Betriebswirtschaftliche Schriften

Heft 154

Eine neue Methode für systematische Markt-, Branchen- und Wettbewerbsanalysen

Von

Walter Kortmann

Duncker & Humblot · Berlin

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

WALTER KORTMANN

Eine neue Methode für systematische Markt-, Branchen- und Wettbewerbsanalysen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Betriebswirtschaftliche Schriften

Heft 154

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Eine neue Methode für systematische Markt-, Branchen- und Wettbewerbsanalysen

Von

Walter Kortmann

Duncker & Humblot · Berlin

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

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
© 2003 Duncker & Humblot GmbH, Berlin
Fremddatenübernahme: Klaus-Dieter Voigt, Berlin
Druck: Werner Hildebrand, Berlin
Printed in Germany

ISSN 0523-1035
ISBN 3-428-10852-3

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 ♾

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Vorwort

Gründend auf eine kritische Übersicht herkömmlicher Konzeptionen präsentiert dieses Buch eine neue Methode für Markt-, Branchen- und Wettbewerbsanalysen. Sie bietet erstmals einen einheitlichen, umfassenden und systematischen Untersuchungsrahmen und erhebt den Anspruch, wesentliche Schwächen der traditionellen Ansätze überwinden zu können. Hierin sehen wir einen Beitrag zur Marktanalytik, der sowohl für empirische als auch für theoretische Arbeiten neue Perspektiven eröffnet. Wettbewerbs- und Marktforscher, Unternehmensstrategen und -berater sowie Industrieökonomen und Wirtschaftspolitiker mögen ihren je spezifischen Nutzen daraus ziehen.

Nach fast einem Jahrzehnt konzeptioneller Arbeit legen wir mit diesem Buch eine Gesamtdarstellung der ORANK-Methode vor. Während dieser Zeit ist sie auf unterschiedliche Wirtschaftsbereiche mit Erfolg angewendet worden und kann nun einem breiteren Leserkreis vorgestellt werden. Da hier auch auf noch offene Fragestellungen im ORANK-Kontext hingewiesen wird, versteht sich das vorliegende Buch nicht nur als wissenschaftlicher Methodenbeitrag und als praktische Anleitung, sondern in gewisser Weise auch als Statusbericht, der neben dem aktuellen Entwicklungsstand auch unsere Erfahrungen mit der praktischen Anwendung des ORANK-Schemas dokumentiert.

Für die tatkräftige Mithilfe bei der Fertigstellung des Endmanuskriptes danke ich Alexander Haverkamp, Corinna Rademacher und Jewgenij Scheyko.

Holzwickede, im Februar 2002 *Walter Kortmann*

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Inhaltsverzeichnis

A. Einleitung: Zur Relevanz von MBW-Analysen 11

B. Untersuchungsobjekte: Märkte, Branchen, Wettbewerb 15
I. Wirtschaftliche Systeme 15
II. Märkte 19
III. Branchen 23
IV. Wettbewerb 24

C. Herkömmliche Analyseansätze 28
I. Problemstellung von MBW-Analysen 28
II. Das Struktur-Verhalten-Ergebnis-Schema der Industrieökonomik 33
III. Der Fünf-Kräfte-Ansatz von Porter 44
IV. Strategische Analyse 50
V. Konkurrentenforschung und Wettbewerbsanalyse 52
VI. Marktforschung 57
VII. Resümee 59

D. Das ORANK-Schema 65
I. Die Hauptkomponenten 65
II. Die Teilkomponenten 77
III. Das Gesamttableau 81

E. Die ORANK-Analyse 84
I. Analysestufen 84
II. Rückbezüge 92
III. Durchführung 98

F. Querschnittsthemen 105
I. Vorbemerkung 105
II. Wettbewerb und Wettbewerbsfähigkeit 106
1. Bedeutung des Wettbewerbs 106
2. Wettbewerb in den einzelnen Marktkomponenten 107
III. Marktabgrenzung und Marktstrukturierung 115
1. Bedeutung der Marktabgrenzung 115
2. Herkömmliche Arten der Marktabgrenzung 118
3. Marktabgrenzung in der ORANK-Analyse 120
IV. Marktanteile und Konzentration 135
1. Definition und Bedeutung von Marktanteilen 135
2. Definition und Bedeutung der Konzentration 137

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

V. Marktbarrieren und Mobilitätshemmnisse 142
1. Relevanz von Marktbarrieren 142
2. Marktbarrieren und ORANK-Schema 145
3. Messprobleme 145

G. Einige Elemente und Hilfsmittel der ORANK-Analyse 147
I. Vorbemerkung 147
II. Marktobjekt 148
1. Objektspezifika [MOS] 149
2. Objektveränderungen [MOV] 151
3. Objektkonsequenzen und Beurteilung [MOK] 155
III. Marktrahmenbedingungen 156
1. Rahmensituation [MRS] 157
2. Veränderung der Rahmenbedingungen und Verhalten der Rahmensetzer [MRV] 163
3. Konsequenzen der Rahmenbedingungen und Beurteilung [MRK] ... 165
IV. Marktangebot 166
1. Angebotssituation [MAS] 167
2. Anbieterverhalten und Veränderungen der Angebotssituation [MAV] 171
3. Angebotskonsequenzen und Beurteilung [MAK] 184
V. Marktnachfrage 186
1. Nachfragesituation [MNS] 187
2. Nachfragerverhalten und Veränderungen der Nachfragesituation [MNV] 190
3. Nachfragekonsequenzen und Beurteilung [MNK] 197
VI. Marktkoordination 198
1. Marktsituation [MKS] 199
2. Marktvorgänge [MKV] 204
3. Marktkonsequenzen und Beurteilung [MKK] 210

H. Anmerkungen zur Informationsbasis 213

I. Resümee und Perspektiven 216

Anhang A: Mustergliederung und Checkliste für ORANK-Analysen 224

Anhang B: Verzeichnis der bisherigen ORANK-Studien am Fachgebiet des Autors 239

Literaturverzeichnis 241

Stichwortverzeichnis 254

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Abbildungsverzeichnis

Abb. B.1: Unternehmen in ihrem direkten ökonomischen Umfeld 17
Abb. B.2: Wirtschaft im Verbund transökonomischer Systeme 18
Abb. B.3: Aus-, Rück- und Wechselwirkungen 19
Abb. B.4: Markterstreckung 22
Abb. B.5: Wettbewerbsbereiche 24
Abb. C.1: Ursprüngliches SVE-Schema 34
Abb. C.2: Modifiziertes SVE-Schema nach Scherer 36
Abb. C.3: Erweitertes SVE-Schema 37
Abb. C.4: Unterschiedliche SVE-Merkmale 40
Abb. C.5: Modell der fünf Wettbewerbskräfte nach Porter 46
Abb. C.6: Ausgewählte Analysepunkte im Rahmen der externen Analyse nach Aaker 51
Abb. C.7: Einordnung und Abgrenzung des Marktanalyse-Ansatzes 62
Abb. D.1: Grundform des ORANK-Schemas 71
Abb. D.2: ORANK-Tableau mit Analysefeldern 82
Abb. D.3: ORANK-Schema 83
Abb. E.1: Wettbewerb als situationsverändernde Kraft 88
Abb. E.2: Prognosetrichter 89
Abb. E.3: ORANK-Teilanalysen 92
Abb. E.4: Rückbezüge in der ORANK-Analyse 94
Abb. E.5: ORANK-Analysepfad 96
Abb. E.6: Matrix aller Komponentenbeziehungen auf Teilkomponentenebene 97
Abb. E.7: Klassifikation der MBW-Analyseansätze 103
Abb. E.8: Übersicht ORANK-Ansatz 104
Abb. F.1: Marktteilnehmer bei breitem Marktbegriff 116
Abb. F.2: Facetten der Marktabgrenzung 119
Abb. F.3: Klassifikation der Wirtschaftszweige 123
Abb. F.4: Transaktionstabelle 131
Abb. G.1: Beispielhafte Produktprofile 151
Abb. G.2: Produktlebenszyklus 152
Abb. G.3: Ansoff-Matrix 176
Abb. G.4: Phasenbezogene Angebotsstrategien 178
Abb. G.5: Adopterverteilung nach Rogers 192
Abb. G.6: Nachfrageelastizitäten 195

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

A. Einleitung: Zur Relevanz von MBW-Analysen

a) Systematische Untersuchungen von Märkten, Wirtschaftszweigen (Branchen) und Wettbewerbssituationen, im Folgenden kurz: MBW-Analysen genannt, sind außer für die Wirtschaftswissenschaft und staatliche Institutionen besonders für die praktische Wirtschaftsforschung und das Management von Unternehmen von großer Bedeutung. Im Hinblick auf die Frage nach dem „Wozu" von MBW-Analysen wird jeder Leser spezielle, konkrete Vorstellungen und Wünsche haben. Wir können uns hier deshalb kurz fassen:

Den Marktwissenschaftler interessieren hauptsächlich Aspekte der Funktionsweise und Funktionsfähigkeit von Märkten. Damit befassen sich vor allem die Mikroökonomik[1] sowie die Industrieökonomik. Letztere untersucht unter anderem die Beziehungen zwischen den Unternehmen in einzelnen Branchen beziehungsweise Industrien.[2]

Staatliche Stellen, besonders Kartellbehörden und Wettbewerbsrechtsprechung, benötigen MBW-Analysen im Rahmen ihres Bemühens, den Wettbewerb als eine der Grundlagen des marktwirtschaftlichen Systems zu fördern, die Einhaltung wettbewerbsrechtlicher Normen zu überwachen und darüber hinaus diese Vorschriften den sich wandelnden Bedingungen der Praxis und neueren wirtschaftswissenschaftlichen Erkenntnissen anzupassen.[3]

Unternehmen und die für sie tätigen Forschungsinstitute und Berater betreiben ergänzend zur klassischen Marktforschung vielfältige Markt-, Branchen- und Wettbewerbsanalysen, um unternehmerische Entscheidungen vorzubereiten und abzusichern. Speziell Gründungs-, Zusammenschluss-, und Markteintrittsentscheidungen werden ohne gründliche MBW-Analysen zu einem unkalkulierbaren und kostspieligen Prozess des Versuchens und Irrens (trial and error). Überdies beobachten viele Unternehmen mehr oder weniger systematisch ihre Konkurrenten.

---

[1] Vgl. z.B. das gleichnamige Lehrbuch des Verfassers (2002), besonders die Kapitel 3 und 4.

[2] Vgl. z.B. die unterschiedlich ausgerichteten Lehrbücher von Scherer/Ross (1990) und Tirole (1999) sowie den programmatischen Beitrag von Kortmann (1997).

[3] Zum wettbewerbspolitischen und wettbewerbsrechtlichen Komplex vgl. z.B. Schmidt (1996).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

b) Die Ergebnisse von Marktuntersuchungen dienen nicht nur als Entscheidungsgrundlage, sie können auch erkenntnisorientiert Einblicke in einzelne Wirtschaftsbereiche liefern. So erfährt der Wirtschaftswissenschaftler etwas über die Funktionsweise der Wirtschaft und über allfällige Störungen oder Fehlentwicklungen. Dies hilft ihm, seine Modelle und Theorien in bessere Übereinstimmung mit der Realität zu bringen. Auch Struktur und Wachstum der Gesamtwirtschaft lassen sich besser verstehen, wenn man die treibenden Kräfte auf disaggregierter Ebene kennt.

Der Unternehmenspraktiker wird durch Marktstudien bei seiner Suche nach lukrativen Betätigungsfeldern und bei der Formulierung von Unternehmensstrategien unterstützt, zum Beispiel bei der Positionierung und Planung von Geschäftsfeldern (Müller 1995: 772 f.). Durch die Aufdeckung neuer Vermarktungsmöglichkeiten, ungedeckter Bedarfe und bestehender Zahlungsbereitschaften auf seiten potenzieller Kunden tragen Marktuntersuchungen – was in der Marktökonomik bisher nur selten als ihr Vorteil erkannt wurde – zur Entstehung von Märkten und zum Erfolg von Innovationen bei.

Auch für die Planung im Rahmen der unternehmerischen Wachstumspolitik sind Analysen des Marktumfeldes erforderlich (Kortzfleisch/Zahn 1980: 444). Die (Ziel-)Marktanalyse ist eine unverzichtbare Voraussetzung für Eintritte von Unternehmen in neue Märkte, zum Beispiel im Rahmen von Diversifizierungsentscheidungen (Sontheimer 1989). Wandlungen der Nachfrage, Konjunkturschwankungen, Aktivitäten der Konkurrenz, technologischer Forschritt und Veränderungen der Gesetzgebung können Unternehmenskrisen auslösen (Pümpin/Prange 1991: 206). Allerdings sind in den meisten Fällen Umweltveränderungen frühzeitig absehbar, weshalb die eigentliche Krisenursache „in der mangelnden Beobachtung und Analyse des Umfeldes durch die Geschäftsführung [liegt]“ (Schmid 1993: 69).

Information wird immer häufiger zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Zahlreiche empirische Untersuchungen weisen die Marktkenntnis als entscheidenden Erfolgsfaktor aus. MBW-Analysen sollen deshalb direkt oder indirekt dazu beitragen, die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu erhöhen, und ihnen helfen, sich besser im Wettbewerb zu behaupten. Großunternehmen verfügen in der Regel über bessere Möglichkeiten der Informationsbeschaffung und -verarbeitung als kleinere Unternehmen. Das muss allerdings, wie noch zu zeigen sein wird, nicht auch für die Marktanalytik zutreffen. Staatlichen Institutionen, als der dritten hier genannten Nutzergruppe, geht es darum festzustellen, ob und inwieweit der Wettbewerb auf einem Markt funktioniert und die gewünschten positiven Wirkungen hervorbringt – zum Beispiel eine effiziente Ressourcenallokation und eine möglichst gute Konsumentenversorgung. Wir wissen heute, dass es sich beim Wettbewerb nicht um eine Erscheinung handelt, die von selbst

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

entsteht, sich immer in wünschenswerter Weise vollzieht und beständig erhält. Vielmehr bedarf es dazu der steten Obacht einer übergeordneten Instanz. Rationale Wettbewerbspolitik und Wettbewerbsaufsicht ist allerdings ohne empirische Analysen und Daten undenkbar. Speziell jene Probleme, die mit einer zunehmenden Unternehmenskonzentration verbunden sind, erfordern eine sorgfältige Beobachtung und Untersuchung der Märkte und ihrer Entwicklungen (ähnlich Monopolkommission 1992/93: 27). Davon wird im Folgenden die Rede sein.

c) In Zeiten eines raschen Wandels der Marktdaten, der Entstehung neuer Märkte und einer wachsenden Vermaschung ehemals getrennter Märkte, deren grenzüberschreitende Erscheinungen heute unter den Sammelbegriff „Globalisierung" diskutiert werden, sowie allseits verstärkter Innovations- und Kooperationsbemühungen steigt der Bedarf an marktbezogenen Informationen. Da die hier angesprochene Dynamik sich dauerhaft vollzieht und allem Anschein nach selbst verstärkt, werden MBW-Analysen in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen. Im Unternehmensbereich ist das deutlich wahrnehmbar.

Auch bei kartellrechtlichen Verfahren sind detaillierte MBW-Analysen heute weitaus bedeutender als früher (Baker 1999: 191). Der Einzug wirtschaftswissenschaftlicher Forschungsergebnisse in den juristischen Bereich ist heutzutage besonders in den USA festzustellen und wird sich vermutlich auch in Europa weiter fortsetzen. Dieser Umstand lässt ebenfalls den Bedarf an systematischen, fundierten, und juristisch tragfähigen, das heißt „objektiven" Markt-, Branchen- und Wettbewerbsanalysen zunehmen.

d) Die wachsende Nachfrage nach qualitativ hochwertigen MBW-Analysen steht allerdings in einem krassen Gegensatz zu dem, was die Wirtschaftswissenschaft gegenwärtig dem Marktanalytiker an Methoden anzubieten hat. Ziel dieses Buches ist es deshalb, auf der Grundlage einer kritischen Übersicht der derzeit bekannten MBW-Analyseansätze eine neue und – wie der Verfasser zu zeigen beabsichtigt – überlegene Markt-, Branchen- und Wettbewerbsanalysemethode vorzustellen. Gravierende Mängel der existierenden Ansätze können damit überwunden werden, und einige substanzielle Probleme bei der Vornahme von MBW-Analysen lassen sich auf neue Weise angehen und möglicherweise besser einer Lösung zuführen als bisher. Darüber hinaus erhebt unsere Methode den Anspruch, auch dem ungeübten Marktanalytiker die Möglichkeit zu geben, rasch eine systematische und inhaltlich ergiebige MBW-Untersuchung durchzuführen. Dazu werden im Anhang des Buches weitere Hilfsmittel (Checklisten etc.) geboten.

Das nachfolgende Kapitel B. erläutert die Gegenstände beziehungsweise Untersuchungsobjekte von MBW-Analysen und macht ihre analytischen Besonderheiten und Unterschiede deutlich. Im Kapitel C. werden dann die herkömmlichen Ansätze und Konzeptionen zur Analyse von Märkten, Bran-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

chen und Wettbewerbssituationen einer kritischen Betrachtung unterzogen, vor allem hinsichtlich ihrer praktischen Anwendbarkeit und ihrer faktischen Erklärungskraft. Die Kapitel D. und E. sind dann der Darstellung unserer neuen Analysemethode, dem ORANK-Ansatz, gewidmet. Wie sich mit Hilfe von ORANK einige allgemeine und gravierende Probleme von MBW-Analysen angehen und vermutlich lösen lassen, wird dann im Kapitel F. gezeigt. Kapitel G. dient der exemplarischen und systematischen Darlegung möglicher Untersuchungselemente und Einzelanalysen mittels ORANK. Das abschließende Kapitel H. fasst die methodischen Besonderheiten und Vorzüge des ORANK-Ansatzes noch einmal zusammen und weist auf noch offene Problemstellungen sowie auf mögliche weitere Anwendungen und Entwicklungspotenziale hin.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

B. Untersuchungsobjekte: Märkte, Branchen, Wettbewerb

I. Wirtschaftliche Systeme

a) Die drei Untersuchungsgegenstände, auf die MBW-Analysen gerichtet sind, nämlich Märkte, Branchen (Wirtschaftszweige) und der Wettbewerb, bedürfen eingangs einer begrifflichen Präzisierung. Dies ist sowohl für die theoretische als auch für die empirische Auseinandersetzung mit diesen Konzepten erforderlich. Eine Analyse hat nur Sinn, wenn klar ist, was untersucht werden soll.

b) Eine grundlegende Gemeinsamkeit der drei hier in Rede stehenden Objekte ist ihr Systemcharakter. Als *System* wird bekanntlich jede Gesamtheit von Elementen bezeichnet, zwischen denen Beziehungen irgendeiner Art bestehen. Sowohl Märkte und Branchen als auch Wettbewerbssituationen genügen dieser Definition. Sie stellen Geflechte gegenseitiger Abhängigkeits- und Wirkungsbeziehungen zwischen Wirtschaftsakteuren dar.

Es ist zweckmäßig, die Anordnung der Systemelemente und die zwischen diesen Elementen bestehenden Beziehungen, die sogenannte *Systemstruktur*, von den dynamischen Vorgängen innerhalb des Systems, dem sogenannten *Systemprozess*, zu unterscheiden. Um an späterer Stelle Missverständnisse zu vermeiden, ist der Hinweis wichtig, dass hier mit „Systemstruktur" *nicht* nach kausalem Verständnis die Gesamtheit der den Systemprozess bestimmenden Einflussgrößen gemeint ist.

Als *Umfeld*[1] wird die relevante Umgebung eines Systems bezeichnet, also das, was „außerhalb" liegt und folglich nicht zum zu betrachtenden, dem sogenannten *fokalen System* gehört. Dazu zählen auch jene anderen Systeme, mit denen das fokale System in Beziehungen steht. Ein offenes System beeinflusst sein Umfeld und wird von diesem beeinflusst. Isolierte Systeme ohne Umfeldbeziehungen spielen im Wirtschaftsbereich praktisch keine Rolle. – Die einzelnen Elemente eines Systems, oder auch Gruppen mehrerer eng zusammen gehörender Elemente, können ihrerseits Systemeigenschaft haben; es wird dann von *Teilsystemen* oder *Systemkomponenten* gesprochen.

---

[1] Den auch geläufigen Ausdruck „Umwelt" verwenden wir hier in einem anderen, nämlich dem ökologischen Sinne.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

c) Nach dem Aggregationsniveau können wirtschaftliche Systeme in Einzelwirtschaften, Teilwirtschaften und Gesamtwirtschaften eingeteilt werden: *Einzelwirtschaften* sind die elementaren Entscheidungsträger, also jene Wirtschaftssubjekte, die eigenständig Wirtschaftspläne aufstellen und verfolgen. Das sind vor allem die Unternehmen sowie die privaten und öffentlichen Haushalte. Fasst man mit Blick auf bestimmte Merkmale gleichartige Wirtschaftsakteure, Wirtschaftsaktivitäten und/oder Wirtschaftsobjekte (Güter) zusammen (homogene Aggregation), so ergeben sich *Teilwirtschaften*. Beispiele sind Branchen und Märkte, wobei das gemeinsame Merkmal die Bereitstellung oder der Bedarf eines bestimmten Gutes (Ware oder Dienstleistung) ist. Werden schließlich auch unterschiedliche Akteure, Aktivitäten und Güter zusammengefasst (heterogene Aggregation), so entstehen *Gesamtwirtschaften*.[2] Die wichtigsten sind Volkswirtschaften und Integrationsräume, wie beispielsweise die Europäische Union.

Uns interessieren hier vor allem die *Teilwirtschaften*.[3] Märkte und Branchen bilden das direkte wirtschaftliche[4] Umfeld von Unternehmen. Die folgende Abbildung B.1 veranschaulicht, wie ein Unternehmen als Einzelwirtschaft in dieses Umfeld eingebunden ist. Gelegentlich ist es erforderlich oder zweckmäßig, zwischen Unternehmen und Betrieben zu unterscheiden. Während Betriebe für gewöhnlich als produktionstechnische Einheiten betrachtet werden, versteht man unter Unternehmen gemeinhin wirtschaftliche oder rechtliche Einheiten.

Das einzelne Unternehmen steht im Wettbewerb mit anderen Anbietern der Branche und operiert zugleich im Spannungsfeld zwischen Beschaffungsmärkten (B-Märkten) und Absatzmärkten (A-Märkten). Dargestellt sind auch die zwischen den Branchen und Märkten bestehenden Wechselwirkungen. Dabei kann es sich um komplementäre (bzw. kooperative) oder substitutive (bzw. konkurrierende) Beziehungen handeln. Aus der Perspektive eines Unternehmens sollte eine MBW-Analyse tunlichst alle in der Abbildung dargestellten Komponenten und Beziehungen umfassen. Gleiches

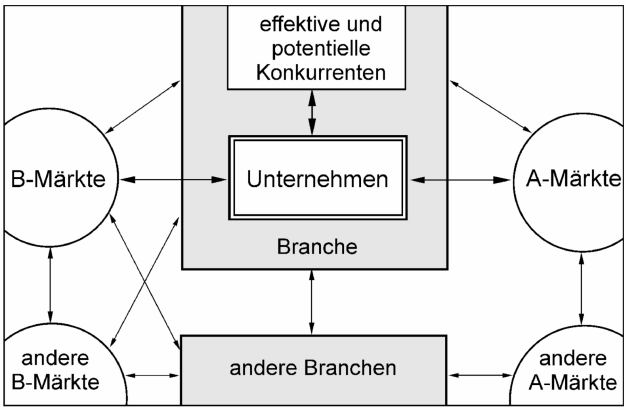
---

[2] Die heterogene Aggregation, die den Übergang zur sogenannten Makroebene bezeichnet, ist mit schwerwiegenden theoretischen Problemen behaftet, auf die hier nicht näher eingegangen zu werden braucht; vgl. ggf. die einschlägige Literatur zum Aggregationsproblem und zur sog. Kapitalkontroverse, die besonders in den 1960er Jahren im Umfeld der Wachstumstheorie geführt wurde.

[3] Zu den Forschungs- und Analyseansätzen, die sich speziell auf Einzelwirtschaften oder auf Gesamtwirtschaften beziehen, wird auf die betreffende umfangreiche Spezialliteratur verwiesen. Zur ersten Gruppe gehören z.B. die Organisationsforschung und die interne strategische Analyse, zur zweiten Gruppe die Struktur- und Konjunkturforschung.

[4] Außer dem sachlichen erweist sich möglicherweise auch das regionale Umfeld von Unternehmen als relevant. Regionalökonomische Analysemethoden bleiben im Folgenden allerdings außer Betracht.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH



Quelle: Kortmann (1997: 268).

Abb. B.1: Unternehmen in ihrem direkten ökonomischen Umfeld

gilt für die staatliche Wettbewerbsaufsicht, wenn sie beispielsweise prüfen will, ob ein Unternehmen eine marktbeherrschende Stellung nach § 19.2 GWB einnimmt.

d) Die Gesamtheit der einzel-, teil- und gesamtwirtschaftlichen Systeme, kurz: das Wirtschaftssystem, ist seinerseits mit anderen *transökonomischen Systemen* verbunden. Die Literatur bietet eine Vielzahl von Auflistungen und Gliederungsvorschlägen, auf die hier nicht im einzelnen eingegangen werden muss. In Anlehnung an den frühen Vorschlag von Farmer/Richman (1965) und aufgrund eigener Erfahrungen mit Systemstudien erscheint es sinnvoll zu unterscheiden: das gesellschaftliche und kulturelle System, das politische und rechtliche System, das wissenschaftliche und technologische System sowie das ökologische oder Umweltsystem. Bei der Durchführung von Systemanalysen und Entwicklungsszenarien, an denen der Verfasser Anfang der 1990er Jahre im Rahmen von Projekten und Gutachten des Instituts für Wirtschaftswissenschaft, Information und Systemforschung (IWIS) in Dortmund mitwirkte, hat es sich darüber hinaus als sinnvoll erwiesen, zusätzlich den Kommunikations- und Medienkomplex als eigenständiges System einzubeziehen. Bis heute dürfte dessen Bedeutung noch größer geworden sein. Den Zusammenhang zeigt die folgende Abbildung:

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

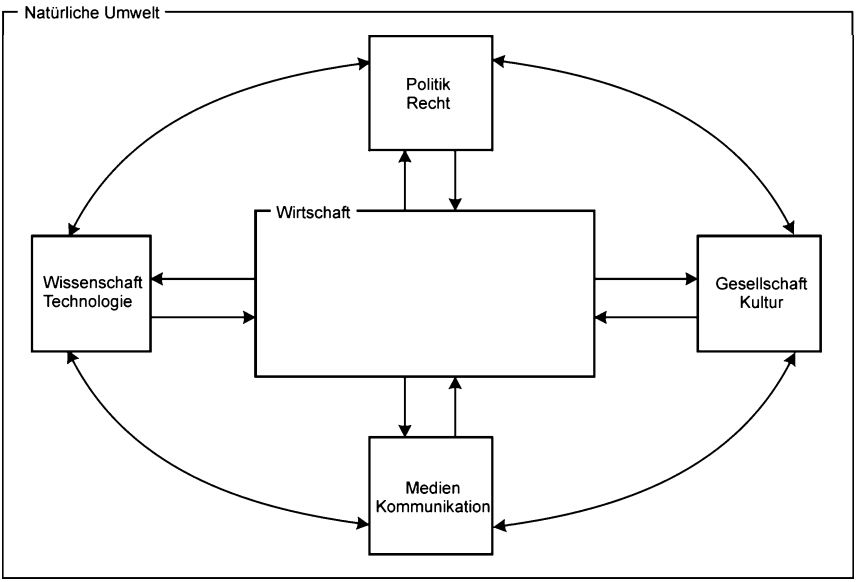


Abb. B.2: Wirtschaft im Verbund transökonomischer Systeme

Die wechselweisen Beziehungen und Wirkungen zwischen diesen transökonomischen Systemen müssen bei Markt-, Branchen- und Wettbewerbs-Analysen notwendig mit berücksichtigt werden, weil sie das wirtschaftliche Geschehen wesentlich mit bestimmen. Darauf wird noch einzugehen sein.

e) Für unsere weiteren Betrachtungen ist ferner eine Präzisierung der Begriffe Rückwirkung, Auswirkung und Wechselwirkung hilfreich. Wie die folgende Abbildung B.3 zeigt, bezeichnet *Rückwirkung* einen Effekt, der von einem fokalen System auf ein anderes System ausgeübt wird, welches dem fokalen hinsichtlich der Impulsfolge zeitlich oder kausal vorgelagert ist. Rückwirkungen können Teile von Rückkopplungen (feedbacks) sein. *Auswirkungen* sind demgegenüber Effekte auf zeitlich oder kausal nachgelagerte, vom fokalen System „abhängige" Systeme. *Wechselwirkung* herrscht schließlich zwischen Systemen, die auf der gleichen zeitlichen oder kausalen Stufe gegenseitig Effekte geben und empfangen. Es ist möglich, dass eine bestimmte Systemaktivität gleichzeitig Rück- und Auswirkungen hervorbringt und überdies zur Wechselwirkung mit anderen Systemen beiträgt.

Als *Rückbezüge* werden wir im Folgenden solche Beziehungen zwischen Systemen oder Systemkomponenten bezeichnen, die auf einer Analysestufe zu den in den vorhergehenden Analysestufen betrachteten Systemen oder Komponenten hergestellt werden. Dabei kann es sich um Hin- und Rückbe-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

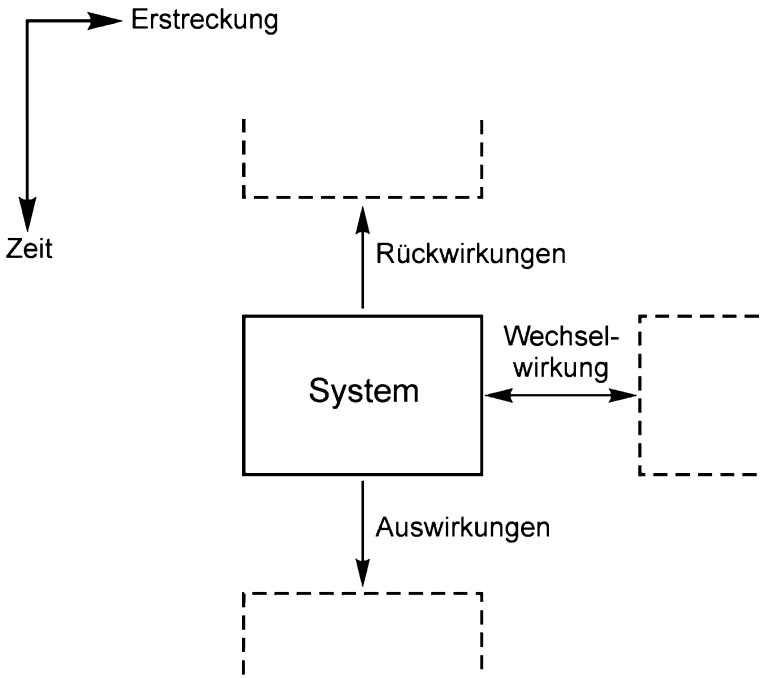


Abb. B.3: Aus-, Rück- und Wechselwirkungen

ziehungen beziehungsweise um Aus- oder Rückwirkungen zu oder von diesen vorher analysierten Systemen oder Komponenten handeln.

II. Märkte

a) In der Wirtschaftstheorie bezeichnet *Markt* im engen Sinne „den virtuellen Ort, an dem das Gesamtangebot und die Gesamtnachfrage für ein bestimmtes Gut zusammentreffen" (Kortmann 2002: 351). Dieser ist nicht mit dem realen Ort gleichzusetzen, an dem effektive Käufe und Verkäufe stattfinden, weil dann sowohl potenzielle Marktteilnehmer als auch nicht realisierte Angebote und Nachfragen unbeachtet blieben.

Potenzielle Marktteilnehmer sind solche Wirtschaftssubjekte, die sich unter bestimmten Umständen zum Eintritt in den Markt, also zur Entfaltung von Angebot oder Nachfrage auf dem Markt, veranlasst sehen könnten und die auch zum Markeintritt fähig sind. Die faktischen Teilnehmer eines Marktes (tatsächliche Anbieter und Nachfrager zu einem bestimmten Zeitpunkt) werden demgegenüber *Inkumbente* genannt. Sind sie schon „lange"

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

auf dem Markt, werden sie gelegentlich auch als *Etablierte* bezeichnet – im Gegensatz zu sogenannten *Neuanbietern* (newcomers), die „frisch" in den Markt eintreten.

Passiv heiße der Teil des Angebots und der Nachfrage von Marktteilnehmern, der aufgrund der herrschenden Marktbedingungen (z. B. der Höhe des Preises) nicht realisiert wird, durch veränderte Marktbedingungen aber sofort realisiert werden würde. Die tatsächlich „zum Zuge" kommenden Angebote und Nachfragen nennen wir demgegenüber *aktiv*.[5]

Das messbare Resultat des Zusammentreffens von Angebot und Nachfrage auf einem Markt sind *Transaktionen* (Kauf- und Verkaufsakte), die rechtlich die Eigenschaft von Kauf-, Miet-, Werk-, Arbeits- oder Dienstverträgen haben können (Schierenbeck 1998: 18).

In einem sehr niederschwelligen Sinne kann ein Markt dann als *existent* gelten, wenn es Angebot und Nachfrage hinsichtlich eines Gutes gibt – auch wenn diese (noch) nicht zusammentreffen. Unter solchen Umständen kann man von einem *latenten Markt* oder einem Vormarkt sprechen.[6] Treffen Angebot und Nachfrage dagegen tatsächlich aufeinander, so dass es zu möglichen Transaktionen kommt, dann wird aus dem latenten ein *aktualer Markt* oder ein Markt nach üblichem Verständnis. Praktisch und analytisch relevant sind beide Fälle.

Der Marktbegriff der Wirtschaftstheorie ist durch eine Reihe formaler Kriterien definiert,[7] wobei zunächst von Problemen der Marktabgrenzung abstrahiert wird. Von vorrangigem Interesse ist dagegen die Abgrenzung unterschiedlicher Marktformen.[8]

b) In der Praxis, und da besonders bei empirischen MBW-Analysen, ist die Bestimmung der Marktgrenzen jedoch ein großes und bis dato nicht befriedigend gelöstes Problem. Das erschwert die Untersuchung des realen Marktgeschehens und führt unter anderem zur Unvergleichbarkeit gewonnener Ergebnisse.

---

[5] In genauerer Betrachtung müsste beim aktiven Teil noch weiter danach unterschieden werden, ob die unter den geltenden Marktbedingungen bestehende Bereitschaft auch tatsächlich realisiert werden kann oder ob es wirksame äußere Realisierungsbeschränkungen gibt. Im ersten Fall kann man von effektiven, im zweiten von retardierten Nachfrage- beziehungsweise Angebotsplänen sprechen. Auf die Bedeutung und die Konsequenzen dieser Unterscheidung hat die Ungleichgewichtstheorie (Neue Makroökonomik) aufmerksam gemacht. Einen Statusbericht bietet Benassy (1993).

[6] Zu Beispielen und weiteren Hinweise vgl. Kortmann (2002: 394 ff.) sowie (1995: passim).

[7] Vgl. z. B. Kortmann (2002: 352 ff.).

[8] Vgl. die grundlegenden Darstellungen von Stackelberg (1934), Krelle (1961), Ott (1968).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

In der auf empirische MBW-Analysen ausgerichteten traditionellen Industrieökonomik wird als Markt etwas bezeichnet, das irgendwo auf dem von Heinrich von Stackelberg (1934) aufgezeigten Kontinuum zwischen den Extrempunkten „Elementarmarkt" (auf dem ein Anbieter mit einem Nachfrager ein eindeutig definiertes Gut handelt) und „Totalmarkt" (der alle Anbieter, Nachfrager und Güter einer Gesamtwirtschaft umfasst) liegt.[9] Ein Markt ist dabei stets bezogen auf mehrere unterscheidbare Produkte oder Produktvarianten und umfasst zweckmäßigerweise auch die Gegebenheiten und Vorgänge in den vor- und nachgelagerten Bereichen der Gutsbereitstellung und der Gutsverwendung. Zum *Markt nach praktischer Auffassung* zählen somit alle an der Bereitstellung und Verwendung eines unscharf definierten Gutes beteiligten Wirtschaftseinheiten.

Bei einem in diesem weiten Sinne aufgefassten Markt können die Marktteilnehmer in zwei Gruppen mit je drei möglichen Untergruppen gegliedert werden; innerhalb der Gruppen kann es indes zu Überschneidungen kommen: Auf der einen Seite gibt es die Anbieter, Verkäufer und Hersteller beziehungsweise Produzenten, auf der anderen Seite die Nachfrager, Käufer und Verwender, Nutzer oder Verbraucher des Gutes. Die Ausdrücke *Anbieter* und *Nachfrager* beziehen sich, dem theoretischen Begriffsverständnis folgend, auf bestehende Bereitschaften, Absichten und Pläne zu Transaktionen, wogegen *Verkäufer* und *Käufer* jene Marktteilnehmer bezeichnen, die tatsächliche Transaktionen vornehmen.

Stellt man nicht auf den Güterfluss, sondern auf die logischen oder kausalen Bestimmungsrichtungen ab, so ergeben sich die drei in der folgenden Abbildung B.4 dargestellten Erstreckungen des Marktbegriffes. Die engste Definition ist die über die tatsächlich erfolgenden Transaktionen; diese ist für theoretische und empirisch-analytische Betrachtungen gleichermaßen unbrauchbar, da sie einen rein dokumentarischen Charakter hat. Die übliche, für viele theoretische Zwecke angemessene Marktdefinition erfolgt über Angebot und Nachfrage (vgl. den vorigen Abschnitt a)). Für Markt-, Branchen- und Wettbewerbsanalysen kann allerdings nur die weitere Marktdefinition infrage kommen, die auch unseren folgenden Ausführungen zugrunde liegt.

Unsere Auffassung über den Marktbegriff deckt sich nur teilweise mit der von Bauer (1989: 18), der einen Markt begreift als eine „Menge von Nachfragern samt ihren Bedürfnissen, von Gütern als nutzenstiftenden Eigenschaftsbündeln und von Anbietern mit den Instrumenten der Nutzenstiftung." Zum Zwecke der Marktanalyse reichen die hier genannten Komponenten nicht aus, wie wir zeigen werden, sie müssen um die vor- und nach-

[9] Die traditionelle Industrieökonomik wird umfassend von Scherer (1970) referiert. Vgl. auch Böbel (1984).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

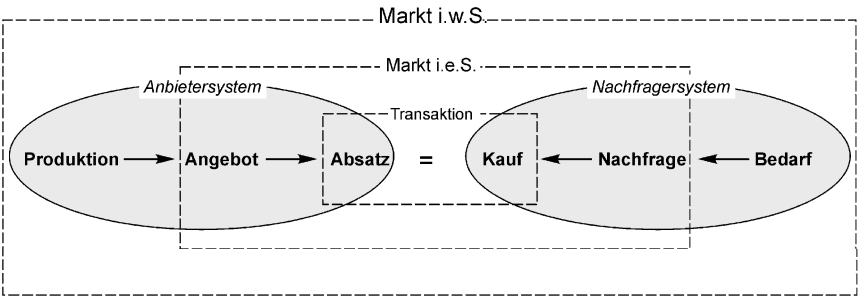


Abb. B.4: Markterstreckung

gelagerten Bereiche der Produktion und des Bedarfs (bzw. der Verwendung des Gutes) erweitert werden.

c) Als *Marktkomplex* oder *Marktverbund* bezeichnen wir in Anlehnung an die theoriebezogenen Erörterungen von Krelle (1961: 25 ff.) eine Menge unterschiedlicher Märkte, die miteinander in analytisch relevanter Wechselwirkung stehen. Dabei muss es sich nicht um Märkte sachlich ähnlicher Güter handeln. Neben Substituten kann ein Marktkomplex auch komplementäre Güter oder solche, die über Faktormärkte in Vorleistungsbeziehungen stehen, umfassen (Kortmann 2002: 425, 434 f.). Marktkomplexe sind mehr oder weniger kleine Ausschnitte aus dem Geflecht des Totalsystems aller Märkte. Häufig sind die Vorgänge auf einem Markt ohne Berücksichtigung der mit ihm verbundenen Märkte nicht hinreichend zu verstehen. Die Analyse von Marktkomplexen lockert die Restriktionen der *Partialmarktanalyse*, ohne jedoch den substanziellen praktischen Problemen der *Totalmarktanalyse* (Allgemeine Gleichgewichtstheorie) zu erliegen (Ebd.: 435).

d) Die Marktdefinition der empirischen Industrieökonomik unterscheidet sich insofern von der mikroökonomischen, als hier mehr auf die Marktteilnehmer und deren Beziehungen zueinander abgestellt wird und weniger auf das gehandelte Gut. Die unterschiedlichen Auffassungen über den Marktbegriff in der Mikroökonomik und dort speziell der Preistheorie einerseits und der empirisch ausgerichteten Industrieökonomik sowie der Marktforschung andererseits haben zu allerlei Verwirrungen und sinnlosen Kontroversen in der Fachliteratur geführt. Die Vertreter der beiden Gruppen verwenden das gleiche Wort, verstehen darunter aber nicht das gleiche, und reden so letztlich aneinander vorbei.

Beide Auffassungen stimmen allerdings – und dies ist für unsere spätere Darlegung wichtig – darin überein, dass ein Markt in jedem Fall die Komponenten Angebot, Nachfrage und Austausch hinsichtlich eines (wie auch immer definierten) Gutes umfasst. Hinzu kommt die in Teilen der moder-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

nen Wirtschaftstheorie wieder stärker hervorgehobene Bedeutung von Institutionen, speziell der Rahmenbedingungen des Marktgeschehens.

III. Branchen

a) Während Märkte sowohl die Anbieter als auch die Nachfrager eines Gutes umfassen, bezeichnet der Ausdruck *Branche* üblicherweise nur das Anbietersystem beziehungsweise die Anbieterseite eines Marktes,[10] also die Gesamtheit jener Unternehmen, die Güter einer bestimmten Art bereitstellen (Kortmann 2002: 330). Porter (1990: 27) definiert vergleichbar pragmatisch eine Branche als „eine Gruppe von Unternehmen, die Produkte herstellen, die sich gegenseitig nahezu ersetzen können." Wir zählen neben den Herstellern, auch die Händler und alle sonst direkt oder indirekt mit der Bereitstellung eines Gutes befassten Wirtschaftsakteure dazu; siehe Abbildung B.4.

Den für gewöhnlich synonym verwendete Ausdruck *Wirtschaftszweig* beziehen wir nur auf Unternehmensgruppen, die von und in der amtlichen Statistik zusammengefasst werden. In der Regel stimmt die ökonomisch angemessene Branchenabgrenzung nicht mit der Wirtschaftszweigeabgrenzung überein.

b) Wie Märkte und Branchen gegenüber anderen Märkten und Branchen abgegrenzt werden, ist, wie wir schon erwähnten, ein zugleich grundsätzliches und schwieriges Problem der Marktanalytik. Wir gehen darauf im späteren Kapitel F.III. näher ein. Unser Ansatz versucht hier einen neuen Weg aufzuzeigen. An dieser Stelle begnügen wir uns mit dem Hinweis auf die weithin akzeptierte Feststellung, dass in der Empirie allgemeingültige Abgrenzungen relevanter Märkte nicht möglich sind: Die Abgrenzung eines Marktes oder einer Branche habe sich, so die einhellige Ansicht, am Untersuchungszweck zu orientieren.

c) Märkte und Branchen nach dem weiten, industrieökonomischem Verständnis lassen sich in den meisten Fällen nicht nur nach „außen" hin abgrenzen, sondern auch nach „innen" hin strukturieren. Es können dann abgrenzbare *Teilmärkte*, *Teilbranchen* oder *Nachfragesegmente* unterschieden werden. Die hier auch in Frage kommende Bezeichnung „Marktsegmente" vermeiden wir, weil sie sich im Marketing speziell zur Kennzeichnung unterschiedlicher Nachfragergruppen etabliert hat.[11]

---

[10] Im Marketing wird häufig nur die Nachfrageseite als „Markt" bezeichnet; vgl. z.B. Kotler/Bliemel 1992:13). In der Industrieökonomik werden dagegen meistens allein die Unternehmen als „Markt"teilnehmer betrachtet. Beide Auffassungen halten wir für missverständlich und unzweckmäßig.

[11] Vgl. Freter (1983, 1995).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

IV. Wettbewerb

a) Als fundamentales Phänomen und „Triebkraft“ marktwirtschaftlicher Systeme ist der Wettbewerb notwendig ein zentraler Gegenstand aller systematischen marktbezogenen Untersuchungen. In MBW-Analysen nimmt er im allgemeinen eine herausragende Stellung ein. Wettbewerbshandlungen sind regelmäßig das Ergebnis individueller Entscheidungsprozesse, die wesentlich von den Erfahrungen, Erwartungen und der Wahrnehmung des Handlungsfeldes bestimmt sind.

Im engeren, traditionellen Sinne wird unter Wettbewerb nur der Anbieterwettbewerb auf einem Markt verstanden. Konkurriert wird um die Kaufkraft der Nachfrager. Im weiteren Sinne ist, wie gezeigt werden konnte, auch der Wettbewerb unter den Nachfragern und zwischen den einzelnen Produktangeboten von Bedeutung (Loo 1993: 65; Kortmann 1995: 68 f.; 2002: 367 f.). Das allgemeine und gemeinsame Charakteristikum besteht in einem Wetteifern um die Gunst der Akteure von der jeweils anderen Marktseite (Weber 1992: 28). Zwischen Gütern besteht Wettbewerb, wenn sie zumindest potenziell den gleichen Zwecken dienen können (Bauer 1995: 1714).

Akzeptiert man den *weiten Wettbewerbsbegriff*, so kann sowohl auf seiten der Anbieter als auch der Nachfrager weiter zwischen dem auf dem fokalen Markt ausgetragenen oder darauf bezogenen Wettbewerb und dem Wettbewerb dieser Akteure außerhalb des Marktes unterschieden werden; siehe Abbildung B.5:

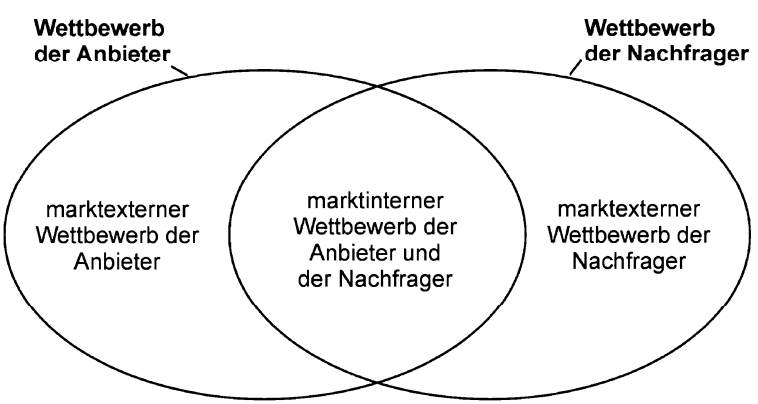


Abb. B.5: Wettbewerbsbereiche

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Ein Beispiel für marktexternen Wettbewerb der Anbieter ist das allseitige Bemühen von Unternehmen, technologisch führend zu sein, was sich besonders in Form von FuE-Wettbewerb äußert. Forschung und Entwicklung sind dem Markt vorgelagert. Sind die Anbieter auf mehreren Märkten aktiv, so kann auch ihr Wettbewerb auf anderen Märkten als extern in Bezug auf den fokalen Markt angesehen werden. Marktexterner Nachfragerwettbewerb liegt analog dazu vor, wenn beispielsweise Konsumenten um Statussymbole oder das Image des Modeführers konkurrieren.

Speziell im Anbietersystem muss ferner zwischen dem Wettbewerb der Anbieter eines Marktes (d.h. den Angehörigen einer Branche) einerseits und dem Wettbewerb zwischen verschiedenen Branchen mit jeweils substitutiven Angeboten andererseits unterschieden werden. Das verdeutlicht die frühere Abbildung B.1. Betrachten wir exemplarisch den Wettbewerb der Anbieter auf dem Verkehrsmarkt. Hier besteht zum einen Wettbewerb zwischen den Verkehrsbetrieben eines Verkehrszweiges (z.B. der Spediteure des Straßengüterfernverkehrs), zum anderen aber auch ein Wettbewerb zwischen alternativen Verkehrszweigen (z.B. Bahn, Schiff, Flugzeug). In verallgemeinernder Weise kann man den Wettbewerb innerhalb eines Bereiches (*Binnenwettbewerb*) vom Wettbewerb zwischen verschiedenen Bereichen (*Außenwettbewerb*) unterscheiden.

Eine letzte hier relevante Wettbewerbsdifferenzierung ist im Kapitel B.II.a) schon angedeutet worden, nämlich die Unterscheidung zwischen *effektivem und potenziellem Wettbewerb*. Sie ist besonders im Anbietersystem bedeutsam. Potenziell heißen Akteure, die, obgleich sie nicht Teilnehmer des Marktes sind, doch rasch in den Markt eintreten und die Inkumbenten dadurch unter zusätzlichen Konkurrenzdruck setzen können. Kunden, Lieferanten und führende Mitarbeiter von Unternehmen verfügen häufig über genügend Know-how, um mit einem eigenen Angebot auf den Markt treten zu können. Unternehmen, die eine verwandte Produktionstechnologie verwenden, stellen ebenfalls potenzielle Konkurrenten dar.

Markt-, Branchen- und Wettbewerbsanalysen, die sich nicht dem Vorwurf der Oberflächlichkeit oder Unvollständigkeit aussetzen wollen, müssen diesem Geflecht unterschiedlicher Wettbewerbsbeziehungen Rechnung tragen. Eine ausschließliche Betrachtung des marktinternen Wettbewerbs der Anbieter eines Marktes erscheint demnach unakzeptabel.

b) Im marktwirtschaftlichen System erfüllt der Wettbewerb Anreiz-, Selektions-, Koordinations- und Kontrollaufgaben. Funktionierender Wettbewerb setzt die Erfüllung einer Reihe von Bedingungen voraus, die als *Wettbewerbsvoraussetzungen* bezeichnet werden.[12] Die Prüfung, ob und in-

[12] Vgl. dazu Berg (1999: 303 ff.).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

wieweit diese erfüllt sind, ist eine der zentralen Aufgaben von MBW-Analysen aus gesamtwirtschaftlicher Sicht. Die industrieökonomischen Ansätze in der Tradition der Workable Competition fragen überdies auch nach der Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs. Es wird im Einzelfall zu beurteilen versucht, ob der Wettbewerb bestimmte von ihm geforderte Funktionen in akzeptabler Weise und in hinreichendem Ausmaß erfüllt.[13]

Staatlich bedingte Verzerrungen des Wettbewerbs (Subventionen, Handelsbeschränkungen u.ä.), private Verhaltensabstimmungen der Akteure (Kartelle, Kollusionen) sowie die Konzentrierung und Ausübung wirtschaftlicher Macht (Fusionen, Verdrängungsstrategien etc.) gefährden den Wettbewerb ständig. Aus diesem Grund sind auch von seiten der Wettbewerbsaufsicht MBW-Analysen von großer Bedeutung. Besonders wünschenswert sind dabei miteinander vergleichbare Untersuchungen. Eine übergreifende und vergleichende Dokumentation und Beurteilung speziell der Konzentrationsentwicklung in der Bundesrepublik Deutschland liefern die zweijährlich erscheinenden Hauptgutachten der Monopolkommission.

Im Hinblick auf die Erhaltung eines fairen und funktionsfähigen Wettbewerbs kommt es allerdings nicht nur auf staatliche MBW-Analysen an. Es liegt auch im Eigeninteresse der Marktteilnehmer, Wettbewerbsbeschränkungen aufzudecken, die durch das widrige Handeln von Rivalen zustande gebracht werden.

c) Ein Unternehmen kann, falls es verschiedene Produkte bereitstellt, zugleich mehreren Branchen angehören und eine Mehrzahl von Märkten beliefern. Zudem ist es möglich, dass ein Markt (nach industrieökonomischem Verständnis; vgl. Kap. B.II.b)) von Unternehmen verschiedener Branchen versorgt wird (Kreilkamp 1987: 164). Und schließlich kann auch eine Branche mehrere Märkte bedienen (Hofmann 1982: 20'4).

Demzufolge sind Wettbewerbsbeziehungen und -wirkungen in der Regel nicht auf einzelne Branchen oder Märkte beschränkt. Die geläufige Empfehlung, die Grenzen eines Marktes so zu ziehen, dass zwischen den umfassten Teilnehmern ein hoher Grad wettbewerblicher Interdependenz besteht, während zu Außenstehenden möglichst keine Wettbewerbsbeziehungen erkennbar sein sollen (z.B. Bartling 1980: 37), ist für die Praxis kaum von Nutzen. Sie bezieht sich außerdem nur auf Fälle mit *direkter Reaktionsverbundenheit*[14] zwischen den Akteuren. Bei *indirekter Reaktionsverbunden-*

[13] Vgl. ebd. S. 309 ff. sowie Herdzina (1999).

[14] Direkte Reaktionsverbundenheit besteht zwischen Marktteilnehmern, die wechselseitig Wettbewerbsvorstöße wahrnehmen und diese dem Urheber nach identifizieren können. Dies führt zu einem Zustand strategischer Interdependenz zwischen den Akteuren und begründet das Problem spezifischer Reaktionen (z.B. Neutralisierungs- oder Vergeltungsmaßnahmen gegen Vorstöße von Rivalen).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

heit[15] ist dagegen die Abgrenzung eines Marktes als des „Bereiches wirksamer Konkurrenz“ bestenfalls tautologisch, schlimmstenfalls – beim Bestehen stetiger Substitutionsketten – unbrauchbar.

Zu der durch Substitutionsbeziehungen zwischen den Gütern bedingten starken Interdependenz der Angebote und Märkte kommt noch die durch die allgemeine Kaufkraftkonkurrenz bedingte schwache Interdependenz (Kortmann 2002: 423 ff.). Diese überlagert die starken Wettbewerbsbeziehungen, wird allerdings bei Marktuntersuchungen fast immer vernachlässigt.

Da Wettbewerb dynamisch, nämlich als Abfolge von Vorstoß- und Nachzug-Sequenzen (z. B. Innovation und Imitation) zu begreifen ist, ist sowohl seine empirische Detektion als auch seine quantifizierende Messung mit beträchtlichen Problemen behaftet. Überzeugende Messkonzepte liegen bislang nicht vor. Auch dies erschwert die Marktabgrenzung. Nach unserer Auffassung taugt der Wettbewerb – zumindest der Wettbewerb allein – nicht als Kriterium für die Abgrenzung von Märkten.

Die vorstehenden Anmerkungen mögen genügen, um aufzuzeigen, welche grundsätzlichen Probleme die Abgrenzung von Märkten, Branchen und Wettbewerbssituationen aufwirft. Jede MBW-Analyse wird mit diesem Problem konfrontiert. Eine überzeugende und praktikable Lösung des Abgrenzungsproblems gibt es bisher nicht. Auf die Probleme der Marktabgrenzung nach „außen“ hin, wie auch der Marktstrukturierung im „Innern“, kommen wir im späteren Kapitel F. III. zurück.

[15] Von indirekter Reaktionsverbundenheit sprechen wir, wenn die Marktteilnehmer Aktionen anderer Marktteilnehmer nur vermittelt über die Marktgrößen (z. B. Preis, Transaktionsmenge) wahrnehmen können.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

C. Herkömmliche Analyseansätze

I. Problemstellung von MBW-Analysen

a) Es gibt verschiedene Herangehensweisen und Ansätze zur Analyse der drei hier herausgestellten Untersuchungsobjekte: Märkte, Branchen und Wettbewerbssituationen. Ziel ist in jedem Fall die Gewinnung von Informationen, verstanden als „Zuwachs an entscheidungsrelevantem Wissen" (Erichson/Hammann 1993: 189). Nach unseren Ausführungen im vorigen Kapitel kann unter *MBW-Analyse* allgemein die systematische – nach Möglichkeit auch theoriegeleitete – Beschaffung, Aufbereitung, Auswertung und Nutzbarmachung von Informationen über Anbieter, Nachfrager, Produkte, Austauschbedingungen, äußere Bestimmungsfaktoren sowie die zwischen diesen Komponenten bestehenden Beziehungen zum Zwecke der Diagnose oder Prognose eines Marktes verstanden werden. Dessen ungeachtet beziehen sich die in diesem Kapitel referierten Analyseansätze nicht auf alle genannten Komponenten; einige konzentrieren sich sogar nur (oder schwerpunktmäßig) auf eine einzelne. Die folgenden Ausführungen bringen über einige kritische Erwägungen hinaus eine Reihe von Aspekten zur Sprache, denen auch ein neuer, alternativer MBW-Ansatz Rechnung tragen muss.

Branchenbezogene Analysen haben eine lange Tradition. Eine Sparte untersucht Wirtschaftszweige als Gesamtheiten.[1] Durch solche Aggregatbetrachtungen ist beispielsweise die gesamtwirtschaftliche Strukturforschung gekennzeichnet. Zu nennen ist vor allem die regelmäßige Strukturberichterstattung der großen deutschen Wirtschaftsforschungsinstitute. Ähnlich verhält es sich bei der ebenfalls von diesen betriebenen Konjunkturbeobachtung, die zum Teil auf einzelne Branchen rekurriert. Unabhängig davon werden in zahlreichen Branchen von Verbänden, Kammern und Instituten regelmäßige Beobachtungen und Analysen der wirtschaftlichen Aktivität vorgenommen, zum Beispiel in der Automobilindustrie, dem Maschinenbau und der Bauwirtschaft. Von methodisch und konzeptionell anderer Art sind die Branchenstudien der Industrieökonomik.[2]

Neben den Aggregatphänomenen interessieren häufig die Beziehungen zwischen den Unternehmen innerhalb einzelner Branchen, ebenso spezielle Gegebenheiten, wie Organisationformen, Produktionstechnologien oder

---

[1] Vgl. Oppenländer/Pilgrim (1989).

[2] Vgl. u. a. Shaw/Sutton (1976), Oberender (1984, 1989), De Jong (1993).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Marketingstrategien. Damit befasst sich aus Unternehmenssicht die sogenannte *strategische Analyse*, speziell die *externe Analyse*. Hierbei erhebt das Marketing Anspruch auf den Untersuchungsgegenstand: „Die wissenschaftliche und praktische Durchdringung des Verhältnisses zwischen Unternehmung und Umwelt [Umfeld nach unserer Begriffswahl, d. V.] ist originäre Aufgabe des Marketing." (Wagner 1995: 1492). Diese Ansicht verkennt indes, dass es auch vielfältige gesamtwirtschaftliche Erkenntnisinteressen und Ansprüche im branchenanalytischen Bereich, besonders im Hinblick auf den Wettbewerb der Unternehmen, gibt (vgl. Kapitel A.).

Branchen- und Wettbewerbsanalysen können als integrale Bestandteile von Marktanalysen aufgefasst werden. Berücksichtigt man noch die speziell auf die Nachfrageseite gerichteten Untersuchungen (z. B. die klassische Marktforschung im Rahmen des Marketings), so genügt es aus dieser Perspektive, einfach, übergreifend und allgemein von *Marktanalyse* zu sprechen. Im Mittelpunkt stehen dabei die Gegebenheiten und das Geschehen auf einem Markt, insbesondere auch der Wettbewerb. Wir wollen hier ausdrücklich auch Prognosen unter den Analysebegriff subsumieren.

Marktanalysen gehören zu den partialanalytischen Ansätzen, bei denen es um das Verständnis einzelner Märkte und Marktkomplexe geht, nicht aber um die Gesamtheit aller Märkte (Totalanalyse) oder um heterogene Aggregate (Makroanalyse); vgl. Kapitel B.I.c) und B.II.c). Sie sind daher konzeptionell angesiedelt zwischen einzelwirtschaftlichen Analysen (z. B. Untersuchungen des eigenen Unternehmens, einzelner Konkurrenten oder Abnehmer) und gesamtwirtschaftlichen Analysen (z. B. der Konjunktur-, Wachstums- und Strukturforschung).

Nach dem Anlass können Marktanalysen angebots- oder nachfrageorientiert betrieben werden. Während nachfrageorientierte aufgrund eines konkreten Bedarfs (z. B. einer anstehenden Entscheidung) durchgeführt werden, erfolgen angebotsorientierte Marktanalysen ohne gegebenen Anlass; sei es, dass Wissenschaftler etwas über einen Markt erfahren wollen, sei es, dass ein Unternehmen laufende Marktbeobachtung betreibt.

b) Wie bei allen empirischen Studien im Rahmen der Sozialwissenschaften kann auch bei MBW-Untersuchungen das Gemessene durch das Messen in unerwünschter, unerwarteter und nicht kalkulierbarer Weise beeinflusst werden. Wir unterscheiden diesbezüglich in Anlehnung an die Empirik-Literatur drei *Analyseeffekte:*

- Bei empirischen Untersuchungen wird möglicherweise durch die Messung (z. B. eine Umfrage) das Untersuchungsfeld verändert, weil solche Erhebungen das Bewußtsein und damit das Verhalten der befragten Subjekte verändern. Wir haben diesen Umstand an anderer Stelle „verallgemeinerten Heisenbergeffekt" genannt (Kortmann 1995: 245), in Anlehnung an die ana-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

loge Erscheinung in der Quantenphysik. Man kann ihn jedoch auch kurz *Messeffekt* nennen.

- Darüber hinaus erfährt das Feld möglicherweise durch die Veröffentlichung der gewonnenen Untersuchungsergebnisse eine Veränderung. Denn das Bekanntwerden löst in der Regel Verhaltensänderungen aus und führt zu Strukturmodifizierungen. Das ist in weiten Bereichen ja gerade der Sinn anwendungsorientierter empirischer Forschung. Ein Einfluss veröffentlichter Forschungsergebnisse auf das Untersuchungsobjekt ist auch bei nicht-empirischen (z. B. rein theoretischen) Analysen möglich. Wir bezeichnen den hier beschriebenen Effekt allgemein als *Publikationseffekt*.

- Speziell Analysen, die zukünftige Entwicklungen zum Gegenstand haben, laufen stets Gefahr, durch die nachfolgende Rezeption ihrer Ergebnisse gerade diese Entwicklungen zu beeinflussen (sog. *Prognoseeffekt*). Das betrifft neben den „gewöhnlichen" Prognosen auch Technologiefolgenabschätzungen, Szenarien etc. Eine Folge des Prognoseeffektes kann das bekannte Phänomen der selbsterfüllenden Vorhersage *(self fulfilling prophecy)* sein. Prognostizierte Fehlentwicklungen können jedoch auch Gegenmaßnahmen evozieren, die dann dazu führen, dass der vorhergesagte Zustand gar nicht eintritt *(self defeating prophecy)*. In diesem Falle würde eine an sich „richtige" Prognose im nachhinein als falsch erscheinen, sofern man nur die faktische Entwicklung betrachtet. Eine nach wissenschaftstheoretischen Maßstäben strenge Erfolgsprüfung ist bei Prognosen folglich in der Regel nicht möglich.

Das gemeinsame Problem der drei genannten Analyseeffekte besteht darin, dass ihre Wirkung sich in nicht abschätzbarer Weise vollzieht. Ihr Wirksamwerden begrenzt die Möglichkeiten erfahrungswissenschaftlicher Forschung. Dem können sich auch und gerade Markt-, Branchen- und Wettbewerbsanalysen nicht entziehen.

Auf die von den Analyseeffekten unabhängige Frage, ob und inwieweit Marktprozesse sich überhaupt vorhersagen lassen oder ob allenfalls „Mustervoraussagen" (von Hayek 1964) möglich sind, soll hier nicht eingegangen werden. Faktum ist jedenfalls, dass ein großer Bedarf an Prognosen besteht, diese in beträchtlichem Umfang und vielfältiger Weise vorgenommen werden und dass Trends erfahrungsgemäß die Tendenz haben, sich über einen gewissen Zeitraum hinweg fortzusetzen, was unter der Zeitstabilitäts-Voraussetzung eine Grundlage für Fortschreibungen bietet.

c) MBW-Analysen sollen das Markt- oder Branchentypische im Kontrast zum Sonstigen, Allgemeinen, Akzidenziellen herausstellen und verstehbar machen. Der Leser einer entsprechenden Studie erwartet einen intimen Einblick in den untersuchten Wirtschaftsbereich und möchte auch mit inoffiziellen Usancen und ungeschriebenen Gepflogenheiten vertraut gemacht

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

werden. Empirisch-statistische Daten, die nur die „Oberfläche“ des Untersuchungsgegenstandes beschreiben, können diesen Bedarf allein nicht befriedigen. Erforderlich ist ein Verständnis der „tiefer“ liegenden Zusammenhänge, das heißt: ein gewisses Maß an Theorie, wie es die Mikro- und die moderne Industrieökonomik zu liefern vermögen. Idealerweise sollten Marktanalysen theoretisch fundiert sein. Ansonsten sind sie dem bekannten Vorwurf des „measurement without theory“ ausgesetzt, also der Anklage, willkürlich, unsystematisch und subjektiv vorzugehen. Ein solches Vorgehen beeinträchtigte gleichermaßen die (Allgemein-)Gültigkeit der Aussagen und deren Akzeptanz.

Eine grundsätzliche Schwierigkeit von MBW-Analysen besteht darin, aus der unübersehbaren Menge möglicher Merkmale und Einflussgrößen jene herauszufiltern, die für die Gegebenheiten und Vorgänge des betrachteten Marktes essenzielle Bedeutung haben, ohne die er also nicht hinreichend verstanden werden kann. Auch die Bestimmungsfaktoren dieser wesentlichen Merkmale sind zu untersuchen. Eine *zu* weitschweifige In- und Umfelderfassung, zu der vor allem „Anfänger“ in diesem Metier neigen, birgt die Gefahr, dass das Wesentliche in der Datenflut untergeht und als solches nicht mehr erkannt wird. Die Empfehlung, es seien diejenigen Elemente zu untersuchen, die für die Erreichung des Analysezwecks bedeutsam sind, hilft nur vordergründig weiter. Denn bei enger Definition würden nur unmittelbare Faktoren betrachtet werden, die selbst intervenierenden Charakter haben; die wirklichen, ursprünglichen Faktoren blieben unbetrachtet, sofern sie sich nur indirekt auswirken. Bei weiter Definition dagegen wären *alle* existierenden Faktoren in Betracht zu ziehen, da aufgrund der allgemeinen ökonomischen Interdependenz alles mehr oder weniger mit allem übrigen zusammenhängt.

Basiert ein MBW-Analyseansatz auf einer Theorie, so sollte diese Hinweise auf untersuchungsrelevante Größen, Merkmale und Beziehungen geben können. Leider ist es der Wirtschaftswissenschaft bis heute nicht gelungen, eine umfassende Markttheorie zu entwickeln, die dies leisten könnte. Am weitesten scheint auf diesem Wege die Industrieökonomik vorangekommen zu sein, auf deren traditionelle Konzeption deshalb im Folgenden näher einzugehen sein wird. Der ebenfalls infrage kommenden strategischen Unternehmensplanung/führung mangelt es dagegen nach wie vor an einem theoretischen Unterbau (Wagner 1995: 1502). Ihr Gemenge an Begriffsdefinitionen, Konzepten, Hypothesen und Theoriebruchstücken aus anderen Bereichen der Ökonomik lässt eine Vielzahl individuell unterschiedlicher Kombinationen und Konstellationen zu. Wir werden nur die für MBW-Analysen relevanten Aspekte betrachten.

Durch die außergewöhnlich starke Fragmentierung, welche die theoretische Industrieökonomik in den vergangenen Jahren erfahren hat,[3] bewegt

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

sich freilich auch diese Disziplin zunehmend vom wünschenswerten Ziel einer einheitlichen Theorie weg (Braulke 1992; Schwalbach 1994; Kortmann 1997).[4] Von der seit Anfang der 1980er Jahre vor allem aus dem amerikanischen Denkkreis kommenden und prätentiös als „Neue Industrieökonomik" apostrophierten Richtung kann unseres Erachtens dieser Anspruch – zumindest bislang – nicht eingelöst werden. Auf die herbe Kritik, die das als „Zwischenbericht" dieser Forschungsrichtung aufzufassende Handbook of Industrial Organization, herausgegeben von Richard Schmalensee und Robert D. Willig (1989), in den einschlägigen Fachzeitschriften erfahren hat, braucht hier nicht eingegangen zu werden. Die (wenigen) empirisch orientierten Beiträge des Handbooks sind gleichwohl für die Markt-, Branchen- und Wettbewerbsanalytik als relevant anzusehen.

Aussichtsreicher als die hier kritisierten Theorieentwicklungen erscheinen die besonders von deutschsprachigen Ökonomen betriebenen Bemühungen, die Industrieökonomik zu einer umfassenden Marktökonomik auszubauen, in der auch besonders die dynamischen Aspekte von Märkten Beachtung finden.[5] Die Arbeiten zu einer einheitlichen Theorie des Marktgeschehens können heute bei weitem nicht als abgeschlossen gelten. Das Hauptproblem dürfte die nach wie vor unzureichende Vereinigung von statischer und dynamischer Markttheorie zu sein. Ob und inwieweit der vorliegende Beitrag zur Marktanalytik weitere Entwicklungsimpulse zu gehen vermag, bleibt abzuwarten.

d) Von den heute bekannten und verwendeten Bezugsrahmen für empirische MBW-Analysen haben allem Anschein nach der Struktur-Verhalten-Ergebnis-Ansatz der klassischen Industrieökonomik sowie der von Michael E. Porter entwickelte Ansatz der fünf Wettbewerbskräfte die größte Bedeutung erlangt. Ersterer findet vorwiegend im wissenschaftlichen und gesamtwirtschaftlichen (wettbewerbspolitischen und -rechtlichen) Bereich Anwendung, letzterer wird in der Strategieforschung und – wie Umfragen zeigen – in

---

[3] Einen guten Eindruck vermitteln Schmalensee/Willig (1989) und Tirole (1999).

[4] Die von vielen zeitgenössischen Wirtschaftstheoretikern propagierte Einheitlichkeit der Methode, konkret: die sog. Spieltheorie, kann kein Ersatz für eine in sachlich-inhaltlicher Hinsicht einheitliche Theorie sein. Wir haben den Eindruck, dass die Theorie strategischer Spiele wesentlich zur Abkehr vom vereinheitlichenden Entwicklungsstrang der Wirtschaftstheorie beigetragen hat. Modellinflation und Einbußen beim Anwendungsbezug haben unterdessen zu einer abnehmenden Nachfrage nach Theorie auf seiten der Unternehmen und der staatlichen Wirtschaftspolitik geführt (Kortmann 1997).

[5] Vgl. u.a. Heuss (1965), Kaufer (1980), Oberender/Väth (1989) und die Beiträge des Verfassers aus 1995 und 1997 sowie die dort zitierte Literatur. Ein bedeutender Vorläufer dieses Forschungsstranges ist Joseph A. Schumpeter (1911). Nicht zu unterschätzen sind gleichfalls die nicht nur für die Markttheorie grundlegenden Arbeiten von Alfred Marshall (1890).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

geringem Maße auch in der Unternehmenspraxis rezipiert. Daneben kommen auf breiter Front die Methoden der Marktforschung und Ansätze der Konkurrentenanalyse zum Einsatz. Im Folgenden werden diese im MBW-Kontext relevanten Ansätze kurz erläutert und kritisch gewürdigt.

II. Das Struktur-Verhalten-Ergebnis-Schema der Industrieökonomik

a) Von herausragender Bedeutung bei MBW-Analysen ist seit langem das sogenannte Struktur-Verhalten-Ergebnis-Schema (kurz: *SVE-Schema*) der Industrieökonomik, das im englischsprachigen Raum als Structure-Conduct-Performance Approach (SCP) bezeichnet wird.[6] Es ist besonders seit den 1950er Jahren von Ökonomen der Harvard Universität, vor allem von E. S. Mason und J. S. Bain, entwickelt worden und liegt auch der wettbewerbstheoretischen Konzeption des funktionsfähigen Wettbewerbs (workable competition) zugrunde.[7] Die meisten der heute vorliegenden wissenschaftlichen Branchenstudien basieren mehr oder weniger auf diesem Schema.[8] Seit jeher ist es ein hauptsächliches Anliegen der Industrieökonomik, die Wirtschaftspolitik und die Rechtsprechung in Fragen des wirtschaftlichen Wettbewerbs zu beraten. Das kann auf theoretischem und auf empirischem Wege geschehen.[9]

In seiner ursprünglichen Form fußt das SVE-Schema auf der plausibel erscheinenden Annahme, die *Struktur* eines Marktes bestimme das *Verhalten* der Marktteilnehmer und dieses determiniere wiederum das sogenannte *Marktergebnis.* Mit Struktur ist allerdings etwas anderes gemeint als in unserer Konzeption.[10] Unter „Marktstruktur" wird in der Industrieökonomik die Gesamtheit der Bestimmungsgründe des Verhaltens der Marktteilnehmer verstanden (vgl. z.B. Kaufer 1980: 6; Kortmann 1997: 269). Nach Mason (1939) soll die Marktstruktur alle Bedingungen und Faktoren umfassen, die ein Unternehmen bei seinen Planungen und Entscheidungen berücksichtigt. Durch diese Strukturdefinition erhält das Schema in gewissem Sinne den Charakter einer Tautologie, wenn die Strukturbedingtheit des Verhaltens zugleich als theoretische oder empirische Hypothese eingeführt und geprüft

---

[6] Vgl. die Übersichten zur klassischen Industrieökonomik von Kaufer (1980) und Böbel (1984).

[7] Vgl. z.B. Kantzenbach/Kallfass (1981).

[8] In deutschsprachigen Raum ist vor allem auf die beiden Sammelwerke von Peter Oberender (1984; 1989) hinzuweisen. Vgl. auch Shaw/Sutton (1976) und De Jong (1993).

[9] Vgl. z.B. die unterschiedlichen Ausrichtungen in Kaufer (1980), Bombach et al. (1985), Scherer (1990), Tirole (1999).

[10] Vgl. Kap. B.I.b) und später Kap. D.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

wird, was häufig geschieht. – Die folgende Abbildung veranschaulicht die Argumentationslinie des ursprünglichen SVE-Schemas:

Abb. C.1: Ursprüngliches SVE-Schema

„Marktverhalten“ bezeichnet die Art und Weise, in der die Anbieter eines Marktes ihre wirtschaftlichen Ziele verfolgen. Neben der Zielsetzung selbst gehört ihr operatives und strategisches Verhalten dazu. Die Verhaltenskomponente fungiert im SVE-Schema als intervenierende Größe zwischen Struktur und Ergebnis (Braulke 1992: 257).[11] Sie wird deshalb häufig ganz weggelassen (Grether 1970: 85). So bei jenen grundlegenden empirischen Untersuchungen im Rahmen der Industrieökonomik, bei denen zum Beispiel vom Konzentrationsgrad einer Branche (einem Marktstrukturmerkmal) auf die Rentabilität ihrer Anbieter (einem Marktergebnismerkmal) zu schließen versucht wird.[12]

Unter „Marktergebnis“ werden die wahrnehmbaren Resultate des Marktprozesses verstanden, zum einen für die Marktteilnehmer, zum anderen für die Wirtschaft insgesamt, gegebenenfalls auch darüber hinaus für die Gesellschaft (Kortmann 1997: 269). Die Beurteilung von Marktergebnissen birgt unvermeidlich ein erhebliches Maß an subjektiver Wertung. Dies widerspricht im strengen Sinne dem Werturteilspostulat (Weber 1904), dem sich die meisten zeitgenössischen Wirtschaftstheoretiker verpflichtet fühlen. Bei empirischen Untersuchungen wird das Postulat mitunter als nicht verbindlich angesehen.

In seinem programmatischen Basisbeitrag betrachtete Mason (1939) den Markt aus einzelwirtschaftlicher Perspektive, das heißt, in Bezug auf einen einzelnen Anbieter. Er spricht ausdrücklich vom „seller's market“ und definiert in diesem Sinne: „His market includes all buyers and sellers, of whatever product, whose actions he considers to influence his volume of sales.“ (Mason 1939: 65) Viele spätere Ökonomen haben diese extrem beschränkte

[11] Ähnlich wie die intervenierende Organismus-Komponente O im neobehavioristischen S-O-R-Modell, auf dem auch das SVE-Schema gründet.

[12] Vgl. hierzu die reichhaltigen Literaturübersichten in Neumann (1979), Böbel (1984) und im Handbuch von Schmalensee/Willig (1989).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

und einseitige Marktdefinition übernommen.[13] Ihr Nutzen muss jedoch selbst für im engeren Sinne betriebswirtschaftliche Anwendungen bezweifelt werden. Denn „Marktstrukturanalyse" wird dann reduziert auf ein Mittel „... of analyzing the linkages of enterprises [!] into the broader macrorelations ..." (Grether 1970: 89). Daran hat sich bis heute nichts Wesentliches geändert, wie ein Blick in moderne Lehrbücher zeigt (z.B. Tirole 1999).

b) Im Laufe der Zeit sind erhebliche Mängel sowohl hinsichtlich der theoretischen Fundierung als auch der praktischen Anwendbarkeit des SVE-Schemas zutage getreten. Dies hat zu einer Reihe von Versuchen geführt, die konzeptionellen Unzulänglichkeiten zu beseitigen:

Ursprünglich wurde die Marktstruktur als exogene Größe aufgefasst, also als gegeben und beständig. Die Erfahrung zeigt allerdings, dass Marktstrukturen im Zeitablauf Änderungen unterliegen. Diese kommen hauptsächlich durch das Verhalten der Marktteilnehmer zustande. Es erscheint deshalb angebracht, auch vom Marktverhalten einen Wirkungspfeil zur Marktstruktur zurück zu zeichnen. Gleichfalls wurden Gründe vorgetragen, die auch eine Rückwirkung von Marktergebnissen auf das Marktverhalten sinnvoll erscheinen lassen.

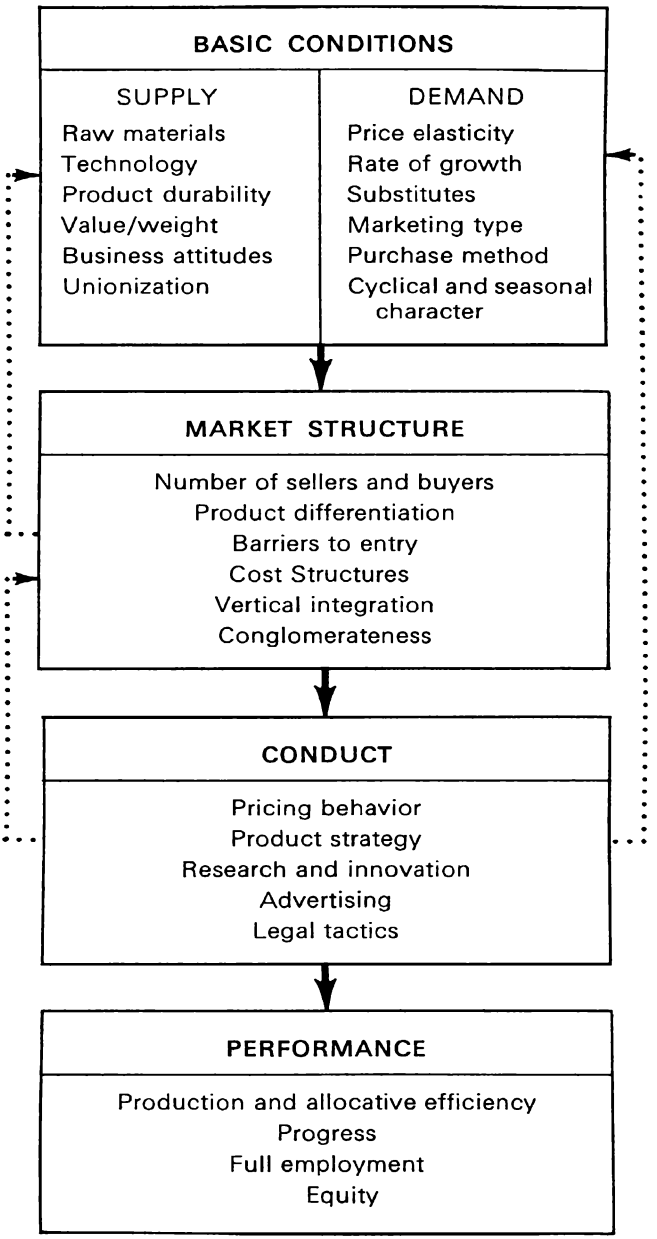
Darüber hinaus ist von Scherer (1970: 5) der Vorschlag gemacht worden, sogenannte Basisbedingungen (Basic Conditions) einzuführen, worunter er jene Größen versteht, die ihrerseits die Marktstruktur bestimmen. Als Abgrenzungskriterium zwischen Basisbedingungen und Marktstruktur gilt die Möglichkeit der Beeinflussung der Merkmale durch die Unternehmen (Buchs 1987: 24). Auf die Grundbedingungen können die Marktteilnehmer annahmegemäß auch langfristig keinen wesentlichen Einfluss ausüben. Die folgende Abbildung C.2 gibt das von Scherer erweiterte SVE-Schema wieder; es nennt auch einige von ihm als relevant erachtete Merkmale.

Die Scherer'schen Marktstrukturdeterminanten sollen die Ausbildung unterschiedlicher Marktstrukturen in verschiedenen Industrien erklären helfen (Seeler 1993: 23). Im Grunde stellen sie aber nur eine Verschiebung des ursprünglichen Determinationsproblems dar. Denn auch die Basisbedingungen entstehen bei näherem Hinsehen nicht von selbst und sind auch nicht über die Zeit konstant.

In einer weiteren Sichtweise werden neben den strukturellen Bedingungen des Marktes auch die sogenannten Makrodaten sowie die inneren Gegebenheiten des Unternehmens (Mikrodaten) in das Gefüge einbezogen; siehe

[13] Mason selbst ist später von seiner einzelwirtschaftlichen Marktperspektive abgerückt und empfahl fortan, „Markt" mit „Industrie" oder „Branche" gleichzusetzen: „When the term „market" is used, a Marshallian industry is meant; that is a census industry ..." (Mason 1957: 5).

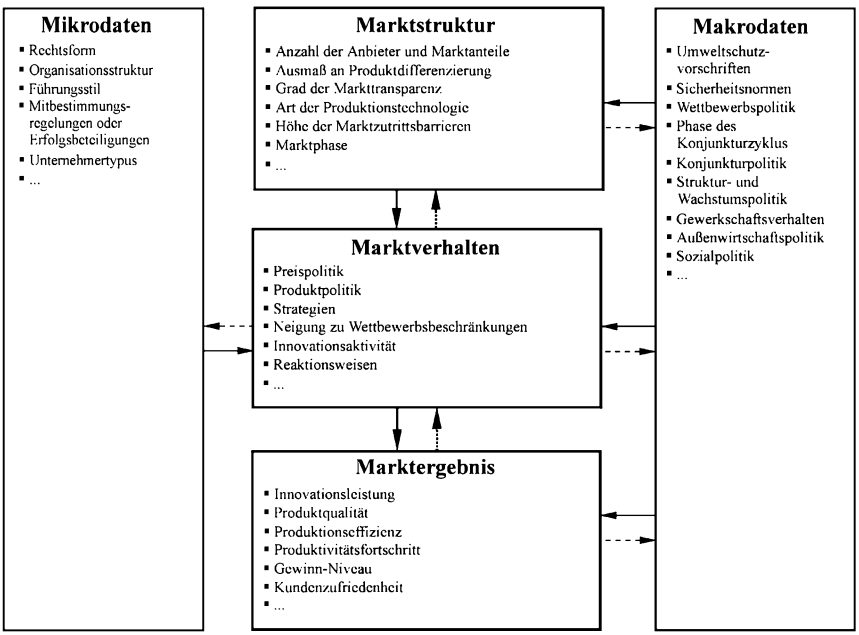
DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH



Quelle: Scherer (1970: 5).

Abb. C.2: Modifiziertes SVE-Schema nach Scherer

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH



Quelle: In Anlehnung an Berg (1999: 309).

Abb. C.3: Erweitertes SVE-Schema

Abbildung C.3. Die Determitationsstruktur des SVE-Schemas, so hat es den Anschein, ist offen für höchst unterschiedliche Ziselierungen.

Wir wollen hier nicht im einzelnen auf die Probleme der kausaltheoretischen Verwendung des SVE-Schemas, die gelegentlich als *SVE-Paradigma* bezeichnet wird, eingehen. Es sei nur die sich uns aufdrängende Vermutung geäußert, dass diese Schwierigkeiten zu einem großen Teil ihren Grund in einer unangemessenen Spezifizierung der Verhaltensdeteminanten haben. Denn das, was für gewöhnlich unter die „Marktstruktur“ subsumiert wird, beeinflusst das Verhalten der Marktteilnehmer nur in diffuser Weise. Die eigentlichen, elementaren Bestimmungsgrößen des Verhaltens sind die Motive, Einstellungen, Ziele und Pläne der Wirtschaftsakteure. Die in der herkömmlichen Industrieökonomik unterstellten „äußeren“ Bedingungen legen allenfalls gewisse Ziele und Handlungspläne nahe. Offensichtlich ist dies beispielsweise bei der Kostenstruktur (Größenvorteile legen eine Wachstumsstrategie nahe), der Eigentümerstruktur (in managergeführten Unternehmen besteht in der Regel mehr Interesse an Erlös- als an Gewinnmaximierung) und bei der bekannten Tatsache, dass die optimale Marketingpolitik von der Entwicklungsphase des Marktes beziehungsweise der Branche abhängt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

c) Außer dem Bemühen, mithilfe des SVE-Schemas Märkte theoretisch zu erfassen, wurde und wird es auch vornehmlich als Bezugsrahmen für empirische Analysen verwendet. Eine auf dem SVE-Schema basierende Markt-, Branchen- oder Wettbewerbsuntersuchung hat typischerweise folgende Grobgliederung:[14]

1. Einführung und historische Entwicklung,
2. Rahmenbedingungen (im Sinne von Scherer),
3. Marktstruktur,
4. Marktverhalten (Aktionsparametereinsatz),
5. Marktergebnis,
6. Wettbewerbspolitische Folgerungen.

In der Feingliederung gleicht keine Branchenstudie der anderen, aber sogar in der Grobgliederung sind häufig erhebliche Unterschiede festzustellen. Mason (1939: 69) hat vorgeschlagen, die folgenden fünf Merkmalsgruppen im Rahmen der Marktstruktur zu berücksichtigen; er bezieht sie allerdings, worauf im Abschnitt a) schon hingewiesen wurde, auf ein einzelnes Unternehmen:

- die ökonomischen Merkmale des angebotenen Produktes;
- die Produktions- und Kostenstruktur;
- die Anzahl und relative Größe der Anbieter und Nachfrager sowie die Höhe der Markteintrittsbarrieren;
- die zeitliche Entwicklung der Nachfrage und der Kenntnisstand der Nachfrager hinsichtlich des Produktes;
- die Absatzkanäle und das Vertriebssystem.

Anhand derartiger Daten, so die Vermutung, „sollte es möglich sein, alle diejenigen Firmen zu einer Gruppe zusammenzufassen, die durch ähnlich strukturierte Marktbedingungen gekennzeichnet sind.“ (Kaufer 1980: 7). Mit der Marktstrukturierung wird somit auch die Marktabgrenzung auf ein einzelnes Unternehmen bezogen.

d) Über die in diesem Kapitel schon genannten Beanstandungen hinaus wurden und werden weitere Kritikpunkte gegen das SVE-Schema und die darauf aufbauende Marktanalytik vorgebracht:

■ Ein ernstes Problem des SVE-Ansatzes ist die Unklarheit darüber, welche Merkmale überhaupt als analytisch relevant anzusehen sind. Aus wissenschaftlicher Sicht ist es höchst irritierend, dass praktisch jeder Autor

[14] Vgl. Oberender (1984, 1989) und speziell die Beiträge von Peter Oberender et al. über die Stahlindustrie, den Lebensmittelhandel und die Hochleistungskeramik.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

eine eigene, sich von anderen unterscheidende Kollektion von Struktur-, Verhaltens- und Ergebniskriterien vorschlägt und verwendet. Abbildung C.4 vermittelt – exemplarisch – einen Eindruck davon.[15]

Die Problematik der Relevanz und der Vollständigkeit sowie der richtigen Rangfolge und Gewichtung der Merkmale ist als kaum zu bewältigendes „dilemma of diversity" bezeichnet worden (Loo 1993: 183). Es hat zur Folge, dass die Ergebnisse von MBW-Studien kaum miteinander vergleichbar sind, selbst wenn sie sich auf denselben Markt beziehen.

■ Regelmäßig erweist sich auch die Zuordnung der Merkmale zu den drei Kategorien Struktur, Verhalten, Ergebnis als fragwürdig. Manche Größen lassen sich einmal als Zustände, unter anderem Blickwinkel dagegen als Vorgänge auffassen. Als Beispiel sei die Produktdifferenzierung genannt, die sich durchaus verschiedenen Kategorien des SVE-Schemas zuordnen lässt (z.B. Sosnik 1970: 154 f.): Im Sinne eines heterogenen Marktes ist die Produktdifferenzierung der Marktstruktur zuzuordnen. Als Resultat des Marktgeschehens könnte sie jedoch auch dem Marktergebnis zugerechnet werden. Als Vorgang beziehungsweise Strategie im Rahmen der Produktpolitik wäre die Produktdifferenzierung innerhalb des Marktverhaltens richtig positioniert. Auch Marktanteile haben sowohl Marktstruktur- als auch Marktverhaltenscharakter, und sie lassen sich ebenfalls als Komponente des Marktergebnisses auffassen.

Das Zuordnungsproblem kommt nicht von ungefähr: Bei einer sehr allgemein gehaltenen Definition weniger Kategorien (hier: Marktstruktur, Marktverhalten, Marktergebnis) sind konzeptionelle Überschneidungen der vielfältigen und nicht selten mehrdimensionalen Merkmale vergleichsweise leicht möglich, ja unvermeidbar. Das stellt nicht nur jede sich dieser Kategorien bedienende Theorie in Frage. Es macht auch hinsichtlich ihrer Ergebnisse miteinander vergleichbare empirische Markt-, Branchen- und Wettbewerbsanalysen praktisch unmöglich. Entsprechende Studien haben – überspitzt formuliert – einen impressionistischen Charakter.

■ Das theoretische Hauptproblem des SVE-Schemas sind die unklaren Ursache/Wirkungs-Beziehungen zwischen der Struktur-, der Verhaltens- und der Ergebnis-Komponente, wie auch zwischen den einzelnen Merkmalen innerhalb der Komponenten. Ist zum Beispiel eine hohe Unternehmenskonzentration Bestimmungsfaktor oder Folge des Marktverhaltens? In welcher Weise wirkt sie auf die Rentabilität? Und sind hohe Gewinne Ausdruck überlegener Effizienz oder die Folge von Marktmachtausübung? Darüber wird in der Industrieökonomik und der Wettbewerbspolitik spätestens seit Demsetz (1973) kontrovers diskutiert.

[15] Vgl. auch die Zusammenstellung der Struktur-, Verhaltens-, Ergebnis-Normen von 18 amerikanischen Autoren bei Sosnik (1970: 153 ff.).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

	Marktstruktur	Marktverhalten	Marktergebnis
Bain (1968)	1. Anbieterkonzentrationsgrad 2. Nachfragerkonzentrationsgrad 3. Grad der Produktdifferenzierung 4. Eintrittsbedingungen	1. Festsetzung von Preisen und Mengen der Anbieter 2. Festsetzung von Vertriebskosten und Produktpolitik 3. „predatory and exclusionary tactis“ 4. Nachfrageverhalten	1. technische Effizienz der Produktion 2. Preis/Grenzkosten der Produktion 3. Output/möglichen Output bei Preis gleich Grenzkosten 4. Verkaufsförderungs-/Produktionskosten 5. Produkteigenschaften 6. Fortschritt
Caves (1968)	1. Anbieterkonzentration 2. Produktdifferenzierung 3. Marktschranken 4. Wachstumsrate der Marktnachfrage 5. Preiselastizität der Nachfrage 6. Nachfragerkonzentration	1. Politik der Preisfestsetzung 2. Politik der Qualitätsbestimmung 3. Politik der Markträumung	1. Vollbeschäftigung und Preisstabilität 2. Fortschritt, Forschung und Innovation 3. Effizienz (profitrates, efficient scale of production, sales promotion and product changes)
Koch (1974)	1. „industry“-Reife 2. öffentliche Regulierung 3. Produktdifferenzierung 4. Anbieter- u. Nachfragekonzentration 5. Eintrittsbarrieren 6. Kostenstrukturen 7. vertikale Integration 8. Diversifikation 9. „scale economies“	1. Kollusion 2. Preisstrategie 3. Produktstrategie 4. Anpassung an Wechsel 5. Forschung und Innovation 6. Werbung 7. „legal tactics“	1. Output 2. Outputwachstum 3. technologischer Fortschritt 4. Beschäftigung 5. allokative Effizienz 6. „cross-efficiency“ 7. Einkommensverteilung
Shepherd (1979)	1. Marktanteil 2. Konzentration 3. Eintrittsbarrieren 4. vertikale Modelle 5. andere – Lebenszyklen – Wachstum – Zufallsprozesse – Regierungspolitik	1. Preisverhalten – gemeinsame Gewinnmaximierung – Preisdiskriminierung 2. Marktausschluß	1. Preis-Kosten-Modelle 2. Effizienz: statisch und dynamisch 3. Einkommensverteilung 4. „content“
Scherer (1979)	1. „economies of scale“ 2. Fusionisten und Konzentration 3. Regierungspolitik 4. stochastische Determinanten	1. Preisverhalten 2. Produktstrategie und Werbung 3. technologische Innovation 4. „plant investment“ 5. „legal tactics“	1. Produktions- und allokative Effizienz 2. Fortschritt 3. Vollbeschäftigung 4. Einkommensverteilung

Quelle: Gabler-Wirtschaftslexikon, 14. Aufl., 1997, S. 1848.

Abb. C.4: Unterschiedliche SVE-Merkmale

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

■ Im Abschnitt b) wurde schon betont, dass es auch relevante Rückbeziehungen zwischen den Bestandteilen des SVE-Schemas gibt. Möglicherweise beeinflusst das Marktergebnis über das Verhalten der Marktteilnehmer die zukünftige Marktstruktur (Kaufer 1980: 14 f.). In Scherer's Konzeption (Abbildung C.2) werden solche Rückkopplungen bereits berücksichtigt. Beispielsweise führen hohe Renditen der inkumbenten Anbieter (ein Marktergebnismerkmal) typischerweise zu Markteintritten, wodurch sich die Marktstruktur verändert. Auch FuE-Aktivitäten (ein Marktverhaltensmerkmal) verändern die Marktstruktur (Technologie, Warensortiment etc.). Auf die konzeptionelle Zirkularität, die entsteht, wenn die Marktstruktur definiert wird als Gesamtheit jener Faktoren, die das Verhalten der am Markt agierenden Unternehmen beeinflussen, wurde in a) schon hingewiesen.

■ Ein weiteres Problem des SVE-Paradigmas ist die sowohl theoretisch als auch empirisch vielfach aufgezeigte Möglichkeit, dass bestimmte Marktstrukturen durchaus zu unterschiedlichem Verhalten und differenten Marktergebnissen führen können. Ebenso können bestimmte Marktergebnisse und Verhaltensweisen unter ganz verschiedenen Marktstrukturen zustande kommen. Dieser Vorwurf trifft auch das revidierte SVE-Schema von Scherer. Zum Beispiel kann eine bestimmte Performance bei den Unternehmen unterschiedliche Reaktionen hervorrufen: Während einige zu neuen Taten motiviert werden, sind andere vielleicht arriviert oder enttäuscht und wenden sich anderen Aktivitäten zu.

■ Auf die Fragwürdigkeit des dem SVE-Paradigma zugrunde liegenden Verhaltenskonzepts wurde in Abschnitt b) schon hingewiesen: „Die Vorstellung der traditionellen Industrieökonomik, wonach Unternehmensstrategien durch vorgegebene Marktstrukturen determiniert werden, ist mit dem Strategiekonzept nicht vereinbar." (Kunze 1999: 27 f.) Unternehmen operieren nicht mit strukturdeterminierten Strategien in unveränderbaren Marktformen, sondern sie sind selbst strukturverändernd tätig, wo dies für sie Vorteile verspricht (Sabel/Weiser 1997: 295). Das gilt sowohl für erfolgreiche Maßnahmen (z. B. Innovationen) als auch für manche erfolglosen (z. B. unvorteilhafte Fusionen).

Das Verhalten der Marktteilnehmer hängt stark von subjektiven Faktoren, Zielsetzungen, Risikoneigungen, Kampflust, Vergeltungsdrang, Nachgiebigkeit etc. sowie von der meist unvollständigen Kenntnis über die Marktsituation ab (ähnlich Bartling 1980: 25). Zudem sind die Resultate unternehmerischer Handlungen in marktwirtschaftlichen Systemen wesenhaft unbestimmt.

■ Ein erheblicher Mangel von SVE, wie auch der übrigen noch zu besprechenden Markt-, Branchen- und Wettbewerbsanalyseansätze, ist die Geringschätzung oder gar Vernachlässigung der Nachfrageseite der Märkte.[16]

[16] Vgl. dazu die Ausführungen bei Kreilkamp (1987: 87 f.).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die Struktur- und Verhaltens-Analyse beschränkt sich in der Regel auf die Anbieterseite des betrachteten Marktes (Römer 1988: 492; Kortmann 1995: 57; ders. 1997: 276; Sabel/Weiser 1997: 96). Die am SVE-Schema orientierten Marktuntersuchungen werden deshalb auch meist gleich als „Branchenanalysen" bezeichnet (z. B. Oberender 1984; 1989). Im Mittelpunkt solcher Studien stehen üblicherweise die Probleme des Anbieterwettbewerbs. Die vorzugsweise oder ausschließliche Auseinandersetzung mit nur einer Marktseite erlaubt jedoch keinesfalls eine angemessene Beurteilung des Marktes insgesamt. Neben der Ausgewogenheit leidet bei einseitigen Betrachtungen auch die Objektivität.

Nach dem marktwirtschaftlichen Postulat bestimmt die Nachfrage das Angebot. Auf Käufermärkten richten die Anbieter von sich aus ihre Angebote an den Kundenwünschen aus. Auch das Marketing hat die Orientierung an den Nachfragebedürfnissen zum Ziel. Und „Konsumentensouveränität" gilt als wesentliches Merkmal entwickelter Märkte. Dies zeigt: Ohne eine eingehende Betrachtung der Nachfrageseite kann auch bei einer noch so gründlichen Untersuchung des Anbieterwettbewerbs nichts Gehaltvolles über die sogenannte Steuerungsfunktion des Wettbewerbs (Kantzenbach 1966) ausgesagt werden.

In seinem industrieökonomischen Basisbeitrag hatte Mason (1939) die Nachfragebedingungen bei seiner Aufzählung der relevanten Merkmale der Marktstruktur noch ausdrücklich genannt (vgl. oben c)).[17] Spätere Studien, insbesondere auch die seines Schülers Joe S. Bain, haben die Nachfrageseite vernachlässigt oder bis auf einzelne Kenngrößen (z. B. Nachfrageelastizitäten) ganz aus der Analyse ausgeklammert.[18] Eine Ausnahme aus jüngerer Zeit bietet eine Untersuchung des Verfassers (1995); vgl. auch Shepherd (1986: 57'12).

Eine gewisse Bedeutung in der industrieökonomischen Forschung hat lediglich das Thema Nachfragermacht erlangt.[19] Die Nachfragerkonzentration ist zwar ein häufig ignoriertes, gleichwohl aber sehr wichtiges Merkmal der Marktstruktur (Kaufer 1980: 57). Relevant ist nicht nur das Moment der Verhandlungsstärke,[20] sondern neben anderem auch die Bedürfnisstruktur sowie das Kauf- und Verwendungsverhalten der Nachfrager im Hinblick auf das Gut. Ohne derartige Informationen können Unternehmen weder Strategien entwickeln, noch lässt sich der Erfolg von Wettbewerbsvorstößen abschätzen. Erst eine eingehende Nachfrageanalyse legt die Basis sowohl für

[17] Da er „Marktstruktur" aus der Perspektive eines Anbieters definierte, handelt es sich allerdings eher um Absatz- als um Nachfragebedingungen.

[18] Siehe beispielsweise die in Abbildung C.4 verzeichneten Studien.

[19] Literaturhinweise finden sich unter anderem in Böbel (1984) und Schmidt (1996).

[20] Dazu mehr im nachfolgenden Kapitel C.III.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

ein Verständnis des Nachfragerverhaltens (Kreilkamp 1987: 87) als auch für Strategien zu dessen Beeinflussung. Auch der mehr den gesamtwirtschaftlichen Belangen verpflichtete Marktanalytiker darf auf die Nachfrageanalyse nicht verzichten. Die Funktionsweise eines Marktes nur über die Angebotsseite erklären zu wollen, ist, als würde man versuchen, das komplexe Laufverhalten eines Pferdes nur durch eine Betrachtung seiner beiden Vorderläufe zu verstehen. MBW-Analysen müssen folglich der Bedeutung der Nachfrageseite von Märkten voll Rechnung tragen.

- Überdies kommen die Aspekte der Koordination von Angebot und Nachfrage beim SVE-Schema zu kurz, sofern sie bei herkömmlichen MBW-Analysen überhaupt systematisch untersucht werden. Es ist zu vermuten, dass dies an der soeben beanstandeten Vernachlässigung der Marktnachfrageseite liegt. Ohne das Gegenstück zum Marktangebot hat die Frage nach der Marktkoordination keinen Sinn. Deshalb sollte die eminente Frage nach möglicherweise bestehenden Koordinationsproblemen auf dem Markt bei jeder Marktanalyse ein Schwerpunkt sein.[21]

- Die Struktur-Verhalten-Ergebnis-Einteilung erscheint prima facie als allgemein und beständig. Das gilt allerdings nicht für die dahinter stehenden einzelnen Merkmale. Diese unterliegen, wie gerade die deutschsprachige markttheoretische Forschung eindrucksvoll gezeigt hat, im Laufe der zeitlichen Marktentwicklung einem ständigen Wandel – auch hinsichtlich ihrer Relevanz und ihrer Beziehungen zueinander. Darauf haben besonders Heuss (1965) und später Kaufer (1980) hingewiesen; vgl. auch Kortmann (1995). „Im Rahmen einer dynamischen Betrachtung verlieren die Begriffe Struktur, Verhalten und Ergebnis die ihnen von Bain zugemessene Bedeutung." (Schmidt/Burger 1997: 625) Diese Erkenntnisse sind von der amerikanischen Industrieökonomik bis heute fast völlig ignoriert worden.[22] Sie geht vielmehr von gegebenen, stabilen Relationen in „reifen" Wirtschaftsbereichen aus und ist insbesondere zur Analyse „junger Märkte" nicht zu gebrauchen.

Die Anwendung des SVE-Schemas liefert, wie Kunze (1999: 26) treffend bemerkt, lediglich „Schnappschüsse" eines sich eigentlich zeitlich entwickelnden und ständig wandelnden Marktes. Das auf dem SVE-Schema beruhende theoretische Paradigma ist im Kern statischer Natur. Eine heute betrachtete Marktstruktur ist nur eine Momentaufnahme. Die Einflussfaktoren sind unterdessen weiterhin wirksam und können sich zudem in Richtung

[21] Hier ist auf das Koordinationsmängel-Konzept von Heinz Grossekettler zu verweisen; vgl. Grossekettler (1987, 1989).

[22] Zu eigenen Versuchen US-amerikanischer Ökonomen im Bereich der Marktdynamik, wenn auch ohne jeden Bezug auf die eben genannten Arbeiten, vgl. die nach wie vor als Ausnahmen zu bezeichnenden Studien von Utterback/Abernathy (1975), Abernathy/Utterback (1978) sowie – mit anderem Ansatz – Nelson/Winter (1982).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

und Stärke ändern (Rieser 1989: 296). Denn Wettbewerb bringt ständig Veränderungen der Strukturen mit sich (Herdzina 1981: 239). Die Voraussetzung einer einigermaßen unveränderlichen Marktstruktur muss deshalb als realitätsfern bezeichnet werden. Märkte sind dynamische Systeme, und Wettbewerb ist ein offener Vorgang. Ohne Kenntnis der Vorgeschichte lassen sich Marktstrukturen kaum angemessen im Hinblick auf ihre Wirkungen und ihre Fortentwicklung beurteilen. Deshalb muss eine MBW-Untersuchung zweckmäßigerweise eine Querschnitts- und eine Längsschnittsanalyse beinhalten. Wichtig ist nicht nur was ist, sondern auch wie, warum und unter welchen speziellen Bedingungen es so geworden ist. Oder mit Worten Oswald Spenglers ausgedrückt: Das Gewordene ist nur aus seinem Werden zu verstehen.

Abgesehen von den hier aufgeführten tiefer liegenden theoretischen und konzeptionellen Kritikpunkten muss positiv hervorgehoben werden, dass das SVE-Schema bei einer Branchenanalyse die Möglichkeit bietet, die vorhandenen Daten und Fakten grob zu strukturieren (Kaufer 1980: 9). Gleichwohl treten dabei unvermeidlich die zuvor genannten Zuordnungsprobleme auf. Außerdem mag es zwar sein – bei geeigneten Definitionen der Begriffe –, dass die Marktstruktur das Marktverhalten bestimmt. Für marktanalytische Zwecke ist diese Aussage aber viel zu allgemein, zu unbestimmt und zu wenig operationalisierbar. Die Tücke steckt im Detail; sobald man genauer hinsieht, verschwimmen die Konturen. Deshalb kann die genannte Aussage kaum praktisch genutzt werden.

Das SVE-Schema dient nun schon lange Zeit als Bezugsrahmen für empirische Markt-, Branchen- und Wettbewerbsanalysen und auch als theoretische Grundlage für die industrieökonomische Forschung. Seit Anfang der 1970er Jahre ist es im theoretischen Bereich stark infrage gestellt worden (vgl. Demsetz 1973). Dieses Schicksal teilt es mit dem konzeptionell verwandten S-O-R-Ansatz des Neobehaviorismus in der Psychologie. Das im späteren Verlauf dieses Buches präsentierte ORANK-Schema stellt nun auch im praktischen und empirischen Bereich eine Alternative zum SVE-Schema zur Diskussion.

III. Der Fünf-Kräfte-Ansatz von Porter

a) Eine managementorientierte Modifikation des klassischen Ansatzes der Industrieökonomik stammt von Michael E. Porter (1980). Der Untertitel seines Buches weist auf den intendierten Methodencharakter hin: „Techniques for analyzing industries and competitors“. Die von ihm begründete sogenannte Branchenstrukturanalyse berücksichtigt Entscheidungs- und Handlungsspielräume des Unternehmensmanagements (Sachs 1995: 251; Remmerbach 1988: 5 f.). Das Verhalten ist also nicht, wie im SVE-Schema,

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

ein Reflex der Branchenstruktur. Vielmehr haben die Unternehmen strategische Gestaltungsmöglichkeiten (Kreikebaum 1989: 64).

Wesentliches Ziel des HBS-Ökonomen Porter ist es, Bedingungen für möglichst hohe Unternehmensgewinne zu definieren, dem augenscheinlichen Haupt- und Endziel alles ökonomischen Räsonnierens in den USA. Außerhalb Amerikas ist dies allerdings bei weitem nicht die einzige, und vielleicht nicht einmal die wichtigste Aufgabe von Marktanalysen; zumindest steht das Gewinnziel anderenorts nicht so prädominant im Vordergrund.[23] Zudem stellt Porter, in üblicher industrieökonomischer Manier, mit seinem Konzept nur auf die Branche, also die Angebotsseite, und nicht auf den „ganzen" Markt ab.

b) Zur Erklärung der Rentabilität der inkumbenten Anbieter, als einer Repräsentationsgröße der Branchenattraktivität, verweist Porter auf die Höhe der *Wettbewerbsintensität* in der betrachteten Branche. Diese wird ihrerseits durch sogenannte *Wettbewerbskräfte* bestimmt. Porter spezifiziert ad hoc fünf Faktoren(gruppen), von denen er annimmt. dass sie die Wettbewerbsintensität einer Branche und damit auch die Rentabilität der Unternehmen bestimmen. Die Wettbewerbskräfte werden wiederum auf die „Struktur" der Branche zurückgeführt. Die Struktur einer Branche spiegelt sich somit in der Stärke der Wettbewerbskräfte wider (Porter 1990: 28). Die Abbildung C.5 auf der nächsten Seite zeigt seinen Bezugsrahmen, das sogenannte Five Forces Model.[24]

Da die Wettbewerbskräfte bei Porter von der Branchenstruktur abhängen, handelt es sich bei ihnen um intervenierende Größen zwischen Struktur und Verhalten beziehungsweise Ergebnis. Deren Identifizierung und Analyse wird als wichtige Grundlage für die Unternehmensplanung angesehen (Faix 1998: 1413). Das Modell der fünf Wettbewerbskräfte erhebt offensichtlich, ähnlich wie das zuvor erörterte SVE-Schema, auch einen kausaltheoretischen Anspruch.

Die Stärken der einzelnen Wettbewerbskräfte ergeben sich nach Porter (1990: 26, 29 ff.) aus einer Reihe von ökonomischen und technologischen Merkmalen; siehe Abbildung C.5. Unter einem anderen Blickwinkel kann man sie jedoch durchaus auch als Wirkungen ansehen. Die fünf Wettbewerbskräfte in nuce:

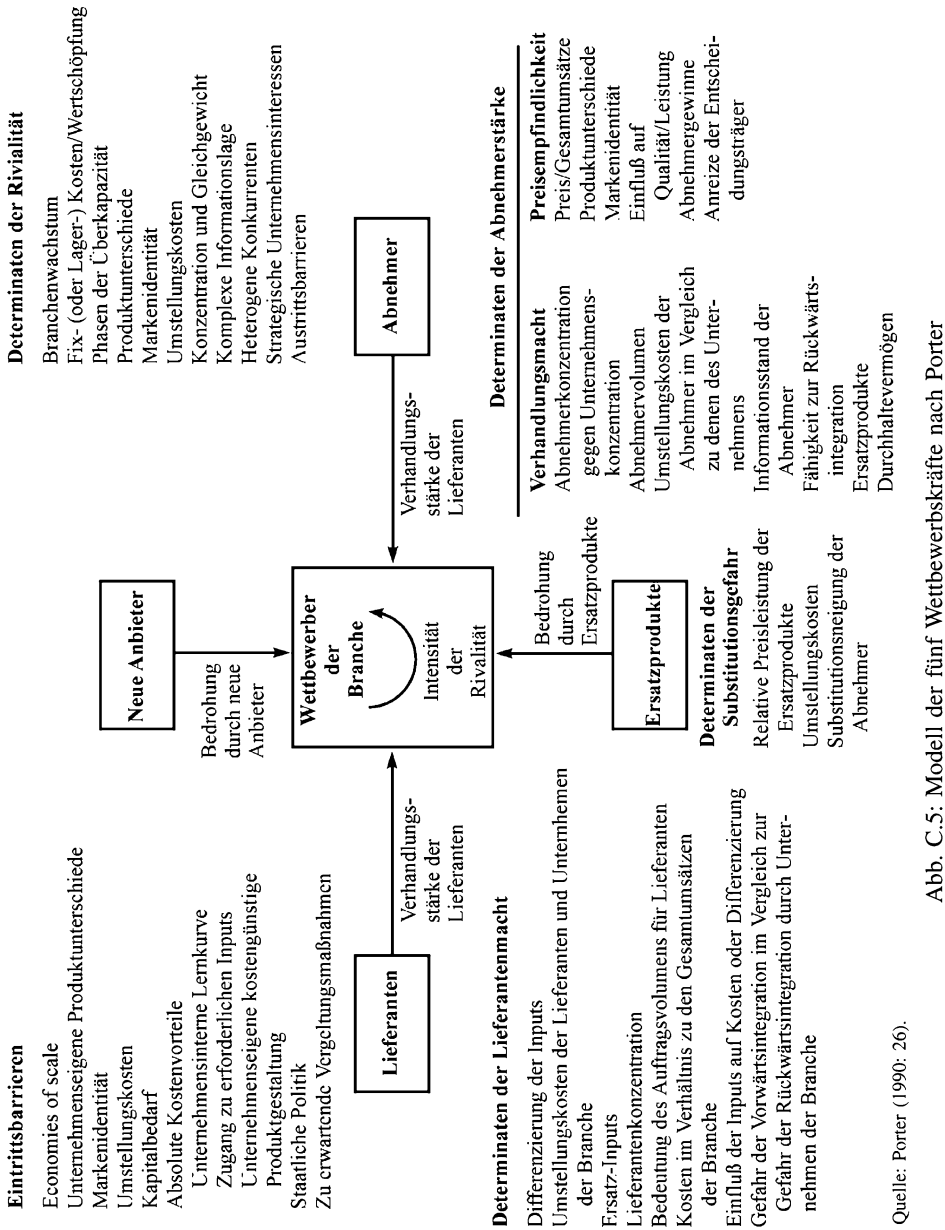
• Die Verhandlungsmacht der Abnehmer bestimmt wesentlich die Attraktivität (insb. die Profitabilität) einer Branche. Marktmächtige Kunden sind

---

[23] Vgl. z.B. für Deutschland die Ergebnisse der empirischen Studie von Wied-Nebbeling (1985) sowie die neuere Übersicht in Macharzina (1993: 177).

[24] Vgl. auch Kreikebaum (1989: 65). Darstellungen des Five Forces-Modells finden sich in jedem Lehrbuch zum Strategischen Management.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH



Quelle: Porter (1990: 26).

Abb. C.5: Modell der fünf Wettbewerbskräfte nach Porter

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

in der Lage, Preise und Qualitäten der Produkte zu bestimmen, was sich ungünstig auf die Gewinnmarge der Anbieter auswirkt.

• Die Abhängigkeit von Lieferanten beeinflusst ebenfalls die Profitabilität der Anbieter. Verschlechtern starke Lieferanten die Bezugskonditionen, so sinken ceteris paribus die möglichen Gewinne.

• Durch den Markteintritt neuer Wettbewerber kommen weitere Kapazitäten und zusätzliche Gewinnansprüche in die Branche. Außerdem verändern sich womöglich die Regeln und die Intensität des Wettbewerbs. Das verringert in der Regel die Branchenattraktivität.

• Bestehende Angebote sind einer ständigen Bedrohung durch neue Konkurrenzprodukte ausgesetzt. So konkurrieren die Unternehmen einer Branche im weiteren Sinne auch mit anderen Branchen, die substitutive Güter anbieten. Hohe Kreuzpreiselastizitäten begrenzen die Gewinnerzielungsmöglichkeiten.

• Zu einem Wettbewerb zwischen den Anbietern der Branche kommt es schließlich, wenn Unternehmen versuchen (müssen), ihre wirtschaftliche Position zu verbessern. Bei Rivalität kommt es zu Gegenreaktionen der hinsichtlich ihrer Marktanteile bedrohten Wettbewerber. Die Folge sind in der Regel Preissenkungen und Gewinneinbußen.

c) Die vorstehende Argumentation erscheint bei oberflächlicher Betrachtung eingängig und ist in der Tat auch nur auf erstaunlich wenig Kritik in der Literatur gestoßen. Im Hinblick auf die Marktanalytik muss der Porter'sche Ansatz gleichwohl eine Reihe von kritischen Argumenten gegen sich gelten lassen:

▪ Porter trägt seine Überlegungen mit einer gewissen, für seine Veröffentlichungen charakteristischen Oberflächlichkeit und mangelnden Präzision vor, die sie vor der kritischen Konfrontation mit konkreten Sachverhalten und realen Daten immunisiert (Albert 1967: 354 f.). Sehr häufig findet man folgende Aussagenstruktur: Es kann so sein, es kann aber auch anders sein. Dagegen lassen sich weder theoretische Argumente noch empirische Fakten anführen. Im wortreichen „Alles ist möglich" findet das vom Leser heiß begehrte „Es ist genau so" keinen Platz. Die meisten von Porter's „Aussagen" haben, sofern sie nicht tautologisch sind, wissenschaftstheoretisch betrachtet bestenfalls den Charakter von mehr oder minder plausiblen ad hoc-Hypothesen, schlimmstenfalls den von unbegründeten Mutmaßungen. Sie werden, sieht man vom gelegentlichen Verweis auf Einzelfallbeispiele ab, weder theoretisch noch empirisch fundiert und auch nicht quellenmäßig belegt.[25] Sein ausdrücklich erklärungstheoretisch apostrophierter

[25] Einen ähnlichen Vorwurf erhebt auch Kreikebaum (1989: 66).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Ansatz kommt somit tatsächlich über subjektive und meist simple Systematisierungen nicht hinaus.

■ Voigt (1992: 325) weist zurecht darauf hin, dass sich die drei Wettbewerbskräfte „Wettbewerb zwischen den bestehenden Unternehmen", „Bedrohung durch neue Konkurrenten" und „Bedrohung durch Ersatzprodukte" auf letztlich einen Faktor zurückführen lassen, nämlich den Konkurrenzeinfluss (vgl. auch unser früheres Kapitel B.IV.a)). Andererseits vermissen wir die Aspekte der Makroumwelt, wie Ressourcen, Technologie sowie politische und gesellschaftliche Faktoren. Obgleich solche Größen zweifellos den Branchenwettbewerb beeinflussen, finden sie keine Berücksichtigung in Porter's Konzept.

■ Überdies entbehren die fünf „Wettbewerbskräfte" einer brauchbaren Operationalisierung: Es wird nicht gezeigt, wie, womit und anhand welcher *konkreten* Indikatoren sie gemessen werden sollen. Für Marktanalysen von einigem Nutzen sind indes die Empfehlungen zur Durchführung von Branchenanalysen, die Porter im Anhang B seines Buches „Wettbewerbsstrategie" gibt. Während auf diese Anregungen von Lesern sicher häufig zurückgegriffen wird, sind veröffentlichte praktische Anwendungen des Porter'schen Modells auf konkrete Branchen dem Verfasser nicht bekannt. Angesichts des erwähnten Operationalisierungsproblems könnten sie vermutlich ohnehin nicht mehr liefern, als grobe Gliederungen subjektiver Einschätzungen.

■ Der Fünf-Kräfte-Ansatz setzt bestehende, stabile Beziehungen zwischen dem zentral betrachteten Unternehmen und seinen Lieferanten, Abnehmern etc. voraus. Er ist deshalb, wie das SVE-Schema auf „junge Märkte" nicht anwendbar. Die Stabilität dieser Beziehungen wird in der Literatur zunehmend infrage gestellt; vgl. hierzu grundlegend D'Aveni (1995). Außer der ergebnismäßigen Unbestimmtheit von Wettbewerbsprozessen und der Nichtlinearität der Wirkungen von Wettbewerbsintensitäten ignoriert die stark vereinfachte Sicht Porters auch den vor allem von Kantzenbach (1966) hervorgehobenen wichtigen Unterschied zwischen potenzieller und effektiver Wettbewerbsintensität. Zudem weist das Konzept der fünf Wettbewerbskräfte „einen ausgeprägten *statischen* Charakter auf (Welge/Al-Laham 1999: 201).

■ Im Gegensatz zu der in der Industrieökonomik schon seit den späten 1950er Jahren überwundenen einzelwirtschaftlichen Perspektive (vgl. Kapitel C.II.a)) ist der Porter'sche Ansatz weiterhin durch eine einseitig unternehmensorientierte Sichtweise gekennzeichnet: „Es wird der Blick aus einem Unternehmen in das Spielfeld Branche gerichtet" (Kunze 1999: 22 f.). Diese Beschränkung zeigt sich auch in der Auffassung des Autors von dem, was die Industrieökonomik betrifft (Porter 1981: 611, 616):

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

- Marktverhalten (conduct) setzt er mit Strategie (strategy) gleich.
- Allokative Effizienz ist für ihn gleichbedeutend mit Profitabilität.
- Das SVE-Schema dient aus seiner Sicht vor allem dem Zweck, einem Unternehmen die Chancen und Risiken seiner Industrie aufzuzeigen.

■ Dahinter steht letztlich das Ziel, den sein Konzept aufgreifenden Unternehmen die Realisierung höherer Gewinne in Aussicht zu stellen. Der Porter'sche Ansatz ist eindimensional auf die Profitabilität eines fokalen Unternehmens ausgerichtet. Alle Komponenten werden nur unter diesem verengten einzel- und erwerbswirtschaftlichen Gesichtspunkt thematisiert. Wissenschaftliches Erkenntnisinteresse steht nicht im Vordergrund. Dem Manager sollen Werkzeuge für Rentabilitätssteigerungen an die Hand gegeben werden, gleichsam ein Rezept zum Geldverdienen – eine Intention, die so typisch für die amerikanische Profession ist. Demzufolge würde Porter einer auf der Grundlage seines Fünf-Kräfte-Ansatzes getroffenen Maßnahme eines Unternehmens auch dann Erfolg bescheinigen, wenn die Gewinnverbesserung mit einem nachhaltigen Schaden für den Wettbewerb und die Gesamtwirtschaft einherginge. Die Harmonie unternehmerischer Aktivität mit gesamtwirtschaftlichen und gesellschaftlichen Erfordernissen, eine Grundbedingung nachhaltigen Wirtschaftens und eine der grundlegenden Ideen der Wirtschaftswissenschaft seit Adam Smith, entspricht offenkundig nicht seiner primären Intention.

Die traditionelle Industrieökonomik (Kap. C.II.) analysiert Märkte mehr aus der Sicht von neutralen Außenstehenden, insbesondere von Wissenschaftlern und der Justiz, obgleich es auch dort Ausnahmen gibt. Aber es kann doch wohl festgestellt werden, dass sich die Industrieökonomik vorwiegend mit dem Unternehmenserfolg aus gesamtwirtschaftlicher Perspektive befasst, die Strategielehre dagegen aus einzelwirtschaftlicher (Minderlein 1993: 161).

Insgesamt ist festzustellen, dass der Ansatz der fünf Wettbewerbskräfte nicht für umfassende und zweckneutrale Marktanalysen taugt. Die grundsätzliche Funktionsweise von Märkten vermag er ebenso wenig zu erfassen wie die marktbezogenen Informationen, deren das Unternehmensmanagement bedarf. Porter thematisiert die Branchenanalyse hauptsächlich unter dem Gesichtspunkt der Gewinnung und Sicherung von Wettbewerbsvorteilen; sie hat deshalb nicht in erster Linie analytischen, sondern instrumentellen Charakter. Doch auch dessen Bedeutung darf nicht überschätzt werden. Empirische Untersuchungen zeigen die sehr eingeschränkte Relevanz der Porter'schen Annahmen (Welge/Al-Laham 1999: 200, 304 m. w. H.).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

IV. Strategische Analyse

a) Im Rahmen des strategischen Managements spielt die strategische Analyse eine grundlegende Rolle. Auf ihr basiert die Strategieformulierung. Manche Autoren sehen in ihr sogar die wesentliche Aufgabe des strategischen Managements. Nach Wheelen/Hunger (1987: 6) betrifft dies „the monitoring and evaluating of environmental opportunities and constraints in light of a corporation's strengths and weaknesses."

Trotz der bekannten und häufig beklagten Vielfältigkeit strategischer Management-Konzeptionen stimmen sie doch hinsichtlich dieses Grundschemas meistens überein: Auf der Grundlage einer externen und einer internen Analyse werden zum einen die Chancen und Bedrohungen des Umfeldes und zum anderen die Stärken und Schwächen des in Rede stehenden Unternehmens herausgearbeitet und einander gegenübergestellt. Man nennt dies auch kurz SWOT-Analyse: „SWOT is an acronym for the internal Strengths and Weaknesses of a firm and the environmental Opportunities and Threats facing that firm." (Pearce/Robinson 1995: 175; ähnlich Wheelen/Hunger 1987: 150 f.). Externe und interne Analyse sollen die Manager des Unternehmens in die Lage versetzen, strategische Alternativen zu erkennen und eine Auswahl geeigneter Strategien, verstanden als langfristige Handlungspläne, vorzunehmen.

b) Bei der internen Analyse werden unter anderem die aktuellen Strategien, die Produkte, die Ziele und die wirtschaftliche Situation des Unternehmens untersucht. Ihr wird vorrangig die Aufgabe zugewiesen „ein möglichst objektives Bild der gegenwärtigen und zukünftigen *Stärken* und *Schwächen* der Unternehmung aufzuzeigen" (Welge/Al-Laham 1999: 231). Dies spielt auch im Kontext der Marktanalytik eine Rolle, weil die unternehmensbezogenen Daten nicht absolut gesehen, sondern vorwiegend in Relation zu den Daten des Marktumfeldes relevant sind (Ebd.). Insofern sind Marktdaten auch für die interne Analyse als Bezugs- und Vergleichsgrößen unverzichtbar. „Zur Bewertung sind die betrieblichen Potentiale mit den *umweltbezogenen Anforderungen* zu vergleichen" (Ebd.: 274).

c) Verstanden als Prozess beginnt das strategische Management üblicherweise mit der externen Analyse (Certo/Peter 1990: 10; Aaker 1998: 19 f.). Deren Aufgabe ist es, der Unternehmensführung möglichst vollständige, sichere und genaue Informationen über das betriebliche Umfeld zur Verfügung zu stellen (Kienbaum 1989: 2034). Sie dient dazu, gegenwärtige und zukünftige Chancen, Beschränkungen, Bedrohungen, Unsicherheiten und strategische Alternativen zu identifizieren. Untersucht werden auch die Eintrittswahrscheinlichkeiten „äußerer" Ereignisse und deren möglichen Auswirkungen auf das Unternehmen. Die zentrale Frage ist, wie sich das Unternehmen gegenüber seinen Wettbewerbern strategisch gut oder besser posi-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

tionieren kann. Eine Studie von Al-Laham (1997) ergab, dass die befragten Unternehmen ein erstaunlich hohes Aktivitätsniveau im Bereich der Umfeldanalyse an den Tag legen, sich dabei aber kaum an die in der Literatur empfohlenen Konzepte halten.[26]

Bei der Frage, welche Faktoren im einzelnen bei der externen Analyse berücksichtigt werden sollten, gehen die Meinungen in der Literatur weit auseinander. Wir wollen hier gar nicht den Versuch unternehmen, die einzelnen Vorschläge kritisch einander gegenüberzustellen. Hier sei nur exemplarisch der relativ viel beachteten Vorschlag von David A. Aaker zur Strukturierung der externen Analyse skizziert. Der Autor empfiehlt die in der folgenden Abbildung gezeigten Vierteilung, jeweils mit einigen für relevant befundenen Einzelfaktoren:[27]

1. Kundenanalyse
   - Abgrenzung und Charakterisierung der Kundensegmente
   - Identifizierung von Kundenmotivatoren
2. Marktanalyse
   - Bestimmung der Lebenszyklusphase
   - Analyse und Prognose des Marktvolumens
   - Beschreibung des Distributionssystems
   - Analyse der aktuellen Produktsituation
3. Wettbewerbsanalyse
   - Identifizierung der Hauptkonkurrenten
   - Analyse der Hauptkonkurrenten
4. Umfeldanalyse
   - Technologische Faktoren
   - Marktbeeinflussende Vorschriften und Gesetze
   - Gesamtwirtschaftliche Faktoren
   - Demographie
   - Soziale und kulturelle Aspekte
   - Klimatische Faktoren

Quelle: Aaker (1998: 20 ff.).

Abb. C.6: Ausgewählte Analysepunkte im Rahmen der externen Analyse nach Aaker

[26] Vgl. auch Welge/Al-Laham (1990).

[27] Zum Unternehmensumfeld und seiner Analyse vgl. auch Benett (1997), Ginter/Duncan (1990), Sanderson/Luffman (1988), Kienbaum (1989).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

d) Betrachtet man die Vorschläge zur externen oder Umfeldanalyse unter dem Gesichtspunkt der Marktanalytik, so resultiert auch hier ein kritischer Befund. Subjektiv-selektive Datenauswahl, oberflächliche Einzelbetrachtungen und simple Projektionen können als Grundlage für strategische Planungen, von denen nicht weniger als der Bestand des Unternehmens abhängen kann, kaum als befriedigend angesehen werden. Sie bergen unkalkulierbare Risiken, vergleichbar dem bekannten „auf-Lücke-Lernen" vor entscheidenden Prüfungen. Erforderlich ist vielmehr ein umfassendes, tiefergehendes und systematisches Verständnis des betrachteten Marktes und seines Umfeldes. Der enge Bezug von Analysen auf nur ein – nämlich in der Regel das eigene – Unternehmen sollte aus diesen Gründen vermieden werden. Dies auch deshalb, weil sich äußere Umstände häufig auf indirekten Wegen auswirken.

Wie in Kapitel C.II. gezeigt, wurde die Untauglichkeit eines unternehmensbezogenen Ansatzes in der Industrieökonomik schon früh erkannt: Schon im Jahre 1948 wies Bain auf dieses grundlegende Problem im Rahmen des Strukturansatzes von Mason (1939) hin. In den folgenden Jahren machte er die Branchen- beziehungsweise Marktebene zum zentralen Untersuchungsobjekt der Industrieökonomik. Mason (1957) unterstützte später selbst diesen Wechsel der Perspektive. In der betriebswirtschaftlichen Strategieliteratur hat sich indessen, wie die beiden vorangegangenen Unterkapitel gezeigt haben, die überkommene einzelwirtschaftliche Sicht bis heute gehalten. Der wesentliche Grund dafür scheint in deren vermeintlicher „Griffigkeit" zu liegen; die vielfältigen theoretischen und konzeptionellen Unzulänglichkeiten, die damit verbunden sind, werden meistens nicht gesehen.

V. Konkurrentenforschung und Wettbewerbsanalyse

a) Die Untersuchung einzelner relevanter Konkurrenten eines Unternehmens trat schon in den beiden vorhergehenden Unterkapiteln als Teilaspekt oder Teilkomponente auf. Sie kann jedoch auch als eigenständige Analyse betrieben werden und wird als solche in der Literatur diskutiert.[28] Allgemein bezeichnet Konkurrentenforschung die Nutzbarmachung konkurrentenbezogener Informationen. Ihr Zielbereich ist die Nebenseite des Marktes, betrachtet aus der Perspektive des die Analyse betreibenden Unternehmens.

Aaker (1998: 58) subsumiert die Konkurrentenanalyse unter die Wettbewerbsanalyse, die für ihn wiederum Teil der externen Analyse (Kap. C.IV.) ist. Nach seiner Ansicht geht es bei der Konkurrentenanalyse im Wesent-

[28] Zur Konkurrenzanalyse vgl. Kreikebaum (1997: 121 ff.), Aeberhardt (1996: 141 ff.) und Hoffmann (1986: 191).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

lichen um die Eruierung der Bedrohungen und Risiken, die dem eigenen Unternehmen aus den Stärken sowie den derzeitigen und möglichen zukünftigen Aktivitäten der Wettbewerber erwachsen könnten. Brezski (1993: 5) zufolge besteht der Zweck der Konkurrentenforschung in der Diagnose und Prognose des Konkurrentenverhaltens als einer Grundlage für Marketingentscheidungen. Sie soll die Möglichkeit verbessern, individuelle ökonomische Wettbewerbsvorteile gegenüber den Mitbewerbern zu erlangen (Ebd.: 17).

Frühzeitig erkannte Vorstöße von Wettbewerbern eröffnen die Möglichkeit zu rechtzeitigem Parieren. Aus diesem Grund tragen Konkurrentenanalysen zur Intensivierung der Aktions/Reaktions-Verbundenheit zwischen den Akteuren bei. Solange nur einzelne Anbieter solche Analysen durchführen, können sie merkliche Vorteile daraus ziehen. Wird dies den Rivalen gewahr und betreiben diese daraufhin ebenfalls Konkurrentenanalysen, so neutralisieren sich die einzelnen Bemühungen tendenziell. Die Vorsprungsgewinne der „Analysepioniere“ schwinden, es bleibt aber bei der erhöhten Wettbewerbsintensität. Unter diesen Umständen *müssen* Unternehmen dann Konkurrentenanalysen betreiben, um im Wettbewerb mithalten zu können (Day/Wensley 1988; Grunert 1995: 1226). So gesehen können Konkurrentenanalysen, wie übrigens auch die anderen Formen von MBW-Analysen, selbst den Charakter von Aktionsparametern im Wettbewerb haben. Und ihr Einsatz folgt dem Muster dynamischen Wettbewerbs als einer Abfolge von Vorstoß- und Nachzug-Sequenzen.

b) Im Rahmen einer Konkurrentenanalyse sind zunächst die relevanten aktuellen und potenziellen Konkurrenten zu identifizieren; anschließend sind diese – allgemein gesprochen – hinsichtlich ihrer Stärken und Schwächen zu beurteilen. Die im vorigen Unterkapitel angesprochene interne strategische Analyse wird gewissermaßen auf fremde Anbieter angewendet. Dies soll bei der Formulierung von Strategien für das eigene Unternehmen helfen, zum Beispiel im Hinblick auf die optimale Positionierung innerhalb der Branche. In der Strategieforschung spielte die Orientierung an der Konkurrenz von jeher eine zentrale Rolle. Dazu hat vor allem Porter (1980, 1985) beigetragen.[29]

Aus den Schwächen der Konkurrenten können sich Chancen für das eigene Unternehmen ergehen, besonders, wenn es in den betreffenden Bereichen selbst Stärken aufzuweisen hat (Aaker 1998: 58). Darüber hinaus ermöglicht das Wissen um Stärken von Wettbewerbern die Suche nach Wegen, diese zu umgehen oder zu neutralisieren (Ebd.: 68).

[29] Porter (199: 78 ff.) schlägt ein eigenes Konzept zur Konkurrenzanalyse vor.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Konkurrentenanalysen enthalten häufig Unternehmensvergleiche oder münden in solche ein. Sie tragen aber auch unabhängig davon zur Aufklärung über die Wettbewerbsverhältnisse auf einem Markt bei und erhöhen dadurch, wie Marktanalysen allgemein, die Markttransparenz. Unter „Wettbewerb“ wird aber in der Konkurrentenanalyse stets nur derjenige der Mitanbieter des Unternehmens verstanden. Die Nachfrageseite des Marktes bleibt analytisch ausgeklammert; sie wird als gegeben unterstellt. Doch auch die eigene Marktseite des Unternehmens wird in der Mehrzahl der Fälle nicht vollständig untersucht, sondern nur die als „relevant“ angesehenen, zumeist größten oder wichtigsten Mitanbieter.

c) Es gibt verschiedene Vorschläge zur Identifizierung der wichtigsten Konkurrenten. Eine in der Literatur häufig genannte Faustregel rät, die drei am relativen Marktanteil gemessen größten Wettbewerber in die Analyse einzubeziehen (Hill/Rieser 1990: 154). Die berechtigte Kritik an dieser Empfehlung verweist darauf, dass ein solches Vorgehen „hungrige“ Konkurrenten mit einem (noch) kleinen Marktanteil vernachlässigt. Zudem können auch andere Größen als der Marktanteil, beispielsweise FuE- und Innovationsaktivitäten, Hinweise auf mögliche Bedrohungen geben. Auch ist die Angabe einer konkreten Anzahl zu berücksichtigender Wettbewerber kaum sachlich begründbar.

Eine andere Idee, relevante Konkurrenten zu identifizieren, ist das kundenbasierte Konzept von Aaker (1998: 60 ff.). Er plädiert dafür, die Wettbewerber aus Sicht der Kunden zu betrachten. Denn es sei der Kunde, dessen sich ändernde Präferenzen die „wahren“ Wettbewerber eines Unternehmens bestimmten. Eine Konkurrentenanalyse sollte demnach nicht auf die Betrachtung der offensichtlichen Hauptkonkurrenten beschränkt bleiben, sondern auch Rückbezüge von der Nachfrage auf das Angebot des Marktes berücksichtigen. Um an entsprechende Daten zu kommen, sind bei diesem Konzept Kundenbefragungen erforderlich. Dies lässt einen übermäßigen Aufwand vermuten. Indessen dürfte die Datenbeschaffung bei diesem Ansatz einfacher als bei Umfragen unter den Konkurrenten sein. Denn während Kundenbefragungen (ähnlich wie bei der Marktforschung) zum Vorteil der Befragten sind und diese deshalb bereitwillig Auskunft geben werden, verhält es sich bei den Mitbewerbern genau umgekehrt.

Beim anbieterseitigen Konkurrentenidentifikationsansatz spielt deshalb analytisches Geschick und theoretisches Wissen über ökonomische Zusammenhänge eine weitaus größere Rolle als beim nachfragerseitigen Ansatz. Ein Mehr an Theorie muss dort gleichsam den Mangel an Daten kompensieren. Vieles was direkt nicht in Erfahrung zu bringen ist, lässt sich bei hinreichender Kenntnis der „tiefer“ liegenden theoretischen Zusammenhänge im Angebotsbereich indirekt über Indikatoren messen, die vergleichsweise leicht ermittelbar sind. Die anwendungsbezogene Mikroökonomik lie-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

fert hierzu das erforderliche theoretische Instrumentarium (vgl. Kortmann 2002), ähnliches gilt für die darauf fußenden Teile der Industrieökonomik und der Marketingtheorie (z.B. Lilien et al. 1992).

Zur Bestimmung der relevanten Konkurrenten eines Unternehmens im Rahmen einer Konkurrenzanalyse sind nach Ansicht von Brezski (1993: 56 f.) nur der „defining the business"-Ansatz von Abell und als Präzisierung der „product by uses"-Ansatz von Dichtl et al. geeignet:

Die Methode von Abell (1980) stellt nicht, wie die nachfragebezogenen Ansätze, allein auf die Substituierbarkeit der Güter ab. Vielmehr wird der Markt anhand der drei Dimensionen Nachfrager, Funktionen und Technologien abgegrenzt.[30] Anhand der ersten Dimension sollen die Zielgruppen für ein Produkt ermittelt werden. Die zweite Dimension ermöglicht dann festzustellen, welche Funktionen (d.h. Verwendungszwecke bzw. Nachfragerbedürfnisse) ein Produkt erfüllen kann oder soll. Die dritte Dimension erlaubt es dann, alternative Technologien aufzuzeigen, mit denen diese Funktionen realisiert werden können. Ein Unternehmen ermittelt seine Konkurrenten nach der Abell'schen Methode danach, ob die infrage kommenden Unternehmen die gleichen Nachfragergruppen und Funktionen mit gleichen Technologien bedienen (Brezski 1993: 36–39). Die Ergebnisse können durch zusätzliche Anwendung nachfragebezogener Ansätze, präzisiert werden (Ebd.: 57). – Der Drei-Dimensionen-Ansatz von Abell ist zwar analytisch interessant, erscheint aber unter dem Gesichtspunkt der Praktikabilität in hier erörterten Zusammenhang problematisch. Denn für die Bestimmung der relevanten Konkurrenten auf einem Markt ist es weniger wichtig, ob sie das Produkt mit gleicher oder unterschiedlicher Technologie bereitstellen und für welche Zwecke die Nachfrager das Produkt im einzelnen verwenden. So gesehen schrumpft der Abell'sche Ansatz, angewendet auf die Konkurrentenbestimmung, zusammen auf die reine Nachfragerperspektive.

Beim nachfragebezogenen Konkurrentenabgrenzungs-Ansatz von Dichtl/Andritzki/Schobert werden Nachfrager nach Produktangeboten und Verwendungszwecken befragt. Mittels einer Entfernungsmatrix werden dann Substitutionalitäten ermittelt.[31]

d) Die Literatur bietet zahlreiche Empfehlungen zum Ablauf von Konkurrentenanalysen.[32] Empirische Untersuchungen zeigen jedoch, dass in der Praxis solche Analysen eher ad hoc erfolgen (vgl. Grunert 1995: 1230). Die bereitgestellten Daten beziehen sich unter anderem auf die Angebote und Verhaltensweisen, aber auch die Ziele, Pläne, Strategien und Reaktionsweisen der für relevant erachteten Konkurrenten. Eine zugleich allgemeine,

[30] Vgl. auch Welge/Al-Laham (1999: 327 ff., 430 f.) mit weiteren Hinweisen.
[31] Vgl. Brezski (1993: 53 f.).
[32] Vgl. die Hinweise in dem Übersichtsartikel von Grunert (1995: 1230).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

umfassende und begründete Analysekonzeption existiert bisher nicht. Die meisten der in der Literatur zu findenden Vorschläge zur Systematisierung von Konkurrentenanalysen haben den Charakter von Checklisten, anhand derer die einzelnen Wettbewerber beurteilt werden sollen (Grunert 1995: 1228). Relativ häufig genannt werden die folgenden Checkpunkte:[33]

- Gesellschaftsform, Eigentumsverhältnisse,
- Produktangebot,
- Vertriebssystem,
- Marketing,
- Produktionsverfahren,
- Forschung und Technologie,
- Kosten,
- Finanzausstattung,
- Organisation,
- Managementqualität.

Ergänzend dazu sind von Porter (1980) und Hinterhuber (1983) Portfolioanalysen der Wettbewerber vorgeschlagen worden. Da die erfolgsbestimmenden Ressourcen und Fähigkeiten der Unternehmen als Grundlage ihrer Handlungsmöglichkeiten im Wettbewerb angesehen werden können, regt Grunert (1995: 1228 f.) an, auch die Erfolgsfaktoren in die Konkurrenzanalysen einzubeziehen. Hinsichtlich der möglichen Informationsquellen für Konkurrentenanalysen weist der Autor in seiner Übersicht auch auf Literatur mit entsprechenden Auflistungen hin, so dass sich an dieser Stelle eine Wiedergabe erübrigt.

e) Werden die isolierte Betrachtung einzelner Wettbewerber und der einzelwirtschaftliche Bezug aller Fakten auf das eigene Unternehmen zugunsten einer sämtliche Mitanbieter des Marktes umfassenden Untersuchung aufgegeben, so kommt man von der Konkurrentenanalyse zur Wettbewerbsanalyse, die auch als Konkurrenzanalyse bezeichnet wird. Eine solche umfasst definitionsgemäß alle Anbieter der Branche, im allgemeinen aber wiederum nicht den Wettbewerb der Nachfrager. Eine Integration angebots- und nachfrageorientierter Ansätze der Wettbewerbsanalyse ist bislang nicht gelungen, wenngleich es einige Versuche in diese Richtung gegeben hat.[34]

Ausgerichtet ist die Wettbewerbsanalyse auf die strategische Untersuchung der Branche. Dadurch kommt wieder ein stark einzelwirtschaftlicher Bezug in die Analyse hinein, nur dass hier „der Wettbewerb“ und nicht mehr nur einzelne wichtige Konkurrenten das Relatum bilden. In vielen

[33] Vgl. Porter (1980), ähnlich Kreikebaum (1987).

[34] Vgl. Day/Wensley (1988), Kreilkamp (1987), Görgen (1992).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Fällen ist es erforderlich, zu unterscheiden zwischen Gesamtunternehmen, Betrieben und strategischen Geschäftseinheiten. Stärker als die zuvor erläuterte Konkurrentenanalyse muss die Wettbewerbsanalyse auch die marktexogenen Rahmenbedingungen des Wettbewerbs berücksichtigen (ähnlich Görgen 1995: 2718).

Bezogen auf ein einzelnes Unternehmen geht es bei der Wettbewerbsanalyse um die Gewinnung von Informationen über die allgemeine Wettbewerbssituation, in der es sich befindet (vgl. Kap. B.IV.). Relevant sind dabei unter anderem die wettbewerbsbeeinflussenen Faktoren, zum Beispiel die „Wettbewerbskräfte" nach Porter'scher Auffassung (Kap. C.III.b)), sowie die zukunftsbezogenen Entwicklungsmöglichkeiten (Görgen 1995: 2717 f.).

Sowohl für eine ergiebige Wettbewerbsanalyse als auch für eine aussagekräftige Konkurrentenanalyse und die darauf aufbauende Abschätzung des zukünftigen Mitanbieter-Verhaltens ist es unverzichtbar, den Ablauf des Marktprozesses sowie die dabei wirksamen Einflüsse und Gesetzmäßigkeiten zu kennen (ähnlich Rieser 1989: 294). Dafür sind theoretische, auf jeden Fall aber umfassende Kenntnisse über die marktlichen Gegebenheiten erforderlich. Dieser Punkt kommt unseres Erachtens in der einschlägigen Literatur zur Konkurrenten- und Wettbewerbsforschung zu kurz. Darüber hinaus gelten im wesentlichen die gleichen Kritikpunkte wie bei den zuvor besprochenen Ansätzen.

VI. Marktforschung

a) Die naheliegende Auffassung, Marktforschung befasse sich mit der Gewinnung, Erschließung und Nutzbarmachung von Marktdaten, erweist sich bei näherem Hinsehen als nicht ganz zutreffend. Denn im Marketing, dem sich die Marktforschung zuordnet, ist mit „Markt" vorzugsweise der Absatzmarkt eines Unternehmens gemeint, und mit „Forschung" vor allem die empirische Erkundung der Nachfragerwünsche. Einige Autoren fassen den Begriff weiter und schließen die im vorigen Unterkapitel behandelte Wettbewerbs- und/oder Konkurrentenforschung mit ein. Nach einem anderen Verständnis werden außer dem Absatzmarkt auch die Beschaffungsmärkte mit in die Betrachtung einbezogen. Diese unterschiedlichen Ausrichtungen lassen sich gut anhand unserer früheren Abbildung B.1 veranschaulichen. Das durch die Bezeichnung „Markt"-forschung zum Ausdruck gebrachte Versprechen einer umfassenden Marktanalyse im Sinne unserer Definition aus Kapitel C.I.a) vermag allerdings auch eine weit gefasste Konzeption nicht einzulösen. So wird jeder Leser beim Vergleich einer Marktforschungsstudie und einer auf den gleichen Markt bezogenen Branchenstudie (z. B. anhand des SVE-Schemas aus Kap. C.II.) in der Regel nur geringe analytische und resultatitive Überschneidungen feststellen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Aus Gründen einer möglichst klaren Unterscheidung bleiben wir bei der engen, klassischen Begriffwahl.[35] Demnach bezeichnet Marktforschung die Bereitstellung abnehmerbezogener Informationen. Passender wäre eigentlich die Bezeichnung Kundenforschung[36]. Ihr Zielbereich ist aus der Sicht eines Anbieters (oder einer Anbietergruppe) die Gegenseite des Marktes: Damit verfolgt Marktforschung, anders als die „horizontal" ausgerichtete Wettbewerbsforschung (Kap. C.V.), eine „vertikale" Untersuchungslinie. Analog zu dieser ist aber auch Marktforschung ein Verfahren zur Untersuchung des externen Umfeldes eines Unternehmens (Kreikebaum 1987: 61). Sie hat aktuelle und potenzielle Kunden eines vorbestimmten Produktes zu identifizieren, über die Absatzverhältnisse aufzuklären sowie Erkenntnisse über das Marktvolumen und das Marktpotenzial zu vermitteln. Konkurrentenaktivitäten werden dabei meist als gegeben unterstellt. Eine auf die Wünsche und Verhaltensweisen der Abnehmer gerichtete Marktforschung soll in erster Linie die Basis für Produkt-, Produktions- und Marketingentscheidungen liefern, speziell auch bezüglich der Marktsegmentierung. Aggregative und theoriegestützte Analysen kommen bei der Marktforschung allenfalls am Rande zur Ausführung; sie sind vielmehr Gegenstand der sich als eigenständige Teildisziplin der Mikroökonomik darstellenden Nachfrageforschung[37].

b) Die Erforschung einer Kundengruppe setzt zunächst deren Abgrenzung anhand bestimmter Kriterien voraus. Ein häufig verwendetes Abgrenzungskriterium sind die Bedürfnisse der Kunden. Kundengruppen mit unterschiedlichen Bedürfnissen wünschen in der Regel auch unterschiedliche Produkte oder Produktvarianten (Aaker 1998: 20 f.).[38] Sodann geht es um die Beantwortung der Frage, was die Kunden eigentlich kaufen wollen, um ihre Bedürfnisse zu befriedigen, und was sie bewegt, ein bestimmtes Gut zu kaufen (Kaufmotivation). Darüber hinaus ist es interessant zu wissen, wie Entscheidungsprozesse bei den Nachfragern ablaufen. Daten, die typischerweise im Rahmen einer abnehmerbezogenen Marktforschung betrachtet werden, sind unter anderem:

- Einstellungen,
- Kundenwünsche, Bedürfnisse,

---

[35] Ähnlich auch Görgen (1995: 2720) und die dort zitierte Literatur.

[36] Die sogenannte Kundenanalyse ist bei Aaker (1998) Teil der strategischen, speziell der externen Analyse. Porter (1980) subsumiert dagegen die Kundenanalyse unter seine Wettbewerbsanalyse.

[37] Vgl. hierzu besonders Theil (1975/76), Phlips (1983), Deaton/Muellbauer (1994).

[38] Auf die Abgrenzungsproblematik wird im späteren Kapitel F. III. näher eingegangen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

- Kaufverhalten,
- Verwendungsverhalten,
- Kundenzufriedenheit.

c) In der Literatur wird „Marktforschung“ gelegentlich gegen zwei andere, ähnliche Begriffe abgegrenzt, die hier zumindest kurz zur Sprache kommen sollen: Während Marktforschung vor allem Informationen über Absatz- und möglicherweise auch Beschaffungsmärkte bereitstellen soll (Böhler 1995: 1769), geht es in dem etwas weiter gefassten Konzept der *Marketingforschung* auch um die Analyse von Marktbeeinflussungsmöglichkeiten sowie die Wirkungserforschung und Erfolgskontrolle marketingpolitischer Instrumente. Diese sehr unternehmensspezifische Methodik geht in gewisser Weise über das Anliegen der Marktanalyse hinaus und bleibt deshalb im Folgenden außer Betracht. Die *Markterkundung* hat demgegenüber einen pionierhaften, evaluativen und weniger systematischen Charakter als die soeben betrachteten „Forschungen“ und „Analysen“: Häufig gehen Markterkundungen den Marktanalysen voraus und bereiten ihnen den Weg. – In den vergangenen Jahren sind Versuche unternommen worden, die eher kurzfristige Anlage der klassischen Marktforschung zu überwinden und diese stärker für strategische Anliegen nutzbar zu machen. Die entsprechenden Vorschläge werden unter der Bezeichnung „Strategische Marktforschung“ diskutiert.[39]

VII. Resümee

a) Zum Abschluss dieses Übersichtskapitels über die herkömmlichen Markt-, Branchen- und Wettbewerbsanalyseansätze, seien die Gemeinsamkeiten, Besonderheiten und Unzulänglichkeiten noch einmal zusammengestellt, gleichsam als Bezugsbasis für unsere nachfolgenden Ausführungen.

Zunächst sei mit Blick auf das vorangegangene Unterkapitel in Erinnerung gerufen, dass „Marktanalyse“ im eingangs von uns definierten Sinne „mehr“ ist als das, was gemeinhin unter Marktforschung verstanden wird. Im Vergleich zur traditionellen Marktforschung beziehen Marktanalysen unter anderem auch das Markt- und Wettbewerbsumfeld, den Beschaffungsbereich sowie die potenzielle Konkurrenz mit ein. Zudem wird die Nachfrageseite des Marktes umfassender betrachtet als bei Marktforschungsstudien üblich. In der Literatur wird häufig betont, dass sich Wettbewerbsanalyse und Marktforschung zweckmäßig ergänzten.[40] Dem ist zwar zuzustimmen, doch reicht eine einfache simultane oder kombinierte Anwendung beider

[39] Vgl. Ghebresillsie (1989), Weber (1996).

[40] Diese Ansicht vertreten unter anderem Kreilkamp (1987), Day/Wensly (1988), Homburg (1992), Görgen (1995).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Konzepte keineswegs aus, weil die Summe ihrer Erkenntnisse immer noch erheblich weniger als das Ganze ist. Dies sei nun näher begründet.

Die Marktforschung gehört, ebenso wie die strategische Analyse und besonders die Konkurrenten- und die Wettbewerbsanalyse, zur Gruppe der auf ein einzelnes Unternehmen bezogenen Untersuchungskonzepte; wir nennen sie die *speziellen Analyseansätze*. Selbst wenn es dabei erklärtermaßen darum geht, „den Markt" oder „die Branche" zu untersuchen, so geschieht dies doch stets unter einzelwirtschaftlichen Gesichtspunkten und mit starkem – bildlich gesprochen: sternförmigem – Bezug auf ein fokales Unternehmen, welches typischerweise das Unternehmen des Analytikers oder seines Auftraggebers ist. Die hier angesprochenen speziellen Analysekonzeptionen lassen sich gut in unserer früheren Abbildung B.1 positionieren: Jede ist, jeweils bezogen auf das fokale Unternehmen, auf einen speziellen Teil des dort dargestellten Zusammenhangs gerichtet.

Ein spezieller Ansatz war auch das ursprüngliche SVE-Schema nach Mason (Kap. C.II.a)). In seiner späteren, wesentlich auf Bain zurückgehenden Ausprägung wird der Einzelunternehmensbezug bei der Auffassung von dem, was unter „Markt" verstanden werden soll, aufgegeben. Die nunmehr für relevant befundene „Branche" oder „Industrie" stellt allerdings nur eine Seite der Medaille, das heißt des Marktes, dar.[41] Die unerlässliche Nachfrageseite bleibt im Hintergrund oder wird analytisch ganz ignoriert. Die geläufige Bezeichnung „Branchenstudie" bringt diesen Sachverhalt treffend zum Ausdruck. Eine „Marktstudie" nach unserem Verständnis verträgt solche Einseitigkeiten nicht. Denn sie verhindern – streng genommen – akkurate, verlässliche Ergebnisse. Einseitig ausgerichtete Analysen liefern unvermeidlich Zerrbilder der Realität. Kein rationaler Entscheidungsträger wird sich wissentlich darauf verlassen wollen.

Spezielle Analyseansätze taugen auch kaum für gesamtwirtschaftliche Zwecke, etwa für die Wettbewerbsaufsicht oder für markttheoretische Untersuchungen. Denn bei den speziellen Ansätzen hat jedes Unternehmen (zumindest jedes große) seinen eigenen „Markt".[42] Es gäbe folglich der Tendenz nach nur Monopolisten. Das „Marktergebnis" stimmte jeweils mit dem einzelwirtschaftlichen Resultat des Wirtschaftens überein. Beziehungen zwischen Unternehmen kämen solchen zwischen verschiedenen Märkten gleich, und Konzentrationsmessungen wären letztlich ohne Aussagekraft. Demzufolge haben nicht nur die betroffenen Unternehmen wenig von derartigen „Scheuklappen-Analysen", auch die nicht involvierten externen Ana-

[41] Die in der Bain'schen Tradition üblich gewordenen Querschnittsanalysen über verschiedene Branchen hinweg sind für Einzelmarktanalysen weniger relevant und können hier außer Betracht bleiben.

[42] Vgl. unsere Anmerkungen zu Mason's Marktkonzeption in Kapitel C.II.a).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

lytiker (einschließlich der Wirtschaftswissenschaftler) können mit ihren Ergebnissen wenig anfangen. Ihre wesentliche Rechtfertigung und ihren hauptsächlichen Anwendungszweck finden die speziellen Analysemethoden deshalb unseres Erachtens vor allem im Bereich der Markterkundung sowie – unter bestimmten Bedingungen – als Designs für Teiluntersuchungen im Rahmen umfassender Marktanalysen.

Über die hier kritisierten Einseitigkeiten und Beschränkungen des Blickfeldes hinaus müssen die herkömmlichen MBW-Analyseansätze den Vorwurf gegen sich gelten lassen, ausnahmslos auf eine sehr geringe, im einzelnen unbegründete und zudem von Studie zu Studie unterschiedliche Menge von Untersuchungsmerkmalen zu rekurrieren. Das macht Vergleiche, sowohl zwischen verschiedenen Märkten als auch zwischen unterschiedlichen, zum Beispiel zeitlich auseinander liegenden Studien eines Marktes, praktisch unmöglich. Dies wiederum erschwert die Erkenntniskumulation und verhindert Verallgemeinerungen von Forschungsergebnissen.

Wie man die Krankheiten eines Patienten oder den Grad der Fitness eines Gesunden nicht anhand weniger, sondern nur durch Inbetrachtziehung möglichst vieler, unterschiedlicher Merkmale zuverlässig diagnostizieren und beurteilen kann, so erfordert auch eine Marktanalyse ein „breites“ Herangehen. Dies umso mehr, wenn man ein umfassendes Bild der Besonderheiten eines Marktes sowie seiner Funktionsweise und der möglichen Funktionsstörungen gewinnen möchte. Ein paar willkürlich herausgegriffene Merkmale, wie wir sie in den vorangegangenen Unterkapiteln an einigen Stellen beispielhaft aufgeführt haben, reichen keinesfalls aus. Sie erlauben ebenso wenig die Gewinnung einigermaßen genauer Ergebnisse wie es kleine und zudem willkürliche Stichproben in der Statistik tun: Man kann mit einem „Treffer“ Glück haben, liegt aber meistens daneben. Die wahrscheinlichkeitstheoretischen Prinzipien der Zufallsauswahl und das bekannte Gesetz der großen Zahlen sind zwar in unserem Zusammenhang vermutlich nicht anwendbar, sie können aber als Analogie zur Verdeutlichung unseres Arguments dienen.[43]

Ein weiterer genereller Kritikpunkt an den herkömmlichen Analyseansätzen ist ihr Mangel an dynamischen Momenten. Sie sind konzeptionell statischer Natur – auch wenn hie und da Ausdrücke wie „regelmäßig“, „Entwicklung“ oder „Prognose“ Verwendung finden.[44] Die wichtige historische Dimension, ohne die sich weder Branchen noch ganze Märkte verstehen lassen, kommt in den genannten Konzeptionen zu kurz.

---

[43] Zu den Details der Bedingungen für Validität und Reliabilität wird auf die Literatur zur empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung verwiesen.

[44] In der Marktforschung wird eine sich zeitlich erstreckende Untersuchung manchmal auch als „Marktbeobachtung“ bezeichnet.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Wir verstehen unter *Marktanalyse* nicht allein die zeitpunktbezogene Informationsgewinnung über einen Markt. Vielmehr verwenden wir den Begriff im Folgenden allgemein und lassen ihn sowohl statische als auch dynamische Aspekte umfassen. So gesehen sollen Marktanalysen nicht nur ein umfassendes und möglichst genaues Bild der Realität liefern, sondern idealerweise gleichsam eine Folge von Bildern: einen Film. Auch dies setzt die Vergleichbarkeit der aufeinander folgenden Bilder voraus.

Gemeinsam ist allen hier erörterten Konzeptionen auch der partialanalytische Charakter. Die Betrachtungen gehen nicht über die Grenzen eines einzelnen Wirtschaftsbereiches hinaus; der Gesamtzusammenhang aller Märkte interessiert also nicht. Eine Totalanalyse wäre freilich nicht nur für Betriebswirte, sondern auch für Volkswirte wenig ergiebig, da sie empirisch kaum zu bewerkstelligen erscheint. Gesamtwirtschaftliche Erscheinungen werden deshalb praktisch ausnahmslos mit makroökonomischen, also Aggregate verwendenden Methoden angegangen. Zu diesen zählen nicht Analysen des gesamtwirtschaftlichen Strukturwandels sowie Regionalanalysen. Denn dabei werden auf aggregierter Ebene typischerweise Vergleiche zwischen verschiedenen Wirtschaftszweigen oder Wirtschaftsräumen angestellt, so dass sie einen teilwirtschaftlichen Charakter haben (vgl. Kapitel B.I.c)). Länderstudien und -vergleiche können dagegen als Makroanalysen aufgefasst werden und bleiben deshalb im Folgenden außer Betracht.

Damit ist der Objektbereich für Markt-, Branchen- und Wettbewerbsanalysen (kurz: Marktanalysen) abgesteckt und die zugehörige Methodengrenze definiert. Die folgende Abbildung C.7 veranschaulicht dies noch einmal:

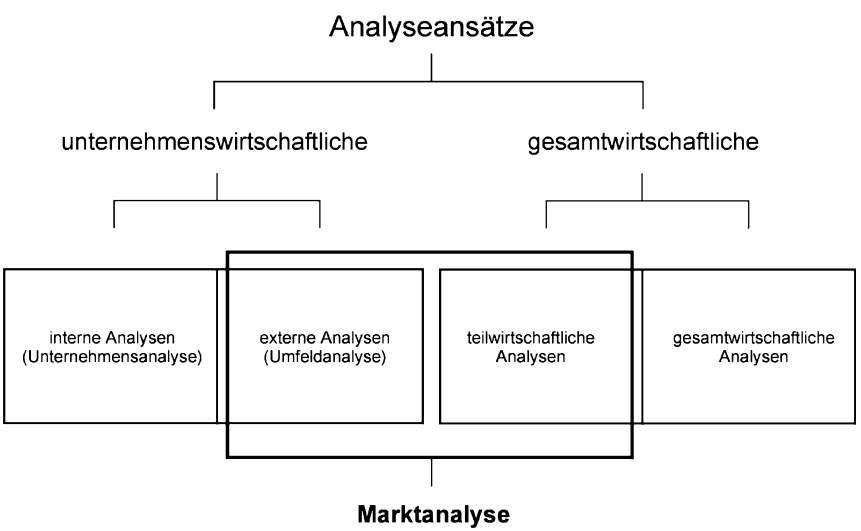


Abb. C.7: Einordnung und Abgrenzung des Marktanalyse-Ansatzes

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

b) Marktanalysen im hier definierten Sinne können über den primären einzel- oder gesamtwirtschaftlichen Erkenntniszweck hinaus in einer Marktwirtschaft weitere wichtige Aufgaben erfüllen. Diese hängen mit ihrer Informationsleistung zusammen:

- Damit sich die Unternehmen, wie es ordnungspolitisch gewünscht wird, mit ihren Angeboten an den Präferenzen und Kaufabsichten der Nachfrager orientieren können, müssen sie zunächst Informationen über deren Bedürfnisse und die Bedingungen ihrer Befriedigung gewinnen. So fördern Marktanalysen die Steuerungsfunktion des Wettbewerbs und der Preise.

- Marktanalysen liefern darüber hinaus wichtige Informationen, die für das regelgerechte Funktionieren der Märkte erforderlich sind, zum Beispiel über Zahlungsbereitschaften und ungedeckte Bedarfe, über bestehende Angebots- oder Nachfrageüberhänge, unausgeschöpfte Kostensenkungspotenziale und Produktionskapazitäten. Das unterstützt die Koordinationsfunktion des Wettbewerbs und des Preissystems. Die Markttransparenz wird erhöht (vgl. Kap. C.V.b)).

- Informationen aus Marktanalysen sind eine Voraussetzung für erfolgreiche Innovationen und für eine vorteilhafte Diffusion von Neuerungen (Fortschrittsfunktion). Neuerungen können Produkte, Verfahren und Organisationsformen sein. Darauf, dass Marktanalysen zur Schaffung beziehungsweise Erschließung neuer Märkte führen können, hatten wir bereits im einleitenden Kapitel A.b) hingewiesen.

- In Form der Wettbewerbsforschung tragen Marktanalysen zur Aufdeckung und anschließenden Nivellierung bestehender Vorsprungspositionen im Wettbewerb bei. Sie unterstützen dadurch Wettbewerbsprozesse und verhindern die Etablierung informationsbedingter Machtpositionen (Nivellierungsfunktion).

- Wichtig ist auch die Tatsache, dass allein Marktanalysen Belege für wettbewerbswidriges Verhalten bereitstellen können, welches eine notwendige Voraussetzung für geeignete Gegenmaßnahmen ist (Kontrollfunktion). Auch Unternehmen können durch entsprechende Informationen konterkarierende oder neutralisierende Reaktionen einleiten. Vgl. zur verstärkten Aktions/Reaktions-Verbundenheit auch Kapitel C.V.a).

- Durch Marktanalysen gewonnene Einsichten in die Besonderheiten und Gemeinsamkeiten, die Funktionsweise und Funktionsgrenzen von Märkten dienen nicht zuletzt wissenschaftlichen und pädagogischen Zwecken. Sie vermitteln Wissen über die Realität, das für die mit Märkten befassten Praktiker und Theoretiker gleichermaßen von Bedeutung ist (Erkenntnisfunktion).

Märkte, Branchen und Wettbewerb sind aufs engste miteinander verwoben und durchdringen sich gegenseitig. Deshalb sollten diese Bereiche nicht

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

separat oder isoliert, sondern stets im Zusammenhang untersucht werden. Dies können die herkömmlichen Analyseansätze – wie in diesem Kapitel zu zeigen versucht wurde – nicht überzeugend leisten. Keiner der heute angewendeten und in der Literatur diskutierten MBW-Analyseansätze berücksichtigt sämtliche relevanten Aspekte eines Marktes, keiner betrachtet ihn im Gesamtzusammenhang. Die existierenden Ansätze weisen überdies erhebliche konzeptionelle und praktische Unzulänglichkeiten auf, vor allem die Geringschätzung jeweils einer Marktseite, die Vernachlässigung dynamischer Aspekte und die Nichtbeachtung der Marktkoordination. Aus diesen Gründen bedarf es einer verbesserten Untersuchungsmethode.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

D. Das ORANK-Schema

I. Die Hauptkomponenten

a) Die Erörterung im vorigen Kapitel hat gezeigt, dass keiner der bekannten MBW-Ansätze hinsichtlich des Zwecks einer umfassenden, systematischen, komparablen und näherungsweise objektiven Marktanalyse zu befriedigen vermag. Die folgenden Kapitel stellen einen alternativen Versuch in dieser Hinsicht dar. Es wird eine neue Methode für Marktanalysen präsentiert, die nach unserer aus mehrjähriger Anwendung gewachsenen Überzeugung viele der zuvor kritisierten Umstände und Probleme zu vermeiden oder zu beheben erlaubt.

Als Weiterentwicklung der vorgängigen Arbeiten zur Markt-, Branchen- und Wettbewerbsanalytik ist vom Verfasser Mitte der 1990er Jahre der sogenannte ORANK-Ansatz konzipiert worden (Kortmann 1995a); Vorarbeiten gehen bis zum Anfang der 1990er Jahre zurück.[1] Seither ist die Methode weiter ausgearbeitet und auf eine Anzahl unterschiedlicher Wirtschaftsbereiche erfolgreich angewendet worden.[2] Die Praktikabilität von ORANK kann unseres Erachtens heute als nachgewiesen gelten, so dass nunmehr eine Gesamtdarstellung geboten erscheint.

---

[1] Überlegungen zu dem, was später als ORANK-Schema bezeichnet worden ist, finden sich bereits in unserem 1995 erschienenen Buch über Diffusion, Marktentwicklung und Wettbewerb. In der Diffusionsforschung wird spätestens seit Rogers (1962) systematisch zwischen Innovator, Adopter und Neuerung unterschieden und zugleich die Bedeutung des sozialen Systems hervorgehoben, in dem sich der Ausbreitungsprozess vollzieht. In der ersten Hälfte der 1990er Jahre wurden frühe und noch sehr unvollkommene Fassungen unseres Schemas auf verschiedene Energiemärkte und Märkte für Kraftwerksdienstleitungen sowie auf den öffentlichen Personennahverkehr angewendet.

[2] Ein Verzeichnis der in unserem Wirkungskreis mittels ORANK analysierten Märkte und Wirtschaftsbereiche befindet sich im Anhang B dieses Buches. Ziel war es zunächst, die Anwendbarkeit und Aussagekraft der ORANK-Analyse im Vergleich zu vorliegenden Branchenanalysen, die auf der Grundlage des SVE-Schemas erstellt wurden, zu prüfen. Dazu sind aktualisierte ORANK-Analysen zu mehreren Branchenstudien aus den beiden Sammelwerken von Peter Oberender (1984, 1989) durchgeführt worden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Der im Folgenden darzustellende ORANK-Ansatz kann den Anspruch erheben, eine überlegene Untersuchungsgrundlage für Märkte, Branchen und Wettbewerbssituationen zu bieten. Er vermeidet, wie zu zeigen sein wird, nicht nur wesentliche Mängel der zuvor skizzierten MBW-Ansätze, sondern geht in seinem analytischen und explikativen Potenzial beträchtlich über diese hinaus. Zudem bescheinigen ihm die bisherigen Anwender eine vergleichsweise hohe Anwendungsfreundlichkeit. Darüber hinaus bietet er einen einheitlichen, allgemeinen und in sich stimmigen Begriffsrahmen für Markt-, Branchen- und Wettbewerbsanalysen im Sinne unserer Abgrenzung aus Abbildung C.7.

Dies soll nun im einzelnen erläutert und begründet werden. In diesem und im nächsten Kapitel wird der ORANK-Ansatz zunächst knapp (und deshalb vielleicht noch etwas abstrakt) dargestellt, um einen ersten Gesamtüberblick zu vermitteln. Im späteren Kapitel G. werden wichtige Detailaspekte eingehender dargestellt; einige Überschneidungen sind dabei unvermeidlich. Zuvor geht das Kapitel F. noch auf die Möglichkeiten unserer Methode ein, über die reine Analytik hinaus weitere theoretische und konzeptionelle Schwierigkeiten zu lösen, die dem Verwender der herkömmlichen Ansätze gelegentlich schwer zu schaffen machen, zum Beispiel das Problem der Marktabgrenzung.

b) Ausgangspunkt des ORANK-Ansatzes ist die Frage nach den wesentlichen, konstituierenden und erklärungsrelevanten Bestimmungsgrößen eines Marktes im allgemeinen Sinne. In den Kapiteln B.I. und B.II. ist betont worden, dass es sich bei Märkten um Systeme handelt. Wie jedes System setzt sich ein Markt aus Bestandteilen oder Faktoren zusammen, die miteinander in Beziehungen stehen. Es stellt sich somit die Frage, welche Bestandteile, wir nennen sie *Komponenten*, die Hauptrolle spielen. Welches sind die essenziellen Komponenten eines Marktes gleich welcher Art? Wir haben sie bereits im Zusammenhang mit unserer Marktdefinition im Kapitel B.II. zur Sprache gebracht und dabei gefunden, dass sie nicht davon abhängen, ob man ein theoretisches oder ein real-empirisches Marktverständnis zugrunde legt. Die Komponenten seien hier noch einmal in einer prägnanten Definition zusammengestellt:

> Ein Markt ist der virtuelle Ort, an dem unter bestimmten Rahmenbedingungen das Angebot und die Nachfrage für ein Gut zum Zwecke einer Koordination zusammentreffen.

Wir finden somit fünf grundlegende Komponenten: Rahmenbedingungen, Angebot, Nachfrage, Koordination und das gehandelte Gut, welches auch allgemeiner als Marktobjekt bezeichnet werden kann. Unsere grundlegende These lautet: Ohne das Verständnis dieser fünf konstituierenden Bestandteile ist ein Markt, welcher Art auch immer, weder vollständig noch adäquat zu beschreiben oder zu verstehen. Die genannten fünf Komponenten

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

werden also in dem Sinne als analytisch notwendig angesehen, dass eine Marktanalyse, die eines dieser Teile entbehrt, nur ein unvollständiges und zudem verzerrtes Bild des Marktes liefern kann. Oder anders formuliert: Ein Markt ist nicht richtig zu verstehen, wenn eine der fünf Komponenten unbeachtet bleibt. Als Analogie bietet sich die Zentraleinheit eines Computers an, deren Bedeutung ebenfalls kaum verstanden werden kann, wenn man eine ihrer funktionellen Hauptkomponenten (nämlich das Steuerwerk, das Rechenwerk oder das Speicherwerk) außer Acht lässt.

Ein weiteres kommt hinzu: Besonders gründliche Kenntnisse über eine der Marktkomponenten können Kenntnismängel bei anderen nicht ausgleichen; die Komponenten sind gleichsam analytisch nonsubstitutiv. So reicht es keineswegs aus, nur die Angebotsseite eines Marktes zu untersuchen, und zwar auch dann nicht, wenn man vorrangig an einer Branchenanalyse interessiert ist. Das hat unsere Beurteilung der Branchenanalyseansätze im Kapitel C. erwiesen und wird im Folgenden noch weitere Bestätigung erfahren.

Eine erste Begründung für die fünf Komponenten liefert der Gesichtspunkt des Wettbewerbs. Er gilt als ein fundamentales Marktphänomen (vgl. Kap. B.IV.) und ist in seinem Vorhandensein, seiner Beschränkung beziehungsweise Verfälschung oder seinem Nichtvorhandensein gleichermaßen analytisch relevant. Auf einen Markt bezogen tritt Wettbewerb in mindestens vier Bereichen auf,[3] die allesamt schließlich in der Marktkoordination münden; es sind dies

- der Wettbewerb der Angebote (Produktwettbewerb),
- der Wettbewerb der Rahmensetzer (z.B. der politische Wettbewerb),
- der Wettbewerb der Anbieter und
- der Wettbewerb der Nachfrager.

Auch in der Marktkoordination können Wettbewerbsphänomene beobachtet werden, wie an späterer Stelle deutlich werden wird.

Es ist selbstverständlich, dass sich eine Wettbewerbsanalyse auf alle Wettbewerbsfelder erstrecken muss. Dies liefert eine erste Rechtfertigung für die oben herausgestellten Komponenten; weitere Begründungen folgen bei deren Erläuterung.

c) Wie sich zeigen lässt, bilden die fünf Marktbestandteile zusammen ein geeignetes und allgemeines Raster für Marktanalysen. Das zentrale Konstrukt des ORANK-Ansatzes ist das *ORANK-Schema*, abgekürzt: OS. Bei diesem Bezugsrahmen handelt es sich zugleich um ein systematisches Analyseraster und einen Untersuchungsleitfaden für die empirische und theoretische Erforschung von Märkten im weitesten Sinne. Das ORANK-

[3] Vgl. auch Kortmann (1995: 68 f.) sowie das spätere Kapitel F.II.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Schema verbindet die vorgenannten fünf wesentlichen Komponenten von Märkten, deren Wechselwirkung die Marktgegebenheiten und das Marktgeschehen bestimmen. ORANK umfasst alle den Markt konstituierenden Faktoren. Das Schema und seine Anwendung basieren auf elementaren Konzepten der Systemtheorie (vgl. Kap. B.I.).

Die Anfangsbuchstaben der Komponenten ergeben als Akronym den Namen des ORANK-Schemas. Die fünf Hauptkomponenten sind (übliche Abkürzungen in Klammern):

• Das *Marktobjekt* (MO). So bezeichnen wir das für den Markt bereitgestellte, auf dem Markt gehandelte, vom Markt bezogene und dann verwendete Gut in allen seinen ökonomisch relevanten Ausprägungen und Varianten.

• Die *Marktrahmenbedingungen* (MR). Das sind die dem Markt von „außen" her vorgegebenen und in vielen Fällen vergleichsweise dauerhaften Konditionen der Marktgegebenheiten und des Marktgeschehens, mithin die Gesamtheit äußerer Einflüsse und Bestimmungsfaktoren.

• Das *Marktangebot* (MA) umfasst alle Akteure und Aktivitäten, die auf die Bereitstellung (Produktion, Verkauf etc.) des Marktobjektes gerichtet sind, einschließlich der dabei verwendeten Technologien.

• Die *Marktnachfrage* (MN) steht dem Marktangebot gegenüber. Sie betrifft den gesamten Bedarfs-, Erwerbs- und Nutzungszusammenhang des Marktobjektes, also alle Akteure und Aktivitäten, die mit dem Bezug und der An- oder Verwendung des Marktobjektes zusammenhängen.

• Die *Marktkoordination* (MK). Hier geht es um die Bedingungen sowie die Art und Weise, in der sich das Zusammentreffen und die Abstimmung der Angebote und Nachfragen hinsichtlich des Marktobjektes vollzieht, ebenso um das Ausmaß, in dem dies geschieht. Die Marktkoordination kann selbsttätig oder durch Vermittlung von Koordinationsagenten (z. B. Makler) zustande kommen.

Die Anbieter und Nachfrager des Marktobjektes nennen wir *Marktteilnehmer*. Sie und die übrigen Mitbeteiligten des Marktes (z. B. Rahmensetzer und Koordinationsagenten) bezeichnen wir allgemein als *Marktakteure*. Marktakteure sind demnach alle, die mit dem betrachteten Markt direkt zu tun haben.

Die ORANK-Komponenten sind natürlich im einzelnen von Markt zu Markt unterschiedlich ausgeprägt. Analytisch relevant sind sie jedoch bei jeder Markt-, Branchen- und Wettbewerbsanalyse. Im Vergleich etwa zum SVE-Schema der Industrieökonomik (Kap. C.II.) werden im ORANK-Schema insbesondere die Marktnachfrage und der Komplex der Marktkoordination ernst genommen; sie stehen konzeptionell gleichberechtigt neben

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

der üblicherweise dominierenden Angebotskomponente, den Rahmenbedingungen und auch dem Objekt, auf das sich die Marktaktivitäten beziehen.

Wie lässt sich die Relevanz der fünf Komponenten näher begründen?:

- Das Marktobjekt ist der Gegenstand des Marktes, das heißt die wesentliche Bezugsgröße der dort wirksamen Angebots- und Nachfrageaktivitäten. Auf jedem Markt steht irgendein Gut (Ware, Leistung, Anspruch, Information o.ä.) in Rede, welches im Regelfall auch tatsächlich getauscht beziehungsweise gehandelt wird. Ohne Gut gibt es keinen Markt. Art und Merkmale des Gutes bestimmen wesentlich die Art seiner Bereitstellung (z.B. Angebotspolitik der Unternehmen), seines Handels, seiner Verwendung sowie etwaige gesetzliche Bestimmungen dazu. So haben Dienstleistungsmärkte spezifische Eigenheiten und werfen andere Probleme auf als etwa Rohstoffmärkte. Auch die Nachfrage ist natürlich stark gutsabhängig. Auf eine Detailbetrachtung des Marktobjektes kann deshalb bei einer Marktanalyse nicht verzichtet werden.

- Die Marktrahmenbedingungen bilden gleichsam die Schnittstelle des Marktes zu allem Äußeren. Da Märkte keine isolierten Systeme sind, werden ihre „inneren" Gegebenheiten und Vorgänge auch mehr oder weniger von „äußeren" Faktoren beeinflusst, teilweise sogar bestimmt. Unmittelbar einsichtig ist etwa die Bedeutung rechtlicher, gesellschaftlicher, gesamtwirtschaftlicher und naturbezogener Bedingungen. Von diesen und ähnlichen Faktoren hängt es unter anderem ab, ob und welches Angebot auf dem Markt zustande kommt, wie sich die Nachfrage gestaltet und was als Koordinationsform möglich ist. Besonders deutlich ist die analytische Unverzichtbarkeit der Rahmenkomponente bei der Untersuchung staatlich regulierter Märkte. Handlungsleitung und gutsbezogene Vorschriften sind der genuine Zweck gesetzlicher Regelungen.

- Das Marktangebot umfasst außer aktuellen und potenziellen Herstellern, Händlern und Verkäufern auch die relevanten Lieferanten und Zulieferer der Branche. Dass Art und Bedingungen des Angebots sowie die Aktivitäten der Anbieter das Marktgeschehen entscheidend beeinflussen, ist evident und braucht deshalb nicht besonders begründet zu werden. Ein Absehen von den Fakten des Marktangebots, wie es in der traditionellen Marktforschung üblich ist, kann nur zu einschränkt brauchbaren Analyseergebnissen führen – auch in Bezug auf die Nachfrage. Ohne das Angebot ließe sich auch nichts über die Marktkoordination sagen.

- Zur Marktnachfrage zählen alle aktuellen und potenziellen Käufer und Verwender (Ge- oder Verbraucher) des Gutes. Dessen Verwendungsmöglichkeiten sowie die Nachfragerwünsche und das Nachfragerverhalten bestimmen ausschlaggebend das Marktgeschehen, sowohl in der kurzen als auch in der langen Frist. Eine Marktanalyse, die Nachfrageaspekte ausklam-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

mert, kann daher nur von geringer Aussagekraft sein. Offensichtlich ist die Bedeutung der Nachfrager bei der Neuprodukteinführung; versagen die anvisierten Kunden einer Neuerung die Zustimmung, wird sie unvermeidlich zu einem „Flop". Aber auch bei eingeführten Produkten wirken sich nachhaltig geäußerte Nachfragerwünsche auf das Angebot und möglicherweise auch auf die Art der Marktkoordination (man denke an die Etablierung neuer Handelsformen im Börsenbereich und im Internet) aus.

■ Die Marktkoordination betrifft die Art und Weise, in der Angebot und Nachfrage zusammentreffen und womöglich eine gegenseitige Abstimmung erfahren. Erst dadurch kommen die typischerweise interessierenden Marktvorgänge zustande, zum Beispiel die kurz- und langfristige Wechselwirkung von Angebot und Nachfrage. Neben Fragen der Funktionsfähigkeit des Marktes lässt sich auch Marktmacht erst durch eine Gegenüberstellung von Angebots- und Nachfragebedingungen angemessen beurteilen. Es reicht daher nicht, die beiden Marktseiten getrennt zu untersuchen. Ebenso hängen rechtliche Rahmenbedingungen für gewöhnlich von der Koordination ab (deutlich erkennbar bei Arbeits- und Energiemärkten). In der Koordinationskomponente laufen gleichsam alle Fäden zusammen. Die Relevanz der Marktorganisation (z.B. Börse, Auktion, Basar), der Marktform (Monopol, Oligopol etc.) und der Marktphase (Einführung, Expansion, Reife, Degeneration) als wesentlicher Bedingungen der Marktkoordination dürfte ebenfalls unumstritten sein.

d) Die fünf Hauptkomponenten des ORANK-Schemas (MO, MR, MA, MN, MK) stehen in wechselseitiger Beziehungen zueinander. „Beziehung" bezeichnet hier als Oberbegriff sowohl Einflüsse oder Auswirkungen von Etwas auf etwas Anderes als auch Abhängigkeiten einer Größe von anderen Größen (vgl. Kap. B.I.). Die folgende Abbildung D.1 zeigt die Grundform des ORANK-Schemas. Es repräsentiert nach dem zuvor Gesagten das elementare Gefüge eines jeden Marktes. Zugleich wird hier deutlich, dass wir unter der „Struktur" eines Marktes etwas anderes verstehen als das, was in der Industrieökonomik im allgemeinen mit „Marktstruktur" gemeint ist (vgl. Kap. C.II.).

Offensichtlich bildet das ORANK-Schema sämtliche möglichen Beziehungen zwischen den fünf Marktkomponenten ab. Es spiegelt in abstrakter und allgemeiner Form deren Systemverbundenheit wider. Bei Änderungen in einem Teil werden auch alle übrigen Teile davon tangiert. Innerhalb der Komponenten lassen sich noch die reflexiven, auf sich selbst gerichteten Beziehungen der einzelnen Komponenten denken. Die Rahmenbedingungen bilden im OS auch bildlich die Einfassung der übrigen, „inneren" Marktkomponenten. Auch die Tatsache, dass sich die Marktkoordination ihrem Wesen nach von den mehr sachlich oder institutionell geprägten übrigen Komponenten unterscheidet, kommt grafisch zum Ausdruck.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

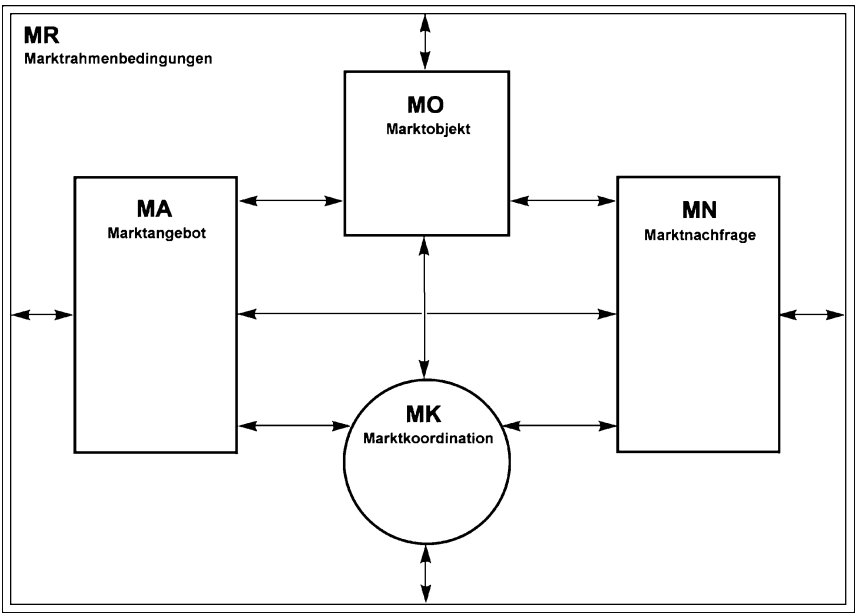


Abb. D.1: Grundform des ORANK-Schemas

Als Beispiel für Beziehungen zwischen den ORANK-Komponenten kann der Staat genannt werden, dessen Wirtschaftspolitik als Wirkung von MR auf die übrigen Komponenten, gegebenenfalls auch auf andere Teile der MR-Komponente selbst, aufgefasst werden kann. Die Kommunikationspolitik der anbieterseitigen Unternehmen wirkt dagegen vor allem auf MN, aber in Form von Public Relations und Lobbying auch auf MR.

Die fünf zu analysierenden Komponenten, speziell auch die Definition der Angebots- und der Nachfrageseite, zeigen, dass das ORANK-Schema von einem weit gefassten Marktbegriff ausgeht (Kap. B.II. und Abb. B.4.). Zugleich werden hier Markt-, Branchen- und Wettbewerbsanalyse unter einen einheitlichen Bezugsrahmen gesetzt und integriert betrieben. Wir brauchen deshalb weiterhin nur noch allgemein von Marktanalyse zu sprechen, gemäß unserer vorgängigen Begriffsdefinition aus Kapitel C.I.a) und Kapitel C.VII. Eine so verstandene Marktanalyse verbindet die Branchenanalyse mit der Nachfrageseite des Marktes und bezieht auch die Koordination sowie die Rahmenbedingungen und die Bedeutung des gehandelten Gutes mit ein. Das ORANK-Schema bietet somit ein vollständiges und in sich geschlossenes Analyseraster für Märkte im weitesten Sinne, insbesondere auch für latente Märkte (Kap. B.II.a)). Jedes Weglassen einer Komponente schränkt den Erklärungsgehalt der Marktanalyse unweigerlich in erheb-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

lichem Maße ein und führt zu vermeidbaren Einseitigkeiten und Verzerrungen des erstellten Marktbildes.

Eine umfassende Betrachtung des Marktes ist zum Beispiel dann unverzichtbar, wenn man sich aus unternehmerischer Sicht ein Urteil über „Markt"-chancen und „Markt"-risiken bilden möchte. Bei wettbewerbspolitisch oder wettbewerbsrechtlich motivierten Marktuntersuchungen verbieten sich einseitige Betrachtungen ohnehin, ebenso bei der rein erkenntnisorientierten wissenschaftlichen Erforschung von Märkten.

Bevor wir näher auf das ORANK-Schema und seine Anwendung eingehen, seien die fünf Hauptkomponenten noch etwas ausführlicher charakterisiert und differenziert:

e) *MO:* Das Marktobjekt ist der gemeinsame Bezugspunkt der Angebots-, Nachfrage- und Umsatzaktivitäten auf dem Markt. Sämtliche Angebote und Nachfragen sind letztlich auf menschliche Wünsche, Bedürfnisse und Ziele zurückzuführen, die unter bestimmten Bedingungen durch geeignete Marktobjekte befriedigt beziehungsweise erfüllt werden können. Aktuelle Marktobjekte sind Gegenstand tatsächlicher Kauf/Verkaufs- oder Tauschhandlungen; potenzielle Marktobjekte können es sein (ähnlich Schierenbeck 1998: 2). In beiden Fällen lassen sich für gewöhnlich mehrere Varianten eines Gutes unterscheiden, deren jeweilige Einheiten untereinander annähernd gleichartig (homogen) sind. Erzeugte Güter werden, im Gegensatz zu natürlichen Ressourcen, auch als Produkte bezeichnet (Kortmann 2002: 142). Zwischen verschiedenen Gütern und Varianten kann es zu komplementären oder zu substitutiven Beziehungen kommen. Ein Beispiel für extreme Güterkonkurrenz ist das Phänomen des Produktkannibalismus.

f) *MR:* Sowohl die Marktbedingungen als auch das Marktgeschehen hängen wesentlich von „äußeren" Gegebenheiten ab. Diese stellen den Rahmen für das dar, was auf dem Markt möglich und zulässig ist; sie beeinflussen aber mitunter auch den Ablauf der Marktvorgänge. In der betriebswirtschaftlichen Literatur spricht man in diesem Zusammenhang auch vom „Makro-Umfeld", meint damit allerdings nicht nur die makroökonomischen Einflüsse. Es lassen sich sowohl spezielle, auf den betrachteten Markt bezogene, als auch generelle, für alle Märkte der Volkswirtschaft geltende Rahmenbedingungen unterscheiden.

Der hier verwendete Begriff Marktrahmenbedingungen ist nicht mit dem gleichzusetzen, was in der Wirtschaftstheorie unter „Marktdaten" verstanden wird. Man meint damit exogen fixierte Bedingungen. Rahmenbedingungen sind dagegen zum Teil zeitvariabel (z. B. gesamtwirtschaftliche Größen, wie Zinsen und Wechselkurse). Sie stimmen auch nicht mit Scherer's „Basisbedingungen" (Kap. C.II.b)) überein, die er als annähernde Konstanten begreift, auf die die Marktteilnehmer keinen wesentlichen Einfluss haben.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die Beispiele Lobbying der Anbieter und Protestaktionen von Verbrauchern zeigen, wie durch Marktteilnehmer auch kurzfristig Gesetzesänderungen herbeigeführt werden können.

Marktrahmenbedingungen markieren gleichsam die Grenzen, in denen das Marktgeschehen sich vollziehen kann. Sie betreffen zuvorderst das institutionelle Arrangement des Marktes. Nach Krelle (1961: 28) bezieht sich die sogenannte Marktorganisation auf den ganzen Markt, „ist also für die Angebots- und Nachfrageseite gleichermaßen verbindlich." Gerade die Bedeutung des institutionellen Rahmens wird in der neueren Wirtschaftstheorie wieder stärker hervorgehoben. Mit der Bedeutung institutioneller Rahmenbedingungen (im weitesten Sinne) für das Wirtschaften befasst sich die Institutionenökonomik[4].

Ein Teil der Rahmenbedingungen wird durch sogenannte Rahmensetzer festgelegt (z.B. Gesetzgeber, Selbstverwaltungskörperschaften), ein anderer Teil kommt quasi von selbst zustande oder hat den Charakter unwillkürlicher Umstände. Für beide Teile kann weiter nach der Bindungsstärke unterschieden werden: Einschränkungen oder Verbote, Vorgaben oder Vorschriften, Möglichkeiten oder Spielräume.

Zu den Rahmensetzern zählen alle Akteure, die auf die Bedingungen des Marktes oder auf das Marktgeschehen Einfluss nehmen (aktuelle Rahmensetzer) oder nehmen können (potenzielle Rahmensetzer), ohne dies in der Rolle gewöhnlicher Marktteilnehmer zu tun.[5] Rahmensetzer sind mithin per Definition keine Marktteilnehmer, also weder Anbieter noch Nachfrager des Marktobjektes;[6] sie unterliegen aber in mehr oder weniger starkem Maße einer Beeinflussung durch die Marktteilnehmer.[7] Ein anschauliches Bild mag als Analogie zur Verdeutlichung unserer Begriffsauffassung dienen: Betrachten wir die Teilnehmer einer Demonstration als Marktteilnehmer, so können die sie begleitenden und den Weg weisenden Ordnungskräfte als Rahmensetzer angesehen werden. Deren Weisungen ist Folge zu leisten, wenngleich von den Demonstranten in gewissem Maße Einfluss auf die

---

[4] Überblick bei Gümbel/Woratschek (1995).

[5] Auch etwaige Koordinationsagenten (Kap. D.I.c)) zählen wir nicht zu den Rahmensetzern.

[6] Entfaltet ein Rahmensetzer Angebot oder Nachfrage auf dem betrachteten Markt, so muss er hinsichtlich dieser Aktivität analytisch dem Marktangebot oder der Marktnachfrage zugeordnet werden.

[7] Beispielsweise versuchen Unternehmen durch Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, Praxisinformationen und Lobbying – bis hin zu möglichen Drohungen und Bestechungen – Einfluss auf gesetzgebende Politiker oder Behörden zu nehmen. Auch Konsumenten sind, wenn auch nicht so leicht wie Produzenten, zu kollektiven Willensäußerungen fähig. Zur näheren Begründung kann auf die Literatur zur Neuen Politischen Ökonomie verwiesen werden, z.B. Frey/Kirchgässner (1994).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Weisungen (z. B. die Route des Zuges) genommen werden kann. Als unabänderlich hinzunehmen sind dagegen die physisch vorhandenen Straßen und Wege, die innerhalb einer Stadt den unwillkürlichen Rahmen bilden.

In der kurzen Frist sind manche Marktrahmenbedingungen vergleichsweise konstant; in der langen Frist verändern sich praktisch alle, auch die unwillkürlichen, wie zum Beispiel die außenwirtschaftlichen Bedingungen, die Bevölkerung und sogar das Klima. Zwischen Rahmensetzern kann es zu Erscheinungsformen des Wettbewerbs kommen. Stärker als bei der aus dem öffentlichen Recht bekannten konkurrierenden Gesetzgebung dürfte dies beispielsweise beim sogenannten Subventionswettlauf zwischen Gebietskörperschaften und zwischen Staaten zum Tragen kommen.

g) *MA:* Zu den Anbietern zählt jeder Akteur, der zur direkten Bereitstellung des Marktobjektes beiträgt (inkumbente Anbieter) oder beizutragen imstande ist (potenzielle Anbieter). Die Angebotsseite eines Marktes umfasst nach unserer Definition neben den Herstellern auch die Distributoren, Händler und Verkäufer des Gutes (siehe Abb. B.4). Bei Verkäufern und Produzenten kann es sich um verschiedene Marktakteure handeln. Im Falle von Unternehmen ist es meist notwendig oder zweckmäßig zwischen privaten und öffentlichen sowie zwischen „kleinen“ und „großen“ Unternehmen zu unterscheiden. Die Beziehungen zwischen den Anbietern können kompetitiv oder nonkompetitiv (z. B. kooperativ oder kollusiv) sein. Im kompetitiven Fall stehen die Anbieter vor allem im Wettbewerb um die begrenzte Zahlungsbereitschaft der Nachfrager für das Gut (Anbieterwettbewerb). Es gibt hier jedoch noch weitere Wettbewerbsfelder (vgl. Kortmann 1995: 68 f.).

Die Gesamtheit der Anbieter eines Marktes wird, wie in Kapitel B.III. beschrieben, als Branche bezeichnet. Sie setzt sich häufig aus mehreren operativ oder strategisch annähernd homogenen Unternehmensgruppen zusammen. Porter (1990: 177 ff.) spricht hierbei von „strategischen Gruppen“. Die zu einer strategischen Gruppe gehörenden Anbieter verfolgen ähnliche Wettbewerbsstrategien, was voraussetzt, dass wesentliche strategiebestimmende Merkmale, wie Produktpalette, Kostenstruktur, FuE-Aktivitäten und Zielgruppen ähnlich oder gleich sind.[8] Ein Vorteil des Konzeptes der strategischen Gruppen ist, dass es Wettbewerbsanalysen vereinfacht. Das ist besonders dann förderlich, wenn es viele Wettbewerber gibt. Es ist kaum möglich, alle Anbieter einzeln zu analysieren. Statt dessen sind dann nur einige wenige strategische Gruppen zu untersuchen (Aaker 1998: 62). Branchenanalysen traditionellen Zuschnitts konzentrieren sich, wie in Kapitel C. hervorgehoben wurde, nur auf die Angebotskomponente von Märkten. Auf

[8] Zur Existenz und Theorie strategischer Gruppen vgl. auch Welge/Al-Laham (1999: 222) mit weiteren Hinweisen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

die Problematik einer solchen Beschränkung haben wir bereits mehrfach hingewiesen.

h) *MN:* Nachfrager sind alle Akteure, die das Marktobjekt aktuell oder potenziell erwerben und/oder verwenden (möchten). Entsprechend lassen sich aktuelle und potenzielle Nachfrager unterscheiden. Diese können wie die Anbieter in kompetitiver oder nonkompetitiver Beziehung zueinander stehen. Im ersten Fall konkurrieren sie um eine begrenzt verfügbare Gütermenge auf der Angebotsseite beziehungsweise um eine führende Rolle bei der Übernahme eines neuen Gutes (Nachfragerwettbewerb). Käufer und Verwender eines Gutes müssen nicht identisch sein. Es kann sich zudem um private Haushalte, staatliche Einrichtungen oder um Unternehmen handeln.

Für die Gesamtheit der Nachfrager eines Gutes fehlt ein der anbieterseitigen „Branche" analoger Begriff. In der Marketingliteratur sieht man die Marktnachfrage als aus verschiedenen in sich annähernd homogenen „Marktsegmenten" zusammengesetzt an.[9] Ausmaß, Struktur und Handlungsmotive aktueller und potenzieller Nachfrager zu ermitteln, ist die Hauptaufgabe der traditionellen Marktforschung (Kap. C.VI.). Beim ORANK-Schema geht es nicht nur darum, Wissen über das Verhalten und die Neigungen der Nachfrager zu gewinnen, sondern auch in einem umfassenden Sinne zu verstehen, wodurch dieses Verhalten im einzelnen bestimmt ist und welche Zusammensetzung die Nachfrage aufweist.

i) *MK:* Das theoretisch Interessante und praktisch Relevante eines Marktes besteht darin, dass dort eine – typischerweise autogene – Koordination der vielfältigen und in der Regel unabhängig voneinander aufgestellten Kauf- und Verkaufspläne der Marktteilnehmer erfolgen kann. Eine solche Koordinierung ist auf verschiedene Weisen möglich. Beispiele sind die Auftragsfertigung, Ausschreibungen, Börsen, Versteigerungen und natürlich vor allem der Preismechanismus.[10]

Transaktionen, als einzelne Tauschakte, können, soweit sie einigermaßen gleichartig sind, zusammengefasst und aggregiert werden. So ergeben sich Transaktionsmengen, die, mit Preisen bewertet, das sogenannte Marktvolumen ausmachen. Im Mittelpunkt der MK-Betrachtungen steht nicht wie beim industrieökonomischen SVE-Ansatz die Feststellung eines wie auch immer aufgefassten „Marktergebnisses". Worauf es ankommt, ist die Erfas-

---

[9] Marktsegmentierungsbemühungen der Anbieter sind regelmäßig auf die Einteilung und Gliederung der Nachfrager gerichtet. Der Begriff „Marktsegmentierung" wird in der Marketingliteratur durchgehend nur auf die Nachfrageseite eines Marktes bezogen: Nachfrager, Kunden, Käufer, Zielpersonen o. ä. sollen segmentiert werden.

[10] Vgl. Krelle (1961: 23 ff.).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

sung des Marktgeschehens: Es geht mehr um die Funktionsweise als um die „Funktionsfähigkeit“ von Märkten. Die Art und Weise der Koordination hängt von den übrigen Marktkomponenten ab und wirkt auf diese zurück.

Die Koordinationskomponente ist auch der angemessene logische Ort, die Wechselwirkung eines Marktes (genauer: der Marktgrößen) mit anderen, verbundenen Märkten zu untersuchen. Denn Marktzusammenhänge werden üblicherweise nur anhand von Marktgrößen thematisiert.[11] – Wie in den vorstehend genannten Komponenten kann auch in der MK-Komponente eine feinere Unterteilung vorgenommen werden. Zu denken ist hier beispielsweise an sogenannte Teilmärkte.

j) Der mittels des ORANK-Schemas konkret abgebildete und in der Folge analysierte Markt wird *fokaler Markt* genannt. Er steht, wie auch jeder übrige Markt, mit anderen Märkten in mehr oder weniger enger Wechselwirkung (Kap. B.II.c)). Man könnte aus diesem Grund die Forderung aufstellen, auch diese verbundenen Märkte derart in die Analyse einzubeziehen, dass eine eigene „Fremdmarktkomponente“ in das ORANK-Schema einzufügen wäre. Das erweist sich jedoch als unangebracht: Erstens gehören „andere“ Märkte definitionsgemäß nicht zum fokalen Markt und können folglich auch nicht als eine seiner Komponenten angesehen werden. Zweitens würde die Einrichtung einer eigenständigen Fremdmarktkomponente die Forderung implizieren, im Zuge der betreffenden Komponentenanalyse die anderen Märkte auch alle mit gleicher Systematik und Gründlichkeit zu untersuchen wie die übrigen ORANK-Komponenten des fokalen Marktes. Das ist offensichtlich praktisch unmöglich und birgt zudem das logische Problem, dass man im Rahmen der ORANK-Analyse eines Marktes unter anderem ORANK-Analysen aller damit verbundenen Märkte durchführen müsste, und so fort – ein tendenziell unendlicher Regress. Sobald die herausgehobene Stellung des fokalen Marktes zugunsten einer Gleichstellung mit „verbundenen“ Märkten aufgegeben würde, bräche auch die Marktabgrenzung zusammen, und man verhaspelte sich im System der totalen Interdependenz aller Märkte. Eine Einzelmarktanalyse scheint dann kaum mehr möglich.

[11] Vgl. z.B. das Kap. 3.2.6. in Kortmann (2002). – Natürlich ragen auch manche Rahmenbedingungen, Unternehmen der Anbieterbranche und die Nachfrager in andere Märkte hinein, was im Kontext dieser Komponenten zu thematisieren ist. Wenn man von einer „Wechselwirkung zwischen Märkten“ spricht, meint man jedoch „mehr“ als solche Einzelverbindungen. Deshalb ist ihre Thematisierung in der MK-Komponente am rechten Platz.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

II. Die Teilkomponenten

a) Bei den frühen Anwendungen des ORANK-Schemas in seiner soeben skizzierten Grundform stellte sich sehr bald heraus, dass innerhalb der fünf Hauptkomponenten jeweils drei Themenkomplexe verhältnismäßig klar und alle Untersuchungselemente abdeckend abgrenzbar sind. Eine eingehende Betrachtung offenbarte überdies einige komponentenübergreifende Parallelen. Es kann nunmehr als gefestigte Erfahrung angesehen werden, dass eine Dreiteilung aller fünf Komponenten möglich und auch analytisch zweckmäßig ist. Jede der fünf Hauptkomponenten des ORANK-Schemas wird somit weiter nach drei Teilaspekten[12] untergliedert; sie werden allgemein mit S, V und K abgekürzt; ihre Bezeichnungen beginnen jeweils mit diesen Buchstaben. Wir geben wieder zunächst einen knappen Überblick:

- Beim Marktobjekt (MO) werden unterschieden:
  - Objektspezifika und Objektstruktur,
  - Objektveränderungen,
  - Objektkonsequenzen und Objektkritik.
- Bei den Marktrahmenbedingungen (MR) werden untersucht:
  - Rahmensituation,
  - das Verhalten der Rahmensetzer und die Veränderung der Rahmenbedingungen,
  - Konsequenzen der Rahmensetzung und deren Kritik.
- Beim Marktangebot (MA) geht es um die
  - Angebotssituation (einschließlich der sog. Angebotsstruktur),
  - das Verhalten der Anbieter und die Veränderung der Angebotssituation,
  - Angebotskonsequenzen und Angebotskritik.
- Bei der Marktnachfrage (MN) geht es ebenfalls um die
  - Situation (bzw. Struktur),
  - das Verhalten und die Veränderung sowie um
  - Konsequenzen und Kritik der Nachfrage.
- Bei der Marktkoordination (MK) lässt sich das Zusammenwirken von Angebot und Nachfrage bezüglich eines Gutes unter den herrschenden Rahmenbedingungen analysieren. Hier sind relevant:
  - die Marktsituation,
  - die kurz- und langfristigen Marktvorgänge,
  - die Marktkonsequenzen.

---

[12] Kunze (1999: 41) spricht von „Tri-Sets“.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die vorstehende Auflistung deutet an, dass die genannten Teilkomponenten drei generelle und in jeder Marktkomponente relevante Aspekte ansprechen, über die im Zuge von Marktanalysen Aussagen gesucht werden. Diese drei übergreifenden Gesichtspunkte seien nun etwas näher erläutert:

b) *S* steht allgemein für Situation, Spezifika, Statik. Hierbei geht es um eine Art Querschnittsbetrachtung des Gegenwärtigen, um das „Gewordene" im Spengler'schen Sinne. Der Begriff Situation umfasst die Gesamtheit der aktuellen Bedingungen, jedoch einschließlich der bestehenden Abhängigkeitsbeziehungen sowie der Triebkräfte, Entwicklungsmomente, Veränderungstendenzen und Wirkungsrichtungen.[13] Letzteres unterscheidet die Situation vom Zustand.[14] Auf einen Zeitpunkt bezogene Strukturierungen und Klassifikationen sind hier möglich. „Situation" entspricht indes nicht dem, was im SVE-Schema (Kap. C.II.) unter „Struktur" verstanden wird;[15] denn die kausale Bedeutung tritt im ORANK-Schema deutlich zurück. Die gegenwärtige Situation ist das Resultat eines komplexen Zusammenspiels von Einflussgrößen in der Vergangenheit.

Bei der MO-Komponente sprechen wir anstatt von Situation passender von den „Spezifika" des Marktobjektes. Damit sind hauptsächlich dessen Merkmalscharakteristik und Varianten gemeint. – In der bei ORANK-Anwendungen üblichen Kurzdarstellung wird die Teilkomponente „Situation" beziehungsweise „Spezifika" durch ein der jeweiligen Hauptkomponente nachgestelltes S kenntlich gemacht, zum Beispiel MAS für „Marktangebotssituation".

c) Das Kürzel *V* steht für Veränderung, Verhalten, Vorgang. Hier stehen die dynamischen Aspekte im Vordergrund, oder wieder mit Spenglers gehobener Bezeichnung: das „Werden". Die Evolutorische Ökonomik zeigt, wie wichtig in vielen Bereichen die Historie für das Verständnis des Gegenwärtigen ist.[16] Ist die Historie einer ORANK-Komponente bekannt, so kann darauf aufbauend versucht werden abzuschätzen, wie sich die gegenwärtige Situation (S) in der Zukunft weiter entwickeln wird (Prognose). Entwicklungen und der mit ihnen einhergehende innere Schwung drängen in vielen Fällen in eine bestimmte Richtung; Tendenzen lassen erahnen, wie und wo

---

[13] Diese Begriffsverwendung haben wir erstmals in unserem 1995er Buch über Diffusion, Marktentwicklung und Wettbewerb (S. 58) vorgenommen. Vgl. auch Dirrheimer (1981: 35).

[14] Ein Beispiel: Ein Marktgleichgewicht ist ein – fiktiver – Zustand, eine Ruhelage. Außerhalb des Gleichgewichtes weisen die Marktgrößen dagegen in der Regel Änderungstendenzen beziehungsweise Anpassungsrichtungen auf, so dass dann besser von „Situationen", in denen der Markt sich befindet, gesprochen wird.

[15] Vgl. zum Unterschied der Konzepte „Situation" und „Struktur auch unsere früheren Ausführungen (1995: 57 f.).

[16] Vgl. den Überblick von Nelson (1995); vgl. auch Nelson/Winter (1982).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

es weitergeht. Die Teilkomponente V erfüllt, besonders durch ihren prognostischen Anspruch, die für strategische und wettbewerbspolitische Analysen wichtige Trendabschätzung der Vermarktungs- und Wettbewerbsbedingungen.

Auch das Verhalten ist dynamisch zu interpretieren. Es geht um die Ziele, Motive und Verhaltensdispositionen, die Strategien und Handlungen, die Aktions- und Reaktionsweisen der Marktteilnehmer und der Rahmensetzer. Das Verhalten, als Oberbegriff für passives Verharren und aktives Handeln, kann auf Initiative oder Anpassung gerichtet sein. Ein in diesem Sinne verstandenes „Marktverhalten" von Akteuren ist wesentlich Wettbewerbsverhalten.[17] Die Handlungsmöglichkeiten der Marktteilnehmer können sich im Zeitablauf verändern – und tun dies auch in den meisten Fällen.

Für die aufgezeigten Entwicklungen sollten Erklärungen gesucht werden. Die Marktökonomik[18] bietet hier theoretische Hilfsmittel und Anhaltspunkte an. So kann die Behandlung der Teilkomponente zum Beispiel am Lebenszykluskonzept orientiert werden. In der Literatur werden unter anderem Lebenszyklen von Produkten, Unternehmen, Technologien, Märkten und Branchen diskutiert.[19] – Die Teilkomponente Veränderung/Verhalten/Vorgang machen wir ebenfalls durch ein der jeweiligen Hauptkomponente nachgestelltes V kenntlich. So steht beispielsweise MOV für „Marktobjektveränderung".

d) In der dritten Teilkomponente steht *K* für Konsequenz, Konklusion, Kritik. Angesprochen werden damit die wahrnehmbaren Resultate der beiden jeweils zuvor möglichst wertfrei betrachteten Teilkomponenten einer Hauptkomponente. In K wird eine Art Zwischenresümee, eine Beurteilung der in den Teilkomponenten S und V gewonnen Erkenntnisse vorgenommen: Was folgt aus ihnen? Welche logischen Schlüsse lassen sich aus ihnen ziehen? Wie sind die aktuellen Gegebenheiten (S) sowie deren historische und absehbar zukünftige Entwicklung (V) aus einzel- und gesamtwirtschaftlicher Sicht zu bewerten? Solche Beurteilungen sind auch im Rahmen einer wertenden Folgenabschätzung möglich. Dabei kann sowohl das Urteil des Marktanalytikers selbst als auch die Einschätzungen anderer Akteure (Wissenschaftler, Marktteilnehmer, Rahmensetzer etc.) zur Sprache kommen. Die Beurteilung sollte sich nach Möglichkeit auf messbare und

---

[17] Zur Interpretation dynamischen Wettbewerbs als einer Abfolge von durch Initiativen hervorgebachten Vorstößen und durch Anpassungsbemühungen getriebenen Nachzügen verweisen wir auf die einschlägige Literatur zur Wettbewerbstheorie und Wettbewerbspolitik.

[18] Vgl. die Hinweise in Kap. C.I.c).

[19] Eine Synopse einiger dieser Lebenszykluskonzepte (v.a. für Produkte und Technologien) bietet Höft (1992). Vgl. insbes. auch Heuss (1965) für den Marktzyklus und Pfeiffer/Bischof (1974) für den Produktzyklus.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

weitgehend akzeptierte Kriterien stützen und empirisch oder theoretisch fundiert sein.

Die K-Teilkomponenten bringen das für wissenschaftliche Studien unverzichtbare kritische Moment in die Darstellung ein. Sie tun dies aber – im Sinne von Max Weber (1904) – wegen der kaum vermeidbaren Wertung getrennt von der vorhergehenden Tatsachendarstellung. Das ist auch bei Gutachten übliche Praxis.

e) Es steht wohl außer Zweifel, dass sowohl statische als auch dynamische Aspekte und ebenso Beurteilungen erwünschte, zumeist sogar unverzichtbare Bestandteile von Marktanalysen sind. Beim Überblick über die herkömmlichen Markt-, Branchen- und Wettbewerbsanalyseansätze im Kapitel C hatten wir insbesondere Anstoß an deren mangelndem Zeitbezug genommen. Im ORANK-Schema wird demgegenüber der zeitlichen Dimension im Rahmen der Teilkomponente V in jeder der fünf Hauptkomponenten voll Rechnung getragen.

Auf den ersten Blick erinnern die drei Komponenten S, V, K an die des SVE-Schemas der Industrieökonomik (Kap. C.II.). Bei näherer Betrachtung zeigen sich jedoch wesentliche Unterschiede:

- Beim ORANK-Schema können einzelne Untersuchungsmerkmale (z. B. die Produktdifferenzierung[20]) sowohl die Struktur- als auch die Verhaltens- und die Ergebniskomponente im SVE-Sinne indizieren und durchaus in mehreren ORANK-Komponenten zur Sprache kommen. Eine strikte (und stets problematische) Trennung wie im SVE-Schema ist hier nicht erforderlich. Ganz im Gegenteil: Die relevanten Merkmale werden nach Möglichkeit hinsichtlich aller drei Teilkomponenten S, V, K untersucht. Das ist möglich, weil das ORANK-Schema nicht mit einem unterliegenden kausaltheoretischen Anspruch „überfrachtet“ ist; es postuliert nicht, wie das SVE-Schema, bestimmte Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den Merkmalen, sondern zeigt nur Analysedimensionen auf.

- Die Merkmale der Situation (S) haben nicht den Charakter von konstanten Bestimmungsfaktoren, wie die der „Marktstruktur“ oder der „Basisbedingungen“ im SVE-Schema. Anstelle eines Bündels kurzfristig unverrückbarer Verhaltensdeterminanten liefert die Situation nichts mehr als eine möglichst genaue Momentaufnahme der aktuellen Marktgegebenheiten, unter Einschluss von Hinweisen auf etwaige Veränderungstendenzen.

- Aus diesem Grund werden im ORANK-Schema auch keine Kausalitätsbeziehungen zwischen Situation (S), Veränderung (V) und Konsequenzen (K) herausgestellt, die über die triviale Tatsache hinausgehen, dass das

[20] Vgl. zur SVE-Problematik der Produktdifferenzierung Kap. C.II.d).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Gegenwärtige zugleich Folge des Vergangenen und Ausgangsbasis des Zukünftigen ist.

- Das auf dem SVE-Schema basierende theoretische Paradigma betrachtet speziell die Verhaltensweisen der Unternehmen als abhängig vor der „Marktstruktur". Im ORANK-Schema ist dagegen S in gewisser Weise abhängig von V, denn V zeigt, wie S entstanden ist und sich vermutlich weiter entwickeln wird.

- Während beim SVE-Schema die Verhaltenskomponente letztlich nur als intervenierende Größe zwischen Struktur und Ergebnis fungiert und deshalb häufig ganz außer Acht gelassen wird (vgl. Kap. C.II.a)), geht es bei einer Markt-, Branchen- oder Wettbewerbsanalyse anhand des ORANK-Schemas besonders um das Verhalten und die Veränderung. Denn der interessierende Wettbewerb ist letztlich Verhalten und geht mit ständigen Veränderungen einher.

III. Das Gesamttableau

a) Wie wir in diesem Kapitel zu zeigen versucht haben, werden im ORANK-Schema alle wesentlichen Facetten eines Marktes beachtet und dabei konzeptionell als gleichrangig angesehen. Durch die Unterteilung in fünf Hauptkomponenten (MO, MR, MA, MN, MK) mit jeweils drei Teilkomponenten (S, V, K) ergibt sich ein vergleichsweise detailliertes und auf jeden Markt anwendbares Untersuchungsraster mit insgesamt 15 Analysefeldern. In dieses Raster lassen sich sämtliche analytisch relevanten Faktoren, Merkmale und Untersuchungselemente (sog. *Items*) einordnen. Es ist insofern vollständig und deckt das gesamte Spektrum theoretisch und empirisch relevanter Größen ab. Um bei der Präsentation hier und auch bei konkreten empirischen Anwendungen die Handhabung der 15 Analysefelder einfach zu halten, empfiehlt sich die zuvor schon angesprochene kombinierte Verwendung der definierten Komponentenabkürzungen. Dazu wird den Kürzeln der fünf Hauptkomponenten einfach das Kürzel einer Teilkomponente angehängt. Die komplette Zuordnung zeigt das folgende Tableau D.2.

Die 15 dargestellten Analysefelder können, wie unsere Erfahrungen gezeigt haben, zugleich zweckmäßig als Unterkapitel für Marktstudien dienen (vgl. Anhang A.). Eine klare und detaillierte Gliederung erleichtert dem Marktanalytiker nicht nur die Arbeit, sie lässt auch differenziertere und damit tendenziell genauere Untersuchungsergebnisse erwarten als etwa das grobe SVE-Schema. Unzureichend behandelte Teilaspekte (leere Analysefelder) fallen hier sofort auf; entsprechende Lücken können gezielt geschlossen werden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

	MO	**MR**	**MA**	**MN**	**MK**
S	MOS	MRS	MAS	MNS	MKS
V	MOV	MRV	MAV	MNV	MKV
K	MOK	MRK	MAK	MNK	MKK

Abb. D.2: ORANK-Tableau mit Analysefeldern

b) Nachdem nun die Haupt- und Teilkomponenten des ORANK-Schemas erläutert worden sind, kann es nun in seiner üblichen, differenzierten Form präsentiert werden; siehe Abbildung D.3.

Am ORANK-Schema fällt seine symmetrische Struktur auf. Sie erleichtert zum einen das Erkennen und Behalten der relevanten Analyseaspekte in ihrem Zusammenhang. Das ist für die Vermittlung und das Erlernen des Schemas von großem Vorteil.[21] Zum anderen macht es die Symmetrie auch dem ungeübten Analytiker relativ leicht, einen beliebigen Markt zu untersuchen, ohne wesentliche Faktoren oder Wirkungsmomente zu übersehen. Der größte Vorzug ist aber vermutlich die Allgemeinheit des ORANK-Schemas: Es lässt eine einheitliche Anwendung auf alle Arten von Märkten zu und ermöglicht zudem direkte Vergleiche der dabei gewonnenen Erkenntnisse. Die Anwendung des ORANK-Schemas ist Gegenstand des nachfolgenden Kapitels.

[21] Uns ist kein Absolvent unseres marktanalytischen Hauptseminars bekannt, der nicht noch nach mehreren Semestern den Aufbau und die Logik des ORANK-Schemas aus dem Stand hätte richtig rekapitulieren können.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

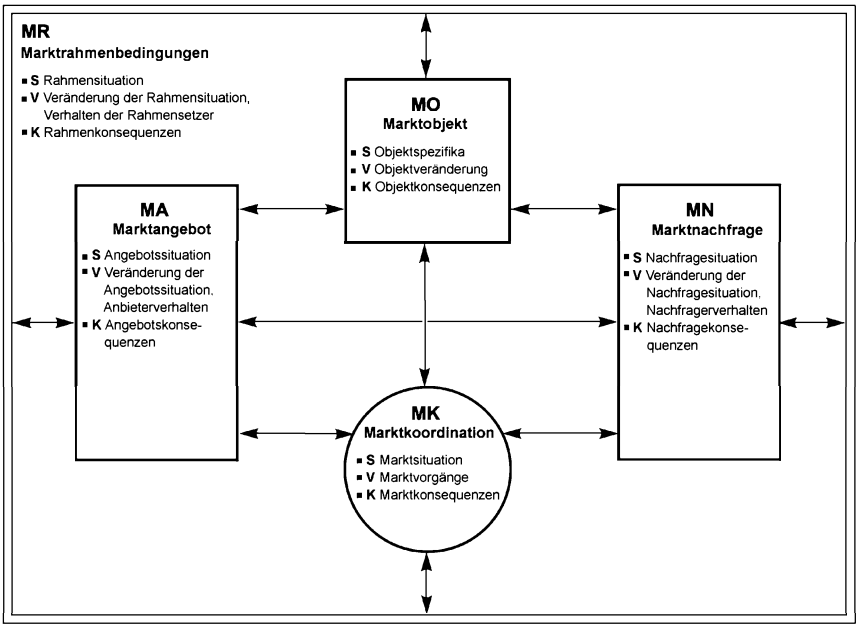


Abb. D.3: ORANK-Schema

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

E. Die ORANK-Analyse

I. Analysestufen

a) Das im vorigen Kapitel erläuterte ORANK-Schema bildet die Konfiguration der essenziellen Komponenten des Systems Markt ab und liefert, wie wir zu zeigen versuchten, einen geeigneten Bezugsrahmen für Marktuntersuchungen. Als ORANK-Analyse (abgekürzt: OA) bezeichnen wir das methodische Vorgehen bei der Anwendung des ORANK-Schemas. Schema und Analyse konstituieren zusammen den hier vorgestellten ORANK-Ansatz. Das theoretische Fundament liefern zum einen die Marktfunktionstheorie[1], zum anderen die Marktentwicklungstheorie[2]. Die Vernetztheit der analytisch relevanten Marktkomponenten MO, MR, MA, MN, MK, wie sie in der Abbildung D.3 zum Ausdruck kommt, erfordert eine entsprechend kombinierte Untersuchung. Im Zuge einer ORANK-Analyse gilt es zu ergründen, wie sich die fünf Marktkomponenten und deren Zusammenwirken auf dem fokalen Markt konkret darstellen.

Die Ausführungen des Kapitels D. lassen erwarten, dass die Durchführung einer an unserem Bezugsrahmen orientierten Markt-, Branchen- und Wettbewerbsanalyse eine systematische und detaillierte Aufdeckung und Strukturierung aller einzel-, teil- und gesamtwirtschaftlich relevanten Fakten und Zusammenhänge des untersuchten Wirtschaftsbereiches ermöglicht. Der Markt wird sowohl in seiner gegenwärtigen Erscheinung (statisch, situativ) als auch in seiner zeitlichen Entwicklung und Wandlung – von seiner Entstehung bis in die absehbare Zukunft – beschrieben und erklärt. Darüber hinaus ist bei der Behandlung der einzelnen Elemente innerhalb der Marktkomponenten auch über deren Bedingtheit, das heißt, über ihre vorrangigen Einflussfaktoren nachzudenken. Denn diese bestimmen indirekt das Geschehen auf dem fokalen Markt. Als Beispiele können die Hauptbestimmungsgrößen der Nachfrage und der Produktionskosten genannt werden. Nach statischer und dynamischer Analyse sind die Konsequenzen für

[1] Vgl. hierzu die einschlägige Literatur zur Mikroökonomik und zur theoretischen Industrieökonomik.

[2] Vgl. die entsprechenden Literaturhinweise in Kap. C.I.c).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

jede der Marktkomponenten aufzuzeigen. Auf deren Grundlage sind dann Beurteilungen aus einzel- und gesamtwirtschaftlicher Perspektive möglich.

b) Das konzeptionelle Hauptproblem der ORANK-Analyse besteht darin, das interdependente System der ORANK-Komponenten (Abb. D.3) zweckmäßig analytisch zu linearisieren. In welcher Reihenfolge sollen die Komponenten abgehandelt und dargestellt werden? Auf den ersten Blick scheint keine Folge einer anderen überlegen zu sein. Unsere Erfahrungen und verschiedene Experimente bei konkreten Anwendungen des ORANK-Schemas weisen jedoch darauf hin, dass eine optimale Bearbeitungsreihenfolge existiert. Das ist jene, bei der die Anzahl der Fälle, in denen an einem Punkt der Analyse etwas als bekannt vorausgesetzt werden muss, das erst an einer späteren Stelle behandelt wird, minimal ist. In der Tat hat sich herausgestellt, dass es bei einer Bearbeitung in der Reihenfolge MO → MR → MA → MN → MK kaum Anlass zu solchen unerwünschten Vorausverweisen gibt. Diese Analysereihenfolge hat sich bisher in zahlreichen empirischen MBW-Studien, mit Bezug auf unterschiedliche Wirtschaftsbereiche, als zweckmäßig erwiesen.[3] Insofern gibt die Schema-Bezeichnung O-R-A-N-K zugleich die optimale Abfolge in der ORANK-Analyse an.[4] Dies trägt des weiteren zu der in Kapitel D.III. angesprochenen Aneignungs- und Anwendungserleichterung für den Marktanalytiker bei.

Die ORANK-Analyse läuft also wie folgt: Zuerst wird das Marktobjekt (MO) betrachtet, dann werden die Marktrahmenbedingungen (MR) dargestellt, anschließend wird das Marktangebot (MA) analysiert, folgend die Marktnachfrage (MN) untersucht, und schließlich wird auf die Marktkoordination (MK) eingegangen. Innerhalb dieser Hauptkomponenten wird jeweils zuerst die Teilkomponente S (Situation, Spezifika), dann V (Veränderungen, Verhalten) und anschließend K (Konsequenzen, Kritik) behandelt (vgl. Kap. D.II.). Im Folgenden werden diese Teilanalysen etwas eingehender erläutert:

c) Die *Situationsanalyse* (S-Analyse) soll einen möglichst detaillierten Überblick über die augenblickliche Lage der betrachteten ORANK-Komponente vermitteln, eine „Abbildung des momentanen Zustands“ (Kunze 1999: 41). Diese wesentlich statische oder zeitpunktbezogene Betrachtung nach Art einer Querschnittsanalyse, Momentaufnahme oder Diagnose umfasst jedoch, anders als die „Marktstruktur“ des SVE-Ansatzes (Kap. C.II.), auch erkennbare Entwicklungstendenzen und Handlungsmomente. Die aktuellen Gegebenheiten werden einzeln und mit ihren relevanten Beziehungen, Abhängigkeiten und Spannungsverhältnissen dargestellt.

---

[3] Vgl. Anhang B.

[4] Das war nicht von Anfang an klar. Bis zum Jahre 1995 wurden bei unseren Versuchen auch Abfolgen wie RONAK und ORNAK in Betracht gezogen. Diese Abfolgen haben sich allerdings bei praktischen Analysen nicht durchweg bewährt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Eine Diagnose wird zumeist als eine notwendige Voraussetzung für allfällige Prognosen angesehen. Demgegenüber geht es bei der Strukturanalyse des SVE-Paradigmas und der darauf aufbauenden speziellen MBW-Analyseansätze „nur“ um die Aufdeckung eines festen Gefüges verhaltensbestimmender Faktoren. Eine derartige Bestandsaufnahme reicht aber, wie wir zuvor gezeigt haben, nicht aus. Deshalb ist der Vergleich der Situationsanalyse mit der hier zur Verdeutlichung erwähnten „Querschnittsanalyse“ eigentlich nicht ganz passend. – Welche Elemente im Rahmen der S-Analyse im einzelnen zu untersuchen sind, wird im späteren Kapitel G beschrieben.

d) Die *Veränderungsanalyse* (V-Analyse) ist auf eine dynamische, also zeitraumbezogene Untersuchung der Marktkomponenten gerichtet. Ähnlich wie bei einer statistischen Längsschnittanalyse wird eruiert, wie das Gegenwärtige (die vorgängige S-Komponente) entstanden ist und sich dann entwickelt hat. Bei den Rahmensetzern, den Anbietern und Nachfragern werden diese Entwicklungen wesentlich vom Verhalten getragen; existieren Koordinationsagenten, ist dies möglicherweise auch im Hinblick auf die Form der Marktkoordination der Fall, man denke etwa an die Neuorganisation der Wertpapierbörsen. Somit umfasst die Veränderungsanalyse hier auch eine Untersuchung des Verhaltens. Dabei geht es um Zielsetzungen, Motive, Strategien, Aktions- und Reaktionsweisen etc. der Marktakteure.

Darüber hinaus sollen alle marktrelevanten Veränderungen, das heißt: jene des Marktobjektes, der Rahmenbedingungen, des Angebots, der Nachfrage und der Marktkoordination, erfasst, beschrieben und nach Möglichkeit erklärt werden. Bei der MK-Komponente sprechen wir neben den Veränderungen der Marktkoordination auch vom Marktkoordinations-„Vorgang“. Diesem wird in der ORANK-Analyse – zum ersten Mal in der empirischen Marktanalytik – die gebührende Beachtung zuteil.

Wir haben schon darauf hingewiesen, dass für die Analyse der Marktdynamik Informationen über die Vorgeschichte unerlässlich sind. Die Betrachtung der Historie hilft nicht nur bei der späteren Beurteilung der gegenwärtigen Situation, indem sie zeigt, wie es dazu gekommen ist; sie offenbart auch die treibenden und hemmenden Faktoren der Entwicklung. Werden diese auch weiterhin bestimmend sein? Die wesentlichen Triebkräfte der Marktentwicklung herauszuarbeiten bedeutet – bildlich gesprochen –, die Sehnen, Adern und Nervenstränge freizulegen, welche die Richtung und Stärke der Dynamik bestimmen. Das können neue technologische Möglichkeiten ebenso sein wie ein ungedeckter Bedarf oder Anpassungen erzwingende Umweltzustände. Der dynamische Aspekt kommt bei allen herkömmlichen Markt-, Branchen- und Wettbewerbsanalyse-Ansätzen zu kurz.

Mit den Erkenntnissen über die historische Entwicklung der Merkmale und ihrer Kombinationen lässt sich durch Hinzuziehen der Ergebnisse der

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Situationsanalyse eine Abschätzung der zukünftigen Entwicklung des betrachteten Marktes vornehmen. Auftraggeber und Betreiber von Marktstudien sind erfahrungsgemäß immer besonders an der Zukunft interessiert. Dabei können auch sogenannte „schwache Signale" (Ansoff 1976) eine Rolle spielen, die bisher praktisch ausschließlich als für das strategische Management relevant erachtet werden, aber durchaus auch für die Marktanalyse nützlich sein könnten. Welge/Al-Laham (1999: 301 m.w.H.) nennen beispielsweise

- die plötzliche Häufung gleichartiger Ereignisse,
- die Verbreitung neuer Meinungen in den Medien,
- Initiativen zur Veränderung der Gesetzgebung.[5]

Wettbewerb als dynamischer Prozess ändert laufend die Bedingungen, unter denen die Akteure operieren. Wettbewerbsvorgänge verbinden die zu verschiedenen Zeitpunkten bestehenden Wettbewerbssituationen miteinander (Rieser 1989: 294 f.). Die Bedeutung des zeitübergreifenden Elements, speziell der Wettbewerbsanalyse, veranschaulicht die folgende Abbildung E.1. Es gibt gute Gründe anzunehmen, dass ein durch Wettbewerb vorangetriebener Prozess nicht auf ein vorbestimmtes oder bestimmbares Ziel hin ausgerichtet ist. Man spricht von der „Offenheit" der Marktevolution.[6]

Nach dem Gesagten kann die Veränderungsanalyse grob in eine retrospektive und eine prospektive Untersuchung gegliedert werden (Kunze 1999: 44). Bei der *retrospektiven Analyse* wird versucht, anhand von Daten und Fakten der vergangenen Entwicklung der jeweils betrachteten Marktkomponente ein Verständnis der im vorhergehenden Schritt dargestellten aktuellen Situation zu gewinnen: Welches waren die Anlässe, Triebkräfte und bestimmenden Faktoren der bisherigen Entwicklung, welche Schlüsselereignisse haben ihre Richtung und Dynamik bestimmt? Ein Sprichwort sagt: „Nur wer die Vergangenheit kennt, kann die Gegenwart begreifen." In diesem Sinne kann ein Rückblick im Rahmen von Marktanalysen als unverzichtbar angesehen werden. Die Datenlage ist bei der reprospektiven Analyse vergleichsweise gut, weil vergangenheitsbezogene Daten praktisch immer leichter verfügbar sind als gegenwarts- oder zukunftsbezogene.

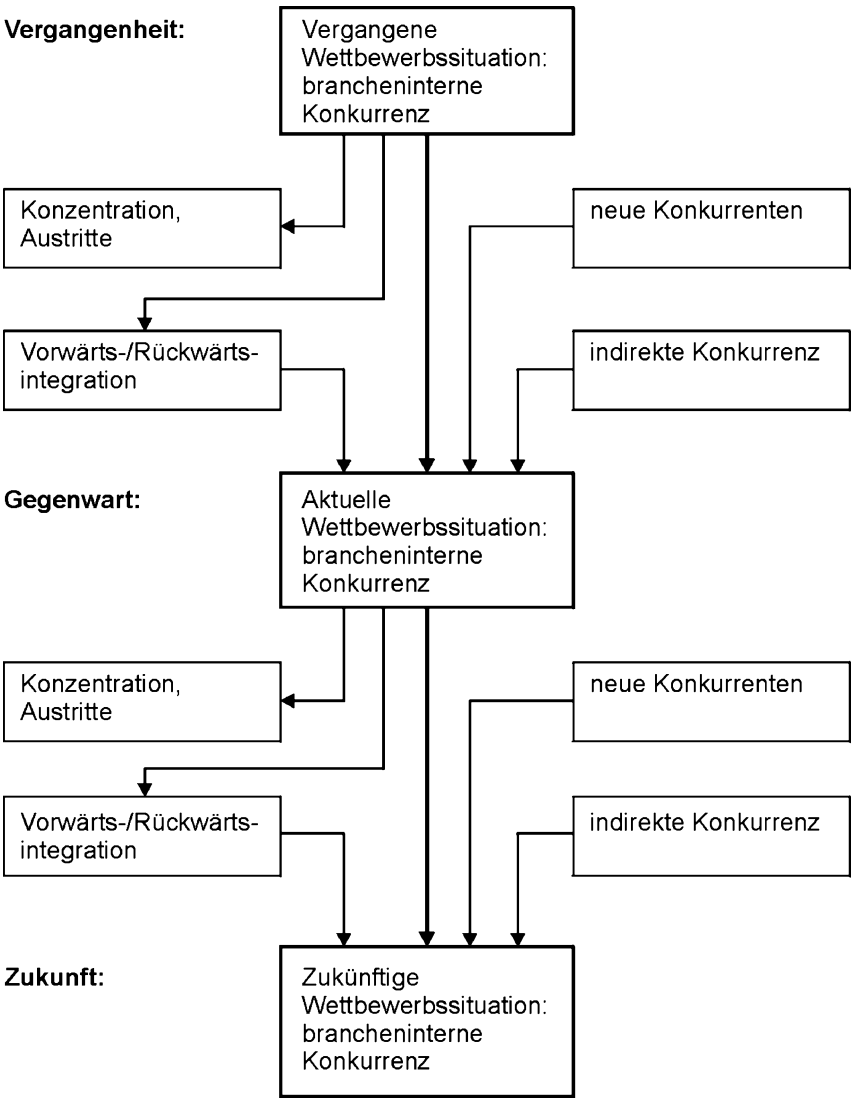
Die *prospektive Analyse* ist auf die zukünftige Entwicklung gerichtet. Sie baut auf den Erkenntnissen über die Vergangenheit und die Gegenwart auf. Beim „Blick in die Zukunft" bieten sich zahlreiche Methoden für Szenarien[7] und systematische Prognosen[8] an. Diese kann der Analytiker entweder selbst zur Anwendung bringen, oder er greift auf bestehende Prospektionen

---

[5] Zur strategischen Frühaufklärung vgl. z.B. den integrativen Ansatz von Sepp (1996).

[6] Vgl. z.B. Kortmann (1995: 66) mit weiteren Hinweisen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH



Quelle: In Anlehnung an Rieser (1989: 295).

Abb. E.1: Wettbewerb als situationsverändernde Kraft

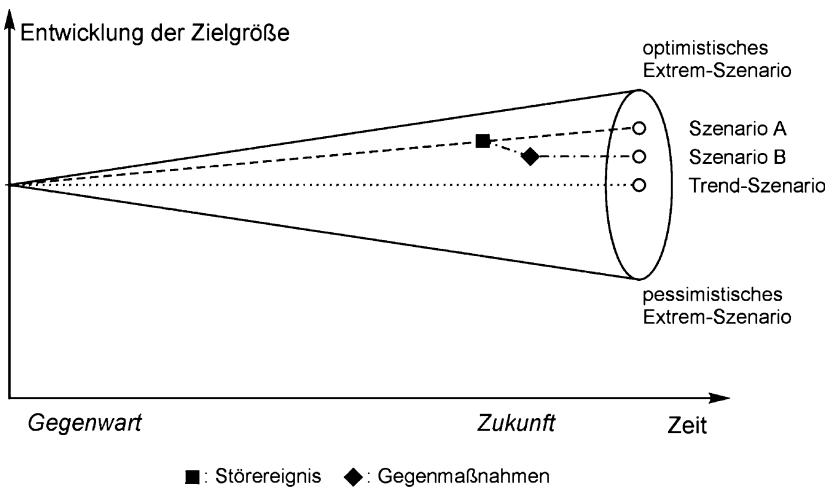
---

[7] Vgl. hierzu z.B. den komprimierten Vergleich in Götze (1993: 79 ff., insb. 84, 90).

[8] Vgl. hierzu z.B. Hüttner (1982, 1986) und Mertens (1994). Insbesondere zur Wettbewerbsprognose vgl. Scheld (1985: 141 ff.), und zu unternehmensbezogenen Prognoseverfahren Götze (1993), Makridakis/Wheelwright (1989).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

anderer Experten zurück.[9] In vielen ökonomischen Bereichen sind die Weiterentwicklung in der nahen Zukunft durch die gegenwärtige Situation und die in ihr wirksamen Änderungstendenzen in relativ starkem Maße vorbestimmt. Denn Anpassungen an veränderte Daten erfordern Zeit. Mit zunehmender Reichweite der Prospektion nimmt allerdings der Einfluss der Gegenwart ab, „und das Spektrum möglicher Entwicklungen öffnet sich wie ein Trichter" (Götze 1993: 39); die folgende Abbildung E.2 soll dies veranschaulichen.



Quelle: In Anlehnung an Vollmuth (1997: 313).

Abb. E.2: Prognosetrichter

Für ein Unternehmen bedeutet strategische Unsicherheit, dass mögliche nachteilige Ereignisse unvorhersehbar eintreten und dass sie nicht ganz durch Einsatz vorheriger Analysen und Maßnahmen reduziert oder gar verhindert werden können (ähnlich Aaker 1998: 107). Die V-Analyse kann jedoch zumindest die zukünftige Entwicklung abschätzbar machen, das Spektrum des Möglichen eingrenzen, wie es das vorstehende Diagramm zeigt.

Prognosen, verstanden als wissenschaftlich begründete Aussagen über zukünftige Ereignisse, können unter diesen Einschränkungen ein frühzeitiges und effektives Agieren oder Reagieren der Marktakteure auf sich abzeich-

[9] In gesamtwirtschaftlich für wichtig gehaltenen Bereichen werden sogar regelmäßig Prognosen oder Projektionen durchgeführt (teilweise im Auftrag staatlicher Stellen) und veröffentlicht. Bekannt sind unter anderem die Energiewirtschaft und der Bausektor.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

nende Veränderungen ermöglichen. Zu den Marktakteuren gehören nach unserer Definition (Kap. D.I.c)) außer den Marktteilnehmern (Anbieter, Nachfrager) auch die Rahmensetzer und eventuell vorhandene Koordinationsagenten des Marktes. Vorhersagen sind somit nicht nur einzelwirtschaftlich von Interesse, sondern auch gesamtwirtschaftlich, vor allem für die Wirtschaftspolitik und die Wettbewerbsaufsicht. Die genannten Akteure sind allerdings nicht nur (potenzielle) Nutzer von prospektiven Marktanalysen, ihr Verhalten ist es auch, das die vorherzusagende Entwicklung wesentlich bestimmt. Wir verweisen auf die in Kapitel C.I.b) besprochenen Analyseeffekte.

Dynamische Analysen sind von jeher eine besondere Stärke der europäischen Wirtschaftswissenschaft gewesen. Im Gegensatz zur mehr statisch respektive „mechanisch" orientierten Denkhaltung in den USA hat das Denken in Entwicklungen hier eine lange Tradition. Es sei nur an Adam Smith, Thomas Robert Malthus, die Historische Schule, die vielfältigen Entwicklungsstufen-Theorien und nicht zuletzt an Joseph Alois Schumpeter und die neueren Ansätze der Evolutorischen Ökonomik erinnert. Zukunft ist mehr als Vision und Vergangenheit mehr als eine Ansammlung von Fakten. Dadurch, dass die ORANK-Analyse die dynamischen Aspekte ernst nimmt, ist von dieser Methode ein weitaus reichhaltigeres und vermutlich „richtigeres" Bild von Märkten zu erwarten als von den herkömmlichen Ansätzen, die sämtlich ihre amerikanischen Ursprünge nicht verleugnen (können).

e) Auf den beiden vorgenannten Teilanalysen baut die *Konsequenzenanalyse* (K-Analyse) auf. In ihr geht es darum, zum Teil in durchaus wertender Weise, Schlussfolgerungen aus der Situations- und der Veränderungsanalyse zu ziehen und gegebenenfalls Handlungsempfehlungen zu geben. Diese können sich etwa auf die Gestaltung von untersuchten Elementen oder Strukturen richten oder aber auf die Korrektur von Fehlentwicklungen. Jede Akteursgruppe wird hier andere Anliegen haben. Das einzelwirtschaftliche Fazit im Rahmen der K-Analyse kann insbesondere der Beurteilung der „Marktattraktivität" im Rahmen einer Strategischen Analyse dienen. Für inkumbente Marktteilnehmer geht es um die Frage: Bleiben oder Gehen; potenzielle Anbieter und Nachfrager fragen sich, ob es lohnend ist, in den Markt einzutreten und auf ihm zu verbleiben. Etablierte Unternehmen sind im allgemeinen an einer Optimierung oder Neuausrichtung ihrer Geschäftspolitik interessiert, potenzielle Anbieter ziehen unter Umständen die Schaffung eines neuen Marktes in Erwägung, und die staatliche Wettbewerbsaufsicht kann mit tragfähigen Begründungen aus der K-Analyse gegen Wettbewerbsbeschränkungen vorgehen.[10]

[10] Vgl. auch die diesbezüglichen Ausführungen im einleitenden Kapitel A.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Insofern ist im allgemeinen sowohl eine einzel- als auch eine gesamtwirtschaftliche Beurteilung des Marktes erforderlich. Dabei kann es in bestimmten Fragen durchaus zu unterschiedlichen, ja diametralen Beurteilungsergebnissen kommen.[11] Die wissenschaftliche Objektivität gebietet es, diese einander gegenüber zu stellen. Das ist auch für den einzelwirtschaftlichen Rezipienten von Vorteil. Denn gesamtwirtschaftlich als nachteilig erkannte Umstände können schon bald zu Änderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen führen, welche die Nutzer engsichtiger Marktuntersuchungen dann überraschend und unvorbereitet treffen. Gerade die Umweltpolitik liefert hierfür zahlreiche Beispiele.

Die Beurteilungen erfolgen in der K-Analyse nicht ad hoc, sondern begründet und fundiert. Der Analytiker kann sich hier unter anderem auf Umfrage- und Testergebnisse sowie Experteneinschätzungen stützen. Als Darstellungsmittel haben sich unter anderem Bewertungsprofile bewährt. Grundlage der Bewertungen ist jeweils die Erkundung der Wirkungen, die von den jeweils zuvor in der V-Analyse herausgearbeiteten Entwicklungen ausgehen. Diese Analyse der Wirkungen und Konsequenzen geht über die im vorigen Abschnitt angesprochene Prognose hinaus, denn sie zeigt die logischen und evaluativen Folgen des Prognostizierten auf – auch bei anderen als den vorrangig interessierenden Merkmalen.[12] Da diese Folgen beziehungsweise Wirkungen möglicherweise Anlass zu weiteren fördernden, korrigierenden oder retardierenden Handlungen geben (Rückwirkungen im Sinne von Abb. B.3), muss versucht werden, diese Reflexe in der Wirkungsanalyse mit zu berücksichtigen.[13]

Die vorstehende Charakterisierung zeigt, dass die K-Analyse sich nicht in einer bloßen „Marktergebnis"-Beurteilung erschöpft, wie es im SVE-Schema der Fall ist. K steht vielmehr für Konsequenzen und logische Schlussfolgerungen, die nicht zwingend und nicht vollständig wertend sein müssen. Dieser Ansatz kann vielleicht dazu beitragen, unfruchtbare Kontroversen über empirische Untersuchungsergebnisse zu vermeiden oder ab-

---

[11] Im Vorgriff auf das spätere Kapitel F.V. kann das Beispiel Markteintrittsbarrieren angeführt werden: Wirtschaftspolitik und Wettbewerbsaufsicht sind aus gesamtwirtschaftlicher Sicht an niedrigen Barrieren interessiert, involvierte Unternehmen können ihre Fähigkeiten dagegen nutzen, um für sie vorteilhafte Marktbarrieren zu errichten oder zu erhöhen (ähnlich Porter 1981: 612). Der mögliche Widerspruch zwischen einzelwirtschaftlich vorteilhaftem, gesamtwirtschaftlich aber nachteiligem Verhalten ist ein zentrales Thema der Theorie der Wirtschaftspolitik (vgl. Fritsch/Wein/Ewers 1996).

[12] Zur Methodik der hier ggf. relevanten Technologiefolgenabschätzung vgl. Böhret/Franz (1982), Kornwachs (1991).

[13] Dies verweist auf den Komplex der sogenannten Prognoseeffekte, die in Kapitel C.I.b) zur Sprache kamen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

zuschwächen. Mit ORANK wird das Ziel verfolgt, Ergebnisse zu gewinnen, die nicht nur ihre Hervorbringer akzeptieren können.

f) Die Teiluntersuchungen der ORANK-Analyse sind nunmehr umrissen und bestimmt. Sie beziehen sich auf die drei Teilkomponenten S, V, K in jeder der fünf Hauptkomponenten MO, MR, MA, MN, MK. Der Ablauf folgt den Hauptkomponenten, so dass entsprechend fünf Hauptanalysen (MO-Analyse, MR-Analyse u.s.w.) unterschieden werden können. Innerhalb jeder Hauptkomponente werden, wie in diesem Kapitel beschrieben, nacheinander eine S-, eine V- und eine K-Analyse vorgenommen. Die Abbildung E.3 zeigt, analog zum ORANK-Tableau (Abb. D.2), die Gegenstände der insgesamt 15 Teilanalysen noch einmal im Überblick. An die zuvor schon herausgestellte Vorteilhaftigkeit einer derart detaillierten und in sich stimmigen Analyse sei erinnert.

Teilanalysen / Hauptanalysen	**S** S-Analyse	**V** V-Analyse	**K** K-Analyse
O Marktobjekt-Analyse	Objektspezifika	Objektveränderungen	Objektkonsequenzen
R Marktrahmenbedingungs-Analyse	Rahmensituation	Rahmenveränderung Rahmensetzerverhalten	Rahmenkonsequenzen
A Marktangebots-Analyse	Angebotssituation	Angebotsveränderung Anbieterverhalten	Angebotskonsequenzen
N Marktnachfrage-Analyse	Nachfragesituation	Nachfrageveränderung Nachfragerverhalten	Nachfragekonsequenzen
K Marktkoordinations-Analyse	Marktsituation	Marktvorgänge	Marktkonsequenzen

Abb. E.3: ORANK-Teilanalysen

II. Rückbezüge

a) Die Darstellung im vorigen Unterkapitel war etwas simplifizierend. Die erläuterte Analysereihenfolge entsprechend O-R-A-N-K minimiert zwar, wie gesagt, die Anzahl der sich aufdrängenden (und unerwünschten) Vorausverweise, doch wird eine einfache sequenzielle Abarbeitung dem systemischen Charakter des ORANK-Schemas (Abb. D.3) nicht gerecht. Denn die fünf Hauptkomponenten MO, MR, MA, MN, MK stehen in enger Beziehung zueinander und üben wechselweise Einflüsse unterschiedlicher Art, Stärke und Zeitlichkeit aufeinander aus (Kap. D.I.). Demzufolge kann

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

es analytisch nicht ausreichen, einfach nur die einzelnen Komponenten, eine nach der anderen, isoliert zu bearbeiten.

Es stellt sich deshalb die Frage, wie der Interdependenz zwischen dem Marktobjekt, den Rahmenbedingungen, dem Angebot, der Nachfrage und der Koordination auf einem Markt bei der ORANK-Analyse Rechnung getragen werden kann. Es gibt (5 über 2) = 10 richtungsunabhängige Beziehungen zwischen den fünf Hauptkomponenten. Bei einer sequenziellen Bearbeitung der einzelnen Untersuchungselemente besteht die Gefahr, sich in einem Geflecht logischer Vor- und Rückbezüge zu verheddern. Wie also ist dem Linearisierungsproblem beizukommen?

b) Die bisherigen Anwendungen des ORANK-Schemas haben als beste Lösung das folgende Vorgehen ergeben: Bei der Behandlung einer Hauptkomponente wird auf die Ergebnisse aller jeweils vorher schon betrachteten Komponenten Bezug genommen. Das gilt für alle ORANK-Komponenten, natürlich bis auf MO, da sie die erste ist. Auf die genannte Weise werden regelmäßig sämtliche zehn Beziehungen zwischen den Komponenten thematisiert, jeweils in beiden Wirkungsrichtungen. Wir bezeichnen dieses Vorgehen als das Herstellen von *Rückbezügen*.

Untersucht man beispielsweise gerade auf der dritten Stufe der ORANK-Analyse das Marktangebot (MA), so können und sollen dabei Rückbezüge sowohl zu den Marktrahmenbedingungen (z. B.: Wie bestimmt der Rechtsrahmen die Angebotsbedingungen?, Wie nehmen die Anbieter Einfluss auf die Rahmenbedingungen?) als auch zum Marktobjekt (z. B.: Welche Anbieter haben welche bahnbrechenden Produktneuerungen hervorgebracht?, Wie reagieren die Anbieter auf die sich vergrößernde Produktvielfalt?) hergestellt werden. Auf bereits Behandeltes kann problemlos Bezug genommen und aufgebaut werden. Das Vorgehen erscheint schlüssig und klar.

Durch die Rückbezüge ergibt sich ein logisch wohlstrukturiertes Analyse- und Argumentationsgeflecht, das die gegenseitigen Abhängigkeiten zwischen den fünf Bestandteilen des Marktsystems vollständig abbildet und zugleich Überschneidungen (Doppelbehandlungen) minimiert, womöglich sogar vermeidet. Alle Hauptkomponenten-Beziehungen werden abgedeckt. Die folgende Abbildung E.4 veranschaulicht die fünf Analysestufen mit sämtlichen Rückbezügen.[14] Die Hauptanalysenrichtung ist durch dicke Pfeile kenntlich gemacht, die Rückbezüge repräsentieren dünne Pfeile:

[14] In der Praxis der ORANK-Analyse werden Rückbezüge zumeist durch drei Buchstaben abgekürzt, wobei der erste (R) für „Rückbezug“ steht, der zweite für die Ausgangs- und der dritte für die Bezugskomponente den ORANK-Schemas. So steht beispielsweise R-NA für den Rückbezug der Marktnachfrage (MN) auf das Marktangebot (MA).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

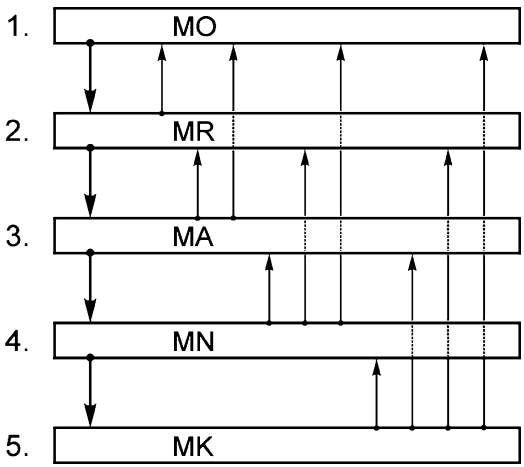


Abb. E.4: Rückbezüge in der ORANK-Analyse

Bei konkreten Anwendungen lassen sich Rückbezüge etwa anhand folgender Fragen herstellen:

- Bei der Behandlung der MR-Komponente: „Welche bestimmende Wirkung haben die Marktrahmenbedingungen (z. B. Gesetze) auf das Marktobjekt?“ und umgekehrt: „Wie wirkt sich das Marktobjekt auf die Rahmenbedingungen (insb. die Rahmensetzung) aus?“

- Bei der Behandlung der MA-Komponente: „Welche Beziehungen bestehen zwischen dem Marktangebot einerseits und den Marktrahmenbedingungen sowie dem Marktobjekt andererseits?“ Das Anbieterverhalten wird in gewissem Maße sowohl durch Normen als auch durch die besonderen Merkmale des bereitzustellenden Gutes bestimmt. Umgekehrt können Anbieter auf das Produktangebot und auch auf die Rahmensetzer Einfluss nehmen.

- Bei der Behandlung der MN-Komponente: „Wie hängt die Marktnachfrage vom Marktangebot, den Marktrahmenbedingungen und dem Marktobjekt ab, und wie beeinflusst sie selbst diese Komponenten?“ Zu denken ist hier beispielsweise an Werbung und Kundenbeschwerden, Verwendungsvorschriften und Bürgerinitiativen sowie an Bedarfsweckung und die Meldung ungedeckter Bedarfe.

- Bei der Behandlung der MK-Komponente: „In welcher Weise bestimmen Marktobjekt, Marktrahmenbedingungen, Marktangebot und Marktnachfrage die Marktkoordination? Und welche Rückwirkungen gibt es von der Koordination auf die übrigen Komponenten?“ Hier gibt es zahlreiche Beziehungen, auf die an späterer Stelle noch einzugehen sein wird.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die in Kapitel D.I.d) angesprochenen reflexiven, auf ihre eigenen Elemente gerichteten Beziehungen der ORANK-Komponenten kommen bei deren Behandlung im einzelnen zu Geltung. Wie die Elemente einer Komponente andere Elemente dieser Komponente beeinflussen und von diesen beeinflusst werden (und unter Umständen sogar auf sich selbst zurückwirken) bedarf deshalb keiner gesonderten Ausführung.

c) Durch die steten Rückbezüge werden die einzelnen Komponenten des ORANK-Schemas analytisch miteinander verflochten. So können die jeweils in früheren Analyseschritten gewonnenen Erkenntnisse und getroffenen Aussagen immer wieder unter neuem Blickwinkel betrachtet, „gespiegelt" und konkretisiert, ergänzt und gegebenenfalls revidiert werden. Auf diese Weise gewinnt man eine Anschauung des untersuchten Marktes, die vermutlich auf keine andere systematische Weise zu erreichen ist. Das Rückbezugssystem der ORANK-Analyse ist ohne Zweifel sowohl dem SVE- als auch dem Porter'schen Ansatz[15] an analytischer Tiefe und Geschlossenheit überlegen. Die Gefahr, wesentliche Faktoren oder Zusammenhänge zu übersehen und dadurch ein „schiefes" Bild des Marktes zu zeichnen, ist nicht mehr gegeben. Praktisch jeder marktrelevante Aspekt wird im Rahmen einer am ORANK-Schema orientierten Analyse an irgendeiner Stelle aufgedeckt.[16] Und umgekehrt findet jeder denkbare Marktaspekt im ORANK-Schema seinen Platz.

Der Frage nach der „richtigen" Zuordnung der Untersuchungselemente (Items) zu den Komponenten des Bezugsrahmens, das beim SVE-Schema von jeher im Zentrum kritischer Auseinandersetzungen stand und steht (vgl. Kap. C.II.d)), sind wir auch beim ORANK-Schema nachgegangen. Um herauszufinden, ob die Elementezuordnung bei unserem in theoretischer Hinsicht unambitionierten Ansatz überhaupt ein Problem darstellt, wurden bei den frühen Anwendungen des Schemas (vgl. Anhang B.) keinerlei Zuordnungsvorgaben gemacht. Wir wollten sehen, wie Analytiker mit der Zuordnungsproblematik umgehen und wie sie bei der Elementezuordnung zu den ORANK-Komponenten in praxi verfahren. Dabei stellte sich folgendes heraus:

- In keinem Fall wurde die Elementezuordnung als ein ernstes Problem empfunden.
- Die tatsächliche Zuordnung von Untersuchungselementen zu den fünf Hauptkomponenten weist bei unterschiedlichen Marktanalytikern weitgehende Übereinstimmungen auf. In der Regel positionieren und behandeln

[15] Vgl. Kapitel C.II. und C.III.

[16] Detaillierte Beispiele nennt das spätere Kapitel G. Vgl. auch das ORANK-Tableau in Abb. D.2.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

auch ungeübte Analytiker relevante Elemente intuitiv an der „angemessenen“ Stelle im ORANK-Schema.

• Dort wo es doch Unterschiede in der Zuordnung gab, und dieses Faktum halten wir für besonders bemerkenswert, hat sich dieser Umstand nicht nachteilig auf die ORANK-Analyse oder ihr Ergebnis ausgewirkt. Da praktisch jeder marktrelevante Aspekt aufgrund der Rückbezüge irgendwann zur Sprache kommt, ist seine anfängliche Platzierung augenscheinlich von nachrangiger Bedeutung.

Wir können demnach feststellen: Ein Zuordnungsproblem tritt beim ORANK-Ansatz nicht in nennenswertem Maße auf.[17] Das gilt im übrigen auch innerhalb der Hauptkomponenten. – Das aus dem SVE-Schema bekannte und leidige Problem der „richtigen“ Zuordnung der einzelnen Merkmale auf die Komponenten der festen „Marktstruktur“, des „Marktverhaltens“ und des „Marktergebnisses“ entfällt (ähnlich Kunze 1999: 43).

In der Abbildung E.5 sind die vorstehenden Ausführungen bezüglich der Analysereihenfolge im ORANK-Schema noch einmal visualisiert worden. Der breite Pfeilzug zeigt den optimalen Hauptstrang der ORANK-Analyse (Abfolge der Hauptkomponenten); die dünnen Pfeile stellen, von jeweils einer Hauptkomponente aus betrachtet, die relevanten Rückbezüge dar.

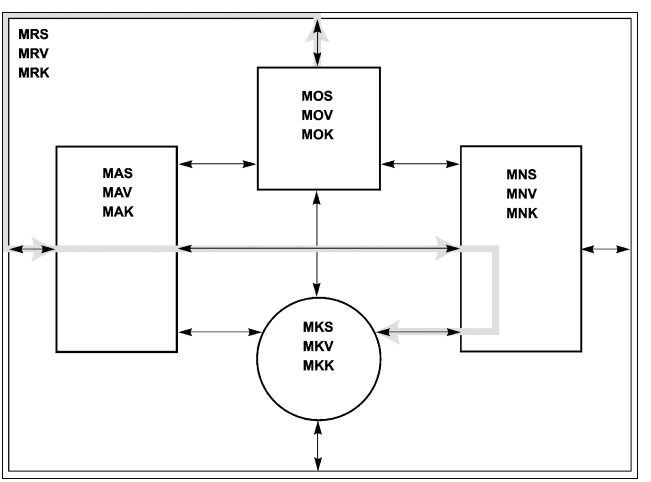


Abb. E.5: ORANK-Analysepfad

[17] Eine Ausnahme bildete anfänglich die Positionierung des Untersuchungselements Technologie. Dieser wichtige Themenkomplex lässt sich prinzipiell sowohl in der MR- als auch in der MA-Komponente behandeln. Vergleicht man die unterschiedlichen Studien, so scheint indes eine Zuordnung zum Marktangebot angemessener zu sein. Darauf wird im Kapitel G eingegangen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die dargestellten Pfeile sind nicht, wie im SVE-Schema, als kausale Bewirkungsrichtungen zu interpretieren, sondern eher als prinzipiell mögliche Beziehungen, an denen sich die ORANK-Analyse zweckmäßig orientiert, sich – bildlich gesprochen – an ihnen entlanghangelt.

d) Um existierende Rückbezüge zwischen den Haupt- oder sogar den zugehörigen Teilkomponenten des ORANK-Schemas systematisch suchen und aufdecken zu können, empfiehlt sich als Hilfsmittel die Verwendung einer Matrix, die alle prinzipiell möglichen (Hin- und Rück-)Beziehungen zwischen den Komponenten wiedergibt. Ein Vorteil von Matrizen besteht bekanntlich darin, dass leere Felder sofort auffallen. Trägt man alle real gefundenen Beziehungen in eine derartige Matrix ein, so kann allen noch fehlenden möglichen Beziehungen zwischen den der Zeile und der Spalte des leeren Feldes zugehörigen (Teil-)Komponenten mit verstärkter Aufmerksamkeit nachgegangen werden. Die folgende Abbildung E.6 zeigt eine entsprechende Matrix auf Teilkomponentenebene; eine vereinfachte Matrix, die nur die fünf Hauptkomponenten kreuzt, dürfte allerdings in den meisten Fällen ebenfalls ihren Zweck erfüllen.

In jedem Matrixfeld kann skizziert werden, welche möglichen oder tatsächlichen Einflüsse von der Zeilenkomponente (die in der Frontspalte steht) auf die Spaltenkomponente (die in der Kopfzeile steht) ausgehen. In

		MO			MR			MA			MN			MK		
		MOS	MOV	MOK	MRS	MRV	MRK	MAS	MAV	MAK	MNS	MNV	MNK	MKS	MKV	MKK
MO	MOS															
	MOV															
	MOK															
MR	MRS															
	MRV															
	MRK															
MA	MAS															
	MAV															
	MAK															
MN	MNS															
	MNV															
	MNK															
MK	MKS															
	MKV															
	MKK															

Abb. E.6: Matrix aller Komponentenbeziehungen auf Teilkomponentenebene

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

der dargestellten Teilkomponentenform lassen sich so maximal $15^2 = 225$ Beziehungen thematisieren. Das zeigt, wie außergewöhnlich differenziert die Rückbezugsanalyse betrieben werden kann, ohne unübersichtlich zu werden. Bei praktischen Anwendungen wird man indes nicht für alle Felder Beziehungen finden (müssen). Es sei daran erinnert, dass die zur Hauptdiagonalen spiegelsymmetrischen Felder jeweils an ein und derselben Stelle der Analyse behandelt werden (vgl. oben Abschnitt b)); die Diagonalfelder entsprechen den reflexiven Beziehungen (vgl. ebd.).

III. Durchführung

a) Bei der Darstellung des ORANK-Schemas (Kap. D) ist bereits darauf hingewiesen worden, dass dieser Bezugsrahmen für Markt-, Branchen- oder Wettbewerbsanalysen ein hohes Maß an Systematik und Geschlossenheit ermöglicht. Nach der Erläuterung der ORANK-Analyse finden wir nun darüber hinaus unsere dort geäußerte These bestätigt, dass die Analyseabfolge (mitsamt den Rückbezügen) sich zugleich als eine differenzierte Gliederung des abschließenden Untersuchungsberichtes oder der Marktstudie anbietet. Wir konnten bei empirischen ORANK-Studien mehrfach feststellen, dass dies gerade auch von ungeübten Analytikern als ein wesentlicher Vorzug unseres Ansatzes angesehen wird. Die ORANK-Methode, also das Schema und die darauf bezogene Analyse, geben dem Marktanalytiker gleichsam einen „roten Faden“ an die Hand, der ihn vergleichsweise sicher zum anvisierten Ziel führt.

b) Die bisher vorliegenden ORANK-Studien (vgl. Anhang B) zeigen, dass die fünf Hauptkomponenten – obwohl analytisch gleichrangig – im Abschlussbericht nach Seiten gemessen nicht in annähernd gleichem Umfang behandelt werden. Es sei hier eine grobe Orientierung gegeben, die selbstverständlich keinen Anspruch auf Allgemeinheit erheben kann. Nach der relativen Seitenanzahl kann die folgende Gewichtung der Komponenten beziehungsweise Textabschnitte im Abschlussbericht als typisch angesehen werden:

- MO: 5 bis 10 Prozent
- MR: 10 bis 20 Prozent
- MA: 30 bis 35 Prozent
- MN: 20 bis 30 Prozent
- MK: 25 bis 35 Prozent

Diese Anteile dürfen nicht als Vorgaben missverstanden werden; sie sollen nur einen Eindruck vom relativen dokumentarischen Umfang vermitteln. Natürlich gibt es von Markt zu Markt Unterschiede in der sachlich

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

und aufgrund der Datenlage als „angemessen“ zu bezeichnenden Gewichtung. Um drei Beispiele zu nennen: In staatlich regulierten Wirtschaftsbereichen wird die MR-Komponente ein höheres Gewicht aufweisen, in Märkten mit komplizierter Nachfragestruktur und umfänglich verfügbaren Nachfragedaten dagegen die MN-Komponente. Gibt es ein breites Spektrum an substitutiv oder komplementär verbundenen Gütervarianten oder ein Nebeneinander mehrerer unterschiedlicher Distributionssysteme, so wird dementsprechend die MO- und/oder die MK-Komponente stärker ausgeprägt sein.

c) Nicht empirisch erprobt worden ist bisher die Möglichkeit, ORANK-Analysen in Teamarbeit vorzunehmen. Wir können hier deshalb auf der Grundlage der vorstehenden Ausführungen nur Mutmaßungen äußern: In einem Marktanalyseteam könnte in einem ersten Schritt jede der ORANK-Komponenten von einem Referenten oder einem Teilteam weitgehend selbstständig bearbeitet werden. Die Ergebnisse wären dann in einem zweiten Schritt auch allen übrigen Komponentenbearbeitern zur Kenntnis zu bringen. Jeder hätte nun die vorläufigen Teilstudien der anderen im Lichte seiner eigenen Detailergebnisse zu rezipieren. In einem dritten Schritt müsste dann gemeinsam eine in sich stimmige Gesamtstudie erstellt werden. Dabei ginge es vor allem darum, Überschneidungen zu beseitigen (Klärung der Zuordnung der Untersuchungselemente) und die wichtigen Rückbezüge (Kap. E.II.) herauszustellen. Dabei könnte die Matrix aus Abbildung E.6 von Nutzen sein.

Es erscheint möglich, dass auf die hier skizzierte Weise zum einen Spezialisierungsvorteile bei der Einzelkomponentenbearbeitung erreicht werden, und zum anderen die Gesamtprojektarbeit durch das weitgehend parallele Vorgehen im Vergleich zu einer konsekutiven Ausführung wesentlich beschleunigt wird. Über den relativen Zeitaufwand bei ORANK-Studien lagen bei Drucklegung dieses Buches zwar Daten in Form von Projektablaufdokumentationen vor; diese konnten allerdings leider noch nicht quantitativ ausgewertet werden. So sind wir vorerst auf eine Schätzung angewiesen: Angenommen, jede Einzelkomponentenanalyse erforderte im Mittel einen Zeitbedarf von drei Perioden und die anschließende Rezeption, ebenso wie die gemeinsame Phase des Abgleichs, der Rückbezüge und der Abschlussberichterstellung, jeweils eine Periode. Dann würden bei konsekutivem Vorgehen insgesamt $5 \cdot 4 + 1 = 21$ Perioden für die Marktstudie erforderlich sein. Bei parallelem Vorgehen unter Einsatz eines Teams wäre die Studie hingegen nach fünf Perioden (vier für die parallelen Einzelarbeiten plus eine für die gemeinsame Abschlussphase) fertig. Das entspräche einer Zeitverkürzung auf $5/21 = 23{,}8$ Prozent.

d) ORANK-Analysen sollten nicht nur jeweils einmalig, also fallweise, sondern nach Möglichkeit mehr oder weniger regelmäßig, am besten sogar kontinuierlich oder periodisch betrieben werden. Das erscheint schon des-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

halb geboten, weil die Kenntnis ihrer Ergebnisse bei den Rezipienten zu Aktivitäten führt, die Veränderungen der Marktgegebenheiten zur Folge haben können (Kap. C.I.b)). Beispiele sind neue Rahmensetzungen durch die Politik und ein verändertes Anbieterverhalten infolge neuer Markterkenntnisse. Nachfolgende Studien können diese Effekte „einfangen".

Zudem unterliegen Märkte einem ständigen Wandel, der typischerweise – zumindest in seinen Grundzügen – den Charakter eines annähernd gesetzmäßigen Verlaufs hat (Heuss 1965, Kortmann 1995).[18] Alle ORANK-Komponenten ändern sich im Laufe der Zeit. Auch die Marktgrenzen sind nicht zeitstabil. Mittels regulärer ORANK-Analysen können die dynamischen Aspekte laufend auf dem aktuellen Stand gehalten werden. Außerdem lässt sich der Recherche- und Auswertungsaufwand „automatisieren", was zu einer höheren Effizienz führt. Der permanente Informationsstrom kann gleichsam durch das ORANK-Schema gefiltert und systematisiert werden. Auch ganz neu aufkommende Aspekte lassen sich ohne großen Aufwand in das bestehende Analyseraster einfügen.

e) Wie sieht es mit der Tauglichkeit des ORANK-Ansatzes im Hinblick auf spezielle oder Detailanalysen einzelner Bestandteile von Märkten aus? Diese Frage erscheint nicht zuletzt aufgrund unserer Kritik der herkömmlichen Ansätze zur Markt-, Branchen- und Wettbewerbsanalyse (Kap. C.) angebracht.[19]

Informationsbeschaffung für die Entscheidungsfindung ist genauso die Aufgabe der ORANK-Analyse wie beispielsweise der Markt- und der Konkurrenzforschung. Die ermittelten Daten, Fakten, und Einschätzungen bilden die Grundlage für entscheidungsleitende Diagnosen und Prognosen. Aber auch den speziellen Anliegen der Marktforschung und der Konkurrenzforschung kann im Rahmen einer ORANK-Analyse gefolgt werden. Dazu sind bestimmte Aspekte oder Komponenten in der Analyse besonders hervorzuheben und „tiefer" als sonst üblich zu untersuchen. Im Fall der Marktforschung ist das hauptsächlich die MN-Komponente und bei einer Branchen-, Wettbewerbs- oder Konkurrenzanalyse die MA-Komponente. ORANK vermeidet allerdings die übliche isolierte und einseitige Betrachtung der vorrangig interessierenden Gegenstandsbereiche.

Diese Überlegungen zeigen: Marktforschung und Wettbewerbsforschung sind als spezielle Ausrichtungen der ORANK-Analyse vorstellbar. Entsprechende Untersuchungen werden derzeit vorbereitet. Ihre Ergebnisse werden

---

[18] Die Frage, ob und inwieweit eine gesetzmäßige Marktentwicklung auch eine zeitsystematische ORANK-Analyse erlaubt, ermöglicht oder sogar erfordert, ist zur Zeit ein Gegenstand weiterer Untersuchungen.

[19] Vgl. zu unserer Definition spezieller Analyseansätze Kap. C.VII.a).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

erweisen, inwieweit sich die in Kapitel C genannten speziellen MBW-Analyseansätze als Fokussierungen des ORANK-Ansatzes begreifen und begründen lassen und wie die Praktikabilität eines solchen Vorgehens zu beurteilen ist.

Die herkömmlichen Marktforschungs- und Konkurrenzforschungsansätze betrachten Unternehmen, Umwelt, Kunden und Konkurrenz zumeist als relativ unabhängig voneinander und untersuchen auch nur isolierte Aspekte. Beim Porter'schen Ansatz ist das besonders offensichtlich; siehe Abbildung C.5. Im Gegensatz dazu erfasst die ORANK-Analyse die Komponenten zwingend im Zusammenhang. Sie büßte ihren besonderen Charakter ein, wenn Marktkomponenten bei der Analyse ganz ignoriert würden oder wenn man dabei von Rückbezügen absähe. „Reine Marktforschung" und „reine Konkurrenzforschung", im herkömmlichen Sinne, erfordern weder Komponentenvollständigkeit noch ein System von Rückbezügen. Gerade dies stellt, wie wir zu zeigen versucht haben, ihre universelle Brauchbarkeit erheblich in Frage.

Die Idee der Fokussierung kann natürlich auch auf weitere Spezialanalysen übertragen werden, etwa auf die Rahmenbedingungen,[20] auf die zum Teil auch die externe strategische Analyse (Kap. C.IV.) bezogen ist. Die in der unternehmensbezogenen Strategieliteratur angesprochenen und empfohlenen Untersuchungsaspekte erscheinen vor dem Hintergrund des ORANK-Schemas zusammenhanglos, eklektizistisch, unvollständig und unschlüssig, teilweise sogar als ad hoc spezifiziert. Jeder Autor nennt – meist ohne nähere Begründungen anzugeben – andere für relevant erachtete Aspekte als andere Autoren. Die ORANK-Analyse kann freilich nicht die gesamte strategische Analyse leisten; ihr Hauptanwendungsgebiet liegt in der externen Analyse. Unternehmensinterne Aspekte werden jedoch im Rahmen der MA-Komponente bezogen auf alle wichtigen Anbieter untersucht, nicht nur hinsichtlich eines einzelnen Unternehmens.

Neu und bisher ebenfalls unerforscht ist die Fokussierung der ORANK-Analyse auf die MK-Komponente, also die Untersuchung der Marktkoordination mit Hilfe der ORANK-Methode. Hier bieten sich unter Umständen neue Ansatzpunkte und Argumentationslinien für die Markt- und die Allokationstheorie.

Eine Grenze findet die ORANK-Analyse auch bei Anwendungen im Bereich der Konkurrentenforschung (Kap. C.V.). Einzelakteurspezifische Untersuchungen lassen sich wohl nicht angemessen mit ORANK abdecken. Das hat zum Teil rein praktische Gründe, zumindest für gesamtwirtschaft-

[20] Aussichtsreich aber bisher unerforscht ist die Anwendung des ORANK-Ansatzes im Bereich der Wirtschaftspolitik.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

liche motivierte Analytiker: So können beispielsweise „außenstehende“ Wissenschaftler im Gegensatz zu unternehmensinternen einen Außendienst zur Informationsermittlung für die Konkurrentenanalyse heranziehen. Auch die Einteilung von A-, B- und C-Kunden, wie sie im Rahmen der Kundenanalyse üblich und durchaus nützlich ist, erscheint unmöglich. Eine Konkurrentenanalyse im eigentlichen Sinne gibt es beim ORANK-Ansatz schon deshalb nicht, weil der (neutrale) Analytiker keine „Konkurrenten“ hat. Gleichwohl können einzelne Wettbewerber auf dem betrachteten Markt untersucht werden – dann allerdings aus übergeordneter Perspektive.

Die Marktforschung gehört ebenso wie die Wettbewerbs- und die Konkurrentenanalyse zur Gruppe der auf ein einzelnes Unternehmen bezogenen Analyseansätze, die wir im Kapitel C.VII. a) als spezielle bezeichnet haben. Die ORANK-Methode ist dagegen, ähnlich wie die meisten industrieökonomischen Ansätze zur Gruppe der allgemeinen Analyseansätze zu zählen (ebd.). Unterscheidet man die Ansätze ferner nach ihrem theoretischen Anspruch, so können vier Gruppen von MBW-Analyseansätzen unterschieden werden. Dies zeigt die folgende Abbildung E.7. Man erkennt, dass ORANK ein bisher unbesetztes Feld belegt. Wir glauben, dass dies für viele praktische beziehungsweise empirische Markt-, Branchen- und Wettbewerbsanalysen das eigentlich interessante und relevante Feld ist. Die Untersuchung, ob und inwieweit sich das ORANK-Schema sich auch für markt*theoretische* Zwecke nutzbar machen lässt, steht zur Zeit noch aus.

Ein Vorzug von ORANK-Analysen und vermutlich auch von darauf bezogenen Branchen- oder Konkurrenzforschungs-Studien ist, dass deren Ergebnisse wegen der einheitlichen Methode und des übereinstimmenden Untersuchungsrahmens miteinander vergleichbar werden. Eine solche wissenschaftlich wie praktisch wünschenswerte Komparabilität ist bei den herkömmlichen Ansätzen ganz und gar nicht gegeben. Es lassen sich kaum zwei Studien finden, in denen dasselbe Objekt auf die gleiche Weise und mit vergleichbaren Resultaten untersucht worden ist. Dieser Missstand führt mit Notwendigkeit zu anhaltenden und unerquicklichen Diskussionen über die „Richtigkeit“ der Ergebnisse und die „Angemessenheit“ der Methoden und deren Anwendung. Die ORANK-Analyse schränkt dagegen das Belieben des Analytikers auf methodisch unproblematische und hinsichtlich des Gesamtergebnisses „unschädliche“ Bereiche ein, zum Beispiel auf die Feinheiten der Zuordnung der Untersuchungselemente zu den ORANK-Komponenten. Die Klarheit und Einheitlichkeit der ORANK-Methode und ebenso deren allgemeine Anwendbarkeit machen nicht nur Vergleiche zwischen verschiedenen Märkten möglich, sondern erlauben auch Vergleiche hinsichtlich eines Marktes über die Zeit hinweg, ähnlich einem Panel.

Die ORANK-Methode kann, das sollten die Ausführungen in diesem und im vorangegangenen Kapitel deutlich gemacht haben, für Volks- und Be-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

MBW-Analyse-ansätze	**kausaltheoretischer Anspruch** (entweder des Analysemodells oder als Ziel von dessen Anwendung)	**kein kausaltheoretischer Anspruch** (Bezugsrahmen und/oder Deskription)
spezielle (auf ein Unternehmen bezogen)	▪ Marktforschung durch Unternehmen } Verhaltenshypothesen ▪ Konkurrentenforschung ▪ Wettbewerbsanalyse à la Porter (5 Kräfte-Modell) ▪ Mason's SVE-Ansatz	▪ Konkurrentenforschung (deskriptiv) ▪ Externe strategische Analyse
allgemeine (kein einzelwirtschaftlicher Bezugspunkt)	▪ Marktforschung durch andere ▪ SVE-Paradigma	ORANK-Analyse

Abb. E.7: Klassifikation der MBW-Analyseansätze

triebswirte gleichermaßen von Nutzen sein, und für den Unternehmenspraktiker ebenso wie für den Wirtschaftswissenschaftler und den Wirtschaftspolitiker. Unser Ansatz kann insofern vielleicht auch zu einer verbesserten (Re-)Integration dieser größtenteils unterschiedlich spezialisierten und interessierten Fachgruppen beitragen (vgl. auch Kortmann 1997).

Die abschließende Abbildung E.8 zeigt die wesentlichen Bestandteile und Merkmale des ORANK-Ansatzes noch einmal im Gesamtüberblick:

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

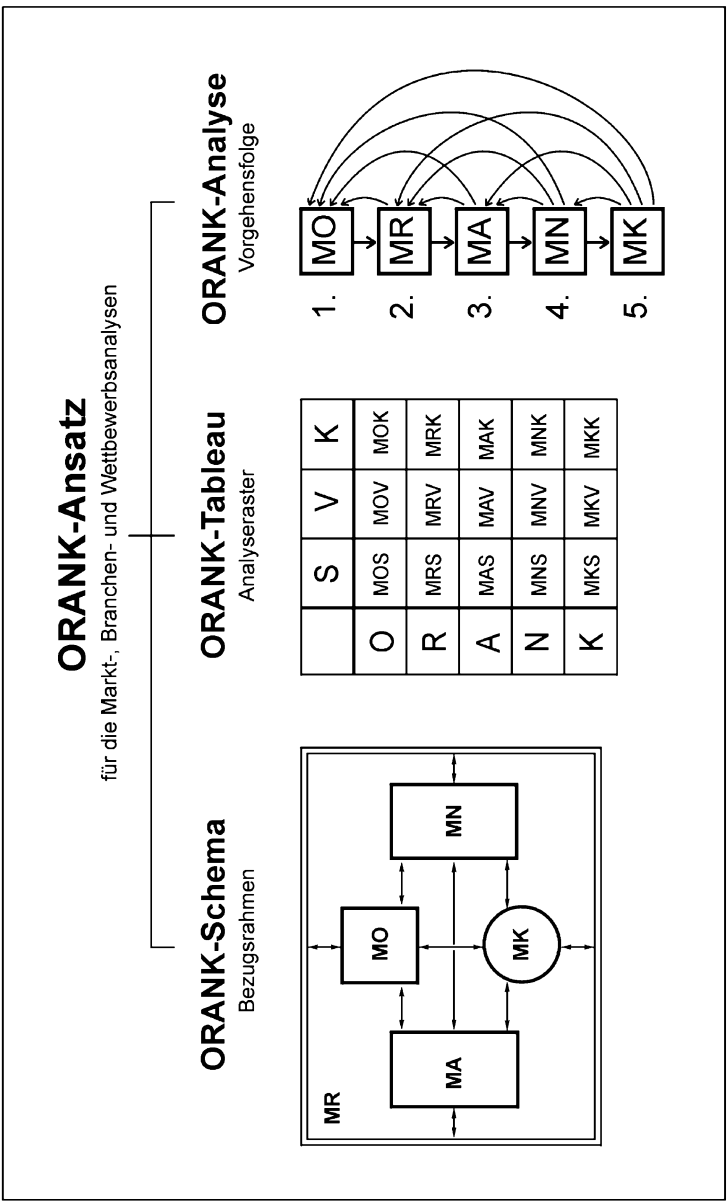


Abb. E.8: Übersicht ORANK-Ansatz

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

F. Querschnittsthemen

I. Vorbemerkung

Es gibt einige zentrale Themen der Marktanalytik, die in jeder ORANK-Komponente beziehungsweise auf jeder der fünf Analysestufen eine wesentliche Rolle spielen. Diese hier als Querschnittsthemen bezeichneten Aspekte werden in den traditionellen MBW-Analyseansätzen üblicherweise im Rahmen eigenständiger Kapitel oder Untersuchungsabschnitte abgehandelt.[1] Diese Praxis führt fast unvermeidlich zu lückenhaften oder einseitigen Darstellungen dieser Themen. Das kann zu Fehlschlüssen führen und aus Sicht der Theorie den berechtigten Einwand der Beliebigkeit provozieren (vgl. Kap. C.). Für diese Querschnittsthemen gibt es bisher keine zufriedenstellenden Konzeptionen. Die ORANK-Analyse bietet hier einen neuen Umgang mit diesen Problemen.

In diesem Kapitel konzentrieren wir uns auf vier Querschnittsthemen, nämlich den Wettbewerb, die Marktabgrenzung, die Marktanteilsproblematik und die Marktbarrieren. Keines dieser Themen lässt sich bei MBW-Analysen aussparen, ohne dass ihr Ergebnis fragwürdig würde. Ohne Zweifel gibt es noch weitere relevante Querschnittsthemen, auf wir an dieser Stelle indes nicht näher eingehen. Teilweise sind sie bereits als integrale Bestandteile der ORANK-Analyse besprochen worden, wie zum Beispiel der in herkömmlichen MBW-Studien üblicherweise in einem einleitenden Kapitel behandelte „historische Abriss“ oder die regelmäßig auf ein abschließendes Kapitel beschränkten Ausführungen zum „Marktergebnis“. Im Gegensatz dazu werden in einer ORANK-Analyse dynamische und damit auch historische Aspekte, ebenso wie die Bewertungen im Rahmen der Konsequenzenanalyse, dezentralisiert in den einzelnen ORANK-Komponenten behandelt (vgl. Kap. E.). Dieses Vorgehen beugt der Gefahr vor, einzelne Komponenten hinsichtlich der genannten wichtigen Aspekte zu übersehen. In der Tat findet man beispielsweise in traditionellen Branchenstudien historische Anmerkungen fast nur zum Thema Innovationen und Wettbewerbsvorstöße, und die Marktergebnisbetrachtung erschöpft sich in einer Würdigung der Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs. Hier ist indes weit mehr möglich und geboten. Darauf soll in diesem Kapitel hingewiesen werden.

---

[1] Vgl. z. B. die Beiträge in Oberender (1984; 1989).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Nach unseren Erfahrungen mit am ORANK-Schema orientierten Marktuntersuchungen ist es empfehlenswert, den im Folgenden herausgestellten Querschnittsthemen in jeder Komponente des ORANK-Schemas und damit auf jeder Stufe der ORANK-Analyse nachzugehen, sie also nicht zusammengefasst in jeweils eigenen Kapiteln zu behandeln. Es hat sich gezeigt, dass die dezentrale Behandlung eine breitere und erheblich differenziertere Auseinandersetzung mit ihnen ermöglicht als dies bisher geläufig war.

II. Wettbewerb und Wettbewerbsfähigkeit

1. Bedeutung des Wettbewerbs

Wettbewerb ist das „Treibmittel" eines marktwirtschaftlichen Systems.[2] Eine Marktstudie ohne Wettbewerbsaspekte ist kaum von Nutzen, da sie ein essenzielles Marktelement außer Acht lässt. Das Phänomen des Wettbewerbs – im umfassenden Verständnis des Kapitels B.IV. – durchzieht in seinen verschiedenen Erscheinungsformen (vgl. Kap. D.I.b)) sämtliche Komponenten eines Marktes.[3] Ihm sollte demzufolge auch auf allen Stufen der ORANK-Analyse nachgegangen werden. Dadurch, dass es ein herausragendes Ziel von ORANK-Analysen ist, den Wettbewerb auf dem betrachteten Markt in allen seinen Facetten zu durchleuchten, wird ORANK wesentlich zur Wettbewerbsanalyse. Eine Beschränkung auf Fragen des Anbieterwettbewerbs griffe zu kurz.[4]

Zu fragen ist vor allem nach der Art, den Bestimmungsgründen, der Intensität und den Wirkungen (auch der Funktionsfähigkeit) des Wettbewerbs, sowohl in der Marktobjekt- und der Marktrahmenbedingungskomponente als auch in der Angebots- und der Nachfragekomponente sowie der Marktkoordination.

Ein wesentliches Merkmal des Wettbewerbs ist das individuelle Vorteilsstreben. Dieses richtet sich letztlich auf neue, weitergehende Möglichkeiten der Bedürfnisbefriedigung. Darum betreiben Unternehmer Unternehmen und versuchen Gewinne zu erzielen oder ihren unternehmerischen Tatendrang zu befriedigen. Darum konkurrieren auch Konsumenten miteinander in dem Bestreben, Vorteile im Konsum zu erreichen, zum Beispiel schnelleren oder umfangreicheren Gütererwerb. Im Wettbewerb bemühen sich die Beteiligten darum, neue Vorteile zu gewinnen und bestehende Vorteile möglichst lange zu verteidigen.

---

[2] Zu Einzelheiten vgl. z. B. Schmidt (1996), Berg (1999).

[3] Auch die Abwesenheit von Wettbewerb kann als Thema aufgefasst werden. – Zur Relevanz insbesondere des Wettbewerbs in der Objekt- und der Nachfragekomponente vgl. ergänzend Kortmann (1995).

[4] Vgl. ggf. unsere diesbezüglichen Argumente in den Kapiteln B.IV. und C.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Wettbewerb bringt ständig wechselseitige Handlungsimpulse mit sich. Jeder gibt durch sein Verhalten anderen Anlass zum Handeln und reagiert selbst auf die Handlungsanstöße anderer. Allgemein bekannt und anerkannt ist die Auffassung, Wettbewerb sei ein Motivations-, Such- und Selektionsverfahren. Auf Einzelheiten braucht hier nicht eingegangen zu werden.[5] Da sich der Wettbewerb nach dem gegenwärtigen Stand der Wissenschaft einer direkten und quantitativen Messung weitgehend entzieht, wird ersatzweise auf Indikatoren zurückgegriffen. Diese können an den Bestimmungsfaktoren, den Erscheinungsformen oder den Wirkungen des Wettbewerbs ansetzen.

2. Wettbewerb in den einzelnen Marktkomponenten

a) Wie stellen sich die Wettbewerbsaspekte in den fünf Komponenten des ORANK-Schemas dar?: In der MO-Komponente geht es zunächst darum, die Konkurrenz- beziehungsweise Substitutionsbeziehungen zwischen den gehandelten Gütern und Gütervarianten zu ermitteln (Binnenwettbewerb[6]). Die zum fokalen Markt gehörenden Güter konkurrieren um die Gunst der Nachfrager, genauer: um deren Kaufkraft. Der MO-Wettbewerb ist nicht deckungsgleich mit dem Wettbewerb der Anbieter. Konkurrenz zwischen alternativen Angeboten ist beispielsweise auch dann relevant, wenn verschiedene Güter und Varianten von einem Anbieter angeboten werden. Dieser macht sich dadurch in gewisser Weise selbst Konkurrenz. Erscheinungen wie beispielsweise Produktkannibalismus gehören ebenso hierher, wie solche der Wettbewerbsbeschränkung. Ein Anbieter, der die Konkurrenz seiner Produkte untereinander beschränkt, beschränkt damit zugleich die Auswahlmöglichkeiten der Nachfrager und verschlechtert ipso facto deren Marktversorgung.

MO-Wettbewerb kann auch zwischen den Gütern des betrachteten Marktes und denen anderer Märkte bestehen (Außenwettbewerb). So konkurrieren vermutlich Tageszeitungen und Magazine mit den Angeboten von Rundfunk und Fernsehen sowie neuerdings den elektronischen Medien des Internets. Im allgemeinen dürfte der Außenwettbewerb bei einer Durchschnittsbetrachtung weniger intensiv sein als der Binnenwettbewerb.

In Bezug auf das Marktobjekt kann der Wettbewerb über den Preis der Güter ausgetragen werden oder auf andere Weise, zum Beispiel über die Qualität oder den verbundenen Service. Letztlich geht es beim Produktwettbewerb darum, die beste Eigenschaftskombination und das beste Produktsortiment – kurz: das größte Nutzenpotential des Marktobjektes – für die

[5] Vgl. die deutschsprachigen Standardwerke von Aberle (1992), Olten (1995), Schmidt (1996), Herdzina (1999).

[6] Zu den verschiedenen in diesem Kapitel angesprochenen Wettbewerbsformen vgl. die Definitionen und Erläuterungen in Kap. B.IV.a).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Nachfrager herauszufinden. In verbesserten, verbilligten und differenzierteren Produkten findet der wirtschaftlich-technologische Fortschritt seinen Ausdruck.

Messen lässt sich die Wettbewerbsintensität in der MO-Komponente etwa durch Kreuzpreiselastizitäten zwischen den einzelnen Gütern und Gütervarianten (vgl. Kortmann 2002: 81 f.). Der Wettbewerb zwischen Marktobjekten ist tendenziell umso intensiver, je ähnlicher sie aus der Sicht der Nachfrager sind. Die einzelnen Einheiten eines homogenen Gutes sind perfekte Substitute.[7] Als wettbewerbsfähig können Produkte gelten, die zumindest in einem ihrer Merkmale besser und/oder billiger als andere sind.

Bei der ORANK-Analyse wird dem MO-Wettbewerb in den drei Teilkomponenten S, V, K nachgegangen. Exemplarische Fragen sind: Welche der Produkte oder Varianten konkurrieren miteinander? Wie hat sich dieser Produktwettbewerb entwickelt und wie wird er vermutlich weitergehen? Gibt es Anzeichen für künstliche Wettbewerbsbeschränkungen oder Produktkannibalismus? Ferner ist es wichtig festzustellen, ob Vorstoß/Nachzug-Sequenzen bei der Entwicklung des Produktsortiments beobachtbar waren und wie diese sich vollziehen beziehungsweise vollzogen haben. Erfolgreiche Produkte und Produkteigenschaften werden bald von anderen imitiert und sind irgendwann ein fester Bestandteil unterschiedlicher Produkte. Zudem stehen existierende Produkte unter einem ständigen potenziellen Wettbewerb durch neue Produkte. Erfolgreiche Innovationen führen gleichsam dazu, dass die Vorsprungsgewinne der etablierten Produkte erodieren (Kortmann 1995).

Eine Untersuchung dieser und ähnlicher Gesichtspunkte vermittelt ein Bild des Wettbewerbs im Marktobjektbereich. Dieser MO-Wettbewerb ist eine erste Komponente im Wettbewerbsvektor des Gesamtmarktes, auf die sich die nachfolgenden Analysen beziehen können und sollen.

Enge Substitutivität der gehandelten Güter (MO-Konkurrenz) kann nicht ohne Einschränkung als Indikator für den Wettbewerb zwischen den Anbietern (MA-Konkurrenz) angesehen werden: Zum einen kann MO-Konkurrenz bei einem einzelnen Anbieter wirksam sein, wenn er nämlich substitutive Güter(varianten) in seinem Sortiment anbietet; dann steht dem MO-Wettbewerb kein MA-Wettbewerb gegenüber. Zum anderen können Anbieter auch dann im Wettbewerb zueinander stehen, wenn ihre Angebote keine engen Substitute sind. Man denke hier an den FuE-Wettbewerb, den Wettbewerb um knappe Ressourcen (z. B. Standorte, Regalflächen etc.) und um staatliche Subventionen sowie die generelle Kaufkraftkonkurrenz. Um ein

[7] Zu dem wichtigen Unterschied zwischen funktionellen und ökonomischen Substituten sowie der häufig vernachlässigten Frage der Symmetrie solcher Beziehungen vgl. ebenfalls Kortmann (2002: Kap. 1.5.3.).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Beispiel zu geben: Geht man davon aus, dass es sich bei Fitnessdienstleistungen und Fernsehen um funktional nichtsubstitutive Angebote handelt, da sie ganz unterschiedliche Bedürfnisse befriedigen), so stehen doch ihre Anbieter in gewisser Weise dadurch im Wettbewerb zueinander, weil die verfügbare Zeit der Konsumenten begrenzt ist und deshalb ein Erfolg des eines Angebots zwangsläufig auf Kosten des anderen geht.

b) In der MR-Komponente interessiert besonders die Frage nach den wettbewerbsfördernden und wettbewerbshemmenden Rahmenbedingungen. Damit ist nicht nur der Rechtsrahmen und die Kontrollpraxis der staatlichen Wettbewerbsaufsicht gemeint. Auch gesamtwirtschaftliche Vorgänge wie die Konjunktur haben nachweisbar Einfluss auf die Wettbewerbsintensität in den einzelnen Bereichen der Volkswirtschaft.[8]

Die Wettbewerbspolitik steht allerdings im Vordergrund. Sie setzt die rechtlichen Rahmenbedingungen für den Wettbewerb, legt gewissermaßen die Spielregeln fest, gemäß denen sich der Wettbewerb, speziell der Anbieterwettbewerb, vollziehen soll. Zudem kann sie konkret zur Schaffung, Förderung und Erhaltung des Wettbewerbs beitragen, und zwar hauptsächlich durch die Bekämpfung von Wettbewerbsbeschränkungen, unter Umständen durch die Forcierung von Neugründungen, Marktöffnungen (Abbau von Handelshemmnissen) und Deregulierung. Darüber hinaus bewahrt sie sinnvollerweise durch ein Vorgehen gegen unerwünscht ablaufende Wettbewerbsprozesse (z. B. ruinöse Konkurrenz) den Wettbewerb vor Diskreditierung in der Öffentlichkeit. Überdies nimmt die Wettbewerbspolitik auch Einfluss auf die übrigen Wettbewerbsvoraussetzungen.

Der rechtliche und politische Rahmen des Marktes kann erst dann sinnvoll thematisiert werden, wenn feststeht, welches das Objekt ist, das auf dem Markt gehandelt wird. Denn die Wettbewerbspolitik berücksichtigt die Besonderheiten des in Rede stehenden Gutes; man denke an die sogenannten Ausnahmebereiche im fünften Abschnitt des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB).

Die allgemeine Wirtschafts- und Finanzpolitik hat wesentlichen Einfluss auf die Standortbedingungen und die Attraktivität von Wirtschaftsstandorten. Diese bestimmen wiederum die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft.[9] Im negativen Sinne kann Wirtschaftspolitik auch zur Beeinträchtigung von Wettbewerb und Wettbewerbsfähigkeit führen, zum Beispiel durch die Vergabe selektiver Subventionen, die Festlegung von Höchst- oder Mindestpreisen, Marktzugangsbeschränkungen und eine schlaffe Wettbewerbsaufsicht. Speziell das Patentrecht hat unmittelbaren Einfluss auf die Innovationstätigkeit.

---

[8] Vgl. z. B. Neumann/Böbel/Haid (1983).

[9] Vgl. dazu im einzelnen Kortmann (1998).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

In der MR-Komponente der ORANK-Analyse werden unter anderem die Ziele und das Verhalten der Rahmensetzer untersucht. Dabei lässt sich gegebenenfalls auch ein Wettbewerb der Rahmensetzer thematisieren. Dies wird vor allem in demokratischen Systemen der Fall sein, in denen differierende Ansichten und Überzeugungen im politischen Wettbewerb um Wählermehrheiten stehen.[10] Auch der Wettbewerb zwischen den Regierungen verschiedener Länder oder Regionen um mobiles Kapital (z. B. Unternehmensansiedlungen) gehört dazu.[11]

Neben den Rahmensetzern beeinflusst auch die wissenschaftlich-technologische Entwicklung den Wettbewerb. Produkt- und Verfahrensinnovationen bringen ständig neue Impulse für Wettbewerbssequenzen hervor, auch neue Wettbewerbsobjekte. Neue wissenschaftliche Erkenntnisse, zum Beispiel in den Bereichen des Unternehmensmanagements oder der Makroökonomik, wirken sich ebenfalls auf den Wettbewerb der Marktteilnehmer aus. Dazu zählt ferner der Wettbewerb um wissenschaftliche Ideen. Die Wissenschaft im allgemeinen gehört ja zu den Rahmenbedingungen.

Betrachtet werden die Erscheinungsformen des Wettbewerbs in der MR-Komponente wieder über alle drei Teilkomponenten S, V, K hinweg. Speziell in der Konsequenzen-Komponente ist eine kritische Beurteilung der Marktrahmenbedingungen im Hinblick auf den Wettbewerb angebracht. Welche Wettbewerbskonsequenzen hat der derzeitige Rahmen? Wie können Missstände abgebaut werden? Auch die Frage, ob und inwieweit der Marktrahmen Einfluss auf das Marktobjekt oder den MO-Wettbewerb hat, gehört hierher (Rückbezug zu MO).

c) Die MA-Komponente ist jener Marktbereich, in dem das Thema Wettbewerb traditionell am stärksten – häufig sogar ausschließlich – behandelt wird. Hier geht es um den Wettbewerb der Anbieter, und zwar sowohl auf dem betrachteten Markt als auch im Marktvorfeld, also zum Beispiel im Bereich Forschung und Entwicklung.

Untersuchbar sind die Aktionsparameter der Anbieter und ihr Einsatz: Welche Wettbewerbsinstrumente werden unter welchen Bedingungen und mit welchen Reaktionen eingesetzt? Es geht hierbei um Anlässe, Häufigkeit, Dauer und Intensität des Einsatzes besonders der absatzpolitischen Instrumente. Dieser wichtige Fragenkomplex kann erst nach Betrachtung des Produktwettbewerbs und der wettbewerblichen Rahmenbedingungen angemessen thematisiert werden, also bei der MA-Analyse. Strategiewahl und Marketingpolitik der Anbieter bauen auf den Erkenntnissen, die in der MO-Komponente über die Konkurrenzbeziehungen der Produkte gewonnen worden sind, auf. Über Anbieterwettbewerb zu sprechen, ohne etwas über die

[10] Vgl. zum politischen Wettbewerb z. B. Frey/Kirchgässner (1994).

[11] Vgl. dazu Kortmann (1998: 104 f.).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Beziehungen der Angebote zu wissen, erscheint fragwürdig. Speziell der Innovations- und der Diffusionswettbewerb (Kortmann 1995: 68 f.) beziehen sich ausdrücklich auf das Marktobjekt. Des gleichen sollte der wettbewerbsrechtliche Rahmen bekannt sein (ggf. auch gesamtwirtschaftliche Einflüsse auf den Wettbewerb) bevor man mit der Analyse des Anbieterwettbewerbs beginnt.

Im Vordergrund des Interesses stehen dann wettbewerbsrelevante Fragen nach der Reaktionsverbundenheit der Anbieter sowie deren Reaktionszeiten. Wie laufen anbieterseitige Vorstoß/Nachzug-Sequenzen auf dem Markt ab? Zu einigen „auffälligen" Märkten gibt es entsprechende Fallstudien. Relevant ist sowohl der Wettbewerb der aktuellen oder inkumbenten Anbieter untereinander als auch der Wettbewerb zwischen inkumbenten und potenziellen sowie gegebenenfalls der Markteintrittswettbewerb unter den potenziellen Anbietern (Kortmann 2002: 413 f.). Unter potenziellen Anbietern werden in der Literatur häufig nur solche Unternehmen verstanden, die einen Eintritt in das betrachtete Geschäftsfeld planen (so z. B. Lange 1994: 34). Diese Definition ist jedoch zu eng gefasst. Denn ausgeschlossen werden zum einen solche Unternehmen, die rasch und ohne großen Aufwand die Produktion des betrachteten Produktes aufnehmen könnten (weil sie über die entsprechende Technologie und das erforderliche Know-how verfügen) – auch wenn sie dies zur Zeit nicht planen (vgl. Kap. B.IV.a)). Zum anderen können technologische Innovationen in anderen Geschäftsfeldern Konkurrenz entstehen lassen, nämlich wenn neue Produkte angeboten werden, die geeignet sind, die Nachfragerbedürfnisse auf eine andere Art und Weise zu befriedigen (vgl. oben Abschnitt a)). Zu den potenziellen Konkurrenten müssen im weiteren Sinne auch neu gründbare Unternehmen gezählt werden; zu denken ist hier etwa an entsprechende Vorhaben von Fachkräften bestehender Unternehmen.

Hieran zeigt sich schon, dass es praktisch unmöglich ist, den Umfang der potenziellen Konkurrenz einigermaßen genau zu erfassen. Die Bedeutung der potenziellen Konkurrenz wird in der Literatur – im Gegensatz zur Praxis – weit überschätzt. In der Tat scheint die Annahme völlig abwegig, etablierte Anbieter würden aus Furcht vor möglicherweise neu in den Markt eintretenden unbekannten Konkurrenten auf die Ausschöpfung von Gewinnpotenzialen verzichten oder kostspielige Reservekapazitäten zur Abwehr vorhalten. Das tun Unternehmen im Regelfall genau so wenig wie etwa Häuslebauer sich bei ihrem Vorhaben nicht an möglichen Bergschäden, Flugzeugabstürzen oder Naturkatastrophen orientieren. Das Ungewisse bleibt vielmehr irrelevant und wird psychisch weitgehend verdrängt. Ein weiteres kommt hinzu: In Zeiten kurzer Produktzyklen, allfälliger Übernahme- und Verdrängungsgefahren sowie erhöhter Konkurswahrscheinlichkeit nimmt die Langfristorientierung der Unternehmensplanung ab und Fragen möglicher Konkurrenz in der Zukunft verlieren an Bedeutung.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Bei grenzüberschreitenden Märkten sind neben den binnenwirtschaftlichen auch außenwirtschaftlichen Wettbewerbsbeziehungen in Betracht zu ziehen. Letztere können bis in die Dimension des internationalen Wettbewerbs reichen. Weitere wettbewerbsbezogene Aspekte der MA-Analyse sind unter anderem die Unternehmenskonzentration, Verflechtungen der Anbieter, Unternehmenszusammenschlüsse und Marktanteile, auf die im übernächsten Unterkapitel noch einzugehen sein wird. – Wichtig ist darüber hinaus die Frage, ob und inwieweit Anbieter auf die wettbewerblichen Marktrahmenbedingungen Einfluss zu nehmen versuchen (Rückbezug zu MR) und wie sich ihr Wettbewerb zu dem des Marktobjektes verhält (Rückbezug zu MO).

Anbieter können als wettbewerbsfähig gelten, wenn sie im Preissenkungs- und Qualitätsverbesserungswettbewerb mithalten können. Als pretiales Maß für diese Wettbewerbsfähigkeit kann die Differenz zwischen dem Preis, den ein Anbieter auf dem Markt realisieren kann, und seinen minimalen Durchschnittskosten dienen. Denn diese Spanne gibt den Betrag an, um den der Preis des Gutes sinken könnte, ohne dass der Anbieter im Preiswettbewerb nicht mehr mithalten könnte. Die Anbieterbranche als Ganzes kann als wettbewerbsfähig angesehen werden, wenn die sie bildenden Unternehmen wettbewerbsfähig sind. Wettbewerbsfähigkeit bedeutet, dem Wettbewerb standhalten zu können.

d) Dass auch in der MN-Komponente Wettbewerb eine bedeutende Rolle spielt, ist in den Kapiteln B. und C. bereits angesprochen worden. In der Wettbewerbsanalyse geht es darum, Aufschluss über ihn zu gewinnen. In welcher Form tritt MN-Wettbewerb in Erscheinung? Wann oder wo kommt er zustande, und wie intensiv ist er? Nachfragerwettbewerb im Konsumentenbereich äußert sich beispielsweise im Mitläufereffekt (Leibenstein 1950) sowie beim „Kampf“ um den frühzeitigen Erwerb neuer Produkte (Rogers 1983; Kortmann 1995), was besonders bei Modeartikeln und HighTech-Produkten regelmäßig zu beobachten ist. Hier kommt es, wie auf der Anbieterseite des Marktes, zu Vorstoß/Nachzug-Sequenzen, die zweifellos Wettbewerbscharakter haben. Besonders offensichtlich ist Nachfragerwettbewerb bei Auktionen, wo sich die Kaufinteressenten im Bestreben, das begrenzt vorhandene Gut zu erhalten, gegenseitig in ihren offen erklärten Zahlungsbereitschaften überbieten. Lange Liefer- oder Wartezeiten bei heißbegehrten Produkten (Automobile, Wohnungen, Bauland, Eintrittskarten etc.) sind ein weiterer Anlass, bei dem es typischerweise zu ausgeprägtem Nachfragerwettbewerb kommt. Er äußert sich dabei nicht selten in Bestechungszahlungen (side payments) der besonders interessierten Nachfrager an die Anbieter, um vorzugsweise mit dem Gut bedient zu werden.[12]

[12] Zu theoretischen Implikationen des Nachfragerwettbewerbs vgl. Kortmann (2002: 367 f.).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die im Nachfragerwettbewerb vorne liegenden Käufer (z. B. Erkäufer neuer Produkte oder Kunden mit hoher Zahlungsbereitschaft) bestimmen wesentlich über den Markterfolg der Anbieter (MA) und Angebote (MO). Vorteile lassen sich – wie bei den Anbietern – durch aktive Informationssuche erzielen, hier: im Hinblick auf Angebote mit günstigem Preis/Leistungs-Verhältnis. Bei der Analyse des Nachfragerwettbewerbs, seiner Erscheinungen, seiner Entwicklung und Konsequenzen, ist es zweckmäßig, wenn man auf den wettbewerbsbezogenen Erkenntnissen der vorangegangenen Komponenten MO, MR, MA aufbauen kann. Insofern bieten sich auch hier Möglichkeiten, Rückbezüge zu untersuchen. Speziell zum Marktangebot besteht ein Rückbezug dadurch, dass eine rückläufige Nachfrage regelmäßig zu einer Intensivierung des Anbieterwettbewerbs führt. Umgekehrt kann ein Nachlassen des Anbieterwettbewerbs, etwa infolge einer Monopolisierung des Marktes, die Knappheit des Gutes und damit den Nachfragerwettbewerb verstärken.

Nachfrager können als wettbewerbsfähig angesehen werden, wenn sie eine hinreichend hohe Zahlungsbereitschaft (das heißt: Zahlungsneigung und Zahlungsfähigkeit) haben, um im Wettbewerb mit den übrigen Nachfragern mithalten zu können. Zur Messung der Intensität des Nachfragerwettbewerbs sind bisher keine Veröffentlichungen bekannt.

Sofern es sich bei den Nachfragern auf einem Markt um Unternehmen handelt, kann Wettbewerb zwischen ihnen nicht weniger augenscheinlich sein als bei privaten Endkunden. Sie stehen unter Umständen im Wettbewerb um den Bezug knapper Ressourcen, wie Rohstoffe (z. B. in den Ölkrisen), Vorprodukte (z. B. die chip shortage in den 1970er Jahren), qualifiziertes Personal (z. B. der derzeitige Informatikermangel hierzulande), Lizenzen (z. B. bei Patenten, Gewerbekonzessionen, Schürfrechten, Senderechten) etc. Dieser Nachfragerwettbewerb beeinflusst dann entscheidend auch den Anbieterwettbewerb auf den nachgelagerten Märkten, das heißt auf jenen Märkten, auf denen die Nachfrageruntemehmen als Anbieter auftreten.

e) In der MK-Komponente zeigt sich die Funktionsweise und Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs beim kurzfristigen Marktausgleich ebenso wie bei der langfristigen Marktanpassung. Sowohl für den Preismechanismus als auch für den Gewinnmechanismus ist Wettbewerb unverzichtbar (Kortmann 2002: Kap. 3.2.5.). Erst bei der Betrachtung der Marktkoordination wird klar, ob der Wettbewerb auf dem betrachteten Markt insgesamt funktioniert. Die Preisbildung kommt durch das Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage zustande, die Marktanpassung durch die Entdeckung, Erschließung und Durchsetzung von Kostensenkungs-, Qualitätsverbesserungs- und neuen Bedürfnisbefriedigungspotenzialen. Ohne angemessenen Wettbewerb können sich unerwünschte Marktkonsequenzen ergeben; exemplarisch zu nennen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

sind Defizienzen in der Marktkoordination (mangelnder Marktausgleich, unbefriedigende Marktanpassung, Fehlleitung von Ressourcen u. ä.).

Generell, über alle Stufen der ORANK-Analyse hinweg, ist die Frage relevant, ob und inwieweit sich Wettbewerb in modellnaher Form als Abfolge von Vorstoß- und Nachzug-Sequenzen vollzieht, wie rasch Wettbewerbsvorsprünge durch Nachfolger aufgeholt und errungene Vorsprungsgewinne entsprechend erodiert werden.

Wie sich der Wettbewerb auf einem Markt vollzieht, hängt außer von den Rahmenbedingungen unter anderem von den Kostenstrukturen der Anbieter, den Bedürfnisstrukturen der Nachfrager, der absoluten und relativen Anzahl von Anbietern und Nachfragern, der Markttransparenz sowie der Produkthomogenität ab. Auch die Frage, ob die Bedingungen des Freitausches und der Entscheidungsunabhängigkeit gegeben sind, ist wichtig (Kortmann 2002: Kap. 3.1.). – Von herausragender Bedeutung ist das Verhältnis der Marktmacht von Anbietern zu der von Nachfragern. Erst bei der MK-Komponente zeigt sich, ob eine der beiden zuvor betrachteten Marktseiten machtmäßig der anderen überlegen ist und welche Folgen dies hat (z. B. Ausbeutung).

Mikroökonomisch betrachtet bestimmt in der kurzen Frist die Art der bestehenden Überhänge darüber, welche Marktteilnehmer im Wettbewerb zueinander stehen: Bei Angebotsübergängen konkurrieren die Anbieter um die Erfüllung ihrer Absatzpläne; bei Nachfrageüberhängen treten dagegen die Nachfrager in Wettbewerb um die Erfüllung ihrer Beschaffungspläne. Auch der „Abstand“ des gegenwärtigen Gleichgewichts vom langfristigen Marktgleichgewicht lässt Rückschlüsse auf die Anbieterkonkurrenz, insbesondere auch auf die Richtung ihrer Vorstöße, zu. Anpassungsleistungen muss der Markt in Bezug auf neue Produkte und Produktionsverfahren ebenso erbringen wie hinsicht der Entdeckung und Erschließung bestehender Kostensenkungs- und Qualitätsverbesserungspotenziale.

Der Wettbewerb spielt bei der Marktentwicklung eine entscheidende Rolle. So beeinflusst die Marktphase die Rentabilität der Anbieter und korreliert mit der Höhe der Marktein- und -austrittsbarrieren. Auf stark wachsenden Märkten geht erfahrungsgemäß die Intensität des Anbieterwettbewerbs zurück, wogegen sie in Stagnationsphasen meist zunimmt. Der optimale Einsatz von Aktionsparametern (z. B. im Rahmen der Marketingpolitik) hängt ebenfalls vom Entwicklungsstand des Marktes ab. Gleiches gilt für die Potenziale für Produkt- und Verfahrensverbesserungen sowie Kostensenkungen. Deshalb wird das Wettbewerbsgeschehen wesentlich von der Marktphase geprägt. Darauf hat erstmals Heuss (1965) hingewiesen.[13]

[13] Vgl. auch Kortmann (1995); Neumann (1997).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

In einem erweiterten Sinne kann auch die Koordinationsform des Marktes (als Institution begriffen) im Wettbewerb zu anderen Koordinationsformen stehen. Beispiele sind die Koordinationsformen Börse, Auktion, Aus- und Einschreibung, Zeitung/Telefon/Internet, persönlicher Markt (Wochen- oder Geschäftsmarkt), Automaten, Reisevertreter und Zufallsverteilung (z. B. bei Aktienneuemissionen). Hier hat es bei manchen Produkten und Dienstleitungen im Laufe der Zeit Änderungen der Koordinationsform gegeben. Von wachsender Bedeutung ist heutzutage das Internet.

In der MK-Komponente wird das Zusammenspiel der vier zuvor betrachteten Wettbewerbe (MO, MR, MA, MN) untersucht, und zwar über die gesamte Marktentwicklung hinweg. Wie hat sich der Wettbewerb auf dem Markt entwickelt?, Wie wird er sich weiter entwickeln?, Welche Konsequenzen ergeben sich daraus?, und: Wie ist dies alles zu beurteilen? Dass der marktweite Wettbewerb in dem hier verstandenen umfassenden Sinne erst im Anschluss an die vier vorgenanten komponentenbezogenen Wettbewerbe gewürdigt werden kann, dürfte zweifelsfrei sein. Hier bestätigt sich einmal mehr sowohl die Abfolge der Komponenten in der ORANK-Analyse als auch die Angemessenheit der Rückbezüge (Kap. E.I. und E.II.).

Die MK-Komponente ist schließlich auch der angemessene Ort, um den Wettbewerb zwischen dem fokalen Markt und anderen Märkten zu thematisieren. Wir hatten schon darauf hingewiesen, dass hierbei eine Verengung nur auf den MA-Wettbewerb unangebracht ist. Zwischenmarktwettbewerb ist wesentlich Substitutionswettbewerb zwischen Produkten (MO), hängt letztlich Verhalten der Nachfrager ab (MN) und wird womöglich durch Rahmenbedingungen beeinflusst (MR). Deshalb kann der Wettbewerb zwischen Märkten sinnvoll erst im Anschluss an die entsprechenden Einzelanalysen untersucht und beurteilt werden. Dies dürfte unter anderem für die Struktur- beziehungsweise Industriepolitik von Bedeutung sein.

III. Marktabgrenzung und Marktstrukturierung

1. Bedeutung der Marktabgrenzung

Ein grundsätzliches Erfordernis und nicht selten zugleich ein gewichtiges Problem bei allen empirischen Markt-, Branchen- und Wettbewerbsanalysen ist die Abgrenzung des relevanten Marktes. Sie steht bei allen herkömmlichen MBW-Ansätzen (Kap. C.) am Anfang der Arbeit. Abgrenzen heißt: Dinge nach dem Grad ihrer Ähnlichkeit zusammenfassen, einander Ähnliches von Unähnlichem scheiden. Die Ähnlichkeit bezieht sich auf bestimmte Eigenschaften oder Merkmale der abzugrenzenden Dinge und Sachverhalte – hier: des Marktes und seiner Teilbereiche.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die Verwendung kausaltheoretischer Modelle, wie des SVE-Paradigmas, haben eine genaue Abgrenzung des relevanten Marktes zur logischen Voraussetzung. Denn theoretische Aussagen über ein Objekt können nur gemacht werden, wenn das Objekt klar definiert und umrissen ist. Aber auch bei rein empirischen MBW-Analysen scheint es unmittelbar einleuchtend zu sein, dass man nicht etwas untersuchen kann, dessen Konturen nicht genau bestimmt sind. Im Bereich von Wettbewerbspolitik und Wettbewerbsrecht ist die Marktabgrenzung selbstverständlich ein unverzichtbarer Bestandteil. Aber auch im Zusammenhang mit unternehmerischen Strategien und Marketing-Aktivitäten erweist sich unmittelbar die praktische Bedeutung, ja Notwendigkeit, klarer Markt- und Geschäftsfeldabgrenzungen.

In der Theorie, vor allem der mikroökonomischen, ist die Marktabgrenzung wegen der definierten Eindeutigkeit des betrachteten Gutes kein ernstes Problem. In der empirischen Markt-, Branchen- und Wettbewerbsforschung bereitet der dort verwendete heterogene Marktbegriff dagegen große Abgrenzungsprobleme.[14] So ist zum Beispiel im Rahmen einer Konkurrenzanalyse zur Ermittlung der direkten Konkurrenten eine Marktabgrenzung unumgänglich (Lange 1994: 32). Ein Mehrproduktunternehmen muss grundsätzlich für jedes einzelne Produkt seine Konkurrenten separat abgrenzen (Ebd.: 37).

Um die Frage, wie man einen Markt angemessenen abgrenzen kann, beantworten zu können, muss zunächst klar sein, was man überhaupt unter einem Markt versteht. Darauf sind wir in Kapitel B.II. eingegangen. Nach unseren dortigen Ausführungen können zu einem Markt allgemein alle an der Bereitstellung und Verwendung eines Gutes beteiligten Wirtschaftseinheiten gezählt werden. Wir bezeichnen sie zusammenfassend als Marktteilnehmer (vgl. Kap. D.I.c)). Die Abbildung F.1 veranschaulicht noch einmal die Erstreckung dieses Marktbegriffes anhand des Güterflusses. Der Kreis in der Mitte soll den Marktaustausch symbolisieren.

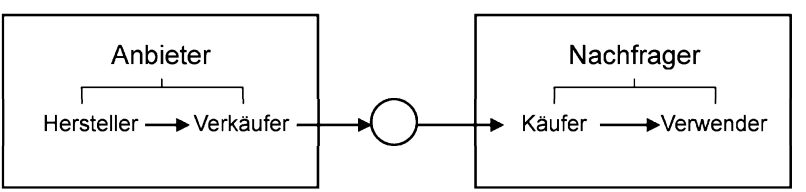


Abb. F.1: Marktteilnehmer bei breitem Marktbegriff

[14] Vgl. die Kapitel B.II. bis B.IV.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die Marktabgrenzung soll zeigen, wer und was zum fokalen Markt gehört und wer oder was nicht. Bei einer „optimalen“ Abgrenzung geht von den nicht zum Markt gehörenden Entitäten nur ein vernachlässigenswert geringer Einfluss auf das Marktgeschehen aus. Damit ist insbesondere der Wettbewerb (Kap. F.II.) gemeint. Marktabgrenzung hat deshalb in jedem Fall etwas mit Konkurrenzbeziehungen zu tun. Oder in Frageform formuliert: Wer oder was konkurriert womit, was könnte und was darf konkurrieren? Wie weit reichen die von Wettbewerbsvorstößen ausgehenden Impulse?

Ziel der Marktabgrenzung sollte unter anderem die möglichst genaue Ermittlung jener Marktteilnehmer sein, zwischen denen wirksame Wettbewerbsbeziehungen bestehen (Maurer 1990: 11). Nach unserem weitgefassten Wettbewerbsverständnis können und müssen auch die Angebote beziehungsweise Güter selbst einbezogen werden. In ähnlichem Sinne weist Bauer (1995: 1711) darauf hin, dass unter anderem die unternehmerische Produktpolitik „eine genaue Kenntnis der Wettbewerbsbeziehungen und der Substitutionalität von Gütern“ benötigt.

Wettbewerbspolitik und Wettbewerbsrecht fordern eine Abgrenzung von Märkten derart, dass alle zugehörigen Unternehmen[15] in Wettbewerb zueinander stehen. Wenn aber ein solcher Wettbewerb, wie Bauer (1995: 1716) hervorhebt, der zentrale Bezugspunkt jeder Art von Marktabgrenzung sein soll, wie und wo ist dann die Marktgrenze zu ziehen, wenn die Unternehmen eines Wirtschaftsbereiches, aus welchen Gründen auch immer, nicht wesentlich miteinander konkurrieren? Die Abwesenheit von Wettbewerb bedingt offenkundig nicht ein Verschwinden des Marktes oder seiner Grenzen. Gerade bei unzureichendem Wettbewerb wird die Wettbewerbsaufsicht einen Markt im Auge behalten und einen Abgrenzungsbedarf wahrnehmen. Selbst im Wettbewerbsrecht wird von „Märkten ohne wesentlichen Wettbewerb“ gesprochen. In solchen Fällen bedarf es anderer Abgrenzungskriterien und -prozeduren.

Problematisch ist zudem, dass infolge von Substitutions- und Komplementaritätsbeziehungen (möglicherweise auch aufgrund von Kaufkrafteffekten) messbare Wechselwirkungen zwischen Märkten mit objektiv ganz verschieden Marktobjekten auftreten können. So sind beispielsweise Eisenbahnzüge und Flugzeuge Substitute in Bezug auf Reisen, später unter Umständen ebenso für Bildtelefon und Videokonferenzen; eMails konkurrieren mit der Briefpost, Alarm- und Sicherheitsvorrichtungen mit Diebstahl- und Einbruchsversicherungen u.s.w. Eine überzeugende Lösung dieses Separierungsproblems steht bislang aus.

---

[15] Wir hatten kritisiert, Wettbewerb nur auf „Unternehmen“ beschränkt zu thematisieren und andere Marktteilnehmer aus der Betrachtung auszuklammern.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

2. Herkömmliche Arten der Marktabgrenzung

a) Es herrscht weitgehende Einigkeit darüber, dass der relevante Markt sachlich, räumlich und zeitlich abzugrenzen ist. Die räumliche Marktabgrenzung bezieht sich auf den geographischen Absatzradius des Gutes. Übliche räumliche Kategorien sind die lokale, regionale, nationale, übernationale und die globale Ebene. Entscheidende Faktoren sind Transportkosten und gegebenenfalls Grenzübertrittsbestimmungen (z. B. Importbeschränkungen, Exportförderungen).[16]

Im Rahmen der zeitlichen Marktabgrenzung können zum Beispiel die Märkte für Sommer- und Winterreifen oder die Märkte für Haupt- und Nachsaisonreisen als unterschiedliche Märkte angesehen werden. Es gibt zahlreiche Waren und Dienstleistungen, die systematisch zeitvariabel nachgefragt werden. Jedes Zeitintervall konstituiert dann möglicherweise einen eigenständigen Markt, dessen Bedingungen sich erheblich von denen anderer Zeitintervalle unterscheiden.

Bei der Abgrenzung des sachlich relevanten Marktes sind jene Produkte zu ermitteln, die als gleichartig oder miteinander konkurrierend angesehen werden können. Hier, wie bei den vorgenannten Abgrenzungsdimensionen, gibt es mehrere konkurrierende methodische Ansätze. So ist eine Abgrenzung über die objektive Beschaffenheit der Güter, die Einschätzungen der Nachfrager oder die Gegebenheiten des Angebots denkbar.

Bauer (1995: 1719) zufolge existieren derzeit rund dreißig verschiedene Modelle zur Marktstrukturierung.[17] Diese brauchen hier nicht im einzelnen referiert zu werden. Als allgemein akzeptiert kann indes die These gelten, dass von den heute bekannten Marktabgrenzungsansätzen keiner vollends zu befriedigen vermag.[18] Auf einige zentrale Kritikpunkte gehen wir im Folgenden kurz ein. Vorab soll die Abbildung F.2 einen Eindruck von der Vielschichtigkeit des Marktabgrenzungsproblems vermitteln.

b) Ein erster Kritikpunkt, der vor dem Hintergrund der ORANK-Analyse gegen das herkömmliche Vorgehen bei der Marktabgrenzung vorzubringen ist, betrifft die auffallende Einseitigkeit: Im Rahmen der traditionellen MBW-Analyseansätze werden Märkte – sofern überhaupt – fast immer

---

[16] Zur Rolle dieser Faktoren, die durchaus nicht nur für den internationalen Handel von Bedeutung sind, sondern gleichermaßen für den Wirtschaftsverkehr innerhalb eines Landes (Stichworte: Regionalförderung, Ansiedlungsbeihilfen von Kommunen, absatzradiusbeschränkende Transportkosten, Standortwahl etc.) vgl. im einzelnen Kortmann (1998).

[17] Vgl. auch die Literaturhinweise ebenda.

[18] Vgl. zur Marktabgrenzung die Darstellungen und kritischen Überblicke in Kaufer (1967), Oberender (1975), Bauer (1989), Kantzenbach/Krüger (1990) und Schmidt (1996).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

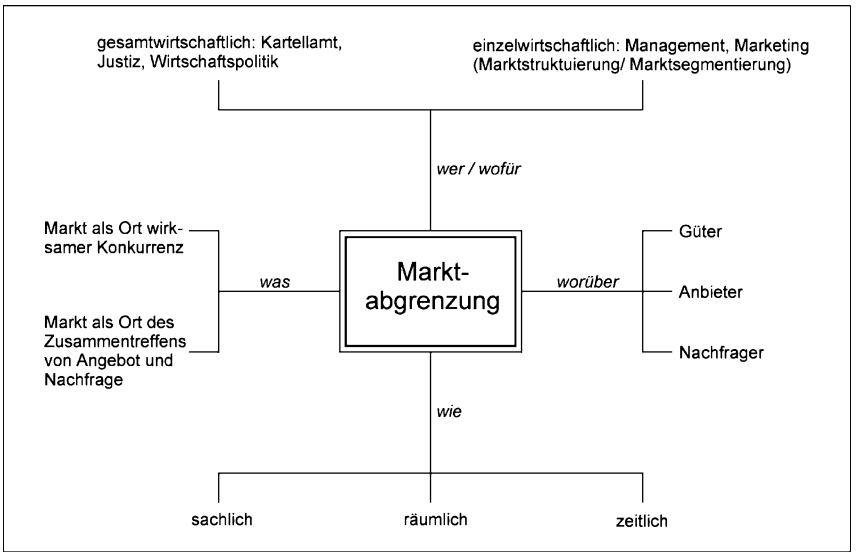


Abb. F.2: Facetten der Marktabgrenzung

anhand einzelner Kriterien von anderen Märkten unterschieden: Die Abgrenzung erfolgt entweder über das gehandelte Gut oder über die Nachfrage oder über das Angebot. Hruschka (1985: 26) hat demgegenüber darauf hingewiesen, dass Marktabgrenzungen in mehrstelligen Relationen durchgeführt werden sollten, nämlich anhand des Gutes, des Angebots und der Nachfrage. Im ähnlich gelagerten Fall der Marktsegmentierung hat sich gezeigt, dass die „überwiegend angewandte eindimensionale Betrachtung, d.h. Berücksichtigung nur eines Merkmals, … zu einem großen Streuverlust der Marketing-Maßnahmen“ führt (Groh 1974: 1411), so dass nur eine Kombination aus mindestens zwei Merkmalen hinreichend scharfe Abgrenzungen erwarten lässt. Auf diese Feststellung wird noch zurückzukommen sein.

Ein zweiter Kritikpunkt bezieht sich auf die Tatsache, dass die Abgrenzung regelmäßig am Anfang der Analyse steht. Wir sehen eine der tieferen Ursachen der klassischen Abgrenzungsproblematik darin, dass man etwas abzugrenzen versucht, das man zu Beginn der Analyse augenfällig noch gar nicht kennt beziehungsweise kennen kann. Shaw/Sutton (1976: 186) bemerken in ähnlichem Sinne: „… it is rarely possible to define the relevant market area without some prior investigation of market behaviour.“ Die Abgrenzung wird zu einer Voraussetzung der MBW-Analyse gemacht, obwohl sie doch eigentlich eines ihrer wesentlichen Ergebnisse sein sollte. Das tradierte Vorgehen ist vergleichbar dem Versuch, eine vorgesehene wissen-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

schaftliche Arbeit zu gliedern, bevor mit der Stoffsammlung und -auswertung begonnen wird. Jeder, der Erfahrung in diesen Dingen hat, weiß, dass das nicht geht. Entsprechend ist es nicht möglich, im vorhinein eine einigermaßen exakte Definition des zu untersuchenden Marktes zu geben (ähnlich Oberender 1975: 578). Tatsächlich kann erst am Ende einer Marktanalyse feststehen, was den relevanten Markt konkret ausmacht und wo seine Grenzen liegen (Kaufer 1967: 4). Denn in ihrem Verlauf werden sukzessive die zwischen den Marktakteuren bestehenden Wettbewerbsbeziehungen ergründet (vgl. Kap. F.II.2.). Definitiven und allgemeinen Abgrenzungsregeln ist aufgrund der Unbestimmtheit von Wettbewerbsprozessen mit Skepsis zu begegnen (Minderlein 1993: 164; Kreilkamp 1987: 107; Bauer 1989: 18).

3. Marktabgrenzung in der ORANK-Analyse

a) Die Marktabgrenzung im Rahmen einer ORANK-Analyse unterscheidet sich grundsätzlich vom bisher üblichen Vorgehen. In der Tat steht hier die Abgrenzung nicht am Anfang der Untersuchung. Zudem geht es bei ORANK nicht nur um die Abgrenzung des relevanten Marktes nach „außen", also gegenüber dem, was nicht zum betrachteten Markt gehört, sondern zugleich um eine Strukturierung[19] nach „innen", also um eine Abgrenzung von Teilmärkten, Segmenten etc. Eine weitere Besonderheit besteht darin, dass bei der ORANK-Analyse Marktabgrenzung und Strukturierung nicht einseitig, sondern über alle Marktkomponenten erfolgen, gleichermaßen über das Marktobjekt, die Rahmenbedingungen, die Angebots- und Nachfrageseite des Marktes sowie anhand der Marktkoordination.[20]

b) Begonnen wird mit einer meist noch groben Marktabgrenzung anhand des Marktobjektes (MO). Da, wie Bauer (1995: 1712) feststellt, der Schwerpunkt „in praktisch allen Anwendungsbereichen" bei der produktbezogenen Marktabgrenzung liegt, ist es zweckmäßig, wenn in der ORANK-Analyse die Abgrenzung mit der MO-Komponente beginnt. Sie dient als Ausgangspunkt oder Basis für die nachfolgenden verbesserten Näherungen. In einem ähnlichen Zusammenhang spricht Bauer (1989: 108'1) von einer „Voraus-Abgrenzung". Die MO-bezogene Abgrenzung und Strukturierung des Marktes erfolgt über die drei Teilkomponenten Spezifika, Veränderungen und Konsequenzen hinweg.[21]

---

[19] Es sei noch einmal daran erinnert, dass hier die Begriffe „Struktur" und „Strukturierung" nicht im Sinne des SVE-Ansatzes (Kap. C.II.) verwendet werden, sondern im eigentlichen Wortsinne, nämlich einer Gliederung, einer Einteilung und eines Gefüges.

[20] Von den Vertretern der traditionellen Industrieökonomik spricht sich im gleichen Sinne Shepherd (1986: 57'12) dafür aus, Märkte nicht nur über das Angebot, wie im SVE-Ansatz, sondern auch über die Nachfrage zu definieren.

[21] Vgl. zu den Teilkomponenten Kap. D.II.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die Ausgangs- oder Startmenge bilden all jene Produkte, die dazu geeignet sind, ähnliche Verwendungszwecke oder Funktionen zu erfüllen (Kunze 1999: 37). Sie sollten – aus der Sicht des Analytikers – möglichst objektiv die Befriedigung gleicher Bedürfnisse beziehungsweise die Deckung des gleichen Bedarfes erwarten lassen (ähnlich v. d. Loo 1993: 45).

Man kann dazu an den Konkurrenz- beziehungsweise Substitutionsbeziehungen der Güter ansetzen. Dabei ist deutlich zwischen funktioneller und ökonomischer Substitutivität zu unterscheiden (Kortmann 2002: 80 f.). Im ökonomischen Fall knüpft die Definition an der mengenmäßigen Wirkung von Fremdpreisänderungen an. Hier ist zu beachten, dass im weitesten Sinne alle existierenden Güter um die Kaufkraft der Nachfrager konkurrieren, sich also *jede* Preisänderung auf die Nachfrage nach sämtlichen Gütern auswirkt (wenn auch vielleicht unmerklich). Wir haben diesen marktanalytisch nachrangigen Sachverhalt als „schwache Nachfrageinterdependenz" bezeichnet (Kortmann 2002: 84).

Bei der Analyse des Marktobjektes kann das auf die Gutsart abstellende Substitutionskonzept der Marktabgrenzung sinnvoll zum Einsatz kommen. Es wird dabei versucht, eine Umfassung des Marktes, das heißt hier: der darauf gehandelten Güter, anhand von Substitutionslücken (Robinson 1969: 4 f.) vorzunehmen. Angesichts moderner Datensammlungs- und -auswertungsmethoden bereitet eine quantitative Analyse (z. B. mittels Elastizitäten) heute keine so grundsätzlichen Schwierigkeiten mehr, wie vor der Verbreitung von Computern, Scannerkassen, Internetanwendungen etc.

Über das Marktobjekt lässt sich der Markt in diesem ersten Schritt der ORANK-Analyse sachlich, zeitlich (z. B. bei zeitbezogenen Dienstleistungen) und räumlich (bei regionalspezifischen Gütern) abgrenzen. Hierzu dienen Betrachtungen über die Art des Gutes, seine Charakteristika, wie auch über Substitute, Komplemente und Produktdifferenzierung (MOS). Erkenntnisse aus der MOV-Komponente erlauben dann gegebenenfalls eine weitere zeitliche Eingrenzung des Marktes (vgl. Kap. D.II.). – Die MO-Abgrenzung ist zunächst noch recht grob. Es ist jedoch zweckmäßig, mit der MO-Komponente zu beginnen, weil das Marktobjekt gleichsam die natürliche Grundlage jeder sachlichen Marktabgrenzung ist.

Über das Marktobjekt allein kann allerdings ein Markt nicht gegen andere abgegrenzt werden. Eine rein produktbezogene Marktabgrenzung, die einen Markt etwa als Gesamtheit funktional gleicher Produkte ansieht, ist unbefriedigend. So sind beispielsweise für den Zweck der Wohnraumheizung – betrachtet man nur die Güter – Heizöl, Erdgas, elektrischer Strom und Kohlen oder Holz zweifellos als Substitute anzusehen. Gleichwohl kann man schwerlich von „einem Markt" für diese Heizenergieträger sprechen. Tatsächlich hat jeder Brennstoff seinen eigenen Markt. Es ist also möglich, dass die Nachfrager die Bedarfsadäquanz oder die Substituierbar-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

keit der hier vom Analytiker ausgewählten Güter und Gütervarianten anders beurteilen als dieser.[22] Deshalb bedarf das Resultat des Substitutionsansatzes weiterer Korrekturen und Verfeinerungen.

c) Die erste Korrektur erfolgt in der Komponente der Marktrahmenbedingungen (MR). Hier kommen als zusätzliche Abgrenzungskriterien vor allem institutionelle, geographische, klimatische und soziokulturelle Faktoren in Frage.[23] Von besonderer Bedeutung sind existierende Legaldefinitionen des Marktes oder des Marktobjektes sowie Abgrenzungen und Definitionen aus der amtlichen Statistik. Diese liefern hilfreiche, unter Umständen sogar juristisch zwingende Gesichtspunkte der Marktbestimmung.

In Bezug auf die amtliche Statistik kommt das Industriekonzept Alfred Marshalls zum tragen.[24] Nach diesem ältesten bekannten Marktabgrenzungskonzept aus dem Ende des 19. Jahrhunderts gehören alle diejenigen Unternehmen zu einem Markt (bzw. einer Branche), die ein nach Material und Gestaltung gleichartiges Produkt mit gleichen Produktionsverfahren herstellen.[25] Derart objektivierbare physikalisch-technische Merkmale, wie sie unter Umstände schon bei der vorangegangenen MO-Abgrenzung eine Rolle spielten, stellen typischerweise eine (wenn auch nicht die einzige) Grundlage für Abgrenzungen im Rahmen der amtlichen Statistik dar. Hinzu kommen Aspekte der Datenerfassbarkeit und – nicht selten – Kompromisse mit anderen kooperierenden Statistischen Ämtern (z. B. auf EU-Ebene).

Wie schon bei der MO-Abgrenzung bemerkt, liefern „objektive" Gegebenheiten nicht immer dem Zweck der Marktabgrenzung dienliche Anhaltspunkte. Wirtschaftszweige im Sinne der amtlichen Statistik sind meist nicht mit den ökonomisch relevanten Märkten deckungsgleich. Die interessierenden Wettbewerbsbeziehungen ragen häufig über die amtlich definierten Branchengrenzen hinaus. Die Angebote einer Branche stehen in vielen Fällen auch in Konkurrenz zu denen anderer Wirtschaftszweige, die auf anderer technologischer Basis Angebote bereitstellen, welche gleiche oder ähnliche Funktionen erfüllen (Buchs 1987: 100).

Dennoch dürfen die amtlichen Definitionen bei der Marktanalyse nicht unbeachtet gelassen werden, denn auf sie beziehen sich die veröffentlichen Datenstatistiken, auf die kaum eine empirische Analyse verzichten kann. So liefert die Marktabgrenzung auf dieser Ebene zusätzlich hilfreiche methodische Einblicke in das öffentlich verfügbare Zahlenwerk.

Die Abgrenzung der Wirtschaftszweige (WZ 93), wie sie in Deutschland vom Statistischen Bundesamt vorgenommen wird, orientiert sich ebenfalls

[22] Vgl. dazu auch unsere Ausführungen in Kortmann (1995: Kap. 1.5.3.).
[23] Vgl. hierzu auch Bauer (1989: 22) und die dort angegebene Literatur.
[24] Vgl. die Hinweise in Schmidt (1990: 46).
[25] Ähnlich auch Shaw/Sutton (1976: 4).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

an material- und herstellspezifischen Merkmalen.[26] Auf der obersten Ebene werden 17 mit Buchstaben gekennzeichnete sogenannte „Abschnitte“ unterschieden. Diese sowie die Bezeichnungen der tieferen Gliederungsebenen (mit einem Beispiel aus dem Abschnitt D) zeigt die folgende Abbildung F.3:

A Land- und Forstwirtschaft
B Fischerei und Fischzucht
C Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden
D Verarbeitende Gewerbe
E Energie und Wasserversorgung
F Baugewerbe
G Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen und Gebrauchsgütern
H Gastgewerbe
I Verkehr und Nachrichtenübermittlung
J Kredit- und Versicherungsgewerbe
K Grundstücks- und Wohnungswesen, Vermietung beweglicher Sachen Erbringung von Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen
L Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung
M Erziehung und Unterricht
N Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen
O Erbringung von sonstigen öffentlichen und persönlichen Dienstleistungen
P Private Haushalte
Q Exterritoriale Organisationen und Körperschaften

Diese Abschnitte sind weiter aufgegliedert in …

Unterabschnitte	Textil-, und Bekleidungsgewerbe [Unterabschnitt DB]
Abteilungen	Textilgewerbe [Abteilung 17]
Gruppen	Weberei [Gruppe 17.2]
Klassen	Baumwollweberei [Klasse 17.21]
Unterklasse	Möbel- und Dekorationsstoffweberei [Unterklasse 11.21.2]

Quelle: Statisches Bundesamt (1995: 45 ff.).

Abb. F.3: Klassifikation der Wirtschaftszweige

[26] Vgl. Statistisches Bundesamt (1995): Klassifikation der Wirtschaftszweige. Die Klassifikation ist EU-weit harmonisiert worden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Auch das Recht (Gesetze, Verordnungen, Gerichtsurteile etc.) enthält zahlreiche Definitionen von Gütern und Wirtschaftsaktivitäten, die zur Marktabgrenzung herangezogen werden können. Man denke etwa an das Gewerberecht, das Steuerrecht (z.B. zu speziellen Verbrauchsteuern) und Bestimmungen betreffend Außenhandelsinterventionen (Warenklassifikation des Außenhandels, Importbeschränkungen, Exportförderungen etc.)[27]. Für praktisch alle staatlich regulierten Wirtschaftsbereiche liegen Legaldefinitionen oder zumindest detaillierte Beschreibungen von seiten des Gesetzgebers oder der ausführenden Behörden vor. Beispiele bieten Marktzutrittsregulierungen (Lizenzen, Konzessionen etc.). In Bezug auf das Marktobjekt haben diese Festlegungen der Rahmensetzer den Charakter von Rückbezügen in der ORANK-Analyse.

Über die rechtlichen Setzungen hinaus kann die gesellschaftliche Akzeptanz des Produktes für die Markabgrenzung bedeutsam sein. Das ist vor allem bei moralisch relevanten Gütern der Fall (z.B. Naturpelze vs. Kunstpelze). Gleichfalls „ungesetzt" sind die natürlichen und gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die unter Umständen auch für die Marktabgrenzung von Interesse sein können.

Die Abgrenzungskriterien der MR-Komponente dienen im Zuge der ORANK-Analyse dazu, die zuvor unter MO gebildete vorläufige Marktabgrenzung abzurunden und gegebenenfalls zu korrigieren. Amtliche Abgrenzungen sind für sich genommen unter ökonomischen Gesichtspunkten ebenso problematisch wie rein rechtliche Bestimmungen. In einer nachfolgenden Kombination mit der MO-Abgrenzung und als Ausgangsbasis für weitere Verfeinerungen sind sie jedoch (wie auch sonstige mögliche MR-Abgrenzungen) nützlich, womöglich unverzichtbar.

d) Durch die Einbeziehung der Marktangebotskomponente (MA) kann es zu wesentlichen Korrekturen der bis zu dieser Analysestufe als angemessen herausgearbeiteten Marktgrenzen kommen. Bei der MA-Analyse geht es unter anderem um die Frage, welches die relevanten Anbieter auf dem betrachteten Markt sind, wie er also anbieterseitig abzugrenzen ist. Aus einzelwirtschaftlicher Perspektive sind nach Brezski (1993: 27) jene Unternehmen als relevante Konkurrenten anzusehen, die „in der Marketingplanung ... berücksichtigt werden müssen."[28] Dazu gehören sowohl direkte als auch indirekte Konkurrenten, also solche, die auf dem gleichen Markt tätig sind und solche, die „enge" Substitutionsgüter herstellen. Diese der ursprünglichen Mason'schen Marktdefinition[29] ähnliche Auffassung kann allerdings

[27] Vgl. auszugsweise Kortmann (1998).
[28] Vgl. auch Kap. C.V.c).
[29] Vgl. Kap. C.II.a).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

wegen ihres speziellen[30] Charakters für allgemeine Marktanalysen kaum in Frage kommen.

Als Alternative bietet sich das Abgrenzungskonzept des Wirtschaftsplanes an.[31] Danach werden Unternehmen anhand vermuteter Konkurrenzbeziehungen zusammengefasst – sowohl aktueller als auch potenzieller. Letztere sind im allgemeinen nur schwer auszumachen und werden, wie schon in Kapitel F.II.2.c) betont wurde, in der Praxis meistens außer Acht gelassen.

Als Kriterien für die Eingrenzung der relevanten Wettbewerber können technologische Bedingungen dienen, zum Beispiel bezüglich der Umstellbarkeit von Produktionsanlagen auf die Herstellung anderer Güter. Zur Marktabgrenzung wird dann das Kriterium der Produktions- oder Angebotsflexibilität verwendet.[32] Dem relevanten Markt sind danach neben den inkumbenten auch solche Unternehmen zuzuordnen, die das Marktobjekt zwar in der Gegenwart nicht bereitstellen, allerdings die Möglichkeit haben, dessen Produktion und Angebot rasch und ohne großen Aufwand aufzunehmen. In einem erweiterten Sinne bezeichnet Wechselfähigkeit der inkumbenten Anbieter deren Vermögen, entweder zwischen den Produktionen verschiedener Produkte oder mit ihren Produkten zwischen verschiedenen (Teil-)Märkten wechseln zu können.

Eine andere Möglichkeit besteht darin, zu sagen, zwischen zwei Anbietern bestehe ein intensiver Wettbewerb, wenn Nachfrager schon bei „kleinen" Preiserhöhungen des einen zum anderen Anbieter wechseln. Als Maß für die effektiven Konkurrenzbeziehungen wird von der Wirtschaftstheorie der Triffin'sche Koeffizient (Triffin 1940) der externen Interdependenz oder auch das Krelle-Maß (Krelle 1961) empfohlen.[33] Dabei handelt es sich um spezielle Formen von Kreuzpreiselastizitäten. Triffin (1940: 101) verwendet als Maß für die Konkurrenzintensität der Anbieter die Kreuzpreiselastizität des Absatzes zwischen den Anbietern. Alle Güter, die hohe und symmetrische Werte dieses sogenannten Triffin-Koeffizienten aufweisen, sind nach seinem Konzept der „externen Interdependenz" demselben Markt zuzuordnen. Ein hoher positiver Elastizitätswert indiziert über die starke Substituierbarkeit der Güter(varianten) eine enge Konkurrenzbeziehung ihrer Anbieter.

Kreuzpreiselastizitäten stellen nur auf einen einzigen, wenn auch herausragenden, Aktionsparameter ab. Die genannten Maße müssen überall dort versagen, wo neben dem Preis andere Wettbewerbsinstrumente, wie Wer-

---

30 Vgl. Kap. C.VII.a) und Abb. E.7.

31 Vgl. die Hinweise in Schmidt (1990: 48 f.).

32 Vgl. im einzelnen Schmidt (1990: 50).

33 Vgl. ggf. auch die Darstellung in Kortmann (2002: 361 f.).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

bung oder Qualität, eine entscheidende Rolle spielen. Hinzuzunehmen wären deshalb auch beispielsweise Kreuzwerbeelastizitäten. Problematisch bei diesen analytisch zweifellos eleganten und zudem quantitativen Ansätzen ist es ferner, eine klare, objektive und begründbare Grenze für den Elastizitätswert zu ziehen, unterhalb der Substitutionsbeziehungen als vernachlässigbar angesehen werden können. Unsere diesbezüglichen Überlegungen gehen dahin, hierfür das zu unrecht in Vergessenheit geratene Konzept der Fühlbarkeitsschwelle von Krelle (1961: 12 f.) nutzbar zu machen.

Ein grundsätzliches Problem bei der MA-Abgrenzung ist die Zuordnung von solchen Unternehmen, die diversifiziert sind und mehrere verschiedene Produkte in unterschiedlichen (Teil-)Märkten anbieten und möglicherweise mehreren verschiedenen Branchen angehören.

Für die Marktabgrenzung kann die Zugehörigkeit von Anbietern zu bestehenden strategischen Gruppen von Bedeutung sein. Da die Marktangebotssituation das strategische Verhalten der Anbieter beeinflusst, wirkt sich dies auch auf Art und die Intensität ihres Wettbewerbs aus. Und dieser fungiert ja üblicherweise als Bezugspunkt für die angebotsseitige Marktabgrenzung. Dazu zählen auch anbieterseitige Maßnahmen und Strategien, die das Marktobjekt betreffen, zum Beispiel im Rahmen der Produktpolitik die Produktinnovation und die Produktdifferenzierung. Hier handelt es sich um einen Rückbezug von der Angebots- auf die Marktobjekt-Komponente. Die Zusammenfassung von Unternehmen nach strategischen Gesichtspunkten kann demnach einen Beitrag zur Marktabgrenzung im Rahmen der ORANK-Analyse liefern. Sie ist zugleich Ausdruck der Strukturierung des Marktes; vgl. Kapitel D.I.g).

In ähnliche Richtung wie die Abgrenzung strategischer Gruppen zielt die Definition von Geschäftsfeldern. Im Hinblick auf die Geschäftsfeldabgrenzung besteht in der Literatur weitgehende Einigkeit darüber, dass dazu sowohl die Produkt- als auch die Markt- oder Abnehmerdimension einzubeziehen ist. Darüber hinaus begründen Abell/Hammond (1979: 391 ff.) auch die Relevanz der Technologiedimension. Daneben betrachten sie die Kunden-(gruppen) und die Kundenfunktionen.[34]

Wie auch immer, durch Einbeziehung der MA-Aspekte wird der in den beiden vorhergehenden Stufen der ORANK-Analyse erreichte Abgrenzungsstand weiter verbessert. MOS liefert wieder sachliche und möglicherweise räumliche, MAV hingegen zeitliche Abgrenzungsaspekte.

e) Eine weitere und wichtige Verfeinerung der Marktabgrenzung wird bei der nun erfolgenden Behandlung der Marktnachfragekomponente (MN) erreicht. Hier ist zum einen zu bestimmen, welches die relevanten Nachfra-

[34] Vgl. im einzelnen Müller (1995), Welge/Al-Laham (1999).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

ger auf dem inzwischen schon hinsichtlich Gut, Rahmen und Angebot recht gut umgrenzten Markt sind. Zum anderen werden die früheren Abgrenzungen nun auch der ökonomisch entscheidenden Sicht der Nachfrager angepasst.

Märkte werden in vielen praktischen Fällen ausschließlich über die Nachfrage abgegrenzt. Darin kommt die subjektivistische Grundauffassung der Wirtschaftstheorie wie auch das marktwirtschaftliche Postulat der Konsumentensouveränität zum Ausdruck. Es werden all jene Produkte zusammengefasst, die in der Beurteilung durch die (potenziellen) Nachfrager als gleichartig, also ohne merkliche Nutzeneinbußen gegeneinander substituierbar angesehen werden. „Gleichwertigkeit im Urteil des Käufers setzt technische Gleichwertigkeit oder gar physische Gleichartigkeit nicht voraus." (Berg 1999: 347) Die MN-Abgrenzung erfolgt demnach unabhängig von den „objektiven" Gegebenheiten und bringt insofern ein wesentlich neues, zusätzliches Kriterium in den Prozess der Marktabgrenzung hinein. Hierbei wird berücksichtigt, dass es von den materiellen Eigenschaften des Marktobjektes, den rechtlichen und statistischen Definitionen sowie den technologischen Angebotsbedingungen abweichende subjektive Wahrnehmungen und Beurteilungen der Nachfrager geben kann. Letztlich sind es diese subjektiven Momente, die das Nachfragerverhalten bestimmen. Deshalb kommt den Einschätzungen der Nachfrager bei der Marktabgrenzung entscheidende Bedeutung zu.

Die Abgrenzung über den Bedarf der Nachfrager ist derzeit, zumindest in Deutschland, der dominierende Ansatz zur (vor allem sachlichen) Abgrenzung relevanter Märkte. Nach dem sogenannten Bedarfsmarktkonzept, welches von Lawrence Abbott (1955) begründet und von Helmut Arndt (1958: 224) modifiziert wurde, gehören all jene Güter demselben Markt an, die geeignet sind, die gleichen „Grundbedürfnisse" (Abbott) beziehungsweise den gleichen „gesellschaftlichen Bedarf" (Arndt) zu befriedigen.

Das Bedarfsmarktkonzept genießt auch in der deutschen Wettbewerbsrechtsprechung weitgehende Akzeptanz. Es wird regelmäßig sowohl in der Entscheidungspraxis des Bundeskartellamtes als auch in der Rechtsprechung zum Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen verwendet; die Ergebnisse werden als hinreichend brauchbar angesehen (Baum 1980). Dieses Konzept der „funktionalen Austauschbarkeit aus der Sicht des verständigen Verbrauchers" stellt auf das – vermutete – subjektive Empfinden der Konsumenten ab. Wahrgenommene Produkteigenschaften und Verwendungszwecke stehen dabei im Vordergrund; „sämtliche Erzeugnisse, die sich nach ihren Eigenschaften, ihrem wirtschaftlichen Verwendungszweck und ihrer Preislage so nahestehen, daß der verständige Verbraucher sie als für die Deckung eines bestimmten Bedarfs geeignet ansieht, werden als marktgleichwertig eingestuft." (Bauer 1995: 1711) Der Autor sieht im Konzept

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

der Austauschbarkeit aus der Sicht des Nachfragers „das einzig sinnvolle Konzept zur Marktabgrenzung“ (Ebd.: 1717).

Unsere vorgängigen Ausführungen sollten erwiesen haben, dass die Beschränkung auf eine ausschließlich MN-bezogene Marktabgrenzung, also ein Absehen von objekt-, rahmen- und angebotsseitigen Aspekten tatsächlich keine zureichenden Ergebnisse erwarten lässt. Die MN-Aspekte können die vorherigen Abgrenzungsresultate der ORANK-Analyse modifizieren und gegebenenfalls korrigieren. Es ist zwar plausibel, davon auszugehen, dass Güter, die sich nicht im Evoked Set eines Nachfragers befinden, für ihn auch nicht als Konkurrenzprodukte infrage kommen. Allein auf die funktionelle Substituierbarkeit aus der Sicht der Nachfrager kann man allerdings, wie wir zu zeigen versucht haben, die Güterdefinition nicht gründen, auch wenn dies in der ökonomischen Literatur nicht selten behauptet wird. Denn dann müssten, wie zuvor schon betont, zum Teil völlig verschiedene Produkte und Leistungen analytisch „in einen Topf“ geworfen werden. Beim ORANK-Ansatz wird dieses Problem dadurch verhindert, dass, wenn es um die Berücksichtigung der Nachfragersicht geht, immer schon quasi eine Vorauswahl über MO, MR und MA getroffen worden ist. Dieser erreichte und im einzelnen begründete Abgrenzungsstand setzt der möglichen Neigung, aus der Nachfragerperspektive die Marktgrenzen deutlich zu erweitern und damit „zu weit“ zu ziehen, einen natürlichen Widerstand entgegen.

Auch in der Literatur werden im Hinblick auf die Mängel des rein nachfragerorientierten Vorgehens bei der Marktabgrenzung ähnliche Vorschläge vorgebracht, allerdings nur auf einzelne ergänzende Faktoren bezogen: So können nach (Berg 1999: 347) die genannten Nachteile „dadurch gemildert werden, daß man den sachlich relevanten Markt nicht nur von der Nachfrage-, sondern auch von der Angebotsseite her zu bestimmen versucht.“ Hierbei handelt es sich in unserer Terminologie um nichts anderes als um einen Vorschlag zur Bildung eines Rückbezuges von MN auf MA.

Ein analoger Rückbezug ist auch bezüglich der MO-Komponente möglich: Eine über technische, objektive Merkmale definierte Homogenität steht, wie soeben herausgestellt wurde, nicht notwendig in enger Beziehung zur ökonomischen Homogenität, die ausschließlich über die subjektiven Bewertungen der Nachfrager definiert ist. Materielle Gleichartigkeit von Gütern ist weder eine notwendige noch eine hinreichende Bedingung dafür, dass die Nachfrager die betreffenden Güter als gleichwertig ansehen. Allein vom subjektiven Befinden der Nachfrager hängt es ab, ob und wieweit Güter als Substitute angesehen werden können.

Im Zuge der MN-Analyse wird deshalb versucht, aus der Sicht der Nachfrager zu bestimmen, welche Güter(varianten) als untereinander in etwa gleichwertig und zum betrachteten Markt zu zählen sind und welche unter-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

scheidbaren Marktsegmente es gibt. Womöglich erweitert sich der Markt hier um ähnliche Produkte, die aus der Sicht der Nachfrager die Bedürfnisse ebenso befriedigen können, wie das ursprünglich ins Auge gefasste Marktobjekt (v.d. Loo 1993: 209). Durch diesen Rückbezug zur MO-Komponente kann in der ORANK-Analyse die bis zur gegenwärtigen Stufe erreichte Marktabgrenzung weiter verfeinert werden. Wegen der fundamentalen ökonomischen Bedeutung der Nachfrage bei der Bewertung von Gütern und Anbietern ist es sinnvoll, die MN-bezogene Marktabgrenzung *nach* den zuvor betrachteten Komponenten vorzunehmen. Das „Objektive" anhand des „Subjektiven" zu korrigieren erscheint auch unter dem Gesichtspunkt der eingangs angesprochenen Grundauffassung der Marktwirtschaftstheorie dem umgekehrten Vorgehen gegenüber vorziehenswert.

Unter den Bedingungen eines Käufermarktes entscheiden die Nachfrager nicht nur was und wieviel, sondern auch von wem, wann und wie sie kaufen wollen. Es erscheint daher vernünftig, auch die Frage nach den im Wettbewerb stehenden Anbietern aus der Sicht der Nachfrager vorzunehmen (ein weiterer Rückbezug zur MA-Komponete). Wissen über das Verhalten der Kunden kann zur Identifizierung relevanter Wettbewerber beitragen; vgl. dazu die in Kapitel C.V.c) angesprochenen Ansätze.

Als angemessene Methode zur Marktabgrenzung über die Nachfrageseite kommen Umfragen unter den Nachfragern in Betracht. Empirische Erhebungen gehören indes zu den aufwändigsten und kostenträchtigsten Instrumenten bei MBW-Analysen. Deshalb wird in der Praxis häufig darauf verzichtet – übrigens auch bei Kartellrechtsverfahren. Diese Tatsache macht die oben kritisierte einseitige Ausrichtung der Marktabgrenzung über die MN-Komponente aus unserer Sicht noch fragwürdiger. In der ORANK-Analyse kann möglicherweise ein Zuwenig an empirischen Nachfragerdaten durch Fakten aus den übrigen Marktkomponenten ausgeglichen werden.

Gleichwohl ist das empirisch-statistische Instrumentarium für Nachfragerbefragungen oder -beobachtungen vorhanden, methodisch hoch entwickelt und gut erprobt.[35] Ein vermehrter Einsatz wäre insofern nicht nur wünschenswert, sondern auch möglich. Zur nachfrageseitigen Marktabgrenzung können beispielsweise Bedarfsanalysen oder Kreuzpreiselastizitäten herangezogen werden. Die empirisch-statistische Ermittlung von Kreuzpreiselastizitäten bereitet heutzutage angesichts ausgefeilter Schätzmethoden und hochentwickelter technischer Hilfsmittel (Computer, Scannerkassen, CATI-Systeme etc.) in vielen Bereichen keine unüberwindlichen Schwierigkeiten mehr. Auch das methodische Erfordernis, die ceteris-paribus-Bedingung sicherzustellen, spricht nicht wirklich gegen dieses Vorgehen, da es wirklich

[35] Hier kann auf die umfangreiche neuere Methodenliteratur zur Empirischen Sozialforschung und speziell zur Marktforschung verwiesen werden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

fehlerfreie Verfahren nicht geben kann und eine mit Ungenauigkeiten behaftete Quantifizierung besser erscheint als keine.

In der MN-Komponente wird üblicherweise auch das Problem der Marktsegmentierung (im Marketing-Sinne) lokalisiert. So, wie in MO das Gesamt der auf den Markt bezogenen Güter(varianten) und in MA die Anbieterschaft gruppiert und strukturiert wird, so kann man analog in MN die Menge der Nachfrager, nachdem sie bestimmt worden ist, in möglichst klar unterscheidbare Gruppen einzuteilen versuchen. Der Marketingbegriff „Marktsegmentierung" bedeutet eigentlich „Nachfragersegmentierung". Segmentierungsverfahren sollen Nachfragersegmente ergeben, die in sich möglichst homogen, untereinander jedoch vergleichsweise heterogen sind (Freter 1995: 1807). Zu den Details der Segmentierungsverfahren verweisen wir auf die Spezialliteratur (z. B. Freter 1983).

f) In der Koordinations-Komponente (MK) findet die Marktabgrenzung ihren Abschluss und ihre Vollendung. An diesem Punkt der ORANK-Analyse steht bereits sehr genau fest, welches die relevanten Anbieter und Nachfrager auf dem betrachteten Markt sind und welches das von ihnen als Tauschobjekt angesehene Gut ist. Die Koordinationsaspekte können jedoch noch einige ergänzende Abgrenzungshilfen geben; sie runden gleichsam den Markt ab.

Auf der Analysestufe der Marktkoordination – und erst hier – ist es möglich, den fokalen Markt analytisch klar von benachbarten beziehungsweise verbundenen Märkten zu trennen. Auch die an dieser Stelle fälligen Aussagen über die Marktform setzen eine Marktabgrenzung voraus. – Die kombinierte Betrachtung der geographischen Verteilung von Anbietern und Nachfragern kann möglicherweise weiter zur räumlichen Abgrenzung des Marktes (Marktgebiet) beitragen, ebenso die Erkenntnisse über die Marktdynamik zur zeitlichen Abgrenzung.

Als ein analytisches Hilfsmittel zur Marktabgrenzung über die Koordinationskomponente werden ebenfalls die von Triffin (1940) und Krelle (1961) entwickelten Elastizitätsmaße empfohlen.[36] Problematisch erscheint allerdings deren umfassende praktische Anwendung, vor allem im Hinblick auf die erforderlichen sensiblen Unternehmensdaten.

Durch das Zusammenstellen von Angebot und Nachfrage sollte es in der MK-Komponente möglich sein, zu untersuchen, welcher Anbieter mit welchem Nachfrager Tauschhandlungen vollzieht und welcher Art diese Transaktionen im einzelnen sind: Wer tauscht was mit wem und zu welchen Konditionen? Es mag Akteure geben, die unter diesem Gesichtspunkt nicht mehr zum Markt gezählt werden sollten. Und vielleicht zeigen sich hier

[36] Vgl. die Hinweise im Abschnitt d).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Gutsvarianten, die bei Einbeziehung der Wechselwirkung der Märkte doch besser einem anderen, verbundenen Markt zugeordnet werden. Es kann sich beispielsweise herausstellen, dass es Akteure gibt, die zwar bei der MA- und der MN-Analyse als relevante Marktteilnehmer ausgemacht worden sind, denen aber, wie sich nun bei der MK-Analyse herausstellt, gar keine Tauschpartner auf der Gegenseite des bisher definierten Marktes gegenüber stehen. Solche Erkenntnisse erzwingen Korrekturen an der Zuordnung und zeigen zugleich, wo diese anzubringen sind.

Austauschrelationsbezogene Überlegungen der hier angesprochenen Art können bisher nicht auf eine hinreichende empirische Erprobung zurückblicken. Zumindest in Märkten mit wenigen Anbietern und Nachfragern sollte es aber möglich sein, basierend auf der zuvor erfolgten Gutsabgrenzung sowie einer räumlichen, zeitlichen und auf die Marktrahmenbedingungen bezogenen Marktabgrenzung, eine Transaktionstabelle in der folgenden Form empirisch zu ermitteln:

A \ N	1	2	3	…	…
1	x_{11}	x_{12}	x_{13}	…	…
2	x_{21}	x_{22}	x_{23}	…	…
3	x_{31}	x_{32}	x_{33}	…	…
⋮	⋮	⋮	⋮		
⋮	⋮	⋮	⋮		

Abb. F.4: Transaktionstabelle

In den Zeilen werden die möglicherweise relevanten Anbieter aufgelistet, am besten nach abnehmender Größe geordnet. In den Spalten werden analog die ins Auge gefassten Nachfrager verzeichnet. Die Auswahl der berücksichtigten Akteure basiert auf den Ergebnissen der MA- und der MN-Analyse. Die Felder in der Tabelle, die mathematisch gesehen den Charakter einer Matrix hat, geben die Transaktionsmengen (oder die wertmäßigen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Umsätze) zwischen Anbietern und Nachfragern wieder. Das Feldsymbol x_{23} steht beispielsweise für die Menge des Gutes, die der Anbieter 2 an den Nachfrager 3 liefert beziehungsweise verkauft, oder umgekehrt interpretiert: die Menge, die der Nachfrager 3 vom Anbieter 2 bezieht beziehungsweise kauft.

Matrizen dieser Art sind aus der Input/Output-Rechnung seit langem bekannt. In unserem Zusammenhang dienen sie allerdings weniger der Darstellung von Lieferbeziehungen, sondern der Analyse der Marktkoordination. Jene der aufgelisteten Anbieter, die Einheiten des Gutes an ebenfalls aufgelistete Nachfrager verkaufen, gehören mit diesen zum fokalen Markt, sind also relevante inkumbente Marktteilnehmer. Alle übrigen können wahrscheinlich aus der Analyse des Marktes ausgeklammert werden.

Nimmt man außer den Transaktionsmengen auch die von den Akteuren insgesamt (also auch auf anderen Märkten) angebotenen und nachgefragten Mengen oder Werte in die Tabelle auf, etwa in Form einer weiteren Frontspalte und einer Kopfzeile, so wird es auch möglich, die Stärke zu quantifizieren, mit der jeder einzelne Marktteilnehmer in dem fokalen Markt involviert ist. Dieses Involvement lässt sich am einfachsten durch den Quotienten aus Zeilen- oder Spaltensumme des Marktteilnehmers und seinem Gesamtangebot oder seiner Gesamtnachfrage messen. Das höchstmögliche Involvement von Eins hätte dann ein Anbieter, der nur den fokalen Markt beliefert (Einproduktunternehmen) und ein Nachfrager, der seinen gesamten Bedarf auf dem fokalen Markt deckt – was allerdings bis auf Extremsituationen wenig realistisch erscheint. Die Transaktionstabelle macht übrigens, als statistische Datentabelle interpretiert, auch die Bestimmung von Teilmärkten, Marktsegmenten und unter Umständen auch strategischen Gruppen möglich. Hier wären Verfahren der multivariaten Statistik zum Einsatz zu bringen (z. B. die Clusteranalyse).[37]

g) Unsere Darstellung sollte deutlich gemacht haben, dass es möglich und sinnvoll ist, die einzelnen Bereiche der Marktabgrenzung nicht auswahlweise und separat zu betrachten, sondern integrativ. Da wesentliche Interdependenzen zwischen den fünf Marktkomponenten bestehen, sind ständige Anpassungen der Marktabgrenzung innerhalb dieser Komponenten in Form von Erweiterungen, Einschränkungen oder Modifizierungen der jeweils schon gewonnenen Marktgrenzen vorzunehmen. Durch die in diesem Unterkapitel genannte Reihenfolge und besonders durch die ständigen Rückbezüge erfährt die Marktabgrenzung eine sukzessive Verfeinerung, vergleichbar einem Trichter, der an seinem äußeren Rand zugleich breit und unscharf, in seinem zentralen Bereich dagegen vergleichsweise eng und klar konturiert ist. So wird die Marktabgrenzung mit jedem weiteren Schritt

[37] Vgl. z. B. das häufig empfohlene Lehrbuch von Backhaus et al. (1994).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

der ORANK-Analyse immer passgenauer, und die aufgezeigten Marktgrenzen werden faktisch und argumentativ immer mehr erhärtet. Die Rückbezüge bieten außerdem den Vorteil einer wechselseitigen Prüfung der Abgrenzungsaspekte und -kriterien auf Übereinstimmung beziehungsweise Vereinbarkeit. Dadurch wird verhindert, dass die verschiedenen Marktabgrenzungsinstrumente deutlich voneinander anweichende Grenzziehungen nahelegen. Jeder Abgrenzungsschnitt wird im Kontext der vorhergehenden Abgrenzungen vollzogen.

Das ORANK-Schema erhebt, wie wir schon mehrfach betont haben, nicht den Anspruch, ein kausaltheoretisches Erklärungsmodell zu sein.[38] Deshalb muss hier die Marktabgrenzung nicht zwingend am Anfang der Arbeit stehen. Es wird häufig so sein, dass der Analytiker im Zuge seiner Marktuntersuchung über die „eigentlich" relevanten Marktgrenzen hinausgreift, also mehr untersucht und einbezieht als schlussendlich erforderlich ist. Das ist aber schon deshalb unproblematisch, weil ein realer Markt nur hinreichend verstanden werden kann, wenn man auch seine Einbettung im System benachbarter Märkte mit betrachtet. Die Marktabgrenzung im Rahmen einer ORANK-Analyse lässt sich in gewisser Weise mit dem Vorgehen eines Archäologen vergleichen, der eine verschüttete antike Stadt freilegen will, aber zu Beginn seiner Arbeit noch nicht genau weiß, wo ihre umgrenzende Stadtmauer verläuft. Also legt er sinnvollerweise zunächst kreuz und quer sogenannte Schnitte in das Gelände und „hangelt" sich an den dabei gefundenen Mauerabschnitten entlang, bis er schließlich am Ende der Ausgrabung die Stadtgrenze so vollständig und genau wie möglich vor sich hat. Genauso sind Marktgrenzen ex ante unbestimmt und erst ex post bekannt. Dass man bei der Abgrenzungsarbeit hie und da über die am Ende feststehende Grenze hinausgreift, ist nicht als Nachteil, sondern als Erfordernis einer systematischen und begründbaren Grenzfindung zu werten.

Doch auch unabhängig von theoretischen Erwägungen ist es analytisch nicht notwendig, die Marktabgrenzung an den Anfang der Untersuchung zu stellen, wie bei jenen herkömmlichen MBW-Ansätzen, die keinen Erklärungsanspruch erheben (Abb. E.7). Denn es entfällt dann die „Qual der Wahl" zwischen den prima facie als Alternativen erscheinenden Abgrenzungskriterien. Im Verlauf einer ORANK-Analyse werden in gewisser Weise sämtliche Kriterien berücksichtigt, und die Marktabgrenzung kommt parallel zur Behandlung der fünf Hauptkomponenten zustande. Sie verliert den Charakter eines Aktes und wird zu einem Prozess. Die endgültige Marktkontur ist ein Ergebnis der Marktuntersuchung, nicht eine ihrer Voraussetzungen. Erst am Ende der Analyse ist das Untersuchungsobjekt

[38] Es könnte allenfalls als Bezugsrahmen für ein solches dienen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

definiert; erst dann sind die durch das Beziehungsgeflecht aller als relevant erkannten Wettbewerber gegebenen Marktgrenzen klar bestimmt.

Wie bei einem rekursiven Lösungsverfahren der Mathematik, bei dem durch Wiedereinsetzen der auf jeder Stufe ermittelten Zwischenlösung in die Rekursionsformel immer genauerer Näherungen auf nachfolgenden Stufen gefunden werden, verbessert sich die Marktabgrenzung von Stufe zu Stufe der ORANK-Analyse. Durch die „Beleuchtung" des relevanten Marktes von allen Seiten gelangt man mittels ORANK zu einer exakteren und sicher auch zu einer tragfähigeren Bestimmung des relevanten Marktes als auf irgendeine traditionelle Weise.

h) Dem sich aufdrängenden Gegenargument, die Durchführung aller zuvor genannten Abgrenzungen sei im praktischen Vollzug zu aufwändig, kann entgegengehalten werden, dass die wesentlichen Ingredienzien der Marktabgrenzung bei der Marktanalyse ohnehin und eher beiläufig aufgedeckt werden. Das ORANK-Verfahren erfordert nur noch ihre Pointierung und Zusammenstellung. Diesen Vorzug haben die herkömmlichen MBW-Analyseansätze aufgrund ihrer methodischen und konzeptionellen Einseitigkeiten und Beschränkungen nicht.

So gesehen erfolgt die Marktabgrenzung bei einer ORANK-Analyse quasi von selbst. Allerdings nicht am Anfang der Analyse, wo man noch nicht über ein hinreichendes Marktwissen verfügt, sondern erst in deren Verlauf. Die Klärung des Untersuchungsgegenstandes wächst mit dem Fortgang der Analyse; ein Vorgehen, das man in der Informatik als Bootstrapping bezeichnet. – Im übrigen wird kaum zu bezweifeln sein, dass ein wesentlich verbessertes Abgrenzungsergebnis auch einen möglicherweise erhöhten Abgrenzungsaufwand rechtfertigt.

i) Marktabgrenzungen sind praktisch immer auf die Gegenwart bezogen. Zukünftige Marktgrenzen sind kaum bestimmbar, vergangene interessieren in der Regel nicht. Da Märkte komplexe dynamische Systeme sind (Kap. B.I.), die einem ständigen Wandel unterliegen, ändern sich im Laufe der Zeit auch die Marktgrenzen. Insbesondere alle Arten von Neuerungen tangieren den Charakter des Marktes; sie lassen sich grundsätzlich nicht vorhersehen. Durch das Verhalten der Rahmensetzer, der Anbieter und Nachfrager, so etwa durch staatliche Maßnahmen, unternehmerische Wettbewerbsvorstöße und den Präferenzwandel der Konsumenten, verschieben sich die Marktgrenzen ständig. Auch Änderungen verhaltensunabhängiger Rahmenbedingungen (z. B. gesamtwirtschaftliche oder Umweltentwicklungen) tragen dazu bei. Es ist unseres Wissens bisher nicht untersucht worden, wie sich Marktgrenzen typischerweise über den Marktzyklus hinweg ändern. Es scheint indes plausibel, dass neue Märkte – bildlich gesprochen – als Punkte beginnen, dann eine Ausdehnung erfahren, bis sie schließlich nach Überschreiten eines Maximums der Erstreckung wieder zusammenschrumpfen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Der ständige Marktwandel macht Marktabgrenzungen nicht per se unmöglich, wie Link (1988: 57) meint. Sie müssen lediglich von Zeit zu Zeit den geänderten Verhältnissen angepasst werden. In analoger Weise führen Astronomen ihre Teleskope und Fernrohre ständig der sich ändernden Gestirnskonstellation nach. Wir hatten bereits im Kapitel E.III.d) vorgeschlagen, MBW-Untersuchungen nicht singulär, sondern nach Möglichkeit regulär vorzunehmen. Eine fortgesetzte ORANK-Analyse bringt die ständige Marktgrenzenanpassung aufgrund des prozessualen Charakters gleichsam automatisch mit sich.

IV. Marktanteile und Konzentration

1. Definition und Bedeutung von Marktanteilen

a) Der Marktanteil eines Marktteilnehmers indiziert das Ausmaß, in dem er am Marktgeschehen teilnimmt (Baum/Möller 1976: 39). In seiner typischen Definition handelt es sich um eine Verhältniskennzahl, die den wert- oder mengenmäßigen Umsatz eines Unternehmens hinsichtlich eines wohldefinierten Produktes oder einer Produktgruppe in Beziehung setzt zum gesamten wert- oder mengenmäßigen Marktvolumen, also der Summe der Umsätze aller Anbieter des Marktes. Allgemein dient er als Maß für die Marktstellung, die relative Bedeutung eines Anbieters oder Nachfragers auf dem betrachteten Markt.

Neben diesem absoluten Marktanteil als Quotient aus Einzel- und Gesamtumsatz findet auch der relative Marktanteil Anwendung. Bezogen auf einen Anbieter wird er gemeinhin definiert als der Quotient aus dem absoluten Marktanteil dieses Anbieters und dem absoluten Marktanteil seines größten Mitbewerbers. Ist der relative Marktanteil größer als Eins, ist das betreffende Unternehmen der Marktführer. Für Nachfrager ließe er sich entsprechend definieren.

b) Von der Veränderung des Umsatzes eines Marktteilnehmers im Zeitverlauf kann weder auf die Richtung noch auf das Ausmaß geschlossen werden, in dem sich seine Marktstellung verändert hat. Dazu müsste berücksichtigt werden, wie sich die Umsätze der übrigen Akteure der gleichen Marktseite verändert haben. So kann beispielsweise auf wachsenden Märkten der Umsatz eines Anbieters zunehmen, ohne dass sein Marktanteil sich wesentlich verändert. Oder gar: Trotz steigender Umsätze kann sich die Marktposition eines Unternehmens verschlechtern, wenn nämlich das Marktvolumen, und damit die Umsätze der konkurrierenden Anbieter noch stärker wachsen. Der Marktanteil des betrachteten Unternehmens sinkt dann.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Der Marktanteil ändert sicht, wie das Beispiel zeigt, nicht nur aufgrund eigener Aktivitäten, sondern auch

- bei Veränderung des Marktvolumens beziehungsweise der Umsätze der Konkurrenten;
- bei Veränderung der Anzahl der Wettbewerber, etwa durch Marktein- oder -austritte, Zusammenschlüsse, Grenzöffnungen oder Protektionismus.

c) Will man Marktanteile bestimmen, so muss neben den einzelwirtschaftlichen Umsätzen der Gesamtumsatz des Marktes ermittelt werden (Baum/Möller 1976: 40). Daten zur Bestimmung von Marktanteilen liefern zum einen das interne Rechnungswesen, zum anderen sekundärstatistische Quellen, vor allem für das Marktvolumen. Ein Vorteil des relativen Marktanteils ist, dass man zu seiner Berechnung das Marktvolumen nicht kennen muss.

Die Höhe der absoluten Marktanteile hängt über das Marktvolumen stark von der gewählten Marktabgrenzung (Kap. F.III.) ab. Eine „falsche" Marktabgrenzung hat auch unzutreffende Marktanteile zur Folge. Ein typisches Beispiel liefert die Wettbewerbsaufsicht: Will ein Anbieter auf einem Markt als nicht marktbeherrschend erscheinen, wird er sich für eine vergleichsweise „weite" Marktabgrenzung aussprechen, wogegen seine Gegner eine „enge" Marktdefinition in Bezug auf das in Rede stehende Unternehmen für angemessen halten werden. Hier zeigt sich, wie wichtig eine nach einheitlichen Maßstäben und nach einem objektivierbaren Verfahren zustande gebrachte Marktabgrenzung wäre. Unser im vorigen Unterkapitel beschriebener ORANK-basierter Ansatz bietet einen Vorschlag in diese Richtung.

d) Marktanteile sind sowohl für die Marktteilnehmer selbst als auch für die Wettbewerbsaufsicht und die Wissenschaft von Interesse. Nach dem Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (Kartellgesetz) wird die überragende Marktstellung eines Unternehmens unter anderem durch dessen absoluten Marktanteil angezeigt.[39] In § 19.3 GWB findet sich der Vermutungstatbestand, ein Unternehmen habe eine marktbeherrschende Stellung inne, falls es einen absoluten Marktanteil von einem Drittel erreicht.

Anwendung finden Marktanteile auch in Portfolio-Analysen der Unternehmen, wo sie als Merkmal der Marktstellung fungieren. Ihre große Bedeutung als Unternehmenskennzahl oder Zielgröße verdanken sie zahlreichen empirischen Studien, die zu dem Ergebnis gekommen sind, dass Anbieter mit hohem Marktanteil im Vergleich zu ihren kleineren Konkurrenten häufig auch eine höhere Rentabilität aufweisen.[40]

---

[39] Daneben spielen seine Finanzkraft, sein Zugang zu Beschaffungs- und Absatzmärkten, seine Verflechtung mit anderen Unternehmen sowie die Höhe bestehender Marktzutrittsschranken eine Rolle.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

e) Marktanteile werden ebenso wie das nachfolgend betrachtete Konzept der Konzentration in der Literatur fast ausschließlich auf die Anbieterseite von Märkten bezogen. Nur selten finden sie Anwendung auch im Nachfragerbereich. Tatsächlich spielen Anteils- und Konzentrationsaspekte jedoch in allen Hauptkomponenten des ORANK-Schemas (vielleicht mit Einschränkung der MR-Komponente) eine Rolle und sollten dementsprechend bei einer ORANK-Analyse in allen Komponenten thematisiert werden.

So lassen sich offensichtlich Marktanteile einzelner Produkte oder Gütervarianten sinnvoll miteinander vergleichen. Anbieter ermitteln außer den Umsatzanteilen auch die Anteile ihrer Produkte an der Wertschöpfung, dem Deckungsbeitrag etc. Wissenschaftler und staatliche Wirtschaftspolitiker interessieren sich unter anderem für die Anteile bestimmter Güter am Warenkorb und der Güterausstattung der Haushalte. Aus marktübergreifender Perspektive können auch die Anteile einzelner Märkte am Bruttoinlandsprodukt oder der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung betrachtet werden, wie dies vor allem in der Strukturforschung geschieht. In der MK-Komponente spielen die Marktanteile der Marktteilnehmer bei der Frage nach der Marktform eine entscheidende Rolle.

2. Definition und Bedeutung der Konzentration

a) Von *absoluter Konzentration* wird im allgemeinen gesprochen, wenn eine Merkmalssumme auf eine „geringe“ Anzahl von Merkmalsträgern verteilt ist. *Relative Konzentration* (oder: Disparität) ist zu attestieren, wenn der Gesamtmerkmalsbetrag ungleichmäßig auf die Merkmalsträger verteilt ist. Konzentration kann als Zustand oder als Prozess aufgefasst werden. Der zumeist im Vordergrund stehende Stand der Konzentration gibt Auskunft über die Größenstruktur der Merkmalsträger zu einem bestimmten Zeitpunkt (Häni 1987: 114). Im Falle der Marktanalyse sind dies die Marktteilnehmer.

Seit der zweiten Novellierung des deutschen Kartellgesetzes (GWB) im Jahre 1973 werden von der Monopolkommission in zweijährigem Rhythmus Daten und Analysen zum Stand und der Veränderung der Unternehmenskonzentration in der Bundesrepublik Deutschland ermittelt und im Rahmen ihrer Hauptgutachten veröffentlicht; das erste erschien 1976 für den Zeitraum 1973/75.

b) Ziel und Aufgabe der für MBW-Analysen stets sehr wichtigen Konzentrationsmessung ist es, konzentrationsrelevante Sachverhalte in geeigneten Kennziffern oder Maßen auszudrücken (Marfels 1977: 43). Notwendig

[40] Vgl. dazu die kritische Übersicht in Herrmann (1995). Auf die komplexe industrieökonomische Problematik braucht hier nicht eingegangen zu werden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

wird die Konzentrationsmessung, wenn es darum geht, den Wettbewerb auf einem Markt zu beurteilen, speziell im Hinblick auf seine (mögliche) Intensität. Mit Konzentrationsmaßen kann allerdings der Wettbewerb nicht direkt gemessen werden, sondern eher sein Gegenteil: die Marktmacht. Konzentrationsmessungen erlauben es, die Chancen für einen Missbrauch von Marktmacht abzuschätzen (Müller/Hochreiter 1975: 29).

Die Verwendung von Konzentrationsmaßen beruht auf zwei Hypothesen über den Wettbewerbseinfluss (Schmidt 1997: 3925):

- Je geringer die Anzahl der Wettbewerber ist, desto schwächer ist der Wettbewerb (absolute Konzentration).
- Je ungleichmäßiger die Marktanteile der Wettbewerber verteilt sind, desto schwächer ist der Wettbewerb (relative Konzentration)

Dahinter steht die alte Erkenntnis, dass Wettbewerb am besten funktioniert, wenn es eine hinreichend große Anzahl voneinander unabhängiger Kontrahenten gibt. Konzentration als Prozess bezeichnet dann die Verringerung dieser Anzahl oder des Ausmaßes an Unabhängigkeit. Unternehmenszusammenschlüsse spielen hierbei eine zentrale Rolle. Ein hoher Konzentrationsgrad wird generell als ein Indiz für „schwachen" Wettbewerb angesehen, ein geringer Konzentrationsgrad indiziert dagegen „starken" Wettbewerb (Schmidt/Burger 1997: 625).

c) Die relevante Bezugsgrundlage (Merkmalsträger) bei der Ermittlung der Unternehmenskonzentration sind die wirtschaftlich selbständigen Einheiten (Marfels 1977: 18). In der Praxis ist es häufig schwer festzustellen, was eine selbständige Einheit ist und bei wem die Entscheidungsmacht letztlich liegt. Das ist besonders dann der Fall, wenn Beteiligungen ohne eindeutige Mehrheitsverhältnisse vorliegen (Häni 1987: 35). Bei statistischen Erhebungen wird die Grenze für kapitalmäßige Beteiligungen auf 50 Prozent gelegt; Minderbeteiligungen werden nicht berücksichtigt (Maurer 1990: 14).

Zur Konzentrationsmessung ist außer der Bestimmung der relevanten Einheiten (vgl. dazu Kap. F.III.) auch deren Größe zu ermitteln. Die „Größe" soll die Stellung der Einheit auf dem betrachteten Markt, aber auch ihre darüber hinausgehende wirtschaftliche Bedeutung reflektieren (ähnlich Feuerstack 1975: 15, 17). Die Wahl des Merkmals, auf das sich die Konzentrationsmessung bezieht, beeinflusst entscheidend das resultierende Konzentrationsmaß (Kellerer/Schaich 1971: 46 f.). Außer Outputgrößen (Umsatz etc.) können auch Inputgrößen (Faktoreinsatz) sowie Finanzgrößen (Substanzwert, Ertragswert, Börsenwert o.ä.) als Konzentrationsmerkmale herangezogen werden. Die am häufigsten verwendeten Merkmale sind indessen Umsatz, Beschäftigung und Nettoproduktionswert. Alle genannten Merkmale geben Vergangenheitswerte wieder. Im Hinblick auf die

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Zukunft ist sowohl die absolute Höhe der Konzentration als auch ihr Entwicklungstrend relevant. – Bei der Untersuchung vertikaler Konzentration (über mehrere Wirtschaftsstufen hinweg) kann der Umsatz nicht sinnvoll als Konzentrationsmerkmal verwendet werden (Marfels 1977: 23).

Die gängigen Konzentrationsanalysen beziehen sich auf Unternehmen, die auf dem gleichen Markt tätig sind. Große und stark diversifizierte Anbieter bedienen jedoch mehrere Märkte. Erfasst man ein solches Unternehmen in einem Markt mit seinem gesamten Merkmalsbetrag (z.B. Umsatz), dann entspricht der ihm zugerechnete Beitrag nicht seiner tatsächlichen Bedeutung als Anbieter auf dem betrachteten Markt. Ignorieren darf man seine übrigen Engagements indes nicht. Denn ein solches Unternehmen steht in dem Markt mit der Gesamtmacht seiner Größe; es kann diese entfalten, wann und wo es will. So ist es beispielsweise in der Lage, sowohl beträchtliche Finanzmittel zu mobilisieren als auch kleinere Wettbewerber auf anderen (z.B. vorgelagerten) Märkten „in die Zange" nehmen. Außerdem verfügt es über die Möglichkeit, direkte Verdrängungsstrategien einzusetzen, etwa durch interne Quersubventionierung und ruinierende Preissetzung. Aus den genannten Gründen geht die Marktstellung eines großen, diversifizierten Unternehmens auf einem seiner Märkte über jenes Maß hinaus, das durch seinen Marktanteil auf dem betreffenden Markt indiziert wird, selbst wenn man ihm seine gesamten Umsätze zurechnete.

d) Es gibt mehrere statistische Konzentrationsmaße, die sich konzeptionell unterscheiden.[41] Hier reicht ein skizzenhafter Überblick. – Ein großer Teil der bekannten Konzentrationsmaße lässt sich auf die Konzentrationskurve zurückführen. Diese stellt die kumulierten Merkmalswerte über die der Ausprägungshöhe nach geordneten Merkmalsträger dar; vgl. auch unsere Transaktionstabelle in Abbildung F.4.

Die sogenannten diskreten Konzentrationsmaße beziehen sich nur auf einzelne Punkte der Konzentrationskurve, wogegen die summarischen Konzentrationsmaße alle Punkte der Kurve berücksichtigen. Das bekannteste und am häufigsten verwendete diskrete Konzentrationsmaß ist die Konzentrationsrate (Häni 1987: 73; Baum/Möller 1976: 45); das wichtigste summarische Konzentrationsmaß ist der Herfindahl-Index.

Die Konzentrationsrate (Concentration Ratio, CR_n) entspricht der Summe der Marktanteile der n größten Merkmalsträger – oder anders ausgedrückt: dem gemeinsamen Anteil der Merkmalswerte der n größten Merkmalsträger an der gesamten Merkmalssumme aller Merkmalsträger. Bezogen auf das Merkmal Umsatz gibt CR_n an, wieviel Prozent des Marktvolumens von den

[41] Vgl. zum Beispiel Marfels (1977) und die dort angegebene Literatur, sowie Kaufer (1980: 523 ff.). Zur Diskussion um die Vorteilhaftigkeit von verschiedenen Konzentrationsmaßen vgl. auch die Literaturhinweise in Böbel (1984: 234'3).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

n größten Anbietern oder Nachfragern zusammen umgesetzt wird. Je größer CR_n ist, desto stärker ist die Konzentration. Entfällt die gesamte Merkmalssumme auf eine einzige Einheit, so wird mit CR_1 = 100 Prozent der höchstmögliche Wert der Konzentrationsrate erreicht.

Der hauptsächliche Vorteil der Konzentrationsrate als Maß für die Konzentration ist ihre Anschaulichkeit und einfache Berechenbarkeit (Monopolkommission 1992/93: 70). Es werden nur Daten über die n größten Merkmalsträger und die gesamte Merkmalssumme benötigt. Das kommt der Tatsache entgegen, dass in vielen Statistiken Einzeldaten nur für die größten Einheiten ausgewiesen werden.

In ihren Hauptgutachten dokumentiert die Monopolkommission die Konzentrationsraten für die 3, 6, 10, 25 und 50 größten Unternehmen der einzelnen Branchen (Monopolkommission 1973/75: 72). In § 19.3 GWB wird das Vorliegen einer marktbeherrschenden Stellung vermutet, wenn nicht mehr als drei Unternehmen zusammen einen Marktanteil von 1/2 oder wenn bis zu fünf einen Marktanteil von 2/3 haben.

Konzentrationsraten sagen nichts über die Verteilung der Merkmalswerte innerhalb der Gruppe der n größten Merkmalsträger sowie innerhalb der Restgruppe. Die Zahlenwerte hängen zudem von der willkürlich festgelegten Zahl n ab (Bleymüller/Gehlert 1989: 379).

e) Von hoher relativer Konzentration wird gesprochen, wenn ein großer Anteil der Merkmalssumme auf einen geringen Anteil der Merkmalsträger verteilt ist (Maurer 1990: 16). Relative Konzentrationsmaße hängen deshalb nicht so sehr von der Anzahl der Merkmalsträger ab; vielmehr bestimmt die Abweichung von der Gleichverteilung den Konzentrationswert. Eine Gleichverteilung liegt vor, wenn alle Merkmalsträger den gleichen Anteil an der Merkmalssumme haben.

Ein Hauptmittel der relativen Konzentrationsmessung ist die Lorenzkurve und der darauf bezogene Gini-Koeffizient.[42] Der Gini-Koeffizient als Maß für die Ungleichverteilung der Merkmalsbeträge zeigt jedoch eine abnehmende relative Konzentration an, wenn es einem großen Merkmalsträger gelingt, sich einen kleineren „einzuverleiben“ beziehungsweise sich mit ihm zusammenzuschließen oder ihn zu verdrängen. Denn durch die Ausschaltung kleiner Merkmalsträger ergibt sich eine Annäherung an die Gleichverteilung. Das ist gerade bei Wettbewerbsanalysen eine höchst nachteilige Eigenschaft.

f) Das wichtigste summarische Konzentrationsmaß ist der Hirschman/Herfindahl-Index (HHI), häufig kurz Herfindahl-Index genannt. Er wurde von Hirschman (1945) und später unabhängig von Herfindahl (1950) ent-

[42] Darstellungen dazu enthalten alle Lehrbücher der deskriptiven Statistik.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

wickelt (Häni 1987: 82).[43] Er lässt sich unter anderem als gewichtete durchschnittliche Steigung der gesamten Konzentrationskurve interpretieren. HHI ist definiert als die Summe der quadrierten Marktanteile aller Merkmalsträger. Es wird gewissermaßen das gewichtete arithmetische Mittel aller Merkmalswerte gebildet, wobei jeder Anteilswert mit sich selbst gewichtet wird. Dadurch erhalten große Merkmalswerte beziehungsweise Akteure ein größeres Gewicht als kleinere. Gehen die Marktanteile als Dezimalwerte in die Berechnung ein, so ergibt sich HHI als meist sehr kleine Dezimalzahl. Deshalb wird dann der HHI-Wert in der Regel mit 10.000 multipliziert, um „griffige" Maßzahlen zu erhalten.

Zur exakten Berechnung des HHI müssen sämtliche Merkmalswerte bekannt sein. Da kleine Merkmalswerte jedoch wegen der Quadrierung nur einen sehr geringen Einfluss auf den HHI-Wert haben, können sie bei praktischen Berechnungen auch weggelassen werden. Bei maximaler Konzentration, wenn ein Anbieter einen Marktanteil von 100 Prozent hat, ergibt sich ein HHI von Eins beziehungsweise 10.000. Mit wachsender Anzahl der Merkmalsträger nähert sich HHI dem Zahlenwert Null.

Da der Hirschman/Herfindahl-Index alle Merkmalsträger berücksichtigt, reagiert er auf Veränderungen in deren Größenstruktur (Häni 1987: 84). Marktmacht hängt eng mit einer Geringzahl von Akteuren und einer ungleichen Größenstruktur zusammen. Daher wird der HHI von vielen Ökonomen als fast ideale Maßzahl zur Messung der Konzentration angesehen (Müller/Hochreiter 1975: 84). Die Monopolkommission schätzt den HHI, weil er besonders sensibel auf Veränderungen bei den problematischen großen Merkmalsträgern reagiert, aber nur wenig beeinflusst wird, wenn die Anzahl der kleinen nicht genau erfasst werden kann (Monopolkommission 1984/85: 37). Über die praktischen Erwägungen hinaus konnte die Industrieökonomik zeigen, dass der HHI auch theoretisch als geeignetes Konzentrationsmaß begründbar ist.[44]

g) Als zusätzliches Konzentrationsmaß verwendet die Monopolkommission den Variationskoeffizienten, um die dem HHI zugrundeliegende Verteilungsbreite der Marktanteile sichtbar zu machen (Monopolkommission 1992/93: 70). Der Variationskoeffizient misst die Standardabweichung der Anteile bezogen auf den Mittelwert der Anteile.

Zwischen dem Variationskoeffizient und dem Hirschman/Herfindahl-Index besteht eine direkte formale Beziehung: Der HHI ist gleich der durch die Anzahl der Merkmalsträger dividierten Summe aus Eins und dem Quadrat des Variationskoeffizienten (Häni 1987: 83). Dieser enge Zusammen-

---

[43] Vgl. auch Marfels (1977: 55), Feuerstack (1975: 109), Müller/Hochreiter (1975: 84).

[44] Vgl. Stigler (1964), Cowling/Waterson (1976) sowie die Hinweise in Schmalensee (1982: 258, 279).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

hang zeigt an, dass Märkte oder Branchen mit hoher Anbieterzahl und breit gestreuten Marktanteilen (hoher Variationskoeffizient) einen HHI gleicher Höhe aufweisen können wie solche mit geringer Anbieterzahl und geringer Anteilsstreuung (Monopolkommission 1984/85: 39).

h) Einzelne Konzentrationsmaße sind kaum geeignet, sämtliche Aspekte der Konzentration wiederzugeben. Da es nach dem heutigen Stand der Wissenschaft kein Konzentrationsmaß gibt, das allen Wünschen des Marktanalytikers genügt, empfiehlt sich eine kombinierte Anwendung mehrerer Maße (ähnlich Marfels 1977: 79). Konzentration stellt wirtschafts- und gesellschaftspolitisch ein unerwünschtes Phänomen dar. Daher scheint es angemessen, als „wahre" Konzentration jeweils den Maximalwert der verfügbaren Messergebnisse zu nehmen. So bleibt man bei der Beurteilung gleichsam auf der sicheren Seite und vermeidet eine Unterschätzung der tatsächlichen Problemhaftigkeit.

Im Rahmen einer ORANK-Analyse werden die wichtigsten Entitäten (Produktvarianten, Anbieter, Nachfrager) auch einzeln gesondert betrachtet: es können ihre absoluten und relativen Größen sowie ihre statistischen Verteilungen dargestellt werden. Neben der Konzentration kommen, wie bei den traditionellen MBW-Ansätzen, auch die als relevant angesehenen Beziehungen und Verflechtungen zur Sprache. Die Größen- oder Bedeutungsverteilung ist allerdings in der ORANK-Analyse hinsichtlich des Marktobjektes ebenso wichtig wie für die Anbieter und die Nachfrager – und unter Umständen auch für Elemente des Marktrahmens oder der Marktkoordination.

V. Marktbarrieren und Mobilitätshemmnisse

1. Relevanz von Marktbarrieren

a) Marktbarrieren sind Hemmnisse, die den Eintritt in einen oder den Austritt aus einem Markt erschweren. Markteintrittsbarrieren werden seit Bain (1956) als wesentliche Elemente der „Marktstruktur" im Rahmen von SVE-Analysen (Kap. C.II.) angesehen. Später wurde auch die Bedeutung von Marktaustrittsbarrieren erkannt. Beide Konzepte sind insofern miteinander verbunden, als Schwierigkeiten, einen Markt wieder zu verlassen, die Bereitschaft senken, ihn zu betreten (Kaufer 1980: 26). So schrecken hohe Marktaustrittsbarrieren möglicherweise potenzielle Neuanbieter ab und wirken wie ein Eintrittshemmnis.

Marktbarrieren werden von den herkömmlichen MBW-Analyseansätzen praktisch ausschließlich auf die Anbieterseite eines Marktes bezogen. Gleiches gilt für das von Caves/Porter (1977) vorgeschlagene Konzept der Mobilitätshemmnisse, das auf die Schwierigkeiten des Wechsels zwischen verschiedenen strategischen Gruppen eines Marktes hinweist.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die Industrieökonomik zeigt, dass Marktbarrieren wesentlichen Einfluss auf den Wettbewerb haben, sowohl auf dem betreffenden Markt als auch außerhalb.[45] Die Theorie der contestable markets (Baumol/Panzar/Willig 1982) hat speziell deutlich gemacht, dass die völlige Abwesenheit von Marktbarrieren zu Instabilitäten und entartetem Wettbewerb führen kann (sog. hit an run).[46]

Nicht nur für gesamtwirtschaftlich orientierte Marktanalytiker, sondern auch für die Unternehmensführung sind Marktbarrieren von Bedeutung. „Neben Kriterien wie Marktvolumen, -wachstum, -rendite werden meist auch „Markteintrittsbarrieren" als ein Merkmal zur Bewertung der Marktattraktivität herangezogen." (Simon/Homburg 1995: 1746) Diese einzelwirtschaftliche Relevanz muss bei Marktanalysen ebenfalls berücksichtigt werden.

b) Aus der Vielzahl der heute bekannten und in der Literatur diskutierten Marktbarrieren seien hier exemplarisch nur einige kurz angesprochen.

- Größenvorteile (economies of scale), also mit der Betriebsgröße deutlich sinkende (langfristige) Durchschnittskosten, sind eine Markteintrittsbarriere für potenzielle Neuanbieter. Denn unter solchen Umständen erfordert ein kostenmäßig wettbewerbsfähiger Markteintritt gleich eine große Produktionskapazität (Kapitaleinsatz, Investition) und ein entsprechend großes Absatzvolumen. Das ist in weitgehend gesättigten Märkten oder bei geringer Anbieterzahl jedoch nur realisierbar, wenn etablierten Anbietern Marktanteile „abgenommen" werden können. Das aus diesem Grunde hohe Vergeltungsrisiko und die Gefahr eines Preisverfalls verringern die Neigung zum Markteintritt. Überdies sinkt mit wachsendem Investitionsbedarf die Wahrscheinlichkeit von Markteintritten aufgrund der abnehmenden Anzahl eintrittsfähiger Neuanbieter (wenn man eine typische Unternehmensgrößenverteilung unterstellt). „Je größer eine Firma sein muss, um in den vollen Genuss der economies of scale zu gelangen, um so höher sind die Eintrittsbarrieren und um so weniger bedroht sind die etablierten Anbieter in ihrer Position." (Schreyögg 1984: 29 f.)

- Absolute Kostenvorteile haben etablierte Anbieter gegenüber Neuanbietern, wenn sie das Produkt unabhängig von der Betriebsgröße zu günstigeren Kosten bereitstellen können als diese (z.B. Minderlein 1989: 56). Etablierte Anbieter verfügen möglicherweise über einen exklusiven Zugang zu wichtigen Ressourcen (z.B. Rohstoffe, Technologien, Finanzmittel) oder

---

[45] Zur Theorie der Markteintrittsbarrieren vgl. z.B. Minderlein (1989, 1990), Schmidt/Engelke (1989).

[46] Vertreter des contestable markets-Ansatzes interpretieren ihre Ergebnisse indes anders. Auf die entsprechende Kontroverse braucht hier nicht näher eingegangen werden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

haben einen günstigen Standort belegt, oder sie verfügen über ein exklusives Distributionssystem. Auch Patente, Know-how und Erfahrungsvorteile können zu absoluten Kostenvorteilen führen. Ergänzend sind eine bevorzugte „Versorgung" mit staatlichen Aufträgen und Subventionen zu nennen. Neuanbieter können solche Vorteile – wenn überhaupt – nur in einem zeitbeanspruchenden Prozess aufholen. Bei neu eintretenden Unternehmen sind außerdem noch alle Kosten vermeidbar und insofern entscheidungsrelevant. Da die etablierten Anbieter einen Teil ihrer Aufwendungen irreversibel gebunden haben (sog. sunk costs), sind diese für sie nicht mehr entscheidungsrelevant, insbesondere bei der Preissetzung.

- Produktdifferenzierungsvorteile bezeichnen die Tatsache, dass etalierte Anbieter mit ihren Produkten im Gegensatz zu Neuanbietern bereits bekannt sind und über ein positives Image sowie Kundentreue und Goodwill verfügen. Diese bestehenden Bindungen können Neuanbieter nur durch vergleichsweise hohen Werbeaufwand und/oder günstigere Preise aufbrechen. Dieser Umstand kommt einem Kosten- oder Preisvorteil der etablierten Anbieter gleich. Ähnlich wirken Umstellungskosten auf seiten der Abnehmer und eine mangelnde Kompatibilität von Produkten.

- Auf zahlreichen Märkten kontrolliert der Staat oder eine staatlich legitimierte Institution den Marktzugang, so dass hier von staatlichen Markteintrittsbarrieren gesprochen werden kann. Sie gibt es sowohl im Bereich des internationalen Handels (tarifäre und nichttarifäre Handelshemmnisse, wie Zölle und Lieferverbote) als auch im binnenwirtschaftlichen Bereich. „Hierzu zählen Konzessionen (z.B. im Taxigeschäft), Kontingente (z.B. Milchkontingente in der Landwirtschaft), Qualifikationsanforderungen (Handwerk, freie Berufe, Banken) oder auch Werbeverbote … Alle diese Regelungen behindern den Markteintritt neuer Anbieter und bilden damit einen Schutz für die Etablierten" (Simon/Homburg 1995: 1750).

- Sogenannte strategische Markteintrittsbarrieren beruhen auf Maßnahmen inkumbenter Anbieter zur Abwehr neuer Anbieter (entry deterring strategies).[47] Dazu zählen unter anderem das Limit-Pricing, die Vorhaltung freier Kapazitäten und präferenzschaffende Werbung. Die Bedingungen und Implikationen solcher Maßnahmen sind heute Gegenstand umfangreicher Untersuchungen im Rahmen der theoretischen Industrieökonomik.[48]

- Marktaustrittsbarrieren veranlassen Unternehmen zum Verbleib auf einem Markt, auch wenn dies nicht mehr vorteilhaft ist. Ein wesentlicher Grund für Austrittshemmungen sind versunkene Kosten (sunk costs) oder hohe fixe Kosten (MacLeod 1987; Meffert 1987). Auch rechtliche Verpflichtungen, die Absehbarkeit von Sozialplänen oder staatlichen Erhal-

[47] Das Argument lässt sich analog auf die Nachfrageseite übertragen.
[48] Vgl. z.B. Tirole (1999).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

tungssubventionen senken die Bereitschaft zum Verlassen des Marktes. Tradition und persönliche Verbundenheit der Unternehmer sind weitere Gründe.

2. Marktbarrieren und ORANK-Schema

Unsere bisherigen Überlegungen zum ORANK-Schema legen es nahe, zu versuchen, das Konzept der Marktbarrieren außer auf die Angebots- auch auf die übrigen Marktkomponenten zu übertragen. Wir können diese Überlegungen hier allerdings nur andeuten, da eingehende Untersuchungen noch ausstehen.

Nachfrageseitige Zutrittsbarrieren für Endverbraucher gibt es unter anderem beim Angebot von Waren, die nur für Weiterverkäufer oder für gewerbliche Zwecke bestimmt sind. Auch die Entfaltung von Nachfrage für Waffen, Medikamente und bestimmte andere chemische Substanzen steht nicht jedem frei. Das mag im einzelnen begründet sein, stellt allerdings unabhängig davon einen Sachverhalt dar, der im Rahmen einer auf solche Märkte bezogenen Analyse zu berücksichtigen wäre. Markteintritts- oder besser: Angebotsbarrieren bestehen auch bei zahlreichen Produkten, also in der MO-Komponente. Im Bereich des Marktrahmens sind es vor allem die schon angesprochenen staatlichen Vorgaben, die Marktbarrieren begründen können. Eine Eintrittsbarriere für die Rahmensetzer selbst stellen zum Beispiel die sogenannte Fünf-Prozent-Hürde für die Teilnahme einer Partei am Bundestag und die persönlichen Beziehungen in manchen Beratergremien dar. In jedem Fall hat die Art und Höhe von Marktbarrieren wesentlichen Einfluss auf die Marktkoordination und den Wettbewerb.

Das Marktbarrieren-Konzept kann jedoch noch in einer anderen Weise mit dem ORANK-Schema in Beziehung gesetzt werden. Betrachtet man die im vorangegangenen Unterkapitel exemplarisch aufgezählten Marktein- und -austrittsbarrieren, so lassen sich diese größtenteils den Komponenten des ORANK-Schemas zuordnen: Die Produktdifferenzierung der MO- und der MA-Komponente, die absoluten Kostenvorteile der MR- und der MA-Komponente, und Patente, staatliche Lizenzen, Subventionen etc. der MR-Komponente. Ähnliches gilt für weitere, hier nicht genannte Hemmnisse.

3. Messprobleme

Wie bei den zuvor betrachteten Querschnittsthemen stellt die Quantifizierung und Messung auch bei den Marktbarrieren ein grundsätzliches Problem dar. Joe S. Bain arbeitete in seiner Pionierstudie mit Expertenbefragungen und schlug das Konzept des eintrittsverhindernden Preises (limit price) zur Messung der Höhe von Markteintrittsbarrieren vor. Diesem Konzept

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

zufolge versuchen die inkumbenten Anbieter ihre Preisforderung für das Produkt jeweils so hoch zu setzen, dass es gerade für keinen potenziellen Neuanbieter lohnend ist, in den Markt einzutreten. Theoretische Industrieökonomen haben hiergegen argumentiert, dass sich unter bestimmten Bedingungen die Aufrechterhaltung eines Limitpreises nach einem dennoch erfolgten Markteintritt für den Inkumbenten als nachteilig und seine Strategie insofern als nicht glaubwürdig erweisen könnte. Auf die diesbezügliche Diskussion braucht hier nicht eingegangen zu werden. Wir verweisen aber auf unsere Ausführungen im Kapitel F.II.2.c).

Wie die Marktgrenzen (Kap. F.III.), so verändern sich auch Ein- und Austrittsbarrieren eines Marktes im Zeitablauf. „Eine bis dato wirksame Barriere kann durch neue Technologien, Marktänderungen, Distributionsverschiebungen etc. irrelevant werden." (Simon/Homburg 1995: 1749) Auch neue Strategien der Marktteilnehmer können zur Überwindung bestehender Barrieren oder zur Errichtung neuer Hürden führen.[49] Dies ist ein weiteres Argument für regelmäßige Marktanalysen.

[49] Zu Strategien zur Überwindung von Marktbarrieren vgl. die Übersicht in Simon/Homburg (1995: 1749 ff.).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

G. Einige Elemente und Hilfsmittel der ORANK-Analyse

I. Vorbemerkung

In diesem Kapitel werden die Analysekomponenten und -teilkomponenten des ORANK-Schemas anhand einiger typischer Analyseaspekte und Untersuchungselemente (Items) konkretisiert; zum Teil werden auch Begründungen für deren Relevanz gegeben. Dies soll in erster Linie einer näheren Verdeutlichung der in den Kapiteln D. und E. bewusst kurz und allgemein gehaltenen Ausführungen dienen. Ferner unternehmen wir hier den Versuch einer tiefergehenden Gliederung der Teilkomponenten (Kap.D.II.). Diese erscheint zwar zweckmäßig, ist aber nicht als Bestandteil des eigentlichen ORANK-Schemas (Kap. D.) anzusehen. Sie hat mithin eher ad hoc-Charakter, kann allerdings bei der Strukturierung von ORANK-Studien hilfreich sein.

Des weiteren werden einige nützliche Hilfsmittel (Kennziffern, Darstellungsformen, Methoden, Konzepte) zur Sprache kommen, die bei ORANK-Analysen, wie auch bei traditionellen Markt-, Branchen- und Wettbewerbsanalysen angewendet werden können; diese sind somit ebenfalls nicht ORANK-spezifisch. Vorrangig soll dieses Kapitel anhand einiger typischer Gesichtspunkte, Orientierungsfragen und Beispiele zeigen, welche Items bei ORANK-Analysen in Betracht gezogen werden können: Es werden insofern entsprechende Anregungen gegeben. Wir greifen dabei etwas weiter als üblich in den Bereich der theoretischen Fundierung hinein. Eine umfassende oder eingehende Betrachtung der möglichen oder auch nur aller relevanten Merkmale und Kenngrößen würde den Rahmen dieses Buches bei weitem sprengen und trüge nicht wesentlich zum Verständnis des hier in Rede stehenden ORANK-Ansatzes bei. Die nachfolgende Darstellung ist deshalb notwendig skizzenhaft und fragmentarisch. Zu jedem der auch in herkömmlichen MBW-Analysen gebräuchlichen Hilfsmittel und auch zu vielen Untersuchungselementen existiert eine detaillierte und zum Teil umfangreiche Literatur, auf die an dieser Stelle nur allgemein verwiesen werden soll. Im übrigen sei daran erinnert, dass sich die analytische Bedeutung einer ORANK Komponente nicht an der Anzahl ihrer möglichen Untersuchungsgegenstände ablesen lässt.

Der Anhang A. des Buches enthält überdies eine strukturierte Auflistung möglicher Analyseelemente – gleichsam als Checkliste für die Anwendung

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

des ORANK-Schemas in praxi. Sie entspricht in ihrer Gliederung weitgehend der in diesem Kapitel verwendeten und liefert zugleich eine mögliche Detailgliederung für ORANK-Studien; vgl. auch Kapitel E.III.a). In diesem Kapitel wird auch auf einige Datenquellen hingewiesen.

Um im Folgenden die Schreibweise der gängigen Bezeichnungen kurz und knapp zu halten, verwenden wir wieder die im ORANK-Kontext inzwischen üblichen Abkürzungen: Jeweils Blöcke zweier oder dreier Großbuchstaben kennzeichnen die einzelnen ORANK-Komponenten und -Analysestufen; vgl. Abbildung D.2. Zur Erinnerung: Der erste Buchstabe ist stets ein M und steht für „Markt". Der zweite Buchstabe kennzeichnet die Hauptkomponente (O, R, A, N oder K) und die dritte gegebenenfalls die Teilkomponente (also S, V oder K), wie sie in Kapitel D. definiert worden sind. Beispielsweise steht im Folgenden MOS für „Marktobjektspezifika" und MAK für „Marktangebotskonsequenzen".

Zu den Definitionen und näheren Erklärungen der zahlreichen übrigen in diesem Kapitel verwendeten ökonomischen Fachbegriffe und Kenngrößen wird auf die einschlägigen Lexika, Handwörterbücher und sonstigen Nachschlagewerke der Wirtschaftswissenschaft verwiesen. Dies erspart hier Häufungen von Begriffsdefinitionen.

II. Marktobjekt

Eine ORANK-Analyse beginnt damit, dass sich der Analytiker einen Überblick über das Objekt des ins Auge gefassten Marktes verschafft: Was ist der Gegenstand der Marktaktivitäten? Worauf beziehen sich Angebot und Nachfrage?

Mit MO ist nicht nur das Objekt tatsächlicher Tauschaktivitäten gemeint. Denn es kann sein, dass zwar Angebot und Nachfrage existieren, diese aber nicht im Sinne eines Marktgleichgewichtes aufeinander abgestimmt werden. Das ist besonders in frühen Stadien der Marktentwicklung häufig der Fall (Kortmann 1995: insb. S. 193 ff.), auf die viele der herkömmlichen Markt-, Branchen- und Wettbewerbs-Analyseverfahren nicht anwendbar sind. Auch MO-bezogene Forschungs- und Entwicklungsperspektiven sind nicht im engeren Sinne auf tatsächliche Transaktionsobjekte gerichtet, werden aber in der MO-Analyse erfasst.

Aus der Sicht der Nachfrager handelt es sich beim Marktobjekt um ein mögliches Mittel zur Bedürfnisbefriedigung, aus Anbietersicht um ein potenzielles Produkt (z. B. Ware, Dienstleistung), das Deckungsbeiträge ein-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

bringen soll. Sehr allgemein kann man MO als ein Medium zur Realisierung von Zielen ansehen.

1. Objektspezifika [MOS]

a) Der erste Teil der MO-Analyse richtet sich auf die Spezifika des Marktobjektes. Dieser Teil kann zweckmäßig in drei Abschnitte gegliedert werden:

Marktobjektspezifika:
- Art und Charakteristik
- Abgrenzung nach außen
- Strukturierung nach innen

Die Beschaffung von Daten über das Marktobjekt stellt auch für einen externen Marktanalytiker in der Regel kein gravierendes Problem dar, da die Anbieter meist ein Interesse daran haben, Informationen über das Produkt, zumindest aber das Produkt selbst, öffentlich verfügbar zu machen. Probleme bereiten allenfalls geheime Fertigungsunterlagen, Baupläne, Rezepturen, Quellcodes, Forschungsprogramme etc.. Patente müssen dagegen, ebenso wie andere Schutzrechte, offengelegt werden.

b) Jede Ware und jede Dienstleistung weist eine spezifische Kombination von Merkmalen auf, die einzeln oder gemeinsam bestimmte Funktionen erfüllen können. Ein Gut ist allerdings „mehr" als die bloße Summe seiner Merkmale. Bei den Nachfragern stiftet ein Gut stets als Ganzes Nutzen,[1] häufig nur oder verstärkt in Kombination mit anderen Gütern. Die Nutzenstiftung erstreckt sich unter Umständen auch auf den Erwerb („Kaufen macht Spaß") oder den bloßen Besitz (man denke an Kunstwerke) des Gutes, meistens aber auf seinen Ge- oder Verbrauch. Im Anschluss an Vershofen (1940) wird im Marketing zwischen Grund- und Zusatznutzen von Gütern unterschieden.

Der Analytiker wird mangels subjektiver Berwertungsdaten (z.B. aus Umfragen) am Marktobjekt zunächst die objektiv feststellbaren Eigenschaften und Verwendungszwecke eruieren. Es geht um die Gestaltung und Unterscheidung der einzelnen Produkte und ihrer Varianten auf dem Markt.

[1] Genau so sind Güter definiert. Dinge, die keinen Nutzen stiften oder sogar Nachteile bringen, werden zuweilen als „Ungüter" oder „Bads" bezeichnet. Die Frage, ob und inwieweit der ORANK-Ansatz auch auf solche Nicht-Güter angewendet werden kann, kann hier (noch) nicht beantwortet werden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Bei der Behandlung der nachfolgenden ORANK-Komponenten kommen dann noch rahmen-, angebots-/produktions-, nachfrage-/verwendungs- und transaktionsspezifische Gesichtspunkte hinzu.

Erkenntnisse über die Art und Charakteristik des Marktobjektes liefern etwa die Antworten auf folgende Fragen (Kunze 1999: 52; Winkler 1972: 523 f.):

- Welches sind die besonderen Eigenschaften (z. B. Substanz, Farbe, Form, physikalisches Prinzip) des Marktobjektes?
- Welche Funktionen erfüllt es, welche Probleme hilft es lösen?
- Wie gestaltet sich der Umgang mit dem Marktobjekt (z. B. die Verwendung)?
- Welches Assoziationen werden mit dem Marktobjekt verbunden (Image)? Sind Markennamen von Bedeutung (symbolische Eigenschaften)?
- Geht mit dem Kauf oder der Verwendung des Marktobjektes zwingend oder naheliegend die Verwendung anderer Güter einher (sog. Komplementärgüter)? In welchen Mengenverhältnissen erfolgt dies typischerweise?

Darüber hinaus spielen unter anderem die Lagerfähigkeit und Haltbarkeit von Produkten sowie deren Transportier- und Wieder-/Weiterverwendbarkeit eine Rolle. Bei Dienstleistungen gibt es eine Vielzahl von möglichen Ausprägungen, einschließlich Beratung und Kundenschulung.

c) Die MOS-Analyse muss auch Aufschluss geben über das aktuelle Gütersortiment und den Grad der Produktdifferenzierung. Im Rahmen der Strukturierung des Marktobjektes können die Güter(varianten) möglicherweise gruppiert und/oder systematisiert werden.

Zum Zwecke des Vergleichs verschienener Produktangebote werden in der Praxis häufig Produktprofile verwendet; ein allgemeines Muster zeigt die folgende Abbildung G.1. Diese können auch einem Konkurrenz(fähigkeits)vergleich dienen. Denn substitutive Produkte und Produktvarianten stehen grundsätzlich in einer Wettbewerbsbeziehung. Die Punkte in der Abbildung stehen zeilenweise für alternative Ausprägungen von Merkmalen, die Ziffern ermöglichen ihre Quantifizierung. Jedes Produkt wird durch einen Linienzug, der alle Merkmalsausprägungen miteinander verbindet dargestellt.

Die MOS-Analyse wird versuchen, Substitutionsgüter für das Marktobjekt ausfindig zu machen. Das gilt für Produktions- und Konsumgüter gleichermaßen. Da viele Konsumgüter letztlich der Befriedigung psychischer Bedürfnisse dienen (wie Prestige, Sicherheit, Spaß, Nostalgie), kann die Suche nach Substituten in höchst unterschiedliche Wirtschaftsbereiche füh-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

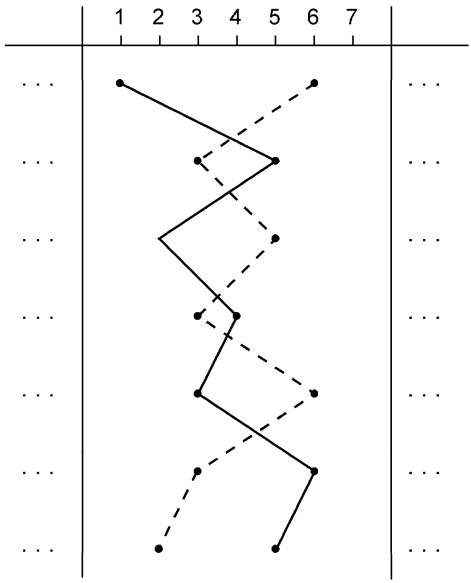


Abb. G.1: Beispielhafte Produktprofile

ren.[2] Eine Quantifizierung kann im besten Fall mittels Kreuzpreiselastizitäten erfolgen.[3]

Ein unverzichtbarer Bestandteil der MOS-Analyse ist ein erster Versuch zur Marktabgrenzung anhand des Marktobjektes (Kap. F.III.). Die Darstellung der einzelnen Güter und Gütervarianten geht meist zwanglos mit dieser Angrenzung einher. Geht man zudem der Frage nach, was gegebenenfalls das Aufkommen neuer Varianten des Marktobjekts hemmt, so gewinnt man möglicherweise erste Anhaltspunkte für bestehende Marktbarrieren.

2. Objektveränderungen [MOV]

a) Der zweite Teil der MO-Analyse bezieht sich auf die Veränderungen des Marktobjektes über die Zeit. Auch dieser Teil kann wie folgt in drei Abschnitte gegliedert werden:

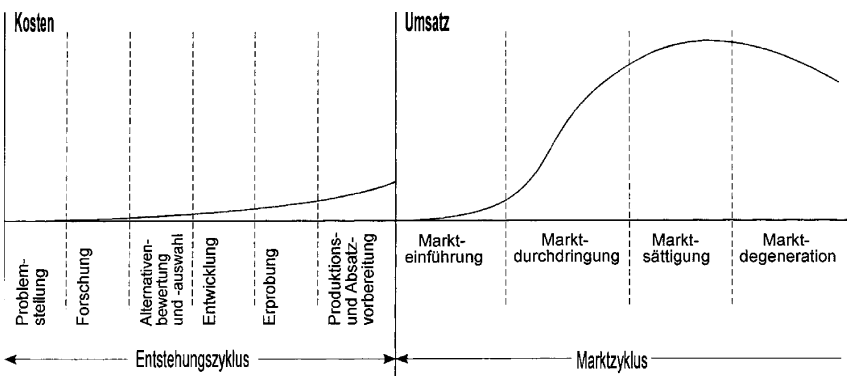
[2] Vgl. z.B. Buchs (1987: 101).
[3] Vgl. dazu z.B. Kortmann (2002: 81 ff.).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Marktobjektveränderungen:

- Entstehung des Marktobjektes (Innovation)
- Wesentliche Weiterentwicklungen
- Zukunftsperspektiven

b) Marktobjekte (z.B. Produkte), die von Anbietern entwickelt und bereitgestellt und dann von den Nachfragern gekauft und verwendet werden, sind vorübergehende Erscheinungen der Marktentwicklung: sie entstehen, entwickeln sich und vergehen irgendwann. Dies kommt besonders im bekannten Konzept des Produktlebenszyklus zum Ausdruck;[4] siehe die folgende Abbildung G.2. Das Marktobjekt in all seinen im vorigen Analyseschritt thematisierten Erscheinungsformen erfährt im Zeitverlauf ständig Verbesserungen, Verschlechterungen[5] oder sonstwelche Veränderungen (Kirzner 1978: 111, 113).



Quelle: Kortmann (1995: 26).

Abb. G.2: Produktlebenszyklus

[4] Vgl. dazu die umfassenden Darstellungen Pfeiffer/Bischof (1974) und Höft (1992).

[5] Unter bestimmten Bedingungen kann es im Laufe der Zeit zu einer qualitativen Verschlechterung von Angeboten kommen: Man denke etwa an die nachlassende Kundenorientierung nicht weniger neu gegründeter Unternehmen, nachdem sie sich etabliert haben, an das Ausweichen der Anbieter auf die Qualitätskomponente, wenn der Wettbewerb zu Preis- und damit auch zu Kostenreduzierungen zwingt, an die verbreitete Strategie der planned obsolescence, an verschlechterte staatliche Qualitätsvorschriften im Zuge zwischenstaatlicher Integration sowie an das Bemühen preisregulierter Wirtschaftsbereiche (Monopole) ihre Gewinne durch Qualitätsverschlechterungen zu steigern. Derartige negative Entwicklungen werden in den Konsequenzen-Komponenten der ORANK-Analyse kritisch beurteilt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Der Lebenszyklus eines Produktes umfasst in weiter Definition den Zeitraum von der Entstehung der Produktidee über die Vermarktung bis zum Ausscheiden des Produktes aus dem Markt – in noch weiterem Sinne sogar bis zum endgültigen Aufhören seiner Verwendung beziehungsweise bis zur Beendigung der Entsorgung seiner letzten Exemplare. Während des Zeitraums der Vermarktung, der Markt- oder besser: Vermarktungsphase, wird das Produkt angeboten, nachgefragt und umgesetzt.

Problematisch beim Produktlebenszyklus-Konzept ist die Festlegung, was genau unter einem „Produkt" verstanden werden soll. Die Auffassungen in der Literatur reichen von der einzelnen Variante einer Produktmarke eines Unternehmens bis zur gesamten Produktart, für die sich Branchen- oder Marktzyklen definieren lassen (Durben 2000). Bei der ORANK-Analyse hat es sich als zweckmäßig erwiesen, in der MO-Komponente einen vergleichsweise engen Produktbegriff zu verwenden und erst bei der Betrachtung der späteren MK-Komponente von einem breiten, den gesamten Markt umfassenden Begriff auszugehen (vgl. Kap. F.III.3.).

c) Die unternehmerische Produktpolitik umfasst die Schaffung neuer Produkte, die Veränderung vorhandener Produkte und die Produkteliminierung (z.B. Dichtl 1994: 217 ff.; Sabisch 1996: 1443). Bei der Produktgestaltung kann wie folgt unterschieden werden:

■ Produktvariation bezeichnet die Veränderung eines bereits in den Markt eingeführten Produktes, wodurch frühere Versionen ersetzt werden. Feiner lassen sich hier unterscheiden:

– Produktpflege: Kontinuierliche Verbesserung des Produktes, insbesondere die Behebung erkannter Mängel (z.B. die bekannten „Kinderkrankheiten" neuer Produkte).
– Produktmodifikation: Umfassende, grundsätzliche Veränderung von Produkteigenschaften oder -funktionen (Meffert 1998: 423).

■ Produktdifferenzierung liegt vor, wenn zusätzlich zu den bereits existierenden Produkten neue Varianten auf den Markt gebracht werden. Dabei kann es sich um qualitätsgleiche oder um qualitätsverschiedene handeln.

■ Produktvereinheitlichung zielt dagegen auf eine Verringerung der Variantenzahl oder der Unterschiede der einzelnen Varianten.

d) Als Anlässe oder Ursachen für Produktveränderungen kommen im wesentlichen die folgenden in Frage:

■ Neue Technologien oder Werkstoffe ermöglichen die Hervorbringung neuartiger Waren oder Dienstleistungen.

■ Bessere Anpassung an die (ursprünglich verfehlten oder inzwischen gewandelten) Nachfragerbedürfnisse. Wichtig ist hier in der kurzen Frist besonders die Mode. Es können sich im Laufe der Zeit auch neue Anwendungsfelder eröffnen, deren Erschließung Produktveränderungen erfordern.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

- Das Produkt war noch nicht ausgereift, so dass Korrekturen und Verbesserungen erforderlich werden. Sei es, dass „Kinderkrankheiten" bestehen, die noch zu beheben sind; sei es, dass das bekannte technologische Potenzial noch Weiterentwicklungen erlaubt.

- Das Produkt soll systematisch in eine bestimmte Marktposition im Vergleich zu bestehenden Konkurrenzprodukten gebracht werden. Eine Umpositionierung kann Änderungen des Produktes erforderlich machen. Häufig motiviert auch das Bestreben, Technologieführer zu bleiben oder Standards im Markt zu setzen.

- Konkurrenten können durch Wettbewerbsvorstöße die Modifizierung des Angebots erzwingen. Wird beispielsweise ein neues verbessertes Produkt auf den Markt gebracht, so können die Kontrahenten darauf mit Qualitätsverbesserungen ihres Angebots reagieren, um die Leistungsunterschiede nicht zu groß werden zu lassen.

- Ist ein Produkt (oder der gesamte Markt) in die Reifephase seiner Entwicklung eingetreten oder gehen die Absätze in der Rückbildungsphase bereits zurück, so können die Anbieter einen Relaunch versuchen. Das erfordert in der Regel Veränderungen des Produktangebots. Man versucht auf diese Weise, die Absatzphase zu verlängern. Anpassungen des Produktes können es nun auch für andere Zwecke brauchbar machen, wodurch möglicherweise neue Marktsegmente erschlossen werden können.

- Der Staat kann durch veränderte Vorschriften (hinsichtlich des Produktes, seiner Bereitstellung, Verwendung oder Entsorgung) Produktänderungen provozieren. Man denke an die Katalysatorpflicht bei Automobilen und das Verbot von Fluorchlorkohlenwasserstoffen (FCKW).

Diese und andere Ursachen, Gründe und Anlässe werden in der MOV-Analyse zunächst nur angesprochen, da sie zum Teil tief in die Detailaspekte der nachfolgenden ORANK-Komponenten hineinreichen und erst dort eingehend, mit Rückbezügen auf das hier Angesprochene, thematisiert werden können.

e) Die Beschreibung der historischen Entwicklung des Marktobjektes im Zuge der MOV-Analyse beginnt mit dessen Erfindung und Entwicklung – möglicherweise sogar schon mit der Entdeckung der dem Produkt zugrunde liegenden wissenschaftlich-technischen Prinzipien. Die Historiendarstellung geht dann weiter über die Markteinführung (Innovation) und führt schließlich zum heutigen Stand, wie er im vorangegangenen Abschnitt MOS schon dargestellt worden ist.

Neue Produkte entstehen heute in der Mehrzahl der Fälle nicht (mehr) durch das einsam-geniale Handeln Schumpeter'scher Pionierunternehmer, sondern auf Anforderung oder Vorschlag von oder in enger Zusammenarbeit mit den Nachfragern. Im Großanlagen- und Systembau war das von

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

jeher so. Unternehmensexterne Forschungseinrichtungen spielen eine immer größer werdende Rolle. Getrieben durch die mit dem Wohlstand zunehmende Differenzierung der Kundenwünsche und ermöglicht durch moderne, flexible Fertigungsverfahren werden zunehmend auch Massenprodukte wie Computer, Automobile, Reisen etc. individuell ausgestaltet und bereitgestellt. Das Innovieren ist in gewissem Sinne zur Routine, zur Wiederholung des immer Gleichen geworden. Durch hohe Frequenz büßen Innovationen ihren ehedem spektakulären Charakter ein. Das ständig Neue wird zur Selbstverständlichkeit.

Im Rahmen der MOV-Analyse sind ferner die Häufigkeit und die Zeitpunkte ehemaliger Produktausmusterungen zu ermitteln sowie deren Ursachen. Die im Zeitablauf erfolgten Produktveränderungen einschließlich ihrer Gründe sind nachzuvollziehen. Wichtig sind nicht zuletzt die Einführungszeitpunkte alternativer Produkte beziehungsweise Substitute. Durch die Betrachtung dieser Aktions- und Reaktionsweisen lernt man etwas über die spezielle Dynamik im Objektbereich des untersuchten Marktes. Wie hat sich die Substitution bestehender durch neue Produkte und Produktvarianten bisher vollzogen? Dies ist ein Ausdruck des Produktwettbewerbs. Zur MOV-Analyse gehört auch die Frage nach möglicherweise bestehenden Hemmnissen bei der Hervorbringung, Übernahme oder der Ablösung von Produktneuerungen.

f) Nach der historischen Arbeit wird zweckmäßig der Versuch unternommen, die zukünftige Entwicklung des Marktobjektes und seiner Varianten zu prognostizieren oder zumindest abzuschätzen. Es bieten sich die Szenariotechnik und die Delphi-Methode an. Die aktuell laufenden Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten in Unternehmen und Forschungseinrichtungen lassen Schlüsse darauf zu.

3. Objektkonsequenzen und Beurteilung [MOK]

Die Konsequenzen in der MO-Komponente werden unter anderem in der Quote der Abdeckung des Bedarfs und in der Qualität des umgesetzten Gutes sichtbar. Mögliche Prüfkriterien sind die Zuverlässigkeit und der Grad, in dem es das Marktobjekt die an es gestellten Leistungsanforderungen nach objektiven Maßstäben erfüllt. Grundlagen zur Beurteilung von Variantenzahl und Produktqualität liefern in vielen Bereichen sogenannte Produkttests, die von Wirtschafts- oder Verbraucherverbänden oder auch von Medien (z.B. Publikumszeitschriften im Automobil- und Computerbereich) durchgeführt werden. Regelmäßige Testergebnisse veröffentlich in Deutschland die Stiftung Warentest. Viele dieser Testergebnisse werden in quantifizierte Form, meist ordinal skaliert (in Form von Noten), vorgelegt. Die

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tests geben auch Informationen über die Tauglichkeit und die Dauerhaftigkeit des Marktobjektes.

Liegt das Marktobjekt in ausdifferenzierter Form vor, sind also etwa schon mehrere Varianten eines Produktes vorhanden, so ist der betreffende Markt vermutlich bereits ausgereift; vormals existierende Marktnischen sind geschlossen worden und ein Großteil der Nachfragerwünsche wird befriedigt. Ein variantenreiches Güterangebot verbessert die Bedürfnisbefriedigung unterschiedlicher Kundengruppen (Meffert 1998: 425). Es senkt aber zugleich die Transparenz und erhöht infolgedessen die Informationskosten der Marktakteure. Hier muss also zwischen den Vor- und Nachteilen einer geringen oder weitreichenden Produktdifferenzierung abgewogen werden. Wie ist der gegenwärtige Stand zu beurteilen (MOS), wie seine absehbare Weiterentwicklung (MOV)? Gibt es Anhaltspunkte für ein „optimales" Produktsortiment?, und wenn ja: Geht die Entwicklung in diese Richtung?

Produktdifferenzierung intensiviert den MO-Wettbewerb. Zugleich schwächt sie aber den MA-Wettbewerb, weil sie Präferenzen schafft, die Kundenbindung erhöht und den Anbietern einen relativ unelastischen Kernabsatz sichert. Auf ihre Wirkung als Markteintrittsbarriere hatten wir im Kapitel F.V.1.b) hingewiesen. Es verringert sich also der Konkurrenzdruck der Anbieter. Ein gewisser Wettbewerb auf der Produktebene ist nicht nur für die Nachfrager von Vorteil, sondern auch für eine der Gesamtwirtschaft förderliche Ausbreitung von Neuerungen. (Kortmann 1995).

III. Marktrahmenbedingungen

Nach dem Marktobjekt wird die ORANK-Analyse mit den Rahmenbedingungen des Marktes fortgesetzt. Hier geht es um die „äußeren" Bestimmungsfaktoren und Einflussgrößen des Marktes. Der Marktrahmen umfasst im ORANK-Schema alle von außerhalb des Marktes ausgehenden Einflüsse auf die Marktgegebenheiten und das Marktgeschehen. In erster Näherung entspricht die Rahmenuntersuchung konzeptionell der auf ein einzelnes Unternehmen bezogenen externen oder Umfeldanalyse aus dem Strategischen Management. Die MR-Analyse ragt jedoch in mehrfacher Hinsicht über eine derartige Umfeldanalyse hinaus, vor allem deshalb, weil sie den gesamten Markt und nicht nur ein einzelnes Unternehmen betrifft. Aus der Marktperspektive werden auch *indirekte* Wirkungen der Rahmenbedingungen über die Angebotspolitik von Unternehmen auf andere Unternehmen deutlich, was bei der herkömmlichen Umfeldanalyse kaum möglich erscheint.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

1. Rahmensituation [MRS]

a) Der erste Teil der MR-Analyse richtet sich auf die Marktrahmensituation, also den gegenwärtigen Zustand. In der Literatur werden verschiedene Gliederungen für Rahmenbedingungen und exogenen Faktoren vorgeschlagen, die hier nicht im einzelnen referiert werden brauchen.[6]

Wir halten eine Dreiteilung von Rahmenbedingungen für angebracht, wobei die drei Gruppen unterschieden werden nach dem Ausmaß ihrer Beeinflussbarkeit durch den Menschen, insbesondere die Rahmensetzer:

- Natürliche Rahmenbedingungen lassen sich durch den Menschen nicht oder nur in sehr geringem Ausmaß, langfristig oder durch extreme Aufwendungen beeinflussen. Dazu zählen zum Beispiel geographische Gegebenheiten, die Vegetation, das Klima oder die natürlichen Rohstoffvorkommen und Energiequellen.

- Fügende Rahmenbedingungen ergeben sich zwar aus menschlichen Entscheidungen und Handlungen, sind jedoch das Ergebnis komplexer Prozesse oder treten in Form von Aggregaten auf. Diese Prozesse und Aggregate können bis zu einem gewissen Grad – etwa durch politische Maßnahmen – beeinflusst werden, reagieren aber typischerweise träge oder verzögert auf derartige Impulse. Beispiele für fügende Rahmenbedingungen sind die gesellschaftlichen Verhältnisse (Werthaltungen, Demographie etc.), die gesamtwirtschaftlichen Bedingungen (Wechselkurse, Wachstum, Arbeitslosigkeit etc.) sowie der Stand von Wissenschaft und Technologie.

- Gesetzte Rahmenbedingungen sind bewusste Vorgaben und Vorschriften, die von Entscheidungsträgern vergleichsweise rasch, mit großem Dimensionierungsspielraum und hinsichtlich ihrer Wirksamkeit einigermaßen genau abschätzbar festgelegt und geändert werden können. Das bei weitem wichtigste Beispiel hierfür sind Gesetze, Verordnungen und sonstige Rechtsnormen. Diese betreffen zum Teil den wirtschaftlichen Bereich (z. B. Steuergesetze, Qualitätsvorschriften, Arbeitsschutzbestimmungen etc.).

Die Darstellung zeigt, dass die Stärke der Beeinflussbarkeit dieser drei Gruppen von Rahmenbedingungen weitgehend mit der Fristigkeit der Beeinflussbarkeit übereinstimmt. – Einwirken auf die Marktrahmenbedingungen können nicht nur die dazu bestimmten oder speziell legitimierten Rahmensetzer, sondern auch, in mehr oder weniger starkem Maße, direkt oder indirekt die Marktteilnehmer selbst. Wir unterscheiden ferner zwischen marktspezifischen (speziellen) und generellen, für alle Märkte gleichermaßen geltenden Rahmenbedingungen.

---

[6] Vgl. z. B. die Checkliste für Umfeldanalysen in Kreilkamp (1987: 78 f.); dort werden auch weiterführende Literaturhinweise geboten. Vgl. auch Kienbaum (1989: 2035 ff.).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Zur besseren Strukturierung der MR-Analyse können nach sachlichem Bezug fünf Arten von Rahmenbedingungen unterschieden werden:

Marktrahmenbedingungen:

- natürliche und ökologische
- wissenschaftliche und technologische
- gesellschaftliche und kulturelle
- rechtliche und politische
- binnen- und außenwirtschaftliche

Für jeden der genannten Bereiche ist zunächst die aktuelle Situation (MRS) zu untersuchen. Wir beschränken uns hier auf die Nennung einiger relevanter Gesichtspunkte.

b) Natürliche und ökologische Marktrahmenbedingungen.

Zu den natürlichen Bedingungen eines räumlich begrenzten Marktes zählen unter anderem die geographischen Verhältnisse. Verkehrsmöglichkeiten oder -hindernisse beeinflussen die Transportkosten von Waren und Informationen. Auch die klimatischen Bedingungen hängen von der geographischen Lage ab.

Der An- oder Abbau bestimmter Güter ist nur an bestimmten Orten möglich. Bei natürlichen Rohstoffvorkommen ist dies offensichtlich. Ähnliches gilt aber auch für Sehenswürdigkeiten und andere Naturgegebenheiten.

Bei vielen Naturprodukten bestimmen die natürlichen Bedingungen die Qualität des Marktobjektes (Rückbezug zu MO). Das gilt nicht nur für Waren, sondern selbst bei manchen Dienstleistungen, zum Beispiel im Bereich des Tourismus.

c) Wissenschaftliche und technologische Marktrahmenbedingungen.

Technologie als Gesamtheit des Wissens um die Möglichkeiten der Bereitstellung von Gütern ist das Ergebnis wissenschaftlicher Arbeiten, sowohl in den speziellen Forschungseinrichtungen (z. B. Hochschulen) als auch in den Unternehmen selbst. Gewöhnlich wird zwischen reiner Forschung (insbes. Grundlagenforschung) und anwendungsorientierter Forschung und Entwicklung (FuE) unterschieden.

In den von uns durchgeführten ORANK-Analysen hat es sich als zweckmäßig erwiesen, die den Markt betreffenden technologischen Bedingungen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

(spezifische Technologie zur Bereitstellung des Marktobjektes) nicht in der MR-, sondern in der Marktangebotskomponente zu behandeln. Bei den Marktrahmenbedingungen kommen dann nur die generellen technologischen Bedingungen, gleichsam das allgemeine wissenschaftlich-technologische Umfeld, zur Sprache.

Der sogenannte „Stand der Technik" ist in jedem Fall eine wichtige Marktrahmenbedingung. Das technologische Wissen bestimmt nicht nur in weiten Bereichen, welche Güter überhaupt verfügbar gemacht werden können (MO), sondern auch Art und Ausmaß sowie Kosten und Begleiterscheinungen der Güterbereitstellung. Vom technologischen Fortschritt geht ein erheblicher Anpassungsdruck auf alle Marktteilnehmer und auch auf die Rahmensetzer aus (man denke an die Entwicklungen der Atomenergie und der Gentechnologie). Wie die allgemeinen „äußeren" technologischen Bedingungen die speziellen technologischen Bedingungen des betrachteten Marktes beeinflussen, kommt erst in der nachfolgenden MA-Analyse zur Sprache.

Technologische Veränderungen und organisatorische Neuerungen können über die jeweils optimale Unternehmensgröße und die Marktschranken die Branchenstruktur im Sinne des SVE-Schemas (z. B. den Konzentrationsgrad) verändern. So haben beispielsweise die Entwicklung moderner, computergesteuerter Fertigungsanlagen die Flexibilität vieler Unternehmen erhöht und in manchen Bereichen zu beträchtlichen Reduzierungen der kostenoptimalen Betriebsgrößen geführt. Die Entwicklung des Internets verstärkt diesen Effekt. Die Relevanz der in älteren Lehrbüchern oft besonders betonten Größenvorteile (economies of scale) hat damit im großen und ganzen abgenommen. Ein Beispiel liefert die Energiebereitstellung: Durch die Entwicklung von Blockheizkraftwerken kann heute (neben Wärmeenergie) elektrische Energie in kleinsten Einheiten zu ebenso niedrigen Gestehungskosten produziert werden wie dies früher nur in Großkraftwerken möglich war. Ein ähnliches Beispiel sind Ministahlwerke. Auch Computer hoher Leistungsfähigkeit sind hinsichtlich ihrer Größe und ihres Preises längst kein Privileg großer Unternehmen mehr. Das Internet bietet heutzutage kleinsten Versandhäusern weltweite Absatzmöglichkeiten, wie sie früher nur Großunternehmen möglich waren.

d) Gesellschaftliche und kulturelle Marktrahmenbedingungen.

Präferenzen und Einstellungen hängen wesentlich von den Veranlagungen und Erfahrungen der Menschen ab. Ein Wandel der Wertvorstellungen führt zu verändertem Verhalten der Marktakteure. Für Nachfrager ist auch der Einfluss des sozialen Umfelds und von Bezugsgruppen von Bedeutung.[7]

[7] Vgl. zur mikrotheoretischen Begründung Leibenstein (1950).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Doch es gibt noch weitere Gründe, das gesellschaftlich-kulturelle Marktumfeld zu untersuchen:

Das sogenannte „gesellschaftliche Bewusstsein" oder der „Zeitgeist" haben sowohl direkten Einfluss auf die Märkte als auch indirekt auf die Absichten und Entscheidungen der Rahmensetzer. Offensichtlich ist dies beim Thema Umweltschutz. Aber auch die Einstellungen zur Technik und zu bestimmten Gütern (z.B. Naturpelzen oder Bioprodukten) oder Konsumweisen (z.B. Fertiggerichte, Onlineshopping) gehören dazu. Der Hang zu mehr Individualisierung, Mobilität, Fitness und ubiquitären Kommunikationsmöglichkeiten sind weitere Beispiele. In einem umfassenden Verständnis lassen sich auch Sitten und Moralvorstellungen hierunter subsumieren, die als äußere Bestimmungsfaktoren von Märkten anzusehen sind. Auffällig ist beispielsweise die in den vergangenen Jahrzehnten deutlich gewandelten Ansichten über sogenannte Sexprodukte und die wachsende Anzahl wirtschaftsethischer Erörterungen in der Fachliteratur und in Diskussionsveranstaltungen.

Demographische Faktoren, wie Änderungen der Bevölkerungsstruktur (nach Alter, Geschlecht, Familienstatus, Berufsqualifikation, Einkommen etc.), wirken unter anderem auf die Güternachfrage und auf das Arbeitsangebot. Besonders ausgeprägte Tendenzen sind derzeit hierzulande die fortgeschrittene Emanzipation der Frauen und der – zum Teil daraus resultierende – Trend zu Singlehaushalten.[8]

Gesellschaftliche Interessengruppen, Bürgerinitiativen etc. schaffen es, durch Kampagnen Einfluss auf einzel- und gesamtwirtschaftliche Entscheidungsträger zu auszuüben. Bekannt sind die Antiatomkraftbewegung und die Umweltschutzorganisation Greenpeace. Dieser Aspekt reicht in den nun folgenden Unterabschnitt hinüber.

e) Rechtliche und politische Marktrahmenbedingungen.

Die zu diesem Bereich gehörenden Faktoren sind sehr vielfältig. Zum einen sind verschiedene Ebenen politisch-rechtlicher Einflüsse zu unterscheiden:

- subnationale Ebene (lokal, regional);
- nationale Ebene (Staat);
- supra- oder internationale Ebene (Staatengemeinschaften, Welt).

Zum anderen gibt es verschiedene Arten von auf die Rahmensetzung wirkenden Akteuren:

[8] Vgl. die Hinweise in Steinmann/Schreyögg (1997: 163).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

- politische Einflussgruppen (Parteien, Interessenverbände etc.) und Medien;
- Legislative (Gesetzgebung, Parlamente);
- Exekutive (Regierungen, Behörden);
- Judikative (Gerichtsbarkeit).

Parlamente, Regierungen, Behörden und Gerichte sowie zahlreiche Selbstverwaltungskörperschaften können Vorschriften (Gesetze, Verordnungen, Satzungen o. ä.) erlassen, ändern oder außer Kraft setzen. Rechtsnormen und Rechtsanwendungen gibt es von der untersten bis zur obersten politisch-rechtlichen Ebene. Dabei kann danach unterschieden werden, ob die Regeln und Einflüsse allgemeiner Art oder marktspezifisch sind. Für zahlreiche Wirtschaftsbereiche gibt es spezielle gesetzliche Vorschriften. Auch manche Marktobjekte haben den Gesetzgeber zu einer speziellen Rahmensetzung angeregt (Rückbezug zu MO). Exemplarisch sei der Arzneimittelbereich genannt. Andere Vorschriften (z. B. die des Kartell- und des Steuerrechts) gelten dagegen für alle Wirtschaftsbereiche, sind aber möglicherweise für jede Branche von unterschiedlich großer Relevanz. Deshalb müssen auch die generellen Regelungen in die MR-Analyse einbezogen werden.

In zahlreichen Branchen wird insbesondere die Wettbewerbssituation durch politisch-rechtliche Gegebenheiten beeinflusst (Rieser 1989: 300). Neben personellen Verflechtungen (z. B. Politiker in Aufsichtsräten) wirken patent- und kartellrechtliche Vorschriften sowie staatliche Aufträge, Bürgschaften und Subventionen in zum Teil erheblichem Maße auf das Verhalten der Marktteilnehmer, stimulieren Konzentrationsprozesse oder schaffen Markteintrittsbarrieren. Die konkreten Auswirkungen sind Gegenstand der nachfolgenden Analysestufen.

Für das Marktgeschehen von eminenter Bedeutung ist naturgemäß die Wirtschafts- und Finanzpolitik des Staates. Sie umfasst alle hoheitlichen Bestrebungen und Maßnahmen zur bewussten, zielgerechten Gestaltung und Beeinflussung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und des Wirtschaftsgeschehens. Zweckmäßig wird unterschieden zwischen der Ordnungspolitik, die sich um eine optimale Rahmensetzung für die Wirtschaft bemüht, und der Prozesspolitik, die auf die Korrektur von (vermeintlichen) Fehlentwicklungen durch Eingriffe in den Wirtschaftsablauf gerichtet ist. Da beides für einen untersuchten Markt von „außerhalb" kommt, ist es dem Marktrahmen zugeordnet. Wichtig sind auch marktabgrenzungsrelevante Rechtsvorschriften.

Nicht zu vernachlässigen ist der Einfluss organisierter Interessengruppen auf die Politik. Wirtschaftsverbände und einzelne Unternehmen betreiben systematisch Lobbying, aber auch Verbraucher, Gewerkschaften, Kirchen,

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Bürgerinitiativen, Schutzvereinigungen und Medien versuchen nachhaltig ihre Vorstellungen und Wünsche durchzusetzen. Sie sind daher analytisch, zumindest indirekt, zu den Rahmensetzern zu zählen. Direkten Einfluss üben die politischen Organisationen, vor allem die Parteien, aus, in der Regel vertreten durch ihre Führer.

Ferner darf der Einfluss derjenigen nicht unterschätzt werden, deren Aufgabe eigentlich nur darin besteht, Rechtsvorschriften umzusetzen, nämlich der öffentlichen Verwaltung, der Behörden und Ämter. Bei der Auslegung und Anwendung der Gesetze verfügen sie über zum Teil erhebliche Ermessensspielräume. Bei ihnen liegt zudem die „Verfahrensgewalt", also die Kontrolle der Art, des Umfangs und der Geschwindigkeit, mit der Verwaltungsvorgänge bearbeitet werden. Durch Verwaltungsakte können sie selbst eingreifend tätig werden, Umstände prüfen, genehmigen oder untersagen.

Neben der Wirtschaftspolitik üben auch andere Politikbereiche Einflüsse auf einzelne Wirtschaftszweige und Märkte aus. So kann beispielsweise die Umweltpolitik in Verbindung mit der Steuerpolitik die Verwendung bestimmter Produkte vorschreiben (Katalysator) oder verbieten (FCKW), verteuern (LKW-Abgabe) oder verbilligen (Steuerbefreiung für Flugbenzin) sowie darüber hinaus die Art der Bereitstellung (Umweltstandards in der Produktion) und der Entsorgung (Rücknahmezwang) regeln. Für bestimmte Märkte sind des weiteren die Verteidigungspolitik, die Landwirtschaftspolitik, die Energiepolitik und die Gesundheitspolitik relevant. Exemplarisch sei auf den Markt für regenerative Energiesysteme hingewiesen, der stark von der Entwicklungshilfe an Länder der Dritten Welt profitiert. Von übergreifender Bedeutung sind die Arbeits- und Sozialpolitik sowie – neuerdings – die Verbraucherschutzpolitik. Auch die Außenwirtschaftspolitik ist zu nennen im Hinblick auf mögliche Handelsrestriktionen oder Exportförderungen.

Der Staat nimmt in seiner Eigenschaft als Abnehmer oder Lieferant von Waren und Dienstleistungen wesentlichen Einfluss auf Markt- und Wettbewerbssituationen vieler Märkte. Ein erheblicher Teil des Bruttoinlandsproduktes betrifft des staatlichen Sektor. Die wirtschaftliche Bedeutung des Staates ist jedoch in den einzelnen Märkten höchst unterschiedlich und muss entsprechend gesondert untersucht werden.

f) Binnen- und außenwirtschaftliche Marktrahmenbedingungen.

Für die meisten Waren- und auch viele Dienstleistungsmärkte sind die Bedingungen auf den vorgelagerten Faktormärkten von Bedeutung. Vor allem die Verfügbarkeit von Arbeitskräften, Kapital und Rohstoffen sowie deren Preise können als einzelmarktexogene Bestimmungsgrößen angesehen werden.

Gesamtwirtschaftliche Größen wie Volkseinkommen, Zins- und Preisniveau, Beschäftigung, Sparquote, Wachstumsrate, Lohn- und Produktivitäts-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

wachstum etc. bilden weitere Rahmenbedingungen unterschiedlicher Relevanz für die einzelnen Märkte. Umgekehrt tragen die einzelnen Märkte durch ihre Umsatzleistungen zu diesen gesamtwirtschaftlichen Kenngrößen bei. Das gilt auch für den Strukturwandel und die Konjunktur. Diese beeinflussen das Wettbewerbsgeschehen der Märkte (Steinmann/Scheyögg 1997: 159 f.).

Die Bedingungen und Einflüsse der Außenwirtschaft eines Landes und der internationalen Wirtschaft sollen hier als letzte Gruppe genannt werden. Neben den schon genannten gesamtwirtschaftlichen Einflussgrößen spielen hier Wechselkurse, Direktinvestitionen etc. eine Rolle. Für grenzüberschreitend tätige Wirtschaftsbereiche sind die Fragen der räumlichen Marktabgrenzung und der internationalen Wettbewerbsfähigkeit entscheidend.[9]

2. Veränderung der Rahmenbedingungen und Verhalten der Rahmensetzer [MRV]

a) Im Anschluss an die Darstellung der aktuellen Rahmensituation wird auf die historische Entwicklung und die Perspektiven der Rahmendaten eingegangen. In der ORANK-Analyse wird der Marktrahmen ja nicht als zeitkonstante Determinationsstruktur aufgefasst. So sind zum einen die wesentlichen Gründe und Triebkräfte aufzuzeigen, die zur gegenwärtigen Marktrahmensituation geführt haben. Zum anderen können dann darauf und auf den in der Situationsanalyse herausgearbeiteten Veränderungstendenzen aufbauend die sich abzeichnenden oder wahrscheinlichen Entwicklungen in der Zukunft durch Prognosen oder Szenarien aufgezeigt werden. – Die MRV-Analyse kann entsprechend anhand folgender Fragen gegliedert werden:

MRV-Aspekte:

- Wie haben sich die Rahmenbedingungen historisch entwickelt?
- Wie verhalten sich die Rahmensetzer? Wodurch ist ihr Verhalten bestimmt?
- Wie werden sich die Rahmenbedingungen in Zukunft vermutlich verändern?

[9] Zur Messung und Beurteilung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit einzelner Wirtschaftsbereiche und ganzer Volkswirtschaften vgl. Kortmann (1998).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

b) Einige wichtige Faktoren, die zu Veränderungen der Rahmenbedingungen und des Verhaltens der Rahmensetzer führen, werden nun kurz erläutert:

■ Zunächst zum Verhalten der Politiker. Deren Ansichten, Bestrebungen und Entscheidungen verändern den rechtlichen Rahmen (Legislative) sowie die Art und Weise seiner Ausgestaltung beziehungsweise Anwendung (Exekutive). So kann beispielsweise untersucht werden, welche Parteien und Politiker „im Kommen" sind. Auskunft geben diverse „Politbarometer" und veröffentlichte Wählerumfragen von Meinungsforschungsinstituten und Medien. – Eine Rückwirkung auf die MO-Komponente stellen die produktverändernden Vorgaben der staatlichen Gesetzgebung dar.

■ Veränderungen des gesamtwirtschaftlichen (d.h. binnen- und außenwirtschaftlichen) Umfeldes. Daten liefern zahlreiche Konjunktur-, Wachstums- und Strukturanalysen und -prognosen, wie sie zum Beispiel von den großen Wirtschaftsforschungsinstituten regelmäßig vorgelegt werden. Auch Großbanken, Wirtschaftsorganisationen und Medien (u.a. Wirtschaftszeitungen) sind in diesen Bereichen publizistisch aktiv.

■ Relevant kann auch das Verhalten anderer gesellschaftlich relevanter Gruppen, wie Kirchen, Verbände, Bürgerinitiativen und Interessenverbände sein. Es sind natürlich jeweils vor allem diejenigen von Bedeutung, die mit dem untersuchten Markt zu tun haben. Dazu zählt im allgemeinen auch das Verhalten der Tarifpartner sowie die Tendenzen in der Tarifpolitik.

■ Die allgemeine technologische Entwicklung stellt einen zentralen Einflusskomplex dar.[10] Technologische Veränderungen vollziehen sich in der Regel schubweise. Grundlegende Fortschritte kündigen sich nicht selten in Form von Veröffentlichungen an (Sontheimer 1989: 61). Fach- und Firmenzeitschriften und heute zunehmend dem Internet, Messen und Patentveröffentlichungen können entsprechende Informationen entnommen werden. Der Analytiker kann versuchen herauszufinden, woran die Forscher und Entwickler gerade arbeiten, welche Vorhaben gefördert werden. Es gibt mehrere Dokumentationen laufender und geplanter Forschungsprojekte, zum Beispiel vom Bundesforschungsministerium, der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG), der Informationszentrale Sozialwissenschaften (IZS) und dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Hilfreich können auch die Ergebnisse von Technologieprognosen und Delphi-Umfragen sein.

Da Technologien gewöhnlich einen zyklischen Verlauf aufweisen (Höft 1992), befindet sich das technologische Umfeld eines Marktes in fortwäh-

[10] Vgl. hierzu z.B. Kreilkamp (1987: 77), Seeler (1993: 23), Tirole (1999: 871), Hammer (1988: 105), Graumann (1993: 661).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

render Veränderung (Schreyögg 1993: 4238). Kennt man die bisherigen Entwicklungslinien der Technologie und ihr noch unerschlossenes Entwicklungspotenzial, so sind Zukunftsabschätzungen möglich. Dem dient unter anderem das sogenannte Technological Forecasting.[11]

■ Seit ökologische und Umweltaspekte Anfang der 1970er Jahre verstärkt in das Bewusstsein der Öffentlichkeit getreten sind, sind sie zu unverzichtbaren Gegenständen jeder Rahmenanalyse geworden. Zu den ökologischen Einflüssen auf die Märkte zählen unter anderem die Problembereiche Umweltverschmutzung, Klimawechsel, Bodenerosion, Artensterben und die Erschöpfung natürlicher Rohstoffvorkommen. Diese und ähnliche Entwicklungen werden sich in Zukunft unweigerlich auf zahlreiche Märkte auswirken. Die zunehmende Verknappung von Ressourcen löst Substitutionsprozesse aus und reizt zur Suche nach neuen Produktionsmöglichkeiten (Kortmann 1990). Gelingen Substitution und Produktivitätssteigerung nicht, steigen die Ressourcenpreise und führen dadurch die notwendige Einschränkung des Verbrauchs an die noch verfügbaren Ressourcenmengen herbei.

c) Zur Abschätzung von Umfeldtrends ist die Szenario-Technik besonders geeignet. Mehrere verschiedene Entwicklungsmöglichkeiten werden im Rahmen einzelner Szenarien systematisch analysiert. Dabei können sowohl quantitative als auch qualitative Methoden zum Einsatz kommen. Handlungsmomente werden berücksichtigt (Welge/Al-Laham 1999: 294).[12]

Bei der Verhaltensanalyse der Rahmensetzer kann auf die Triebkraft des Wettbewerbs geachtet werden. Dieser zeigt sich hier unter anderem in der Auseinandersetzung der Interessenvertreter um Einfluss in der Politik und im politischen Wettbewerb[13] zwischen Politikern und zwischen Parteien um die Gunst der Wähler.

3. Konsequenzen der Rahmenbedingungen und Beurteilung [MRK]

Die Darstellung der Entwicklungslinien und -tendenzen im vorigen Abschnitt der MR-Analyse gibt dem Analytiker meist reichlich Stoff für die nun anstehende Ableitung von Schlussfolgerungen und Konsequenzen. Die darauf basierende Beurteilung der statischen und dynamischen Aspekte der Marktrahmenbedingungen sollte ersichtlich machen, ob diese im einzelnen und in ihrem Zusammenwirken als optimal anzusehen sind, oder wo Ver-

[11] Vgl. z.B. Böhret/Franz (1982).

[12] Vgl. z.B. Brauers/Weber (1986), Geschka/Hammer (1990), Mißler-Behr (1993), Götze (1993).

[13] Vgl. hierzu im einzelnen Frey/Kirchgässner (1994).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

besserungsbedarf besteht. Die Ergebnisse der Konsequenzenanalyse können in Anträge und Vorschläge an politische Entscheidungsträger eingehen.

Ein sich dem Analytiker wohl häufig aufdrängender Eindruck bei der Vornahme der MRK-Analyse dürfte die „Überregulierung" im Bereich des untersuchten Marktes sein. In der Tat gibt es heute kaum noch Wirtschaftsbereiche, die nicht durch rechtliche Vorschriften – zum Teil sehr detailliert – geregelt sind. Trotz aller Deregulierungsbemühungen verursacht eine ständig steigende und mittlerweile kaum mehr überschaubare Fülle von Gesetzen sowie staatlichen Eingriffen und Kontrollen wachsende Geld- und Zeitkosten auf seiten der Unternehmen und Haushalte. Zunehmend wird daher eine „Gesetzesfolgenabschätzung" gefordert. Unter der herabgesetzten Rechtstransparenz leiden letztlich Effizienz und Gerechtigkeit, jene Größen also, die durch den Rechtsrahmen eigentlich gefördert werden sollen.

Ein weiteres mögliches Negativbeispiel suboptimaler Politik im Marktrahmen sind staatliche Subventionen. Sie verzerren sowohl den Wettbewerb auf den einzelnen Märkten als auch den zwischen den verschiedenen Wirtschaftsbereichen. Einzelne Akteure erhalten künstliche Wettbewerbsvorteile auf Kosten und zum Nachteil anderer.

Die in MRK zu thematisierenden Konsequenzen und Beurteilungen richten sich allerdings nicht nur auf die von uns als „gesetzt" bezeichneten Rahmenbedingungen; sie müssen auch die „fügenden" und die „natürlichen" Rahmenbedingungen umfassen (vgl. Kap. G.II.1.). Welche Konsequenzen haben beispielsweise Rohstoffverknappungen oder gesamtwirtschaftliche Entwicklungen im Hinblick auf den fokalen Markt?

Zu diesem und anderen Items der Konsequenzenanalyse finden sich gelegentlich profunde wissenschaftliche Gutachten und andere Veröffentlichungen. Deren Argumentation kann als Beurteilungshilfe für den betrachteten Markt verwendet werden.

IV. Marktangebot

Die MA-Analyse umfasst im ORANK-Schema alle die Bereitstellung des Marktobjektes betreffenden Gegebenheiten, Einflussfaktoren und Vorgänge, einschließlich der marktobjektspezifischen Technologie. Betrachtet werden alle Stufen von der Herstellung des Gutes, über Transport, Lagerung und Handel bis hin zum effektiven Verkauf und gegebenenfalls dem Nachkaufservice.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

1. Angebotssituation [MAS]

a) Der erste Teil der Angebotsanalyse ist auf die Marktangebotssituation gerichtet. Gegenstand ist hauptsächlich die das Marktobjekt bereitstellende Branche. Dieser häufig vergleichsweise umfangreiche Analyseteil kann in verschiedener Hinsicht gegliedert werden. Eine Möglichkeit ist die folgende Dreiteilung:

Marktangebotssituation:
- Technologie, Produktions- und Kostenstruktur
- Anbieterstruktur, insb. Besetzung der Angebotsseite
- Effektives Angebot

b) Die gegenwärtige Angebotssituation des Marktes kann als Ergebnis früherer Handlungen der Anbieter angesehen werden, die diese in Verfolgung ihrer Ziele und aufgrund gesammelter Erfahrungen vorgenommen haben. Die darauf bezogenen derzeitigen Verhaltensweisen sind wiederum auf die Zukunft gerichtet. Damit ist die gegenwärtige Situation einerseits Folge von vergangenen Handlungen und andererseits eine (mit-)bestimmende Größe zukünftigen Handelns (Hofmann 1982: 103, 114; Möller 1975: 2608; Schmidtchen 1978: 178).

Die MAS-Analyse beginnt zweckmäßig mit der Einordnung der Branche in die Gesamtwirtschaft und die Herausarbeitung der gesamtwirtschaftlichen Bedeutung des untersuchten Wirtschaftszweiges. Hier kann gegebenenfalls auf die im vorhergehenden Analyseschritt gefundenen Erkenntnisse über rechtliche Bestimmungen oder Definitionen zurückgegriffen werden, die die Branche betreffen (Rückbezug zu MR). So kann hier bereits die Marktabgrenzung weiter vorangetrieben werden.

c) Ein grundlegender Untersuchungsgegenstand auf der Marktangebotsseite sind Anzahl und relative Größe der Anbieter. Hierbei unterscheidet sich die ORANK-Analyse wenig vom herkömmlichen SVE-Ansatz, bei dem Fragen der Unternehmenskonzentration seit jeher im Zentrum stehen (vgl. auch Kap. F.IV.).

Durch Ermittlung und Vergleich der Marktanteile lässt sich ein Bild von der Marktposition und damit der relativen Bedeutung der einzelnen Anbieter auf dem betrachteten Markt gewinnen. Als Marktführer wird für gewöhnlich derjenige Anbieter bezeichnet, der einen deutlich größeren Marktanteil als alle übrigen hat. Er ist durch seine Marktstellung mehr als andere in der Lage, die Angebotsbedingungen auf dem Markt wie auch die Absatz-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

bedingungen seiner Konkurrenten zu beeinflussen und bedarf daher einer näheren Einzelbetrachtung.

Eine gründliche Analyse der Angebotsstruktur umfasst zudem rechtliche, wirtschaftliche und personelle Verbindungen zwischen den Unternehmen beziehungsweise ihren Managern, und zwar sowohl formelle als auch – schwieriger zu identifizieren – informelle. Allgemein zugängliche Informationsquellen sind die Management- und Wirtschaftspresse.

Zur MAS-Analyse gehört es ferner, der Frage nachzugehen, ob es unterscheidbare Gruppen von Anbietern gibt, zum Beispiel strategische Gruppen im Sinne Porters. Solche Kenntnis kann zur Klärung der inneren Struktur des Marktes beitragen. Eine strategische Gruppe ist eine Teilmenge von Anbietern eines Marktes,[14] die im wesentlichen

- die gleiche Wettbewerbsstrategie verfolgen,
- die gleichen Fähigkeiten und Stärken besitzen und auch im übrigen
- die gleichen Charakteristika aufweisen.

Typischerweise werden alle Unternehmen einer strategischen Gruppe von Marktentwicklungen in ähnlicher Weise berührt und/oder reagieren ähnlich darauf. Das erleichtert zwar die Analyse, darf aber nicht den Blick für die wichtigen Wettbewerbs- oder Nichtwettbewerbsvorgänge innerhalb der Gruppe(n) verstellen.[15]

Die Anbieterstruktur ist die Basis für die nachfolgende Untersuchung des Anbieterverhaltens, einschließlich möglicher Verhaltensabstimmungen. „Die Herausbildung gemeinsamer Verhaltensnormen und der Abschluss von Kartellverträgen ist um so eher möglich, je geringer die Anzahl der Anbieter ist und je ähnlicher die von ihnen angebotenen (oder auch nachgefragten) Produkte sind.“ (Kunze 1999: 83 f.)

Eine schwächere Form der Verbindung zwischen Unternehmen ist die Kooperation. Damit wird eine freiwillige Zusammenarbeit in bestimmten Bereichen (z. B. Arbeitsgemeinschaften bei Großbauprojekten oder FuE) bezeichnet. Derartige mehr oder weniger informellen Verbindungen können durch Konzentrationsmaße nicht erfasst werden und bedürfen bei der Marktanalyse einer eigenständigen Evaluation.

Von Konzentration (im Prozesssinne) wird gesprochen, wenn es auf einer Marktseite zu einer Abnahme der Anzahl unabhängiger Entscheidungsträger kommt (absolute Konzentration) oder wenn die Verteilung der Marktanteile ungleicher wird (relative Konzentration).[16] Im Mittelpunkt des Interesses

[14] Vgl. Porter (1990: 177 ff.) und Aaker (1998: 61 f.).

[15] Zur Existenz und Theorie strategischer Gruppen vgl. auch Welge/Al-Laham (1999: 222) sowie die dort nachgewiesenen Quellen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

steht bei Marktanalysen meistens die Konzentration auf seiten der Anbieter. Vordergründige Ursachen sind internes (Ausweitung der Kapazitäten) oder externes (Unternehmensaufkäufe und -zusammenschlüsse) Unternehmenswachstum sowie das freiwillige oder unfreiwillige Ausscheiden von Anbietern aus dem Markt (ähnlich Schmidt 1996: 128). Zur Quantifizierung kann auf verschiedene, im Gebrauch befindliche Konzentrationsmaße zurückgegriffen werden; vgl. Kapitel F.III.2.

d) Das Vorhandensein wirtschaftlicher Macht zeigt sich in der Fähigkeit von Anbietern (allgemeiner: Akteuren), einen wirtschaftlichen Vorteil auf Kosten anderer zu erreichen, ohne eine überlegene Leistung zu erbringen. Die Handlungsspielräume anderer werden ungerechtfertigt eingeengt – und damit auch die Freiheit zum Wettbewerb. Die Entfaltung von Marktmacht durch inkumbente Anbieter setzt die Existenz von Marktbarrieren oder das Nichtvorhandensein eintrittswilliger Newcomers voraus (vgl. Kap. F.V.).

Ein naheliegender Marktmachtindikator ist der Marktanteil eines Akteurs. Theoretisch begründet und auch bei empirischen Studien im Rahmen der Industrieökonomik erprobt ist der Lerner'sche Monopolgrad, der als die auf den Preis bezogene Differenz aus Preis und Grenzkosten[17] eines Anbieters definiert ist.[18] Formal kann gezeigt werden, dass das Lerner-Maß unter der Annahme des Gewinnmaximierungsziels dem Kehrwert des Negativen der Preiselastizität des Absatzes entspricht.[19] Je preiunselastischer also der Absatz reagiert, desto größer ist nach Lerner die Marktmacht des Anbieters.

e) Ein weiterer wichtiger Teil der MAS-Analyse ist die Untersuchung der Produktions- und Kostenstruktur der Anbieter: Welche Technologien kommen bei der Bereitstellung des Marktobjektes zum Einsatz? Wie stellt sich der Anlagenbestand hinsichtlich Wert (Anschaffungs-, Buch-, Wiederbeschaffungs-, Verkaufs- bzw. Marktwert), Altersstruktur und Spezialisierungsgrad dar? Wie hoch sind die Produktionskapazität und der mittlere Auslastungsgrad? Mit etwas größerem Aufwand lassen sich mitunter Produktions- und Skalenelastizitäten messen. Damit werden auch Größenvor- oder -nachteile bestimmbar. Theoretisch interessant ist die Frage nach der Existenz und Lage einer kostenoptimalen Betriebsgröße. Diese kann zur Erklärung der Unternehmensgrößenverteilung und der Konzentrationsentwicklung beitragen.

---

[16] Vgl. Kap. F.IV.2.a).

[17] Bei empirischen Studien werden meist anstelle der Grenzkosten die (variablen) Durchschnittskosten als Proxi-Variable verwendet. Formal liegt dem die Annahme konstanter variabler Durchschnittskosten, also linearer Gesamtkostenkurven, zugrunde.

[18] Vgl. den Originalbeitrag von Lerner (1934) sowie die lehrbuchhafte Darstellung in Kortmann (2002: 489 f.).

[19] Vgl. ebd.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Technologie und brancheninterne Standards, Normen etc. haben zwar in gewisser Weise den Charakter von exogenen Rahmendaten; sie werden nach unseren Erfahrungen trotzdem besser der MA-Komponente zugeordnet. Diese Zweckmäßigkeitsgesichtspunkte gelten allerdings nur für branchenspezifische Gegebenheiten, nicht für die allgemeine Technologie, die, wie im vorigen Kapitel betont, zur MR-Komponente gezählt wird. Ein Grund für die Zuordnung der Fragen marktspezifischer Technologie zur MA-Komponente ist der enge Bezug zur Kostenstruktur und zur Investitionstätigkeit der Anbieter. – Nicht geklärt ist bis dato die Frage, wo der Komplex der Entsorgung ausgedienter Güter am besten platziert wird. Grundsätzlich ist sowohl eine Zuordnung zur MA- als auch zur nachfolgenden MN-Komponente möglich.

Sind die Faktorbeschaffungsbedingungen und die Produktionstechnologie bekannt, so ist – zumindest näherungsweise – eine Abschätzung der Kostenkalküle der Anbieter möglich (Simon 1992: 77). Denn die Kostenstruktur der Unternehmen basiert auf der produktionsbedingten Faktoreinsatzstruktur. Hierüber sind erfahrungsgemäß nur schwer empirische Daten zu erhalten: Wie hoch sind sogenannte versunkene Kosten (sunk costs) und die Anteile von fixen und variablen Kosten an den Gesamtkosten? Gibt es Anhaltspunkte über die Form der Kostenverläufe, also der Gesamt-, Durchschnitts- und Grenzkosten in Abhängigkeit von wesentlichen Kostenbestimmungsgrößen, wie vor allem den Ausbringungsmengen?[20]

Im Hinblick auf die nachfolgende Analyse des Anbieterverhaltens können Informationen über die Kosten beispielsweise Aussagen über die Flexibilität in der Preispolitik und damit auch über das Durchhaltevermögen der Anbieter ermöglichen. Die Mikroökonomik nennt vor allem Angebotselastizitäten. Als Maß für die preisliche Wettbewerbsfähigkeit der Anbieter hatten wir im Kapitel F.II.2. die Differenz zwischen dem aktuellen Absatzpreis und dem minimalen kurzfristigen Durchschnittskosten empfohlen.

Ein differenziertes Gütersortiment geht mit vergleichsweise hohen Bereitstellungskosten einher. Es erfordert häufig auch erhöhte Werbeaufwendungen und erzwingt möglicherweise den Verzicht auf die Ausnutzung von Massenproduktionsvorteilen (economies of scale). Dafür können die Anbieter unter Umständen Verbundvorteile (economies of scope) nutzen.

f) Weitere MAS-Merkmale sind der dominierende Unternehmertypus nach Heuss (1965: 10) sowie die vorherrschende Rechtsform und die Eigentümerstruktur der Unternehmen (eigentümer- vs. managergeführte Unternehmen). Diese Sachverhalte haben Einfluss auf Zielsetzung und Motivation, Leitungsbefugnis und Verfügungsmacht, Haftungsverhältnisse, Finanzie-

[20] Eine anwendungsbezogene mikroökonomische Kostenanalyse bietet das Kapitel 2.2. im 2002er Lehrbuch des Verfassers.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

rungsmöglichkeiten und -konditionen sowie die Steuerbelastung und Publizitätspflichten (Scheld 1985: 59). Anhand der genannten und möglicher anderer Merkmale kann die Marktabgrenzung über die Angebotskomponente weiter verfeinert werden (Kap. F.III.3.d)).

2. Anbieterverhalten und Veränderungen der Angebotssituation [MAV]

a) Der zweite Teil der MA-Analyse bezieht sich auf die Marktangebotsveränderungen und das Verhalten der Anbieter. Dieser Teil kann beispielsweise gemäß folgender Fragen in drei Abschnitte gegliedert werden:

MAV-Aspekte

- Wie haben sich die Angebotsbedingungen des Marktes im Zeitablauf entwickelt?
- Wie verhalten sich die Anbieter?
  - Ziele, Absichten und Verhaltensdispositionen
  - Strategien, Aktionsparameter und deren Einsatz
  - Wettbewerbs-, also Aktions- und Reaktionsverhalten
  - Kooperatives Verhalten
- Wie werden sich die Angebotsbedingungen und das Anbieterverhalten in Zukunft vermutlich verändern?

b) Die Entstehung der Branche und die historische Entwicklung der Angebotsbedingungen bildet hiernach den ersten Teil der MAV-Analyse. Es ist darzustellen, auf wen das erste Angebot des Marktobjektes ursprünglich zurückgeht (Pionierunternehmen). Waren die ersten Anbieter auch die maßgeblichen Erfinder des Produktes (MOV). Welche Vorsprungsgewinne haben sie erzielt, und wie haben sie diese vor den nachfolgenden Wettbewerbern zu schützen versucht? Solche Fragen geben Aufschluss darüber, ob die herausragende Marktposition heutiger Anbieter (MAS) darauf beruht, dass diese zu den ersten Anbietern auf dem Markt gehörten. Lange Tradition wirkt meist prägend auf die Unternehmenspolitik, und bewährte Verhaltensmuster werden beibehalten.

Welche Anbieter traten dann in den Markt ein und wie taten sie das? Welche technologischen Veränderungen hat es (dadurch) gegeben? Wie hat sich das Distributionssystem entwickelt? Weist die Konzentration auf der Anbieterseite über die Zeit hinweg eine erkennbare Tendenz auf? Wie haben sich die Kosten in der Vergangenheit entwickelt? Praktisch alle

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

in MAS festgestellten Elemente der Angebotssituation können dynamisiert betrachtet werden.

Wie zuvor schon erwähnt, sollte nach unseren Erfahrungen auch die Untersuchung der Entwicklung der marktspezifischen Technologie im Rahmen der MA-Analyse erfolgen. Historische Darstellungen sind meist leicht zu finden. Auf die Frage nach der zukünftigen Technologieentwicklung samt einer Beurteilung derselben, versucht man mit den Methoden der Technologiefolgenabschätzung Antworten zu finden.[21] Nach dem insbesondere auf die Beratungsgesellschaft Arthur D. Little zurückgehenden Konzept des Technologielebenszyklus durchlaufen Technologien, analog zu Produkten, zyklisch die Phasen Entstehung, Wachstum, Reife und Alter.[22]

c) In der MAV-Analyse geht es dann darum, Erkenntnisse über das Verhalten der Anbieter sowie über die hinter den Verhaltensweisen liegenden Motive, Ziele, Absichten und Strategien zu gewinnen. Solches Wissen soll es ermöglichen, Schlüsse über zukünftige Aktionen und Reaktionen der Anbieter zu ziehen, die ihrerseits wieder die Angebotssituation beeinflussen (ähnlich Rieser 1989: 305). Für potenzielle Neuanbieter und die Wettbewerbsaufsicht gleichermaßen von Interesse sind neben den kompetitiven auch die kooperativen Verhaltensweisen.

Die Verhaltensanalyse ist nicht nur ein wichtiger Analyseteil (in traditionellen Konkurrenzanalysen dominiert er mitunter sogar), sondern auch ein vergleichsweise schwieriger, nicht zuletzt wegen der meist prekären Datenlage. Erkenntnisse über Ziele und Strategien der Anbieter lassen sich, sofern keine Veröffentlichungen (Geschäftsberichte, Zeitungsinterviews, Managervorträge) vorliegen, möglicherweise durch eine Analyse der historischen Entwicklung gewinnen: Wie haben sich die marktbestimmenden Anbieter in der Vergangenheit in gewöhnlichen und außergewöhnlichen (Problem-)Situationen verhalten? Wie reagierten sie auf eigene Erfolge und Misserfolge sowie auf Aktionen anderer Akteure (Mitanbieter, Nachfrager, Rahmensetzer). In der kybernetischen Managementlehre wird die These vertreten, Unternehmen – respektive deren Manager – seien immerfort bestrebt, die Differenz zwischen dem tatsächlichen Zielerreichungsgrad (erreichte Ergebnisse) und dem angestrebten Zielausmaß (Zielvorgabe) durch Handlungen zu verringern. Daraus erwächst die Frage: Ab welcher Diskrepanz wird wie schnell und wie stark mit welchen bevorzugten Mitteln gegengesteuert?

Weiß man, woher die Spitzenmanager einer Branche kommen,[23] welche Lehrbücher während ihres Studiums bestimmend waren und welche sie da-

[21] Vgl. z.B. Böhret/Franz (1982); Kornwachs (1991).

[22] Vgl. zur Identifizierung und Abgrenzung der Phasen im einzelnen Sommerlatte/Deschamps (1986) sowie im Vergleich ähnlicher Konzepte Höft (1992).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

nach gelesen und welche Lehren sie verinnerlicht haben (darüber geben ihre Vorträge und Veröffentlichungen Aufschluss), dann sollte es möglich sein, ihr Entscheidungsverhalten zumindest abschätzen. Gleiches gilt für externe Berater, die unter Umständen von den Anbietern herangezogen werden; viele arbeiten nach relativ einfachen Schemata. Aus alledem folgt die auch für wirtschaftstheoretische Modellierungen wichtige Erkenntnis: Unternehmen wenden in der Praxis nicht mehr an Strategien und Methoden an als ihre Manager aus gängigen und allgemeinverständlichen Quellen gelernt – oder von externen Beratern beigebracht bekommen – haben. „Überzüchtete" Strategiekonzeptionen sind insofern für die marktanalytische Praxis irrelevant.

Die aus MAS bekannten Daten über Firmenalter und Eigentümereinfluss indizieren das Ausmaß an Erfahrung und die Bedeutung von Tradition und Erhaltungswillen, das heißt: die Verwurzelung der einzelnen (relevanten) Unternehmen in der Branche (ähnlich Scheld 1985: 58). Zudem können Tradition und Know-how wesentliche Faktoren der Imagebildung sein.

d) Das Verhalten von Menschen und somit auch das daraus abgeleitete Verhalten von Organisationen vollzieht sich nicht in immer gleicher, vorhersehbarer Weise, sondern es unterliegt Änderungen. Verhaltensänderungen können sich sowohl auf die verfolgten Strategien als auch auf die Zielvorgaben beziehen (Brezski 1993: 75).

Anlässe für Verhaltensänderungen können von den Marktrahmenbedingungen herkommen (Rückbezug zu MR). Von der Politik, den gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen etc. gehen erhebliche Einflüsse auf das Verhalten der Marktteilnehmer aus. Um nur ein Beispiel zu nennen: Steigende Inflationsraten sind mit erhöhter Unsicherheit verbunden. Das kann zu Fehlentscheidungen führen. Durch unstetige Rahmenbedingungen (z. B. in Bezug auf die Gesetzgebung) nehmen die Planungshorizonte der Marktteilnehmer ab, wodurch tendenziell die Innovations- und Investitionstätigkeit verringert wird (Oberender 1994: 72).

e) Unternehmensziele sind im allgemeinen Sinne zukünftige Zustände, welche die Führer eines Unternehmens als erstrebenswert ansehen und erreichen wollen. Ziele lassen sich häufig an der Unternehmensphilosophie erkennen oder ableiten aus den Grundeinstellungen der Führungskräfte, aus der Unternehmensorganisation und dem Verhalten in der Vergangenheit. Schriften von dem oder über das Unternehmen (Geschäftsberichte, Werbebroschüren, Unternehmenshistorien, Pressemitteilungen) liefern dazu ebenso Anhaltspunkte, wie Vorträge und Interviews verantwortlicher Manager. Pressearchive halten reichhaltiges Datenmaterial bereit.

---

[23] Das lässt sich unter anderem aus personenbezogenen Nachschlagewerken in Erfahrung bringen. In Einzelfällen gibt es sogar Biographien.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Das Anbieterverhalten zielt auf Anpassung des Unternehmens an die veränderten Anforderungen des Marktes und des Marktrahmens oder aber auf eine aktiv marktgestaltende Einflussnahme (Heinen 1974: 1442; Kubicek/Thom 1976: 4002; Scheld 1985: 49). Die Steigerung des Umsatzvolumens und die Erhöhung des Marktanteils sind für viele Unternehmen wichtige sekundäre Unternehmensziele. Primär geht es meist um eine möglichst hohe Rendite beziehungsweise um einen maximalen kurz- oder langfristigen Gewinn.

f) Unternehmensstrategien legen die Mittel und Wege fest, mit und auf denen ein Unternehmen in der langen Frist seine Ziele erreichen will. Dabei geht es um ein optimales Einsetzen der eigenen Stärken, ein Ausnutzen allfälliger Schwächen der Wettbewerber und um das rechtzeitige Antizipieren und angemessene Reagieren auf äußere Datenänderungen.

Bevor analytisch auf die Unternehmensstrategien eingegangen wird, muss geprüft werden, ob die Anbieter auf dem untersuchten Markt überhaupt systematisch Strategien formulieren und verfolgen. In der Tat sind wohlerwogene Strategien bei kleinen und mittleren Unternehmen kaum zu erwarten und falls doch, so sind sie meist unscharf formuliert.

Die Strategie-Literatur bietet eine große Vielfalt an Vorschlägen zu strategischen Alternativen und alternativen Strategien. Gleiches gilt für die zum Teil damit verbundenen Portfoliomodelle. Trotz einiger konzeptioneller Überschneidungen zeichnet sich bislang kein einheitlicher Grundzug in der Strategieauffassung ab (ähnlich Ehrmann 1995: 173). Wir werfen hier nur exemplarisch einen Blick auf zwei Vertreter aus der Gruppe der Business- und Wettbewerbsstrategien. Ein Vergleich oder auch nur eine Übersicht der diskutierten Strategien wäre hier fehl am Platze; der Leser sei auf die einschlägige Spezialliteratur verwiesen.[24]

g) Vergleichsweise große Beachtung hat das Strategie-Konzept von Michael E. Porter gefunden. Wettbewerbsstrategie bezeichnet bei ihm das Streben, sich innerhalb einer Branche möglichst vorteilhaft zu platzieren, also eine gewinnbringende Position einzunehmen, die es erlaubt, sich gegenüber den wettbewerbsbestimmenden Kräften innerhalb der Branche zu behaupten (vgl. Kap. C.III.b)). Eine solche Position sei zu erreichen, indem das Unternehmen (genauer: eine strategische Geschäftseinheit) sich einen Wettbewerbsvorteil gegenüber seinen Konkurrenten verschafft.

Auf allgemeiner Ebene lassen sich nach Porter (1992: 62 ff.; 1996: 31 ff.) drei sogenannte Basisstrategien unterscheiden, durch die ein Wettbewerbsvorteil erreichbar sei:[25] Es sind dies die Kostenführerschaft, die Differenzierung und die Konzentration auf Schwerpunkte. Diese Strategien be-

[24] Vgl. z.B. Übersicht und Hinweise in Welge/Al-Laham (1999: 320 ff.).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

ziehen sich auf Geschäftsfelder. Unternehmen, zumal große, bearbeiten die Märkte in der Regel mittels mehrerer strategischer Geschäftseinheiten.

Die Strategieliteratur in der Folge von Porter empfiehlt ihren Anwendern, sich auf eine der genannten Basisstrategien zu konzentrieren. Denn jede Strategiewahl sei mit Kosten verbunden, die bei einem Strategiewechsel verloren gingen (sunk costs); und darüber hinaus sei ein Strategiemix generell als nachteilig anzusehen.

- Eine Strategie der Kostenführerschaft hat zum Ziel, ein Unternehmen zum kostengünstigsten Anbieter in seiner Branche zumachen. Dies erfordert die Errichtung kostenoptimaler Kapazitäten, automatisierte Produktion und ein System der Massendistribution (Brezski 1993: 80). Orientiert am Erfahrungskurvenkonzept wird hierbei versucht, Durchschnittskosten zu erreichen, die deutlich unter dem Niveau der relevanten Wettbewerber liegen. Dies ermöglicht eine Niedrigpreisstrategie und liefert den entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Ein dadurch realisiertes großes Absatz- und Produktionsvolumen ermöglicht die Durchsetzung günstiger Einstands- oder Vorleistungspreise.

- Bei einer Strategie der Differenzierung versucht das Unternehmen bei Produktmerkmalen, die von den Nachfragern als wesentlich angesehen werden, sich besser als seine Wettbewerber darzustellen. Die angebotenen Produkte sind so zu gestalten, dass sie sich von denen der Wettbewerber abheben. Exklusive Leistungsmerkmale begründen hier den Wettbewerbsvorteil. Abnehmer werden über das Produkt an den Anbieter gebunden, was die Preisempfindlichkeit herabsetzt und die Durchsetzung höherer Preise erlaubt. Zugleich bildet Produktdifferenzierung eine Markteintrittsbarriere (Kap. F.V.).

- Die Konzentration auf Schwerpunkte, als dritte Basisstrategie nach Porter, wird auch als Spezialisierungs- oder Nischenstrategie bezeichnet. Der Anbieter richtet sein ganzes Unternehmen auf eine spezielle Kundengruppe beziehungsweise auf die Deckung eines speziellen Bedarfs aus. Es versucht diesen Bedarf möglichst „maßgeschneidert“ zu bedienen, hier also besser als die übrigen Anbieter zu sein.

Diese von Porter weiland ad hoc spezifizierte Basisstrategien-Klassifikation erweist sich bei näherer Betrachtung als inkonsistent: Abgesehen davon, dass natürlich auch ein Kostenführer nicht ganz die Differenzierung außer Acht lassen darf, ebenso wie die Kostenseite bei einer Differenzierungsstrategie, und dass eine Nischenstrategie nichts anderes als eine Kombination aus Kostenführerschaft und Differenzierung ist oder sein muss,

[25] Vgl. auch Ziegenbein (1998: 151 ff.); Buchs (1987: 113 ff.); Schreyögg (1984: 97 f.).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

erweist sich schon die Unterscheidung von Kostenführerschaft und Differenzierung als problematisch. Denn im Grunde sind Kosten oder Preis aus Sicht der Nachfrager nur eines von mehreren kaufrelevanten Merkmalen des Produktes, durch das sich ein Unternehmen von anderen differenzieren kann. So gesehen hätte Porter anstelle der Kosten beispielsweise auch die Produktqualität einzeln herausstellen und eine spezielle Wettbewerbsstrategie darauf beziehen können. Letztlich sind Kostenführerschaft und Konzentration auf Schwerpunkte zwei von mehreren möglichen spezielle Differenzierungsstrategien. In der Praxis beweisen viele Unternehmen, dass sich die Porter'schen Basisstrategien erfolgreich miteinander kombinieren lassen. Vgl. zur Begründung Welge/Al-Laham (1999: 390 f.).

h) Ein anderes weit verbreitetes strategisches Konzept ist die auf Ansoff (1965) zurückgehende sogenannte Matrix der Wachstumsstrategien; siehe die folgende Abbildung G.3. Den vier dargestellten Produkt/Markt-Kombinationen wird jeweils eine Wachstumsstrategie zugeordnet.

Märkte / Produkte	bestehende	neue
bestehende	**Marktdurchdringung** (Marktpenetration)	**Marktentwicklung** (Marktausweitung)
neue	**Produktentwicklung**	**Diversifikation**

Abb. G.3: Ansoff-Matrix

Den Ausgangspunkt bildet die als Marktdurchdringung bezeichnete verstärkte Durchsetzung bestehender Produkte auf bestehenden Märkten. Die Suche nach neuen Märkten für bestehende Produkte wird als Marktentwicklung bezeichnet. Die nächstaufwändige Strategie zur Erhöhung des Absatzes wird als Produktentwicklung bezeichnet. Hier werden bestehende Produkte verbessert, neue Produkte eingeführt und insgesamt Produktdifferenzierung betrieben (Rückbezug zu MO). Am schwierigsten zu realisieren, und daher vermutlich erst nach Ausschöpfung der vorgenannten Strategien

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

interessant, ist die Diversifikation, bei der es um die Durchsetzung neuer Produkte auf neuen Märkten geht. Im Anschluss an die klassische Konzeption der Wachstumsstrategien durch Ausoff (1965) wurde eine Vielzahl alternativer Wachstumsstrategien vorgestellt – „ohne erkennbare Systematik" (Welge/Al-Laham 1999: 434 m.w.H.).

Über die einzelnen Entwicklungsphasen eines Marktes hinweg ergreifen Anbieter sukzessive die genannten Strategien, um zu wachsen. Ihr strategisches Verhalten trägt damit zur Fortentwicklung des Marktes bei.

Es gibt drei Möglichkeiten, den Absatz bestehender Produkte auf bestehenden Märkten zu erhöhen. Wir nennen diese hier, weil sie eine weitere Systematisierung des Anbieterverhaltens im Rahmen der ORANK-Analyse erlauben:

- Bemühen, bei bestehenden eigenen Kunden die Kaufmengen zu erhöhen.
- Bemühen, bestehende Kunden von Konkurrenten abzuwerben.
- Bemühen, ganz neue Kunden auf den Markt (und speziell zu den eigenen Angeboten) zu locken.

Um diese Ziele erreichen zu können, steht Unternehmen die ganze Palette der Marketing-Instrumente zur Verfügung.

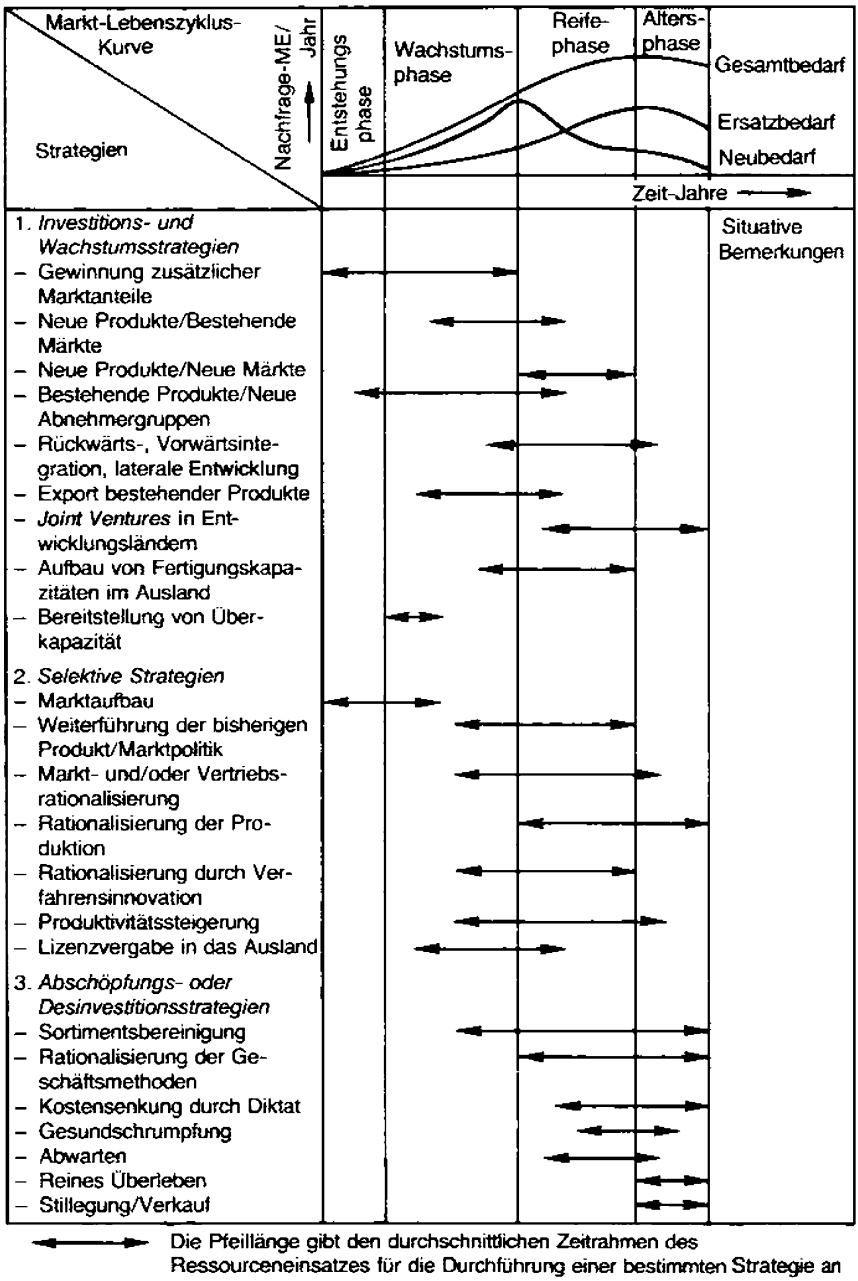
Speziell unter dem Gesichtspunkt der Marktabgrenzung (Kap. F.III.) sind noch die Verhaltensalternativen der „Marktentwicklung" im Ansoff'schen Sinne relevant. Eine Absatzsteigerung durch die Erschließung neuer Märkte mit bestehenden Produkten kann unter anderem erreicht werden durch

– die geographische Ausweitung des Marktes;
– die Erschließung neuer Ver- oder Anwendungsbereiche;
– den Aufbau kundengruppenspezifischer Angebote (Marktsegmente).

i) Da Märkte und Branchen einer dauernden Entwicklungsdynamik unterliegen, durch die sich die Marktsituation fortwährend ändert, müssen auch die Strategien ständig an den sich wandelnden Gegebenheiten geprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Die folgende Abbildung G.4 zeigt, welche strategischen Maßnahmen Unternehmen in welcher Marktzyklus-Phase typischerweise ergreifen oder ergreifen sollten.

j) Neben den eher langfristig ausgerichteten Zielen und Strategien der Anbieter ist ihr operatives Aktions- und Reaktionsverhalten analytisch relevant. Dies wird meist mit dem Ausdruck „Unternehmenspolitik" gemeint. Sie richtet sich auf den Einsatz jener Instrumente, mit denen der Wettbewerb in der kurzen bis mittleren Frist ausgetragen wird. Das sind auf der Absatzseite besonders die vier klassischen Marketingpolitiken, aber vorgelagert auch die FuE-Politik, die Beschaffungspolitik (im weitesten Sinne) sowie die Produktions- und Investitionspolitik.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH



Quelle: Hinterhuber (1992: 214).

Abb. G.4: Phasenbezogene Angebotsstrategien

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

■ Zur Produkt- und Sortimentspolitik zählen hauptsächlich die folgenden Aktivitätsbereiche:

– Produktinnovation, -modifikation, -elimination[26],

– Qualität, Altersstruktur und Image der Produkte,

– Breite und Tiefe des Angebotssortiments.

Hier handelt es sich um einen direkten Rückbezug auf das Marktobjekt. – Ein enges und tiefes Produktprogramm kann bei Nachfrageverschiebungen das Wachstum der Unternehmen beeinträchtigen (Brezski 1993: 83). Erzielt ein Unternehmen einen erheblichen Teil seines Umsatzes mit einem bestimmten Produkt, so werden überdies Konkurrenzaktivitäten in diesem Bereich zu vergleichsweise heftigen Abwehrreaktionen führen (Hoffmann 1979: 132 f.).

Das Produktionsprogramm kann in sogenannten Produkt-Portfolios positioniert werden. Ein unausgewogenes Portfolio kündigt Schwierigkeiten an, zum Beispiel wenn sich relativ viele Produkte in der Endphase ihres Lebenszyklus befinden.

Die Produkt- und Sortimentsgestaltung beeinflusst sowohl über die Kosten als auch über mögliche Verbundeffekte den Preisspielraum der Produkte. So gehen mit einer Ausweitung der Produktpalette häufig geringere Fertigungsstückzahlen je Modell sowie höhere Komplexitätskosten einher. Zudem kann es zu sogenanntem Produktkannibalismus kommen. Betreibt beispielsweise ein Unternehmen mehrere Fernsehsender mit ähnlichen Zielgruppen, so kann der durch besondere Aufwendungen bewirkte Zuschauerzuwachs eines Senders zulasten eines anderen Senders des gleichen Unternehmens gehen; die Gesamtzuschauerzahl, und damit auch die Werbeeinnahmen, ändern sich dann kaum.

■ Distributions- und Servicepolitik umfassen den physischen Absatz an die Abnehmer sowie die Bereitstellung verkaufsbezogener Dienstleistungen (z. B. Kundendienst, Schulungen). Durch die Wahl des Distributionssystems und speziell der Absatzwege legen die Anbieter fest, mit welchen anderen Produkten sie in welchem Absatzgebiet in Wettbewerb treten. Das Distributionssystem hat außer der Marktabgrenzung auch Einfluss auf die erforderliche (Kosten) und erreichbare (Image) Preishöhe. – Die Datenbeschaffung im Bereich der Distributions- und Servicepolitik stellt in der Regel, ähnlich wie bei der Produkt- und Sortimentspolitik, keine große Schwierigkeiten dar, da die Fakten auch für Außenstehende weitgehend sichtbar sind.

■ Produktions- und Investitionspolitik. Das unternehmerische Produktions- und Investitionsverhalten ist ein vergleichsweise komplexer, aber dennoch

[26] Vgl. dazu auch Kap. G.I.2.c).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

theoretisch gut erschlossener Bereich der Wirtschaftswissenschaft.[27] Das Investitionsverhalten steht unter anderem in Beziehung zu den Eigen- und Fremdfinanzierungsmöglichkeiten (Gewinne, Zinsen, Kreditrahmen) sowie zu den Marketingpolitiken und besonders den Absatzerwartungen. Größere Investitionsvorhaben von Unternehmen werden in oder von den Medien angekündigt: Den Nachfragern signalisiert die investive Potenz den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens, konkurrierende Anbieter werden eingeschüchtert und unter Umständen von ähnlichen Investitionsvorhaben abgehalten. Darüber hinaus werden in der Öffentlichkeit und beim Staat Erwartungen hinsichtlich neuer Arbeitsplätze oder höherer Steuereinnahmen geweckt, was sich nicht selten in „bare Münze", sprich: in staatliche Investitionszuschüsse umsetzen lässt.

Es gibt jedoch auch Investitionsvorhaben, die von der Öffentlichkeit kritisch beurteilt oder sogar abgelehnt werden. Marktanalytisch bietet sich dann eine Beziehung zur MR-Komponente an. Ohne hinreichende gesellschaftliche Akzeptanz bringen Investitionsprojekte hohe Risiken und zusätzliche Kosten mit sich. Ein anschauliches Beispiel ist die Atom- und Kernkraftwerksindustrie.

Die Produktionsstruktur (Anlagen, Technologie etc.) determiniert die Flexibilität des Unternehmens, seine zeitliche Anpassungsfähigkeit bei Absatzschwankungen. Bei mangelnder Produktionsflexibilität und hohen Fixkosten wird auf Nachfragerückgänge in der Regel mit Preissenkungen reagiert, was zu heftigen Preiskämpfen führen kann. Jeder Anbieter versucht dann – zulasten der Konkurrenten – seine unausgelasteten Kapazitäten höher auszulasten.

Zur Produktionspolitik kann auch die Lagerpolitik gezählt werden. Durchschnittliche Lagerbestände und zyklische Lagerbestandsänderungen sind hier typische Kenngrößen. Im Absatzbereich werden diese ergänzt durch Daten über die Auftragsbestände und die Lieferzeiten.

Eine enge Verbindung zur nachfolgend angesprochenen Preispolitik besteht in der Break-even-Analyse. Dabei geht es um die Ermittlung und Gestaltung jener periodenbezogenen Absatzmenge, die zur Abdeckung der Kosten mindestens erforderlich ist.

- Preis- und Konditionenpolitik. Preise sind im Gegensatz zu den übrigen unternehmenspolitischen Instrumenten kurzfristig variierbar und wirken als einziges Marketinginstrument unmittelbar auf den Erlös als Produkt aus Preis und Absatzmenge. Sie stehen, auch wenn sie nachfragebezogen festgesetzt werden, direkt oder indirekt in Beziehung zu den Kosten, so dass

[27] Produktionstheorie und Investitionstheorie finden sowohl im einzel- als auch im gesamtwirtschaftlichen Bereich Anwendung.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Kostendaten (MAS) bei vielen Produkten eine wichtige Voraussetzung zur Analyse der Preispolitik sind. – Zur Konditionenpolitik zählen neben der Preissetzung die Zahlungsbedingungen, die Gewährung von Rabatten, Skonti und Boni sowie Kundenkredite, Leasing etc.

Sinkende Kapazitätsauslastung und wachsende Fertigwarenlagerbestände, unterdurchschnittliche Lieferfristen und eine zunehmende Preiselastizität der Nachfrage sind für gewöhnlich Vorboten absatzfördernder Maßnahmen, etwa von Preiszugeständnissen (Sonderangebote, Nachlässe, Preissenkungen) oder verstärkter Werbung.

■ Werbe- und Kommunikationspolitik. Die wichtigsten Instrumente sind hier Werbung (Advertising), Verkaufsförderung (Sales Promotion) und Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations). Es geht darum, Informationen zu gewinnen (z. B. durch Marktforschung) und zu senden (über die Medien), sowie durch Meinungsbildung und die Beeinflussung der Kaufentscheidungen absatzbezogene Unternehmensziele besser erreichen zu können.

Aufgrund ihres Öffentlichkeitscharakters sind Daten über Marktforschungs- und besonders über Werbeaktivitäten der Anbieter vergleichsweise leicht zu gewinnen. Nicht so einfach ist es für Außenstehende dagegen, an die Ergebnisse entsprechender Studien zu kommen.

■ Forschungs- und Entwicklungspolitik. Die Intensität von FuE lässt sich (absolut oder in Relation zum Umsatz) messen anhand der Höhe von FuE-Etats, der tatsächlichen FuE-Ausgaben, der Anzahl der FuE-Mitarbeiter oder der angemeldeten Patente. Auch die FuE-Geräteausstattung ist ein möglicher Indikator.

FuE-Aktivitäten spielen sich zu einem beträchtlichen Teil im Verborgenen ab. Es gibt jedoch auch einige von außen wahrnehmbare Anhaltspunkte für die FuE-Bemühungen von Anbietern:[28]

- Bekannte FuE-Kooperationen zwischen Unternehmen oder mit externen Forschungseinrichtungen, wie zum Beispiel Hochschulen. Forschungs- und Tagungsberichte dokumentieren dies.
- Aufkauf von oder Beteiligung an FuE-intensiven Unternehmen; auch strategische Allianzen und Joint Ventures. Dies ist meist den Geschäftsberichten der betreffenden Firmen zu entnehmen.
- An- oder Abwerben von bekannten FuE-Experten.
- Bau und Betrieb von Pilot- oder Demonstrationsanlagen sowie Prototypen. Darüber informiert die Presse.
- Beantragte FuE-Projekte und eingeworbene FuE-Fördermittel. Das wird regelmäßig von den Fördermittelgebern veröffentlicht.

[28] Vgl. z. B. Link (1988: 104 f.); Lange (1994: 59).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

- Ankündigung von Neuerungen in den Medien oder Präsentation auf Tagungen und Messen.
- Marktnahe Tests und Experimente sowie Befragungen potenzieller Kunden werden möglicherweise publik.
- Die Patentieraktivität ist in den Patentauslegestellen leicht recherchierbar.

Erkenntnisse, die Anbieter im Marketingbereich zum Beispiel über sich verändernde Kundenwünsche gewinnen, ebenso wie strategische Innovations- und Neuproduktaktivitäten (auch Eliminationserwägungen), führen zu Veränderungen des Produktangebots nach Breite, Tiefe, Zusammensetzung und Qualität. Dies ist im Rahmen der ORANK-Analyse eine Rückwirkung auf das Marktobjekt (MO). Dass diese Aktivitäten und Absichten zum Teil öffentlich gemacht werden, ist, wie zuvor erwähnt, von den Betreibern möglicherweise strategisch intendiert.

k) Aus Informationen über die Ziele, Strategien und das tatsächliche Verhalten der Anbieter lassen sich begründete Vermutungen über die Zeitpunkte sowie die Art, Richtung und Intensität ihrer Aktionen und Reaktionen herleiten (Hinterhuber 1983: 249). Manche Unternehmen zeigen über die Zeit hinweg typische, stabile und daher vorhersagbare Reaktionsmuster. Dazu kann man im übrigen auch die Regel, grundsätzlich irrational zu reagieren, zählen.

So können im Zuge der MAV-Analyse die Reaktionen einzelner Anbieter, etwa auf Preisänderungen ihrer Konkurrenten, über längere Zeiträume hinweg auf Regelmäßigkeiten hin untersucht werden:

- Werden alle Preisänderungen mitgemacht oder nur bestimmte?
- Bei welchen Produkten und auf welchen Teilmärkten?
- Mit welcher Zeitverzögerung erfolgt die Reaktion?
- In welchem Ausmaß (schwächer, gleich oder stärker)?

In der Theorie wird versucht, die Zusammenhänge durch sogenannte Reaktionsfunktionen zu formalisieren. Darauf aufbauende Kenngrößen sind Reaktionselastizitäten.[29] Unternehmerische Reaktionsmuster können ferner zur Abgrenzung des Marktes über das Anbieterverhalten herangezogen werden (vgl. Kap. F.III.3.d)). Dadurch lässt sich die Marktabgrenzung aus der MAS-Analyse verfeinern.

Weniger vorhersehbar sind strategische Entscheidungen. Den Extremfall bilden singuläre Entscheidungen einzelner Akteure; sie entziehen sich prinzipiell der Vorhersage. Das wird besonders deutlich beim Marktverteidigungsverhalten: Zur Abwehr des drohenden Markteintritts eines Verfolgers

[29] Vgl. z.B. Simon (1992: Kap. 6).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

im Innovationswettbewerb kann ein kleines Pionierunternehmen beispielsweise eine Kooperation mit einem Großen suchen. Eine andere Möglichkeit ist die Beantragung staatlicher Fördermittel, um die eigene Finanzkraft zu stärken. Es gibt noch zahlreiche weitere Handlungsalternativen. Welche im Einzelfall ergriffen wird, ist ex ante weder praktisch noch theoretisch bestimmbar. Ebenso sind die Aktions- und Reaktionsweisen der übrigen (potenziellen) Anbieter unbestimmt, zumal diese selbst mehrere Reaktionsmöglichkeiten haben. Es sei nur an die bekannten Regeln für Entscheidungen unter Unsicherheit erinnert. – Besser ist die Prognosesituation bei regulären Entscheidungen. Das sind solche, die zwar nicht häufig oder regelmäßig zu treffen sind, aber in nicht zu großen Zeitabständen unter jeweils etwas veränderten Bedingungen.

Die Schockwirkung effektiver Reaktionen und Abwehrmaßnahmen ist, wie Theorie und Erfahrung zeigen, ceteris paribus um so größer, je unvorhersehbarer und überraschender die Maßnahmen im einzelnen sind. Die Theorie der strategischen Spiele konnte zeigen, dass irrationales Verhalten Vorteile verspricht, weil Gegner das Verhalten dann nicht zum eigenen Vorteil vorhersagen und sich nutzbringend darauf einrichten können. Es gibt Unternehmen, die das wissen. Potenzielle Neuanbieter können deshalb nicht darauf vertrauen, dass die Etablierten rational, das heißt nicht zu ihrem eigenen (kurzfristigen) Nachteil reagieren. Das gleiche gilt natürlich auch für die Inkumbenten im Hinblick auf das Eintrittsverhalten potenzieller Anbieter. Unwissenheit, Selbstüberschätzung und persönlich-emotionale Faktoren tragen das ihre zur augenscheinlichen Spontaneität und Unvorhersehbarkeit des Handelns in Interaktionssituationen bei. Die Tatsache der Vorteilhaftigkeit irrationalen Verhaltens und der Unmöglichkeit, vorherzusagen, ob ein Anbieter sich in einer konkreten Situation irrational verhalten wird, entzieht praktisch jeder Reaktionsprognose im strategischen Bereich den Boden. Spieltheoretische Modelle, die diesen Sachverhalt ignorieren, kommen zu irrigen und daher unbrauchbaren, schlimmstenfalls sogar missweisenden Ergebnissen. Sie finden deshalb in der Praxis kaum Anwendung und können deshalb bei Markt-, Branchen und Wettbewerbsanalysen weitgehend außer Acht gelassen werden.

Möglich sind Aktions- oder Reaktionsvoraussagen nur, wenn man weiß, dass sich Anbieter in ihrem Verhalten an bestimmte Regeln halten oder sich zumindest an solchen orientieren. So ist, nach dem zuvor Gesagten, eine Vorhersage des strategischen Verhaltens eines Unternehmens eher möglich, wenn man weiß, welches Portfolio-Konzept in ihm angewendet wird oder welche Strategieprinzipien seine Topmanager verinnerlicht haben.

l) Die Analyse des Anbieterverhaltens wäre unvollständig, wenn nicht auch das Bemühen der Unternehmen, Einfluss auf die Rahmenbedingungen des Marktes, besonders die politischen, zu nehmen, betrachtet würde

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

(Rückbezug auf die MR-Komponente). In der Wirtschaftstheorie wird seit längerem das sogenannte Rentensuchverhalten (rent seeking) von Unternehmen thematisiert, vor allem im Themenbereich der Neuen Politischen Ökonomie.[30] Doch auch im Marketingbereich findet dieser Aspekt zunehmend Beachtung. Kotler's (1986) Konzept des „Megamarketing" beinhaltet die Erweiterung des klassischen Marketing-Instrumentariums um Public Relations und die Einflussnahme auf die Politik mit dem Ziel, ein für die eigenen Interessen vorteilhafte Gestaltung der Rahmenbedingungen zu erreichen. Bekannte Beispiele sind unternehmensseitige Forderungen nach Errichtung von Markteintrittsbarrieren und das Betreiben von Protektionismus durch den Staat.

3. Angebotskonsequenzen und Beurteilung [MAK]

Die Zustände und Entwicklungen auf der Angebotsseite des fokalen Marktes bieten erfahrungsgemäß vielfältige Ansatzpunkte für Beurteilungen und die Herleitung von Schlussfolgerungen und praktischen Handlungsempfehlungen. Hier können wieder nur einige Beispiele angeführt werden, um den Zweck dieser Teilkomponente zu verdeutlichen. Merkmale zur Beurteilung des Marktangebots und der Konsequenzen sind unter anderem die folgenden:

- Wachstumsraten der Umsätze der einzelnen Unternehmen, der gesamten Branche (auch im Vergleich zur Volkswirtschaft) sowie der Anzahl der Anbieter. Daran lassen sich unter anderem Marktanteilsverschiebungen und Veränderungen der Anbieterkonzentration erkennen. Die Folgen für den Wettbewerb sind im einzelnen zu untersuchen.

- Produktivitätshöhe und -wachstum als Maße für die Ergiebigkeit des Faktoreinsatzes und den technologischen Fortschritt. Eine Produktivitätserhöhung kommt zustande, wenn entweder eine gleichbleibende Leistung mit einem geringeren Mitteleinsatz oder aber eine höhere Leistung mit einem gleichbleibenden Mitteleinsatz erreicht wird. Produktivitätsfortschritte sind in der Regel positiv zu bewerten, weil sie höheren Wohlstand und/oder geringeren Ressourcenverbrauch bedeuten.

- Bei der Beurteilung der Innovationsleistung der Anbieter sollte bedacht werden, dass Neues nicht ipso facto auch stets Besseres oder auch nur Nötiges bedeutet. Das wird in einer Zeit, in der Innovation von vielen Entscheidungsträgern als ein positiver Wert an sich angesehen wird, meist übersehen. Rasch aufeinanderfolgende Innovationen führen nicht selten zur vorzeitigen Obsoleszenz bestehender Angebote, also zu einer relativen

[30] Vgl. den Überblick und die weiteren Hinweise in Tullock/Tollison/Rowley (1988).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Veralterung vor deren Amortisation bei den Anbietern und vor der möglichen Nutzungszeit bei den Anwendern. Zudem senken Innovationen die Markttransparenz und erzwingen dadurch die Hinnahme höherer Informationskosten. Zudem erweisen sich die bei weitem meisten Innovationen am Markt als „Flops" (Kortmann 1995: 3). Bei der quantitativen Bewertung der Innovationsaktivität ist zu beachten, dass die im Abschnitt j) des vorigen Unterkapitels genannten Quellen für FuE-Informationen nur ein sehr unvollständiges Bild vermitteln. Der größte und vermutlich wichtigste Teil des technologischen Wissens – gerade auch des neuen – liegt nicht in Form von Patenten vor und ist auch nicht patentierbar. Eine häufig verwendete Kennzahl zur Quantifizierung der Innovationsleistung ist die FuE-Intensität, die als Quotient aus FuE-Aufwand (in Geld oder FuE-Mitarbeitern gemessen) und Umsatz (meist in Geldeinheiten gemessen) definiert ist.

- Das Preisgefüge bezeichnet die Preise der einzelnen Anbieter im Verhältnis zueinander und zu den Preisen ähnlicher Güter (Substitute) auf anderen Märkten. Beim Preis/Leistungs-Verhältnis wird der Preis auf die geeignet operationalisierte Qualität oder Leistungsfähigkeit des Gutes bezogen. Sinkt der relative Preis eines Gutes oder verbessert sich das Preis/Leistungs-Verhältnis, so verbessert sich seine pekuniäre Wettbewerbsfähigkeit.

- Das Renditeniveau signalisiert die Attraktivität des Marktes für inkumbente und potenzielle Anbieter. Es werden mehrere Rentabilitätsmaße unterschieden (v. a. Umsatz-, Eigenkapital-, Gesamtkapitalrentabilität). Bei funktionierendem Wettbewerb können mit einer Neuerung (Produkt, Prozess, Organisationsform) nach Ablauf der Imitations- beziehungsweise Nachfolgephase keine außergewöhnlichen Gewinne mehr realisiert werden. Ein dauerhaft überdurchschnittliches Renditeniveau auf einem ausgereiften Markt ohne wesentliche Angebotsverbesserungen ist deshalb ein sicheres Indiz für mangelnden Wettbewerb. Mögliche Ursachen sind Absprachen zwischen den Anbietern sowie Markteintrittsbarrieren verbunden mit erhöhter Unternehmenskonzentration.[31]

Neben der Problematik einer adäquaten Gewinnbestimmung kann die Eigenkapitalrentabiltät aufgrund des Leverage-Effektes verzerrt sein. Danach kann ein Unternehmen unter bestimmten Bedingungen (Gesamtkapitalrentabilität übersteigt den Zinssatz für Fremdkapital) seine Eigenkapitalrentabilität ohne weiteres dadurch erhöhen, dass es Eigen- durch Fremdkapital ersetzt. Auch die Umsatzrentabilität ist als Kenngröße nicht unproblematisch: Ein starker Umsatzanstieg ist in der Regel ein Anzeichen für starkes Nachfragewachstum. Dies geht erfahrungsgemäß mit einer ver-

[31] Einen Überblick über weitere unternehmensbezogene Erfolgskennzahlen bietet zum Beispiel Buchs (1987: 178 f.).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

gleichsweise geringen Wettbewerbsintensität auf seiten der Anbieter und folglich höheren Gewinnen einher, zum Beispiel in der Expansionsphase der Marktentwicklung und bei Konjukturaufschwüngen. Deshalb korreliert der Gewinn mit dem Umsatzwachstum, wodurch die Umsatzrentabilität verzerrt wird.

■ Von besonderer Bedeutung bei der Beurteilung des Marktangebots ist der Wettbewerb der Anbieter. Dieser ist vor allem auf die folgenden strukturellen Faktoren zurückzuführen:[32]

- zahlreiche und annähernd gleich ausgestattete Wettbewerber;
- langsames oder stockendes Absatzwachstum;
- hohe Fix- und/oder Lagerkosten;
- mangelnde Differenzierung oder hohe Umstellungskosten;
- hohe Kapazitätserweiterungen;
- unterschiedliche Ziele, Strategien, Erwartungen der Wettbewerber; hohe Marktaustrittsbarrieren.

■ Ein wichtiges Kriterium der MK-Analyse ist schließlich die Beurteilung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der Branche. Dazu sind zahlreiche Konzepte entwickelt und verwendet worden.[33]

V. Marktnachfrage

Die analytisch gleichrangige Einbeziehung der Nachfrageseite des Marktes unterscheidet das ORANK-Schema von den herkömmlichen Markt-, Branchen- und Wettbewerbsanalyseansätzen, die vorrangig auf das Angebot ausgerichtet sind. Nur die klassische Marktforschung befasst sich eingehend mit Nachfrageaspekten, allerdings ohne angemessene Berücksichtigung des Angebots (Kap. C.).

Die MN-Komponente umfasst im ORANK-Schema alle Aspekte des Bedarfs, der Nachfrage, des effektiven Kaufs und der Verwendung des Marktobjektes. Als Nachfrager kommen sowohl Unternehmen als auch private und öffentliche Haushalte in Betracht. Insofern kann es sich auch um eine Zwischen- oder Endnachfrage handeln. Käufer und Verwender des Gutes müssen also nicht identisch sein.

---

[32] Vgl Porter (1990: 42 ff.); ähnlich auch Kotler/Bliemel (1995: 378 f.).

[33] Vgl. z.B. Kortmann (1998).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

1. Nachfragesituation [MNS]

a) Der erste Teil der MN-Analyse richtet sich auf die aktuelle Situation der Marktnachfrage. Dieser Teil kann wie folgt in drei Abschnitte gegliedert werden:

Marktnachfragesituation:

- Bezugs- und Verwendungsbedingungen, Verwendungsbereiche des Gutes
- Nachfragerstruktur, insb. Besetzungsverhältnisse auf der Marktnachfrageseite und Beziehungen zwischen den Nachfragern
- Nachfrage und Nachfragemacht

b) Nicht nur bei den Anbietern, sondern auch auf der Nachfrageseite eines Marktes spielt die Besetzungssituation für das Verständnis der Marktvorgänge eine eminente Rolle. Hier wie dort geht es um die Anzahl, Größe und Größenverteilung der Nachfrager, und gleiche Messkonzepte sind anwendbar.[34] Gibt es dominierende Kunden? Welche Beziehungen oder Verbindungen existieren zwischen den Nachfragern? Im Falle von Konsumenten sind damit vor allem die Bezugsgruppeneffekte (Mitläufer- und Snobeffekt) gemeint, bei Nachfrageruntenehmen sind Absprachen nacht Art von Kartellen möglich.

c) Auch Nachfrager können über Marktmacht verfügen. Über Nachfragermacht verfügt ein Nachfrager, wenn er einen erheblichen oder entscheidenden Teil des Marktangebotes abnimmt; das gilt im Spezialfall auch für den Anteil am Absatz eines einzelnen Anbieters. Im ersten Fall kann man allgemein von der Marktmacht eines Nachfragers sprechen, da dieser imstande ist, die Marktbedingungen zu beeinflussen. Im letztgenannten Spezialfall wäre besser von Verhandlungsmacht zu sprechen, weil sich die Macht des Nachfragers hier auf einen einzelnen Anbieter (oder einige wenige) beschränkt.[35] In der Praxis sprechen Unternehmen in diesem Fall von A-Kunden oder Key-accounts. Es konnte nachgewiesen werden, dass die Konzentration des Absatzes auf wenige Nachfrager einen reduzierenden Einfluss auf die Gewinnhöhe der Verkäufer hat.[36]

Macht auf der Nachfrageseite des Marktes zeigt sich im wesentlichen in direkten oder indirekten Zugeständnissen, die wichtigen Abnehmern auf de-

[34] Vgl. Kap. F.IV. und G.III.1.c).

[35] Diese Unterscheidung lässt sich analog auf die Anbietermacht übertragen.

[36] Vgl. z.B. Hinweis in Neumann (1979: 650).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

ren Forderung hin gewährt werden. Großkunden wird beim Preis entgegengekommen, Dreingaben und Boni werden gewährt, verlängerte Zahlungsfristen eingeräumt, und es wird ihnen eine bevorzugte oder spezielle Belieferung zugesichert.

Je weniger Nachfrager es auf einem Markt gibt, desto größer ist die Gefahr, dass es zur gemeinsamen Ausübung von (Nachfrager-)Marktmacht kommt. Im Extremfall können den Anbietern die Tauschbedingungen vorgeschrieben werden: In solchen Situationen werden die Preise heruntergedrückt, bessere Qualitäten gefordert und konkurrierende Anbieter gegeneinander ausgespielt (Porter 1990: 50).

Indikatoren der Marktmacht von Nachfragern sind unter anderem (vgl. Ehrmann 1997: 157; Köhler 1986: 60 ff.):

- Große Kaufmengen im Vergleich zur gesamten Absatzmenge eines Lieferanten, also ein hoher Nachfragermarktanteil.
- Anbieter, die nicht kurzfristig andere Abnehmer mobilisieren können, während der Abnehmer leicht zu anderen Lieferanten wechseln kann oder die Möglichkeit zur Eigenfertigung hat.

d) Bedeutsam ist in diesem Zusammenhang auch der Informationsstand der Nachfrager über die Produktangebote, die Preise und die sonstigen Marktbedingungen. Ein Mehr an Information führt nach herrschender Lehre zu „besseren" Entscheidungen und zu intensiverem Wettbewerb. Je höher die Nachfragebeweglichkeit (Krelle 1961) ist, desto größer ist im allgemeinen auch die Wettbewerbsintensität auf seiten der Anbieter (Hoffmann 1979: 186). So tragen Fakten der Marktnachfrageseite zur Erklärung des Anbieterverhaltens (MAV) bei, was im Kontext der ORANK-Analyse einem Rückbezug entspricht.

e) Nachfrager treffen ihre Entscheidungen nicht immer unabhängig voneinander. Es bestehen viele einseitige und wechselseitige Beziehungen zwischen den Nachfragern. Von besonderer Bedeutung sind die Bezugsgruppeneffekte. Danach hängt die Nachfrage eines Konsumenten unter anderem davon ab, was und wieviel andere Haushalte aus seiner jeweiligen Bezugsgruppe konsumieren. Dabei werden hauptsächlich der Mitläufer- und der Snobeffekt unterschieden (Leibenstein 1950).[37]

Eine weitere nachfragerelevante Beziehung besteht zwischen Meinungsführern und Meinungsfolgern: In sozialen Gruppen lassen sich Mitglieder identifizieren, die im Rahmen von Kommunikationsprozessen dazu in der Lage sind, die Meinungen anderer Gruppenmitglieder zu beeinflussen, insbesondere auch hinsichtlich des Erwerbs neuer Produkte.[38]

---

[37] Vgl. auch Kortmann (2002: 97, 100 f.); Ders. (1995: 161 f.).

[38] Vgl. z.B. Meffert (1992: 95) und besonders Rogers (1983: passim).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

f) Für analytische Zwecke ist es empfehlenswert, die Nachfrager nach gemeinsamen Merkmalen in Gruppen einzuteilen. Wir verwenden hier den Begriff der Marktsegmentierung aus dem Marketing, der dort eine analoge Einteilung durch die Anbieter zum Zwecke der besseren „Marktbearbeitung" bezeichnet. Wir haben an früherer Stelle schon darauf hingewiesen, dass der Ausdruck „Markt" in diesem Zusammenhang eigentlich unangebracht ist, weil die gemeinte Maßnahme nur auf die Nachfrageseite des Marktes bezogen wird.

Marktsegmentierung verbessert die Kenntnis über die innere Struktur des Marktes. Die Übersicht wird verbessert, und bisher unerkannte „Marktlücken" können ausgemacht werden. Nach Freter (1983: 21) kann Marktsegmentierung auch einen Beitrag zur Abgrenzung relevanter Märkte leisten.

Die Segmentierung der Nachfrager bedeutet letztlich eine Systematisierung und Klassifizierung jener Faktoren, die nach herrschender Auffassung unter dem Gesichtspunkt der Konsumentensouveränität sowohl das kurzfristige Marktgeschehen als auch die langfristige Marktentwicklung wesentlich bestimmen. Eine Nachfragersegmentierung sollte eine Reihe von Bedingungen erfüllen. Wichtig erscheint besonders:

- Die Segmentierungsmerkmale müssen mit vertretbarem Aufwand ermittelbar beziehungsweise messbar sein (ähnlich Kotler/Bliemel 1995: 446).
- Die Zuordnung der Nachfrager zu den Segmenten sollte zeitstabil sein, sich also nicht rasch und stark ändern (ähnlich Freter 1983: 44).

Die Idee der Markt- beziehungsweise Nachfragersegmentierung geht von systematischen Unterschieden in den Bedarfen aus. Differente Nachfragercharakteristika oder unterschiedliches Nachfragerverhalten bilden den Ausgangspunkt jeder Segmentierung. Das heißt: Die Segmentierung kann sich auf das beobachtbare Kaufverhalten oder auf die das Kaufverhalten bestimmenden Faktoren beziehen. Es geht in jedem Fall darum, einen heterogenen Gesamtmarkt möglichst klar in vergleichsweise homogene Teilmärkte aufzuspalten. Dies kommt einer Zusammenfassung von Nachfragern mit annähernd gleichen Kaufmustern gleich. Ziel ist es, anhand geeigneter Segmentierungskriterien eine Aufteilung in nach innen einheitliche, untereinander jedoch deutlich verschiedene Nachfragergruppen (Segmente) vorzunehmen.

Die Segmentierung von Konsumenten kann in Anlehnung an Kotler/Bliemel (1995: 431 ff.) anhand verschiedener Merkmale erfolgen:[39]

[39] Zu den Segmentierungskriterien und den darauf bezogenen Bearbeitungsstrategien vgl. auch Freter (1983: 45 ff., 88 ff.).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

- Geographische Segmentierung: Einteilung nach Ländern, Regionen etc.
- Demographische Segmentierung: Einteilung nach Alter, Geschlecht, Familiengröße und -alter, Einkommen, Ausbildung, Beruf, Konfession u.s.w. Diese Faktoren gelten als bestimmend für die Präferenzen und damit das Verhalten der Nachfrager.
- Psychographische Segmentierung: Einteilung nach der Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Schicht, nach Persönlichkeitsmerkmalen und Lebensstil.

Zur methodischen Bewältigung der Segmentierung bietet die multivariate Statistik geeignete Verfahren an (Diskriminanzanalyse, Faktorenanalyse, Clusteranalyse).[40] Die anhand bestimmter Merkmale erfassten Nachfrager werden so in Gruppen zusammengefasst, dass diese innerhalb der Gruppen nach Maßgabe eines vorab zu bestimmenden Abstandskriteriums möglichst „nahe" beieinander liegen, die „Abstände" zwischen den Gruppen dagegen vergleichsweise groß sind.

2. Nachfragerverhalten und Veränderungen der Nachfragesituation [MNV]

Das Nachfragerverhalten hängt nicht weniger von der im vorigen Abschnitt behandelten Nachfragesituation ab als das Anbieterverhalten von der Angebotssituation. Sie determiniert das Verhalten zwar nicht, zeigt aber Bestimmungsfaktoren sowie Änderungstendenzen und stellt zugleich jeden Zustand dar, von dem die weitere Entwicklung notwendig ihren Ausgang nehmen wird. Neben den typischen Untersuchungsgegenständen der Veränderungsanalyse (Historie, Prognose etc.) sind im Kontext der Verhaltensanalyse vorrangig folgende Aspektgruppen von Bedeutung:

MNV-Aspekte:
- Kauf- und Wiederkaufverhalten, Verwendungsverhalten
- Neuerungsübernahme- und Reinventionsverhalten
- Reaktionsverhalten auf Änderungen von Bestimmungsfaktoren der Nachfrage

a) Während die meisten angebotsbezogenen Daten auch für einen „außenstehenden" Analytiker relativ leicht ermittelbar sind, stellt die Datenlage bei der MN-Analyse meist ein ernstes Problem dar. Denn nachfrage(r)bezogene Daten und Fakten werden in der Regel im Auftrag von

[40] Vgl. z.B. Backhaus et al. (1994).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Anbieterunternehmen oder deren Beratern erhoben und sind nicht in jedem Fall öffentlich zugänglich. Das gilt für verhaltensbezogene Daten in besonderem Maße. Vielleicht ist darin auch ein Grund für das übliche Absehen von nachfrageseitigen Aspekten bei Marktanalysen zu sehen.

b) Einige Nachfragermerkmale können sowohl der MNS- als auch der MNV-Komponente der ORANK-Analyse zugeordnet werden.[41] Diese Beliebigkeit rührt vermutlich daher, dass diese Merkmale in ihrer Gesamtheit in vergleichsweise enger Beziehung zu den Aktivitäten der Anbieter stehen. Einige Beispiele:

– Kaufabsichten, Kaufmotive
– Kauf- und Verbrauchs- oder Nutzungsgewohnheiten
– Produkttreue, Lieferantentreue
– Zahlungsbereitschaften und Nutzenerwägungen.

Die Fragen nach dem Entscheidungsverhalten der Nachfrager werden jedoch meistens der Verhaltenskomponente zugeordnet. Dazu zählen unter anderem die folgenden:

- Wann oder aus welchem Anlass erfolgt die Kaufüberlegung?
- Wer trifft die Kaufentscheidung?
- Wie wird die Kaufentscheidung getroffen (planmäßig, automatisch, spontan)?

Zu Details und Erklärungsmodellen des Nachfrager-, insbesondere des Kosumentenverhaltens wird auf die gleichnamige Spezialliteratur verwiesen. Eine Übersicht gibt Kroeber-Riel (1995).

c) Ein für das Verständnis der Marktentwicklung unverzichtbarer Verhaltensaspekt ist die Übernahme von Neuerungen durch die Nachfrager. Wie schon bei der Nachfragesituation spielt auch hier Information die entscheidende Rolle. Ohne hinreichende Kenntnisse kommt es schwerlich zur Übernahme und Ausbreitung von Neuerungen (Rogers 1983; Kortmann 1995: 82, 134), und auch die Reaktion auf Produkt- oder Preisänderungen fällt dann vergleichsweise schwach aus.

Aufbauend auf der Adoptionsanalyse ist zu untersuchen, wie sich die Diffusion des Marktobjektes und seiner Varianten bei den Abnehmern vollzogen hat und vollzieht. Analytisch hilfreich kann die Adopterverteilung sein (siehe Abb. G.5), die den Zuwachs an Übernehmen pro Periode angibt, oder die Diffusionskurve, die die zeitliche Entwicklung des Adopterbestandes beschreibt.[42] Die Ausbreitung einer Neuerung kommt dadurch zustande,

[41] Dass die richtige Zuordnung der Untersuchungselemente zu den ORANK-Komponenten kein wesentliches Problem darstellt wurde in 5.2.c) begründet.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

dass im Laufe der Zeit mehr und mehr Wirtschaftssubjekte eine Neuerung übernehmen. Mit zunehmender Verbreitung der Neuerung wächst die Anzahl der Kontakte von Nichtadoptern mit den Übernehmern und der Neuerung. Damit nehmen sowohl das autonome Interesse als auch der soziale Druck zu, wodurch die Wahrscheinlichkeit der Übernahme durch neue Adopter größer wird (z. B. Ziegenbein 1998: 164).

Die Feststellung oder Abschätzung der gerade vorherrschenden Adopterkategorie, des Adopterbestandes und der Höhe des verbleibenden (offenen) Adopterpotenzials kann sowohl hier in der MNV- als auch in der vorhergehenden MNS-Komponente vorgenommen werden. Die folgende Abbildung G.5 zeigt die auf Rogers (1962) zurückgehende modelltypische statistische Adopterverteilung über die Zeit mit den Bezeichnungen der einzelnen Adopterkategorien:

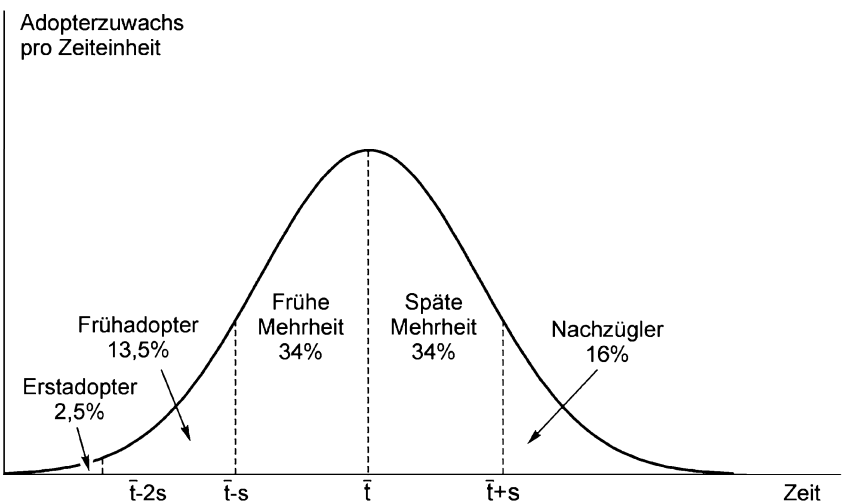


Abb. G.5: Adopterverteilung nach Rogers

d) Zum Untersuchungselement Neuerungsübernahmeverhalten gehört auch das Phänomen des Re-Invention (Rogers 1983: 146, 175). Damit wird die empirische Tatsache bezeichnet, dass Käufer von neuartigen Produkten diese unter Umständen nach dem Kauf selbst verändern und ihrem speziellen Wunschprofil beziehungsweise ihren Ge- oder Verbrauchsbedingungen anpassen. Bei manchen Gütern ist dies leicht möglich oder wird sogar von

[42] Vgl. im einzelnen Rogers (1983).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

den Anbietern empfohlen, zum Beispiel bei Selbstbaumöbeln, aber auch bei Computeranlagen und Programmoberflächen (Konfigurieren).[43]

Solches Nachfragerhandeln kann als ein Beitrag zur Veränderung des Marktobjektes aufgefasst werden (Rückbezug auf MOV). Ähnliches gilt für die Artikulation ungedeckter Bedarfe, die zu nachfrageinduzierten Innovationen auf seiten der Anbieter führen können. Produkt- und Produktänderungswünsche werden durch die Marktforschung der Anbieter und durch Meldungen von Nachfragern den Anbietern zur Kenntnis gebracht und veranlassen diese zu Modifikationen ihres Angebots (Rückbezug zu MAV). Marketing wird ja gemeinhin verstanden als die Ausrichtung der Anbieteraktivitäten an den Nachfragerwünschen. Aber auch die Beeinflussung beziehungsweise Beeinflussbarkeit des Nachfragerverhaltens durch die Anbieter ist hier zu thematisieren. Ein weiterer Rückbezug, diesmal zur MR-Komponente, könnte dadurch relevant werden, dass Nachfrager vom Staat bestimmte marktobjekt- oder angebotsbezogene Maßnahmen oder Vorschriften einfordern. Man denke an das Verbot von FCKW und den verstärkten Verbraucherschutz bei Rindfleisch angesichts von BSE. Angesichts der vergleichsweise schlechten Organisierbarkeit von Konsumenteninteressen werden Verbraucherforderungen in den meisten Fällen erst durch Kaufzurückhaltung und die sich dadurch einstellenden wirtschaftlichen Probleme der Anbieter politikwirksam.

e) An die Erstkäufe, die bei vielen neuen Verbrauchsgütern noch Testcharakter haben, schließen sich im Erfolgsfall Wiederholungskäufe an. Wiederholungskäufe (gleiches Produkt, gleicher Kaufort) indizieren in der Regel Zufriedenheit der Kunden mit dem Produkt und dem Anbieter.[44] Kundenloyalität stellt für Neuanbieter eine Markteintrittsbarriere dar (Kap. F.V.1.). Das hat jedoch auch den positiven Aspekt, dass unnötige Kosten durch vorschnelles und später wieder zu revidierendes Wechseln des Produktes oder des Anbieters vermieden werden. Eine starke Kundenbindung reduziert auch die Preiselastizität der Nachfrage (z. B. Meffert 1998: 357).

f) Von zentraler Bedeutung ist die Zahlungsbereitschaft der Nachfrager für das Marktobjekt sowie den erforderlichen (zeitlichen und materiellen) Kaufaufwand. Die Wirtschaftswissenschaft hat ein ausgefeiltes Instrumentarium zur Zahlungsbereitschaftsanalyse entwickelt, das hier zum Einsatz gebracht werden kann. Bei realen Kaufentscheidungen wägen Nachfrager den Preis gegen den subjektiv erwarteten Nutzen des Marktobjektes im Hinblick auf die eigenen Bedürfnisse ab (z. B. Simon 1992: 116, 542). Der Vergleich des Nutzens mit dem Preis hat allerdings, gerade bei privaten

[43] Vgl. weiter Kortmann (1995: 188).

[44] Anders kann es aussehen, wenn es für die Kunden keine Ausweichmöglichkeiten gibt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Haushalten, in den meisten Fällen nicht den Charakter eines formalen Kalküls. Er vollzieht sich eher als unbewusste Abschätzung. Übersteigt der subjektiv erwartete Nutzen (gemessen in verfügbarer Kaufkraft) den geforderten Preis, ist mit einer Kaufbereitschaft zu rechnen.

Konsumenten sind bestrebt, Bedürfnisse nach der Rangfolge ihrer Dringlichkeit zu befriedigen. Es ist also festzustellen, welchen Stellenwert das mit dem Marktobjekt befriedigte Bedürfnis gemeinhin hat. Zur groben Einordnung kann die Bedürfnispyramide von Maslow (1954) herangezogen werden.[45] Je dringlicher ein Bedürfnis ist, desto energischer wird der Nachfrager versuchen, es zu befriedigen. Dabei wird er unter Berücksichtigung seiner finanziellen und kapazitativen Möglichkeiten dasjenige Produkt auswählen, welches ihm nach seiner Einschätzung den größten Nettonutzen stiftet, also die höchste Differenz zwischen Nutzen und dem zu zahlenden Preis (einschließlich des Kaufaufwandes). Zur Ermittlung und Quantifizierung des Produktnutzens bieten Marketing und multivariate Statistik mehrere Instrumente an.[46]

Unter der kurzfristigen Beschränkung des verfügbaren Einkommens steigt die Zahlungsbereitschaft mit dem perzipierten Nutzen. In der langen Frist kann ein starker Konsumwunsch auch zur Suche nach Einkommenserhöhungsmöglichkeiten führen, um die notwendige Kaufkraft aufbringen zu können. So kann ein starker Bedarfsdruck in einem Markt zu verstärkten Angeboten in anderen Märkten führen.

g) Eine weitere wesentliche Fragestellung der MNV-Analyse ist, wie die Nachfrage auf Änderungen ihrer Bestimmungsfaktoren reagiert. Darauf geben Nachfragelastizitäten Antwort. So zeigt beispielsweise die Einkommenselastizität, um wieviel Prozent ceteris paribus die Nachfragemenge des betrachteten Gutes sich ändert, wenn das Einkommen der Nachfrager um ein Prozent steigt (oder fällt). Analog dazu werden Nachfrageelastizitäten in Bezug auf den eigenen Preis des Gutes (sog. Eigenpreiselastizität), oder auf Preise anderer Güter (sog. Fremd- oder Kreuzpreiselastizitäten) definiert.[47] Für den allgemeinen Fall eines Gutes j mit dem Preis p_j, der Nachfragemenge x_j^N sowie einem Nachfragereinkommen B und einem Fremdpreis p_h zeigt die folgende Abbildung G.6 die Nachfrageelatizitäten ε mit den üblichen Definitionen.

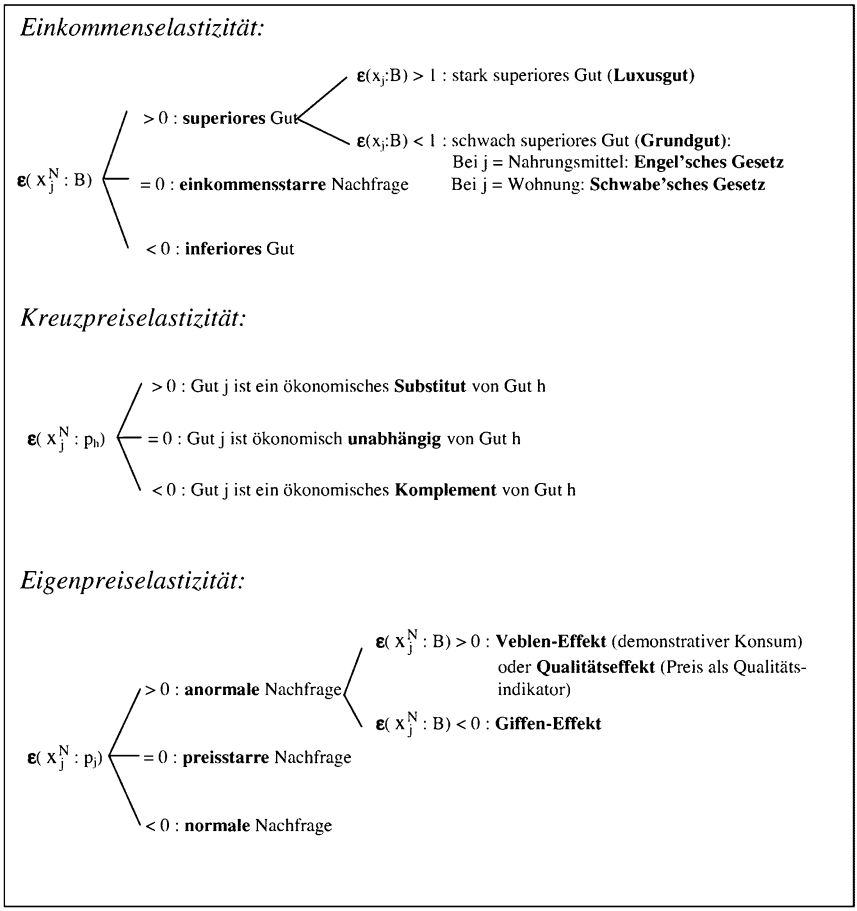
Preiselastizitäten geben die Wirkung von Preisänderungen auf die Nachfragemenge an. Steigt der Preis eines Gutes, so nimmt im Normalfall die

[45] Vgl. auch Sabel/Weiser (1997: 15).

[46] Vgl. beispielsweise Kreilkamp (1987: 121 ff.), Simon (1992: 543 ff.), Berndt (1996: 63 ff.), Meffert (1998: 529 f.), Hoffmann (1979: 159 ff.), Winkler (1972: 561).

[47] Vgl. im einzelnen Kortmann (2002: Kap. 1.5.).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH



Quelle: Kortmann (2002: 121).

Abb. G.6: Nachfrageelastizitäten

Nachfragemenge ab (Gesetz der Nachfrage). Fungiert der Preis hingegen als Prestigesymbol (sog. Veblen-Effekt) oder als Qualitätsindikator (bei sog. Erfahrungsgütern), dann kann auf der Marktebene auch eine anormale Nachfragereaktion auftreten (Simon 1992: 137; Kortmann 2002: 94 ff.).[48]

[48] Eine weitere mögliche Ursache, der sog. Giffen-Effekt ist von geringer praktischer Relevanz und ist – falls überhaupt – wohl nur auf individueller Ebene zu beobachten.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Hohe Eigenpreiselastizitätswerte sind ein Indiz für einen intensiven Wettbewerb auf der Marktobjektebene (Rückbezug zu MO). Sie sind unter folgenden Bedingungen zu erwarten:[49]

- Es gibt mehrere ähnliche Produkte oder Produktvarianten (Substitute). Je mehr es gibt und je ähnlicher sie in ihren Aufmachungen und Funktionen sind, desto preiselastischer reagiert die Nachfrage des betrachteten Gutes.
- Es herrscht hohe Markttransparenz bei einem zugleich ausgeprägten Preisbewusstsein der Nachfrager. Dann werden schon kleine Preisänderungen erkannt und führen zu Nachfragereaktionen. Preiswerbung verstärkt diesen Effekt.
- Geringe Markentreue beziehungsweise Kundenloyalität. Wenn Kunden auf Marken und feste Anbieter keinen Wert legen oder sich nicht an sie binden, ist ein Wechsel zu anderen Angeboten leicht möglich.
- Ergänzend sei auf die Feststellung einiger empirischer Studien hingewiesen, dass die Eigenpreiselastizitäten in der mittleren Phase des Produkt- beziehungsweise Marktzyklus in der Regel (dem Absolutbetrage nach) „groß“ sind.

Ein formaler Zusammenhang zwischen der Höhe der Eigenpreiselastizität der Nachfrage und dem Ausmaß der Anbietermacht ist dadurch gegeben, dass der Lerner'sche Monopolgrad dem Kehrwert des Absolutbetrages der Eigenpreiselastizität entspricht (z. B. Kortmann 2002: 489).

h) Das Nachfragerverhalten gibt Anhaltspunkte für die Marktsegmentierung, worauf schon im vorigen Unterkapitel hingewiesen wurde. Neben den dort genannten allgemeinen Verbrauchermerkmalen gibt es noch zahlreiche weitere Segmentierungsansätze. Hier sind speziell die Verhaltensmerkmale beachtenswert. Die Nachfrager können außer nach ihrer Produktkenntnis und ihren Einstellungen auch nach ihren Verwendungsgewohnheiten und ihrem Reaktionsverhalten segmentiert werden. Zu nennen sind auch die Anlässe und Zeitpunkte, zu denen ein Bedarf entsteht oder ein Kauf erfolgt (z. B. Erstadopter, Folgeadopter, Zögerer; vgl. Abb. G.5) sowie die Verwendungsrate und Markentreue (Einmalkäufe vs. Wiederholungskäufe, Wenig- vs. Vielverwender).

i) Anzusprechen sind schließlich die Wettbewerbsaspekte auf der Nachfrageseite des Marktes. Da Güter zumeist nicht in dem Maße zur Verfügung stehen, dass eine vollständige Befriedigung aller Nachfragerbedürfnisse erfolgen kann, kommt es zu einem Wettbewerb zwischen den Nachfragern um die (bevorzugte) Belieferung. Dieser Nachfragerwettbewerb ist in Situationen eines temporären Nachfrageüberhangs ebenso ausgeprägt wie in

[49] Vgl. z. B. Simon (1992: 140).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Situationen eines andauernden Verkäufermarktes. Er zeigt sich gelegentlich auch bei der Übernahme von Neuerungen und besonders bei Modeartikeln.

j) Im Rahmen der MNV-Analyse ist, wie bei den übrigen ORANK-Komponenten, auch die zeitliche Entwicklung zu untersuchen. Lässt sich ermitteln, wann bei wem wo und in welcher Form zum ersten mal Nachfrage oder Bedarf nach dem Marktobjekt aufgetreten ist? Ein Bedarf kann schon existieren, wenn es noch kein Angebot zur Bedarfsdeckung gibt; man denke an krankheitsspezifischen Medikamentenbedarf. Ein zeitlich nachfolgendes effektives Angebot wird dann als nachfrageinduziert bezeichnet.

Die zeitliche Entwicklung von Nachfragevolumen und -struktur ist vielfach nicht so einfach zu ermitteln wie etwa die Entwicklung der Produktionskapazitäten oder der Fertigwarenlagerbestände auf der Marktangebotsseite. Überhaupt sind Angebot und Nachfrage nicht in allen Märkten analytisch und quantitativ leicht separierbar, wie etwa auf dem Wohnungs- oder dem Arbeitsmarkt. Messbar ist häufig nur das tatsächliche Transaktionsvolumen. Typische Kenngrößen für die Nachfrage sind Auftragseingänge; Lieferzeiten liefern weitere Indizien.

Relativ gut abschätzen lässt sich dagegen in vielen Fällen das Nachfragepotenzial oder die Sättigungsgrenze der Nachfrage. Kennt man ungefähr das Nachfragepotenzial, so kann durch den Vergleich mit dem derzeitigen Umsatzvolumen auch das noch offene Potenzial abgeschätzt werden. Wegen ihres trendmäßigen Charakters können meist auch Prognosen über die zukünftige Entwicklung der im MNS-Abschnitt analysierten Nachfragerstruktur erstellt werden.

3. Nachfragekonsequenzen und Beurteilung [MNK]

Die Marktnachfragekonsequenzen beziehen sich vor allem auf die Zufriedenheit der Nachfrager mit dem Marktobjekt und der Art und Weise, wie es von den Anbietern bereitgestellt wird. Im Rahmen der MNK-Analyse können Informationen über das von den Nachfragern gewünschte Idealprofil im Vergleich zum tatsächlichen Realprofil des Marktobjektes erhoben werden. Potenzielle und effektive Nachfrager sollen hierbei die relevanten Produktmerkmale benennen und bewerten.[50] Durch den Vergleich von Wunsch- und Angebotsprofil kann eine ex ante-Zufriedenheit ermittelt werden. Bei zwei Merkmalsdimensionen werden Produktmerkmalsräume betrachtet, bei mehr als zwei Merkmalen bieten sich Produktprofile, wie in Abbildung G.1 an, wobei noch ergänzend die Höhe der Abweichungen bei den einzelnen Merkmalen ausgewiesen werden kann (Hoffmann 1979: 169).

[50] Vgl. z.B. Hoffmann (1979: 168 ff.).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die ex post-Zufriedenheit eines Kunden des Marktobjektes resultiert aus dem Vergleich der nach dem Kauf wahrgenommenen Produktqualität und -leistung mit den Erwartungen vor dem Kauf. Liegt der realisierte Nutzen unter dem erwarteten, so wird normalerweise Unzufriedenheit empfunden – und das Gut wahrscheinlich nicht weiter nachgefragt. So gesehen ist die Zufriedenheit ein Residuum, keine Entscheidungsgröße, wie vielfach angenommen wird. Für eine Reihe von Wirtschaftsbereichen wird die Kundenzufriedenheit in Deutschland jährlich vom „Deutschen Kundenbarometer" erhoben.

Werden Erwartungen von Nachfragern nicht erfüllt, dann unterbleiben nicht nur Wiederholungskäufe, es werden darüber hinaus negative Informationen weitergegeben, was häufig eine noch stärkere negative Wirkung auf das Nachfragevolumen hat. Auch unattraktive Kaufbedingungen führen zur Abwanderung von Käufern sowohl von einem Anbieter zu anderen als auch weg vom Markt insgesamt. Letzteres kommt einem Marktaustritt von Nachfragern gleich.

Von einem unerfüllten Bedürfnis kann bei einem Nachfrager gesprochen werden, wenn es zu einem Zeitpunkt von keinem angebotenen Marktobjekt hinreichend, das heißt kaufeffektiv, erfüllt wird. Es herrscht dann passive Nachfrage. Man spricht auch von offenen Marktnischen. Deren Identifizierung dürfte im Rahmen von Marktnachfrageanalysen nicht einfach zu bewerkstelligen sein. Gleichwohl lassen sich hier Aussagen über die Marktabdeckung und die Bedarfsbefriedigung treffen.

Auskunft über das quantitative „Marktergebnis" auf der Nachfrageseite geben die unter anderem von den statistischen Ämtern veröffentlichten Ausstattungs- oder Sättigungsgrade von langlebigen Gebrauchs- und Luxusgütern. Sie zeigen, wieviel Prozent der privaten Haushalte zu einem bestimmten Zeitpunkt über bestimmte Güter verfügt. Qualitative Aussagen können Testergebnissen, etwa von der Stiftung Warentest, entnommen werden.

VI. Marktkoordination

Die Analyse der Marktkoordination bildet die letzte Stufe der ORANK-Analyse. Hier werden alle koordinationsrelevanten Fakten aus den zuvor einzeln und mit ihren Rückbezügen untersuchten Komponenten zusammengeführt. Die Koordination von Angebot und Nachfrage macht den Kernaspekt jedes Marktes aus; sie ist der Zielpunkt insbesondere gesamtwirtschaftlich motivierter Marktanalysen. Das, was im SVE-Paradigma (Kap. C.II.) als „Marktergebnis" bezeichnet wird, ist ebenso ein wesentliches

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Resultat der Marktkoordination wie die Frage nach der Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs.

Die Koordinationsleistung eines Marktes kann nur verstanden werden, wenn man eingehend untersucht, wie Angebot und Nachfrage bezüglich des Marktobjektes unter den herrschenden Rahmenbedingungen miteinander wechselwirken und wie der Informations-, Geld- und Güteraustausch zwischen Anbietern und Nachfragern organisiert ist und sich tatsächlich vollzieht. Dieses Verständnis hat die gleichberechtigte Analyse beider Marktseiten zur Voraussetzung. Wegen der Fülle der Aspekte und möglichen Untersuchungselemente, zur besseren Übersicht und zur einfacheren Handhabung empfiehlt der ORANK-Ansatz, die Marktkomponenten zunächst weitgehend separat zu analysieren und erst danach das Zusammenspiel der Komponenten sowie die Koordination der Pläne und Handlungen der Marktteilnehmer zu untersuchen.

Die MK-Analyse erschöpft sich allerdings nicht in Rückbezügen zu den vier vorhergehenden Marktkomponenten. In diesem Unterkapitel kommen auch neue, koordinierungsspezifische Gesichtspunkte zur Sprache. Denn die Marktkoordination ist eine eigenständige Komponente und lässt sich insbesondere nicht durch die Rückbezüge von MN auf MA schon vollständig erklären. Die Fakten der Marktorganisation gehören nicht in die Marktnachfragekomponente.

Die Frage, ob und wie die einzelwirtschaftlichen Angebote und Nachfragen der Marktteilnehmer aufeinander abgestimmt werden, und inwieweit der autoregulative Marktmechanismus funktioniert, ist nicht nur aus gesamtwirtschaftlicher Perspektive von eminentem Interesse, sondern auch für die involvierten Akteure. Denn sie sind den „Gesetzen des Marktes“ unterworfen und tun gut daran, sich um deren Verständnis zu bemühen. Es drängt sich die Analogie des Seglers auf, der am besten sein Ziel erreicht, wenn er sich mit den Elementen, die ihn umgeben, auskennt. Die Funktionsfähigkeit und Funktionsweise eines Marktes beeinflusst in entscheidendem Maße das Verhalten sowohl der Marktteilnehmer als auch der marktorientierten Rahmensetzer. Sie hängt auch eng mit der Art und der Organisation des Marktes zusammen.

1. Marktsituation [MKS]

a) Der erste Teil der MK-Analyse ist auf die Markt(koordinations)situation gerichtet, das heißt auf die Gegebenheiten und Bedingungen, in denen und unter denen sich die Abstimmung von Angebot und Nachfrage in der Gegenwart vollzieht. Dies schließt auch Fälle ein, in denen die Marktkoordination nicht, noch nicht oder nicht mehr funktioniert.[51] So mangelt es

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

etwa in der sehr frühen Marktphase mitunter am Zusammentreffen von schon existierenden Anbietern und Nachfragern (Kortmann 1995).

Untersucht wird im MKS-Teil die Lage des Marktes, mitsamt den aktuell wirksamen Änderungstendenzen. Er kann zweckmäßig in drei Abschnitte gegliedert werden, es sind jedoch auch hier andere Gliederungen möglich:

Marktsituation:
- Marktorganisation und Marktform
- Austauschbedingungen
- Verbundene Märkte

b) Die Bedeutung der Marktform für den Vollzug und das Ergebnis der Marktkoordination ist besonders von Stackelberg (1934) und Ott (1969) hervorgehoben worden. Sie ist zum einen über die Besetzungsverhältnisse der beiden Marktseiten definiert, wie sie in den beiden vorangegangenen Kapiteln behandelt wurden. Allgemein bekannt sind die Marktformen des Monopols, des Oligopols und des Polypols. Neben der Anzahl und der relativen Größe der Marktteilnehmer kommt es auf die Homogenität oder Heterogenität des gehandelten Gutes an. Es werden vollkommene und unvollkommene Märkte unterschieden.[52]

Die Marktform unterliegt Änderungen im Laufe der Zeit. Diese gehen letztlich auf Aktivitäten der Marktteilnehmer, besonders der Anbieter, zurück. So lassen sich zum Beispiel monopolistische Preissetzungsspielräume in gewissem Ausmaß durch die Unternehmenspolitiken bewusst schaffen (Schreyögg 1984: 27). Und Marktein- oder -austritte schlagen sich unmittelbar in den Besetzungszahlen nieder. Die Marktform ändert sich typischerweise in Abhängigkeit von der Phase der Marktentwicklung. In der „mittleren“ Phase des reifen Marktes ist die Anzahl der Anbieter und der Nachfrager meist am größten. Wesentlichen Einfluss auf die Richtung der Marktformentwicklung haben auch die Technologie- und die Kostenstruktur der Anbieter (Rückbezug zu MA). Mit subadditiven Kostenstrukturen geht beispielsweise eine Monopolisierungstendenz einher.

c) Des weiteren ist die aus dem Marketing stammende Unterscheidung zwischen Käufer- und Verkäufermärkten nützlich. Ein Käufermarkt ist dadurch gekennzeichnet, dass die Marktentwicklung in ihm von der Nachfrageseite her limitiert (dem Umsatzniveau nach) und bestimmt (der Richtung nach) wird.[53] Bei einem Verkäufermarkt ist es umgekehrt. Vor allem bei

[51] Zur Problematik des Marktversagens vgl. Fritsch/Wein/Ewers (1996).

[52] Vgl. im einzelnen unsere lehrbuchhafte Darstellung (2002: Kap. 3.1.).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

nachfrageinduzierten Neuerungen kann es in der frühen Marktphase zu einem „Nachhinken“ der Angebotskapazitäten kommen. Käufermarkteigenschaft haben dagegen reife Märkte. Häufig wird der Übergang eines Marktes in die Ausreifungsphase von den Anbietern – mangels Marktanalysen – nicht rechtzeitig wahrgenommen, was zu temporären Überkapazitäten, also einem Überschießen des mengenmäßigen Angebots über die Nachfrage führen kann. Preiseinbrüche, eine schlagartige Zunahme der Wettbewerbsintensität und krisenhafte Erscheinung gehen damit einher. Im Käufermarkt greifen Anbieter verstärkt zu absatzfördernden Mitteln (z. B. Werbung), um das Absatzwachstum aufrecht zu halten (Rückbezug zu MAV). Die Nachfrager stehen dann nicht mehr bei den Anbietern um das Gut an, vielmehr müssen sich die Anbieter um Kundengewinnung bemühen.

d) Die Art und die Bedingungen des Marktaustausches beziehen sich auf die Frage, wie Anbieter und Nachfrager zueinander finden, wie sie dann verhandeln und möglicherweise zu Kauf- (oder allgemeiner: Tausch-)Vereinbarungen gelangen. Es kommt dann zu Transaktionen, wenn die beteiligten Parteien über die Austauschbedingungen Einigung finden. Auf freien Märkten wird gehandelt nach dem Prinzip *do ut des:* „Erfüllst du meine Wünsche, erfülle ich deine Wünsche“. Der rechtliche Rahmen für marktbezogene Geschäfte bildet einen Rückbezug zur MR-Komponente.

Eine notwendige Voraussetzung für das Zustandekommen von Markttransaktionen ist das effektive Zusammentreffen von Anbietern und Nachfragern. Dies kann persönlich (face to face), über ein Kommunikationsmedium (z. B. Telefon, Anzeigenblatt, Internet) oder vermittels spezieller Koordinationsagenten (Makler o. ä.) geschehen. Durch das Zusammentreffen wird aus dem latenten Markt, der nur durch die Existenz von Angebot und Nachfrage bezüglich eines bestimmten Marktobjektes definiert ist,[54] ein effektiver Markt, auf dem es zu tatsächlichen Kontakten und Kontrakten von Anbietern und Nachfragern kommt. Auf einem latenten Markt treffen Angebot und Nachfrage möglicherweise aufgrund mangelnder Markttransparenz

[53] Die in der Literatur verbreitete Definition von Käufer- und Verkäufermärkten über Nachfrage- beziehungsweise Angebotsüberhänge ist irrig und unzweckmäßig, da ein langfristiges Marktcharakteristikum nicht über kurzfristige und zudem oft wechselnde Zustände erklärt werden kann. Tatsächlich herrscht sowohl auf Käufer- als auch auf Verkäufermärkten in jeder Periode tendenziell Markträumung, und die Preise ändern sich infolgedessen nicht außergewöhnlich. Auch der häufig zu lesende Hinweis auf unerfüllte Kaufwünsche taugt zur Definition des Verkäufermarktes nicht, weil auch in Käufermärkten viele Konsumwünsche unerfüllt bleiben; das Ausmaß der Bedarfsdeckung hängt ja einerseits von der Höhe des Preises und andererseits von der Höhe der verfügbaren Einkommen ab.

[54] In Kortmann (1995: 211 ff.) war der latente Markt noch ausschließlich über das Marktvolumen beziehungsweise die äußere (Nicht-)Wahrnehmbarkeit definiert worden. Die nun hier vorgenommene Definition erscheint jedoch zweckmäßiger.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

nicht in merklichem Ausmaß aufeinander (Kortmann 1995: 193 ff.). Nachfrager mit ungedecktem Bedarf warten dann vergebens auf eine Lösung ihrer Probleme, während zeitgleich Anbieter solcher Lösungen keine Abnehmer finden, weil ihr Angebot nicht wahrgenommen wird.[55]

Es kann auch vorkommen, dass ein Güterangebot für private Anbieter nicht lohnend erscheint. Das ist der bekannte Fall eines öffentlichen Gutes (Kollektivgut). Dann existiert zwar Nachfrage, aber kein Angebot, so dass man von einem „Semimarkt" sprechen könnte. Analog dazu gibt es Fälle, in denen einem existierenden Güterangebot keine merkliche Nachfrage gegenübersteht, wie bei den Werken mancher Künstler. Wenn nur eine Seite des Marktes merklich ausgeprägt ist, kann schlechterdings keine Marktkoordination zustande kommen. Beruht die Semimarkt-Eigenschaft auf der Art des Gutes, so liegt ein wesentlicher Rückbezug zur MO-Komponete vor. Solche Rückwirkungen gibt es natürlich auch bei voll entwickelten Märkten. Exemplarisch sei auf die Besonderheit vieler Dienstleistungen hingewiesen, dass ihre Bereitstellung zeitgleich mit dem Tausch und der Verwendung erfolgen muss. Das beeinflusst naheliegenderweise die Art der Koordination von Angebot und Nachfrage.

Eine Rückwirkung auf die Marktrahmenbedingungen kann dadurch gegeben sein, dass es zwar Angebot und Nachfrage nach einem Produkt gibt, der Austausch aber bei anderen auf Missbilligung stößt. Ohne eine hinreichende gesellschaftliche Akzeptanz des Marktobjektes, der Art, in der es bereitgestellt und verwendet wird, sowie der Weise, in der die Koordination von Angebot und Nachfrage erfolgt, kann sich ein Markt schwerlich entfalten. Das wird in der Marktökonomik noch zu wenig beachtet. Ein Wandel gesellschaftlicher Wertvorstellungen kann effektive Märkte entstehen lassen oder deren Expansion fördern.

e) Mit den Bedingungen des Marktaustausches hängt eng die Marktorganisation zusammen. Neben den vorherrschenden und allbekannten Organisationsformen von Märkten sind einige spezielle Formen bemerkenswert: Bei einer sogenannten Ausschreibung steht ein Nachfrager mehreren potenziellen Anbietern gegenüber. Dies ist zum Beispiel bei öffentlichen Großprojekten, aber auch bei vielen privaten Bauprojekten der Fall. Jeder Anbieter kann ein Angebot unterbreiten. Der Nachfrager kann aus den eingegangenen Angeboten das aus seiner Sicht attraktivste auswählen. Steht dagegen ein Anbieter mit einem einmaligen Angebot mehreren Nachfragern gegenüber, kann eine sogenannte Einschreibung durchgeführt werden. Das kommt etwa dann vor, wenn ein Landeigentümer Bohr- oder Schürfrechte vergeben möchte. Die potenziellen Nachfrager werden zu Preisgeboten auf-

[55] Einen Spezialfall, bei dem es aufgrund unterschiedlicher Preisvorstellungen nicht zu effektiven Transaktionen kommt zeigt Kortmann (2002: 395).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

gefordert, aus denen der Anbieter dann das für ihn vorteilhafteste auswählen kann. Eine weitere Möglichkeit stellt die Versteigerung (Auktion) dar. – Zu diesen und anderen Arten und Formen der Marktorganisation vgl. zum Beispiel Berndt (1996: 27 f.) und Krelle (1961: Kap. 2).

f) Anhand der Strukturdaten eines Marktes erhofft man sich auch, Aussagen im Hinblick auf die Marktmacht von Marktteilnehmern treffen zu können. Große Marktanteile und hohe Konzentrationsgrade gelten als Indizien für Marktmacht (Kap. F.IV.). In den Analysen der MA- und der MN-Komponente ist schon auf Machtaspekte eingegangen worden. Dabei ist deutlich geworden, dass ein Anbieter über Marktmacht verfügt, wenn seine Abnehmer kurzfristig nicht zu anderen Anbietern wechseln können und dass ein Nachfrager Marktmacht hat, wenn seine Lieferanten nicht rasch neue Abnehmer finden können, die seinen Ausfall ausgleichen könnten, während er selbst imstande ist, zu anderen Lieferanten zu wechseln oder die Möglichkeit der Eigenfertigung besitzt. Zusammengenommen zeigt dies, wie wichtig im Sinne eines marktmachtverhindernden Wettbewerbs die Existenz alternativer Handlungsmöglichkeiten ist – und zwar symmetrisch für beide Marktseiten. Das In-Beziehung-Setzen von Anbieter- und Nachfragermacht gehört zur MK-Komponente. Hier wird erkenntlich, ob etwa beide Marktseiten gleichmächtig sind oder ob die „Ausbeutung" einer Seite durch die andere möglich ist. Auch die Aspekte möglicher Gegenmacht (countervailing power) treten hier zutage.

g) Untersuchungsrelevant ist ferner der Informationsstand der Marktteilnehmer. In der Literatur wird häufig die These vertreten, dass ein Mehr an Information zu „besseren" Entscheidungen und über eine erhöhte Markttransparenz auch zu intensiverem Wettbewerb führe. Es ist aber auch bekannt, dass vollständige Transparenz unter bestimmten Bedingungen die Akteure von Wettbewerbsvorstößen abhalten kann.

Außer dem Informationsstand ist die Verteilung der Information von Bedeutung. Eine asymmetrische Informationsverteilung auf einem Markt gibt einigen Akteuren die Möglichkeit, ihren Informationsvorsprung zum eigenen Vorteil und möglicherweise zum Nachteil anderer Marktteilnehmer auszunutzen. Auf vielen Märkten besteht eine derartige mehr oder weniger asymmetrische Informationsverteilung zwischen Anbietern und Nachfragern. Informationsasymmetrien sind jedoch erst dann marktrelevant, wenn sie ein gewisses Maß überschreiten und spürbar die Marktergebnisse beeinflussen. Geringfügige Informationsunterschiede sind irrelevant. Zahlreiche theoretische Modellierungen dieser Problematik im Rahmen der Informationsökonomik berücksichtigen diese Tatsache nicht hinreichend und kommen deshalb zu teilweise realitätswidrigen Schlussfolgerungen.

h) Bei der Koordinationsanalyse kommt nun die Wechselwirkung des fokalen Marktes mit anderen, verbundenen Märkten zur Sprache. So kann

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

auch erst auf dieser Analysestufe die Frage nach der genauen Marktabgrenzung im Lichte der vorhergehenden komponentenbezogenen Abgrenzungsschritte angemessen beantwortetet werden (Kap. F.III.3.). Wenn feststeht, wo genau die Grenzen des Marktes liegen, ist in der Regel auch klar, mit welchen anderen Märkten der fokale Markt in relevanten Wechselwirkungen steht. Diese sind dann hier näher zu untersuchen.

Zur MK-Analyse gehört unverzichtbar auch der Blick auf mögliche außenwirtschaftliche und internationale Markteinflüsse und Marktauswirkungen. Exporte und Importe wirken in vielfältiger Weise auf die Wettbewerbssituation im In- und Ausland.[56]

i) Die MKS-Analyse betrifft außerdem das Aggregat der tatsächlichen und der möglichen Transaktionen. Während das Marktvolumen den auf dem Markt in der Periode tatsächlich realisierten (mengen- oder wertmäßigen) Gesamtumsatz bezeichnet, ist das Marktpotenzial das unter den absehbaren Umständen höchstmögliche Marktvolumen. Der Quotient aus Marktvolumen und Marktpotenzial heißt Ausschöpfungsquote. Es indiziert den Entwicklungsstand des Marktes ; von ihm lässt sich auf die aktuelle Marktphase schließen (ähnlich Herrmann 1995). Das Marktvolumen selbst dient meist als Indikator für die „Größe“ des Marktes. Marktwachstum bezeichnet dann die Zunahme des Marktvolumens im Zeitablauf.[57]

2. Marktvorgänge [MKV]

a) Die Analyse der Marktvorgänge, also der Marktkoordination als Prozess verstanden und der Veränderung der Marktsituation in der Zeit, kann sinnvoll nach der Fristigkeit der Teilvorgänge gegliedert werden.

Marktvorgänge:
- Kurzfristiger Marktprozess (Marktausgleich)
- Langfristiger Marktprozess (Marktanpassung)
- Entwicklungsstadium des Marktes (Marktphase)

b) In der kurzen Frist sorgt – unter geeigneten Bedingungen – der Preismechanismus dafür, dass auftretende Angebots- oder Nachfrageüberhänge abgebaut werden.[58] Dieser Prozess sollte nicht verengend als ein automa-

[56] Vgl. dazu im einzelnen Kortmann (1998).
[57] Vgl. z.B. Ziegenbein (1997: 179).
[58] Vgl. Kortmann (2002: Kap. 3.2.1.).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

tisches Zusteuern auf einen Gleichgewichtszustand interpretiert werden (Kunze 1999: 137). Viel wichtiger ist das mit den Überhängen einhergehende Auftreten von Spannungen bei der einzelwirtschaftlichen Planrealisierung, die dann die Marktteilnehmer zu Änderungen ihrer Dispositionen veranlassen. Da Kapazitätsanpassungen in der kurzen Frist definitionsgemäß nicht möglich sind, werden unter Normalbedingungen Angebotsüberhänge durch Preissenkungen, Nachfrageüberhänge durch Preiserhöhungen verringert. Treibende Kraft ist dabei in beiden Fällen die Konkurrenz: Bei Angebotsüberhängen die Konkurrenz der um den Abbau ihrer Überhänge bemühten Anbieter durch Preissenkungen; bei Nachfrageüberhängen die Konkurrenz der um Erhalt des rationierten Gutes bemühten Nachfrager durch Preiserhöhungszugeständnisse (Kortmann 2002: 365 ff.). Preisänderungen signalisieren unter regulären Verhältnissen veränderte Güterknappheiten, sofern Preise ihre Funktion als Knappheitsindikatoren erfüllen.[59]

c) In der kurzfristigen MKV-Analyse kann unter anderem folgenden Fragen nachgegangen werden:

- Wodurch kommt auf dem Markt der Ausgleich von Angebot und Nachfrage (Markträumung) zustande? Das kann durch Preisänderungen (wie soeben beschrieben) geschehen oder anders, zum Beispiel durch Änderungen von Lieferfristen oder Lagerbeständen. Zur kurzfristigen Erhöhung ihrer Produktion können Unternehmen Überstunden anordnen, Leiharbeiter einsetzen oder Urlaubszeiten verschieben. Bei Angebotsüberhängen sind Vorverlegungen von Betriebsferien oder Kurzarbeit möglich. Mangelt es an Markträumung, sind die Ursachen zu erkunden.[60]

- Wie hoch ist die Preisflexibilität? Es gibt Märkte mit extrem flexiblen oder volatilen Preisen (Beispiel Devisenmarkt), wogegen andere mehr oder weniger ausgeprägte Preisrigiditäten aufweisen.[61] Bei nicht hinreichend flexiblen Preisen treten, wie die Ungleichgewichtstheorie zeigt, Mengenänderungen an die Stellen von Preisänderungen.[62]

d) In der langen Frist kommt es auf Konkurrenzmärkten zu Ein- und Austritten von Marktteilnehmern und die Produktionskapazitäten ändern sich. In der sehr langen Frist ändert sich zudem infolge von Produktinnovationen das Gütersortiment, und die Technologie unterliegt einem Wandel durch Verfahrens- und Organisationsinnovationen. Diese können auch die Marktbedingungen insgesamt betreffen.

Vorangebracht wird dieser langfristige Prozess vor allem durch die Gewinnerzielungs-, -erhaltungs- und -erhöhungsbemühungen der Anbieter,

---

[59] Vgl. z.B. ebd., S. 422 ff.

[60] Vgl. Carlton (1989).

[61] Vgl. die neuere Studie von Köhler (1996) mit vielen weiteren Hinweisen.

[62] Vgl. den Übersichtsbeitrag von Benassy (1993).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

weshalb wir auch vom Gewinnmechnismus (Kortmann 2002: 417 f.) sprechen. Die Unternehmen versuchen permanent neue Kostensenkungspotenziale ausfindig zu machen und zu erschließen. Empirisch sind Kostensenkungs- und Gewinnerhöhungsbemühungen kaum trennbar.

Die Kostensenkungs- und Markteintrittskonkurrenz inkumbenter und neuer Anbieter bewirkt im Laufe der Marktentwicklung einen Rückgang des Marktpreises. Dieser bringt bei ungestörtem Verlauf alle zuvor erreichten Gewinnzuwächse wieder zum Verschwinden. Der Preisrückgang zwingt alle dauerhaft „zu teuer" produzierenden Anbieter zum Marktaustritt und aktiviert zugleich Nachfrager, die sich das Gut zuvor nicht leisten konnten (Kortmann 2002: 412 ff.).

Der langfristige Marktanpassungsprozess setzt sich unter Konkurrenzbedingungen im theoretischen Grenzfall fort, bis alle Anbieter im Minimum ihrer langfristigen Durchschnittskosten produzieren, bis also der Marktpreis nicht noch weiter sinken kann. Unvollkommene Marktbedingungen (vgl. das vorangegangene Unterkapitel) können die langfristige Marktanpassung stören, verzerren oder aufhalten.

Weder kurz- noch langfristig ist von einem Erreichen und anschließenden Beibehalten von Marktgleichgewichten auszugehen. Sie haben eher den Charakter von Attraktoren oder Gravitationszentren, auf die Marktzustände hinsteuern, von denen sie gleichsam angezogen werden. Denn in der Realität werden Gleichgewichte ständig aufgrund von Datenänderungen (Unglücke, Geschmackswandel, technologische Fortschritte, Preisänderungen bei Substitutions- und Komplementärgütern u.v.a.) gestört. Diese in den einzelnen Marktkomponenten auftretenden und sich abzeichnenden Datenänderungen waren Gegenstand der vorhergehenden ORANK-Analyseschritte (insbes. der V-Analysen). Wichtiger als das Erreichen eines kurz- oder langfristigen Gleichgewichtszustandes ist der Prozess, der dort hin führt (Kortmann 2002: 416 f.).

Unterliegen die Marktpreise einer machtbedingten Festlegung, sei es durch marktmächtige Unternehmen, sei es durch den Staat, dann ist der zuvor erläuterte Marktmechanismus gestört, gehemmt oder ganz außer Kraft gesetzt. Das gleiche gilt für die Existenz erheblicher Marktbarrieren (Kap. F.V.).

e) Im Zuge der langfristigen MKV-Analyse sollte die historische Entwicklung des Marktes nachgezeichnet und eine Abschätzung der weiteren Entwicklung vorgenommen werden. Besonders herauszustellen sind die Triebkräfte und Bestimmungsfaktoren des Trends sowie der kurzfristigen „Ausschläge" um ihn herum: Wie haben sich die Marktform und die übrigen Merkmale der Marktsituation verändert? Gibt es Verschiebungen mit Blick auf das Marktmachtverhältnis von Anbietern und Nachfragern? Ist

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

der Preis gesunken und die Produktqualität gestiegen? Bei der Schilderung der Markthistorie wird besonders auf wichtige Zäsuren, Entwicklungssprünge und exogene Schocks eingegangen. Wie sind die Marktteilnehmer jeweils damit fertig geworden?

f) Ein zweites Hauptthema der MKV-Analyse, neben dem soeben angesprochenen Marktmechanismus, ist die schon mehrfach zur Sprache gekommene Phasenentwicklung des Marktes. Typischerweise durchläuft ein Markt von seiner Entstehung bis zu seinem Verschwinden verschiedene Entwicklungsstadien, die seit Ernst Heuss (1965) als Marktphasen bezeichnet und bislang vorwiegend bei Wettbewerbsanalysen thematisiert werden. Ein Marktzyklus kann grob als Aggregat oder als Überlagerung der Lebenszyklen der einzelnen im Laufe der Zeit auf dem Markt gehandelten Produkte aufgefasst werden. Die Abfolge der Zyklusphasen weist in fast allen Märkten eine gewisse Regelmäßigkeit auf, die um so klarer hervortritt, je höher die Aggregatebene ist. Am besten werden Marktphasen auf einzelne Produktgruppen bezogen. Sie stehen in enger Beziehung zu den Marktgegebenheiten (z. B. Marktform, Marktbarrieren) und dem Marktgeschehen, vor allem dem Wettbewerb. Deshalb ist die Untersuchung der Marktphasen als ein unverzichtbarer Bestandteil jeder Marktanalyse anzusehen.[63] Spezielle marktphasenbezogene Untersuchungen sind jedoch bislang selten; vgl. als Ausnahme Neumann (1997).

Die Marktentwicklungstheorie (Heuss 1965; Kortmann 1995) zeigt, dass sich sowohl die Marktstrukturen als auch die Verhaltensweisen der Marktteilnehmer im Zeitablauf in systematischer und damit – zumindest näherungsweise – vorhersehbarer Weise ändern (Hardes/Mertens 1991: 208). Die im vorangegangenen Unterkapitel betrachtete Marktsituation ist nur eine Momentaufnahme der anhaltenden Marktentwicklung. Die Situationsanalyse bedarf daher einer Ergänzung durch eine Veränderungsanalyse.

Marktzyklen dürfen freilich, ebenso wie Produktzyklen, nicht als streng gesetzmäßige Abfolgen interpretiert werden, die immer das gleiche, präzise vorhersagbare Muster zeigen. Jeder Zyklus ist die Resultante aus dem Zusammenwirken von Anbieteraktivitäten, Nachfragerverhalten, exogenen Einflüssen und Koordinationsbedingungen. Auf der anderen Seite darf aber auch nicht die Beeinflussbarkeit des Zyklus (etwa durch absatzpolitische Aktivitäten) überschätzt werden. Die Beeinflussbarkeit ist beim Marktzyklus erheblich geringer als beim einzelnen Produktzyklus. Deshalb ist hier der „Gesetzmäßigkeitscharakter“ stärker ausgeprägt. – Im Folgenden seien die typischen Marktphasen kurz skizziert:

---

[63] Spezielle marktphasenbezogene Untersuchungen sind jedoch bislang selten; vgl. als Ausnahme Neumann (1997).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

■ Einführungsphase. Ein effektiver Markt entsteht mit der erstmaligen Übernahme des verfügbaren neuen Produktes durch einen Nachfrager. Der Preis spielt in diesem frühen Marktstadium noch keine wesentliche Rolle (Kortmann 1995: 193 ff.). Denn zum einen sind die Erstadopter typischerweise wohlhabend und stark an der Neuerung als solcher interessiert. Zum anderen mangelt es noch an der breiten Kenntnis über die Existenz der Neuerung. Für neue Produkte lassen sich zu Beginn ihrer Marktentwicklung schwerlich Aussagen über Angebot und Nachfrage treffen; beide Marktseiten sind noch stark fragmentiert, konturlos und liegen datenmäßig im „Verborgenen". In diesem Stadium sind fraglos weder die geeigneten Produktionsverfahren noch die relevanten Einsatzpotenziale des Marktobjektes absehbar. Auch Substitutionsbeziehungen zu anderen Gütern bilden sich vielfach erst in späteren Stadien der Marktentwicklung. Die entscheidende Größe im frühen Marktstadium ist Information, besonders über die Existenz, später auch über die Qualität und das Leistungsprofil der Neuerung (Kortmann 1995: 137).

■ Expansionsphase. Sobald genügend Nachfrager das neue Produkt (in seinen frühen Varianten) übernommen haben, beginnt sich dieses „von selbst herum zu sprechen" (Heuss 1965: 37, 42). Nach der Überschreitung des kritischen Informationsstandes kommt es zu dem, was Heuss einprägsam die „Selbstzündung der Nachfrage" nennt. Von diesem Zeitabschnitt an nimmt die Marktteilnehmerzahl rasch zu. Die Aussicht auf Vorsprungsgewinne lockt ständig neue Anbieter auf den Markt, selbst wenn die aktuellen Gewinne noch nicht hoch sind. Auch Nachfrager buhlen nun um rasche Belieferung. Der Preis erlangt nun seine Steuerungsfunktion. Sinkende Preise machen das Gut nach und nach für die breiten, unteren Einkommensschichten erschwinglich. Markteintrittsbarrieren sind bei expandierender Nachfrage noch von nachrangiger Bedeutung. In der Regel erhöht verstärkte Produktdifferenzierung den Gesamtabsatz des Marktes, während auf die einzelnen Varianten jeweils weniger Nachfrage entfällt. Der Zusammenhang zwischen Produktdifferenzierung und Marktentwicklung ist ein Rückbezug zur MOV-Komponente der ORANK-Analyse.

■ Reifephase. Während der Anteil der Branche an der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung zunächst noch steigt, geht er nach Überschreiten des Maximums mit zunehmender Marktausreifung wieder zurück. Solange die Einkommenselastizität der Nachfrage nach einem Produkt größer als Eins ist, wächst der Marktumsatz stärker als das Nachfragereinkommen et vice versa. Bei Elastizitäten unter Eins nimmt der Anteil des Marktes am Sozialprodukt des Landes ab (z. B. Kortmann 2002: 73). In der Reifephase zeigen sich auf dem Markt allgemeine Sättigungserscheinungen. Sowohl die Absatzpotenziale als auch die technologischen Entwicklungsmöglichkeiten der Neuerung sind weitgehend ausgeschöpft. Angebots- und Nachfragedynamik normalisieren sich, ebenso die Produktionskapazitäten. Dies möglicherweise

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

erst nach einer Zwischenphase der Konsolidierung in der Folge eines zeitweisen Überschießens des Angebots über die plötzlich hinter den Planvorgaben zurückbleibende Nachfrage. Nun gelten die Bedingungen des „reifen Marktes", auf die sich standardmäßig die mikroökonomische Theorie bezieht. Produkt und Rahmenbedingungen sind nun gegebene und vergleichsweise klar bestimmte Größen. Transparenz und Teilnehmervielzahl erhöhen die Berechenbarkeit der Marktvorgänge. Der Marktmechanismus gelangt zur vollen Wirksamkeit. Allerdings nimmt nun für gewöhnlich auch die Konzentrationsproblematik und die Relevanz von Marktbarrieren zu (Kap. F.IV. und F.V.).

- Rückbildungsphase. Nach einer unbestimmt langen Reifezeit mit einem nur noch schwach wachsenden oder stagnierenden Marktvolumen kann es zu einem anhaltenden Rückgang der Nachfrage bis hin zur fast völligen Auslöschung des Marktes kommen. Typischerweise ist das Aufkommen neuer, von den Nachfragern als überlegen angesehener Substitutionsprodukte die Ursache des Niedergangs. Alternativ dazu können gesetzliche Vorschriften oder Verbote den Niedergang eines Marktes einleiten, indem sie den Umsatz des Gutes wesentlich verteuern oder ganz illegal werden lassen. Kennzeichnend für die Rückbildung sind sinkende Renditen, Verkleinerungen der Produktlinien, schrumpfende Werbeausgaben (sofern die Anbieter nicht zeitweise „gegenzusteuern" versuchen) und eine sich ausdünnende Wettbewerberanzahl, also eine zunehmende Anbieterkonzentration. Es besteht eine starke Tendenz zu Unternehmenszusammenschlüssen und Absprachen zwischen den Anbietern. Der Marktmechanismus büßt seine Wohlfunktion ein: Es kann zu Erscheinungen ruinöser Konkurrenz (Verdrängungswettbewerb o. ä.) kommen (Ziegenbein 1998: 179 f.). Die zunehmende Konzentration bewirkt tendenziell den Übergang von der wohlfahrtsfördernden Konkurrenz zu einer funktionslosen und ressourcenzehrenden Rivalität. Es kommt zu einer Zunahme staatlicher Eingriffe und Subventionen. In der Endphase ist ein Markt ähnlich fragmentiert wie am Beginn seiner Entwicklung.

Die Darstellung zeigt, dass der Wettbewerb, der die Marktentwicklung vorantreibt, ständig verändernd auf seine eigenen Bedingungen zurückwirkt (Kortmann 1995: 67). Mit anderen Worten: Das Wettbewerbsverhalten wirkt sich fortwährend auf die Marktsituation aus. Die komplexen Zusammenhänge dieser Wechselwirkung sind bis heute theoretisch erst wenig erschlossen.

g) Ein letzter hier anzusprechender Gegenstand der Marktveränderungsanalyse ist die Frage nach der Relevanz zyklischer, das heißt konjunkturelller und saisonaler Schwankungen des Umsatzes. Diese Schwankungen beziehen sich in erster Linie auf die Marktnachfrage und finden ihren Niederschlag im Auslastungsgrad der Angebotskapazitäten. Sie wirken aber auch

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

über gesamtwirtschaftliche Größen wie das Zinsniveau und die Verfügbarkeit von Arbeitskräften.[64] Einen gewissen zyklischen Einfluss üben darüber hinaus regelmäßige Termine für Steuererklärungen, Jahresabschlüsse, politische Wahlen, Tarifverhandlungen, Feiertage etc. aus. Auch die Terminierung von Ferien hat unter Umständen Einfluss auf die Marktbedingungen, etwa bei der Nachfrage nach Reisen und Beherbergungsleistungen. In der ORANK-Terminologie handelt es sich bei diesem Komplex um einen Rückbezug zur MR-Komponente.

3. Marktkonsequenzen und Beurteilung [MKK]

a) Die MKK-Analyse bildet den Abschluss der ORANK-Analyse. Sie umfasst nicht nur eine detaillierte Beurteilung im Sinne einer Bewertung des Marktgeschehens, sondern auch logische Schlussfolgerungen aus den in der S- und der V-Teilkomponente herausgearbeiteten Feststellungen. Die logischen Konsequenzen können verschiedenster Art sein und unterschiedlichen Zwecken dienen; es bietet sich die folgende Feingliederung an:

- Marktkonsequenzen
  - Wirtschaftliches Marktergebnis
    - einzelwirtschaftlich
    - teilwirtschaftlich
    - gesamtwirtschaftlich
  - Gesellschaftliches Marktergebnis
  - Ökologisches Marktergebnis

b) Bei der Konsequenzenanalyse kann zunächst eine Einschätzung der Bedeutung des Marktes im volks- und gegebenenfalls auch weltwirtschaftlichen Kontext gegeben werden: Wie groß ist der Anteil des Marktes an der gesamten Wertschöpfung, am Produktionswert, der Beschäftigung, dem Steueraufkommen etc.? Wie wichtig ist, unabhängig von seinem quantitativen Anteil, der Markt gesamtwirtschaftlich? Es gibt viele „kleine“, unscheinbare Märkte, die gleichwohl eine essenzielle Rolle im arbeitsteiligen System spielen, und bei denen Funktionsbeeinträchtigungen gesamtwirtschaftlich weitreichende Folgen hätten (man denke etwa an grundlegende Infrastrukturen). Dies ist gegebenenfalls herauszustellen. Wie haben sich frühere Störungen des fokalen Marktes auf andere Märkte ausgewirkt, wie

[64] Vgl. z.B. Tichy (1994).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

auf die gesamtwirtschaftliche Stabilität? Wie trägt der Markt zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit der Volkswirtschaft bei?

Durch die in der Realität mehr oder weniger stark ausgeprägte ökonomische Verbindung aller Märkte miteinander (totale Interdependenz) wirken sich Vorgänge auf einem Markt unvermeidbar auf „benachbarte" Märkte aus, pflanzen sich im Gesamtsystem der Märkte fort und wirken möglicherweise nach einiger Zeit mehr oder weniger verändert auf den ursprünglichen Markt zurück (Kortmann 1997: 314). Die Systemtheorie spricht in diesem Zusammenhang von Rückkopplung (Kap. B.I.). Besonders offensichtlich ist bei gesamtwirtschaftlich wichtigen Märkten (z. B. Automobilindustrie) die Auswirkung eines veränderten Absatzvolumens auf die Beschäftigung und die Lage vorgelagerten Wirtschaftsbereiche.

c) Von übergeordnetem ökonomischen Standpunkt aus ist die Frage entscheidend, inwieweit der Markt die allgemeinen wirtschaftlichen Grundziele der Knappheitsminimierung und Bedürfnisbefriedigung beziehungsweise der „guten Konsumentenversorgung" erreicht und welche Veränderung dieses Zielerreichungsgrades in der Zukunft zu erwarten sind (ähnlich Kunze 1999: 148). Mögliche Kriterien für ein tadelloses Funktionieren des Marktprozesses sind:[65]

- Auftretende Angebots- und Nachfrageüberhänge werden rasch abgebaut.
- Bei den Anbietern kommt es nicht zu anhaltenden Über- oder Unterkapazitäten.
- Bei den Nachfragern bleiben wesentliche Bedürfnisse nicht dauerhaft unbefriedigt.
- Übergewinne und Machtpositionen, die einzelne Marktteilnehmer erreichen, werden nach einer nicht zu langen Zeit erodiert.
- Kostensenkungs- und Produktverbesserungspotenziale werden nach und nach erschlossen.

d) Wettbewerbspolitisch relevant ist die Frage nach der Intensität und Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs. Unerwünscht sind Marktprozesse, die „schlecht" ablaufen oder – trotz gutem Ablauf – zu „schlechten" Resultaten führen. Die wertende Beurteilung muss dabei in jedem Fall aus der übergeordneten, gesamtwirtschaftlichen Sicht erfolgen. Denn es gibt natürlich immer einzelne involvierte Akteure, die sich durch den Wettbewerb schlechter gestellt oder benachteiligt sehen. Und was einzelwirtschaftlich gut und vorteilhaft (weil profitabel) ist, kann durchaus gesamtwirtschaftlich schädlich und unerwünscht sein. Exemplarisch seien genannt: Preisabsprachen, Verdrängungspraktiken, Subventionen und Protektionismus. Der Marktanalyti-

[65] Ähnlich Borchert/Grossekettler (1985: 176).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

ker sollte wissen, dass dauerhaft positive Gewinne beziehungsweise überdurchschnittliche Renditen auf reifen Märkten in jedem Fall ein Indiz für bestehende Marktmacht, für eine Unterbindung des Marktmechanismus sind. Denn nach den Gesetzen der Wahrscheinlichkeit ist es fast ausgeschlossen, dass ein Unternehmen auf Dauer nur überdurchschnittlich erfolgreiche Wettbewerbsvorstöße realisieren kann.

e) Ein unverzichtbares Element bei der Beurteilung der Marktvorgänge und ihrer Konsequenzen ist die Prüfung, ob Erscheinungsformen von Marktversagen festzustellen sind. Es gibt verschiedene Auffassungen darüber, was unter Marktversagen zu verstehen ist. Eine gängige Definition besagt, dass bei Marktversagen eine optimale Allokation der knappen Ressourcen durch den Markt nicht gewährleistet ist. Man kann dies statisch und dynamisch interpretieren. Die hauptsächlichen Gründe Marktversagen sind

- Informationsprobleme,
- mangelnde Marktfähigkeit von Gütern,
- externe Effekte (positive oder negative),
- zunehmende Skalenerträge bei der Bereitstellung des Gutes.[66]

f) Nach der gesamtwirtschaftlichen ist die einzelwirtschaftliche Bedeutung des Marktes zu würdigen. Unternehmen werden ORANK-Analysen zum Beispiel mit dem Ziel betreiben, verlässliche Anhaltspunkte hinsichtlich der Marktattraktivität zu gewinnen. Die häufig ausschließlich verwendeten Indikatoren Marktgröße, Potenzial und Marktwachstum (Rieser 1989: 297) reichen keinesfalls aus.[67] Auch bei Wettbewerbs- und weitergehenden externen Analysen (Kapitel C.IV.) verspricht ORANK brauchbare Ergebnisse. Auf die vielfältigen einzelwirtschaftlichen Anwendungsmöglichkeiten braucht hier nicht weiter eingegangen zu werden. Wir verweisen auf die Ausführungen in der Einleitung (Kap. A.) und auf die Abbildung G.4.

[66] Vgl. im einzelnen Fritsch/Wein/Ewers (1996).
[67] Vgl. auch Welge/Al-Laham (1993: 344).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

H. Anmerkungen zur Informationsbasis

a) Im vorigen Kapitel wurde – exemplarisch – eine Menge möglicher Untersuchungsaspekte und Analysehilfsmittel angesprochen. Viele weitere ließen sich nennen; man vergleiche die Checkliste für ORANK-Analysen im Anhang A des Buches. Außerdem könnte jeder einzelne Punkt wesentlich gründlicher dargelegt werden. Das wurde hier aus den zu Beginn des Kapitels G. genannten Gründen nicht getan. Gleichwohl müssen wir uns zu der naheliegenden Frage nach dem gebotenen Umfang der Marktanalyse, das heißt, nach der Breite und Tiefe der einzubeziehenden Daten, Fakten und Zusammenhänge, äußern.

Generell kann im Hinblick auf die Auswahl der Untersuchungselemente bei der ORANK-Analyse folgende Empfehlung gegeben werden: Man sollte zunächst versuchen möglichst viele Gesichtspunkte und Untersuchungselemente zu berücksichtigen. Die Darstellung in Kapitel G. und unsere Checkliste können hier eine Orientierung geben. Bei der konkreten Anwendung zeigen sich praktisch immer weitere interessante Untersuchungsgegenstände, die zum Teil marktspezifisch sind.

Dabei stellt sich das grundsätzliche Problem, dass nicht jedes Faktum für die Zwecke der Analyse von Bedeutung sind (Welge/Al-Laham 1999: 183). Da man den tatsächlichen Informationsbedarf allerdings erst später bei der Herleitung der Analyseergebnisse kennt, gibt es praktisch keinen Anhaltspunkt und kein Kriterium für eine Beschränkung des Analyseumfangs im Vorhinein. Ein „Herausfiltern der wichtigsten“ Informationen kann somit nur willkürlich erfolgen. Der ORANK-Ansatz bemüht sich dagegen zunächst um ein Maximum an Information (unter den gegebenen zeitlichen, finanziellen und datenmäßigen Restriktionen).

Selbstverständlich wird man bei keiner ORANK-Analyse tatsächlich zu jedem ins Auge gefassten Aspekt tatsächlich Ausführungen geben können. Die Menge der betrachteten Gegenstände erfährt bei der konkreten Anwendung aus mehreren Gründen Einschränkungen:

- Eine erste Begrenzung erfolgt durch die beschränkte Teilmenge der dem Analytiker bekannten Untersuchungselemente (Items), gleichsam seinem Evoked Set. Diese Menge ist allerdings angesichts unserer Checkliste im Anhang A noch recht umfangreich.

- Die soeben genannte Teilmenge wird weiter auf jene Untersuchungselemente eingeschränkt, zu denen empirische und/oder theoretische Daten,

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Fakten und begründete Aussagen vorliegen und ermittelbar sind. Diese Menge dürfte für jeden ökonomisch gut ausgebildeten und einigermaßen erfahrenen ORANK-Analytiker ungefähr gleich sein.

■ Die vorgenannte Teilmenge wird schließlich weiter auf jene Items eingeengt, deren Berücksichtigung sich unter dem Gesichtspunkt von Kosten und Nutzen als zweckmäßig und tragbar erweist. So dürften beispielsweise groß angelegte empirische Umfragen diesem Kriterium in vielen Fällen nicht genügen.

Der letztgenannte Punkt betrifft auch den Umfang der verwendeten Informationen schlechthin. Im Kapitel C.I.a) hatten wir, der Auffassung von Erichson/Hammann (1993: 189) folgend, Information als „Zuwachs an entscheidungsrelevantem Wissen" definiert. In diesem Sinne stiften Informationen Nutzen in Form besserer Kenntnis und daher tendenziell besserer Entscheidungen; ihre Gewinnung und „Handhabung" ist aber zugleich mit Aufwendungen verbunden. Eine als ökonomisch zu bezeichnende Informationsbeschaffung stellt ex ante dem vermuteten Nutzen die erwarteten Kosten gegenüber. Nach dem auf George Stigler (1961) zurückgehenden Prinzip ist – in theoretischer Betrachtung – die optimale Informationsmenge dadurch bestimmt, dass der Nutzen der letzten Informationseinheit gleich den Kosten dieser Einheit ist. Eine exakte Quantifizierung dürfte allerdings in der Praxis schwierig sein. Das Kriterium macht gleichwohl deutlich, dass das Bemühen, auf jeden Fall ein Maximum an Informationen heranzuziehen, nicht empfehlenswert ist.

b) Die Menge ist nicht das einzige Informationsproblem bei Marktanalysen; auch deren Qualität muss hinterfragt werden. Verlautbarungen von seiten der involvierten Marktakteure, seien es Rahmensetzer (z. B. Politiker), Anbieter oder – in weniger problematischem Maße – Nachfrager, sind grundsätzlich mit Vorsicht zu verwenden. Bekannt ist das allgemeine Problem der bewussten oder unbewussten Falschaussage: Es werden unrichtige Informationen gegeben, weil man die richtigen nicht kennt (das aber nicht zugeben möchte) oder weil die Bereitstellung der richtigen Informationen als lästig oder zu aufwändig erscheint. Gerade im Wirtschaftsbereich kommt aber noch ein Problem hinzu: Nicht selten werden mit der Herausgabe einer Information eigennützige Strategien oder manipulative Ziele verfolgt. Vielleicht sollen durch die Angaben bestimmte Reaktionen bei den Empfängern hervorrufen werden. Es wurde im Kapitel G.III. schon erwähnt, dass die Ankündigung eines neuen Produktes oder eines größeren Investitionsvorhabens durch ein Unternehmen zu der intendierten Reaktion führen kann, dass Wettbewerber, die ähnliche Pläne haben, ihre entsprechenden Vorhaben aufgeben, da sie nun befürchten, der Ankündiger könnte ihnen zuvorkommen. Hier wirkt die Vorankündigung wie eine Markteintrittsbarriere (ähnlich Kreikebaum 1987: 145 f.).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

c) Mit Blick auf die Datenermittlungsmethode kann die allgemeine Empfehlung gegeben werden, so weit wie möglich Sekundärforschung zu betreiben und nur ergänzend die vergleichsweise aufwändige Primärforschung (Umfragen etc.) in Erwägung zu ziehen. Ganz kommt man bei praxis- oder anwendungsbezogenen Marktanalysen um eigene empirische Erhebungen meistens nicht herum. Diese haben freilich nicht immer die Dimension groß angelegter Befragungsaktionen. Auf Primärforschung wird man dort nicht verzichten können, wo es um essenzielle Gegenstände der Analyse geht, also um solche, ohne deren gehaltvolle Bearbeitung kaum brauchbare Ergebnisse in einer der ORANK-Komponenten zu gewinnen sind. Das gilt insbesondere für viele theoretische Konstrukte. Darüber hinaus können empirische Erhebungen dazu beitragen, schon vorhandene Daten zu aktualisieren, zu präzisieren oder zu kontrollieren. In der Tat erweisen sich jenseits des amtlichen Datenfundus nicht alle verfügbaren Statistiken als hinreichend zuverlässig oder repräsentativ.

d) Zum Abschluss sei noch einmal an die Wirkungen erinnert, die die Durchführung oder Veröffentlichung von Markt-, Branchen- und Wettbewerbsanalysen hervorbringen kann (Kap. C.I.b)) und die deshalb möglicherweise zu einem Teil ihrer eigenen Informationsbasis werden: Wir haben darauf hingewiesen, dass Marktanalysen zur Schaffung oder Erschließung neuer Märkte führen können (Kap. A.b)). Konkurrentenforschung erhöht die Aktions/Reaktionsverbundenheit der Wettbewerber (Kap. C.V.a)). Allgemein erhöhen Marktanalysen die Markttransparenz (Kap. C.V.b)). Und strategische Analysen ändern typischerweise das Verhalten der sie betreibenden Akteure.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

I. Resümee und Perspektiven

Nach der Darstellung des ORANK-Ansatzes ist nun ein abschließender Vergleich mit den in Kapitel C. skizzierten herkömmlichen Ansätzen zur Markt-, Branchen- und Wettbewerbsanalyse (MBW) möglich und angebracht. Wir wollen die grundsätzlichen Unterschiede noch einmal zusammenstellen und zugleich Hinweise auf noch offene Fragen im ORANK-Kontext geben. Damit werden die zukünftigen Weiterentwicklungsmöglichkeiten und Anwendungsperspektiven umrissen.

a) Als ein wesentlicher Vorzug des ORANK-Ansatzes hat sich erwiesen, dass nicht nur einzelne Bestandteile eines Marktes in Betracht gezogen werden, sondern der gesamte Markt mit all seinen Komponenten und einschließlich der zwischen diesen bestehenden wechselseitigen Beziehungen. Dagegen ist in der klassischen Marktforschung Markt gleich Absatzmarkt; betrachtet werden vorzugsweise die Nachfrager. In der klassischen Industrieökonomik und den Konzepten der Konkurrenzanalyse ist Markt gleich Branche, mit der Folge, dass hauptsächlich die Angebotsseite untersucht wird. Externe Analysen sind schließlich überwiegend auf die äußeren Bestimmungsfaktoren des Marktes (Rahmenbedingungen) gerichtet. Die mit solchen methodischen Einseitigkeiten notwendig einhergehenden Verzerrungen der Untersuchungsergebnisse werden bei ORANK vermieden.

b) Die herkömmlichen MBW-Analyseansätze berücksichtigen also meist nur die Komponente Angebot, Nachfrage oder Rahmenbedingungen. Im ORANK-Schema werden erstmals auch das Marktobjekt, um das sich der Markt letztlich „dreht“, sowie die Koordination von Angebot und Nachfrage als eigenständige Komponenten ernst genommen. Unsere bisherigen Marktanalysen haben gezeigt, dass dadurch weitere relevante und zum Teil hochinteressante Erkenntnisse über den Markt als Ganzes gewonnen werden können. Und dies nicht gleichsam als Nebenprodukte anderer Detailanalysen, sondern auf systematische Weise. Die Kapitel G.I. und G.V. konnten davon einen Eindruck vermitteln. – In traditionellen industrieökonomischen MBW-Studien erschöpfen sich die diesbezüglichen Schlussfolgerungen üblicherweise in einigen mehr oder weniger ad hoc vorgetragenen Beurteilungen der Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs. Die Koordinationsanalyse im ORANK-Kontext geht – wie gezeigt – darüber weit hinaus. Dies schon deshalb, weil der Markt als Ganzes und nicht „nur“ der Wettbewerb, als eine seiner Ingredienzien, beurteilt wird.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

c) Ein entscheidender Unterschied zwischen dem SVE-Schema (Kap. C.II.) und dem ORANK-Schema (Kap. D.) besteht ferner darin, dass ersteres *inhaltliche* Bestimmungsgrößen der Marktgegebenheiten und des Marktgeschehens in den Vordergrund der Betrachtungen stellt, nämlich die „Marktstruktur" und das „Marktverhalten". Beim ORANK-Schema tritt dies hinter die *Form* der Bestimmungsgrößen des Marktgeschehens (u. a. Angebot und Nachfrage) zurück. Wir sind davon überzeugt, dass dies eine klarere und stabilere Gliederung sowohl des Analyseansatzes als auch der einzelnen Untersuchungsgegenstände ermöglicht. Außerdem weckt eine sich auf formale Faktoren stützende Struktur weniger die Neigung, sie kausaltheoretisch als Ursache-Wirkungs-Relationen zu interpretieren, wie es beim SVE-Paradigma von Anfang an der Fall gewesen ist. Insofern hegt das ORANK-Schema keine kausaltheoretischen Ambitionen.

d) Es kommt hinzu, dass die „Marktstruktur" nur ein Teil der Marktgegebenheiten und das „Marktverhalten" nur ein Ausschnitt des Marktgeschehens ist. Im ORANK-Schema wird deshalb statt des belasteten Ausdrucks „Struktur" der umfassendere Begriff der Situation (S) verwendet. Analog dazu umfassen die V-Teilkomponenten nicht nur das „Verhalten" der Akteure, sondern alle Arten von dynamischen Momenten und Vorgängen, also alles, was unter den Begriff Veränderung gefasst werden kann. Schon deshalb ist eine ORANK-Analyse „mehr" als eine Strukturanalyse im traditionellen Sinne. Prozesse und Entwicklungen stehen gleichrangig neben dem gegenwärtigen Zustand im Zentrum der Betrachtungen. Wir haben daran erinnert, dass der Entwicklungsgedanke ein spezielles Erbe der europäischen Wirtschaftswissenschaft ist. Im ORANK-Ansatz wird der statische Charakter der Markt-, Branchen- und Wettbewerbsanalyse zugunsten einer dynamischen Betrachtungsweise überwunden.

e) Ein weiterer Nachteil traditioneller, SVE-orientierter Analysen ist die mangelnde Integration und unsystematische Behandlung der von uns als „Querschnittsthemen" (Kap. F.) bezeichneten Gesichtspunkte, die bei Marktuntersuchungen von übergreifender Bedeutung sind. Zwar werden auch bei SVE-Analysen Märkte abgegrenzt und Marktbarrieren sowie Fragen des Wettbewerbs und der Konzentration thematisiert; meist erfolgt dies jedoch einseitig, anhand einzelner Kriterien und ohne den erforderlichen Umblick. Besonders die übliche Praxis der Vorab-Marktabgrenzungen erscheint uns, wie wir zu zeigen versucht haben, methodologisch fragwürdig (Kap. F.III.2.b)). Angesichts dieses Vorgehens lässt sich erklären, warum viele Branchenstudien, die sich am SVE-Schema orientieren, in ihrer Vorgehensweise und ihren Ergebnissen umstritten sind. Nicht selten gibt es sogar ernsthafte Kontroversen unter den Analytikern und einander völlig widersprechende Feststellungen und Ansichten, zum Beispiel über die Marktgrenzen, die Höhe der Marktbarrieren und/oder die Funktionsfähig-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

keit des Wettbewerbs. Das ist nach unserem Eindruck eine logische Folge der in jedem Fall unterschiedlich einseitigen Vorgehensweise. Wir halten die Vermutung für begründet, dass die genannten Probleme beim ORANK-Ansatz beträchtlich reduziert, zum Teil sogar zufriedenstellend gelöst werden können. Es sind weit weniger kontroverse Einschätzungen und Ergebnisse über Märkte zu erwarten als bei Anwendung des SVE-Schemas. ORANK ermöglicht eine umfassende, differenzierte und klar abgegrenzte Behandlung der Querschnittsthemen auf den einzelnen Analysestufen. Der Spielraum für „Diskussionen" ist begrenzt.

f) Ein weiterer offensichtlicher Unterschied hat mit der Grobheit, um nicht zu sagen Simplizität, des ursprünglichen SVE-Schemas zu tun. Es gibt dem Analytiker eigentlich nur die relativ oberflächliche Dreiteilung „Marktstruktur, Marktverhalten, Marktergebnis" vor und rechtfertigt die Bearbeitungsreihenfolge S → V → E dieser Bestandteile nur durch die – in dieser Ausschließlichkeit inzwischen vielfach widerlegten – Vermutung, dass die Struktur das Verhalten bestimme und dieses wiederum das Marktergebnis (Kap. C.II.d)). Umgekehrte Beziehungen werden zwar in der industrieökonomischen Theorie diskutiert, sind aber nie auf systematische Weise in den empirisch orientierten Bezugsrahmen für Markt-, Branchen- und Wettbewerbsanalysen integriert worden. Die Folge ist, dass Zirkularitäten in der SVE-Gliederung zugleich unvermeidlich und kaum handhabbar sind. Sie werden (deshalb) in empirischen Analysen nur sporadisch berücksichtigt.

Das ORANK-Schema ist hier deutlich überlegen: Zum ersten ist es differenzierter als SVE. Auf der obersten Ebene werden fünf statt drei Hauptkomponenten unterschieden (nämlich MO, MR, MA, MN, MK). Zudem lässt sich, wie gezeigt werden konnte, jede dieser Hauptkomponenten weiter in drei Teilkomponenten (S, V, K) untergliedern. Im Kapitel G wurden noch tiefer gehende Gliederungsmöglichkeiten vorgestellt, wenngleich diese nicht, wie die gerade genannten, analytisch zwingend sind. Das Analyseraster ist demnach bei ORANK erheblich differenzierter als bei SVE, ohne indes verwirrend oder unlogisch zu werden. Es ist zugleich eindeutig festgelegt, also nicht so „beliebig" wie bei SVE-Analysen. Das ORANK-Schema stellt zudem eine stringente Vorgehensweise bei der Marktanalyse sicher.

Zum zweiten löst ORANK das Problem der Zirkularitäten durch ein System von Rückbezügen, die trotz der linearen Bearbeitung der ORANK-Komponenten alle möglichen Wechselbeziehungen zwischen den Marktkomponenten abbilden und zu thematisieren erlauben. Wir haben berichtet, dass das Rückbezugssystem auch das Zuordnungsproblem löst, das heißt die Frage, welche Untersuchungselemente welchen Komponenten des Analyseschemas zuzuordnen sind.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

g) In dieser Hinsicht haben wir in Kapitel C. die Schwierigkeiten der herkömmlichen MBW-Ansätze in Bezug auf die Merkmalsauswahl und -zuordnung aufgezeigt. Bei Studien auf der Grundlage des SVE-Schemas tritt regelmäßig das Problem der „richtigen" Auswahl und Zuordnung der Analyseelemente zu den drei Komponenten „Marktstruktur", „Marktverhalten" und „Marktergebnis" auf: Was soll an welcher Stelle untersucht werden? Ist Produktdifferenzierung ein Merkmal der Marktstruktur (es bestimmt ja das Verhalten), des Marktverhaltens (es ist ja Gegenstand der Produkt- und der Kommunikationspolitik der Anbieter) oder des Marktergebnisses (weil Konsumenten ja ein angemessen differenziertes Güterangebot wünschen)? Über solche Zuordnungsfragen hat es in der Industrieökonomik lange Kontroversen gegeben, ohne dass darüber Einigkeit erzielt worden wäre – oder werden könnte. Zudem beschränken SVE-Analytiker sich bei ihren Studien regelmäßig auf sehr wenige und zudem hinsichtlich ihrer Relevanz nicht allgemein akzeptierte Merkmale. Auch der Ansatz von Porter zieht nur einige, annahmegemäß den Gewinn eines Unternehmens beeinflussende Faktoren heran. Ähnliches gilt für die übrigen MBW-Ansätze.

Beim ORANK-Schema tritt das Problem der richtigen Zuordnung der Untersuchungselemente zu den formalen Komponenten in den Hintergrund. Die auf dem Schema basierende Analyse ist von vornherein auf eine mehrfache Behandlung von Elementen in den einzelnen Komponenten vermöge des Rückbezugssystems angelegt. Eine „falsche" Zuordnung bereitet daher keine Probleme und wirkt sich nicht nachteilig auf das Gesamtuntersuchungsergebnis aus. Die Zuordnung hat hier in erster Linie klassifikatorische Bedeutung und wird nicht kausaltheoretisch belastet, wie im SVE-Paradigma. Wenn auch Plausibilitätsüberlegungen für die in Kapitel G. skizzierte Aufteilung der Untersuchungselemente sprechen mögen, so ist diese doch in keiner Weise analytisch zwingend. Bei unseren bisher durchgeführten ORANK-Studien hat sich gezeigt, dass sich von Markt zu Markt durchaus unterschiedliche Zuordnungen als zweckmäßig erweisen können. Selbst bei differenten Elemente-Zuordnungen kommen bei ORANK-Studien letztendlich in etwa die gleichen Resultate zustande. Vor allem durch die steten Rückbezüge zwischen den ORANK-Komponenten wird das Zuordnungsproblem methodisch gelöst.

h) Nach dem zuvor Gesagten ist zu erwarten, dass mittels ORANK Ergebnisse gewonnen werden können, die miteinander vergleichbar sind. Nicht nur das Analyseinstrument (das ORANK-Schema) ist klar und einheitlich bestimmt, auch seine Anwendung (die ORANK-Analyse) setzt der Beliebigkeit Grenzen. Wünschenswert ist eine Vergleichbarkeit von Marktanalyseergebnissen sowohl in zeitlicher Hinsicht (aufeinanderfolgende Analysen eines Marktes) als auch zwischen Märkten (z. B. länderübergreifend). Unsere entsprechenden Erfahrungen mit ORANK-Analysen erlauben hierzu

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

indes noch keine hinreichend begründeten Feststellungen. Die mangelnde Vergleichbarkeit von Ergebnissen herkömmlicher Markt-, Branchen- und Wettbewerbsanalysen ist allerdings als Faktum anzusehen. Ebenso die damit einhergehenden wissenschaftlichen Probleme der Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit und Objektivität.

i) Das SVE-Schema eignet sich nicht für Umfelduntersuchungen im Rahmen strategischer Analysen, auf deren Grundlage ein Unternehmen seine Strategien formulieren will. Denn die Rahmenbedingungen eines Marktes gehen nur sehr unvollständig in die vorwiegend auf die Anbieterbranche ausgerichtete Analyse ein. Demgegenüber sind nach unseren Erfahrungen die Ergebnisse einer ORANK-Analyse auch für Umfeldanalysen brauchbar. Speziell die MR-Komponente liefert in Beziehung zu den übrigen ORANK-Komponenten praktisch alles, was an externen Bedingungen für die Strategieformulierung benötigt wird. Zudem gehört die Herausarbeitung von Chancen und Risiken zum Anspruch der ORANK-Analyse. Es sei aber erwähnt, dass wir bisher noch keine ORANK-Studien mit dem Hauptzweck einer externen Analyse durchgeführt haben.

Analog dazu scheint das ORANK-Schema auch als Bezugsrahmen für Marktforschungsstudien (im modernen Sinne) dienlich. Möglicherweise lassen sich auch einige spezielle Forschungsansätze, wie die Konkurrentenforschung und die Technologiefolgenabschätzung unter den ORANK-Ansatz subsumieren. Hierzu liegen uns allerdings bisher ebenfalls noch keine hinreichenden Erfahrungen vor, so dass hier noch nicht eine begründete Beurteilung abgegeben werden kann. Mit Blick auf die heute in den meisten Fällen ad hoc und unsystematisch vorgenommenen Konkurrentenanalysen kann jedoch festgestellt werden, dass die dazu in der Literatur vorgeschlagene Merkmale, anhand deren Wettbewerber untersucht werden sollen, sich fast ausnahmslos in der MA-Komponente der ORANK-Analyse wiederfinden; diese enthält darüber hinaus noch zahlreiche weitere Kriterien. Auch zur Ermittlung der üblichen Portfolio-Dimensionen, vor allem des Marktwachstums, der Marktanteile und der „Marktattraktivität“ können am ORANK-Schema orientierte Marktanalysen von Nutzen sein.

Andere Fragestellungen, wie beispielsweise die Produktforschung oder die Werbemittelforschung, die heute zur Marktforschung gezählt werden, scheinen dagegen für den ORANK-Ansatz nicht zugänglich zu sein. Das gleiche gilt für alle Arten der internen Unternehmensanalyse.

j) SVE-basierte Branchenstudien sind selten handlungsleitend. Sie richten sich vornehmlich an die Wettbewerbsforscher; den involvierten Marktteilnehmern, insbesondere den Anbietern, geben sie dagegen kaum Handlungsempfehlungen, die über eine gewisse Vorsicht vor zu hohen Marktanteilen (in Anbetracht der Wettbewerbsaufsicht) und die Ermunterung zu leistungsverbessernden Wettbewerbsvorstößen hinausgehen. Der für die

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Wirtschaftspolitik Verantwortliche erhält in der Regel Hinweise darauf, wo der aktuelle Rechtsrahmen „drückt“ und wie der als zu weit reichende staatliche Einfluss zurückgedrängt werden sollte.

Eine ORANK-Analyse gibt im Vergleich dazu explizite und differenzierte Handlungsempfehlungen, und zwar auf jeder Analysestufe beziehungsweise in und zu jeder Marktkomponente. Dazu fordern die obligatorischen Beurteilungs-Teilkomponenten (K) auf. Die dort jeweils hervorgehobenen „Konsequenzen“ ergeben sich systematisch aus der Analyse der aktuellen Gegebenheiten (S-Teilkomponenten) und der sich vollziehenden Entwicklungen (V-Teilkomponenten). Sie sind insofern nicht nur differenziert, sondern auch begründet und nachvollziehbar.

Das mögliche Empfehlungsspektrum ist breit, es erstreckt sich auf alle Handlungsmöglichkeiten der Marktakteure: Anbieter, Nachfrager und Rahmensetzer im weitesten Sinne, gegebenenfalls auch Koordinationsagenten. Eine gesamtwirtschaftspolitische Beurteilung des Marktes ist, wie wir gezeigt haben, auch für involvierte Marktteilnehmer interessant, zum Beispiel wenn es darum geht, durch politische Einflussnahme auf eine Behebung von Missständen hinzuwirken oder anstehende Änderungen der Rahmensetzung abzuschätzen. Das gilt nicht nur für die Anbieter, sondern in gleicher Weise für die Nachfrager und deren Organisationen. Des gleichen werden als Rahmensetzer nicht nur die verantwortlichen Politiker ernst genommen, sondern sämtliche Akteure und Organisationen, die „von außen her“ Einfluss auf das Marktgeschehen nehmen (können). In diesem Sinne kann ORANK als ein die informative Gleichberechtigung aller Akteure fördernder Markt-, Branchen- und Wettbewerbsanalyse-Ansatz angesehen werden.

Was M. E. Porter (Kap. C.III.) aus der Perspektive eines strategiesuchenden und um Gewinnzuwächse bemühten Unternehmens konzipiert hat, leistet der ORANK-Ansatz aus der neutralen Perspektive eines den Markt gleichmäßig analysierenden äußeren Beobachters. Mit anderen Worten: Die ORANK-Analyse betrachtet einen Wirtschaftsbereich nicht aus der notwendig verengten „Froschperspektive“ eines involvierten Unternehmens, sondern aus der „Vogelperspektive“ eines unabhängigen Gutachters.

k) Seit ihren ersten Entwürfen hat die ORANK-Methode zahlreiche konzeptionelle Verfeinerungen und Weiterentwicklungen erfahren und ist durch Anwendung auf verschiedene Wirtschaftsbereiche praktisch erprobt worden. Unsere vorliegende Gesamtdarstellung hat jedoch auch an mehreren Stellen deutlich gemacht, dass von einer vollständigen Ausreifung oder gar einem Abschluss der konzeptionellen Arbeit nicht gesprochen werden kann. Für zahlreiche Fragen stehen Antworten noch aus, und etliche Anwendungspotenziale des ORANK-Ansatzes sind noch auszuloten. Darauf soll nun abschließend eingegangen werden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

l) Zweifellos sind weitere Verfeinerungen der ORANK-Analyse möglich, ebenso Vertiefungen und Erweiterungen der Querschnittsthemen sowie der Wechselbeziehungen zwischen den einzelnen ORANK-Komponenten. Hier bietet sich ein ergiebiges Potenzial für weiterführende Arbeiten. Exemplarisch seien nur einige Themenkreise genannt:

Die zeitliche Entwicklung eines Marktes ist eingebunden in das Wachstum und die Strukturentwicklung der Gesamtwirtschaft. Die Frage, ob und wie das ORANK-Schema zur Erhellung dieser interessanten und hochrelevanten Beziehungen beitragen kann, ist bisher noch nicht untersucht worden.

Das gleiche gilt für die denkbaren Anwendungen bei Untersuchungen der internationalen Wettbewerbsfähigkeit von Branchen und ganzen Volkswirtschaften. Hier mangelt es bekanntlich bis heute an einem überzeugenden Analysekonzept. Ähnliche Schwierigkeiten kennzeichnen die Technologiefolgenabschätzung.

m) Im Bereich des Möglichen liegt derzeit bereits die Anwendung des ORANK-Ansatzes auf die Untersuchung junger, das heißt, noch im frühen Entwicklungsstadium befindlicher Märkte. Aus diesem Problemkreis kamen Anfang der 1990er Jahre die ersten Vorüberlegungen des Autors, die schließlich zum ORANK-Schema geführt haben. Junge Märkte beziehungsweise frühe Marktstadien sind durch ein hohes Maß an Intransparenz, Fragmentierung und Unstrukturiertheit gekennzeichnet (Kortmann 1995). Dieser spezielle Charakter erlaubt keine Anwendung der traditionellen Analyseansätze, weil vieles, was damit üblicherweise untersucht wird, im frühen Marktstadium noch gar nicht entwickelt ist oder sich hinreichend stabilisiert hat. „Marktstruktur“ und „Marktverhalten“ geben noch nicht viel her. Gleichwohl sind die einen Markt konstituierenden Größen – das was wir „Komponenten des Markts“ nennen – vorhanden und können einzeln sowie in ihren Beziehungen zueinander sinnvoll eruiert werden. So kann man beispielsweise die Frage nach der Marktkoordination auch dann stellen, wenn diese Koordination noch sehr unausgereift, spontan und krude ist. Eine eingehende Untersuchung der Anwendbarkeit des ORANK-Ansatzes auf die speziellen Bedingungen junger Märkte ist zur Zeit in Arbeit.

n) ORANK eignet sich hervorragend als Bezugsrahmen für empirische Marktanalysen. Unser Ansatz erleichtert es, einen Markt, sein Gefüge und die auf ihm laufenden Prozesse, seine Bestimmungsgrößen und Auswirkungen umfassend zu verstehen. Es bleibt indes noch zu prüfen, inwieweit ORANK auch die theoretische Arbeit befruchten oder ihr Orientierungen geben kann. Einstweilen können wir nur hoffen, dass es auch gelingen wird, durch ORANK einen verbesserten Zugang zu jenem Forschungsfeld zu ermöglichen, das in Anlehnung an Oberender/Väth (1989) und Kort-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

mann (1997) als „Marktökonomik“ bezeichnet werden kann und sich als eine Weiterentwicklung und Neukonturierung wesentlicher Teile der Mikro- und der Industrieökonomik versteht. Die theoretische Bedeutung des ORANK-Schemas konnte in diesem Buch an verschiedenen Stellen nur angedeutet werden. Hier bedarf es weiterer Forschungsarbeit. Erfolgreich vollzogen wurde die Anwendung des ORANK-Schemas auf das Heuss'sche Marktphasenschema mit Blick auf die Unternehmenspolitik (Durben 2000). Die Arbeit zeigt, wie sich die typischen Elemente der fünf ORANK-Komponenten über die Entwicklungsstadien eines Marktes hinweg ändern und dass das ORANK-Schema als Gliederungsschema für die Marktphasenanalyse taugt.

Wir prüfen derzeit, ob es praktikabel ist, das ORANK-Schema als Bezugsrahmen auch im Bereich der Wirtschaftspolitik einzusetzen. Anlass dazu gibt die Tatsache, dass Wirtschaftspolitik wesentlich auf Märkte und Marktteilnehmer gerichtet ist. Das ORANK-Schema zeigt entsprechend, auf welche Marktkomponenten wirtschaftspolitische Maßnahmen durch Rahmensetzung (Ordnungspolitik) oder Intervention (Prozesspolitik) wirken können und wie sich die Wirkungen von Maßnahmen auf andere Komponenten übertragen. Durch diese systemische Sicht wird vielleicht ein besseres Verständnis des Einsatzpotenzials und auch der Bedingtheit staatlicher Wirtschaftspolitik erreicht.

o) Nach den vorstehenden Vergleichen und Ausblicken kann unseres Erachtens festgestellt werden, dass die ORANK-Methode den herkömmlichen MBW-Ansätzen sowohl hinsichtlich der Klarheit und Erklärungskraft als auch besonders im Hinblick auf die analytische Stringenz, Differenziertheit und Ausgewogenheit deutlich überlegen ist. Es kommt hinzu, dass seine symmetrische Struktur das Erlernen und die praktische Anwendung erleichtert. Auch „Anfänger“ können ohne umfangreiche Einübung eine ergiebige Marktanalyse vornehmen und zu gehaltvollen Aussagen kommen. Es bleibt zu hoffen, dass ORANK auch außerhalb unseres Forschungskreises eine positive und nutzbringende Aufnahme finden wird.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Anhang A
Mustergliederung und Checkliste für ORANK-Analysen

Die im Folgenden genannten Untersuchungsgegenstände und Feingliederungen haben sich bei den bisher unternommenen ORANK-Studien als relevant erwiesen. Die Liste erhebt selbstverständlich keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Alle Items beziehen sich auf den fokalen Markt.

0. Einleitung

0.1. Problemstellung

Sachliche Einordnung der Untersuchung; Untersuchungsziel.

0.2. Motivation

Begründung und/oder Anlass der Untersuchung; Relevanz.

0.3. Untersuchungsgegenstand

Kurzcharakterisierung des Untersuchungsobjektes (Markt/Branche); Einordnung in den Markt- oder Branchenzusammenhang; definitorische Vorbemerkungen.

0.4. Methode

Kurze Erläuterung des ORANK-Schemas und seiner Anwendung; Überblick über die Gliederung der Studie.

1. Marktobjekt [MO]

1.1. Objektspezifika [MOS]

MO beschreiben, abgrenzen und strukturieren. Was genau ist das MO?

1. Art und Charakteristik

- Art des Gutes (Produktgruppe), Einordnung, Klassifikation/Systematik.
- Physikalisch-chemische Eigenschaften.
- Grundsätzliche und spezielle Funktionen und Verwendungsmöglichkeiten des Gutes, Nutzungsprobleme.
- Privates oder kollektives, tagibles oder intangibles Gut (Ware oder Dienstleistung), Verbrauchs- oder Gebrauchsgut, Vertrauens- oder Erfahrungsgut.
- Besondere Eigenschaften, z. B. im Hinblick auf Lagerfähigkeit und Dauerhaftigkeit.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

2. Abgrenzung nach außen

- Marktabgrenzung über das Marktobjekt:
  - zeitlich,
  - räumlich,
  - sachlich/technologisch.
- Nahe Komplemente und Substitute.
- Relevante Nebenmärkte.

3. Strukturierung nach innen

- Wichtigste Varianten und deren Unterschiede.
- Beziehung der Varianten zueinander, relative Bedeutung.
- Ausmaß der Produktdifferenzierung.

1.2. Objektveränderungen [MOV]

Historie des MO schildern und seine Perspektiven abschätzen. Wie hat sich das MO seit seiner Erfindung/Entdeckung entwickelt und welche Veränderungen sind in Zukunft zu erwarten?

1. Objektentstehung

- Erfindung/Entdeckung (Invention): wann, von wem, unter welchen Umständen, welche Vorarbeiten waren wichtig? (siehe Literatur zur Technikgeschichte).
- Markteinführung (Innovation): wann, von wem, unter welchen Umständen oder Widerständen, mit welchem anfänglichen Erfolg?

2. Wesentliche Weiterentwicklungen

- Wichtigste weitere Entwicklungsschritte des Produktes: Folge- und Verbesserungsinnovationen, ungenutzte Nebenerfindungen.
- Patentfrequenz, Innovations-Chronologie.
- Entwicklung des Hauptproduktes und der Variantenanzahl.
- Gegenwärtiger Entwicklungsstand des MO.
- Wettbewerb im MO-Bereich (z. B. anhand von Kreuzpreiselastizitäten)
  - intern: Wettbewerb der MO-Varianten untereinander (z. B. Produktkannibalismus, Sortimentverbund),
  - extern: Wettbewerb des MO zu Objekten anderer Märkte.

3. Zukunftsperspektiven

- Welche Weiterentwicklungsbemühungen und FuE-Aktivitäten laufen?
- Welche Entwicklungs- und Förderwünsche gibt es? (Siehe Verzeichnisse öffentlich geförderter Projekte).
- Entwicklungsperspektiven, Prognosen der weiteren Produktentwicklung; was ist (technisch) noch möglich?

1.3. Objektkonsequenzen und Beurteilung [MOK]

- Hinreichende Produktvielfalt, Breite des Auswahlspektrums, (Un-) Übersichtlichkeit.
- Qualität, Innovativität, Funktionalität des Gutes. (Siehe Produkt- bzw. Qualitätstestergebnisse und Erfahrungsberichte.)

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

2. Marktrahmenbedingungen [MR]

2.1. Rahmensituation [MRS]

Welches sind die relevanten Rahmenbedingungen des Marktes? Wie sind sie entstanden, wie entwickeln sie sich weiter?

1. Natürliche und technologische Rahmenbedingungen
des Marktobjektes, seiner Bereitstellung und Verwendung

- Bedeutung der geographische Lage.
- Rohstoffverfügbarkeit.
- Abhängigkeit von Jahreszeit bzw. Saison oder Temperatur, Wetter, Klima.
- Wissenschaftlich-technologischer Kenntnisstand.

2. Staatliche und rechtliche Rahmenbedingungen
übernationale (z. B. WTO, EU), nationale (Bund) und unternationale (z. B. Bundesländer, Kommunen).

- Politische Stabilität, Rechtssicherheit.
- Art und Umfang des öffentlichen Einflusses auf den Markt, insbesondere der öffentlichen Regulierung.
- Wer ist zuständig für die Rahmensetzung; wer sind die wichtigsten Rahmensetzer?
- Gesetzliche und sonstige Vorschriften (z. B. Normen, Standards) betreffend die Bereitstellung, den Handel und die Verwendung des Gutes. Auch sog. Marktordnungen, Mitbestimmungsregelungen etc.
- Spezielle Politikbereiche:
  - Natur- und Umweltschutzvorschriften
  - Gesundheits- und Sicherheitsvorschriften
  - Steuerrecht; gibt es spezielle Abgaben?
  - Patentrecht etc.
  - Handelsrecht
  - Wettbewerbsrecht; gibt es Sonderregelungen?
  - Betriebsverfassungsrecht.
- Besondere Genehmigungserfordernisse.
- Marktabgrenzung durch Gesetze (Legaldefinitionen) und die amtliche Statistik.
- Art und Ausmaß von staatlich bedingten Marktein- und -austrittshemmnissen.
- Ausmaß staatlicher Subventionen (z. B. für FuE-Förderung) im Verhältnis zu konkurrierenden Wirtschaftsbereichen.
- Relevanz internationaler Handelshemmnisse.

3. Gesellschaftliche und kulturelle Rahmenbedingungen

- Trendhaftigkeit und Akzeptanz des Gutes.
- Einfluss von Bürgerinitiativen etc.

4. Wirtschaftliche Rahmenbedingungen
binnen- und außenwirtschaftliche Einflüsse

- Monetäre: z. B. Abhängigkeiten von Zinsen, Inflation, Wechselkursen, Ölpreis, …

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

- Reale: Wachstum von Einkommen und Verbrauch, Produktivitätsentwicklung, Strukturwandel, ...
- Konjunktur- und Saison-Abhängigkeit, gegenwärtige Phase des Konjunkturzyklus.
- Preise anderer Güter, Entwicklungen auf verbundenen Märkten, Auslandsabhängigkeit.

5. Sonstige Rahmenbedingungen

etwa Regelungen von Verbänden, Normen, Einflüsse Dritter (z.B. Krankenkassen zwischen Ärzten und Pharmaherstellern) oder von (Interessen-) Verbänden, Gewerkschaften, Kirchen ...

2.2. Veränderungen der Rahmenbedingungen und Verhalten der Rahmensetzer [MRV]

1. Wie sind die Rahmenbedingungen entstanden?

- Wann, wie und warum entstanden die gegenwärtigen Rahmenbedingungen? Bei rechtlichen: Auf wessen Betreiben?
- Wie haben sich die Rahmenbedingungen seither verändert? Welche Kräfte waren dabei wirksam?

2. Wie verhalten sich die Rahmensetzer?

- Abhängigkeit der Rahmensetzer von anderen Gruppen oder Umständen?
- Bedeutung des Lobbyismus.
- Wettbewerb der Rahmensetzer (z.B. politischer Wettbewerb).
- Art der politischen Entscheidungsfindung.
- Machtverteilung auf seiten der Rahmensetzer.
- Einstellung der Rahmensetzer zum Wettbewerb.
- Verhalten der Politiker (insb. Wirtschafts- und Wettbewerbspolitik), Regulierer und Richter.
- Subventionsneigung und Maßstäbe für die Vergabe.
- Hang zum Interventionismus und Protektonismus; Kriterien für den Einsatz derartiger Maßnahmen.
- Art und Ausmaß der Wettbewerbsförderung (Deregulierung, Privatisierung, Gründungsförderung etc.).
- Forschungs- und Technologiepolitik; Markteinführungsprogramme.
- Verhalten der Tarifpartner (Arbeitgeber und Gewerkschaften).
- Verhalten der Verbraucherverbände und der Steuerzahler.
- Verhalten und Einflussnahme sonstiger gesellschaftlich relevanter Gruppen: Unternehmerverbände, Kirchen, Bürgerinitiativen, Umweltschutzorganisationen, Medien, Wissenschaft, ...
- Verhaltenstendenzen und Beweggründe der Rahmensetzer.
- Reaktionsweise der Rahmensetzer: Wie reagieren sie bei auftretenden Problemen?

3. Wie werden sich die Rahmenbedingungen in Zukunft vermutlich verändern?

- Stehen gesetzliche Änderungen an?
- Kommt es zu Verschiebungen politischer Mehrheiten?

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

- Zeichnen sich Trends im wirtschaftlich-technologischen oder im Umweltbereich ab?
- Wohin führt der gesellschaftliche Wertewandel?

2.3. Konsequenzen der Rahmenbedingungen und Beurteilung [MRK]

- Kritik an den herrschenden Rahmenbedingungen: Sind sie optimal? Wo gibt es Probleme bzw. Änderungsbedarf?
- Gesellschaftliche Akzeptanz des Marktobjektes und der Marktrahmenbedingungen.
- Beurteilung der Marktrahmenbedingungen durch
  - die Wissenschaft,
  - die Öffentlichkeit und die Medien,
  - die Betroffenen.
- Kontinuität der Rahmenbedingungen.
- Struktur- und Wettbewerbswirkungen staatlicher Eingriffe.
- Ausmaß an Wettbewerbsfreiheit.
- Beurteilung rahmenbedingter Marktbarrieren.
- (Wie) kann der Markt durch (De-)Regulierungsmaßnahmen verbessert werden?

3. Marktangebot [MA]

3.1. Angebotssituation [MAS]

Hier auch die speziellen Fachbegriffe der Branche nennen und erläutern.

1. Technologie und Kostenstruktur

- Verwendete Herstellungs- und/oder Bereitstellungstechnologien (Produktionsweise, Produktionstechnologie); Produktionsprozess erläutern.
- Substitutionale oder limitationale Produktionsstruktur (Substitutionselastizität).
- Kuppelproduktion/produkte, verbundene Produktionen.
- Art der Distributionswege bzw. Absatzkanäle, Bedeutung von Absatzmittlern (z. B. Handel, Vertreter). Logistikerfordernisse und -konzepte, Transportkosten.
- Einzel- oder Massenfertigung.
- Spezialisierungsgrad der Fertigung oder Bereitstellung.
- Produktions- und Lieferflexibilität, Bedeutung von Lägern.
- Produktionselastizität (kurze Frist), Skalenerträge und Skalenelastizität (lange Frist).
- Wachstumsfähigkeit und Durchhaltevermögen.
- Technische und wirtschaftliche Mindestbetriebsgröße sowie optimale Betriebsgröße.
- Alters- und Qualifikationsstruktur der Mitarbeiterschaft.
- Modernitätsgrad der Anlagen und Geräte.
- Abhängigkeit von Vorleistungen (auch aus dem Ausland).
- Produktionskapazitäten und Auslastungsgrad der Anlagen. Wo liegt der optimale Auslastungsgrad?
- Relevanz von Unteilbarkeiten in der Produktion.
- Technologisch bedingte Marktbarrieren für Anbieter.
- Größenvorteile und Größennachteile.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

- Relevanz von Verbundvorteilen (Economies of Scope).
- Positive und negative externe Effekte, insb. Brancheneffekte.
- Kapital-/Arbeits-/Energieintensität.
- Kostenstrukturen, Kostenfunktionen, Kostensituation; Struktur, Höhe (auch relativ): Kostenverlauf (subadditive Kosten?), Relevanz von Fixkosten und sunk costs, ...
- Preisuntergrenzen (kurz- und langfristig).
- Erfahrungskurveneffekte und Erfahrungsniveau (kumulierte Ausbringungsmenge).
- Staatlicher Einfluss auf die Kosten oder auf die Vergabe von Produktionslizenzen oder Schürfrechten.

2. Anbieterstruktur

Das Bereitstellungssystem umfasst Hersteller, Anbieter (einschließlich Zwischenanbieter, Installateure etc.) und Verkäufer.

- Marktabgrenzung über das Angebot bzw. die Anbieter. Wer gehört zu den Anbietern des Marktes?
- Welches sind die aktuellen und die möglichen potenziellen Anbieter?
- Anzahl, absolute und relative Größen sowie Größenverteilung (Konzentration) der Anbieter (nach Umsatz, Beschäftigten, Wertschöpfung, Steuern etc.). Mögliche Gesichtspunkte:
  - Durchschnittliche Unternehmensgröße (möglichst im Vergleich zur mindestoptimalen Betriebsgröße.
  - Gibt es eine dominant firm?
  - Grad der horizontalen Anbieterkonzentration: CR_n, Herfindahl, Gini, ...
  - Höhe und Streuung der absoluten und relativen Marktanteile.
- Detaillierte Analyse der größten/wichtigsten Anbieter.
- Vorherrschende Rechtsform (z. B. GmbH) und Organisationsform (z. B. divisionale); Verteilung der Anteile (wer hält die Aktien?).
- Eigentümer- und Beteiligungsstruktur. Staatlicher Einfluss.
- Kapitalstruktur.
- Vorherrschender Unternehmertypus nach Ernst Heuss. Wer sind die Manager?
- Marktmacht(verteilung) der Anbieter: Monopolgrade, dominierende Anbieter, ...
- Grad der Integration mit vor- und nachgelagerten Wirtschaftsstufen (vertikale Integration).
- Art und Ausmaß der horizontalen und der diagonalen/konglomeraten Verflechtung.
- Personelle und institutionelle Verflechtungen; Beteiligungen, Verbindungen, Vorstands- und Aufsichtsratsmandate sowie politische Mandate.
- Informationsstand der Anbieter (Markttransparenz).
- Art und Ausmaß der anbieterseitigen (z. B. strategischen) Markteinund Marktaustrittshemmnisse.
- Unternehmensphilosophie/kultur, vorherrschende Unternehmensgrundsätze.
- Bilanzielle Kennzahlen.
- Gibt es Mobilitätsbarrieren und „strategische Gruppen“?

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

3. Angebot

- Angebotssortiment, Diversifikationsgrad: Stellt jeder Anbieter nur ein (einheitliches oder differenziertes Produkt) bereit oder jeweils mehrere?
- Geographische Reichweite der Absatzkanäle.
- Durchschnittlicher bzw. typischer Jahresumsatz; wann oder zu welchen Zeiten fällt er überwiegend an?
- Abhängigkeit der Produktion von Umwelt, Konjunktur etc.
- Organisation des Verkaufs: z. B. per Vertreter, Versand, Mitgliedschaft der Kunden etc.
- Durchschnittliche Kapazitätsauslastung.

3.2. Anbieterverhalten und Veränderungen der Angebotssituation [MAV]

1. Wie haben sich die Angebotsbedingungen entwickelt?

- Welche waren die ersten Anbieter?
- Entwicklung der technologischen Bedingungen.
- Bisherige Branchen(struktur)entwicklung.
- Reifegrad der Branche/Industrie.
- Entwicklung der Unternehmenskonzentration.
- Marktein- und -austritte, Konkurs- und Illiquiditätsrate.
- Wettbewerb verschiedener Technologien.

2. Wie verhalten sich die Anbieter?

a) Ziele, Absichten, Verhaltensdispositionen und weitere Bestimmungsgründe des Anbieterverhaltens und der Angebotspolitik:

- Grundwerte der Unternehmen.
- Unternehmensziele, z. B. im Hinblick auf Gewinn, Erlös, Marktanteil, Wachstum, Rendite, Kosten, ...
- Wettbewerbsgesinnung, Kollusionsneigung.
- Verwendung verfügbarer Gewinne.
- Verhaltensweise, z. B. Mengenanpasser- oder Preissetzerverhalten, Autonomes oder strategisches (reaktionsverbundenes) Verhalten.
- Gegenstand und Inhalt der Strategien. Welche Portfolios werden verwendet?
- Auf welcher Grundlage werden Strategien entwickelt? Welche wirtschaftswissenschaftlichen Konzepte/Methoden wenden die Anbieter an?
- Betreiben die Anbieter Konkurrenzanalysen, Benchmarking, externe Analysen o. ä.?

b) Aktionsparameter und ihr Einsatz (strategisch und operativ):

- Im allgemeinen strategischen Bereich, z. B.
  - Internes vs. externes Wachstum (Akqusition, Fusion),
  - Standortplanung und -wahl,
  - Externe und interne Subventionierung,
  - Diversifikation,
  - Rent Seeking,
  - Strenge der Kostenkontrolle (z. B. Controlling),

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

  - Strategien und Maßnahmen potenzieller und neuer Anbieter (z. B. dauerhaft Eintritt oder „hit and run"; Markteintrittsstrategien).
- Forschungs- und Innovationspolitik, z. B.
  - FuE-Aufwendungen und -Beschäftigte,
  - Demonstrationsverhalten,
  - eigene FuE oder Übernahme von anderen (z. B. Lizenzen),
  - Marktschaffungsstrategien,
  - Innovationsverhalten (z. B. Patentierung).
- Im Beschaffungsbereich, auch Personal und Finanzierung.
- Im Produktionsbereich (Produktions- und Investitionspolitik):
  - Investition, Kapazität,
  - Produktions-/Angebots- und Absatzmengen über die Zeit.
- Im Absatzbereich (Marketingpolitiken):
  - Produkt- und Sortimentpolitik: Qualität, Neueinführungen/Tilgungen, Design, Produktdifferenzierung, Systemlösungen, ...
  - Preis- und Konditionenpolitik: Preishöhe, Preisdifferenzierung, Art der Preissetzung und Preisanpassung (kosten-, nachfrage- oder konkurrenzorientiert), Konditionen, Rabatte, Zahlungsbedingungen, Steuern, Garantieleistungen; Kalkulationsverfahren, ...
  - Distributions- und Servicepolitik: Absatzwege, Verteilung(ssystem), Beratung, Kundendienst, ...
  - Kommunikations- und Werbungspolitik: Art der Kontaktierung, Form und Inhalt der Werbung, Information, Verkaufsförderung, Public Relations, ...

c) Aktions und Reaktionsverhalten: Wer, wie, womit, wie intensiv?
- Verhalten bei Krisen: Subventionsforderung, Ausweichstrategien oder Marktaustritt.
- Reaktion bei auftretenden Gewinnen (Gewinnverwendung) und Verlusten (Gegenmaßnahmen).
- Wettbewerbsverhalten: Bevorzugte Aktionsparameter, Reaktion auf innere und äußere Herausforderungen, z. B.
  - Risikoneigung und Risikoverhalten,
  - Vorstoßneigung, Aggressivität,
  - Abwehr- und Verteidigungsverhalten, Reagibilität (gegenüber Insidern und Newcomern),
  - Kollusionsfälle, Fallbeispiele zu Wettbewerbssequenzen.
- Innovationsverhalten.
- Typische Art des Reagierens: Irrational, defensiv-anpassend, offensiv-überholend, vergeltend/verdrängend; Reaktionsgeschwindigkeit.
- Ausmaß dokumentierter Wirtschaftskriminalität (z. B. bzgl. Steuern, Schwarzarbeit), Industriespionage, Korruption.
- Reaktion auf veränderte Rahmenbedingungen, z. B.
  - neue Gesetze, Vorschriften, Normen,
  - Konjunktur,
  - natürliche Bedingungen, Umweltveränderungen.
- Betreiben die Anbieter Outsourcing bzw. eine Konzentration auf das Kerngeschäft?

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

d) Unternehmensverbindungen und abgestimmtes Verhalten:
- Kooperation und Kooperationsverhalten, strategische Allianzen, Joint Ventures.
- Kartelle oder Kollusion (Verhaltensabstimmung).
- Verhalten hinsichtlich Akqusition und Fusion (Unternehmenszusammenschlüsse): proaktiv, reagierend, passiv.

3. Wie werden sich die Angebotsbedingungen in Zukunft vermutlich verändern?
- Branchenentwicklungsperspektiven.
- Welche Kapazitätsänderungen sind geplant?
- Perspektiven der Unternehmenskonzentration.
- Zeichnen sich strategische Umorientierungen ab?
- Technologische Fortschritte.

3.3. Angebotskonsequenzen und Beurteilung [MAK]

Wirkung der Angebotsentwicklungen auf den Konzentrationsgrad und die Marktmacht. Wird Macht ausgenutzt?

- Wachstumsraten: Unternehmen und Branche insgesamt.
- Preisgefüge und Preishöhe.
- Produktionseffizienz.
- Produktivitätsfortschritt.
- Ausmaß an Innovationskraft, Innovationsleistung, Patentrate.
- Anpassungsleistung, Ausmaß an Anpassungsflexibilität.
- Werbeniveau, Informationswert der Werbung.
- Art und Intensität des Wettbewerbs, Funktionsfähigkeit.
- Fairer Wettbewerb oder funktionslose Rivalität?
- Ausmaß der Kundenorientierung, Bewertung des Angebots und der Angebotsbedingungen durch Kunden, Gesellschaft, Wissenschaft.
- Offenheitsgrad der Branche (für neue Anbieter); anbieterseitige Markt-ein- und -austrittsbedingungen. Gibt es genügend Betätigungschancen und Entfaltungsmöglichkeiten für neue Anbieter?
- Finanzlage der Anbieter, z. B.
  - Margen, Gewinniveau, Ertragslage,
  - Eigenkapital-, Umsatz- und Gesamtkapitalrentabilität,
  - Aktienkurse, Dividenden(rendite),
  - Eigenkapitalquote, Verschuldungsgrad,
  - Steuerzahlvolumen,
  - Bonitätsmaße, Ratings,
  - Sonstige betriebswirtschaftliche Kennzahlen.
- Internationale Wettbewerbsfägigkeit der Branche: RCA-Werte, komparative Kostenvorteile, Import- und Exportquote, …
- Gibt es Markteintritte ineffizienter oder Marktaustritte effizienter Unternehmen?
- Soziales Engagement: z. B. Ausmaß an Sponsoring, Stiftungen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

4. Marktnachfrage [MN]

4.1. Nachfragesituation [MNS]

1. Bezugs- und Verwendungsbedingungen, Verwendungsbereiche
Wie kommen die Nachfrager an das Gut, und was machen sie dann damit?

- Marktsegmente (innere Strukturierung/Abgrenzung von Teilmärkten) über die Verwendung/Nutzung des Gutes.
- Spektakuläre Anwendungen, Demonstrationsanlagen.
- Verwendungszusammenhang: Wo(für) wird das Produkt verwendet?
- Adoptionsbedingungen (Erstkäufe).
- Art und Ausmaß von Marktein- und Marktaustrittshemmnissen auf seiten der Nachfrager.
- Ausstattung der Nachfrager mit dem Gut und mit weiteren notwendigen Gütern, Vorräte.
- Einkommen, Finanzkraft und Zahlungsbereitschaft der Nachfrager. Weitere Bestimmungsgrößen der Nachfrage.
- Substitutions- und Ausweichmöglichkeiten.
- Besteht die Möglichkeit der Eigenbereitstellung des Gutes durch Nachfrager?
- Nutzen die Abnehmer das Gut nur als Vorprodukt? In diesem Fall muss die belieferte Branche als Nachfrager näher untersucht werden.

2. Nachfragerstruktur
Wer sind die (aktuellen und potenziellen) Nachfrager, Abnehmer, Verwender des Marktobjektes?

- Marktabgrenzung über die Nachfrage bzw. die Nachfrager.
- Marktsegmentierung: Nachfragerstruktur (Marktsegmente).
- Sind die Käufer auch die Verwender?
- Soziodemographie der Nachfrager.
- Anzahl, Größen und Größenverteilung der Nachfrager, insbesondere
  - durchschnittliche Nachfragemengen,
  - Höhe und Streuung der Marktanteile,
  - Nachfragerkonzentration.
- Gibt es herausragende, dominierende Nachfrager? Diese detailliert untersuchen.
- Private Nachfrager versus staatliche Nachfrager (staatliches Beschaffungswesen).
- Gibt es staatliche Interventionen, z. B. Stützungskäufe, staatliche Abnahmestellen, Zentralbankinterventionen.
- Beziehungen zwischen den Nachfragern, z. B.
  - rechtliche,
  - ökonomische, Abhängigkeiten,
  - kommunikative, persönliche.
- Informationsstand der Nachfrager (Markttransparenz).
- Wie unterscheiden sich Nachfrager/Käufer von Nichtnachfragern/Nichtkäufern?

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

3. Nachfrage

- Höhe des aktuellen und des potenziellen Nachfragevolumens.
- Abhängigkeit der Nachfrage von äußeren Bedingungen (z. B. Wetter).
- Anteile von Erst- und Folgekäufern.

4.2. Nachfragerverhalten und Veränderungen der Nachfragesituation [MNV]
Verhaltensdisposition und tatsächliches Verhalten; Nachfrageentwicklung.

- Welches waren die ersten Nachfrager des Marktobjektes?
- Ziele, Einstellungen, Wünsche und Bedürfnisse der Nachfrager.
- Kaufmotive: Was veranlasst sie zum Kauf? Welche Faktoren sind kaufauslösend (Anlass) und kaufbestimmend (Menge).
- Relevanz des Kaufortes.
- Ausmaß an Kundenloyalität.
- Welches ist aus der Sicht der Nachfrager der „Absatzweg des geringsten Widerstandes"?
- Entscheidungsverhalten, Relevanz von Wirtschaftlichkeitsberechnungen, Impulskäufe.
- Erstkauf- und Wiederkaufverhalten.
- Kaufzeitverhalten: Wann wird vorzugsweise gekauft?
- Kaufmengenverhalten: Wieviel wird vorzugsweise gekauft (pro Kaufakt, pro Zeitraum)?
- Kombinationskäufe (Nachfrageverbund).
- Reinvention (nachträgliche individuelle Anpassung des Gutes durch die Nachfrager selbst).
- Sind die Käufer Weiterverkäufer oder Sammelbesteller?
- Höhe und Wachstum von Bedarf und Nachfrage.
- Relevanz positiver oder negativer externer Konsumeffekte.
- Zahlungsbereitschaft(sverteilung).
- Zahlungsmoral, Zahlungsverzögerungen.
- Bestimmungsgrößen des Verhaltens.
- Milieu, soziale Interaktion und Kommunikationsverhalten. Welche Werbemedien werden von den Nachfragern genutzt? Wie empfänglich sind sie dafür?
- Reaktionsweisen der Nachfrager (Elastizitäten, Reaktionsgeschwindigkeiten), vor allem auf
  - Eigenpreisänderungen (kurz- und langfristig),
  - Fremdpreisänderungen (Kreuzpreiselastiziäten),
  - Einkommensänderungen (Engelkurven),
  - Werbung (Werbeelastizität),
  - Neuerungen und Veränderungen bestehender Produkte.
- Gibt es Schwellenwerte bei den Einflussfaktoren?
- Nachfragerwettbewerb: Bedeutung, Erscheinungsformen, Intensität, …
- Entwicklung der Nachfrage bzw. des Bedarfs und Prognose der weiteren Entwicklung.
- Einsatz- und Verwendungsperspektiven. Zeichen sich neue Anwendungsfelder ab?
- Unterliegt die Nachfrage Modeeinflüssen?

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

4.3. Nachfragekonsequenzen und Beurteilung [MNK]

- Zufriedenheit der Nachfrager mit dem Gut (Kundenzufriedenheit).
- Erreichte Ausstattungs- und Sättigungsgrade. Bedürfnisbefriedigungsniveau.
- Beitrag der Nachfrager zur Produktentwicklung (Reinvention).
- Anpassungsleistung der Nachfrager.
- Nachfrageseitige Marktein- und -austrittsbedingungen.

5. Marktkoordination [MK]

5.1. Marktsituation [MKS]

Wie und unter welchen Bedingungen vollzieht sich die Koordination von Angebot und Nachfrage auf dem Markt?

1. Marktstruktur

- Kombinierte Größenverteilung von Anbietern und Nachfragern.
- Kombination von Anzahl und relativer Größe der Anbieter und Nachfrager.
- Marktform: Polypol, Oligopol, Monopol, Monopson, ...
- Kostenoptimale Anbieterzahl.
- Grad der Marktvollkommenheit, Homogenitat/Heterogenität, Freitausch, Markttransparenz ...
- Reaktionsverbundenheit der Anbieter und Beweglichkeit der Nachfrage; Triffin- und Krelle-Koeffizient.
- Marktabgrenzung.
- Teilmärkte.

2. Austauschbedingungen

- Wie erfahren Anbieter und Nachfrager voneinander?
- Art und Bedingungen des Marktaustausches: Wie erfolgen Kauf und Verkauf? Wie kommen Anbieter und Nachfrager zusammen?
- Wo findet der Güteraustausch statt? Wie/wo die Zahlung?
- Gibt es Koordinierungsagenten?
- Marktorganisation: Gibt es Transaktionsregeln oder Austauschusancen?
- Käufer- oder Verkäufermarkt.
- Gegenwärtiger Marktumsatz/Marktvolumen.
- Höhe der Transaktionskosten.

3. Marktein- und -austrittsbedingungen

- Relevanz, Art und Höhe von Markteintritts- sowie Marktaustrittsbarrieren.
- Sortimenterfordernis.
- Allgemeine Unsicherheit und Unerfahrenheit von Akteuren.
- Drohpotential der Etablierten.
- Größenvor- und -nachteile.
- Staatliche Einflüsse, z. B. Protektion.
- Sonstige Handelshemmnisse für in- und ausländische Konkurrenten.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

4. Verbundene Märkte

- Wechselwirkung mit anderen, eng verbundenen Märkten.
- Beschaffungsverbund (komplementär oder substitutiv).
- Marktsituation auf den vorgelagerten Beschaffungsmärkten, z. B. Arbeitsmärkte, Kapitalmärkte, Rohstoffmärkte, Märkte für sonstige Vorprodukte (Energie, Information, ...).
- Absatzverbund (komplementär oder substitutiv): Marktsituation auf den neben- und nachgelagerten Märkten.

5.2. Marktvorgänge [MKV]
Marktdynamik.

1. Kurzfristiger Marktprozess (Marktausgleich)
bei gegebener Technologie und Kapazität; Preismechanismus.

- Wie, wo und wann treffen Anbieter und Nachfrager aufeinander?
- Koordinierung der Angebots- und Nachfragepläne.
- Wie erfolgt die Preisbildung? Möglich:
  - frei durch Anbieter (Hersteller oder Händler); (un)verbindliche Preisempfehlungen,
  - durch Absprachen/Vereinbarungen,
  - nach Genehmigung durch den Staat,
  - durch staatliche Vorschrift: Höchst-, Mindest-, Festpreise,
  - durch Versteigerung,
  - durch einen kompetitiven Prozess.
- Zusammenwirken von Anbieter- und Nachfragerwettbewerb.
- Schockarbsorptionsfähigkeit und Stabilität des Marktes. Gibt es historische Beispiele?
- Wie rasch, wie häufig und wie stark ändern sich die Preise? Ausmaß der Preisflexibilität (Standardabweichungen von Preisänderungen).
- Auf welche Weise und wie schnell beseitigt der Markt auftretende Ungleichgewichte bzw. Überhänge? Möglich durch
  - Preisänderungen,
  - Lagerbestandsänderungen,
  - Wartelisten/Lieferfristen.

2. Mittelfristiger Marktprozess (Marktanpassung)
Kapazitätsanpassung bei gegebener Technologie (Gewinnmechanismus).

- Markthistorie, insbesondere Entwicklung von Marktvolumen, Absatzmengen, Kosten- und Preisentwicklung.
- Zusammenwirken von Anbieter- und Nachfragerwettbewerb.
- Marktphase.
- Diffusionsverlauf.
- Gibt es Besonderheiten im frühen Marktstadium?
- Mittelfristige Entwicklungsprognosen.
- Zyklizität/Saisonalität des Marktumsatzes.
- (Wie) hängt die Marktumsatzentwicklung von der gesamtwirtschaftlichen Konjunktur ab?
- Gibt es eine Branchenkonjunktur oder sonstige systematische Marktumsatzschwankungen?

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

- Entwicklung der Anzahl der Marktein- und Austritte von Anbietern und Nachfragern.
- Konzentrationsverlauf auf der Angebots- und der Nachfrageseite.
- Gibt es Erscheinungsformen ruinöser Konkurrenz?
- Marktentwicklungsperspektiven/prognosen; Marktpotenzial.
- Wo liegt das langfristige Marktgleichgewicht? Bewegt sich der Markt (direkt) darauf zu?
- Wechselwirkung mit anderen Märkten
  - über Vorleistungsbeziehungen,
  - über Kreuzpreiseffekte,
  - über Einkommens- und Kaufkrafteffekte (einschließlich Spillovers).

3. Langfristiger Marktprozess (Marktevolution)

Neue Produkte, Verfahren/Technologien und Organisationsformen.

- Sind grundsätzliche Änderungen der Marktbedingungen absehbar?
- Neue Koordinationsformen.
- Wird der Markt durch neuere Entwicklungen in anderen Wirtschaftsbereichen weitgehend verschwinden?

5.3. Marktkonsequenzen und Beurteilung [MKK]

1. Wirtschaftliches Marktergebnis

a) Einzelwirtschaftlich (für Anbieter und Nachfrager):

- Anzahl der den Nachfragern offerierten Alternativen.
- Testergebnisse (z. B. der Stiftung Warentest), Markt(ergebnis)portfolios (z. B. von der Boston Consulting Group).
- Höhe des Preises, Qualität von Produkt und Service.
- Zufriedenheit der inkumbenten Anbieter mit dem Markt (Rentabilität, Entfaltungsfreiheit etc.).

b) Teilwirtschaftlich (auf den Markt oder die Branche bezogen):

- der Marktmechanismus (Preis- und Gewinnmechanismus) oder gibt es Probleme bei der Marktkoordination? Kann der Preis seine Koordinierungsfunktion erfüllen?
- Gibt es Anzeichen für Marktversagen?
- Intensität/Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs.
- Erfüllung der Wettbewerbsfunktionen:
  - Inventions- und Innovationsleistung: Produktvielfalt, Neuerungsrate, Patentrate, Innovationsquote,
  - Anpassungsflexibilität und Ausbreitungsdynamik,
  - Krisenanfälligkeit oder Robustheit gegenüber exogenen Schocks,
  - Effizienz (Vermeiden von Ressourcenverschwendung),
  - Gute Marktversorgung: Preis und Preisstruktur; Qualität des Angebots; Variantenzahl, Sortiment, Breite der Produktpalette; Gewährleistungen, Garantie, Service etc.,
  - Handlungs- und Auswahlfreiheit für Anbieter und Nachfrager.
- Geschwindigkeit der Marktvorgänge:
  - in der kurzen Frist: Marktausgleich von Überhängen,

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

  - in der langen Frist: Marktanpassung, Erschließung und Erosion von Gewinnpotenzialen,
  - in der sehr langen Frist: Neuerungsrate, Strukturwandel.
- Ausmaß der Transparenz.
- Ausmaß der Preisflexibilität.
- Gewinn- bzw. Renditeniveau und Markteintritte.

c) Gesamtwirtschaftlich:
- Welche Bedeutung hat der Markt für die Gesamtwirtschaft?
- Wie wirkt sich das Marktgeschehen auf die Gesamtwirtschaft aus?
- Beschäftigungssicherung: Neu Beschäftigte (Einstellungen) vs. Freisetzung (Entlassungen).
- Preisniveaustabilität.
- Wohlstand.
- Außenwirtschaftliches Gleichgewicht.
- Ausgewogene Strukturentwicklung.
- Gesamtwirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit.

2. Gesellschaftliches Marktergebnis
- Wie wirkt sich der Markt bzw. das Marktgeschehen auf die Ziele Freiheit, Sicherheit und Gerechtigkeit aus?
- Sozialverträglichkeit.
- Machtbegrenzung und Wirksamkeit der Machtkontrolle.
- Beeinflussung gesellschaftlicher Grundvoraussetzungen und Werte.

3. Ökologisches Marktergebnis
- Umweltwirkungen, Umweltinanspruchnahme und Umweltbelastung.
- Umweltverträglichkeit.
- Wie stehen die Umweltschutzverbände und Institute zum betrachteten Markt?

6. Resümee

Abschließende, zusammenfassende Beurteilung des Marktes. Aufzeigen von Handlungsmöglichkeiten und Geben von Handlungsempfehlungen. Ausblick/Perspektiven.

6.1. Gesamtwirtschaftliches Fazit

Wird das wirtschaftliche Hauptziel (Knappheitsminimierung) gegenwärtig und vermutlich in der Zukunft erreicht? Insbesondere: Funktionieren der Wettbewerb und der Marktmechanismus (Preis- und Gewinnmechanismus)? Was ist mit Blick auf die Rahmensetzer zu tun?

6.2. Einzelwirtschaftliches Fazit

Wie attraktiv ist der Markt gegenwärtig und vermutlich in der Zukunft? Chanchen und Risiken für inkumbente und potenzielle Marktteilnehmer (Anbieter, Nachfrager). Was sollten sie tun?

6.3. Ausblick und offene Problemstellungen

Welche relevanten und interessanten Weiterentwicklungen zeichnen sich ab? Welche Fragestellungen sollten/könnten in späteren Studien noch eingehender untersucht werden?

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Anhang B
Verzeichnis der bisherigen ORANK-Studien am Fachgebiet des Autors

Der Markt für Solarzellen und -module (Bearbeiter: Ralf Risse, 1998)

Mineralölindustrie (Bearbeiter: Henrike Caroline Kahl, 1998)

Tourismusindustrie (Bearbeiter: Thomas Meyer, 1998)

Stahlindustrie (Bearbeiter: Nicolas Lenz, 1998)

Der Markt für Telekommunikation (Bearbeiter: Markus Uvermann, 1998)

Der Markt für Wirtschaftsdatenbanken (Bearbeiter: Ingo Schneider, 1998)

Der Markt für Solarzellen und -module (Bearbeiter: Sandra Hinz, 1999)

Automobilindustrie (Bearbeiter: Matthias Dreisbach, 1999)

Luftfahrtindustrie (Bearbeiter: Tim Wybranietz, 1999)

Das deutsche Bank- und Kreditwesen (Bearbeiter: Michael Jansen, 1999)

Der Markt für Neue Medien (Bearbeiter: Oliver Rossbach, 1999)

Die privaten Hypothekenbanken (Bearbeiter: Nenad Nemarnik, 1999)

Der Markt für Wirtschaftsdatenbanken (Bearbeiter: Christian Krause, 1999)

Fitnessdienstleistungen/Fitnesscenter (Bearbeiter: Isabel Köster, 1999)

Der Markt für Photovoltaik (Bearbeiter: Thomas Ziegler und Otto Meyer, 1999)

Die deutsche Bauwirtschaft (Bearbeiter: Nicolas Lenz, 2000)

Die privaten Hypothekenbanken (Bearbeiter: Nenad Nemarnik, 2000)

Zigarettenindustrie (Bearbeiter: Marcus Brügge, 2000)

Die deutsche Brauwirtschaft (Bearbeiter: Uta Wiesemann, 2000)

Transportwesen (Bearbeiter: Petra Kauke, 2000)

Der Markt für Solaranlagen (Bearbeiter: Sonja Klinkenberg und Julia Noviana, 2000)

Der Markt für Entsorgungsdienstleistungen. (Bearbeiter: Yi Zhou, 2000)

Versicherungswirtschaft (Bearbeiter: Dirk Hanke, 2000)

Der Markt für kommerzielle Fitnessdienstleistungen in Deutschland (Bearbeiter: Isabel Köster, 2001)

Elektrizitätswirtschaft (Bearbeiter: Sabine Runte, 2001)

Reifenindustrie (Bearbeiter: Michael Joithe, 2001)

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Der Markt für Solaranlagen/Photovoltaik (Bearbeiter: Kathrin Hudarew, 2001)

Büchermarkt/Buchhandel (Bearbeiter: Mariel Halstrup, 2001)

Der Markt für Zeitarbeit (Bearbeiter: Manuel Larkamp)

Neue Medien/Telemedien (Bearbeiter: Dagmar Hösch, 2001)

Die Wohnungswirtschaft (Bearbeiter: Dominic Siegert, 2002)

Photovoltaikmarkt (Bearbeiter: André Derichs, 2002)

Touristikindustrie (Bearbeiter: Petra Lux, 2002)

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Literaturverzeichnis

Aaker, D. A.: Strategic Market Management, 5. Aufl., New York, 1998.

Abbott, L.: Quality and Competition, New York, 1995, deutsch: Qualität und Wettbewerb, München, 1958.

Abell, D. F.: Defining the Business – The starting point of strategic planning, Englewood Cliffs/NJ, 1980.

Abell, D. F./*Hammond,* J. S.: Strategic Market Planning, Englewood Cliffs/NJ, 1979.

Aberle, G.: Wettbewerbstheorie und Wettbewerbspolitik, 2. Aufl., 1992.

Abernathy, W. J./*Utterback,* J. M.: Patterns of industrial innovations, in: Technology Review, Band 80, 1978, S. 41–47.

Aeberhard, K.: Strategische Analyse, Bern u. a., 1996.

Albert, H.: Marktsoziologie und Entscheidungslogik – Kapitel 7 (Modellplatonismus), Neuwied/Berlin, 1967, S. 331–367.

Al-Laham, A.: Strategieprozesse in deutschen Unternehmungen – Verlauf, Struktur und Effizienz, Wiesbaden, 1997.

Ansoff, H. I.: Corporate Strategy, New York u. a., 1965.

– Managing surprise and discontinuitiy – Strategic response to weak signals, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Band 28, 1976, S. 129–152.

Arndt, H.: Anpassung und Gleichgewicht am Markt, in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, Band 170, 1958, S. 217–286.

Arndt, H./*Ollenburg,* G.: Begriff und Arten der Konzentration, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, Band 1, von H. Arndt, Berlin, 1971, S. 3–39.

Backhaus, K. et al.: Multivatiate Analysemethoden – Eine anwendungsorientierte Einführung, 7. Aufl., Berlin u. a., 1994.

Bain, J. S.: Price and production policies, in: A survey of contemporary economics, Band 1, Homewood, 1948, S. 129–173.

– Barriers to new competition – Their character and consequences in manufacturing industries, Cambridge/Mass., 1956.

Baker, J. B.: Developments in Antitrust Economics, in: Journal of Economic Perspectives, Band 13, Heft 1, 1999, S. 181–194.

Bartling, H.: Leitbilder der Wettbewerbspolitik, München, 1980.

Bates, C. S.: Mapping the Environment – An operational environmental analysis model, in: Long Range Planning, Heft 5, 1985, S. 97–107.

Bauer, H. H.: Marktabgrenzung, Berlin, 1989.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

– Marktabgrenzung, in: Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, 1995, Sp. 1709–1721.

Baum, C./*Möller,* H.-H.: Die Messung der Unternehmenskonzentration und ihre statistischen Voraussetzungen in der Bundesrepublik Deutschland, A. Meisenheim/Glan, 1976.

Baum, H.: Der relevante Markt als Problem der Wettbewerbspolitik, in: Wirtschaft und Wettbewerb, Band 30, 1980, S. 401–407.

Baumol, J./*Panzar,* C./*Willig,* R. D.: Contestable Markets and the theory of market structure, San Diego/New York, 1982.

Becker, J.: Marketingkonzeptionen – Grundlagen des strategischen Marketing-Managements, 4. Aufl., München, 1993.

Benassy, J.-P.: Nonclearing Markets – Microeconomic concepts and macroeconomic applications, in: Journal of Economic Literature, Band 31, 1993, S. 732–761.

Benett, L.: Managing the Business Enviroment, London, 1997.

Berchtold, R.: Instrumente zur Umweltanalyse im Rahmen Strategischer Unternehmensplanung, Diss, Universität Augsburg, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, 1985.

Berekoven, L./*Eckert,* W./*Ellenrieder,* P.: Marktforschung – Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 7. Aufl., Wiesbaden, 1996.

Berg, H.: Wettbewerbspolitik, in: Vahlens Kompendium der Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik, Band 2, 7. Aufl., München, 1999, S. 299–362.

Berndt, R.: Marketing, Band 1: Käuferverhalten, Marktforschung und Marketing-Prognosen, 3. Aufl., Berlin, 1996.

Bleymüller, J./*Gehlert,* G.: Konzentrationsmessung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), Heft 9, 1989, S. 378–384.

Böbel, I.: Wettbewerb und Industriestruktur – Industrial Organization-Forschung im Überblick, Berlin u. a., 1984.

Böhler, H.: Marktforschung, Stuttgart u. a., 1985.

– Marktforschung, in: Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, 1995, Sp. 1768–1781.

Böhret, C./*Franz,* P.: Technologiefolgenabschätzung, Frankfurt/M. u. a., 1982.

Bombach, G./*Gahlen,* B./*Ott,* A. E. (Hrsg.): Industrieökonomik – Theorie und Empirie, Tübingen, Hrsg. 1985.

Borchert, M./*Großekettler,* H.: Preis- und Wettbewerbstheorie, Stuttgart u. a., 1985.

Borrmann, W. A. (1986): Vorgehensweise und Probleme bei der Definition strategischer Geschäftsfelder, in: Praxis der strategischen Unternehmensplanung, 2. Aufl., Stuttgart, 1986, S. 206–218.

Brauers, J./*Weber,* M.: Szenarioanalyse als Hilfsmittel der strategischen Planung – Methodenvergleich und Darstellung einer neuen Methode, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 7, 1986, S. 631–652.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Braulke, M.: Quo Vadis I.O.? Stand und Entwicklungsperspektiven der Industrieökonomik, in: Ifo Studien – Zeitschrift für empirische Wirtschaftsforschung 38, Heft 1, 1992, S. 255–269.

Brezski, E.: Konkurrenzforschung in Marketing – Analyse und Prognose, Wiesbaden, 1993.

Buchs, M.: Zur Methodik von Marktuntersuchungen, Bern, Stuttgart, 1987.

Burger, A.: Konzentration, in: Wirtschaftsstudium (WISU), Heft 7, 1997, S. 635–638.

Carlton, D. W.: The theory and the facts of how markets clear, in: Handbook of Industrial Organization, Band 1, Kap. 15, Amsterdam, 1989, S. 909–946.

Caves, R. E./*Porter,* M. E.: From entry barriers to mobility barriers – Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition, in: Quarterly Journal of Economics, Band 91, 1977, S. 241–262.

Certo, S. C./*Peter,* J. P.: Strategic Management – A focus on process, Singapore, 1990.

Coenenberg, A. G./*Baum,* H.-G.: Strategisches Controlling, Bd. 12, Grundfragen der Strategischen Planung und Kontrolle, Stuttgart, 1992.

Cowling, K./*Waterson,* M.: Price-cost margins and market structure, in: Economica, Band 43, 1976, S. 267–274.

D'Aveni, R. A.: Hyperwettbewerb – Strategien für die neue Dynamik der Märkte, Frankfurt/M./New York, 1995.

Day, G. S./*Wensley,* R.: Assessing Advantage – A framework for diagnosing competitive superiority, in: Journal of Marketing, Heft 2, 1988, S. 1–20.

Deaton, A./*Muellbauer,* J.: Economics and consumer behavior, Cambridge/Mass., (1. Aufl. 1980), 1994.

Demsetz, H.: Industry structure, market rivalry, and public policy, in: Journal of Law and Economics, Band 16, 1973, S. 1–10.

Dichtl, E.: Strategische Optionen im Marketing, 3. Aufl., München, 1994.

Dirrheimer, M. J.: Marktkonzentration und Wettbewerbsverhalten von Unternehmen, Frankfurt/M./New York, 1981.

Durben, A.: Phasenkonzepte der Markt- und Branchenentwicklung unter Berücksichtigung der Unternehmenspolitik, Diplomarbeit, (Dortmund), 2000.

Ehrmann, H.: Unternehmensplanung, Ludwigshafen. (2. Aufl. 1997), 1995.

Engelhardt, W. H.: Erscheinungsformen und absatzpolitische Probleme von Angebots- und Nachfrageverbunden, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Band 28, 1976, S. 77–90.

Erichson, B./*Hammann,* P.: Beschaffung und Aufbereitung von Informationen, in: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 2: Führung, 6. Aufl., Stuttgart/Jena, 1993.

Fahey, L./*King,* W. R./*Narayanan,* V. K.: Environmental scanning and forecasting in strategic planning – The state of the art, in: Long Range Planning, Heft 4, 1981, S. 32–39.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Faix, A.: Michael E. Porter – Verfechter einer nachhaltigen Wettbewerbsorientierung, in: Wirtschaftsstudium (WISU), Band 27, Heft 12, 1998, S. 1413–1416.

Farmer, R. N./*Richman,* B. M.: Comparative management and economic progress, Homewood, 1965.

Feuerstack, R.: Unternehmungskonzentration – Theoretische Grundbegriffe und empirische Ergebnisse für die Bundesrepublik Deutschland 1960–1970, Neuwied, 1975.

Freter, H.: Marktsegmentierung, Stuttgart, 1983.

– Marktsegmentierung, in: Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., hrs Stuttgart, 1995, Sp. 1802–1814.

Frey, B. S./*Kirchgässner,* G.: Demokratische Wirtschaftspolitik Theorie und Anwendung, 2. Aufl., München, 1994.

Fritsch, M./*Wein,* T./*Ewers,* H.-J.: Marktversagen und Wirtschaftspolitik, 2. Aufl., München, 1996.

Fritz, W.: Erfolgsfaktoren im Marketing, in: Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, 1995, Sp. 594–607.

Geschka, H./*Hammer,* R.: Die Szenario-Technik in der strategischen Unternehmensplanung, in: Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung, 5. Aufl., Heidelberg, 1990, S. 311–337.

Ghebresillasie, G.: Strategische Marktforschung und Instrumente des strategischen Marketings, Frankfurt/M., 1989.

Ginter, P. M./*Duncan,* W. J.: Macro-environmental analysis for Strategic Management, in: Long Range Planning, Heft 6, 1990, S. 91–100.

Gomez, P.: So verwenden wir Szenarien für Strategieplanung und Frühwarnsysteme, in: Industrielle Organisation, Heft 1, 1982, S. 9–13.

Görgen, W.: Strategische Wettbewerbsforschung, Bergisch Gladbach u. a., 1992.

– Wettbewerbsanalyse, in: Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, 1995, Sp. 2716–2729.

Götze, U.: Szenario-Technik in der strategischen Unternehmensplanung, 2. Aufl., Wiesbaden, 1993.

Grahammer, D.: Anleitungen und Checklisten zur Konkurrenz-Beobachtung und Konkurrenz-Analyse, 3. Aufl., München, 1984.

Graumann, M.: Leitbilder der Wettbewerbstheorie, in: Wirtschaftsstudium (WISU), Hefte 8–9, 1993, S. 659–662.

Grether, E. T.: Industrial Organization – Retrospect and prospect, past history and future problems, in: American Economic Review, Band 60, 1970, S. 83–89.

Groh, G.: Marktsegmentierung, in: Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Band 4, Stuttgart, 1974.

Grossekettler, H.: Volkswirtschaftliche Aufgaben von Marktprozessen, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), Band 16, 1987, S. 183–186.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

– Stand und Entwicklung des Koordinationsmängelkonzepts – Ein Kurzüberblick, in: Volkswirtschaftliche Diskussionsbeiträge Nr. 102, (Münster), 1989.

Grote, B.: Marktstruktur-Marktverhalten-Marktergebnis als Analyseansatz in der Industrieökonomik, in: Das Wirtschaftsstudium (WISU), Heft 12, 1989, S. 669–670.

Grunert, K. G.: Konkurrentenanalyse, in: Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, 1995, Sp. 1226–1234.

Gümbel, R./*Woratschek,* H.: Institutionenökonomik, in: Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, 1995, Sp. 1008–1019.

Hamburger Weltwirtschaftsarchiv, Quellen für statistische Marktdaten, Hamburg, 1976.

Hammer, R. M.: Unternehmensplanung, 3. Aufl., München/Wien, 1988.

Häni, P. K.: Die Messung der Unternehmenskonzentration, Grüsch, 1987.

Hardes, H. D./*Mertens,* J.: Grundzüge der Volkswirtschaftslehre, München/Wien, 1991.

von Hayek, F. A.: The theory of complex phenomena, in: Studies in philosophy, politics and economics, London u.a., 1967 S. 22–42, (zuerst erschienen 1964).

Heinen, E.: Marktverhalten der Anbieter, in: Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Stuttgart, 1974, Sp. 1438–1449.

Henze, A.: Marktforschung – Grundlage für Marketing und Marktpolitik, Stuttgart, 1994.

Herdzina, K.: Wirtschaftliches Wachstum, Strukturwandel und Wettbewerb, Berlin, 1981.

– Wettbewerbspolitik, 5. Aufl., Stuttgart, 1989.

Herfindahl, O. C.: Concentration in the U.S. Steel Industry, New York, 1950.

Herrmann, A.: Marktanteil, in: Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, 1995, Sp. 1721–1727.

Heuss, E.: Allgemeine Markttheorie, Zürich, 1965.

Hilke, W.: Markt, Marktformen und Marktverhaltensweisen, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, 5. Aufl., Stuttgart, 1993, Sp. 2769–2782.

Hill, W.: Umweltanalyse und Unternehmensplanung, in: Die Unternehmung, Band 31, Heft 4, 1977, S. 289–305.

Hill, W./*Rieser,* I.: Marketing-Management, Bern/Stuttgart, 1990.

Hinterhuber, H. H.: Konkurrenzanalyse, in: Umfeldanalysen für das strategische Management, Wien, 1983.

– Strategische Unternehmensführung, Band 2, Strategisches Handeln, 5. Aufl., Berlin/New York, (3. Aufl. 1983), 1992.

Hirschman, A. O.: National power and the structure of foreign trade, Berkeley, 1945.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Höft, U.: Lebenszykluskonzepte – Grundlagen für das strategische Marketing- und Technologiemanagement, Berlin, 1992.

Hoffmann, J.: Die Konkurrenz – Erkenntnisse für die strategische Führung und Planung, in: Praxis der Strategischen Unternehmensplanung, Stuttgart, 2. Aufl., 1996, S. 183–205.

Hoffmann, K.: Die Konkurrenzuntersuchung als Determinante der langfristigen Absatzplanung, Göttingen, 1979.

Hofmann, H.-J.: Die Evolution von Marktstrukturen, Bern/Stuttgart, 1982.

Höhn, S.: Szenario-Analyse als Instrument der strategischen Planung, in: Umfeldanalysen für das strategische Management – Konzeptionen, Praxis, Entwicklungstendenzen, Wien, 1983, S. 27–39.

Homburg, C.: Wettbewerbsanalyse mit dem Konzept der strategischen Gruppen, Marktforschung und Management, 1992, S. 83–86.

Hruschka, H.: Abgrenzung und Segmentierung von Märkten auf der Grundlage unscharfer Klassifikationsverfahren, Frankfurt/M., 1985.

Hüttner, M.: Markt- und Absatzprognosen, Stuttgart u. a., 1982.

– Prognoseverfahren und ihre Anwendung, Berlin/New York, 1986.

– Grundzüge der Marktforschung, 4. Aufl., Berlin/New York, 1989.

de Jong, H. W. (Hrsg.): The Structure of European Industry, 3. Aufl., Dordrecht, 1993.

Kaiser, A.: Die Identifikation von Marktsegmenten, Berlin, 1978.

Kantzenbach, E.: Die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs, Göttingen, (2. Aufl. 1967), 1966.

Kantzenbach, E./*Kallfass,* H. H.: Das Konzept des funktionsfähigen Wettbewerbs – workable competition, in: Handbuch des Wettbewerbs, München, 1981, S. 103–128.

Kantzenbach, E./*Krüger,* R.: Zur Frage der richtigen Abgrenzung des sachlich relevanten Marktes bei der wettbewerbspolitischen Beurteilung von Unternehmenszusammenschlüssen, in: Wirtschaft und Wettbewerb, Band 40, 1990, S. 472–481.

Kaufer, E.: Die Bestimmung von Marktmacht, Bern/Stuttgart, 1967.

– Industrieökonomik – Eine Einführung in die Wettbewerbstheorie, München, 1980.

Kellerer, H./*Schaich,* E.: Statistische Probleme bei der Erfassung von Konzentrationsphänomenen, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, Band 1, Berlin, 1971, S. 41–74.

Kelly, J. M.: So analysieren und bewerten Sie Ihre Konkurrenz, Landsberg/Lech, 1988.

Kienbaum, G.: Umfeldanalyse, in: Handwörterbuch der Planung, Stuttgart, 1989, Sp. 2033–2044.

Kirzner, I. M.: Wettbewerb und Unternehmertum, Tübingen, 1978.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Köhler, A. G.: Nominale Preisrigiditäten auf Gütermärkten, in: CIRET-Studien Nr. 51, München, 1996.

Köhler, H.: Nachfragewettbewerb und Marktbeherrschung, in: Vorträge und Aufsätze des Walter Eucken Institutes, Nr. 110, Tübingen, 1986.

Kornwachs, K. (Hrsg.): Reichweite und Potential der Technikfolgenabschätzung, Stuttgart, 1991.

Kortmann, W.: Ökonomie versus Ökologie – Konflikte und Harmonien, in: Wirtschaftsdienst – Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, Band 70, Heft 4, 1990, S. 212–220.

– Diffusion, Marktentwicklung und Wettbewerb, Frankfurt/M., 1995.

– ORANK – Ein Ansatz für Markt-, Branchen- und Wettbewerbsanalysen, Arbeitspapier Nr. 95370, IWIS-Institut für Wirtschaftswissenschaft (Dortmund), 1995a.

– Markt- und Industieökonomik – Ein intergrativer Ansatz für Wirtschaftstheorie und Praxis, in: Wirtschaftswissenschaft – Anwendungsorientierte Forschung an der Schwelle des 21. Jahrhunderts, Heidelberg, 1997, S. 263–280.

– Reale Außenwirtschaftslehre – Fakten, Erklärungen, Maßnahmen, Stuttgart u. a., 1998.

– Mikroökonomik – Anwendungsbezogene Grundlagen, 3. Aufl., Heidelberg, 2002.

von Kortzfleisch, G./*Zahn,* E.: Wachstum II – Betriebswirtschaftliche Probleme, in: Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften, Band 8, Stuttgart, 1980, S. 432–449.

Kotler, P.: Megamarketing, in: Harvard Business Review, Heft März/April, 1986, S. 117–124.

Kotler, P./*Bliemel,* F.: Marketing-Management, 8. Aufl., Stuttgart, (7. Aufl. 1992), 1995.

Kreikebaum, H.: Strategische Unternehmensplanung, 6. Aufl., Stuttgart, (2. Aufl. 1987, 3. Aufl. 1989), 1997.

Kreilkamp, E.: Strategisches Management und Marketing, Berlin u. a., 1987.

Krelle, W.: Preistheorie, Tübingen, 1961.

Kroeber-Riel, W.: Konsumentenverhalten, in: Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, 1995, Sp. 1234–1246.

Kubicek, H./*Thom,* N.: Betriebliches Umsystem, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., Stuttgart, 1976, Sp. 3977–4017.

Kühn, R. (1995): Markteintritts- und Marktaustrittsstrategien, in: Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, 1995, Sp. 1756–1768.

Kunze, S.: Das ORANK-Schema – Ein Ansatz zur externen Analyse von Markt-, Branchen, und Wettbewerbssituationen, Diplomarbeit, (Dortmund), 1999.

Lange, B.: Portfolio-Methoden in der strategischen Unternehmensplanung, Diss. Universität Hannover, FB Wirtschaftswissenschaften, 1981.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Lange, V.: Technologische Konkurrenzanalyse, Wiesbaden, 1994.

Leibenstein, H.: Bandwagon, Snob, and Veblen Effects in the theory of consumers' demand, in: Quarterly Journal of Economics, Band 64, 1950, S. 183–207.

Lerner, A. P.: The concept of monopoly and the measurement of monopoly power, in: Review of Economic Studies, Band 1, 1934, S. 157–175.

Lilien, G. L./*Kotler,* P./*Moorthy,* K. S.: Marketing Models, Englewood Cliffs/NJ, 1992.

Link, U.: Strategische Konkurrenzanalyse im Konsumgütermarketing, in: Betriebswirtschaftliche Beiträge, Band 113, Idstein, 1988.

van de Loo, Kai: Marktstruktur und Wettbewerbsbeschränkung, Frankfurt/M., 1993.

Macharzina, K.: Unternehmensführung, Wiesbaden, (2. Aufl. 1995, 3. Aufl. 1999), 1993.

MacLeod, W. B. (1987): Entry, Sunk Costs, and Market Structure, Canadian Journal of Economics, S. 140–151.

Makridakis, S./*Wheelwright,* S. C.: Forecasting methods for management, 5. Aufl., New York u.a., 1989.

Marfels, C.: Erfassung und Darstellung industrieller Konzentration – Statistische Grundlagen und Möglichkeiten, in: Reihe Wirtschaftsrecht und Wirtschaftspolitik, Band 52, Baden-Baden, 1977.

Marshall, A.: Priciples of Economics, London u.a., (8. Aufl. 1920), 1890.

Marx, M.: Der Wirtschaftszweig – Ein sinnvolles Konstrukt bei der Unternehmensanalyse, Diss., Universität des Saarlandes, Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Saarbrücken, 1984.

Maslow, A. H.: Motivation and personality, New York, (deutsche Auflage 1977), 1954.

Mason, E. S.: Price and production policies of large-scale enterprise, in: American Economic Review, Band 29, 1939, S. 61–74.

– Economic concentration and the monopoly problem, Cambridge/Mass, 1957.

Maurer, A.: Statistische Verfahren zur Ermittlung von oligopolistischen Strukturen, Frankfurt/M., 1990.

Mauthe, K.-D.: Strategische Analyse – Darstellung und kritische Würdigung bestehender Ansätze zur strategischen Unternehmens- und Umweltanalyse, Planungs- und organisationswissenschaftliche Schriften, Herrsching, 1984.

Meffert, H.: Markteintritts- und -austrittsbarrieren, in: Die Betriebswirtschaft, 1987, S. 629–630.

– Marktanalyse, in: Handwörterbuch der Planung, Stuttgart, 1989, Sp. 1020–1030.

– Marketingforschung und Käuferverhalten, Wiesbaden, 1992.

– Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Wiesbaden, 1998.

Mertens, Peter (Hrsg.): Prognoserechnung, 5. Aufl., Heidelberg, 1994.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Minderlein, M.: Markteintrittsbarrieren und Strategieforschung – Industrieökonomische Ansätze und eine Fallstudie zum Personalcomputer-Markt, Wiesbaden, 1989.

– Markteintrittsbarrieren und strategische Verhaltensweisen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 2, 1990, S. 155–178.

– Industrieökonomik und Strategieforschung, in: Managementforschung 3, Berlin/New York, 1993, S. 157–201.

Mißler-Behr, M.: Methoden der Szenarioanalyse, Wiesbaden, 1993.

Möller, H.: Markt, Marktformen und Marktverhaltensweisen, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., Stuttgart, 1975 Sp. 2604–2617.

Monopolkommission: Erstes Hauptgutachten der Monopolkommission, Baden-Baden, 1973/1975.

– Sechstes Hauptgutachten der Monopolkommission, Baden-Baden, 1984/1985.

– Zehntes Hauptgutachten der Monopolkommission, Baden-Baden, 1992/1993.

Müller, J./*Hochreiter,* R.: Stand und Entwicklungstendenzen der Konzentration in der Bundesrepublik Deutschland, Göttingen, 1975.

Müller, W.: Geschäftsfeldplanung, in: Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, 1995, Sp. 760–785.

Nagel, K./*Ley,* D.: Unternehmenssignale – Situationsbewertung, Strategieanalyse, Neupositionierung, Landsberg/Lech, 1994.

Nelson, R.: Recent evolutionary theorizing about economic change, in: Journal of Economic Literature, Band 33, 1995, S. 48–90.

Nelson, R. R./*Winter*, S. G.: An evolutionary theory of economic change, Cambridge, Mass., 1982.

Neumann, M.: Industrial Organization – Ein Überblick über die quantitative Forschung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Band 49, Heft 7, 1979, S. 645–660.

Neumann, M./*Böbel,* I./*Haid,* A.: Business cycle and industrial market power – An empirical investigation for West German industries, 1965–1977, in: Journal of Industrial Economics, Band 32, 1983, S. 187–196.

Neumann, U.: Das Marktphasenschema – Eine empirische Überprüfung am Markt für Elektrische Haushaltsgeräte, Wiesbaden, 1997.

Oberender, P.: Zur Problematik der Marktabgrenzung unter besonderer Berücksichtigung des Konzepts des „relevanten Marktes", in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), Band 4, Heft 12, 1975, S. 575–579.

– Industrieökonomik, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), Heft 2, 1994, S. 65–73.

– (Hrsg.), Marktstruktur und Wettbewerb in der Bundesrepublik Deutschland, München, 1984.

– (Hrsg.), Marktökonomie – Marktstruktur und Wettbewerb in ausgewählten Branchen der Bundesrepublik Deutschland, München, 1989.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Oberender, P./*Väth,* A.: Marktökonomie, in: Marktökonomie – Marktstruktur und Wettbewerb in ausgewählten Branchen der Bundesrepublik Deutschland, Band F. München, 1989, S. 3–26.

Olten, R.: Wettbewerbstheorie und Wettbewerbspolitik, München, Wien, 1995.

Opitz, O.: Modelle und Verfahren der Prognose, in: Die Betriebswirtschaft, Heft 1, 1985, S. 83–95.

Oppenländer, K. H./*von Pilgrim,* E.: Branchenanalyse, in: Handwörterbuch der Planung, Stuttgart, 1989, S. 169–175.

Ott, A. E.: Grundzüge der Preistheorie, Göttingen, 1968.

Palloks, M.: Kennzahlen, absatzwirtschaftliche, in: Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, 1995, Sp. 1136–1153.

Pearce, J. A./*Robinson,* R. B.: Strategic management-formulation, implementation and control, Illinois, 1995.

Pepels, W. (Hrsg.): Marktsegmentierung, Heidelberg, 2000.

Pfeiffer, W./*Bischof,* P.: Einflussgrößen von Produkt-Marktzyklen, Betriebswirtschaftsliches Institut der Universität Nürnberg. (2. Aufl. 1976), 1974.

Phlips, L.: Applied Consumption Analysis, 2. Aufl., Amsterdam u.a., (1. Aufl. 1974), 1983.

Plinke, W.: Kundenanalyse, in: Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, 1995, Sp. 1328–1340.

Porter, M. E.: Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York/London, 1980.

– The contributions of Industrial Organization to Strategic Management, in: Academy of Management Review, Band 6, 1981, S. 609–620.

– Wettbewerbsvorteile, Frankfurt/M./New York, (1. deutsche Aufl. 1986, 4. Aufl. 1996, 9. Aufl. 1997, 1. amerikan. Aufl. 1985), 1989.

– Wettbewerbsstrategie, 7. Aufl., Frankfurt/M./New York, (1. deutsche Aufl. 1983, 6. Aufl 1990, 1. amerikan. Aufl. 1980), 1992.

Pümpin, C./*Prange,* J.: Management der Unternehmensentwicklung – Phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen, Frankfurt/M./New York, 1991.

von Reibnitz, U./*Geschka,* H./*Seibert,* I.: Die Szenario-Technik als Grundlage von Planungen, Frankfurt/M., 1982.

Remmerbach, K.-U.: Markteintrittsentscheidungen, Wiesbaden, 1988.

Rieser, I.: Konkurrenzanalyse – Wettbewerbs- und Konkurrenzanalyse im Marketing, in: Die Unternehmung, Band 43, Heft 4, 1989, S. 293–309.

Robinson, J. V.: The Economics of Imperfect Competition, 2. Aufl., London/New York, (1. Aufl. 1933), 1969.

Rogers, E. M.: Diffusion of Innovations, 3. Aufl., London, (1. Aufl. 1962, 4. Aufl. 1995), 1983.

Rogge, H.-J.: Marktforschung, 2. Aufl., München/Wien, 1992.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Römer, E.: Konkurrenzforschung – Informationsgrundlage der Wettbewerbsstrategie, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Band 58, Heft 4, 1988, S. 481–501.

Sabel, H./*Weiser,* C.: Dynamik im Marketing – Umfeld, Strategie, Struktur, Kultur, 2. Aufl.: Wiesbaden, 1997.

Sabisch, H.: Produkte und Produktgestaltung, in: Handwörterbuch der Produktion, in: Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band 7, 2. Aufl., Stuttgart, 1996, Sp. 1439–1451.

Sachs, S.: Strategie und Ökonomik, in: Die Unternehmung, Band 49, Heft 1, 1995, S. 246–257.

Scheld, M.: Wettbewerbsdiagnose und -prognose im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung von Industrieunternehmen, Pfaffenweiler, 1985.

Scherer, F. M.: Industrial market structure and economic performance, Chicago, (2. Aufl. 1980), 1970.

Scherer, F. M./*Ross,* D.: Industrial market structure and economic performance, 3. Aufl., Boston u. a., 1990.

Scheurer, S.: Bausteine einer Theorie der strategischen Steuerung von Unternehmen, Berlin, 1997.

Schierenbeck, H.: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, München u. a., 1998.

Schmalensee, R.: The New Industrial Organization and the economic analysis of modern markets, in: Advances in Economic Theory, Cambridge, 1982, S. 253–285.

Schmalensee, R./*Willig,* R. D.: Handbook of Industrial Organization, 2 Bände, Amsterdam, 1989.

Schmid, T.: Wachstumskrisen-Management, Bern, 1993.

Schmidt, I.: Wettbewerbspolitik und Kartellrecht, 5. Aufl., Stuttgart, (3. Aufl. 1990), 1996.

– Unternehmenskonzentration, in: Gabler Wirtschaftslexikon, 14. Aufl., Wiesbaden, 1997, S. 3924–3926.

Schmidt, I./*Burger,* A.: Die Bedeutung und Beurteilung der Konzentration in der traditionellen und neuen Industrieökonomik, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), Heft 12, 1997, S. 625–631.

Schmidt, J./*Engelke,* H.: Markteintrittsschranken und potentieller Wettbewerb, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), Heft 9, 1989, S. 399–405.

Schmidtchen, D.: Wettbewerbspolitik als Aufgabe, Baden-Baden, 1978.

Schreyögg, G.: Unternehmensstrategie, Berlin/New York, 1984.

– Umfeld der Unternehmung, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, 5. Aufl., Stuttgart, 1993, Sp. 4231–4247.

Schumpeter, J. A.: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, München/Leipzig, (7. Aufl. 1987), 1911.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Schwalbach, J.: Stand und Entwicklung der Industrieökonomik, in: Unternehmensstrategie und Wettbewerb auf globalen Märkten, Schriften des Vereins für Sozialpolitik, Nr. 233, Berlin, 1994, S. 93–109.

Seeler, K. J.: Marktstrukturelle Auswirkungen neuer Produktionstechnologien – Eine Analyse am Beispiel der Computerintergrierten Produktionstechnologien (CIM), Veröffentlichung des HWWA-Institut, Baden-Baden, 1993.

Sepp, H.M.: Strategische Frühaufklärung, Wiesbaden, 1996.

Shaw, R. W./*Sutton,* C. J. (Hrsg.): Industry and competition – Industrial case studies, London, Basingstoke, 1976.

Shepherd, W. G.: On the core concepts of industrial economics, in: Mainstreams in Industrial Organization, Book 1, Dordrecht u.a.,1986, S. 23–67.

Simon, H.: Preismanagement, 2. Aufl., Wiesbaden, 1992.

Simon, H./*Homburg,* C.: Marktbarrieren, in: Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, 1995, Sp. 1744–1756.

Sommerlatte, T./*Deschamps,* J. P.: Der strategische Einsatz von Technologien, in: Management im Zeitalter der strategischen Führung, 2. Aufl., Wiesbaden, 1986, S. 39–76.

Sontheimer, B.: Die Marktanalyse als Basis der externen Diversifikationsentscheidung, Hochschulschriften zur Betriebswirtschaftslehre, München, 1989.

Sosnick, S. H.: Eine Kritik der Konzeptionen vom funktionsfähigen Wettbewerb, in: Das Konzept der „workable competition" in der angelsächsischen Literatur, FIW-Dokumentation, Heft 1, Köln u.a., 1970, S. 153–195.

von Stackelberg, H.: Marktform und Gleichgewicht, Wien, 1934.

Statistisches Bundesamt, Klassifikation der Wirtschaftszweige, mit Erläuterungen, 3. Nachdruck, Stuttgart, 1995.

Steinmann, H./*Schreyögg,* G.: Management – Grundlagen der Unternehmensführung, 4. Aufl., Wiesbaden, 1997.

Stigler, G. J.: The economics of information, in: Journal of Political Economy, Band 69, 1961, S. 213–225.

– A theory of oligopoly, in: Journal of Political Economy, Band 72, 1964, S. 44–61.

Theil, H.: Theory and measurement of consumer demand, 2 Bände, Amsterdam, 1975/1976.

Tichy, G.: Konjunktur – Stilisierte Fakten, Theorie, Prognose, 2. Aufl., Berlin u.a., 1994.

Tirole, J.: Industrieökonomik, 2. Aufl., München, Wien, 1999.

Triffin, R.: Monopolistic Competition and General Equilibrium Theory, Cambridge/Mass., (7. Aufl. 1962), 1940.

Tullock, G./*Tollison,* R. D./*Rowley,* Ch. K. (Hrsg.): The political economy of rent-seeking, Boston, 1988.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Utterback, James, M./*Abernathy,* W. J.: A dynamic model of process and product Innovation, in: Omega, Band 3, Heft 6, 1975, S. 639–656.

Vershofen, W.: Handbuch der Verbrauchsforschung, Band 1, Berlin, 1940.

Voigt, K.-I.: Strategische Planung und Unsicherheit, Wiesbaden, 1992.

Vollmuth, H.: Controlling-Instrumente von A–Z, 3. Aufl., Planegg, München, 1997.

Wagner, G. R.: Marketing und Umwelt, in: Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, 1995, Sp. 1490–1508.

Weber, G.: Strategische Marktforschung, München/Wien, 1996.

Weber, M.: Die „Objektivität" sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis, in: Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik, Band 19, 1904, S. 22–87.

– Unternehmerische Marktstrategien bei dynamischem Wettbewerb, Diss. Universität Münster, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, 1992.

Weis, H. C./*Steinmetz,* P.: Marktforschung, 4. Aufl., Ludwigshafen, 2000.

Welge, M. K./*Al-Laham,* A.: Strategisches Management – Grundlagen, Prozesse, Implementierung, 2. Aufl., Wiesbaden, 1999.

Wettbewerbsausschuss der OECD, Nachfragemacht – Die Ausübung von Marktmacht durch marktstarke Nachfrager, in: FIW-Dokumentation, Heft 4, Forschungsinstitut für Wirtschaftsverfassung und Wettbewerb, Köln, 1983.

Wheelen, T. L./*Hunger,* J. D.: Strategic Management, 2. Aufl., Mass., 1987.

Wied-Nebbeling, S.: Das Preisverhalten der Industrie, Tübingen, 1985.

Winkler, A.: Marktforschung beim Endverbraucher, in: Handbuch der praktischen Marktforschung, München, 1972, S. 512–562.

Witt, U.: Evolutorische Ökonomik – Umrisse eines neuen Forschungsprogramms, Marburg, 1995.

Ziegenbein, C.: Controlling, 6. Aufl., Ludwigshafen, 1998.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Stichwortverzeichnis

Abgrenzung des Marktes 115 ff., 136
Aktive Angebote und Nachfragen 20
Aktualer Markt 20
Analyseansätze 28 ff., 102, 216
– spezielle 60
Analyseeffekte 29, 90 f.
Analysereihenfolge 84 ff., 92
Anbieter 21, 74
Anbieterverhalten 77, 171 ff.
Anbieterwettbewerb 74, 110 ff.
Angebot 22, 66
Angebotskonsequenzen 77, 184 ff.
Angebotssituation 77, 167 ff.
Anwender von MBW 11
Anwendungsfelder von MBW 12
Außenwettbewerb 25, 107
Auswirkungen 18

Betrieb 16
Binnenwettbewerb 25, 107
Branche 23 ff., 74
Branchenanalysen 28
Branchenstrukturanalyse 44 ff.

Direkte Reaktionsverbundenheit 26

Effektiver Wettbewerb 25
Einzelwirtschaft 16
Elemente (einer Analyse) 81, 84
Externe Analyse 29, 50

Fokaler Markt 76, 107, 115, 117, 130, 132
Fokales System 15, 18
Fokussierung der Analyse 101 f.

Gesamttableau 81 ff.
Gesamtwirtschaft 16

Hauptanalysen 92
Hauptkomponenten 68 ff., 72 ff., 81
Hilfsmittel der Analyse 147 ff.

Indirekte Reaktionsverbundenheit 26 f.
Informationsbasis 213 ff.
Informationsbeschaffung 100, 213 ff.
Inkumbente Marktteilnehmer 19, 132
Interne Analyse 50
Items 81, 84, 95, 147 ff., 213 f.

K-Analyse 90 f.
Käufer 21
Komponenten (eines Marktes) 66 ff., 85
Konklusion 79
Konkurrentenanalysen/forschung 52 ff.
Konkurrenzanalyse 56 f., 100 ff.
Konsequenzen 79
Konsequenzenanalyse 90 f.
Konzentration 137 ff.
Konzentrationsmaße 139 ff.
Koordination (auf einem Markt) 66
Koordinationsagenten 68
Kritik 79 f.
Kundenforschung 58

Latenter Markt 20
Linearisierungsproblem 93

MA-Wettbewerb 108, 110 f.
Marketingforschung 59
Markt 19 ff., 22, 66
– aktualer 20
– latenter 20
Marktabgrenzung 20 ff., 115 ff., 136

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Marktakteure 68
Marktanalyse 29, 59, 62 f., 67, 71
Marktangebot 68 f., 74 f., 124 ff., 166 ff.
Marktanteile 135 ff.
Marktbarrieren 142 ff.
Marktbeobachtung 61
Marktbestandteile 66 ff.
Marktergebnis 33
Marktform 20
Marktforschung 57 ff., 100 ff.
Marktkomplex 22
Marktkomponenten 66 ff.
Marktkonsequenzen 77, 210 ff.
Marktkoordination 66 ff., 75 f., 130 ff., 198 ff.
Marktnachfrage 68 f., 75, 126 ff., 186 ff.
Marktobjekt 66, 68 f., 72, 120 ff., 148 ff.
Marktphasen 114, 207 f.
Marktrahmenbedingungen 66, 68 f., 72 f., 122 ff., 156 ff.
Marktsegmente 75
Marktsegmentierung 119, 130
Marktsituation 77, 199 ff.
Marktstruktur 33, 70
Marktteilnehmer 68, 116
– inkumbente 19, 132
– potenzielle 19
Marktverbund 22
Marktverhalten 33
Marktvolumen 75, 135 f.
Marktvorgänge 77, 204 ff.
MBW-Analyse 28
Messeffekt 29 f.
MN-Wettbewerb 112 f.
MO-Wettbewerb 107 f.
Mobilitätshemmnisse 142
MR-Wettbewerb 110

Nachfrage 22, 66
Nachfrageforschung 58
Nachfragekonsequenzen 77, 197 f.
Nachfrager 21, 75
Nachfragersegmente 23
Nachfragerverhalten 77, 190 ff.
Nachfragerwettbewerb 75
Nachfragesituation 77, 187 ff.
Nutzen von MBW 12
Nutzer von MBW 11

Objektkonsequenzen 77, 155 f.
Objektspezifika 77 f., 149 ff.
Objektveränderungen 77, 151 ff.
ORANK-Analyse 84 ff., 98 ff., 147 ff., 213 ff.
ORANK-Ansatz 84, 98
ORANK-Schema 65 ff.

Partialanalyse 29, 62
Passive Angebote und Nachfragen 20
Potenzielle Marktteilnehmer 19
Potenzieller Wettbewerb 25, 111
Prognose 78
Prognoseeffekt 30
Prognosen 86 ff.
Prospektive Analyse 87 f.
Publikationseffekt 30

Querschnittthemen 105 ff.

Rahmenbedingungen (eines Marktes) 66, 122 ff.
Rahmenkonsequenzen 77, 165 f.
Rahmensetzer 73
Rahmensetzerwettbewerb 74
Rahmensituation 77, 157 ff.
Reaktionsverbundenheit
– direkte 26
– indirekte 26 f.
Reflexive Beziehungen 70
Retrospektive Analyse 87

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Rückbezüge 18, 93 ff.
Rückwirkung 18

S-Analyse 85 f.
Situation 78, 80
Situationsanalyse 85 f.
Spezielle Analyseansätze 60
Spezifika 78
Strategie 50
Strategische Analyse 29, 50 ff.
Strategische Marktforschung 59
Struktur (eines Marktes) 70
SVE-Paradigma 37
SVE-Schema 33 ff.
System
– fokales 15, 18
– wirtschaftliches 15
Systemkomponenten 15
Systemprozess 15
Systemstruktur 15

Teilanalysen 85 ff.
Teilbranchen 23
Teilkomponenten 77 ff., 81
Teilmärkte 23, 76, 120
Teilsysteme 15
Teilwirtschaft 16
Totalanalyse 29, 62
Transaktionen 20, 75
Transökonomische Systeme 17

Umfeld (eines Systems) 15
Unternehmen 16
Unternehmensziele 45
Untersuchungselemente 81, 84, 95, 147 ff., 213 f.

V-Analyse 86 f.
Veränderung 78
Veränderung der Rahmensituation 77, 163 ff.
Veränderungsanalyse 86 ff.
Verhalten 78 f.
– der Rahmensetzer 77, 163 ff.
Verkäufer 21
Vorgang 78

Wechselwirkung 18
Wettbewerb 24 ff., 53, 67, 87, 106 ff.
Wettbewerb
– effektiver 25
– potenzieller 25, 111
Wettbewerbsanalyse 52 ff., 56 f., 67, 106
Wettbewerbsfähigkeit 108, 112 f.
Wettbewerbsforschung 100 ff.
Wettbewerbsintensität 45
Wettbewerbskräfte 45 f., 48
Wettbewerbsvoraussetzungen 25 f.
Wettbewerbsvorteile 53
Wirtschaftssystem 17
Wirtschaftszweig 23, 122

Zeitbedarf von Analysen 99
Zeitlichkeit von Analysen 100, 102, 135, 146
Zuordnungsproblem 39, 95 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50852-5
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-18 04:17:28
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH