jetzt' mit dem Thema auseinanderzusetzen nach Altersklassen
in Prozent



Quelle: nach Sensus (2000) S. 6

Abb. C-31: Langes Zeitfenster zur Ansprache potenzieller Vorsorgekunden

Hierfür spricht, dass die Bestatter mehr Möglichkeiten haben werden, sich in das *Relevant Set* des Kunden zu befördern und dass die Entscheidung weniger unter Zeitdruck getroffen werden muss als bisher.

Aus diesen Entwicklungen ist abzuleiten, dass zwei Arten von Unternehmen im zukünftigen Wettbewerb erfolgreich sein werden:

- *Unternehmen, die effizient in das Relevant Set der Kunden gelangen können:* Bestattungsunternehmen werden über die Möglichkeit der aktiven Kundenansprache gezielt steuern können, von wie vielen Kunden sie im Rahmen der Kaufentscheidung berücksichtigt werden. Je größer die Vorteile eines Unternehmens in diesem Bereich sind, umso häufiger wird das Unternehmen die Chance haben, bei der Wahl des Kunden berücksichtigt zu werden.
- *Unternehmen, denen es gelingt, sich innerhalb des Relevant Set durchzusetzen:* Je mehr Alternativen zur Auswahl stehen und je weniger Zeitdruck für eine Entscheidung vorliegt, umso stärker werden Optimierungsüberlegungen an Bedeutung gewinnen. Die Erfolgsfaktoren „Nähe“ und „lokale Marktdominanz“ werden damit voraussichtlich entwertet. Unternehmen, die Dienstleistungsqualität glaubwürdiger belegen können, werden dagegen Vorteile haben. Vermutlich wird gleichzeitig die Preissensibilität steigen. (Hierfür sprechen nicht nur das Vorliegen zusätzlicher Angebote und die größere Ruhe der Entscheidungssituation. Es dürfte auch eine Rolle spielen, dass der Preisvergleich im Rahmen der Vorsorge weniger als würdelos empfunden wird als in einem akuten Trauerfall.²⁵⁴)

Welche Unternehmen werden dies sein? Es spricht einiges dafür, dass Größenvorteile an Bedeutung gewinnen werden. Große Unternehmen werden es einfacher haben, in das *Relevant Set* zusätzlicher Kunden zu kommen. Ein extrem mächtiges Instrument dürfte hierbei die Kooperation von Bestattungsunternehmen mit Anbietern von *Vorsorgeversicherungen* sein. Diese bedienen einen absolut identischen Kundenkreis, verfügen über Ressourcen, die einem Bestattungsunternehmen um ein Vielfaches überlegen sind (Vertriebsmannschaft, etablierte nationale Marken, evtl. bestehende Kundenbeziehungen usw.), und können *Economies of Scale* über verschiedene Versicherungsprodukte hinweg nutzen. Der Hebel dieses Instruments wird deutlich, wenn man sich vor Augen führt, dass Ahorn-Grieneisen als Marktführer im Bestattungsmarkt auf ca. 27 Tsd. Bestattungen jährlich kommt.²⁵⁵ Die Hamburg-Mannheimer Versicherungen verfügen als Marktführer im Bereich der Vorsorgeversicherungen dagegen über rund 2,7 Mio. Abschlüsse im Bereich der Einzelvorsorge.²⁵⁶ Die Marktchancen, die aus einer

²⁵⁴ Es kann freilich auch genau in die andere Richtung argumentiert werden, nämlich dass die Preissensibilität der Kunden abnehmen wird, da diese nun für sich selbst kaufen statt für andere. Vermutlich existieren beide Segmente, und der Nettoeffekt ist ohne informatorische Fundierung kaum abzuschätzen.

²⁵⁵ Ahorn-Grieneisen (2001a) o.S.; zum Vergleich: Der Weltmarktführer SCI führt p.a. rund 1 Mio. Bestattungen durch. Vgl. SCI (2000) o.S.

²⁵⁶ Vgl. Hamburg-Mannheimer Versicherungen (2001) o.S.

derartigen Kooperation für einen Bestatter erwachsen könnten, sind ohne jeden Zweifel interessant.

Dennoch hat sich von den rund 3.900 Bestattungsbetrieben in Deutschland mit Ausnahme von Ahorn-Grieneisen kein Anbieter in die Position gebracht, diese Marktchance ergreifen zu können. Eine entsprechende Kooperation würde mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht nur ein straffes Qualitätsmanagement, sondern auch eine bundesweite Präsenz voraussetzen, über die mit Ausnahme von Ahorn-Grieneisen zur Zeit²⁵⁷ kein Anbieter verfügt. Einzuräumen ist, dass es recht ungewiss ist, ob die Anbieter von Vorsorgeversicherungen ein Interesse daran haben werden, Kooperationen mit Bestattungsunternehmen einzugehen. Da Kooperationen sich jedoch in unterschiedlicher Intensität ausgestalten lassen, darf davon ausgegangen werden, dass irgendeine Form der Kooperation mit einer der verschiedenen Versicherungen wohl vereinbar sein dürfte.²⁵⁸ Darüber hinaus belegt die finanzielle Beteiligung der Ideal Vorsorge GmbH an Ahorn-Grieneisen und die überaus enge Kooperation der beiden Unternehmen,²⁵⁹ dass Versicherungen einer derartigen Übereinkunft nicht grundlegend ablehnend gegenüber stehen. Die Vermittlung des Kontaktes zu einem Bestatter befriedigt schließlich ein Bedürfnis des Kunden.

Insgesamt ist zu erwarten, dass traditionelle Bestattungsunternehmen ihre Aufträge in wesentlich weniger Fällen konkurrenzlos bekommen werden. Vermutlich werden langfristig weitere nationale oder internationale Großanbieter auftauchen, die versuchen, Größenvorteile in der Leistungserstellung (wie schwerpunktmäßig SCI) und in der Kundenakquise (wie schwerpunktmäßig Ahorn-Grieneisen) zu erschließen. Ob im vermutlich kritischen und preissensibleren Angebotsvergleich die klassischen Erfolgsfaktoren der Familienunternehmen Erfolg versprechen (Tradition, persönlicher Kontakt, lokale Reputation, örtliche Nähe), ist unklar. Es sind aber zumindest Zweifel angebracht. Großunternehmen, denen es aufgrund von Größenvorteilen im Absatz gelingt, in der Mehrzahl der Kaufentscheidungen berücksichtigt zu werden, die sich als Anbieter einer qualitativ hochwertigen Leistung positionieren können²⁶⁰ und die aufgrund ihrer Größe Preiswürdigkeit glaub-

²⁵⁷ Das Unternehmen ist in 76 Standorten präsent. Die nächstgrößten Verfolger, die Bergisch-Gladbacher Vita-Gruppe sowie die Trauerhilfe Denk aus München, sind etwa halb so groß wie Ahorn-Grieneisen.

²⁵⁸ Mögliche Ausprägungen reichen von Insertionen eines Bestatters in der entsprechenden Korrespondenz des Versicherers über die Vermittlung eines Kontakts durch die Versicherung oder die Aussprache einer Empfehlung, bis hin zum Einschluss der Bestatterwahl in den Vorsorgevertrag.

²⁵⁹ Der Abschluss einer Vorsorgeversicherung bei der Ideal Vorsorge GmbH beinhaltet die Auftragsvergabe an ein Bestattungsunternehmen der Ahorn-Grieneisen Gruppe durch Ideal, vgl. Ideal (o.J.).

²⁶⁰ Ahorn-Grieneisen wirbt u. a. mit einer langen Liste von Prominentenbestattungen, von Kaiser Wilhelm I. über Willy Brandt bis hin zu Marlene Dietrich; vgl. Ahorn-Grieneisen (o.J.) o.S. Sponsoringaktivitäten für *Christopher Street Days*, Benefizbälle u.ä. Veranstaltungen sowie Kooperationen mit AIDS-Hilfen, dem ADAC, dem Deutschen Roten Kreuz, der Caritas u.v.a. sollen zusätzliches Vertrauen in die Marke schaffen.

haft belegen können,²⁶¹ befinden sich in einer sehr guten Ausgangsposition im Wettbewerb um die Vorsorgекunden.

Die Wettbewerbsposition traditioneller Familienunternehmen erscheint vor diesem Hintergrund massiv bedroht. Sofern es ihnen nicht gelingt, entstehende Einbußen durch Verdrängung noch existierender Nebenerwerbs-Bestatter zu kompensieren, müssen sie Umsatzverluste befürchten. Die abwartende Haltung der Bestatter, das Vertrauen auf die traditionellen Erfolgsfaktoren muss angesichts dieser Sachlage verwundern. Insbesondere mit Blick auf die mittlerweile gute Verfügbarkeit von Risikokapital erscheint das Ausbleiben aggressiver Versuche, die sich neu entwickelnden Marktchancen im Vorsorgemarkt zu nutzen, markt- und wettbewerbsuntypisch.²⁶²

Mögliche Ursachen fehlender Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen seitens der Bestatter

Die mit Blick auf die dargestellten Beispiele geäußerte Vermutung einer *geringen Wettbewerbsneigung* im Bestattungsmarkt – eine der möglichen Ursachen mangelnder Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen – wird in den Branchenportraits des Bestattungsmarktes bis Ende der 90er Jahre geteilt.

Quellen zeigen an, dass die Faktoren, die zu geringer marktinterner Rivalität führen, im Bestattungsmarkt lange Jahre ausgeprägt waren. Insbesondere die Bedrohung von Marktpositionen im Bestattungsmarkt wird bis zu diesem Zeitpunkt als recht schwach eingeschätzt. Grundsätzlich wird das Geschäft aufgrund der demografischen Entwicklung als krisenfest bezeichnet.²⁶³ Da Traditionen einen we-

²⁶¹ Hinsichtlich des Materialkostenanteils, Fuhrpark, etc.

²⁶² Neben der geschilderten Entwicklung bewegen zur Zeit eine Reihe weiterer Themen die Branche, die hier der Vollständigkeit halber kurz angerissen werden sollen. Zur Zeit wird von einer steigenden Professionalisierung der Dienstleistungen im Bestattungsgewerbe gesprochen. Diese wird getrieben: (1) Durch eine Ausdifferenzierung der Wünsche an die Organisation der Bestattung (Hintergründe hierfür sind: (a) Die Individualisierung der Gesellschaft, die sich in den nachgefragten Bestattungsfeiern spiegelt. (b) Ein steigender Anteil von Ausländern der Bevölkerung, die nach heimischen Gebräuchen in Deutschland bestattet werden wollen. (c) Deutsche Urlaubsreisen bringen verstärkt Anregungen aus anderen Kulturen für die Bestattung mit. (d) Die AIDS Ausbreitung hat die Bestattungslandschaft verändert.) (2) Durch den steigenden Bedarf nach Trauernachsorge. Da der Tod eines Menschen eine emotionale Ausnahmesituation ist, bedürfen viele Hinterbliebene über die Organisation der Bestattung hinausgehender Hilfe. Diese reicht von seelischer Unterstützung bis hin zur praktischen Hilfe für ältere, plötzlich alleinstehende Menschen. Mit schwindendem Einfluss von Kirche und Familie steigt an dieser Stelle der Bedarf. Da die Bestatter sich seit der Entstehung des Pflegemarktes nicht mehr scheuen, die hierfür entstehenden Kosten in Rechnung zu stellen, können für diesen Bereich auch Ressourcen aufgebaut werden (psychologische Schulungen, erweiterte Services usw.). (3) Die Bestatter expandieren in angrenzende, als wenig kundenorientiert geltende Leistungen, insbesondere Friedhofs- und Krematoriumsleistungen. (4) Die Bestatter treiben die Entstehung von Ausbildungsberufen, Aufbaustudiengängen und Normen für die Auftragsabwicklung voran; vgl. Ahorn-Grieneisen (2001a) sowie BDB (2001).

²⁶³ Vgl. Jägeler (1997) S. 58.

sentlichen Wettbewerbsfaktor darstellen,²⁶⁴ sind etablierte Unternehmen keiner ernsthaften Gefährdung ausgesetzt. Durch die Dominanz routinehomöostatischen Wettbewerbs werden die dadurch entstehenden langen Wettbewerbsvorteile zusätzlich abgesichert. Auf das Vorliegen routinehomöostatischen Wettbewerbs kann negativ geschlossen werden. Das Eindringen SCIs in den deutschen Markt und die Herausbildung von Großunternehmen werden mit den Worten kommentiert „der Markt gerät in Bewegung“²⁶⁵ oder „die Branchenriesen ziehen alle Register.“²⁶⁶ Die Kontrastierungen erwecken den Eindruck, als sei beides zuvor nicht der Fall gewesen. Auch in den Einschätzungen der Marktakteure gilt der Markt nicht als dynamisch. Selbst innovative Unternehmen wie Ahorn-Grieneisen vertreten die Auffassung, der Markt sei „beharrlich“, gehen also implizit von einer zeitlichen Stabilität der Marktmodelle aus.²⁶⁷ Es ist möglich, dass dieser Effekt dadurch verstärkt wird, dass die Arbeit eines Bestatters sehr viel mit Traditionen, Bräuchen und überlieferten Ritualen zu tun hat.

Ebenso wie die Faktoren, die die marktinterne Rivalität treiben, sind auch die externen Drücke, die auf den Markt wirken, gering. Der Druck von Anbietern und Lieferanten ist schwach. Von Markteintritten wird insbesondere im Zeitraum kurz nach der Wiedervereinigung auf dem Gebiet der neuen Bundesländer berichtet. Bei diesen Markteintritten handelt es sich jedoch häufig um wettbewerbschwache Anbieter ohne wertvolle Ressourcen und häufig ohne entsprechende Ausbildung. Mit dem Vorhandensein von Markteintrittsbarrieren kann daher das Fehlen von Markteintritten wettbewerbsstarker Anbieter nicht erklärt werden. Es erscheint vielmehr plausibel, dass die geringe Beachtung des Marktes einen erheblichen Einfluss auf die geringe Anzahl der Markteintritte besitzt. Vor dem Einstieg SCIs in den deutschen Markt finden sich kaum Veröffentlichungen über die Bestattungsbranche in branchenübergreifenden Publikationen. Der Markt wird als „still“ charakterisiert.²⁶⁸ Und auch heute berichten PR-Verantwortliche aus der Bestattungsbranche von Schwierigkeiten, die Aufmerksamkeit der Medien zu wecken.²⁶⁹ Neben dem geringen Grad der Beachtung dürfte die oberflächliche Unattraktivität des Marktes ebenfalls einen Einfluss auf den Mangel an Eintritten wettbewerbsstarker neuer Anbieter ausgeübt haben. Die Anbieter haben mit tief traurigen Situationen zu tun und kämpfen obendrein gegen das Image des Totengräbers an.

²⁶⁴ „Die Deutschen [...] gehen zu den alteingesessenen Bestattern, bei denen schon Eltern und Großeltern Kunde waren.“ beschreibt Olbermann (2000) S. 126 die Situation und die Auffassung der Marktakteure.

²⁶⁵ Jägeler (1997) S. 58.

²⁶⁶ Becker, S. (1999) o.S.

²⁶⁷ Vgl. o.V. (2000a).

²⁶⁸ Jägeler (1997) S. 58.

²⁶⁹ Vgl. Ahorn-Grieneisen (2001a).

Die Kombination dieser Faktoren dürfte dazu geführt haben, dass die Wettbewerbsneigung im Bestattungsmarkt über viele Jahre hinweg gering war. Der Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen wurde daher im Bestattungsmarkt vermutlich kein besonders hoher Stellenwert beigemessen.

Es wäre insofern nur folgerichtig, wenn die Marktteilnehmer auch nur unterdurchschnittliche *Fähigkeiten* zur Wahrnehmung und Verarbeitung Marktmodell-relevanter Informationen aufgebaut hätten. Wie dargestellt, fühlten sie sich sicher und waren von der Stabilität der wesentlichen Marktmodelle überzeugt. Darüber hinaus besaßen sie aufgrund des routinehomöostatischen Wettbewerbs wenig Erfahrung mit der Überprüfung und Konzeption von Marktmodellen.

Vermutlich werden die Probleme der Wahrnehmungsfähigkeiten im Bestattungsmarkt durch ein Personalproblem zusätzlich verschärft. Aufgrund der oberflächlichen Unattraktivität des Berufes leidet die Branche unter Nachwuchsmangel.²⁷⁰ Eine Leistungsauswahl neuer Mitarbeiter kann insofern kaum stattfinden. Gleichzeitig ist zur Ausübung des Berufes, ähnlich wie beim Makler-Beruf, keine Ausbildung vorgeschrieben. Die verschiedenen Verbände haben die Mängel in der Ausbildung erkannt und bieten Ausbildungsgänge und Aufbaustudien an.²⁷¹ Auch die Durchdringung des Marktes mit Akademikern dürfte vor diesem Hintergrund gering sein.

Insgesamt sind somit einige Bedingungen vorhanden, die bezüglich der Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen einen Mangel im Wollen und im Können begründen mögen. Diese Bedingungen können ursächlich für das Entstehen zweier Symptome Schlummernder Märkte sein: geringe Wettbewerbsneigung und geringe Wahrnehmungsfähigkeit.

Starke Änderungsresistenz der bestehenden Marktmodelle und Schwächung der Änderungsresistenz neuer Marktmodelle

Eine starke *kognitive Untersützung* der bestehenden Marktmodelle stellt die Tatsache dar, dass es zwar in den letzten Jahren eine Verschärfung des Wettbewerbs gegeben hat, eine tiefgreifende Krise im Bestattungsmarkt entgegen anderslautenden Vorhersagen bislang aber ausgeblieben ist. Der Vormarsch SCIs ist vorerst gestoppt und auch Ahorn-Grieneisen hat sein Expansionstempo gedrosselt.²⁷² Diese Nachrichten werden von den traditionellen Anbietern nicht völlig zu Unrecht als Unterstützung der bestehenden Marktmodelle interpretiert. Die Überzeugung der Marktteilnehmer, die Marktmodelle blieben im Zeitablauf stabil, wird durch diese

²⁷⁰ Vgl. Olbermann (2000) S. 126; viele Unternehmen haben Schwierigkeiten, Nachfolger für den anstehenden Generationswechsel zu finden. Stellenanzeigen werden in der Branche unter Chiffre geschaltet, um Bewerber nicht von vornherein abzustoßen. Ahorn-Grieneisen (2001a).

²⁷¹ Vgl. BDB (2001); Informationen zu den Ausbildungsberufen u. a. unter www.bestatter.de.

²⁷² Vgl. Olbermann (2000) S. 126 und o.V. (2000a) S. 130.

Entwicklung zusätzlich abgestützt. Ähnlich wie im Fielmann-Fallbeispiel ist darüber hinaus eine aggressive Wachstumsstrategie mit erheblichen Risiken behaftet, deren Eintreten für ein kleines Bestattungsunternehmen schnell existenzbedrohende Ausmaße annehmen kann. Es ist daher möglich, dass viele Marktakteure einen aggressiven Kurs für prohibitiv riskant einschätzen. Diese Faktoren werden zusätzlich verschärft durch Probleme, die Richtigkeit der neuen Marktmodelle zu untermauern. Wer kann schon sagen, ob die Anbieter von Vorsorgeversicherungen bereit sind, eine Kooperation einzugehen, wenn derzeit – mit Ausnahme Ahorn-Grieneisens – kein Anbieter für eine solche Kooperation ernsthaft infrage kommt? Wie übertragbar sind Erkenntnisse aus den USA auf den deutschen Bestattungsmarkt?

Obendrein ist auch die Marktforschungseffizienz im Bestattungsmarkt aufgrund der atomistischen Marktstruktur anscheinend eingeschränkt. Nur so ist es zu erklären, dass die Diskussion um die Zukunft des Bestattungsmarktes vielfach im faktenfreien Raum geführt wird: Erkenntnisse darüber, wie stark die Bindung der Vorsorgekunden an traditionelle Bestatter ist, oder darüber, wie groß das Segment ist, das diese Bindungen nicht bzw. kaum empfindet, oder darüber, wie sich dieses Segment über Zeit entwickelt, würden die Diskussion befruchten. Da die Debatte ohne Verweis auf derartige Erkenntnisse verläuft,²⁷³ ist davon auszugehen, dass diese Informationen nicht existieren.

Neben den kognitiven Faktoren erscheint auch eine *emotional-motivationale Bindung* die Marktakteure in der Akzeptanz neuer Marktmodelle zu beschränken. Die Bestatter sehen sich häufig mit dem Vorwurf konfrontiert, sie betrieben ein Geschäft mit dem Tod. Teilweise wird ihnen auch vorgeworfen, sie nutzten die emotionale Notsituation Hinterbliebener für Geschäfte aus.²⁷⁴ Die Bestatter kommen auf diese Weise stärker als Anbieter in anderen Märkten in eine Rechtfertigungsrolle und können sich somit schwerlich als *Shareholder-Value*-Anhänger positionieren. Die soziale Identität der Bestatter ist stark davon geprägt, eine notwendige und für die Hinterbliebenen entlastende und wichtige Leistung anzubieten, für die sie eine angemessene Entlohnung erhalten. Die Vorstellung, mit Bestattungen großen Reichtum zu erwerben, verstößt vermutlich gegen das Pietätsempfinden vieler Bestatter.²⁷⁵ Auf diese Weise könnten emotionale Vorbehalte grundsätzlich gegen neue Marktmodelle entstehen, die eine ehrgeizige oder aggressive Marktbearbeitung beinhalten.

Darüber hinaus kann vermutet werden, dass Bestatter auch vielfach nicht das Kompetenzerfinden besitzen, sich den Aufbau eines Großunternehmens zuzutrauen. Dies ergibt sich aufgrund ihrer Ausbildung, die kaufmännische Inhalte – wenn überhaupt – fokussiert auf die praktische Organisation der Betriebsabläufe,

²⁷³ Eine Ausnahme bildet die wiederum von Ahorn-Grieneisen und der Ideal-Versicherung durchgeführte Sensus-Studie, vgl. Abbildung C-31 und C-32.

²⁷⁴ Beide Beispiele u. a. bei Becker, S. (1999) o.S.

²⁷⁵ Dies bestätigt u. a. BDB (2001).

Steuerfragen u.ä. vermittelt und dabei in der Regel handwerklich ausgerichtet ist.²⁷⁶

Verfestigung der homogenen Präferenz durch soziale Unterstützung für die bestehenden Marktmodelle

Entsteht aufgrund kognitiver und emotional-motivationaler Bedingungen eine Präferenzhomogenität für bestehende Marktmodelle, so kann dies zu einer zusätzlichen sozialen Unterstützung dieser Modelle führen, die die Präferenzhomogenität weiter verstärkt.

Eine wesentliche soziale Unterstützung ist zunächst die kollektive Akzeptanz der bestehenden Marktmodelle durch die knapp 4.000 Anbieter im Bestattungsmarkt. Daneben finden sich aber auch Anzeichen für einen verzerrenden Einfluss von Multiplikatoren, insbesondere auf Innungs- und Verbandsseite. Mit einer Klarheit, die angesichts der bevorstehenden Marktveränderungen unangemessen erscheint, wird die Frage, ob der Konkurrenzkampf im Bestattungsmarkt nach dem Tante-Emma-Laden funktionieren werde, als „Blödsinn“ abgetan. Die möglicherweise überlegene Wettbewerbsposition von Großunternehmen im Bestattungsmarkt wird mit „Alles heiße Luft“ abgewertet. Auf die explizite Frage nach dem Einfluss des Vorsorgegeschäftes auf die Branche wird darauf verwiesen, dass auch Familienbetriebe Vorsorgeverträge bereits seit langem anbieten. Die Problematik, dass Familienbetriebe in diesem Wettbewerb strukturell unterlegen sein könnten, wird ausgeblendet.²⁷⁷

Wie stark der Einfluss unzulässig vereinfachender sozialer Unterstützung der bestehenden Marktmodelle ist, kann nicht genau eingeschätzt werden. Wenn die Bestattungsunternehmer stark auf wenige identische Informationsquellen zugreifen würden, wäre dieser Einfluss als stark zu beurteilen; das gleiche gilt, wenn nur zu geringem Grad branchenübergreifende oder wissenschaftsnahe Zeitschriften verfolgt würden. Informationen zu diesen Sachverhalten liegen jedoch nicht vor. Auch der Anteil der Selbstzweifler, die sich kein eigenes Urteil in dieser Angelegenheit zutrauen und deshalb stark beeinflussbar sind, ist nicht bekannt. Die Tatsache, dass eindeutige Marktforschungsergebnisse in dieser Diskussion offensichtlich fehlen, und der Mangel objektiver Beurteilungsmaßstäbe in dieser Frage erhöhen jedoch tendenziell den Einfluss verzerrender Ansichten von Multiplikatoren.

²⁷⁶ Zwingend ist eine Ausbildung zum Bestatter, wie erwähnt nicht vorgeschrieben. Im Zuge der Qualifizierungsoffensive im Bestattungsmarkt bietet der BDB (Vertretung der traditionellen Familienunternehmen) in Zusammenarbeit mit den Handwerkskammern eine Ausbildung zum fachgeprüften Bestatter sowie einen aufbauenden Ausbildungsgang zum *Funeral Master* an. Dieser enthält kaufmännische Inhalte entsprechend einer Meisterprüfung im Handwerk. Der den Großunternehmen wie Ahorn-Grieneisen nahestehende Verband Deutscher Bestattungsunternehmen bietet in Kooperation mit Industrie und Handelskammern eine stärker kaufmännisch orientierte Ausbildung zum Bestattungsfachwirt an.

²⁷⁷ Vgl. z. B. die bei Becker, S. (1999) mehrfach genannten Zitate.

Fazit

Ob die Entwicklung des Vorsorgemarktes die Bestattungsbranche revolutionieren wird bleibt abzuwarten. Festgestellt werden kann ein Vorhandensein der Einflussfaktoren, die einen Markt anfällig dafür machen, sich zu einem Schlummern den Markt zu entwickeln. Es gibt Evidenz für geringe Wettbewerbsfähigkeit, geringe Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen, Beharrungsvermögen etablierter Marktmodelle sowie für emotionalen und sozialen Einfluss auf die Marktmodellbildung. Dies allein besagt noch nicht, dass die derzeit dominierenden Marktmodelle ungeeignet sein müssen. Aber es hinterfragt sie, da die Charakteristika des Marktes einer vielleicht notwendigen Anpassung von Markt- und Geschäftsmodellen grundsätzlich entgegenstehen können.

Teil D

Schluss

1. Möglichkeiten zur Überprüfung des Modells

Obgleich ihr Einfluss im Einzelnen begründet werden kann, sind die Symptome Schlummernder Märkte und die Bedingungen, die einen Markt für ihr Auftreten besonders anfällig machen, zum gegenwärtigen Zeitpunkt Hypothesen. Als solche bedürfen sie kritischer Tests und einer empirischen Überprüfung.

Ein Test der erarbeiteten Hypothesen kann anhand systematischer Untersuchung zusätzlicher *Fallstudien* erfolgen. Dabei muss analysiert werden, in welchen Märkten eine Marktrevolution stattgefunden hat, deren Voraussetzungen bereits deutlich vor der Revolution vorgelegen haben. Diese Märkte sind auf das Vorliegen der Symptome Schlummernder Märkte und auf das Vorliegen von Bedingungen, die diese Symptomatik fördern, zu untersuchen. Neben den dargestellten Fallstudien können eine Reihe anderer Märkte für eine derartige ex-post Analyse herangezogen werden. Beispiele von Kandidaten für Schlummernde Märkte und ihre Revolutionäre könnten folgende Märkte sein:

- der Möbelmarkt und seine Revolutionierung durch Ikea;
- vom Erbstück zum Modeaccessoire – die Revolution des Uhrenmarktes durch Swatch;
- die Revolutionierung des deutschen Marktes für Autovermietungen durch Erich Sixt und die Sixt AG;
- die Konsolidierung im deutschen Bäckereihandwerk durch die Kamps AG;
- die Revolutionierung des europäischen Parfümeriemarktes durch Douglas;
- die Revolutionierung des mitteleuropäischen Handels mit Unterhaltungselektronik durch MediaMarkt;
- die Revolutionierung des deutschen Biermarktes durch den Aufbau nationaler Premiummarken durch die Warsteiner Brauerei;
- die Revolutionierung des Fastfood-Marktes weltweit durch McDonald's;
- die Revolutionierung des US-Marktes für Kindergartenplätze durch Bright Horizons.

Daneben kann die Symptomatik Schlummernder Märkte auch an Branchen getestet werden, die als extrem dynamisch, kompetitiv und im Aufbau von Markt-

modellen kompetent gelten. Die Symptomatik Schlummernder Märkte müsste in diesen Märkten in erheblich geringerem Ausmaß gegeben sein als in den oben genannten Beispielen. Untersuchenswert wären in diesem Zusammenhang beispielsweise die klassischen Konsumgütermärkte, der Markt für Mobiltelefone oder der Markt für Unterhaltungselektronik.

Auch bei intensiver Untersuchung positiver und negativer Fallbeispiele Schlummernder Märkte kann die nachträgliche Analyse von Fallstudien nur dazu dienen, die aufgestellten Hypothesen zu konkretisieren, die Präsenz Schlummernder Märkte zu veranschaulichen und gegebenenfalls neue Anwendungsfelder des Modells aufzuzeigen. Eine echte Überprüfung der kausalen Struktur des Modells und eine Gewichtung der verschiedenen genannten Einflussfaktoren können qualitative Fallstudienuntersuchungen nicht leisten.

Einen kritischeren Test des Modells würden dagegen *Experimente* darstellen. Hierzu könnten die Bedingungen, die das Auftreten der Symptomatik Schlummernder Märkte begünstigen, simuliert werden (z. B. lange Wettbewerbsvorteilszyklen, geringe Erfolgchancen und geringe Bedrohungen). Die Symptome Schlummernder Märkte (in diesem Fall z. B. ein Nachlassen der Wettbewerbsneigung und der Intensität der Marktmodellierung) müssten sich dann auch im Experiment beobachten lassen.

Einen dritten Weg zur Überprüfung des Modells, der zu aussagefähigen Ergebnissen führen könnte, stellen *quantitative Fallanalysen* dar. Hierzu müssten aus den betreffenden Fallstudien quantitative Daten gewonnen werden, die eine statistische Hypothesenprüfung ermöglichen (z. B. Messung der Wettbewerbsneigung anhand der Dynamik von Vorstoß- und Verfolgungsaktivitäten).

2. Fazit

Die Ergebnisse der Arbeit lassen sich in drei Punkten zusammenfassen.

(1) *Systematische Identifikation und Revolutionierung Schlummernder Märkte ist möglich*

Die in der Arbeit entwickelten Erkenntnisse mögen dabei helfen, Schlummernde Märkte zu revolutionieren. Potenzielle Revolutionäre können Märkte nach den Symptomen und nach förderlichen Bedingungen für Marktschlummern absuchen: Wo gibt es fragmentierte Märkte mit langen Wettbewerbszyklen? Wo gibt es routinemöoostatischen Wettbewerb, und wo scheinen die Fähigkeiten zur Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen und zur systematischen Marktmodellierung geringer ausgeprägt zu sein als anderswo? Welche Märkte zeichnen sich durch geringe Beachtung und ein hohes Maß an Abgeschiedenheit aus? Innerhalb solcher Märkte kann es sich lohnen, zu überprüfen, ob alle Marktsegmente bear-

beitet werden, ob bewährte Bearbeitungsmethoden aus anderen Märkten übertragen werden können, die aus Sicht des betroffenen Marktes eine Innovation darstellen. Im Anschluss an die Identifizierung eines Schlummernden Marktes ist also nach der revolutionären Marktchance zu suchen.

Dass die Identifikation eines Schlummernden Marktes und der Versuch seiner Revolutionierung durch Außenstehende eine *überlegenswerte und erfolgreiche Strategie* darstellen kann, belegt der geschilderte Einstieg des ehemaligen Werbemittelversenders Jürgen Oppermann in den Bestattungsmarkt. Oppermann ist nach Fusion seines Unternehmens Ahorn mit dem Traditionsunternehmen Grieneisen der zweitgrößte Aktionär eines Marktführers. Sein Unternehmen scheint für eine Marktrevolution ausgezeichnet aufgestellt. Ein anderes, prominenteres Beispiel für die gezielte Revolutionierung eines Schlummernden Marktes stellt der Eintritt des Süßwaren- und Kaffeeinzelhändlers Hüssel in den Parfümeriemarkt Ende der 60er Jahre dar. Getrieben von der Aufhebung der Preisbindung für Süßwaren und der damit einhergehenden Wettbewerbsverschärfung suchte das Unternehmen Diversifikationsmöglichkeiten in Wachstumsmärkten mit relativ hohen Margen, in denen man schnell Marktführer werden konnte. Der von relativ kleinen, regional aufgestellten Akteuren dominierte Parfümeriemarkt bot sich hierfür an.¹ Heute erzielt der inzwischen in Douglas Holding umbenannte Konzern mit 624 Parfümerien einen Umsatz in Höhe von rund 1,1 Mrd. EUR. Die Parfümeriesparte ist damit der wichtigste, wachstumsstärkste und profitabelste Geschäftsbereich des Konzerns. Das Unternehmen ist Marktführer in Deutschland, Holland, Österreich und Italien und strebt die Marktführerschaft in der Schweiz, Spanien und Portugal an. Das ehemalige Kerngeschäft, der Umsatz mit Süßwaren und Kaffee, beträgt nur noch 3,6 Prozent des Umsatzes.²

Die Arbeit beleuchtet aber nicht nur die Möglichkeiten einer Revolutionierung durch *Marktaußenseiter*; sie mag auch bei *etablierten Anbietern* die Frage aufwerfen, ob sie sich in einem Schlummernden Markt befinden. Der – wenn auch nach 25 Jahren gebremste – Aufstieg SCIs und der Aufstieg Fielmanns sind eindrucksvoller Beleg für die Diagnose der Inadäquanz kollektiv akzeptierter Marktmodelle durch Marktinsider.

(2) *Notwendig: Fokussierung auf das Management der Marktmodelle*

Die Möglichkeiten der Revolutionierung Schlummernder Märkte sind vielleicht nicht das wichtigste Ergebnis dieser Arbeit. Eine weitere zentrale Erkenntnis ist,

¹ Vgl. Huppert (1997) S. 36 sowie Douglas (o.J.) S. 13.

² Der Umsatzanteil des Geschäftsbereiches beträgt 44,4 Prozent; es folgen Schmuck (19,2 Prozent), Mode/ Sport (13,8 Prozent) sowie einige kleinere Geschäftsbereiche; das Wachstum der Parfümeriesparte betrug im Jahr 1999 rund 10 Prozent (Douglas-Gruppe 6 Prozent); die EBDIT Marge der Parfümeriesparte lag bei 14,1 Prozent (Douglas-Gruppe 9,3 Prozent). Vgl. Douglas (2000) S. 9 ff. sowie 31 f.

dass das Management der Marktmodelle systematischer und expliziter erfolgen sollte, als dies heute der Fall ist. Eine Systematisierung des Marktmodell-Managements könnte z. B. durch Einbindung in die strategische Planung erfolgen. Die Vorgehensmodelle der Strategieformulierung könnten die Entwicklung und Überprüfung der zentralen Marktmodelle wesentlich ausdrücklicher miteinschließen als gegenwärtig. Das Verständnis für den Markt, für die Bedingungen, die der Einschätzung seiner Chancen zugrunde liegen, und für die Implikationen einer Veränderung dieser Bedingungen ist Grundlage jeder Strategie.³ Dem Erwerb dieses Verständnisses ist ausreichend Raum zu geben.

Es lässt sich einwenden, dass die Standardmodelle der Formulierung von Marketing- und Geschäftsfeldstrategien die Analyse von Chancen und Bedrohungen – die quasi die Essenz des Marktverständnisses darstellen – beinhalten und an den Anfang der Strategieformulierung stellen. Dies ist grundsätzlich richtig, verführt jedoch zu fehlerhafter Interpretation. Wird die Bestandsaufnahme der Marktmodelle nicht explizit als Prozessschritt der strategischen Analyse definiert, besteht die Gefahr, dass sie unterbleibt. Es wird dazu verführt, existierende Marktmodelle als gegeben hinzunehmen und auf ihnen aufsetzend direkt in die Analyse von Chancen und Risiken einzusteigen. Hierdurch entstehen zwei Gefahren: Erstens, einmal begangene Fehler im Rahmen der Marktmodellierung können lange Zeit unentdeckt bleiben. Zweitens, es besteht ein hohes Risiko, verhältnismäßig kleine und unscheinbare Änderungen, die jedoch Auswirkungen auf die Gültigkeit zentraler Marktmodelle haben, zu übersehen. Diese Gefahren werden zusätzlich dadurch erhöht, dass das Fehlen einer solchen Überprüfung in der weiteren Strategiediskussion nicht mehr systematisch auffällt.

Die Gefahr, dass die fehlende Hervorhebung der Bestandsaufnahme als eigenständiger Prozessbaustein zu einer Vernachlässigung dieser existenziell notwendigen Aufgabe führt, wird nicht zuletzt an der Operationalisierung der Analyse von Chancen und Risiken in Strategie-Standardwerken klar. Dabei stehen Informationen wie die Entwicklung des Marktvolumens, die drohende Vorwärtsintegration von Lieferanten oder die Gefahr von Wechselkursschwankungen im Vordergrund.⁴ Dagegen fehlen Betrachtungen darüber, ob die Kriterien, nach denen der Markt segmentiert wird, noch gültig sind, ob der Eigenschaftsraum, in dem Leistungen wahrgenommen werden, richtig eingeschätzt wird oder ob die kaufentscheidenden Kriterien für die einzelnen Segmente bekannt sind. Die strategische Analyse unterstellt vielfach, dass die im Unternehmen vorhandenen diesbezüglichen Modelle schon richtig sein werden und dass die allgemeine Problemlösungskompetenz des Managements schon zur ausreichenden Hinterfragung akzeptierter Modelle führen wird. Das ist fahrlässig, da das Versäumnis einer notwendigen Korrektur der Marktmodelle die auf ihnen aufbauenden Strategien unweigerlich invalidiert.

³ Um Missverständnissen vorzubeugen, sei betont, dass auch die Kenntnis der eigenen Ressourcen Grundlage jeder Strategie ist.

⁴ Vgl. z. B. Welge (1985) S. 12 ff.

Die strategische Analyse sollte daher ausdrücklich *nicht* mit einer Analyse von Chancen und Risiken beginnen. Sie sollte mit einer noch auszuarbeitenden, systematischen Bestandsaufnahme der Marktmodelle (sowie der Technologie- und Beschaffungsmodelle usw.) beginnen. Auf dieser Basis kann in einem zweiten Schritt die Ableitung von Chancen und Risiken, von Stärken und Schwächen usw. erfolgen.

Im Folgenden soll kurz auf einen möglichen *Ablauf* der geforderten Bestandsaufnahme eingegangen werden. Entsprechende Verfahren könnten sich an bewährten Methoden etwa aus dem Bereich des Technologiemanagements orientieren. Im Rahmen der Erstellung von Technologieportfolios werden z. B. in einem ersten Schritt alle hinter den Produkten stehenden Technologien systematisch identifiziert. In einem zweiten Schritt werden sie nach Technologietypen in Basis-, Schlüssel- und Schrittmachertechnologien unterschieden, bevor sie in einem dritten Schritt nach ihrer Ressourcenstärke bewertet und in ein Portfolio eingetragen werden.⁵

Analog wäre es für eine Bestandsaufnahme der Marktmodelle sinnvoll, alle expliziten und impliziten Marktmodelle in einem ersten Schritt offen zu legen. In einem zweiten Schritt könnten periphere Marktmodelle (hierzu zählen z. B. die Modelle zum Aufbau von Bekanntheit, wenn die Marken des Unternehmens bereits über eine sehr hohe Bekanntheit verfügen) von zentralen Marktmodellen oder *Schlüsselmodellen* unterschieden werden. Als Schlüsselmodell wären dabei diejenigen Marktmodelle zu klassifizieren, welche die strategische Ausrichtung des Unternehmens maßgeblich bestimmen, etwa weil zahlreiche andere Modelle auf ihnen aufbauen. In einem dritten Schritt müssten alle den Schlüsselmodellen zugrunde liegenden Annahmen explizit gemacht werden, ebenso wie die Bedingungen, unter denen die Schlüsselmodelle gelten. In einem vierten Schritt könnten die Modelle daraufhin überprüft werden, inwieweit die ihnen zugrunde liegenden Annahmen informatorisch fundiert sind, inwieweit die Bedingungen ihrer Gültigkeit noch gegeben sind und inwieweit Möglichkeiten zur Einflussnahme auf diese Bedingungen bestehen, die dem Unternehmen förderlich sein könnten.

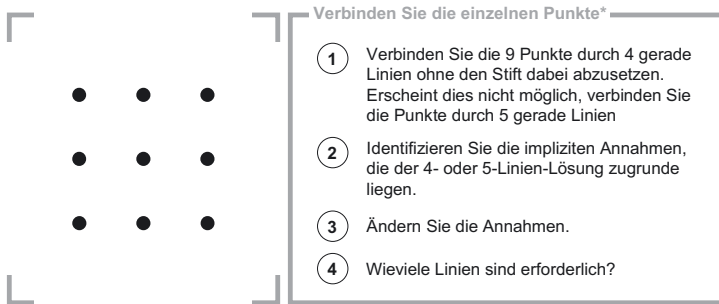
Neben der Sicherstellung routinemäßiger Überprüfung der Marktmodelle, deren Adäquanz für den Erfolg des Unternehmens entscheidend ist, hätte ein solches Vorgehen den Vorteil, dass es die Suche nach relevanten Veränderungen im Unternehmensumfeld fokussieren könnte. Auf diese Weise ließe sich die Wahrscheinlichkeit erhöhen, mit der auch unscheinbare Veränderungen wahrgenommen würden, die eine große Wirkung auf zentrale Marktmodelle haben können.

Braucht Bier wirklich Heimat?⁶ Trägt eine Stadt unter 50 Tsd. Einwohnern wirklich keinen Discounter?⁷ Gibt es wirklich keinen Grund, warum Privatleute sich

⁵ Vgl. z. B. Welge / Al-Laham (1999) S. 420 ff.

⁶ Vgl. Abschnitt C 1 und die dort angegebenen Quellen.

⁷ Sam Walton, der Gründer von Wal-Mart, berichtete, er habe vermutlich in seinem ganzen Leben keinen Satz häufiger gehört als diesen; zit. nach Kawasaki / Moreno (1998) S. 23; vgl. auch Abschnitt C 1.



* Es ist möglich, dass das Beispiel nicht den gewünschten Überraschungseffekt erzielt, da es relativ gut bekannt ist. Es veranschaulicht aber die Gefahren impliziter und nicht hinterfragter Annahmen recht schön: Akzeptiert man die 5-Linien Lösung als Optimallösung, wird man sie nicht weiter hinterfragen. Die vermeintliche Optimallösung bleibt dann so lange gültig, bis sich z. B. die Anzahl oder Lage der Punkte verändert. Erst das intensive Hinterfragen der zugrunde liegenden Annahmen (motiviert durch die Kenntnis, dass es eine bessere Lösung geben muss) offenbart die Imperfektion der 5-Linien-Lösung.

Quelle: nach Kawasaki (1999) S. 204

Abb. D-1: Übung

einen Computer zulegen sollten?⁸ Kann man mit teuren Brillen wirklich am meisten Geld verdienen?⁹ Es darf angenommen werden, dass diese Branchengrundsätze wesentlich früher gefallen wären, wäre die Überprüfung von Schlüsselmodellen ein expliziter Bestandteil der strategischen Analyse gewesen.

In Konsequenz ergibt sich zusätzlicher theoretischer Forschungsbedarf hinsichtlich der Konzeption von Methoden zur Identifikation und Überprüfung von Marktmodellen sowie hinsichtlich einer ausdrücklicheren Berücksichtigung der Marktmodellbildung in den Vorgehensmodellen zur Strategieformulierung.

(3) Einschlummern vermeiden

Relevant scheint außerdem ein drittes Ergebnis der vorliegenden Arbeit. Aus den Bedingungen, die für das Entstehen Schlummernder Märkte förderlich sind, und aus den Symptomen Schlummernder Märkte lassen sich im Umkehrschluss globale Handlungsempfehlungen für Marktakteure ableiten, mit denen die Gefahr der Akzeptanz inadäquater Marktmodelle verringert werden kann.

1. *Vermeidung geringer Wahrnehmungswahrscheinlichkeit Marktmodell-dissonanter Informationen:* Lassen Sie nicht im Bemühen um die Formulierung und urteilsfreie Überprüfung der zentralen Marktmodelle nach; auch dann nicht, wenn bestimmte Marktmodelle konstant zu sein scheinen. Erweitern Sie ihre

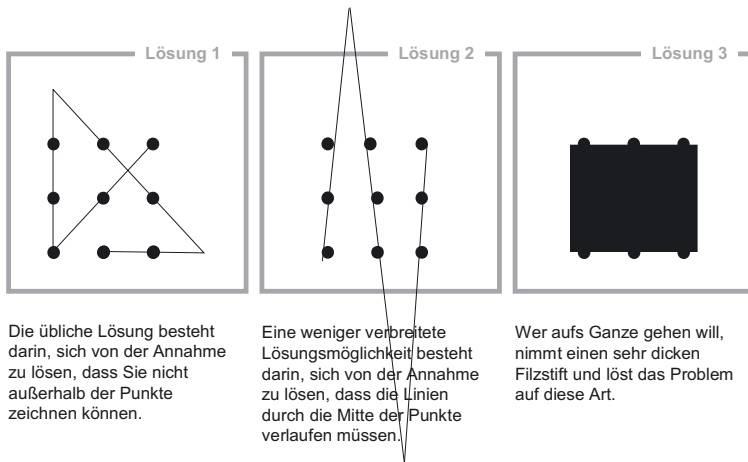
⁸ Ken Olsen, Präsident der Digital Equipment Corporation (DEC) auf dem Kongress der *World Future Society* 1977, vgl. Kawasaki / Moreno (1998) S. 244.

⁹ Vgl. Abschnitt C 4.1.

Fähigkeiten zur Erfassung von Marktcharakteristika in qualitativen und quantitativen Modellen.

2. *Vermeidung der Überbewertung der Änderungsresistenz von bestehenden Marktmodellen:* Bewerten Sie Zufriedenheit mit ihren vorhandenen Marktmodellen nicht über. Achten Sie auf systematische Schwächungen der Änderungsresistenzen neuer Marktmodelle (z. B. Beeinträchtigungen der Marktforschungseffizienz). Machen Sie emotionale Einflussfaktoren auf ihre Präferenzbildung explizit (z. B. Kompetenzzempfinden), und beachten Sie die Existenz gleich richtender Einflüsse.
3. *Vermeidung sozialer Einflüsse, die Präferenzhomogenität verfestigen:* Namhafte Ökonomen beklagen, dass die von Investoren an Aktienmärkten bekannte Herdenmentalität sich zunehmend auch im Management breit macht.¹⁰ Bewahren Sie sich ihr eigenes unabhängiges und kritisches Urteil; insbesondere dann, wenn Sie von Präferenzhomogenität umgeben sind.

Der Zusammenhang, in dem diese Empfehlungen mit der vorliegenden Arbeit stehen, besteht nicht darin, dass die Arbeit für ihre Ableitung erforderlich gewesen wäre. Bei den Empfehlungen handelt es sich um ganz basale Grundsätze guter Problemlösung. Die Untersuchung des Phänomens Schlummernder Märkte hat lediglich die Notwendigkeit aufgezeigt, von Zeit zu Zeit an diese Grundsätze zu erinnern.



Quelle: nach Kawasaki (1999) S. 205

Abb. D-2: Lösungen

¹⁰ Z. B. Alan Greenspan und Paul Krugman; vgl. Pinzler / Tenbrock (2001) S. 25.

Marktrevolutionen lassen sich durch Befolgen dieser Grundsätze und durch Veränderungen des Prozesses der Strategiefindung nicht verhindern. Der Wandel von Technologien, Kundenbedürfnissen und anderen Rahmenbedingungen wird weiterhin dazu führen, dass ehemals adäquate Modelle und Wettbewerbspositionen entwertet werden. Unternehmen, die diese Entwicklungen schneller erkennen als andere, werden besser in der Lage sein, sich gegen die daraus resultierenden Bedrohungen zu wappnen und die neu entstehenden Möglichkeiten zu nutzen. Hierin liegen immense Chancen – auch weiterhin.

Quellen- und Literaturverzeichnis

- Aaker*, D. A. (1989): Strategisches Markt-Management, Wiesbaden
- Aaker*, D. A. / *Joachimsthaler*, E. (1999): The Lure of Global Branding, in: Harvard Business Review, Heft 6, S. 137 – 144
- Ahorn-Grieneisen* (2001a): Interview mit dem Pressesprecher der Ahorn-Grieneisen AG Dr. Peter Lange, Berlin, 5. März
- (2001b): Übersicht Bestattungsmarkt, unveröffentlichtes Dokument, Berlin
- (o.J.): Tradition – Innovation, Unternehmensprofil, Berlin
- Albach*, H. (1999): Geleitwort, in: Köster, D.: Wettbewerb in Netzproduktmärkten, Wiesbaden, S. VII-X
- Albach*, H. / *Bock*, K. / *Warnke*, T. (1984): Wachstumskrisen von Unternehmen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 10, S. 779 – 793
- Albers*, S. (2000): Die quantitative Orientierung des Marketing – 30 Jahre Forschung im deutschen Sprachraum zum quantitativ orientierten Marketing, in: Backhaus, K. (Hrsg.): Deutschsprachige Marketingforschung – Bestandsaufnahme und Perspektiven, Stuttgart, S. 209 – 237
- Aldag*, R. J. / *Fuller*, S. R. (1993): Beyond Fiasco – A Reappraisal of the Groupthink Phenomenon and a New Model of Group Decision Processes, in: Psychological Bulletin, Heft 3, S. 533 – 552
- Amann*, P. (1974): Revolutionen – eine Neudefinition, in: Jaeggi, U. / Papcke, S. (Hrsg.): Revolution und Theorie 1 – Materialien zum bürgerlichen Revolutionsverständnis, S. 181 – 198
- Amit*, R. / *Shoemaker*, P. J. H. (1993): Strategic Assets and Organizational Rents, in: Strategic Management Journal, Heft 1, S. 33 – 46
- Arendt*, H. (1963): Über die Revolution, München
- Asano*, M. (1997): The Retail Revolution in Japan, Tokyo
- Ashby*, W. R. (1954): Design for a Brain, London
- Auer-Rizzi*, W. (1998): Groupthink, in: Die Betriebswirtschaft, Heft 5, S. 677 – 680
- Backhaus*, K. (1997): Industriegütermarketing, 5. Aufl. (4. Aufl. u.d.T. Investitionsgütermarketing), München
- Badke-Schaub*, P. (1993): Denken und Planen als soziale Prozesse, in: Strohschneider, S. / Weth, R. v. d. (Hrsg.): Ja, mach nur einen Plan – Pannen und Fehlschläge – Ursachen, Beispiele, Lösungen, S. 51 – 67

- Ballin, C.* (1994): Business Reengineering im Handel – eine prozessorientierte Betrachtung der Warenwirtschaft am Beispiel der Porst AG, unveröffentlichte Diplomarbeit, Bamberg
- Ballwieser, W.* (1993): Methoden der Unternehmensbewertung, in: Gebhardt, G./Gerke, W./Steiner, M. (Hrsg.): Handbuch des Finanzmanagements, S. 151 – 176
- Bamberger, I./Wrona, T.* (1996): Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die strategische Unternehmensführung, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 2, S. 130 – 153
- Banerjee, A. V.* (1992): A Simple Model of Herd Behavior, in: The Quarterly Journal of Economics, Heft 3, S. 797 – 817
- Barney, J.* (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, Heft 1, S. 99 – 120
- (1994): Commentary on Brumagin, A.L.: A Hierarchy of Corporate Resources, in: Shrivastava, P./Huff, A. S./Dutton, J. E. (Hrsg.): Advances in Strategic Management – A Resource Based View of the Firm, S. 113 – 125
- Barth, K./Grabow, J.* (1998): Erfolgsfaktoren für die Internationalisierung von Handelsunternehmen, Duisburg
- Bartosch, S./Hinder, W.* (1985): Intuitiv oder geplant? Mittelbetriebe strategisch positioniert, in: Absatzwirtschaft, Heft 10, S. 98 – 102
- Batt, K.* (Hrsg.; 1976): Lichtenberg Aphorismen, Baden-Baden
- Bauer, H.-H.* (1989): Marktabgrenzung, Berlin
- (1995): Marktabgrenzung, in: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, Stuttgart, S. 1709 – 1727
- Baumann, M.* (2000): Weltmarktführer SCI – Letztes Aufbäumen, in: Wirtschaftswoche, Heft 45, S. 130
- BDB* (2001): Telefoninterview mit Herrn Dr. Rolf Lichtner, Generalsekretär des Bundesverbandes Deutscher Bestatter e.V., München/Düsseldorf, 3. Mai
- Becker, J.* (1998): Marketing-Konzeption – Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements, 6. Aufl., München
- Becker, S.* (1999): Krieg der Bestatter – Wie die Totengräber-Branche ihre Pietät abschüttelt, in: Der Tagesspiegel, Ausgabe vom 5. Oktober, www.tagesspiegel.de/archiv/1999/10/04/ak-wc-15494.html
- Becker, W.* (1996): Stabilitätspolitik für Unternehmen – Zukunftssicherung durch integrierte Kosten- und Leistungsführerschaft, Wiesbaden
- Belz, C./Schindler, H.* (1994): Preisaggressive Fachmärkte – Revolution im schweizerischen Einzelhandel?, in: Thexis – Fachbericht für Marketing, Heft 6
- Bergmann, J./Knop, J.* (2000): Wal-Mart in Deutschland – Augen zu und durch, in: Brand Eins, Heft 6, S. 30 – 36
- Bhandari, M./u. a.* (1999): A Genetic Revolution in Health Care, in: McKinsey Quarterly, Heft 4, S. 58 – 67
- Bonoma, T. V./Shapiro, B. P.* (1983): Segmenting the Industrial Market, Lexington Mass.

- Brandenburger, A. M. / Nalebuff, B. J. (1996): Co-opetition, New York*
- Brandstätter, H. (1983): Gruppenleistung und Gruppenentscheidung, in: Frey, D. / Greif, S. (Hrsg.): Sozialpsychologie – Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen, S. 182 – 186*
- Brehm, J. W. / Cohen, A. R. (1962): Explorations in Cognitive Dissonance, New York*
- Brinkrolf, A. (2002): Managementunterstützung durch Venture Capital Gesellschaften, Wiesbaden*
- Brown, R. (2001): How We Built a Strong Company in a Weak Industry, in: Harvard Business Review, Heft 2, S. 51 – 57*
- Bucklin, L. P. (1972): Competition and Evolution in the Distributive Trades, Englewood Cliffs NJ*
- Bürkner, S. (1996): Erfolgsfaktorenforschung und Marketing-Management, München*
- Buzzell, R. D. / Gale, B. T. (1987): The PIMS Principles – Linking Strategy to Performance, New York*
- Camerer, C. F. (1997): Progress in Behavioral Game Theory, in: Journal of Economic Perspectives, Heft 4, S. 167 – 188*
- (1999): Behavioral Economics – Reunifying Psychology and Economics, in: Proceedings – National Academy of Sciences USA, Heft 19, S. 10575 – 10577
- Christensen, C. M. (2003): The Innovator's Dilemma, New York*
- Christensen, C. M. / Bohmer, R. / Kenagy, J. (2000): Will Disruptive Innovations Cure Health Care, in: Harvard Business Review, S. 102 – 112*
- Christensen, C. M. / Overdorf, M. (2000): Wie Sie einen brisanten Marktumbruch erfolgreich meistern, in: Harvard Business Manager, Heft 5, S. 66 – 76*
- Chwallek, A. (2001): Brauer stellen neue Pfand-Preise vor, in: Lebensmittelzeitung vom 23. 3. 2001, www.lz-net.de*
- Collis, D. J. / Montgomery, C. A. (1995): Competing on Resources – Strategy in the 1990s, in: Harvard Business Review, Heft 4, S. 118 – 128*
- (1997): Corporate Strategy – Resources and the Scope of the Firm, Chicago u. a.
- Cooper, J. / Fazio, R. H. (1984): A New Look at the Dissonance Theory, in: Berkowitz, L. (Hrsg.): Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 17, S. 229 – 266*
- Cooper, R. G. / Kleinschmidt, E. J. (1986): An Investigation into the New Product Process – Steps, Deficiencies, and Impact, in: The Journal of Product Innovation Management, Heft 3, S. 71 – 85*
- Copeland, T. E. (1994): Why value value?, in: McKinsey Quarterly, Heft 4, S. 97 – 109*
- Copeland, T. E. / Koller, T. / Murrin, J. (1994): Valuation – Measuring and Managing the Value of Companies, 2. Aufl., New York*
- (1998): Unternehmenswert – Methoden und Strategien für eine wertorientierte Unternehmensführung, 2. Aufl., Frankfurt a.M.
- Coyne, K. P. (1988): Die Struktur dauerhafter Wettbewerbsvorteile, in: Simon, H. (Hrsg.): Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsfähigkeit, S. 18 – 29*

- Cronin, J. J. / Skinner, S. J.* (1984): Marketing Outcomes, Financial Conditions and Retail Profit Performance, in: *Journal of Retailing*, Heft 4, S. 9–22
- Cunningham, P. / Fröschl, F.* (1999): *Electronic Business Revolution – Opportunities and Challenges in the 21st Century*, Berlin u. a.
- Dahrendorf, R.* (1974): Über einige Probleme der soziologischen Theorie der Revolution, in: Jaeggi, U. / Papcke, S. (Hrsg.): *Revolution und Theorie 1 – Materialien zum bürgerlichen Revolutionsverständnis*, S. 169–180
- Daschmann, H. A.* (1993): *Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen – ein Beitrag zur Erfolgsfaktorenforschung*, Stuttgart
- Davies, J. C.* (1973): Eine Theorie der Revolution, in: Beyme, K. v. (Hrsg.): *Empirische Revolutionsforschung*, S. 185–204
- Day, G. S.* (1998a): Beurteilung von Wettbewerbsarenen, in: Day, G. S. / Reibstein, D. J. (Hrsg.): *Wharton zur dynamischen Wettbewerbsstrategie*, S. 39–66
- (1998b): Wettbewerbsvorsprünge wahren – Schaffung und Aufrechterhaltung von Wettbewerbsvorteilen in dynamischen Wettbewerbsumgebungen, in: Day, G. S. / Reibstein, D. J. (Hrsg.): *Wharton zur dynamischen Wettbewerbsstrategie*, S. 67–98
- Devenow, A. / Welch, I.* (1996): Rational Herding in Financial Markets, in: *European Economic Review*, S. 603–616
- Dibelius, A.* (2000): Mergers & Acquisitions aus Sicht der Kapitalmärkte, in: Picot, G. (Hrsg.): *Handbuch Mergers & Acquisitions – Planung, Durchführung, Integration*, S. 33–51
- Diller, H. / Lücking, J.* (1993): Die Resonanz der Erfolgsfaktorenforschung beim Management von Großunternehmen, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Heft 12, S. 1229–1249
- Dörner, D.* (1979): *Problemlösen als Informationsverarbeitung*, Stuttgart u. a.
- Die Logik des Mißlingens – Strategisches Denken in komplexen Situationen, Reinbek bei Hamburg
- (1999): *Bauplan für eine Seele*, Reinbek bei Hamburg
- (2000): *26 Fehler und eine Theorie*, Bamberg
- Dörner, D. / Selg, H.* (1985): *Psychologie – Eine Einführung in ihre Grundlagen und Anwendungsfelder*, Stuttgart u. a.
- Douglas* (2000): Geschäftsbericht 1999 der Douglas Holding AG, Hagen
- (o.J.): *Presseclippings Douglas Gruppe*, Archiv McKinsey & Company, Inc., München
- Drukarczyk, J.* (1993): *Theorie und Politik der Finanzierung*, 2. Aufl., München
- Drukarczyk, J. / Richter, F.* (1995): Wie kann man den Erfolg von Unternehmen messen?, in: *Blick durch die Wirtschaft*, Nr. 103, S. 7
- Edgecliff-Johnson, A.* (2000): E-Revolution Shelved, in: *Financial Times*, Ausgabe vom 3. Mai, www.ft.com
- Effenberger, J.* (1998): *Erfolgsfaktoren der Strategieberatung – Die Analyse einer Leistung von Unternehmensberatern aus Klientensicht*, Stuttgart

- Emans, H.* (1988): Konzepte zur strategischen Planung, in: *Henzler, H.* (Hrsg.): Handbuch strategischer Führung, Wiesbaden, S. 109 – 131
- Endres, K.* (1999): Individuelles strategisches Handeln im Marketing, Wiesbaden
- Esser, J. K.* (1998): Alive and Well after 25 Years – A Review of Groupthink, in: *Organizational Behavior and Human Decision*, 2 / 3, S. 116 – 141
- Ethier, K. A. / Deaux, K.* (1994): Negotiating Social Identity When Contexts Change – Maintaining Identification and Responding to Threat, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Heft 2, S. 243 – 251
- Evans, P. B. / Wurster, T. S.* (1998): Die Internet-Revolution: Alte Geschäfte vergehen, neue entstehen, in: *Harvard Business Manager*, Heft 2, S. 51 – 62
- (2000): *Web Att@ck – Strategien für die Internet-Revolution*, München / Wien
- Faix, A. / Görgen, W.* (1994): Das „Konstrukt“ Wettbewerbsvorteil – Grundlagen, Kennzeichnung und Planung, in: *Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis*, Heft 3, S. 160 – 166
- Felderer, B. / Homburg, C.* (1991): Makroökonomik und neue Makroökonomik, 5. Aufl., Berlin u. a.
- Festinger, L.* (1950): Informal Social Communication, in: *Psychological Review*, S. 271 – 282
- (1957): *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford
- Fielmann AG* (2000): Geschäftsbericht 1999, Hamburg
- (2001): *Fielmann Presseinformation*, April
- Fischer, T. M.* (1993): Kostenmanagement strategischer Erfolgsfaktoren – Instrumente zur operativen Steuerung der strategischen Schlüsselfaktoren Qualität, Flexibilität und Schnelligkeit, München
- Freter, H.* (1983): Marktsegmentierung, Stuttgart u. a.
- Freter, H. / Obermeier, O.* (2000): Marktsegmentierung, in: *Herrmann, A. / Homburg, C.* (Hrsg.): Marktforschung – Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, S. 739 – 763
- Frey, B. S.* (1990): Entscheidungsanomalien – Die Sicht der Ökonomie, in: *Psychologische Rundschau*, S. 67 – 83
- Frey, D. / Gaska, A.* (1993): Die Theorie der kognitiven Dissonanz, in: *Frey, D. / Irle, M.* (Hrsg.): Theorien der Sozialpsychologie – Band 1: Kognitive Theorien, S. 275 – 324
- Frey, D. / Greif, S.* (Hrsg.; 1983): Sozialpsychologie – Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen, München u. a.
- Frey, D. / Lüthgens, C.* (1996): Ist die Sozialwissenschaft Mitverursacher der Modetrends der Managementtechniken in der Wirtschaft?, in: *Die Betriebswirtschaft*, 2, S. 271 – 275
- Frey, D. / Schulz-Hardt, S. / Stahlberg, D.* (1996): Information Seeking Among Individuals and Groups and Possible Consequences for Decision Making in Business and Politics, in: *Witte, E. / Davis, J. H.* (Hrsg.): *Understanding Group Behavior – Vol. 2: Small Group Processes and Interpersonal Relationships*, S. 211 – 225
- Fritz, W.* (1990): Marketing – ein Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolges?, in: *Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis*, Heft 2, S. 91 – 110

- (1995): Erfolgsfaktoren im Marketing
- Fröndhoff, B.* (1998): Lexika – Schöner Ausblick, in: Wirtschaftswoche, Heft 13, S. 156
- Gabele, E.* (1989): Die Rolle der Werthaltungen von Führungskräften mittelständischer Unternehmen bei der Erringung strategischer Wettbewerbsvorteile, in: Die Betriebswirtschaft, Heft 5, S. 68 – 74
- Gaitanides, M.* (1999): Erfolgsfaktoren der Spielfilmproduktion, Hamburg
- Gälweiler, A.* (1990): Strategische Unternehmensführung, 2. Aufl., Frankfurt a.M.
- Ghemawat, P.* (1986): Sustainable Advantage, in: Harvard Business Review, Heft 9 (September-Oktober), S. 53 – 58
- Ghemawat, P. / Gadar, F.* (2001): Globale Megafusionen – ökonomisch nur selten zwingend geboten, in: Harvard Business Manager, Heft 1, S. 32 – 41
- Gigerenzer, G.* (1991): How to Make Cognitive Illusions Disappear – Beyond „Heuristics and Biases“, in: European Review of Social Psychology, S. 83 – 115
- Gladwell, M.* (2000): The Tipping Point – Wie kleine Dinge großes bewirken können, 2. Aufl., Berlin
- Gloger, A.* (1997): Millionäre – Vom Traum zur Wirklichkeit, Wien / Frankfurt
- Goldmann, W.* (2000): Telefoninterview mit dem Bundestrainer für Kugelstoßen im Deutschen Leichtathletik Verband, Berlin, 16. November
- Goldsmith, W. / Clutterbuck, D.* (1984): The Winning Streak, London
- Goold, M. / Campbell, A.* (1999): Synergien suchen – um jeden Preis?, in: Harvard Business Manager, Heft 2, S. 65 – 77
- Graham, J. R.* (1999): Herding among Investment Newsletters – Theory and Evidence, in: The Journal of Finance, Heft 2, S. 237 – 268
- Greenwood, J. / Jovanovic, B.* (1999): The IT Revolution and the Stock Market, Cambridge Mass.
- Grieneisen Trauerberatung (o.J.): Ratgeber für Bestattungsvorsorge und Trauerfall, Berlin
- Grüning, R. / Heckner, F. / Zeus, A.* (1996): Methoden zur Identifikation strategischer Erfolgsfaktoren, in: Die Unternehmung, Heft 1, S. 3 – 12
- GWB: (o.J.): Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen – Kartellgesetz, in der Fassung der Bekanntmachung vom 26. August 1998 (BGBl. I S. 2546)
- Haffner, S.* (2000): Der Verrat – Deutschland 1918 / 1919, 4. Aufl., Berlin
- (2001): Die sieben Todsünden des Deutschen Reiches im Ersten Weltkrieg, Bergisch Gladbach
- Hagel, J. / Armstrong, A. G.* (1999): Net Gain, Niedernhausen a.Ts.
- Hamburg-Mannheimer Versicherungen (2001): Telefoninterview mit Herrn Frank Rother, Abteilung KL, München / Hamburg, 3. Mai
- Hamel, G.* (1996): Strategy as Revolution, in: Harvard Business Review, Heft 4, S. 69 – 82
- (2000a): Das revolutionäre Unternehmen – Das Zeitalter des Fortschritts ist beendet, in: GDI Impuls, Heft 4, S. 30 – 38

- (2000b): *Leading the Revolution*, Boston MA
- (2001): Strategischer Vorsprung – Wie Geschäftsmodelle revolutioniert werden, in: Absatzwirtschaft, Heft 4, S. 40–55
- Hart, P. t.* (1991a): Groupthink, Risk-Taking and Recklessness – Quality of Process and Outcome in Policy Decision Making, in: *Politics and the Individual*, Heft 1, S. 67–90
- (1991b): Irving L. Janis' Victims of Groupthink, in: *Political Psychology*, Heft 2, S. 247–278
- Hastedt, C.* (1998): Selbstkomplexität, Individualität und soziale Kategorisierung, Münster u. a.
- Hayek, F. v.* (1969): *Der Wettbewerb als Entdeckungsverfahren*
- Hayes, R. H. / Clark, K. B.* (1986): Why Some Factories Are More Productive than Others, in: *Harvard Business Review*, Heft 5, S. 66–73
- Hegenbart, R.* (1994): *Wörterbuch der Philosophie*, Bindlach
- Hennig-Thurau, T. / Wruck, O.* (2000): Warum wir ins Kino gehen – Erfolgsfaktoren von Kinofilmen, in: *Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis*, Heft 3, S. 241–256
- Herdzina, K.* (1973): Oligopolistische Interdependenz, funktionsfähiger Wettbewerb und Wettbewerbsvoraussetzungen, in: *Jahrbuch für Sozialwissenschaft*, Heft 1, S. 55–84
- (1993): *Wettbewerbspolitik*, 4. Aufl., Stuttgart
- Herrmann, A.* (1995): *Marktanteil*
- Hildebrandt, L.* (2000): 30 Jahre Forschung im deutschen Sprachraum zum quantitativ orientierten Marketing – Korreferat zum Beitrag von Sönke Albers, in: Backhaus, K. (Hrsg.): *Deutschsprachige Marketingforschung – Bestandsaufnahme und Perspektiven*, Stuttgart, S. 239–248
- Hildebrandt, L. / Trommsdorff, V.* (1989): Anwendungen der Erfolgsfaktorenanalyse im Handel, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.): *Handelsforschung*, S. 15–26
- Hillis, D.* (2000): The Bandwidth Bomb, in: *Harvard Business Review*, Heft 5, S. 179–184
- Hirth, H. / Walter, A.* (2001): Rationales Herdenverhalten, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, Heft 1, S. 17–22
- Hise, R. T. u. a.* (1983): Factors Affecting the Performance of Individual Chain Store Units – An Empirical Analysis, in: *Journal of Retailing*, Heft 2, S. 22–39
- Hitt, M. A. / Ireland, D. R.* (1985): Strategy, Contextual Factors, and Performance, in: *Human Relations*, Heft 8, S. 22–39
- Hobijn, B. / Jovanovic, B.* (2000): *The Information Technology Revolution and the Stock Market – Evidence*, Cambridge Mass.
- Hoppmann, E.* (1968): Zum Problem einer wirtschaftspolitisch praktikablen Definition des Wettbewerbs, in: Andreae, C.-A. / Schneider, H. K. (Hrsg.): *Grundlagen der Wettbewerbspolitik*, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, S. 31–49
- Howard, J. A. / Sheth, J. N.* (1969): *The Theory of Buyer Behavior*, New York

- Hruschka*, H. (1991): Marktreaktionsfunktionen mit Interaktion zwischen den Marketing-Instrumenten, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 3, S. 339–356
- (1996): Marketing-Entscheidungen, München
- Hunke*, R. (1996): Differenzierte Absatzgestaltung im Forstbetrieb – Ein Beitrag zu Strategie und Steuerung der Rundholzvermarktung, Trippstadt
- Huntington*, S. P. (1968): Political Order in Changing Societies, New Haven / London
- Huppert*, E. (1997): Douglas – vom Süßwaren-Discounter zum Fachgeschäftskonzern, in: Dynamik im Handel, Heft 8, S. 36–40
- Ideal (o.J.): Antrag auf einen Bestattungs-Vorsorgevertrag mit der Ideal Vorsorge GmbH, Bedingungen zum Bestattungsvorsorgevertrag, Absatz 2, Berlin
- Irle*, M. (1975): Lehrbuch der Sozialpsychologie, Göttingen u. a.
- (1991): Die Theorie der Laienepistemologie (Kruglanski) und die (revidierte) Theorie der kognitiven Dissonanz (Festinger / Irle / Möntmann), in: Frey, D. (Hrsg.): Bericht über den 37. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in Kiel 1990 – Band 2, S. 84–91
- Jägeler*, F. (1997): Bestatter-Branche – Teurer Abschied, in: Wirtschaftswoche, Heft 10, S. 58
- Janis*, I. L. (1971): Groupthink, in: Psychology Today, Heft 11, S. 43–46 und 74–76
- (1972): Victims of Groupthink, Boston u. a.
- (1982): Groupthink, 2. Aufl. (1. Aufl. 1972 unter dem Titel Victims of Groupthink), Boston u. a.
- Janisch*, M. (1993): Das strategische Anspruchsgruppenmanagement – vom Shareholder Value zum Stakeholder Value, Bern
- Jensen*, S. (1994): Auge um Auge, in: Manager Magazin, Heft 9, S. 78–85
- Johnson*, C. (1971): Revolutionstheorie, Köln / Berlin
- Kantzenbach*, E. (1966): Die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs, Göttingen
- Kawasaki*, G. (1999): Die Kunst, die Konkurrenz zum Wahnsinn zu treiben, 2. Aufl., Landsberg a.L.
- Kawasaki*, G. / *Moreno*, M. (1998): Gesetze für Revolutionäre – Das kapitalistische Manifest für die neuen Spielregeln im Markt, München / Düsseldorf
- Kieser*, A. (1996): Moden und Mythen des Organisierens, in: Die Betriebswirtschaft, Heft 1, S. 21–39
- Kirsch*, W. (1990): Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung, München
- Kirzner*, I. M. (1978): Wettbewerb und Unternehmertum, Tübingen
- Klein*, J. A. / *Edge*, G. M. / *Kass*, T. (1991): Skill-Based Competition, in: Journal of General Management, Heft 16, S. 1–15
- Koenen*, K. (1997): Günter Fielmann hat eine verschlafene Branche aufgerüttelt und sich viele Feinde gemacht, in: Frankfurter Allgemeine Magazin vom 15. August, www.fielmann.de
- Kotler*, P. / *Bliemel*, F. (1999): Marketing-Management – Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 9. Aufl., Stuttgart

- Kramer, R. M.* (1998): Revisiting the Bay of Pigs and Vietnam Decisions 25 Years Later – How Well Has the Groupthink Hypothesis Stood the Test of Time?, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Heft 2/3, S. 236–271
- Kramnick, I.* (1972): Reflections on Revolution – Definition and Explanation in Recent Scholarship, in: *History and Theory*, Heft 1, S. 26–63
- Krautter, J.* (1973): *Marketing-Entscheidungsmodelle*, Wiesbaden
- Kreisky, P./Schossleitner, D.* (1984): Charakteristika erfolgreicher amerikanischer Konsumgüterhersteller, in: *Wieselhuber/Töpfer (Hrsg.): Handbuch Strategisches Marketing*, S. 14–48
- Kroeber-Riel, W.* (1999): *Konsumentenverhalten*, 7. Aufl., München
- Krüger, W.* (1988): Die Erklärung von Unternehmenserfolg – Theoretischer Ansatz und empirische Ergebnisse, in: *Die Betriebswirtschaft*, Heft 1, S. 27–43
- Kruglanski, A. W./Webster, D. M.* (1991): Group Members' Reactions to Opinion Deviates and Conformists at Varying Degrees of Proximity to Decision Deadline and of Environmental Noise, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, S. 212–225
- Kuhn, T. S.* (1973): *Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen*, Frankfurt a.M.
- Kunda, Z.* (1990): The Case for Motivated Reasoning, in: *Psychological Bulletin*, S. 480–498
- Kusch, S.* (1989): „Ich möchte eine Idee verwirklichen“ – Günther Fielmann: Horizont-Mann des Jahres 1989, in: *Horizont*, Nr. 50, o.S.
- Leidecker, J. K./Bruno, A. V.* (1984): Identifying and Using Critical Success Factors, in: *Long Range Planning*, Heft 1, S. 23–32
- Leinfellner, W.* (1980): Entscheidungstheorie, in: *Speck, J. (Hrsg.): Handbuch wissenschaftstheoretischer Begriffe*, Band 1 (A-F), S. 160–165
- Lilien, G. L./Kotler, P./Moorthy, S. K.* (1992): *Marketing Models*, Englewood Cliffs
- Lilli, W./Frey, D.* (1993): Die Hypothesentheorie der Sozialen Wahrnehmung, in: *Frey, D./Irle, M. (Hrsg.): Theorien der Sozialpsychologie – Band 1: Kognitive Theorien*, S. 49–78
- Lindbeck, A./Wikström* (1999): *The ICT Revolution in Consumer Product Markets*, Stockholm
- Lindblom, C. E.* (1969): The Science of „Muddling Through“, in: *Ansoff, H. I. (Hrsg.): Business Strategy*, S. 41–60
- Lingenfelder, M.* (1990): *Die Marketingorientierung von Vertriebsleitern als strategischer Erfolgsfaktor*, Berlin
- Longley, J./Pruitt, D. G.* (1980): Groupthink – A Critique of Janis' theory, in: *Wheeler, L. (Hrsg.): Review of Personality and Social Psychology (Vol. 1)*, S. 74–93
- Loomis, C. J.* (1984): How the Service Stars Managed to Sparkle, in: *Fortune*, Ausgabe vom 30. April, S. 112–120
- Lückmann, R.* (1999): Messe-Privatisierung kann schaden, in: *Handelsblatt*, Nr. 217 vom 9. November, S. 20
- Lusch, R. F.* (1986): The New Algebra of High Performance Retail Management, in: *Retail Control*, Heft 9, S. 15–35

- Lüthgens, C.* (1997): Wo Janis irrte – Eine kritische Betrachtung zentraler Randbedingungen für Groupthink unter besonderer Berücksichtigung der Dissonanztheorie, Regensburg
- M. M. Warburg Bank Investment Research (1994): Neuemission – Fielmann: ein echter Wachstumswert für die Börse, September, S. 11 – 17
- (1998): Unternehmensanalyse Fielmann, Hamburg
- Mackay, C.* (1932): Extraordinary Popular Delusions and the Madness of Crowds, Unveränderter Nachdruck des Originals von 1841, New York
- Maidique, M. A. / Hayes, R. H.* (1984): The Art of High Technology Management, in: Sloan Management Review, Heft 4 (Winter), S. 17 – 31
- Malik, F.* (1999): Wirksame Unternehmensaufsicht – Corporate Governance in Umbruchzeiten, 2. Aufl., Frankfurt a.M.
- Meffert, H.* (1987): Erfolgsfaktoren im Einzelhandelsmarketing, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Marketingerfolgsfaktoren im Handel, S. 17 – 31
- (1998): Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 8. Aufl., Wiesbaden
- Melcher, R.* (1997a): Dusting off the Britannica, Business Week, www.businessweek.com/1997/42/b3549124.htm
- (1997b): Encyclopaedia Britannica's Trip to the Brink – And Back, Business Week, www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/oct1997/nf71015c.htm
- Mintzberg, H.* (1990): Strategy Formation – Schools of Thought, in: Frederickson, J. W. (Hrsg.): Perspectives on Strategic Management, S. 105 – 235
- (1995): Die Strategische Planung, München u. a.
- Morecroft, J. D. W.* (1988): System Dynamics and Microworlds for Policy Makers, in: European Journal of Operational Research, Heft 5, S. 301 – 320
- Morrison, P. G. / Schmittlein, D. C.* (1988): Generalizing the NBD Model for Customer Purchases – What are the Implications and Is it Worth the Effort?, in: Journal of Business & Economic Statistics, S. 145 – 159
- Narayanan, V. K. / Fahey, L.* (1987): Environmental Analysis for Strategy Formulation, in: King, W. R. / Cleland, D. J. (Hrsg.): Strategic Planning and Management Handbook, S. 147 – 176
- NDR (1983): Günter Fielmann im Gespräch mit Johanna Müller und Peter Grubbe, Sendung des NDR vom 24. November,
- Nenning, M. / Topritzhof, E. / Wagner, U.* (1981): Zur Kompatibilität alternativer kommerziell verfügbarer Datenquellen für die Marktreaktionsmodellierung – Die Verwendung von Prewhitening-Filtern und Kreuzspektralanalyse sowie ihre Konsequenz für die Analyse betriebswirtschaftlicher Daten, in: Nenning, M. / Topritzhof, E. / Wagner, U. (Hrsg.): Empirische Marktmodellierung – Eine Sammlung von Aufsätzen zur praktischen Anwendung des Operations Research im Marketing, S. 11 – 30
- Niehans, J.* (1992): Revolution and Evolution in Economic Theory, Perth
- Nieschlag, R. / Dichtl, E. / Hörschgen, H.* (1994): Marketing, 17. Aufl., Berlin

- o.V. (1984): Brillen – Bricht leicht, in: Der Spiegel, Heft 5, S. 63
- (1985): Brillenmarkt – Wie bei Tante Emma, in: Wirtschaftswoche, Heft 9, S. 152
 - (1989a): Fielmanns viele Gesichter – Stern-Gespräch mit Deutschlands Brillen-König, in: Der Spiegel, Ausgabe vom 9. November, o.S.
 - (1989b): Optiker – Blick nach vorn, in: Wirtschaftswoche, Heft 29, S. 116
 - (1991a): Brutal zur Sache, in: Der Spiegel, Heft 5, S. 109 – 111
 - (1991b): Marketing – Neue Bundesländer – Zu neuen Ufern, in: Management Wissen, Heft 6, S. 30
 - (1992): Guy Graf von Moy – Hofbräuhaus Freising – Erfolg mit Bier-Spezialitäten, in: Handelsblatt, Nr. 74 vom 14. April, S. 20
 - (1993a): Brauwirtschaft – Nur wenig Schaum, in: Wirtschaftswoche, Heft 18, S. 158
 - (1993b): Gleichberechtigung für acht Millionen Bürger, in: werben & verkaufen, Heft 44, S. 48 – 52
 - (1994): Fielmann – Ständig im Clinch, in: Wirtschaftswoche, Heft 35, S. 42
 - (1995a): Brauereien – Rund um die Kirche, in: Wirtschaftswoche, Heft 17, S. 60
 - (1995b): Gespräch mit Professor Alfred Rappaport über Shareholder Value – Nachhaltige Wertsteigerung als Maßstab, in: Handelsblatt, Nr. 64 vom 30. März, S. 24
 - (1997): C&L Studie: Nachholbedarf in Deutschland – Shareholder Value ist noch kein Maßstab für Erfolg, in: Handelsblatt, Nr. 163 vom 26. August, S. 17
 - (1998a): Grieneisen – Fusion mit Ahorn – Bestattungs-Riese will an die Börse, in: Handelsblatt, Nr. 12 vom 19. Januar, S. 14
 - (1998b): Lexika – Schöner Ausblick, in: Wirtschaftswoche, Heft 13, S. 156
 - (1998c): Studie offenbart Defizite – weit ist der Weg zum breiten Wertbewusstsein, in: Handelsblatt, Nr. 72 vom 15. April, S. 14
 - (1999): Studie zum Shareholder-Value-Denken in den Unternehmen zeigt Schwachstellen – Wertsteigerung manchmal nur eine Worthülse, in: Handelsblatt, Nr. 233 vom 17. November, S. 41
 - (2000a): „Beharrlicher Markt“ – Ahorn-Chef Rübenach über neue Strategien und Kooperationen, in: Wirtschaftswoche, Heft 45, S. 130
 - (2000b): The Dawn of Micropower, in: Economist, Ausgabe vom 5. August, S. 75 – 77
 - (2000c): Fielmann erwartet bestes Ergebnis, in: Handelsblatt, Nr. 164 vom 25. August, S. 17
 - (2000d): Revolution im Wohnzimmer, in: Wirtschaftswoche, Heft 43, S. 94 – 99
- Olbermann, H. J.* (2000): Bestattungen – Himmlisches Begräbnis, in: Wirtschaftswoche, Heft 45, S. 126
- Parfitt, J. H. / Collins, B. J. K.* (1972): Prognose des Marktanteils eines Produktes auf Grund von Verbraucherpanels, in: Kroeber-Riehl, W. (Hrsg.): Marketingtheorie – Verhaltensorientierte Erklärungen von Marktreaktionen, S. 171 – 207
- Patt, P. J.* (1990): Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel, 2. Aufl., Frankfurt a.M.

- Paulus, P. B.* (1998): Developing Consensus about Groupthink after All These Years, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, Heft 2/3, S. 362–374
- Pellens, B./Rockholtz, C.* (1997): Shareholder Value orientiertes Beteiligungscontrolling – Konzerne müssen sich neuen Marktgesetzen anpassen, in: Handelsblatt, Nr. 201 vom 20. Oktober, S. 16
- Peters, T. J./Waterman, R. H.* (1986): Auf der Suche nach Spitzenleistungen, Landsberg a.L.
- Piatelli-Palmerini, M.* (1994): Inevitable Illusions – How Mistakes of Reason Rule Our Minds, New York u. a.
- Pinzler, P./Tenbrock, C.* (2001): Stars im Sturz, in: Die Zeit, Nr. 12, S. 25 f.
- Popovic, A.* (1998): Grieneisen und Ahorn – Bestatter auf Börsenkurs, in: Berliner Zeitung, Ausgabe vom 16. Januar, S. 18
- Porter, M. E.* (1991): Towards a Dynamic Theory of Strategy, in: Strategic Management Journal, Heft 12, S. 95–117
- (1992): Wettbewerbsvorteile – Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 3. Aufl., Frankfurt a.M.
- (1997): Wettbewerbsstrategie – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 9. Aufl., Frankfurt a.M.
- Postinett, A./Weishaupt, G.* (1999): Dem deutschen Buchhandel steht eine Revolution ins Haus, in: Handelsblatt, Nr. 120 vom 25. Juni, S. 12
- Poth, L. G.* (1989): Erfolgsfaktoren von Marktführern – Ergebnisse einer Studie im Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf, in: Apitz, K. (Hrsg.): Erfolgsfaktoren von Marktführern, S. 195–249
- Preiss, F. J.* (1992): Strategische Erfolgsfaktoren im Software-Marketing, Frankfurt a.M.
- Raffée, H./Fritz, W.* (1991): Die Führungskonzeption erfolgreicher und weniger erfolgreicher Industrieunternehmen im Vergleich, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 11, S. 1211–1226
- (1992): Dimension und Konsistenz der Führungskonzeption von Industrieunternehmen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 4, S. 303–322
- Rehkugler, H.* (1989): Erfolgsfaktoren in mittelständischen Unternehmen, in: WISU – Das Wirtschaftsstudium, Heft 11, S. S. 1211–1226
- Rehkugler, H./Pohl, H. J.* (1991): Erfolgsfaktoren im Gastgewerbe, Fuchsstadt
- Reicherzer, J.* (1990): Fielmann und die Detektive, in: Die Zeit, Nr. 14 vom 30. März, o.S.
- Richter, F.* (1999): Konzeption eines marktwertorientierten Steuerungs- und Monitoringsystems, 2. Aufl., Frankfurt a.M.
- Roleff, R./Wimmer, F.* (1999): Marktforschungskonstellationen in der Konsumgüterindustrie – Eine Typologie der Beziehungen zwischen Marktforschung und Marketing, Bamberg
- Röpke, J.* (1977): Die Strategie der Innovation – Eine systemtheoretische Untersuchung der Interaktion von Individuum, Organisation und Markt im Neuerungsprozess, Tübingen

- Rudnick, B.* (2000): Brau und Brunnen vor der Nagelprobe, in: Börsen-Zeitung, Ausgabe vom 17. Oktober, o.S.
- Rumelt, R. P.* (1991): How Much Does Industry Matter?, in: Strategic Management Journal, 12, S. 167–185
- Russo, J. E. / Medvec, V. H. / Meloy, M. G.* (1996): The Distortion of Information during Decisions, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, S. 102–110
- Schaub, H.* (2000): Menschliches Versagen, Bamberg
- Schindler, H. / Rogulic, B.* (1998): Vom Preiskampf zur Steuerung des Preisimages, in: Absatzwirtschaft, Heft 12, S. 68–73
- Schmalensee, R.* (1985): Do Markets Differ Much?, in: American Economic Review, Heft 3, S. 341–351
- Schnorbus, A.* (1996): Das Unternehmergespräch – „Wir brachten Preiswettbewerb in eine behäbige Branche“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 269 vom 18. November, S. 21
- Schulz-Hardt, S.* (1997): Realitätsflucht in Entscheidungsprozessen – Von Groupthink zum Entscheidungsautismus, Bern u. a.
- Schulz-Hardt, S. / Frey, D. / Lüthgens, C.* (1995): Wege ins Desaster – Groupthink, Entrapment und ein dissonanztheoretisches Modell des Entscheidungsautismus, in: Pawlik, K. (Hrsg.): Bericht über den 39. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in Hamburg, S. 409–414
- Schulz-Hardt, S. / Lüthgens, C.* (1996): Sind die Deutschen risikoscheu?, in: Universitas, Vol. 51, S. 803–815
- Schumpeter, J. A.* (1964): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung – Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, 6. Aufl., Berlin
- (1996): How the Economic System Generates Evolution; Kapitel 3 aus Business Cycles – A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process, in: Leube, K. R. (Hrsg.): The Essence of J.A. Schumpeter – Die wesentlichen Texte, S. 215–276
- SCI (2000): Service Corporation International, Annual report 1999, Form 10-K, www.sec.gov / Archives / edgar / data / 89089 / 0000950129–00–001534.txt
- Seibert, S.* (1987): Strategische Erfolgsfaktoren in mittleren Unternehmen – untersucht am Beispiel der Fördertechnikindustrie, Frankfurt a.M.
- Sensus (2000): Umfrage Bestattungsmarkt, Berlin
- Sherman, S.* (1993): The New Computer Revolution, in: Fortune, Ausgabe vom 13. Juni, S. 20–42
- Siebel, T. M. / House, P.* (2000): Cyber Rules – Die neuen Regeln für Spitzenerfolg im E-Business, Landsberg a. L.
- Simon, H. / Kucher, E.* (1987): A New Price-Advertising-Interaction Model – Theory, Empirical Evidence and Managerial Implications, Erfstadt
- Specht, F.* (2000): Profit bringen nur die Zweitverwertungsrechte, in: Handelsblatt, Nr. 90 vom 10. Mai, S. 48
- Spector, R.* (2000): amazon.com – Get Big Fast, Stuttgart / München

- Stalk, G. / Evans, P. B. / Shulman, L. E.* (1992): Competing on Capabilities – The New Rules of Corporate Strategy, in: Harvard Business Review, Heft 2, S. 57–69
- Steffenhagen, H.* (1978): Wirkungen absatzpolitischer Instrumente – Theorie und Messung der Marktreaktion, Stuttgart
- Steiner, I. D.* (1982): Heuristic Models of Groupthink, in: Brandstätter, H. / Davis, J. H. / Stocker-Kreichgauer, G. (Hrsg.): Group Decision Making, S. 503–524
- (1996): A Skeptic's Guide to Computer Models, in: Richardson, G. P. (Hrsg.): Modelling for Management I – Simulation in Support of Systems Thinking, S. 3–24
- Stippel, P.* (2001): P & G arbeitet am Digital Brand Management, in: Absatzwirtschaft, Heft 4, S. 14–20
- Strohschneider, S.* (1993): Die Aufrechterhaltung der Handlungsfähigkeit, in: Strohschneider, S. / Weth, R. v. d. (Hrsg.): Ja, mach nur einen Plan – Pannen und Fehlschläge – Ursachen, Beispiele, Lösungen, S. 36–50
- Tajfel, H.* (1981): Human Groups and Social Categories – Studies in Social Psychology, Cambridge, UK u. a.
- Tanter, R. / Midlarsky, M.* (1970): Revolutionen – Eine quantitative Analyse, in: Zapf, W. (Hrsg.): Theorien des sozialen Wandels, S. 418–440
- Teece, D. J. / Pisano, G. / Shuen, A.* (1990): Firm Capabilities, Resources and the Concept of Strategy, Berkeley
- Tenbrock, C.* (2000): Zu schön, um wahr zu sein, in: Die Zeit, Nr. 29, S. 21–23
- Tetlock, P. E. u. a.* (1992): Assessing Political Group Dynamics – A Test of the Groupthink Model, in: Journal of Personality and Social Psychology, Heft 3, S. 403–425
- Thaler, R. H.* (1991): Quasi Rational Economics, New York
- Tuchman, B. W.* (1984): The March of Folly – from Troy to Vietnam, New York
- Turner, M. E. u. a.* (1992): Threat, Cohesion and Group Effectiveness – Testing a Social Identity Maintenance Perspective on Groupthink, in: Journal of Personality and Social Psychology, Heft 5, S. 781–796
- Tversky, A. / Kahnemann, D.* (1993): Judgement under Uncertainty – Heuristics and Biases, in: Kahnemann, D. / Slovic, P. / Tversky, A. (Hrsg.): Judgement under Uncertainty – Heuristics and Biases, S. 3–22
- Tweney, D.* (2001): Computing's Unfinished Revolution, www.ecompany.com/thedefogger vom 15. März,
- Ulrich, P. / Fluri, E.* (1993): Management – Eine konzentrierte Einführung, 6. Aufl., Bern / Stuttgart
- Vanhonacker, W. R.* (1989): Modeling the Effect of Advertising on Price Response – An Econometric Framework and some Preliminary Findings, in: Journal of Business Research, S. 127–149
- Wagenknecht, H.* (1993): Kognition
- Waldkirch, K.* (1998): Erfolgsfaktoren im Chinageschäft – Hinweise für Auslandsinvestoren, Köln

- Wassmund, H.* (1978): Revolutionstheorien – Eine Einführung, München
- Weiber, R.* (2002): Die empirischen Gesetze der Netzwerkökonomie – Auswirkungen von IT Innovationen auf den ökonomischen Handlungsrahmen, Wissenschaftliche Kommission „Marketing“, Bad Homburg, 19. Januar 2002
- Weihermüller, M./ Wimmer, F.* (1982): Auslandsmarktforschung in Mittelbetrieben – Analyse von Schwachstellen und Ansätze zur Verbesserung, in: ZfbF Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 10, S. 919 – 927
- Welge, M. K.* (1985): Unternehmungsführung – Band 1: Planung, Stuttgart
- Welge, M. K./ Al-Laham, A.* (1992): Planung – Prozesse, Strategien, Maßnahmen, Wiesbaden
- (1999): Strategisches Management – Grundlagen, Prozess, Implementierung, 2. Aufl. (1. Aufl. 1992 unter dem Titel Planung – Prozesse, Strategien, Maßnahmen), Wiesbaden
- Welter, P.* (2000): Der Shareholder Value ist kein vorrangiges Ziel, in: Handelsblatt, Nr. 55 vom 17. März, S. 8
- Wenger, E.* (1989): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, in: Kirsch, W./ Picot, A. (Hrsg.): Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung; Festschrift für Edmund Heinen, S. 155 – 181
- Wildner, R.* (1991): Nutzung integrierter Paneldaten für Simulation und Prognose, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Heft 2, S. 114 – 130
- (2000a): Entwicklung eines V-Panel-gestützten Marketingmixmodells, unveröffentlichte Vortragsunterlage der GfK vom 25. Mai 2000, Nürnberg
- (2000b): Messung von Werbewirkung mit fusionierten Paneldaten, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Heft 3, S. 242 – 260
- Williams, J. R.* (1992): How Sustainable is Your Competitive Advantage, in: California Management Review, Heft 1 (Spring), S. 29 – 51
- Wimmer, F.* (1982): Marktforschung in Klein- und Mittelbetrieben, in: Internationales Gewerbearchiv, Heft 4, S. 193 – 204
- Wind, Y./ Cardozo, R. N.* (1974): Industrial Market Segmentation, in: International Marketing Management, Heft 3, S. 153 – 167
- Winkelhage, J.* (1998): Selbständigkeit wagen – Der Konkurrenz schlaflose Nächte bereiten: Stollmann, Fielmann, Sixt – Wie man eine Branche erfolgreich umkrempelt, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Ausgabe vom 29. August, S. 49
- Wolfrum, U.* (1993): Erfolgspotentiale – Kritische Würdigung eines zentralen Konzeptes der strategischen Unternehmungsführung, München
- Womack, J. P./ Jones, D. T./ Roos, D.* (1991): Die zweite Revolution in der Autoindustrie, Frankfurt a.M. u. a.
- Young, P./ Theys, T.* (1999): Capital Market Revolution – The Future of Markets in an Online World, London
- Zimmer, D. E.* (2000): Die Bibliothek der Zukunft – Text und Schrift in den Zeiten des Internet, Hamburg

Stichwortverzeichnis

- Ahorn-Grieneisen 178, 237 ff.
- Bestattungsmarkt** 237 ff.
- Bestimmtheitsempfinden 125, 131, 137, 215, 217 ff., 221, 229
- Biermarkt 115, 209, 250
- Britannica 41 ff., 73 ff., 90 f., 118, 213, 221, 225
- Cognitive Illusions Ansatz 125, 130, 211
- Disruptive Innovations** 104 ff.
- Dissonanztheorie 126, 129 ff., 143 ff., 150 ff., 206
- Encarta 41 ff., 74, 90
- Entscheidungsautismus 17, 129 ff., 143 ff., 164 ff., 201, 203
- Erfolgsfaktoren 50 f., 64 ff., 73 ff., 78, 80 f., 84 f., 88, 90, 93, 95, 198, 200, 242 ff.
- Erfolgspotenziale 32 f., 72, 77 ff., 86 ff., 90 ff., 178
- Fielmann 45 f., 76 f., 109 f., 168, 230 ff., 247
- Geschäftsmodelle** 77 ff.
- Gleichrichtung von Einschätzungen/Präferenzen 126 ff., 151, 205, 206 ff., 215 ff., 222 ff., 227 f.
- Groupthink 17, 129 ff., 132 ff., 143 f., 150 f., 153 ff., 155 ff., 157 ff., 164, 219
- Herdenverhalten / Herding 116, 129 ff., 226
- Hochsprung 108
- Kompetenzempfinden** 125, 131, 134, 136 f., 153, 215, 216 ff., 220, 226 ff., 229, 235, 247, 253, 256
- Kugelstoßen 108
- Marktanteil 24, 28 ff., 41 ff., 53, 68, 87, 89, 94 f., 98 ff., 169, 171, 181 f. 198 f., 238
- Marktchancen 14, 47 f., 51, 58 f., 71 f., 78 ff., 90 ff., 96 ff., 101 ff., 113 ff., 123, 140, 167, 169, 180, 219, 227, 232 ff., 239, 242 ff., 252
- Markteintritt 113, 172 ff., 219, 233 f., 245
- Marktmacht 25, 27 ff., 39, 43, 95, 97 f. 100
- Marktmodelle, explanatorische 46 ff., 49, 54 ff., 97, 99, 193
- Marktmodelle, praktisch-normative 46 ff., 50, 52, 63 ff., 99, 193
- Marktmodelle, spezifizierende 46 ff., 52 ff., 97, 99, 193
- Marktmodelle 46 ff., 79 f., 84, 90, 92, 94 ff., 96 ff., 113 ff., 143, 146, 149, 164 ff., 201 ff., 222 ff., 230 ff., 251 ff.
- Marktmodell-relevante Informationen 165, 166 ff., 187 ff., 192 ff., 196 ff., 199 ff., 203, 207, 213, 227 f., 230, 233 f., 237, 239, 244, 246, 249, 251
- Marktwert 24, 31 ff., 35 ff., 41 ff., 52, 89, 94 f., 99, 102
- Relevanter Markt** 25 ff.
- Ressourcen 30, 39, 77 ff., 81 ff., 88, 90 ff., 117 ff., 176, 182, 187 ff., 242, 244 f., 253 f.
- Resynchronisierung 96 ff.
- Revolutionsphasen 98 ff.
- Strategie 66, 68 ff., 77 ff., 93 ff., 115, 136, 141, 146, 199, 247, 252 f., 255, 257
- Wahrnehmungsfähigkeit** 229
- Wal-Mart 114 f., 144, 254
- Wettbewerb, routinehomöostatischer 184, 186, 191, 214, 229
- Wettbewerbsneigung 118 ff., 166, 169 ff., 192 f., 198, 200, 213, 233 f., 244, 246, 251
- Wettbewerbsvorteile 79, 85, 88 ff., 95, 181 ff., 184, 186, 245, 251