

Schriften des Vereins für Socialpolitik

Band 233

zugleich Beiheft 3

Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Jahrestagung 1993

**Unternehmensstrategie und
Wettbewerb auf globalen Märkten
und Thünen-Vorlesung**

Herausgegeben von

Manfred Neumann



Duncker & Humblot · Berlin

Schriften des Vereins für Socialpolitik
Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Neue Folge Band 233

zugleich Beiheft 3
Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

SCHRIFTEN DES VEREINS FÜR SOCIALPOLITIK

Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Neue Folge Band 233

zugleich Beiheft 3

Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

**Jahrestagung des Vereins für Socialpolitik
Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
in Münster
vom 29. September - 1. Oktober 1993**



Duncker & Humblot · Berlin

**Jahrestagung des Vereins für Socialpolitik
Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
in Münster 1993**

**Unternehmensstrategie und
Wettbewerb auf globalen Märkten
und Thünen-Vorlesung**

**Herausgegeben von
Manfred Neumann**



Duncker & Humblot · Berlin

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Unternehmensstrategie und Wettbewerb auf globalen Märkten und Thünen-Vorlesung : [in Münster vom 29. September - 1. Oktober 1993 / hrsg. von Manfred Neumann. – Berlin : Duncker und Humblot, 1994 (Schriften des Vereins für Socialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften ; N. F., Bd. 233 (Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften : Beiheft 3) (Jahrestagung des Vereins für Socialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften ; 1993) ISBN 3-428-08039-4

NE: Neumann, Manfred [Hrsg.]; Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften: Schriften des Vereins . . . ; Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften / Beiheft; Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften: Jahrestagung des Vereins . . .

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, für sämtliche Beiträge vorbehalten

© 1994 Duncker & Humblot GmbH, Berlin

Fremddatenübernahme: Klaus-Dieter Voigt, Berlin

Druck: Berliner Buchdruckerei Union GmbH, Berlin

Printed in Germany

ISSN 0505-2777

ISBN 3-428-08039-4

Vorwort

Industrieökonomik ist ein faszinierendes Forschungsgebiet und dazu wirtschaftspolitisch höchst aktuell. In der Industrieökonomik treffen sich Volkswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftslehre, die in Deutschland bisher ein eher isoliertes Dasein geführt haben. Mikroökonomische Theorie soll in Kooperation von Volkswirten und Betriebswirten für wirtschaftspolitische Probleme und die Unternehmenspolitik fruchtbar gemacht werden. Die Probleme selbst sind im einzelnen nicht neu. Neu ist jedoch die Konfrontation theoretisch abgeleiteter Zusammenhänge mit der Empirie. Mikroökonomische Theorie soll den Charakter eines Glasperlenspiels verlieren und zu empirisch überprüfbar und überprüften Einsichten führen, und andererseits soll die Betriebswirtschaftslehre eine stärkere theoretische Fundierung erhalten.

Diesen Anliegen entsprechend wurden für die Kerntagung des Vereins für Socialpolitik 1993 in Münster Volks- und Betriebswirte, Wirtschaftspolitiker und ein Unternehmer zu Vorträgen eingeladen. In die Thematik der Kerntagung fügt sich in diesem Jahr die Thünen-Vorlesung Horst Albachs glücklich ein, so daß sie im vorliegenden Band zusammen mit den Vorträgen der Kerntagung veröffentlicht wird.

Selbstverständlich ist es nicht möglich, in nur sieben Vorträgen die ganze Spannweite der Industrieökonomik abzudecken. Für die Kerntagung wurde ein gegenwärtig, in der Debatte über den Standort Deutschland, besonders aktueller Themenkreis gewählt, die Herausforderungen für die Wirtschaftspolitik und die Unternehmensstrategie, die sich aus der Globalisierung der Märkte ergeben. Wie kann die deutsche Wirtschaft in den alten wie in den neuen Bundesländern diesen Herausforderungen erfolgreich begegnen? Welche Rolle spielen Wettbewerbspolitik und Industriepolitik in diesem Zusammenhang und insbesondere im Kontext des Vertragswerkes von Maastricht? Sind die Konzepte der Wettbewerbspolitik, wie sie traditionell entwickelt und verstanden wurden, noch zeitgemäß oder müssen sie angesichts der Herausforderung der globalen Wirtschaftsverflechtungen und neuer Entwicklungen in der Theorie der Industrieökonomik revidiert werden? Das sind die Kernfragen, die in den Vorträgen aufgegriffen und behandelt werden. Abschließende Antworten sind naturgemäß nicht zu erwarten. Im Gegenteil, in den Vorträgen werden durchaus kontroverse Positionen vertreten, die in den anschließenden Diskussionsrunden zu den Vorträgen der Kerntagung auch zu Widerspruch führten.

Eröffnet wurde die Tagung durch den Vortrag von Otto Schlecht, in dem er auf der Grundlage langjähriger Erfahrung als Mitgestalter der deutschen Wirt-

schaftspolitik seine Einschätzung der Rolle der Wettbewerbspolitik einerseits und der Industriepolitik andererseits in der Europäischen Gemeinschaft darlegt. Im Sinne „beweglicher Grundsatztreue“ plädiert er dafür, das Beste aus den vertraglich gegebenen Rahmenbedingungen zu machen. Im vorliegenden Band folgt dann das Referat von Rolf Bühner, in dem auf der Basis empirischer Studien über Erfolge und Mißerfolge sowie über Erfolgsbedingungen für Unternehmenszusammenschlüsse deutscher Unternehmen in Deutschland und über die Grenze hinaus berichtet und ein im ganzen eher skeptisches Urteil über den Erfolg solcher Zusammenschlüsse abgegeben wird. Dem steht das von Edzard Reuter für das von ihm vertretene Unternehmen engagiert vorgetragene Plädoyer für strategische Allianzen und die Notwendigkeit der Nutzung der Vorteile von Großunternehmen im globalen Wettbewerb gegenüber. Es folgt eine abgewogene Analyse von Erich Freese über das organisatorische Know-how als Wettbewerbsfaktor. Er versucht, „durch Rückgriff auf eine einheitliche organisationstheoretische Konzeption Grundmuster der sich gegenwärtig besonders unter dem Eindruck japanischer Managementenerfolge vollziehenden organisatorischen Umstrukturierung herauszuarbeiten“. Der Bundeswirtschaftsminister Günter Rexrodt beschreibt in seinem Vortrag zunächst die Grundzüge der von der Bundesregierung verfolgten Politik der Integration der neuen Bundesländer und betont dann, daß sich der weitere Aufbau Ostdeutschlands auf jene Stärken konzentrieren muß, die den komparativen Vorteilen der gesamten Region entsprechen, wobei zu berücksichtigen sei, daß die neuen Bundesländer kein eigenständiger Wirtschaftsraum sind, sondern ein integrierter Teil Deutschlands und des Europäischen Binnenmarktes. In seinem Referat über Stand und Entwicklung der Industrieökonomik gibt Joachim Schwalbach einen Überblick über die wichtigsten Entwicklungslinien und die gegenwärtig am meisten diskutierten Problembereiche der Industrieökonomik. Die Thünen-Vorlesung Horst Albachs widmet sich einem höchst interessanten und zugleich kontroversen Problem, nämlich dem der Rolle von Informationen und Informationsteilungssystemen einzelner Industriezweige (wie z.B. Preismeldestellen und Absatzmeldesystemen). Er plädiert engagiert für eine Revision der bisher in der Wettbewerbspolitik herrschenden, eher negativen Bewertung solcher Informationsteilungssysteme.

Dieser Überblick über den Inhalt des vorliegenden Bandes mag genügen, den Appetit des Lesers zu wecken, sich mit den Vorträgen und den darin vertretenen Auffassungen auseinanderzusetzen und auf diese Weise Geschmack an der Industrieökonomik zu gewinnen.

Abschließend bleibt mir, den übrigen Mitgliedern der Vorbereitungskommission, den Kollegen Hans-Jürgen Ramser und Arnold Picot, für die Mitwirkung bei der Auswahl der Referenten herzlich zu danken.

Nürnberg, Februar 1994

Manfred Neumann

Inhaltsverzeichnis

I. Referate zum Tagungsthema

Wettbewerbs- und Industriepolitik in Europa	
Von <i>Otto Schlecht</i> , Bonn	11
Erfolge und Mißerfolge von Unternehmenszusammenschlüssen	
Von <i>Rolf Bühner</i> , Passau	23
Strategische Allianzen und konglomerate Zusammenschlüsse	
Von <i>Edzard Reuter</i> , Stuttgart	41
Die organisationstheoretische Dimension globaler Strategien – Organisatorisches Know-how als Wettbewerbsfaktor	
Von <i>Erich Frese</i> , Köln	53
Wirtschaftspolitische Ansätze zur Förderung des industriellen Strukturwandels in den neuen Bundesländern	
Von <i>Günter Rexrodt</i> , Bonn	81
Stand und Entwicklung der Industrieökonomik	
Von <i>Joachim Schwalbach</i> , Berlin	93

II. Johann-Heinrich-von-Thünen-Vorlesung

Information, Zeit und Wettbewerb	
Von <i>Horst Albach</i> , Berlin	113

III. Liste der Referate der offenen Tagung 155

Verzeichnis der Referenten der Kerntagung	169
---	-----

I. Referate zum Tagungsthema

Wettbewerbs- und Industriepolitik in Europa

Von *Otto Schlecht*, Bonn

Sie hören noch viele hochwissenschaftliche Vorträge. Ich nutze meine komparativen Vorteile und werde weniger als Honorarprofessor oder Stiftungsvorsitzender reden, sondern als Mann der praktischen Wirtschaftspolitik, der jahrzehntelang Wettbewerbs- und Industriepolitik in Deutschland und Europa mitgestaltet und mitverantwortet hat. Man hat mir zwar öfter das Label „ordnungspolitisches Gewissen der Bundesregierung“ angeklebt, aber ein Chefredakteur bezeichnete mich anlässlich meiner Pensionierung als „Inkarnation der beweglichen Grundsatztreue“. Das finde ich selbst gar nicht so falsch.

I.

In Art. 3 des alten und neuen EG-Vertrages ist als Ziel postuliert, „ein System zu errichten, das den Wettbewerb innerhalb des Binnenmarktes vor Verfälschungen schützt“. Es steht in unmittelbarem Zusammenhang mit den vier Grundfreiheiten des Binnenmarktes, die ebenfalls in Art. 3 definiert sind: „Beseitigung der Hindernisse für einen freien Waren-, Personen-, Dienstleistungs- und Kapitalverkehr zwischen den Mitgliedstaaten“. Die Wettbewerbsregeln und Beihilfevorschriften (Art. 85 - 94) sowie ihre Anwendungspraxis sind prinzipiell an der Sicherung des wirksamen Wettbewerbs orientiert. Das deutsche Wettbewerbskonzept hatte darauf wesentlichen Einfluß. Wie auch in der Entwicklung unserer wettbewerbspolitischen Praxis – darauf hatte ich geachtet – gibt es jedoch keine eindeutige und einseitige Zuordnung zu einem theoretischen Konzept. Ich habe dies bei unserer Debatte über das wettbewerbspolitische Leitbild auf folgende Formel gebracht: Die freiheitsbegründenden und machtkontrollierenden Funktionen des Wettbewerbs stehen unantastbar vor der Klammer. Es ist aber legitim, innerhalb der Klammer die instrumentalen und mehr dynamischen Funktionen zu optimieren. Im Vordergrund der EG-Wettbewerbspolitik steht ebenfalls die Sicherung der wirtschaftlichen Handlungsfreiheit und der freie Zugang zu den nationalen Märkten. Mit der „Berücksichtigung des wirtschaftlichen und technischen Fortschritts“ spielen aber auch Effizienzkriterien eine ergänzende Rolle. Vereinfacht formuliert: der „Freiburger Imperativ“ (alter und neuer Prägung) dominiert, ergänzt um „Chicago“. Alles in allem kann man m.E. die Anwen-

derung der Wettbewerbsvorschriften der Art. 85/86 positiv bewerten. Sie hat dazu beigetragen, daß wirksamer Wettbewerb das dominierende Ordnungsprinzip blieb.

Seit den sechziger Jahren gab es verschiedene ergebnislose Anläufe, die Wettbewerbsvorschriften um eine europäische Fusionskontrolle zu kompletieren. Sie scheiterten an der notwendigen Einstimmigkeit und an stark unterschiedlichen Einstellungen der Mitgliedstaaten zur Wettbewerbspolitik. 1989 ist der Durchbruch gelungen. Aus dem Nähkästchen der europäischen Entscheidungszentrale geplaudert: auch nur deshalb, weil die amtierende französische Präsidentschaft dies als ihren Erfolg abhaken wollte und die französische Ratspräsidentin E. Cresson von Mitterrand und dem Wirtschafts- und Finanzminister Bérégovoy angewiesen wurde, ihre eigenen, wenig wettbewerbsfreundlichen Vorstellungen zu zügeln. Die deutsche Delegation stand in einem Zweifrontenkampf; daheim gegen das eigene Bundeskartellamt und den Wirtschaftsausschuß des Bundestages, deren Votum lautete: wenn überhaupt, dann nur exakt nach deutscher Façon. In Brüssel kämpften wir gegen das industriepolitische Unterlaufen der Wettbewerbspolitik.

Weil „die Kanonen des Bundeskartellamtes nur bis Aachen schießen“ (W. Karte), weil der EG-Binnenmarkt wettbewerbspolitisch abgesichert werden mußte und weil der „relevante Markt“ immer weniger der nationale Markt war, hielten wir es für wichtig, die einmalige Chance zu ergreifen, die nur einstimmig zu erzielende europäische Fusionskontrolle zu etablieren – auch wenn sie nicht ganz astrein ist. Andernfalls wäre sie ad calendae graecas veragt worden.

Trotz der Kontroversen im Vorfeld zwischen reiner Wettbewerbsorientierung und anderen „industriepolitischen“ Zielen ist nicht nur nach meiner Überzeugung ein klares Übergewicht wettbewerbsbezogener Kriterien erreicht worden. Das Marktbeherrschungskonzept wird allerdings mit großzügigeren Beurteilungsstandards (z.B. bei den Marktanteilen) praktiziert. Die bisherige Praxis wird von manchen als „Fusionskontrolle ohne Biß“ (P. Hort in der FAZ) kritisiert, weil Brüssel von bisher 159 geprüften Fällen nur 11 einer genaueren Prüfung unterzogen und davon 8 mit und 2 ohne Auflagen genehmigt und nur eine einzige Fusion vollständig untersagt habe. Ich halte diese Kritik zumindest für voreilig; die bisherige Anwendungspraxis läßt m.E. noch kein seriöses Urteil zu und spricht *prime facie* nicht für eine laxer Fusionskontrolle. Wie gesagt: Die Vollendung und die Erweiterung des Binnenmarktes sowie die zunehmende Globalisierung wichtiger Weltmärkte müssen ins Beurteilungsbild genommen werden. Sie haben die relevanten Märkte vergrößert und den Marktzutritt erleichtert.

Eine offene Flanke ist jedoch, daß das Entscheidungsverfahren, d.h. Eröffnung der Kontrollverfahrens, Feststellung einer Marktbeherrschung und

Abwägung mit gesamtwirtschaftlichen und Gemeinschaftsvorteilen intransparent und wegen der Mehrheitsentscheidung von 17 Kommissaren der Gefahr des politischen Kungelns und des industriepolitischen Konterkarierens ausgesetzt ist.

II.

Kommission und Ministerrat haben bereits mit den bisherigen Vertragsvorschriften industriepolitische Aktivitäten entwickelt und spezielle Branchenprogramme vorgelegt. Oft sind sie begründet worden mit der notwendigen Koordinierung von nationalen Maßnahmen, wie z.B. bei Energie, Kohle, Schiffbau und Mikroelektronik. Sie bildeten aber die Ausnahme von der Regel – ganz ähnlich wie in Deutschland.

Vor allem aber hat das Binnenmarktprogramm den Wettbewerb im Gemeinsamen Markt intensiviert und nationale Wettbewerbsbeschränkungen in vielen Fällen ausgehebelt. Entgegen dem ersten Augenschein – 280 Richtlinien und Verordnungen – ist die Vollendung des Binnenmarktes ein liberales Wettbewerbs- und Deregulierungsprogramm – eben zur Gewährleistung der vier Grundfreiheiten. Es nutzt den Leistungsmechanismus des Wettbewerbs für eine effizientere Produktion mit entsprechenden Produktivitäts- und Wachstumsgewinnen sowie bessere preisliche Austauschverhältnisse. Es nutzt die internationale Arbeitsteilung auf der Grundlage der relativen Vorteile für eine Ausweitung der Märkte mit Massenproduktionsvorteilen, für eine Forcierung des technischen Fortschritts und für eine Stärkung der europäischen Wettbewerbsposition auf den Weltmärkten.

Vor dreißig Jahren hatten wir befürchtet, daß die damalige französische Planification zum europäischen Ordnungsmodell und Ludwig Erhards Soziale Marktwirtschaft verdrängt wird. Er wettete 1962 vor dem Europäischen Parlament dagegen; sein Credo lautete: „Wir brauchen für die EG kein Planungs-, sondern ein marktwirtschaftliches Ordnungsprogramm“. Heute können wir konstatieren, daß das Binnenmarktprogramm sogar den bisher geschützten und regulierten Dienstleistungsbranchen mehr Markt und Wettbewerb verordnet hat und auch die Ausnahmereiche des GWB obsolet geworden sind.

Wesentlich für den marktwirtschaftlichen Erfolg des Binnenmarktprogramms war, daß nach anfänglichen Fehlentwicklungen die Vollharmonisierung beschränkt worden ist auf Bereiche, in denen dies für das Funktionieren des freien Marktes unerlässlich ist (vor allem bei produktbezogenen Gesundheits- und Umweltnormen). Dominiert haben die Beschränkung auf Mindestnormen mit nationalen Freiräumen und vor allem die gegenseitige Anerkennung von nationalen Vorschriften und Normen nach dem Prinzip des Standortwettbewerbs. Dies kommt in vielen Fällen auch Drittländern zugute,

weshalb im Rahmen des Binnenmarktprogramms eine „Festung Europa“ bisher jedenfalls weitgehend vermieden werden konnte.

III.

Die Gefahr ist gleichwohl noch nicht gebannt. Denn sie liegt weniger in „klassischen“ industriepolitischen Interventionen zugunsten einzelner Unternehmen und Branchen, die sich in strukturellen Schwierigkeiten befinden. In einem großen Binnenmarkt verlieren sie ohnehin an Bedeutung. Große Unternehmen kooperieren grenzüberschreitend weltweit und tätigen Direktinvestitionen in anderen Ländern (japanische Autos in England). Nationale Subventionen oder die finanzielle Förderung von europäischen Champions erweisen sich dann als uninteressant und wirkungslos.

Gefahr ist nun aber in neuen Gewändern im Verzuge. Einmal im Trojanischen Pferd der „strategischen Handelspolitik“. Sie wird auch wissenschaftlich begründet: Technisches Wissen sei so mobil geworden, daß es den besten Standort suchen könne. In bestimmten High-tech-Branchen seien die Kostenvorteile der Großserienproduktion so groß, daß sich eine Tendenz zum Monopol entwickle. Dadurch entstünden bei sog. technologischen Schlüsselprodukten Abhängigkeiten von ausländischen Monopolisten; „Europa als technologische Kolonie Japans“, heißt das Horrorszenario. Durch gezielte Markteingriffe solle eine solche Abhängigkeit vermieden oder eine eigene Führungsrolle geschaffen und so der allgemeine Wohlstand gefördert werden.

Zum andern lauert Gefahr im Schafspelz einer expansiven Auslegung der „Gemeinschaftspräferenz“ – sie konnte wie gesagt beim Binnenmarktprogramm nicht ganz, aber weitgehend abgewehrt werden. Neuerdings wird – gefördert durch die Rezession – aber eine defensive Handelspolitik gefordert zum Schutz vor unfairer Wettbewerb durch Sozial-, Umwelt- und Währungsdumping. Colbert im modernen Gewand soll wieder regieren. Übrigens holt uns hier eine Diskussion aus der Vorbereitung der Römischen Verträge ein. Ich war damals junges Mitglied der Arbeitsgruppe „Sozialvorschriften“. Dort wollten uns die französischen Kollegen weismachen, daß ein gemeinsamer Markt nur funktionieren könne bei gleichen Sozialabgaben der Unternehmen. Den Deutschen wurde vorgeworfen, sie betrieben mit ihren damals deutlich geringeren Abgaben „Sozialdumping“ (u. a. wegen des hohen Familienlastenausgleichs in Frankreich, der bei uns noch fehlte). Ich konnte dies damals zurückweisen mit einer Expertise über den wechselseitigen Zusammenhang von Direktlöhnen, Lohnnebenkosten und Produktivität. Heute wird nicht nur asiatischen Ländern, sondern auch mittel- und osteuropäischen Ländern Dumping vorgeworfen, gegen das sich die EG schützen müsse.

In beiden Fällen besteht dringender Bedarf an Aufklärungsarbeit – vor allem auch von wissenschaftlicher Seite.

Zum einen: Die restriktiven Modellprämissen der „strategischen Handels- und Industriepolitik“ sind in der Praxis nicht vorhanden. Wegen des ungelösten Informationsproblems verleiten sie zu bürokratischer „Anmaßung von Wissen“ mit entsprechenden Fehllenkungen von Ressourcen. Die bisherigen Erfahrungen lehren: Alle fördern die gleichen sog. Zukunftsindustrien, verleiten so zu Überproduktion mit anschließendem Preisverfall; dies provoziert dann weitere Staatshilfen. Begünstigt werden Großunternehmen zu Lasten der kleinen und mittleren Unternehmen. Für Großunternehmen bringen sie nicht mehr an Standortvorteilen; internationale Investoren sind ja gerade auf offene Märkte angewiesen. Für letztentscheidend halte ich, daß Abwehrens- und Importbarrieren am Ende zum Subventions- und Protektionswettbewerb führen, der zum Negatvisummenspiel für alle Beteiligten wird. Prof. Paul Krugman, ein renommierter Vertreter der strategischen Handelspolitik hat inzwischen aber selbst eingesehen, daß die Umsetzung in allgemeine Wohlstandsgewinne in der Praxis unmöglich ist. Er korrigierte sich: „Das Perfekte kann der Feind des Guten sein“, womit er trotz aller Unvollkommenheiten den Freihandel denn doch für das Gute hält.

Es sollte also bei der theoretischen Einsicht und praktischen Erfahrung bleiben: Grundlage des internationalen Handels ist, daß Unternehmen verschiedener Länder bei verschiedenen Gütern Spitzenreiter sind. Die dramatisch heraufbeschworene Befürchtung von der japanischen Kolonie ist grundlos. In der internationalen Arbeitsteilung sind auch die Abhängigkeitsverhältnisse verteilt und verschieben sich ständig. Dynamischer Wettbewerb heißt auch international: Vorstoß, Zurückfallen, Verfolgung, neuer Vorstoß.

Zum anderen: Auch unterschiedliche Sozial- und Umweltkosten sind – wie Löhne – legitimer Bestandteil des Standortwettbewerbs und des internationalen Handels nach komparativen Kostenvorteilen. Nicht Schutzwälle für europäische Arbeitsplätze schaffen mehr Wirtschaftsdynamik und mehr Beschäftigung, sondern verstärkter internationaler Handel. Der neue Gatt-Direktor, Sutherland, hat zutreffend festgestellt: „Der Nutzen der Gatt-Runde übersteigt klar die Anpassungskosten in einzelnen Wirtschaftszweigen“. Mehr noch: Der Schaden eines Fehlschlags würde Handelskrieg zwischen den Blöcken provozieren mit schweren Störungen der Weltwirtschaft.

Nicht zu leugnen ist allerdings, daß es eine Vielzahl von staatlichen Interventionen gibt (Subventionen, nichttarifäre Handelshemmnisse, unzureichende Marktöffnung, strukturelle Marktzugangshindernisse), die marktwirtschaftliche Prozesse und den fairen Handel mit wichtigen Drittländern stören – zu Lasten von Anbietern der EG, die aber auch im Glashaus sitzt. Das bestehende Regelwerk des Gatt reicht nicht aus, marktwidrige Regelverstöße zügig abzustellen. Die Antwort darauf darf aber nicht heißen, in neue einseitige Maßnahmen, in Bilateralismus und in altes merkantilistisches Autarkiedenken in neuem wirtschaftstheoretischem Gewand zurückzufallen. Sie

lautet: Stärkung des multilateralen Handelssystems einschließlich sanktionsbewehrter Regeln. Die Teilnehmer können sich dann auf der Grundlage einer globalen Ausgewogenheit und international anerkannter Regeln gegen Diskriminierungen wehren und sich für Öffnung dritter Märkte einsetzen.

Die neueste Untersuchung von OECD und Weltbank kommt zu folgendem Ergebnis: Die Liberalisierung des Agrarhandels und die Aufhebung bestehender Handelsschranken für gewerbliche Güter würde zu einer Ausweitung des Welthandels um über 200 Mrd. \$ führen; Gewinner wären alle; die Industrieländer würden besonders profitieren und dort sogar deren Landwirte.

IV.

Der Maastricht-Vertrag hat die ordnungspolitische Kontroverse, Vorrang des Wettbewerbsprinzips oder Gewichtsverlagerung zur Industriepolitik zwecks „Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Industrie der Gemeinschaft“, neu entfacht. Diese Formulierung findet sich als Ziel im neuen Art. 3. Ich sehe in dem erweiterten Zielkatalog des Art. 3 nicht den von einigen Wirtschaftswissenschaftlern befürchteten Paradigmenwechsel. Zu fragen ist aber, ob dies nicht mit dem neuen Art. 130 passiert, mit dem die EG-Organe ausdrücklich eine industriepolitische Kompetenz erhalten.

Entstehungsgeschichte und einige schillernde Formulierungen sowie unterschiedliche Auslegungen des Begriffs „Industriepolitik“ berechtigen zu dieser Frage. So wird z.B. befürchtet, daß das Ziel „Förderung eines für die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen günstigen Umfeldes“ interpretiert wird als Begünstigung von Fusionen und strategischen Allianzen und damit als Begünstigung von wettbewerbsbeschränkenden Maßnahmen.

Nach Wernhard Möschel gibt es die „Kassandra-“ und die „Gesundbeter-“ Interpretation. Die Kassandras meinen, die EG sei damit auf dem Wege zur interventionistischen Politik für ausgewählte Wirtschaftszweige. Jüngste Äußerungen aus Frankreich ließen befürchten, daß der europäische und internationale Wettbewerb als tragendes Ordnungsprinzip ausgehöhlt wird. Ingo Schmidt hat kürzlich in einem Artikel zu meinem Thema gefragt, „... warum derartige Verträge von einer Bundesregierung unterzeichnet werden, die sich als Enkel Ludwig Erhards begreift“. Er meinte: „Offensichtlich fehlt es einerseits an dem nötigen ökonomischen Sachverstand in den federführenden Ministerien, andererseits ist man offenbar – ähnlich wie bei der Preisgabe der nationalen Währung – bereit, unser seit vierzig Jahren bewährtes Wirtschaftssystem auf dem Altar Europas zu opfern“. Ein harter Vorwurf!

Die Gesundbeter weisen darauf hin, daß der Art. 130 zwar nicht verhindert, aber der Vorstoß seiner Erfinder zur interventionistischen, wettbewerbsfeindlichen Industriepolitik durch liberale und wettbewerbliche Umformulierun-

gen abgewehrt werden konnte. Im beschlossenen Text ist es gelungen, industriepolitische Aktionen unter den Oberbegriff des Grundsatzes einer offenen Marktwirtschaft mit freiem Wettbewerb zu stellen, wettbewerbsverzerrende Maßnahmen zu verbieten und Einstimmigkeit für spezifische Maßnahmen vorauszusetzen. Die Gesundheitsforscher hoffen auch, mit diesen Einschränkungen bereits bisher durch die Hintertür der Forschungs-, Sozial-, Regional- und Beihilfepolitik eingeschlichenen industriepolitischen Wildwuchs beschneiden zu können.

Meine Interpretation liegt zwischen Cassandra-Wehklagen und Gesundheitsforscher und lautet: „Make the best of it.“ Ich hatte zwar vor der Einführung des Art. 130 an die Weisheit von Montesquieu erinnert: „Wenn es nicht nötig ist, ein Gesetz zu machen, dann ist es nötig, kein Gesetz zu machen.“ Nachdem es trotzdem den ärgerlichen und überflüssigen Artikel nun einmal gibt, heißt dies: nicht nur auf hohem akademischem Niveau und mit marktwirtschaftlichem Purismus zu jammern, sondern ihn offensiv marktwirtschaftlich zu interpretieren und zur Stärkung des wirksamen dynamischen Wettbewerbs zu handhaben.

V.

Allgemeine und wettbewerbskonforme „Industriepolitik“ muß sich demnach an folgende Leitlinien halten:

1. Sie ist als Ordnungspolitik für die Wirtschaft zu verstehen, d.h. sie hat sich auf die Verbesserung der Rahmenbedingungen für Angebot und Struktur- anpassung zu konzentrieren. Dazu gehören Subventionsabbau, leistungs- und investitionsfreundliche Steuern und Abgaben, Deregulierung des Vorschriften- und Genehmigungsgestrüpps, Privatisierung staatlicher Beteiligungen und Leistungen, produktivitätsorientierte und flexible Lohn- und Arbeitspolitik. Der Standortsicherungsbericht der Bundesregierung stellt Wegweiser in diese Richtung auf. Der Weg muß nun aber auch beherzt beschritten werden.
2. Bei wirtschafts- und forschungspolitischen Fördermaßnahmen ist ein horizontaler und vorwettbewerblicher Ansatz zu wählen, statt sich in branchen- und unternehmensspezifischen und marktnahen Subventionen zu verheddern. Dazu gehört, die Grundlagenforschung zu verstärken und Mechanismen zu fördern, mit denen Forschungsergebnisse schneller in Verfahren und Produkte am Markt umgesetzt werden können. Dazu zählt auch die Förderung der gesellschaftlichen Akzeptanz neuer Technologien und eine entsprechend gestaltete Aus- und Weiterbildung.
3. Ein regelmäßiger Dialog zwischen Staat, Wirtschaft und Wissenschaft über wirtschafts- und forschungspolitische Strategien und eine bessere Abstimmung zwischen beiden ist dann ordnungspolitisch legitim, wenn er nicht

die klare Rollen- und Kompetenzverteilung zwischen Staat und Wirtschaft verwischt.

4. Auf europäischer Ebene müssen die in Art. 130 eingebauten Sicherungen mutig genutzt werden und die in der praktischen Wirtschafts- und Europapolitik unvermeidlichen Kompromisse strikt auf besondere Ausnahmefälle beschränkt und befristet werden. Wie gesagt: Ein mutiges Nein von Regierungen, die Markt und Wettbewerb ernstnehmen, im Ministerrat genügt, um dirigistisches und protektionistisches Unheil abzuwehren.
5. Es muß das Postulat des Art. 130 praktiziert werden, daß EU-Maßnahmen nur subsidiär zu nationaler Kompetenz ergriffen werden dürfen.

Ich stimme dem für Industriepolitik zuständigen Vizepräsidenten Bange-mann zu, wenn er sagt, daß eine solche offensive, wettbewerbskonforme Interpretation allemal besser ist als Wildwuchs durch die Hintertür anderer Vertragsvorschriften. Er hat übrigens 1990, also schon vor Maastricht, eine Mitteilung zur Industriepolitik vorgelegt, die der Industrieministerrat (einschließlich der deutschen Delegation) zustimmend zur Kenntnis genommen hat. Sie stimmt weitgehend mit den von mir skizzierten Leitlinien überein. Bei künftigen Versuchen, vom Pfad der marktwirtschaftlichen Tugend abzuweichen, kann darauf rekuriert und die Kommission am eigenen Portepée gefaßt werden.

Ich möchte an dieser Stelle mit einem kurzen Exkurs zurückblenden in die deutsche und meine eigene Geschichte in Sachen „Industriepolitik“. Wir haben bereits in der Regierung Erhard mit dem strukturpolitisch engagierten Bundeswirtschaftsminister Kurt Schmücker „Grundsätze der Strukturpolitik“ entwickelt, die auch einen Abschnitt „sektorale Strukturpolitik“ enthielten. Sie wurden dann nach dem Wechsel zur großen Koalition 1968 vom Bundeswirtschaftsminister Karl Schiller dem Kabinett vorgelegt, dort verabschiedet und zusammen mit einer großen Anfrage im Bundestag beraten und gebilligt. Diese Grundsätze gelten immer noch und werden bei Bedarf zitiert. Ich habe darüber 1968 eine Broschüre „Strukturpolitik in der Marktwirtschaft“ publiziert. Der ordnungspolitische Sinn war, strukturpolitischen Aktivitäten und politisch unvermeidlichen Kompromissen („Sünden“) marktwirtschaftliche Korsettstangen einzuziehen. Das gleiche galt für unsere Mitwirkung an den Mitte der sechziger Jahre begonnenen EG-Programmen für mittelfristige Wirtschaftspolitik, die ebenfalls Kapitel mit Leitlinien für regionale und sektorale Strukturpolitik enthielten. Nebenbei sei erwähnt, daß wir in den siebziger Jahren die Bezeichnung der Abteilung IV „Gewerbliche Wirtschaft“ um den Begriff „Industriepolitik“ erweiterten; u. a. weil er inzwischen in der EG üblich geworden und der EG-Industrieministerrat eingerichtet worden ist. Sie sehen: völliges Neuland wird auch bei uns nicht besritten!

VI.

Ich komme zurück zur eigentlichen Wettbewerbspolitik. Im Zuge der Vollendung und Erweiterung des europäischen Binnenmarktes und der weltweiten Globalisierung vieler Märkte müssen wir ohne Groll konstatieren, daß das deutsche GWB seinen Rang als „ordnungspolitisches Grundgesetz der Sozialen Marktwirtschaft“ eingebüßt hat (so wie das Stabilitäts- und Wachstumsgesetz als prozeßpolitisches Grundgesetz – wie wir es unter Karl Schiller einmal genannt hatten). Eine teilweise Kompetenzverlagerung von Berlin und Bonn nach Brüssel und eine großzügigere Abgrenzung der relevanten Märkte sind deshalb systemadäquates Wettbewerbsrecht im engeren Sinne. Seine Anwendung auf nationaler und europäischer Ebene ist deshalb zur Aufrechterhaltung des wirksamen Wettbewerbs auf europäischen Märkten gleichwohl auch künftig unverzichtbar. Deshalb plädiere ich dafür, auf folgende Verbesserungen der wettbewerbspolitischen Anwendungspraxis hinzuwirken:

1. Zumindest längerfristig (bei der nächsten Regierungskonferenz) sollte geprüft werden, ob auch in der EU ein zweistufiges Verfahren sinnvoll ist. Der Begriff „unabhängiges Kartellamt“ ist für nichtdeutsche Ohren und Traditionen wenig verständlich. Deshalb sollte allgemeiner eine Institution gefordert werden, die ausschließlich nach wettbewerblichen Kriterien prüft und entscheidet. Ob dann in einer zweiten Stufe die Abwägung mit etwaigen gesamtwirtschaftlichen und Gemeinschaftsvorteilen durch die Kommission erfolgen soll, wird unterschiedlich beurteilt und muß weiter diskutiert werden; ich neige dazu.
2. Unabhängig davon sollte das Verfahren transparenter gestaltet werden. Hilfreich dafür wäre z.B., daß der für Wettbewerb zuständige Kommissar (mit der zuständigen Generaldirektion) in alleiniger Verantwortung entscheidet, ob ein förmliches Kontrollverfahren eröffnet wird.
3. In Exekution des vertraglich verankerten Subsidiaritätsprinzips sollten die Kompetenzen zwischen Kommission und nationalen Instanzen ausgewogen verteilt werden. Dafür spricht bereits, daß die Kommissionsdienststellen verwaltungsmäßig überfordert sind. Ich halte die neuerliche Einsicht der Kommission für richtig, die Absenkung der Umsatzschwelle fusionierter Unternehmen von 5 auf 2 oder 1 Mrd Ecu bis 1996 zurückzustellen. Bis dahin können weitere Erfahrungen gesammelt und die praktische Zusammenarbeit kann weiter verbessert werden.
4. Die Konsequenz ist dann freilich, ein einheitliches europäisches Wettbewerbsrecht zu entwickeln und das deutsche Wettbewerbsrecht entsprechend anzupassen. Die nächste Novelle muß sich davon leiten lassen.

VII.

Ordnungspolitisch noch wichtiger bleibt, daß die Anwendung der Wettbewerbsvorschriften sowie eine wettbewerbsorientierte Interpretation und Handhabung von Industriepolitik verstanden wird als Teil einer umfassenden Ordnungs- und Wettbewerbspolitik. Kartellverbote, Mißbrauchsaufsicht und Fusionskontrolle sind die ultima ratio. Offene Märkte nach innen und außen sind die beste Wettbewerbspolitik. Dafür sind notwendig:

1. Die bereits genannten günstigen Rahmenbedingungen.
2. Vollendung des Binnenmarktes ohne Diskriminierung Dritter, strikte Beihilfenkontrolle.
3. Mit dem weiteren Abbau von Marktzutritts- und Austrittsschranken die Märkte zu öffnen und bestreitbar zu machen. Die neue Wettbewerbstheorie der „contestable markets“ kann zwar nicht das alleinige Patentrezept sein und das Wettbewerbsrecht ersetzen. Sie ist aber nützlich gegen Tendenzen zum „verwalteten Wettbewerb“ (Mestmäcker) und für das Konzept einer global verstandenen Wettbewerbspolitik.
4. Neben der konsequenten Vollendung des Binnenmarktprogramms einschließlich des Vertrags über den europäischen Wirtschaftsraum sollte die Erweiterung der EU durch Efta-Staaten und sobald wie möglich durch mittel- und osteuropäische Staaten verfolgt werden. Dadurch wird sich das wirtschaftspolitische Parallelogramm der Kräfte in Richtung Markt, Wettbewerb und Liberalität verschieben und Interventionismus weniger möglich sein.
5. Für die Liberalität nach außen ist – wie gesagt – der erfolgreiche Abschluß der Uruguay-Runde des Gatt von größter Wichtigkeit.
6. Nach Abschluß der laufenden Gatt-Runde sollte mit Elan an der ergänzenden Etablierung einer internationalen Wettbewerbsordnung gearbeitet werden. In den Verhandlungspapieren der Uruguay-Runde ist diese Absicht bereits bekundet worden.

VIII.

Damit bin ich am Schluß meiner tour d'horizon zur Wettbewerbs- und Industriepolitik in Europa. Ich hoffe, einige konkrete ordnungspolitische Orientierungen aufgezeigt zu haben, ohne vom Boden des politisch Machbaren abzuheben ins allzu theoretische Wolkenkuckucksheim. Das schließt ein, am Ende noch einen Schuß pragmatisches Wasser in den Wein der ordnungspolitischen Begeisterung zu gießen.

Der wirtschaftspolitische Praktiker weiß bei alledem um die Begrenzungen und Kompromisse, welchen sowohl die Wettbewerbspolitik als auch eine marktkonforme Industriepolitik im Alltagsgeschäft zwischen den Polen „Grundsatztreue“ und „Flexibilität“ unterworfen sind. Er darf sich mit der „klassischen“ Definition von „Industriepolitik“ trösten, die Ludwig Erhard einst scherzhaft wie folgt gefunden hat: „In der praktischen Wirtschaftspolitik muß man manchmal sündigen. Aber ich weiß, wann ich sündige. Der Mensch, der um das Rechte weiß, kann auch sündigen.“ Die Ausnahme darf aber nicht zur Regel werden. Marktwirtschaftliche Ordnungspolitik statt interventionistische Industriepolitik, muß der rechte Weg bleiben und zum „Grundgesetz“ der europäischen Wirtschaftsverfassung entwickelt werden. Damit Deutschland hierbei führend sein kann, muß es daheim wieder mehr Vorbild bieten.

Erfolge und Mißerfolge von Unternehmenszusammenschlüssen

Von *Rolf Bühner*, Passau

Das Übernahmekarussell dreht sich weiter, trotz so mancher Warnungen aus der Wissenschaft. Aber es ist auch zu sagen, daß wissenschaftliche Untersuchungen und die daraus abgeleiteten Warnungen vor Zusammenschlüssen das Gesetz des Handelns verdrängen, das gerade unter den heutigen Wettbewerbsbedingungen für Unternehmensleitungen bestimmend ist.

Seit der industrieökonomischen Analyse von *Bain* wissen wir, daß die Marktstruktur von Einfluß auf das Marktverhalten und dessen Ergebnisse ist. *Scherer* hat eine Feedback-Schleife hinzugefügt, nämlich daß das Verhaltensergebnis auch von Einfluß auf die Marktstruktur ist. Nach diesem industrieökonomischen Grundmodell sind Marktstruktur und Verhaltensergebnis so eng miteinander verbunden, daß der Markt auch die ihm entsprechenden Unternehmensstrukturen hervorbringt. Das klingt vordergründig nach Chicago-Schule und ihrem *laissez faire*. Doch weder *Bain* noch sein modifiziertes Erklärungsmuster sind diesem Verdacht ausgesetzt.

Wettbewerbstheorie und Wettbewerbsrecht sind im folgenden meiner Ausführungen auch nicht gemeint. Es geht vielmehr darum, auf einigermaßen wertneutralem Boden – und Münster ist kein ausgemachter Industriestandort – Erfolge und Mißerfolge von Unternehmenszusammenschlüssen in der Vergangenheit aufzulisten und, über die wissenschaftlichen Warnungen hinaus, Hinweise für eine erfolgreiche Zusammenschlußfähigkeit zu geben.

Das geltende Wettbewerbsrecht ist nicht ohne Einfluß auf die Zahl an erfolgreichen oder nicht erfolgreichen Zusammenschlüssen. Dies zeigen die amerikanischen Erfahrungen recht gut. Die erste konglomerate Diversifikationswelle in den 60er Jahren war getragen von einer Verschärfung des Wettbewerbsrechtes, insbesondere dem weitgehenden Verbot von horizontalen und vertikalen Zusammenschlüssen. Da konglomerate Unternehmen sich in einem turbulenten wirtschaftlichen Umfeld schwertun, vergingen in den Staaten auch kaum 10 bis 15 Jahre, bis die gleichen, konglomerat gewachsenen Unternehmen sich einer Restrukturierung unterzogen haben.

An dieser Stelle seien beispielhaft die Unternehmen *International Telephone & Telegraph* (ITT) oder *Gulf & Western* oder *Litton Industries*

genannt. In allen drei Gesellschaften kam es – ausgelöst durch einen Wechsel im Vorsitz der Geschäftsführung – zu einer weitgehenden Rückgängigmachung eines ehemals extensiv betriebenen Wachstums durch Unternehmenskauf. Bei ITT hat sich gar der Unternehmenszweck total geändert, vom produzierenden zum Dienstleistungsunternehmen.

Das amerikanische Übernahmefieber hat mit zeitlicher Verzögerung – und etwas weniger heftig – auch auf Deutschland übergreifen. Das Bundeskartellamt berichtet schon seit einigen Jahren von einem stark steigenden Trend der ihm angezeigten Unternehmenszusammenschlüsse. Nach der im Berichtszeitraum 1989/90 erreichten Rekordhöhe von 2962 Zusammenschlüssen war in den Jahren 1991/92 erneut eine außergewöhnliche Zunahme von fast 800 Fällen (d.h. rund 27%) zu verzeichnen. Dieser Anstieg ist jedoch wesentlich auf die Sonderentwicklung der Privatisierung der ostdeutschen Wirtschaft zurückzuführen. Ohne diese Sonderentwicklung hätten die Zahlen niedriger gelegen, aber immer noch auf dem relativ hohen Niveau Ausgang der 80er Jahre. Dabei ist zu sehen, daß nur Zusammenschlüsse,

- deren Marktanteil über 20% hinausgeht oder
- bei denen die beteiligten Unternehmen zusammen mehr als 10000 Beschäftigte aufweisen oder
- mehr als 500 Mill. DM Jahresumsatz erzielen,

in die Statistik eingehen. Die tatsächliche Zusammenschlußzahl ist demnach weit höher. Dabei gewinnen zunehmend grenzüberschreitende Zusammenschlüsse an Bedeutung, vor allem getrieben durch den europäischen Einigungsgedanken. Doch auch im Weltmaßstab wachsen die Märkte zusammen. Dies läßt erwarten, daß auch in naher Zukunft Unternehmensübernahmen auf der Tagesordnung sind und sich ebensowenig ein Ende von spektakulären Großfusionen im internationalen Maßstab abzeichnet wie ein Ende von Zusammenschlüssen auf dem deutschen Markt. Vielleicht haben wir ja auch noch im Zuge der Neustrukturierung des Automobilzuliefergeschäfts mit all seinen Folgen für weitere Industrien und im Zuge fortgesetzter Globalisierung, beispielsweise im Luft- und Raumfahrtbereich oder Telekommunikations- und Dienstleistungssektor, eine kräftige Bugwelle vor uns.

Was treibt nun Unternehmen zum Kauf eines anderen Unternehmens? In der Mehrzahl ist es wohl der Wunsch nach rascher strategischer Neuausrichtung. Unternehmenszusammenschlüsse erlauben, schnell und zugleich umfassend Marktanteile zu vergrößern und damit zu einem konkurrenzfähigen Wettbewerber zu werden. Sie erlauben auch die rasche Erschließung von neuen Tätigkeitsbereichen und das Vordringen auf neue Märkte im In- und Ausland. Immer dann also, wenn die Zeit von Bedeutung ist, sind Zusammenschlüsse im Rahmen einer Strategie des externen Unternehmenswachstums der marktlichen und technischen Eigenentwicklung überlegen.

Die Zeitdimension gewinnt vor dem Hintergrund einiger marktlicher Änderungen der letzten Zeit erheblich an Bedeutung. Die Verkürzung von Produktlebenszyklen und eine oftmals einhergehende Verlängerung von Entwicklungszeiten führt zur Notwendigkeit, sich rasch an neue Marktgegebenheiten anzupassen. Bei internem Unternehmenswachstum über die eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilung besteht jeweils die Gefahr, zeitlich den Anschluß zu verlieren und damit nicht mehr wettbewerbsfähig zu sein.

Neben dem zeitlichen Aspekt bieten Zusammenschlüsse auch Kostenvorteile. Diese treten besonders dann auf, wenn mit der Übernahme eines Unternehmens gleichzeitig immaterielle Güter wie Patente, Lizenzen, Markennamen oder Goodwill erworben werden. Der Aufbau einer eigenen „Marke“ ist in der Regel teurer als deren Zukauf. Dies gilt besonders für die Bekleidungs- und weite Teile der Konsumgüterindustrie.

Mit zu den Kostenvorteilen zählen die vielbeschworenen „Synergien“. Danach ist der zusammengeschlossene Unternehmensverbund mehr wert als die Summe seiner Teile. Da das „Mehr“ an Wertschöpfung oder Wertschaffung in diesem philosophischen Grundsatz unbenannt bleibt, können Wirtschaftsführer auch bedenkenlos unter Hinweis auf erwartete Synergien ihren Zusammenschluß gegenüber der Öffentlichkeit begründen. Die Wirtschaftspresse tut ein übriges zu deren Verbreitung.

Der Hinweis auf Synergie erfordert aber die Angabe der Maßeinheit. In der Regel werden als Synergien gerechnet:

- Kosteneinsparungen im Verwaltungsbereich,
- Erfahrungskurvenvorteile,
- Nutzung einer gemeinsamen Vertriebschiene oder
- die Nutzung von sonstigen unteilbaren Ressourcen.

Die Rechnung über all diese Synergievorteile beläuft sich im Falle des Zusammenschlusses von *Krupp/Hoesch* auf 600 Mio. DM in den ersten drei Jahren, wobei hiervon schon die Restrukturierungskosten in Höhe von 170 Mio. DM abgezogen sind. Nach diesen drei Jahren werden die jährlichen Synergieeffekte auf 500 Mio. DM geschätzt (abzüglich 50 Mio. DM Strukturkosten). Bis diese jedoch zumeist zur Realisierung und Umsetzung kommen, ändert sich der Markt und damit die Synergieerwartung.

Im Falle von *Krupp/Hoesch* ist die Marktänderung schneller eingetreten als erwartet. Dies trifft auch für das vormals erfolgsverwöhnte Unternehmen *Linotype* zu, das nach Übernahme der *Siemens*-Tochter *Hell AG* zum Unternehmensverbund *Linotype-Hell AG* zum Opfer der eigenen Expansionen geworden ist. Die „Traumhochzeit“ geriet zum Alptraum. Schon im ersten Ehejahr fiel die Dividende aus und es kam zu Betriebsstillegungen. Weitere Beispiele ließen sich anführen.

Auch ist zu sehen, daß nicht jede Kosteneinsparung – beispielsweise durch Zusammenlegung von Verwaltungen – zu Wettbewerbsvorteilen führt. Wenigstens sind mir nur wenige Wettbewerber mit zwei getrennt arbeitenden Verwaltungen bekannt. All dies macht das Synergiekonzept hinsichtlich seiner Realisierung fraglich.

Zusammenschlüsse besitzen beim Eintritt in neue Märkte auch den Vorteil der Beibehaltung der Marktstruktur. Mit der Übernahme eines bereits am Markt tätigen Unternehmens tritt kein neuer Wettbewerber mit zusätzlichen Entwicklungs- und Produktionskapazitäten auf, der Abwehrreaktionen der Konkurrenten hervorrufen könnte. Dies ist vor allem auf gesättigten und schrumpfenden Märkten wichtig, wo zusätzliches Wachstum nur noch durch Marktanteilserwerb von Mitbewerbern zu erlangen ist. Auf diesen Märkten kann durch Zukauf von Unternehmen auch die Stilllegung von Kapazitäten erfolgen.

Zuletzt sind Steuern als Kostenvorteil zu nennen. In der Bundesrepublik hat die Steuerreform zum 1. 1. 1990 erhebliche Auswirkungen auf die Zahl an Zusammenschlüssen gehabt. Steuerersparnisse ergeben sich auch aufgrund der Übernahme eines Verlustvortrags durch ein Organschaftsverhältnis, wie dies im Falle *AEG* und *Daimler Benz* geschah.

Die vorgenannten Gründe für Zusammenschlüsse sind rein wirtschaftlicher Natur und erfassen das Erklärungsspektrum nur begrenzt. Selbstverständlich spielen Informationsasymmetrien, Agency-Probleme und die in der Managerialismuskonzeption genannten Motive wie Macht, Prestige oder Ansehen eine nicht unwesentliche Rolle bei Übernahmeüberlegungen. Erst jüngst hat *Jensen* die Cash-flow-These aufgestellt, daß Übernahmen in der Mehrzahl durch eine allzu hohe Kriegskasse und damit zu viel Cash-flow ausgelöst werden; *Roll* hat einen daraufgesetzt, indem er postuliert, daß Manager sich in ihren Fähigkeiten zur Führung fremder Geschäfte einfach überschätzen, und dies in seiner sog. Hybris-Hypothese zusammengefaßt.

Nach diesem knappen Exkurs über die Motive von Zusammenschlüssen stellt sich die Gretchenfrage: *Wie steht es mit dem Erfolg oder Mißerfolg von Zusammenschlüssen?* Die durchgeführten Untersuchungen im anglo-amerikanischen Sprachraum sind recht zahlreich und vermitteln eine gute Erfahrungsbasis. Danach ist grundsätzlich festzustellen, daß die Gewinner bei Unternehmenskäufen die Eigentümer des aufgekauften oder Ziel-Unternehmens sind. Etwas weniger eindeutig fällt der Entscheid darüber aus, ob auch die Eigentümer des kaufenden Unternehmens, des Erwerbers profitieren. Diese pauschalierte Ergebnisbeschreibung gibt die Vielfalt der Untersuchungen keinesfalls hinreichend wieder, noch befriedigt der Sachstandsbericht, da das eigentliche Anliegen die Erklärung ist und nicht die Freude oder Schadenfreude über allzu hohe Erfolgs- bzw. Mißerfolgsraten.

Mein Anliegen ist es deshalb, im folgenden nicht nur über Erfolg und Mißerfolg von deutschen Zusammenschlüssen zu berichten, sondern auch etwas zur Erklärung beizufügen. Um Ihnen die Langeweile der Stichprobencharakteristik zu ersparen – und diese ist ausführlich publiziert – möchte ich nur einige wesentliche Eckdaten aus den zu referierenden Studien wiedergeben:

- Die Ergebnisse beziehen sich auf eine von der *Deutschen Forschungsgemeinschaft* geförderte Untersuchung von Zusammenschlüssen über die Jahre 1973 bis 1985 bzw. 1987;
- In die Stichprobe wurden Zusammenschlüsse einbezogen, die dem Bundeskartellamt in obigem Zeitraum angezeigt wurden. 1973 markiert dabei das Datum, ab dem Zusammenschlüsse namentlich dem Amt bekannt gemacht werden mußten; 1987 wurde als Untersuchungsende gewählt, um Einflüsse aufgrund der Bilanzrechtsreform auszuschließen und um die Wirkung von Zusammenschlüssen noch mindestens drei Jahre danach analysieren zu können;
- Voraussetzung für die Aufnahme in die Stichprobe war auch, daß das übernehmende Unternehmen in den Konsolidierungskreis des übernommenen Unternehmens aufgenommen wurde und es sich nicht um vernachlässigbar kleine Kaufobjekte von weniger als 1% des Nominalkapitals des übernehmenden Unternehmens handelte.

Bei der Stichprobenbildung von grenzüberschreitenden Zusammenschlüssen, bei denen ein deutsches Unternehmen ein ausländisches Unternehmen aufkaufte, wurde ähnlich verfahren.

Die jeweils resultierende Stichprobengröße variiert je nachdem, ob der Erfolg jahresabschlußorientiert oder kapitalmarktorientiert gemessen wurde. Beide Messungen sind für anglo-amerikanische Untersuchungen repräsentativ, wenngleich sie regelmäßig isoliert durchgeführt wurden. Um den Erfolg möglichst umfassend zu messen, fanden beide Untersuchungsmethoden Anwendung. Dadurch ergaben sich folgende Stichprobengrößen:

Inländische Zusammenschlüsse:

- jahresabschlußorientiert 110
- kapitalmarktorientiert 90

Grenzüberschreitende Zusammenschlüsse:

- jahresabschlußorientiert 57
- kapitalmarktorientiert 39.

In Ergänzung zu den verwendeten Untersuchungsmethoden ist folgendes festzustellen: Die ersten jahresabschlußorientierten Untersuchungen fanden bereits in den 20er Jahren statt. Methodisch stützen sich die Untersuchungen auf Daten aus veröffentlichten Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen

oder entsprechend aggregierten Konzernabschlüssen. Die Daten unterliegen seit jeher bilanzpolitischen Einflüssen, was den Aussagegehalt der Ergebnisse nicht gerade erhöht.

Kapitalmarktorientierte Untersuchungen sind demgegenüber auf börsennotierte Gesellschaften beschränkt und im Rahmen der sogenannten Event-Study-Technik werden die durch Käufe und Verkäufe ausgelösten Kursreaktionen anhand von Überschußrenditen, sog. abnormalen Renditen, gemessen. Dies ist die Rendite, die über die allgemeine Entwicklung des Aktienmarktes, beispielsweise des Dax (Deutscher Aktienindex) hinausgeht. Die Rechnungen basieren auf den kumulierten (monatlichen) Überschußrenditen der übernehmenden Unternehmen über einen Zeitraum von 24 Monaten vor bis zu 24 Monaten nach der Fusion. Dies erlaubt den Vergleich von Aktienkursreaktionen in bezug auf unterschiedliche Zusammenschlußereignisse, wie beispielsweise die Ankündigung eines Zusammenschlusses, seine Ablehnung durch das Kartellamt oder Durchführung. Die Analysetechnik ist fein gesponnener als bei jahresabschlußorientierten Untersuchungen, hängt aber von der Effizienz des Kapitalmarktes ab. Nachdem was wir wissen, können wir guten Glaubens von einer mittleren Effizienz des Marktes ausgehen, d.h. die öffentlich zugänglichen Informationen sind auch relativ gut im Kurs verarbeitet. Ansonsten könnten sich wohl Banken und sonstige institutionelle Anleger ihre Research-Abteilungen ersparen!

Nun zu einigen markanten Ergebnissen: Von den 110 untersuchten Zusammenschlüssen zwischen bundesdeutschen Unternehmen waren mehr als 60% nicht erfolgreich. Diese Aussage bezieht sich auf die bewährten Jahresabschlußkennzahlen „Eigen- und Gesamtkapitalrentabilität“:

$$\text{EKR} = \frac{\text{Jahresüberschuß vor Steuern}}{\text{Eigenkapital}} ;$$

$$\text{GKR} = \frac{\text{Jahresüberschuß vor Steuern nach Zinsen}}{\text{Gesamtkapital}} .$$

Dies sind für Betriebswirte gängige Renditegrößen, die aus Eigner- oder Gesamtunternehmenssicht Erfolg messen.

Die kapitalmarktorientierten Ergebniswerte bestätigen dies. Im Vergleich zu amerikanischen Werten (siehe *Abb. 1*) fallen die Kurse bereits 24 Monate vor der Anzeige des Zusammenschlusses beim Bundeskartellamt. Danach tritt ein drastischer Preisverfall ein, der im fünfzehnten Monat nach der Fusion mit minus 11,02% den höchsten Verlust ausmacht. Insgesamt kommt es in dem 48-Monatszeitraum zu einem außergewöhnlichen Verlust für die

Aktionäre von 9,38%. Die Kursentwicklung verläuft spiegelbildlich zur amerikanischen Entwicklung. Bei den untersuchten deutschen Zusammenschlüssen ist es demnach zu keiner Marktwertsteigerung bei den kaufenden Unternehmen gekommen.

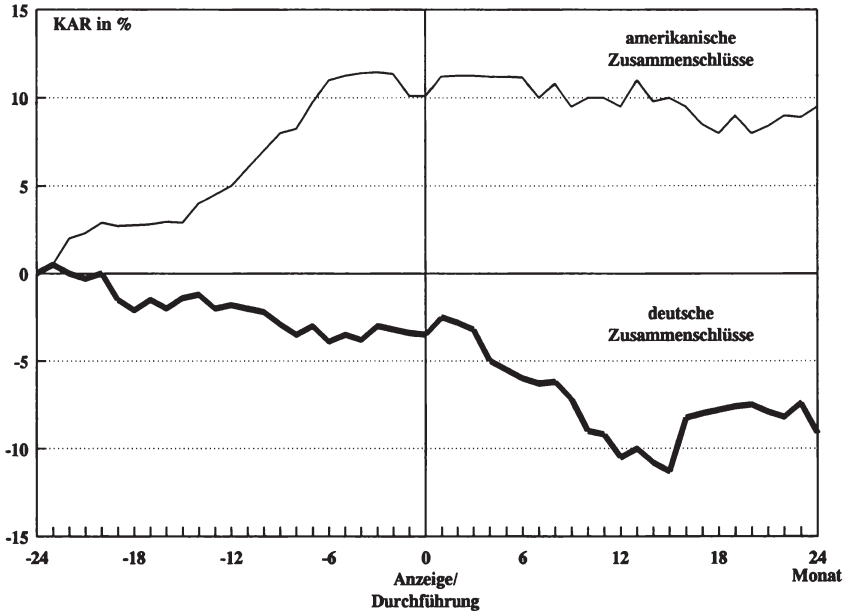


Abb. 1: Vergleich der kumulierten abnormalen Renditen bei Inlandszusammenschlüssen deutscher und amerikanischer Unternehmen

Nun ist klar, Zusammenschluß ist nicht gleich Zusammenschluß. Wird die Stichprobe nach der Richtung der Diversifikation untergliedert und bleiben wir zum besseren Vergleich bei Aktionärsreaktionen, so zeigt sich ein differenzierteres Bild (Abb. 2). Die horizontalen Zusammenschlüsse mit Produktausweitung sind die Sieger, während die konglomeraten Zusammenschlüsse eindeutig und heftig an Wert verlieren. Dazwischen liegen die vertikalen und horizontalen Zusammenschlüsse ohne Produktausweitung. Anzumerken ist, daß die entsprechende Diversifikationsunterteilung – mit einem herzlichen Dankeschön von dieser Stelle aus – vom Bundeskartellamt vorgenommen wurde. Auffallend an dem Ergebnis ist, daß ein Festhalten an einem engen Produktbereich, wie dies bei horizontalen Zusammenschlüssen ohne Produktausweitung der Fall ist, vom Markt tendenziell schlechter bewertet wird als eine „sanfte“ Innovation rund um ein bestehendes Produktprogramm bei horizontalen Zusammenschlüssen mit Produktausweitung.

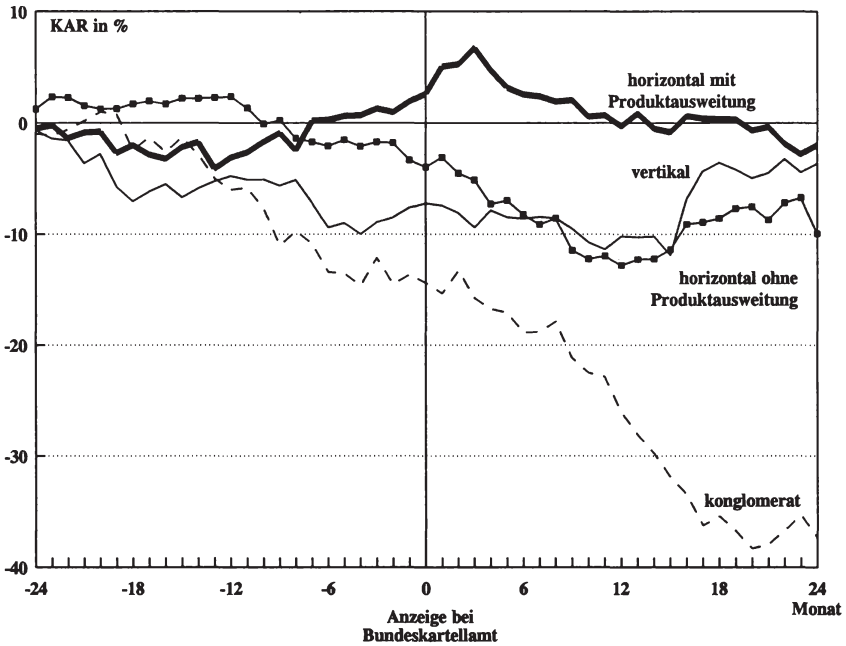


Abb. 2: Vergleich der kumulierten abnormalen Renditen bei Inlandszusammenschlüssen deutscher Unternehmen nach Richtung der Diversifikation

Ein weiteres Ergebnis zeigt folgende *Abb. 3*. Grenzüberschreitende Zusammenschlüsse schneiden danach marktmäßig wesentlich besser ab als Inlandszusammenschlüsse. Der Gang eines deutschen Unternehmens ins Ausland wird vom Markt positiv bewertet. Scheinbar ist nach diesem Ergebnis die Realisierung globaler Transaktionskostenvorteile leichter möglich als im nationalen Raum. Das Bild zeigt sicherlich auch die Wertschätzung einer Globalisierungsstrategie durch die Aktionäre. Im internationalen Kontext scheinen demnach Marktunzulänglichkeiten leichter internalisierbar zu sein. Nicht in jedem Fall bestätigen allerdings die Jahresabschlußdaten diese Ergebnisinterpretation.

Welche Schlußfolgerungen sind nun aus diesen Ergebnissen zu ziehen? Lassen Sie mich bei der Methodik beginnen. Kapital- und jahresabschlußorientierte Untersuchungen führen in der Regel nicht zum gleichen Ergebnis. Zwischen beiden Erfolgsmaßzahlen besteht nur eine schwach signifikant-korrelative Beziehung. Aktionäre – und so sieht es die Kapitalmarkttheorie – handeln zukunftsorientiert, während Jahresabschlußkennzahlen lediglich die Vergangenheit abbilden. Insoweit ist der Informationsgehalt beider Maßzah-

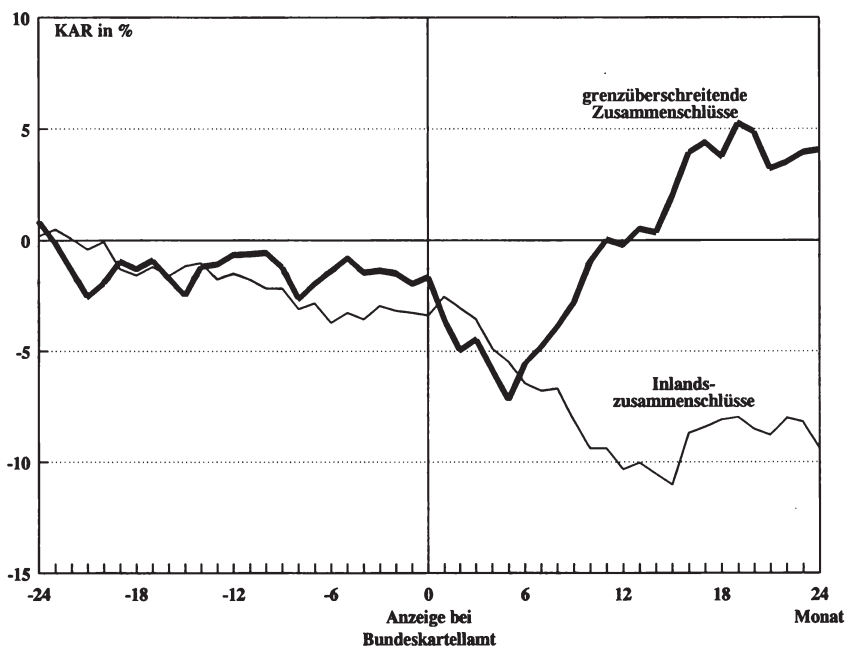


Abb. 3: Vergleich der kumulierten abnormalen Renditen bei Inlands- und grenzüberschreitenden Zusammenschlüssen deutscher Unternehmen

len unterschiedlich. Es kommt also sehr wohl auf die Untersuchungsmethode an, um die Aussagen zu treffen, die man treffen will. Nach meiner Einschätzung – und dies haben Sie gesehen – bilden Marktdaten eine bessere Untersuchungsgrundlage als Jahresabschlußdaten. Die Bilanzrechtsreform von 1985 hat zudem den bereits bestehenden bilanzpolitischen Spielraum ausgedehnt und damit den Informationsgehalt dieses Instruments der Rechnungslegung weiter vermindert.

Auf der inhaltlichen Seite belegen die Ergebnisse, daß es sich bei Unternehmenszusammenschlüssen um ein schwieriges Geschäft handelt. Dieses betrifft die strategische Neuausrichtung eines Unternehmens und damit die Festlegung einer zukünftigen Wettbewerbsposition. Unternehmenskäufe erfolgen nach der Zahl an Mißerfolgswfällen in der Praxis allzusehr aus dem Moment des Ereignisses heraus, frei nach dem Motto: dort wo sich ein Geschäft machen läßt, wird es auch gemacht. Und Sieger bleibt beim Übernahmemanöver i. d. R. der, der den höchsten Preis bezahlt.

Damit sind aber bereits auch Gründe für den Mißerfolg ausgemacht. Übernahmen sind von der Unternehmensleitung strategisch zu verantworten und

ihr Engagement für einen Zusammenschluß – oftmals bereits das Bekanntwerden in der Presse – bringt sie in Zugzwang. Aus Prestige Gründen zieht man den Kauf durch und war unter den Käufermarkt-Bedingungen der 80er Jahre bereit, einen viel zu hohen Preis zu bezahlen. Zumeist hat man nach Unternehmenswertgesichtspunkten sämtliche in naher und ferner Zukunft zu erwartenden und gerechneten Synergievorteile bereits im Preis mitbezahlt. Wen wundert es dann, daß Aktionäre sich pessimistisch verhalten und ihre Aktien verkaufen.

Vielleicht ist auch die bilanzielle Verarbeitung von Synergien, die im Kaufpreis mitbezahlt wurden, interessant. Die Unternehmen haben entweder die Möglichkeit, den über die Buchwerte hinausgehenden Kaufpreis gegen (Gewinn-)Rücklagen zu verrechnen, so daß es zu einer Bilanzkürzung kommt (dies war beispielsweise gängige Praxis bei *Siemens*), oder sie haben den Unterschiedsbetrag zwischen Kaufpreis und dem Wert der einzelnen Vermögensgegenstände im Zeitpunkt der Übernahme als Aktiva bilanziert und über 5 Jahre abgeschrieben. In beiden Fällen hat das Unternehmen den Mehrwert zweimal zu verdienen, nämlich einmal in Form des Kaufpreises und zum zweiten in Form der Rücklagenminderung oder Abschreibung. Wirkliche Übernahmeerfolge sind dann anhand von Jahresabschlußdaten nur längerfristig nachweisbar.

Der Rückgriff auf längerfristige Zeitreihendaten hat natürlich den Nachteil, daß immer mehr andere unternehmenswichtige, nicht übernahmebedingte Ereignisse die Erfolgswerte verzerren. Andererseits ist zu beobachten, daß Unternehmen, die durch Übernahmen sich strategisch neu ausrichten, dies nicht singulär tun. Vielmehr sehen sie einzelne Übernahmen als Teil ihres strategischen Programmes an. Ein Beispiel ist *Daimler Benz*, das beginnend mit dem Aufkauf von *Dornier* geradezu ein Feuerwerk des Aufkaufs namhafter Unternehmen entfachte (AEG, MBB, MTU und im Finanzdienstleistungsbereich v.a.m.). Die Ankündigung oder das Erahnen einer solchen Strategie kann selbstverständlich zu Kursvorwagnahmen führen, die in einem 2-Jahresuntersuchungszeitraum nicht unbedingt enthalten sind. Allerdings zeigen amerikanische Studien, daß trotz der Ankündigung eines Zusammenschlußprogrammes, dennoch jeder Zusammenschluß separate Renditeeffekte erzeugt. Mitunter – und dies zeigt die Entwicklung von *Daimler Benz* – führt auch erst die Summe aufgelaufener Übernahmen und sonstiger Strategiebedingungen zu einer pessimistischen Aktionärshaltung.

Wer schneidet nun am schlechtesten ab? Nach den Ergebnissen der vorliegenden Studie – die durch eine Vielzahl anglo-amerikanischer Studien gestützt wird – sind dies Unternehmen, die konglomerate Zusammenschlüsse tätigen. Konglomerat bezeichnet dabei den Sachverhalt, daß das Geschäft des aufgekauften Unternehmens wenig mit dem Gegenstand des kaufenden Unternehmens zu tun hat. Im Extrem bestehen nur finanzielle Verbindungen,

nämlich der Cash-flow des Käufers, der zur geschäftlichen Fortentwicklung des zu kaufenden Unternehmens eingesetzt wird.

Williamson sieht die Funktionsfähigkeit eines internen Kapitalmarktes als Effizienzkriterium für Konglomerate an. Nach den vorliegenden empirischen Ergebnissen scheint dieser Markt in der Summe nicht effizient zu funktionieren. Wer die Steuerungsinstrumente in der Praxis kennt, der weiß, daß es sich dabei überwiegend um bilanzielle, die Hierarchie konservierende Budgetierungsansätze handelt. Die Erzeugung eines funktionsfähigen internen Kapitalmarktes ist damit aber nicht möglich.

Die Ergebnisse sprechen auch nicht für die sehr früh von *Penrose* geäußerte Übernahme-These der Ausschöpfung vorhandener, nicht genutzter Management-Ressourcen. Viel eher zeigen sie, daß es schwierig ist, vorhandenes Managementwissen auf neue Geschäftsfelder erfolgreich zu übertragen. Konglomerate Übernahmen sind daher wohl eher Ausdruck von vollen Kassen in guten Geschäftszeiten, die verbunden mit der von *Roll* behaupteten Manager-Hybris den Treibsatz für konglomerate Zusammenschlüsse liefern.

Ausnahmen bestätigen die Regel! Für deutsche Verhältnisse arbeiten VEBA, VIAG, RWE, *Freudenberg* oder *Heraeus* seit Jahren mit relativ guten Ergebnissen. Erst jüngst konnte *Cordes* in einer von mir betreuten Dissertation zeigen, daß deutsche Mischkonzerne im Zeitraum von 1970 bis Mitte 1992 besser als der Markt abschnitten. Die Ergebnisse gelten für eine konjunkturelle Wachstumsphase. Nicht beantwortet ist damit die Frage, ob Mischkonzerne auch in konjunkturell schwierigen Zeiten ihre behauptete „Wetterfestigkeit“ besitzen. Dies wäre dann der Fall, wenn unterschiedliche Branchenentwicklungen sich bei ihnen ausgleichen. Zumeist werden Konglomerate aber von einem konjunkturellen Niedergang auf der ganzen Breite ihres Geschäftes getroffen. Vielleicht – und so könnte ein Befürworter einwenden – sind sie dann eben noch nicht genug konglomerat strukturiert.

Haben die einzelnen Geschäfte in einem Konglomerat aber wenig Gemeinsames, so kann lediglich von Seiten der Unternehmensleitung noch allgemeines Managementwissen übertragen werden (Planung, Koordination und Kontrolle), kaum mehr aber industrierelevantes Wissen oder unternehmensspezifische Fähigkeiten. Geht dann ein Geschäft den Berg hinab, so fehlt es an notwendigem Wissen im Management, um erfolgreich eingreifen und Krisenbewältigung betreiben zu können. Insoweit ist die organisatorische Lernfähigkeit begrenzt und ein sog. „double loop learning“ im Sinne eines „Lernens des Lernens“ aufgrund der fehlenden operativen Wissensbasis begrenzt. Vielleicht ist dies ein Grund, warum amerikanische Konglomerate sich zu Beginn der 80er Jahre grundsätzlich neu strukturierten und sich nicht auf eine operative Sanierung und Stärkung ihrer Geschäfte einließen.

Die Schwierigkeit, ein nicht-verwandtes Geschäftsportfolio zum Erfolg zu führen, besteht wohl in der mangelnden Integrations- und Koordinationsleistung von Zentralen.

- Wird eine enge Portfolioführung angestrebt, so kommt es schnell zur personellen Aufblähung und Schwerfälligkeit von Zentralen;
- Ist das Ziel eine lockere Portfolioführung, so besteht die Gefahr einer sich ausweitenden Kluft zwischen Strategie und Operation, die durch die freiwerdenden Fliehkräfte allzuviel Eigenständigkeit und Opportunismus in der Unternehmensgruppe freisetzt.

Es kommt auf das richtige Maß von Freiheit und Disziplin an. Praxis wie Wissenschaft kanalisieren die vielfältigen Einflüsse auf dieses Entscheidungsproblem durch Vorgabe von prozeßübergreifenden Strukturformen. *Williamson* hat für das diversifizierte Unternehmen die sogenannte M-Form vorgeschlagen. Wesentlich sind danach eine Trennung von Strategie und Operation und die Herausbildung eines effizienten, unternehmensinternen Kapitalmarktes.

Die in den letzten Jahren bei vielen deutschen Unternehmen zu beobachtende Reorganisation auf eine Holding (Management-Holding) ist wohl Ausdruck des Versuchs einer gesamthaften Bestimmung des alten Grundsatzes von Teilen und Herrschen. Vorliegende Forschungsdaten signalisieren, daß der Übergang auf diese Struktur mindestens das betriebswirtschaftliche Ergebnis nicht verschlechtert. Die Strukturform als solche ist aber nicht in der Lage, konglomerates und damit strategisch wenig ähnliches „marktwertmäßig“ erfolgreich zu bündeln.

Da es an gängigen Definitionen zur strategischen Ähnlichkeit fehlt, ist derzeit auch kein Entscheidungsmuster bekannt, anhand dessen ein Akquisiteur dieses schlüssig ableiten könnte. Zwangsläufig handelt es sich um einen längerfristig angelegten Lernprozeß der Herausbildung von strategisch ähnlichen Führungsmustern. Dieser Prozeß ist ein „Geben und Nehmen“ zwischen den beiden Akquisitionspartnern und er ist nicht von oben herab vom Käufer zu verordnen.

In der jüngsten Akquisitionsliteratur wird die Prozeßsichtweise als Antwort auf die Vielzahl an Ergebnisstudien in der Vergangenheit gefordert. Der Akquisitionsprozeß selbst wird damit zum Ziel der Forschung und die Umsetzung und Integration der Akquisition in das Erwerberunternehmen verdrängt die auf die Kauf- und Preisentscheidung reduzierte Rationalität. Die Forschungsfrage ist nicht mehr:

- „wie erfolgreich sind Zusammenschlüsse“?, sondern:
- „wie lassen sich Zusammenschlüsse erfolgreich gestalten“?

Diese Forderung nach einem Post-Merger-Management wirft die Frage nach dem Integrationsgrad und der Integrationsgeschwindigkeit auf. Eine schlüssige Antwort für den Grad an Integration ist die Wissenschaft bis heute schuldig geblieben. Aus ihren Ergebnissen ist lediglich zu folgern, daß Zukäufe in verwandte Geschäfte einen höheren Integrationsgrad haben als konglomerate Geschäfte. Der höhere Integrationsgrad impliziert dann auch eine größere Integrationsgeschwindigkeit. Aus interner Sicht spricht für eine sofortige Integration, daß

- die Mitarbeiter nach der Fusion Veränderungen erwarten,
- eine Konzentration auf unternehmensinterne Probleme vermieden wird sowie
- Verantwortung und Kompetenz geklärt werden.

Für eine zeitlich verzögerte Integration kann angeführt werden:

- die Schaffung einer Vertrauensbasis zwischen zwei unabhängigen Unternehmen erfordert Zeit,
- Kennenlernen und Eingehen auf Besonderheit der Integrationspartner ist gleichfalls im Sinne eines Lerntransfers ein zeitaufwendiger Prozeß.

Nach empirischen Ergebnissen von *Gerpott* kommt der Integrationsgeschwindigkeit eine zwar nicht zu vernachlässigende, aber keineswegs herausragende Bedeutung für den Akquisitionserfolg zu. Als wichtiger werden erkannt: eine begleitende Integrationsgestaltung durch Integrationsteams, ein bereichsbezogener Führungskräfteaustausch, die Einbindung des Partners bei wichtigen geschäftlichen Entscheidungen sowie eine rechtzeitige und umfassende Information des Akquisitionspartners.

Die erfolgreiche Durchführung und Akquisitionen setzt Entscheidungen voraus, die als Lernprozeß erklär- und gestaltbar sind. Da die Erklärung von Zusammenschlußerfolg bislang nur recht rudimentär gelungen ist, blieb es Aufgabe der Wirtschaftspraktiker, mit Intuition sich an dieser Aufgabe zu versuchen. Wie gezeigt, tat dies mancher mit Erfolg, die Mehrzahl aber mit Mißerfolg. Angesichts der Singularität von Kaufentscheidungen und der Unerfahrenheit im Umgang mit Entscheidungsproblemen dieser Größenordnung verwundert das Ergebnis nicht. Lernen bedarf eben der Erfahrung und zumeist doch der eigenen.

Wie können nun Lernprozesse in Gang gesetzt werden, damit wenigstens in Zukunft das Erfolgreiche überwiegt. Zweifellos anhand eines Trainings am realen Objekt. Dies bedeutet, der erfolgreiche Umgang mit Akquisitionen ist erlernbar und braucht einen Lernort. Als solcher eignet sich die Akquisition eines relativ kleinen Unternehmens, dessen Geschäft nicht allzuweit vom Stammgeschäft entfernt ist und somit eine vorsichtige Erweiterung des Unternehmens erlaubt.

Aufbauend auf dieser Erfahrung ist dann auch eher die mit größerem Risiko behaftete Durchführung einer Großfusion möglich. Das Management hat an früheren Übernahmeprojekten bereits Erfahrungen gesammelt und sieht sich bei weitem nicht mehr so unter Druck, die Akquisition um jeden Preis zu tätigen und zum Abschluß zu bringen. Der Druck, bei allem persönlichen Engagement eine Akquisition rasch zu Ende zu bringen, ist wohl besonders bei Managern ausgeprägt, die zum erstenmal ein solches Projekt leiten. Die Schumpeter'sche Unternehmerrolle, „neue Kombinationen durchzusetzen“, setzt ihn einer Erwartungshaltung aus, die den als Sieger sieht, der den Kaufvertrag in Händen hält. Dieses Unternehmerimage in der Außenwelt möchte man nicht zerstören und hält an Käufen fest, bis schließlich die negativen wirtschaftlichen Fakten das Management überrollen. Erst dann ist man bereit, Konsequenzen zu ziehen, und sich teilweise oder ganz aus dem eingekauften Geschäft zu verabschieden. *VW/Triumph Adler* bilden ein ebenso gutes Lehrbeispiel wie *Daimler Benz/AEG*.

Nur mühsam trennt man sich von verlustbringenden Randbereichen und dies auch nur unter wirtschaftlichem Druck oder wenn das Management wechselt. Damit wird die Chance auf eine erfolgreiche Akquisitionsgestaltung durch ein frühes Abstoßen von Randbereichen vergeben. Stattdessen werden hohe Opportunitätskosten in Form eines Gewinnentganges in Kauf genommen, indem die Unternehmensleitung ihre begrenzt zur Verfügung stehende Zeit für das Gesamtgeschäft unwesentlichen und unterproportional zum Gewinn beitragenden Bereichen widmet.

Wie die eigenen Untersuchungsergebnisse zeigen, schneiden akquisitionsorientierte Unternehmen, die im Untersuchungszeitraum mehr als 30 Zusammenschlüsse dem Bundeskartellamt angezeigt haben (darunter auch reine Vermögensübertragungen, Minderheitsbeteiligungen und Kleinstfusionen) besser ab. Aktionäre trauen diesen Unternehmen im Durchschnitt eine erfolgreichere Durchführung von Zusammenschlüssen zu.

Zur Vorbereitung auf Fusionen eignen sich Kooperationen oder mehr dem Zeitgeist heutiger Sprache entsprechend sog. „strategische Allianzen“. Sie bieten ausreichend Gelegenheit, den Wunschartner kennenzulernen, seine Stärken und Schwächen hautnah mitzuerleben. Wer weiß, daß viele Unternehmensübernahmen ausschließlich anhand von Bilanzen und Bewertungsgutachten geschehen, den kann die Überraschung vor sog. „Leichen im Keller“ nicht verwundern.

Das vorstehend Gesagte gilt für nationale Zusammenschlüsse. Nach den vorliegenden Ergebnissen ist diese allgemeine Akquisitionserfahrung kaum auf *grenzüberschreitende Zusammenschlüsse* übertragbar. Eine wirkungsvollere Erfolgsbedingung scheint die Erfahrung eines Unternehmens im Aus-

land allgemein und besonders die „Akquisitionserfahrung eines Unternehmens im Ausland“ zu sein. Die

- allgemeine Auslandserfahrung wurde dabei durch den Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz gemessen und
- die Akquisitionserfahrung wiederum durch die Zahl an getätigten Zusammenschlüssen im Ausland.

Grenzüberschreitende Zusammenschlüsse werden nach diesen Ergebnissen von den Aktionären dann als erfolgreich beurteilt, wenn im Unternehmen Vorteile aufgrund allgemeiner Kenntnisse über Auslandsmärkte oder die spezifischen Eigenschaften der Durchführung grenzüberschreitender Zusammenschlüsse vorhanden sind. Länderspezifika verhindern, daß eine allgemeine Akquisitionserfahrung sich auch uneingeschränkt für grenzüberschreitende Zusammenschlüsse nutzen läßt. Wer bereits im Ausland tätig ist und dort den Markt kennt, der tut sich auch leichter, geeignete Akquisitionsobjekte auszusuchen, Kaufpreisverhandlungen nach Ländersitten zu führen und das gekaufte Unternehmen richtig in die eigene Struktur zu integrieren. In diesem Sinne wird global gehandelt, ohne lokale Interessen zu verletzen.

Nach dem Herkunftsland der übernommenen Unternehmen ließen sich in der Stichprobe 21 Zusammenschlüsse in Europa und 18 Zusammenschlüsse in den Vereinigten Staaten unterscheiden. Die Aktionäre reagierten überaus vorsichtig bei Übernahmen von US-amerikanischen Unternehmen. Dafür könnten die große räumliche Entfernung zwischen den zusammengeschlossenen Unternehmen und Besonderheiten des amerikanischen Marktes – auch in bezug auf den Markt von Unternehmenskontrolle – den Ausschlag gegeben haben. Geringe Koordinations-, Kontroll- und Transportkosten sowie Kulturvertrautheit könnten für Vorteile bei Zusammenschlüssen in Europa sprechen.

Unternehmenskäufe stellen strategische Entscheidungen von Seiten der Unternehmensleitung dar. Die Einmaligkeit dieses Vorgangs und die großteils vorhandene Unkenntnis und Unerfahrenheit im Umgang mit solch komplexen Entscheidungen mögen die hohe Mißerfolgsrate in der Vergangenheit verständlich machen. Schadenfreude von Seiten der Wissenschaft ist unangebracht, da sie ihrerseits nur wenig zur Aufklärung von Akquisitionsprozessen beigetragen hat. Ein Hinweis auf amerikanische Erfahrungen ist aufgrund der betonten Länderspezifika wenig hilfreich. Die dienende Rolle der Wissenschaft zur Lösung praktischer Probleme sollte Konsequenz und Mahnung zugleich sein.

Die Unternehmenstheorie scheint jedenfalls mit Blick auf die Übernahme- welle der 80er Jahren in den Vereinigten Staaten hinzugelehrt zu haben. Das traditionelle organisationstheoretische Unternehmensmodell bildet die Wirklichkeit nur noch schwach ab. Nach der organisationstheoretischen Vorstel-

lung von *Cyert/March* hat das Unternehmen die Stakeholder-Interessen in ausgewogener Weise zu befriedigen. Das Unternehmen stellt nach diesem Verhaltensansatz eine Koalition aus unterschiedlichsten Interessenten dar und das Überleben des Unternehmens ist durch Anpassung an die Interessengruppen (wie Lieferanten, Kunden, Mitarbeiter, Finanziars, Eigentümer) sicherzustellen. Eine häufig gebrauchte Vokabel ist dabei die Forderung nach Anpassung des modernen Unternehmens an gesellschaftliche Wandlungen und Strömungen.

Aufbauend auf diesen organisationstheoretischen Vorstellungen hat sich in der Jurisprudenz der Begriff des „Unternehmensinteresses“ herausgebildet. Das Unternehmen ist danach ein soziales Gebilde, das mit einem eigenen Handlungswillen ausgestattet ist. Die Definition des Unternehmensinteresses erfolgt juristisch und findet sich in Gesetzen wieder, wie beispielsweise der im Aktiengesetz enthaltene Gläubigervorrang.

In diesem Modell der Koalitionstheorie spielen Zusammenschlüsse keine Rolle. Damit wird in dieser theoretischen Vorstellung auch die Restrukturierungsfunktion von Zusammenschlüssen verkannt. Das Faktum „Zusammenschluß“ zeigt, daß das Überleben von Unternehmen nicht mehr allein durch ausgewogene Befriedigung von Gruppeninteressen sicherzustellen ist. Vielmehr haben diese Bestrebungen die Unternehmen mit anfällig und verwundbar für Übernahmen gemacht. Diese stellen einen wesentlichen Restrukturierungsfaktor in der deutschen Wirtschaft dar, den eine realitätsnahe, auf Anpassung ausgerichtete Unternehmenstheorie aufzunehmen hat.

Die 80er Zusammenschlußwelle in den Vereinigten Staaten war besonders finanzorientiert und durch finanzielle Motive getrieben. Bei den Restrukturierungen handelt es sich um Leverage-Buy-Outs (LBOs), Leveraged-Management-Buy-Outs, Sells-offs, Employee-stock-ownership-plans (ESOPs) oder Cash-Outs. Diese von der Passivseite einer Bilanz ausgehenden Restrukturierungen formieren sich zu einem finanz- oder kapitalmarktorientierten Unternehmensmodell. Das moderne Privatunternehmen ist danach nicht mehr vordergründig ein „komplexes soziales Gebilde“, sondern vielmehr eine Ansammlung von Vermögenswerten zur Generierung von Cash-flows.

Der Blick geht weg von der Verwendungs- oder Verteilungsseite im Koalitionsansatz und hin zu Problemkreisen der Schaffung und Entstehung von zusätzlichem Marktwert. An die Seite des Koalitionsansatzes – oder vielleicht auch an dessen Stelle – treten Agency-theoretische Überlegungen. Ob es sich hierbei um eine Ergänzungs- oder Stellvertreterfunktion handelt, hängt davon ab, inwieweit der Kapitalmarkt eine effizientere Kontrollinstanz als der Wettbewerb auf dem Produktmarkt ist. Unstrittig ist, daß der Kapitalmarkt in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen hat und dies ist auch für deutsche Verhältnisse zu konstatieren, wenngleich hier finanzielle Restruktu-

rierungen bedingt durch die andersgeartete Leverage-Struktur nicht die Bedeutung wie in den Vereinigten Staaten haben.

Im finanzorientierten Unternehmensmodell kommt dem Eigentümer als Residualeinkommensbezieher eine dominante Rolle zu. Diese Rolle setzt er u. a. mittels Übernahmen durch. Dies ist eines seiner Instrumente, um das Management zu disziplinieren und um seinen Interessen Geltung zu verschaffen.

Während somit in der traditionellen Organisationstheorie Kapitalmarktbedingungen als irrelevant betrachtet wurden, werden im Finanzmodell des Unternehmens diese in Verbindung mit den Eigentümerinteressen geradezu zur Handlungsmaxime. Die Zahl an Unternehmenszusammenschlüssen und die Neuausrichtung der deutschen Wirtschaft unter dem Schlagwort „Lean-Management“ sind in Zusammenhang mit dem finanzorientierten Unternehmensmodell zu sehen. Ihr Einfluß auf

- Desinvestitionen,
- Management-Buy-Outs oder
- Börsennotierungen von Konzernteilgesellschaften

sind empirische Belege für dieses Unternehmensmodell. Dafür spricht auch, daß ein hoher Marktwert die Gefahr einer Unternehmensübernahme für das betreffende Unternehmen vermindert. Damit einher geht eine wachsende empirische Begründung agency-theoretischer Überlegungen. Allerdings haben sich auch bereits in der Vergangenheit hochstilisierte Einzeltheorien als weniger erklärungshaltig erwiesen als Symbiosen, in diesem Falle aus Agency-Theorie und traditioneller Organisationstheorie.

Schluß: Zusammenschlüsse bestimmen wesentlich mit über die Wettbewerbsstruktur und den Wohlstand in unserem Lande. Zweifellos hat die Lehre von der Industrieökonomik dazu beigetragen, nach welchen Regeln „Erlaubnis oder Verbot von Zusammenschlüssen“ ausgesprochen werden. Sie hat aber auch – und dies wollte ich in meinem Referat herausstreichen – zur erfolgreichen Gestaltung von Zusammenschlüssen einen Beitrag zu leisten. Einen kleinen Beitrag in diese Richtung zu leisten, hatte ich heute das Vergnügen.

Literatur

Bain, J., *Industrial Organization*, 2nd Ed., New York/London/Sydney 1968.

Bühner, R., *Erfolg von Unternehmenszusammenschlüssen in der Bundesrepublik Deutschland*, Stuttgart 1990.

— *Grenzüberschreitende Zusammenschlüsse deutscher Unternehmen*, Stuttgart 1991.

- Cordes, J.*, Wirtschaftlicher Erfolg deutscher Mischkonzerne, Bergisch Gladbach 1993.
- Cyert, R. M./March, J. G.*, A Behavioural Theory of the Firm, Englewood Cliffs, N.J. 1963
- Davis, G./Stout, S.*, Organization Theory and the Market for Corporate Control: A Dynamic Analysis of the Characteristics of Large Takeover Targets, 1980 - 1990, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 37, No. 4, 1992, S. 605 - 633.
- Gerpott, T. J.*, Integrationsgestaltung und Erfolg von Unternehmensakquisitionen, Stuttgart 1993.
- Jemison, D. B., Sitkin, S. B.*, Corporate Acquisitions: A Process Perspection, in: Academy of Management Review, Vol. 11, 1986, S. 145 - 163.
- Jensen, M. C.*, Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers, in: The American Economic Review, Vol. 76, 1986, S. 323 - 329.
- Mueller, D. C.*, The Corporation and the Economist, in: International Journal of Industrial Organization, Vol. 10, No. 2, 1992, S. 147 - 170.
- Ravenscraft, D. J./Scherer, F. M.*, Mergers, Sell-Offs, and Economic Efficiency, Washington, D.C. 1987.
- Roll, R.*, The Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers, in: Journal of Business, Vol. 59, 1986, S. 197 - 216.
- Scherer, F. M.*, Industrial Market Structure and Economic Performance, 2nd Ed., Boston et al. 1980.
- Williamson, O. E.*, Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, New York/London 1975.

Strategische Allianzen und konglomerate Zusammenschlüsse

Von *Edzard Reuter*, Stuttgart

I.

Auch in unserer Zeit gibt es, wie seit jeher, Begriffe, über die sich trefflich, aufgeregt und fruchtlos, dafür aber ohne Ende streiten läßt. Das tun die Politiker, es tun die Tarifparteien, es tun die Kirchen und – Sie sehen, ich bin ein risikofreudiger Unternehmer – es tun wohl auch die berufsmäßigen Hüterinnen und Hüter der reinen akademischen Lehre.

Zu diesen Begriffen gehört der von der „Industriepolitik“. Ich selbst finde es immer wieder herrlich, wie wunderschön aus allen Anlässen und bei allen Gelegenheiten streng vermieden wird, dem jeweils anderen überhaupt zuzuhören, wenn davon die Rede ist. Immerhin trifft es ja auch zu, daß die Wonne vielfältiger Adrenalinstöße drastisch reduziert würde, wollte man sich tatsächlich um ernsthafte Inhalte streiten, anstatt Begriffe aufzuspießen.

Ich soll Ihnen heute über die Erfahrungen eines kleinen Unternehmers mit strategischen Allianzen und konglomeraten Zusammenschlüssen berichten. Das aber kann ich ganz einfach nicht, wenn ich eine Prämisse auslasse, ohne die alles das, was ich sagen will, unverständlich wäre. Sie lautet, daß wir in der Epoche der Internationalisierung, ja der Globalisierung des Wettbewerbs leben und uns als Unternehmer darauf einzustellen haben.

Doch schon haben wir es wieder: Internationalisierung und Globalisierung, zwei Begriffe, die inzwischen mit großer Begeisterung von jener Wissenschaft, der Sie huldigen, entdeckt worden zu sein scheinen. Denn ich habe durchaus den Eindruck, daß die Zahl der Protagonisten schon eher unübersehbar geworden ist, die mit lautem Getöse darüber streiten, ob es wirklich Entwicklungen gibt, oder, wenn ja, überhaupt geben darf, die eine solche Kennzeichnung verdienen.

Besonders beeindruckend wird diese akademische Diskussion natürlich dann, wenn es gelingt, den einschlägigen Unternehmern nachzuweisen, daß sie wieder einmal nur von Betriebsblindheit oder persönlicher Eitelkeit getrieben werden, anstatt zu erkennen, daß allein der Rückzug in den Regionalismus die wahren und endgültigen betriebswirtschaftlichen Antworten auf die Herausforderung unserer Zeit zu liefern imstande ist.

Doch Sie haben mich ja eingeladen. Deswegen ist es Ihr und nicht mein Risiko, wenn ich Ihnen nun trotzdem jenen Unfug verzapfe, der sicherlich in der Behauptung steckt, daß sich zumindestens ein Unternehmen wie das, für das ich arbeiten darf, dem Prozeß der Internationalisierung und Globalisierung des Wettbewerbs auf keinen Fall mehr entziehen kann, auch wenn es das noch so sehr wollte.

Das hat mit Entwicklungen zu tun, die nicht reversibel sind. Sie sind technologischer Natur, und sie sind ökonomischer Natur. Beides kann und will ich nur mit beliebig herausgegriffenen Hinweisen skizzieren.

Automobile kann man heute nur noch erfolgreich bauen und verkaufen, wenn der explodierende Kapitaleinsatz für die Produktentwicklung und die Herstellung durch ausreichend große Stückzahlen amortisiert wird. Dies erfordert zwingend eine Präsenz auf allen wesentlichen Weltmärkten. Sie kann ihrerseits nur erfolgreich gewährleistet werden, wenn die angebotenen Produkte in flexibler Weise den außerordentlich unterschiedlichen Kundenerwartungen angepaßt werden. Marktnahe Produktionsstätten sind dafür unverzichtbar.

Von ähnlichem, wenn auch in der Einzelausprägung anders geartetem, Gewicht ist der Einfluß der modernen weltumspannenden Kommunikationstechnologien im Bereich der Luft- und Raumfahrt. Auch hier ginge schon aus rein technologischen Gründen nichts mehr ohne weltweite Präsenz der jeweiligen Wettbewerber.

Genauso ist es mit den ökonomischen Gegebenheiten. Hier beschränke ich mich auf einen einzigen Hinweis, der schon für sich so schlagend ist, daß es keiner weiteren unterstützenden Argumentation bedarf. Ich meine die riesigen Geldmengen, die ungezügelt und unkontrolliert um die Welt fließen und für eine Labilität der Wechselkurse sorgen, die ganz und gar unvorstellbar war, bevor sich die Geldströme von den Warenströmen gelöst hatten. Dies bedeutet, daß niemand, der darauf angewiesen ist, seine Produkte in ausreichende Erlöse umzusetzen, es sich heute noch erlauben kann, einseitig von einem Land aus alle anderen Märkte zu bedienen.

Ich weiß da übrigens durchaus, wovon ich rede, denn selbst heute, angesichts der seit 1989 so fundamental geänderten Paradigmen des Wirtschaftens, gäbe es in unseren Unternehmen kaum als ernsthaft zu bezeichnende Probleme, wenn wir noch immer mit den Wechselkursen der D-Mark zum amerikanischen Dollar aus der ersten Hälfte der achtziger Jahre leben könnten.

Aus der fundamental neuen Situation der Internationalisierung und Globalisierung des Wettbewerbs, die durch solche unentrinnbaren technologische und ökonomische Entwicklungen bedingt ist, ergibt sich aber ganz zwangsläufig die Notwendigkeit zu strategischen Allianzen und zu konglomeraten

Zusammenschlüssen. Ich will das im folgenden näher begründen und Ihnen schließlich das eine oder andere über unsere eigenen bisherigen Erfahrungen berichten.

II.

Dafür muß ich Sie zunächst ein wenig vertraut machen mit dem Konzept des Unternehmens, für das ich arbeite.

Wir verstehen uns als integrierter Technologie-Konzern, dessen unternehmerische Zielsetzung im Schwergewicht auf alle Arten der Verkehrstechnik und der Transportsysteme ausgerichtet ist. Zur Erfüllung dieser Aufgabenstellung, wenn Sie wollen, dieser Mission, haben wir eine Reihe von Arbeitsgebieten als unsere Kerngeschäfte definiert. Dazu gehören vor allem die Geschäftsbereiche Pkw und Nutzfahrzeuge, die Bahnsysteme, die Luft- und Raumfahrt, aber auch Dienstleistungen auf den Gebieten der Finanzierung oder der Informations- und Technologieangebote.

Diese Kerngeschäfte bilden das Herzstück des Konzerns. Auf ihrem Erfolg beruht unsere strategische und natürlich auch finanzielle Überlebensfähigkeit. Dementsprechend besteht ihre Aufgabe darin, die erforderlichen Mittel für das laufende Geschäft, für die Zukunftsvorsorge und für die Bedienung der Aktionäre zu erwirtschaften.

Gekennzeichnet sind diese Kerngeschäftsfelder dadurch, daß wir auf den betreffenden Märkten zu den weltweit führenden Wettbewerbern zählen wollen. Daher statten wir sie im Rahmen unserer Möglichkeiten als Gesamtkonzern mit angemessenen finanziellen Ressourcen und Management-Kapazitäten aus. Gleichzeitig sind wir bereit, gegebenenfalls längere Vorleistungsphasen hinzunehmen als bei unseren übrigen Geschäftsfeldern.

Weiterhin wollen wir versuchen, am Wachstums- und Ertragspotential neuer, zukunftssträchtiger Märkte teilzuhaben. Dafür bauen wir Geschäftsfelder neu auf, die wir als „Zukunftsgeschäfte“ bezeichnen.

Schließlich kennen wir im Konzern einen dritten Geschäftstyp, den wir als „Spezialgeschäfte“ bezeichnen. Sie leisten wesentliche, erfolgskritische Beiträge für unsere Kerngeschäfte, obschon wir hier aus wohlbedachten Gründen ganz bewußt nicht anstreben, zu den weltweit führenden Wettbewerbern zuzustoßen und daher auch deutlich bescheidenere Erfolgskriterien anwenden. Als anschauliches Beispiel dafür können unsere Aktivitäten im Bereich der Mikroelektronik dienen.

Mit diesem Portfolio von Geschäftsfeldern ist unser Geschäftsrahmen abgegrenzt. Er wird selbstverständlich laufend überprüft und angepaßt. Alles in allem umreißt er, ausgehend von der Vision des integrierten Technologie-Konzerns, die entscheidenden Elemente unserer Konzernstrategie.

Allein schon diese Beschreibung aber macht, wie ich denke, klar genug, daß wir unsere ehrgeizigen strategischen Ziele von vornherein nicht erreichen könnten, wenn wir ausschließlich auf uns allein gestellt arbeiten wollten. Denn der Aufwand, alle Kerngeschäftsfelder eines solchen Unternehmens auf allen Weltmärkten im Alleingang zu betreiben, würde unsere Kapitalschöpfungskraft bei weitem überfordern. Wir brauchen also Partner.

Die Spannweite unserer Verbindungen reicht dabei von vertraglichen Vereinbarungen bis hin zu Mehrheitsbeteiligungen. Dazwischen liegen Formen wie langfristige Lizenzvergaben, Zulieferverträge für Komponenten und joint ventures in allen möglichen Ausprägungen, seien es gemeinsame Gesellschaften oder Überkreuzbeteiligungen.

Nicht in jedem Fall handelt es sich dabei natürlich um sogenannte „Strategische Allianzen“. Von einer solchen sprechen wir selbst nur, wenn es sich

- um die Zusammenarbeit von zwei oder mehreren rechtlich unabhängigen Unternehmen handelt, die darauf zielt, gemeinsame Wettbewerbsvorteile oder Erfolgspotentiale für die gesamte Geschäftsbreite zu erschließen;
- oder um langfristig angelegte Bündnisse mit dem Zweck, umfassende Aufgaben für ein strategisches Geschäftsfeld gemeinsam zu erfüllen.

Ich sollte übrigens dabei darauf hinweisen, daß nach unserer Erfahrung viele wertvolle Erfolge solcher strategischen Allianzen gerade im operativen Geschäft anfallen. Insofern ist der Begriff ein wenig irreführend, so daß ich eine Bezeichnung als „geschäftliche Allianz“ für treffender hielte – vielleicht wäre sie auch nicht gar so furchteinflößend wie die doch irgendwie an das Militärische erinnernde Kennzeichnung als „strategisch“.

Zugleich sei den Wettbewerbshütern unter Ihnen deutlich genug gesagt, was wir nicht sein wollen, nämlich ganz ordinäre Kartelle. Dazu haben sich bekanntlich gemeinsame Frühstücks-Veranstaltungen viel besser bewährt. Nein, wir wollen eben nicht „bewahren“ und „verteilen“, sondern wir wollen

- im Wettbewerb Ressourcen sparen,
- Zeit gewinnen
- und von anderen Unternehmenskulturen lernen.

III.

Doch nun zurück zum Thema, wann uns die Globalisierung des Wirtschaftens zu solchen Allianzen aber auch konglomeraten Zusammenschlüssen zwingt.

In der Tat ist es eben so, daß wir mit unseren Konzerngeschäften auf weltweit ausgerichtete Wettbewerber stoßen. Paroli bieten können wir ihnen nur, wenn auch wir weltweit präsent sind.

Dies gilt nicht nur hinsichtlich des Verkaufs unserer Produkte auf den Absatzmärkten, sondern genauso für Produktion und Einkauf. Insofern haben wir noch erheblichen Handlungsbedarf. So sind unsere F&E-Aktivitäten bisher zu rund 90% im Inland angesiedelt, unsere Produktion zu etwa 80% obwohl wir nur 43% unserer Erlöse im Inland erwirtschaften. Dies ist die eigentliche Ursache für unsere Wechselkursabhängigkeit. Wir müssen sie ganz einfach weiter verringern, wenn wir nicht zum Spielball währungspolitischer Entwicklungen werden wollen.

Dabei wäre es mehr als kurzfristig, ernsthaft anzunehmen, daß es solche Globalisierungsstrategien sind, die letzten Endes ursächlich sind für die vielberufene Gefährdung des Standortes Deutschland und damit unserer inländischen Arbeitsplätze. Im Gegenteil: Wir müssen – um ein Beispiel zu nennen – in Brasilien präsent sein, weil dieses Land einen nicht zu überwindenden Importschutz aufgebaut hat, wir müssen in den USA oder in Südostasien auch in der Produktion Kundennähe zeigen, wenn wir überhaupt unsere Produkte verkaufen wollen. Nur so können wir also in Wirklichkeit dazu beitragen, daß wenigstens Kernbestandteile früher exportabhängiger Arbeitsplätze im Inland erhalten bleiben.

Ein weiterer Grund für unsere geschäftlichen Allianzen liegt darin, daß sich unsere Kerngeschäfte immer mehr zu Systemgeschäften entwickeln. Verfahrens-know-how, Produktions-know-how und Betreiber-know-how sind auf den Märkten zunehmend im Bündel, aber nicht mehr jedes für sich gefragt und dies zumeist, wie wir gerade eben wieder anlässlich der Systementwicklung für einen Hochgeschwindigkeitszug in Südkorea erfahren mußten, eingebettet in maßgeschneiderte Finanzierungskonzepte. Hintergrund ist, daß durch die inzwischen erreichte Komplexität der Einzeltechnologien die Anwender, also die Bedarfsträger von Gesamtlösungen, kaum noch in der Lage sind, die Integration zum Gesamtsystem selbst durchzuführen.

Gerade auf dem Gebiet der Bahntechnik wird dies besonders deutlich.

Früher vergaben die nationalen Eisenbahnverwaltungen ihre Aufträge an Komponentenlieferanten. Heute geht die Entwicklung dahin, daß selbst die leistungsfähigen europäischen Betreibergesellschaften das Gesamtsystem an einen Systemführer vergeben, es also als Komplettlösung beziehen. Der ausgewählte Systemführer bestimmt seinerseits, wer Unteraufträge erhält. Was das für einen Anbieter bedeutet, der keine Systemfähigkeit besitzt, sondern nur Komponenten liefern kann, liegt auf der Hand.

Die zunehmende Bedeutung des Zeitwettbewerbs ist die dritte Komponente, die regelmäßig zur Bildung geschäftlicher Allianzen führt.

Es geht darum, daß Wissensvorsprünge immer schneller diffundieren. Dadurch wird es für die einzelnen Unternehmen immer schwerer, ihre Markterfolge zu internalisieren. Ursächlich sind das zunehmend anspruchsvoller werdende technologische Know-how, die gewaltigen Vorleistungen bei verkürzten Innovationszyklen und die für beides zusammen benötigte Breite des Absatzes. Im Klartext: den Unternehmen verbleibt eben oft genug nur noch die Option einer Allianz, weil es schier unmöglich ist, auf allen einschlägigen Technologiefeldern alle potentiellen Entwicklungen aus eigener Kraft zu verfolgen und die Ergebnisse ebenso rechtzeitig wie wettbewerbsfähig zur Verfügung zu haben.

Noch in den 80er Jahren schien es als Gebot der Stunde, in dem damaligen Umfeld die fehlenden Ressourcen und Kapazitäten jeweils einzukaufen. Doch die für Übernahmen und Fusionen notwendigen finanziellen Mittel sind, ebenso wie die für solche Prozesse notwendigen Management-Kapazitäten, heute nicht mehr ausreichend verfügbar. Hinzu kommen Probleme der kulturellen Integration, die für das Scheitern vieler Übernahmen verantwortlich waren.

Geschäftliche Allianzen dagegen bieten die Möglichkeit, mit vergleichsweise geringem Ressourcenaufwand Synergieeffekte zu erschließen und dabei Mengen- sowie Kostendegressionseffekte zu erzielen. Hinzu kommt, daß die rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit der Partner erhalten bleibt.

IV.

Freilich sind, wie wir alle wissen, die Geschichten mißglückter Allianzen Legion. Immer wieder kolportiert wird dabei eine Fabel, die Sie sicherlich kennen.

Darin überredet eine Tarantel einen Biber, den vor ihnen liegenden reißenden Fluß gemeinsam zu überqueren. Der Biber, beeindruckt von dem Argument der Tarantel, sie könne ihn während der gefährlichen Überquerung mit ihrem tödlichen Stich vor allfälligen Gefahren bewahren, willigt schließlich ein. Glücklicherweise am anderen Ufer angekommen, sticht die Tarantel zu. „Warum hast du das getan?“, waren die letzten Worte des Bibers. Darauf die Tarantel: „Weil ich nicht anders kann!“

Das in der Literatur mittlerweile allgemein akzeptierte Verhältnis von Erfolg zu Mißerfolg bei geschäftlichen Allianzen steht – wenn ich es richtig einschätze – so etwa bei 4 zu 6, das heißt, von zehn Allianzen enden mindestens sechs im Desaster.

Wenn das stimmt, dann tut es mir um unsere Wettbewerber leid. Ich möchte Ihnen nämlich von nicht weniger als fünf geschäftlichen Allianzen

berichten, die wir in den letzten Jahren begonnen haben und die sich bereits heute zu außerordentlich ertragreichen Investitionen in unsere Zukunft entwickelt haben. Jede von ihnen hat ihre eigene Erfolgsstory.

Nehmen wir als erstes die Zusammenarbeit der DASA-Tochter MTU in Friedrichshafen mit dem Triebwerksbauer Pratt & Whitney, einem Tochterunternehmen des US-Konzerns United Technologies Corporation, kurz UTC. Gemeinsam mit General Electric ist Pratt & Whitney mit einem Anteil von etwa 40% weltweit Marktführer bei Düsen-Triebwerken für Flugzeuge. Die Zusammenarbeit zwischen den beiden Unternehmen erstreckt sich auf Forschung und Entwicklung ebenso wie auf Produktion und Marketing.

Allein die sorgfältige Vorbereitung und Aushandlung dieser Allianz hat einen Zeitraum von etwas mehr als zwei Jahren in Anspruch genommen. Ich will Sie hier nicht mit Ausführungen darüber langweilen, wie entscheidend für den Erfolg die Analyse der gegenseitigen Interessen war, aber auch der Stärken und Schwächen, die Prüfung des Zusammenpassens von Strategien, Strukturen und Kulturen der Partner und natürlich nicht zuletzt die klare Ziel- und Aufgabendefinition. Unser gemeinsames Ziel war dabei damals wie heute: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Teilung, durch Sharing von Ressourcen und Investitionen.

Auch das zweite Beispiel betrifft den Bereich der Luft- und Raumfahrt. Hier sind natürlich die kritischen Größen besonders offensichtlich. Internationalität der Märkte und Mitarbeiter, kurze Innovationszyklen sowie hohe Investitionskosten bestimmen den Wettbewerbserfolg. Allein die Entwicklungskosten für einen neuen Flugzeugtyp wie den A340 liegen heute bei mehr als 10 Mrd. DM, für ein neues Triebwerk bei etwa 7 Mrd. DM.

Als Meilensteine unserer geschäftlichen Allianzen möchte ich den europäischen Hubschrauber nennen, den wir zusammen mit der französischen Aero-spaciale in einer ausgegründeten Gesellschaft mit dem Namen „Eurocopter“ entwickeln, herstellen und vertreiben.

Als drittes Beispiel ist die außerordentlich erfolgreiche und für unser Unternehmen sehr ertragreiche europäische Airbus-Produktion mittlerweile hinlänglich dokumentiert.

Ganz allgemein gehört in der Konsequenz dieser drei ersten Beispiele ganz sicher keine besondere Weitsicht zu der Vorher sage, daß die europäische Luft- und Raumfahrtindustrie bald weniger durch große nationale Firmen, als durch transnationale Eurogesellschaften und zugleich durch Kooperationen über Atlantik und Pazifik hinweg geprägt sein wird.

Lassen Sie mich auch hier auf einen besonderen Gesichtspunkt hinweisen, der auf den ersten Blick als völlig unzulässige pro-domo-Argumentation miß-

verstanden werden könnte und doch, wie ich denke, auf unser Thema ein bezeichnendes Licht wirft.

Anfang September habe ich anlässlich einer Reise durch Rußland und Zentralasien auch Gespräche mit dem Ministerpräsidenten der Russischen Föderation, Herrn Tschernomyrdin geführt. Einer der Schwerpunkte waren mögliche Kooperationen im Bereich der Raumfahrt.

Wir hatten dazu bereits im Vorfeld in Moskau über unsere Tochtergesellschaft, die Deutsche Aerospace (DASA), eine Ausstellung gestartet, die auf großes Interesse gestoßen war. Mittlerweile arbeiten unsere Raumfahrtspezialisten intensiv mit dem größten russischen Raumfahrtunternehmen zusammen. Eine Reihe wichtiger Projekte sind angedacht, so etwa eine gemeinsame Raumstation, die Neukonzeption eines Raumanzuges, der Mitflug wissenschaftlicher Geräte der DASA bei den geplanten Marsmissionen. Andere konnten bereits abgeschlossen werden, so die Installierung eines Meß- und Informationssystems für Radioaktivität in der Russischen Föderation. Die DASA versteht sich dabei durchaus auch als stellvertretender Gesprächspartner für befreundete Unternehmen der europäischen Raumfahrtindustrie, mit denen sie in begrenzten Partnerschaften oder in echten Allianzen zusammenarbeitet.

Parallel zu diesen deutschen und europäischen Kooperationsvorhaben entwickelt sich nun aber offensichtlich eine enge, vertraglich und angeblich auch finanziell abgesicherte Zusammenarbeit zwischen den USA und Rußland.

Bereits Anfang September haben die USA ein von Vizepräsident Gore industriepolitisch klug ausgehandeltes Weltraumabkommen mit Rußland unterzeichnet. Es geht um die gemeinsame Nutzung der vorhandenen MIR-Mission, um Entwicklung und Aufbau einer neuen gemeinsamen Station sowie um weitere Projekte. Es geht aber auch darum, daß die Vereinigten Staaten für 1994 Mittel in Höhe von 100 Mio. US-Dollar und für den anschließenden Zeitraum bis einschließlich 1997 weitere 300 Mio. Dollar zugesagt haben sollen. Die Amerikaner haben also nicht lange gefackelt.

Die Versicherung, daß als Folge des Abkommens keine Beeinträchtigung der traditionell und auch durch Regierungsvereinbarungen abgesicherten Zusammenarbeit zwischen den USA und Europa zu befürchten sei, sollte uns Europäer allerdings weniger beruhigen, sondern eher hellhörig machen.

Wenn es nämlich Europa nicht gelingt, im Rahmen dieser neuen Zusammenarbeit seine politische und ökonomische Rolle im Bereich der Raumfahrtindustrie schnellstmöglich neu zu definieren, werden auf dem Weltraumbahnhof in Baikonur die Züge abefahren sein. Die kleinmütige deutsche Diskussion um die Kürzung der deutschen Raumfahrtmittel setzt bereits verhängnisvolle Zeichen.

Daß die Europäer, und hier zuallererst die deutsche Raumfahrtindustrie, ihrerseits über hervorragende Kooperationsmöglichkeiten verfügt, ist bei unseren Gesprächen mit dem größten russischen Raumfahrtunternehmen, NPO Energija, nur zu deutlich geworden. Wenn wir aber eben – und deswegen trage ich Ihnen dies so langatmig vor – nicht unsererseits mit entsprechender Unterstützung der europäischen Regierungen entschlossen zugreifen und den Weg langangelegter geschäftlicher Allianzen gehen, werden wir bald auch auf diesem für die Zukunft so entscheidend wichtigem Gebiet nur noch das sein, was man gemeinhin „weg vom Fenster“ nennt.

Im übrigen ist es vielleicht an dieser Stelle nicht verfehlt, einige Worte über unsere bisherigen Erfahrungen mit geschäftlichen Allianzen im Bereich der Luft- und Raumfahrt einzufügen.

Wenn ich dabei den kritischen Erfolgsfaktor nennen sollte, so würde ich ohne Zögern den Teamgeist der internationalen Mitarbeiter nennen. Überraschen kann das wohl nicht, wenn man bedenkt, daß es sich oft genug um Verbindungen handelt, die sich dadurch auszeichnen, daß die betreffenden Unternehmen bisher Konkurrenten waren und nun auf einem Feld zusammenarbeiten, auf anderen aber weiterhin miteinander im Wettbewerb stehen.

Die DASA hat deshalb schon sehr früh ein internationales Personal- und Organisations-Entwicklungsprogramm konzipiert. Es geht dabei um ein ganzes Bündel von Maßnahmen.

So wurden internationale Nachwuchsgruppen gebildet und auf die frühzeitige Rekrutierung ausländischer Nachwuchskräfte besonderer Wert gelegt.

Weiterhin haben wir Job-Rotation-Programme mit europäischen, japanischen und amerikanischen Partnern ins Leben gerufen, etwa Austausch-Programme für erfahrene Führungskräfte mit United Technologies in den USA, mit Airbus-Industrie sowie mit Aerospatiale in Frankreich; diese Programme dauern jeweils drei Jahre, während derer die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren Familien im jeweiligen Land leben und in der Partnerfirma eine konkrete Managementaufgabe übernehmen. Als Nebeneffekt werden durch diese Austauschprogramme oft genug Schnittstellen-Probleme zwischen den Kooperationspartnern gelöst und wichtige informelle Netzwerke aufgebaut.

Daneben ist die Teilnahme von Führungskräften der Kooperationspartner an unseren Förderprogrammen ebenso Selbstverständlichkeit wie die Erarbeitung von Trainings-, Kommunikations- und Beratungskonzepten zur Vorbereitung und Begleitung konkreter Projekte.

Und schließlich gibt es eine Reihe von gemeinsamen, mit den wichtigsten Firmen der europäischen Luft- und Raumfahrtindustrie entwickelten Qualifizierungsprogrammen.

Anders geartete Probleme – ich komme damit zu meinem vierten Beispiel – sind dagegen bei geschäftlichen Allianzen im Bereich des Straßenfahrzeugbaus zu meistern.

„Go where the markets are“, heißt die Devise. Sie als Ökonomen wissen, was sich dahinter verbirgt. Das ist die eine Seite der Medaille. Die andere ist, daß aus technologischen Gründen zukünftig gerade Kooperationen auf dem Gebiet der Aggregate, also beispielsweise der Motoren, Achsen und Getriebe, zunehmende Bedeutung erlangen.

Wir haben deshalb nicht nur auf dem amerikanischen Kontinent, hier mit dem Motorenhersteller Detroit Diesel Corporation (DDC), sondern auch in Fernost mit dem südkoreanischen Fahrzeughersteller SsangYong Motor Company Verträge geschlossen, die auf eine jeweils langfristig angelegte Partnerschaft, also eine Allianz zielen.

Fünftes und letztens ist unsere bisher umfangreichste, aber auch am langfristigen angelegte geschäftliche Allianz natürlich die mit vier wichtigen Firmen der Mitsubishi-Gruppe.

Wie Sie sich vielleicht erinnern, haben wir sie im Herbst 1989 begonnen. Seitdem hat es eine Vielzahl von Zusammenkünften auf allen Ebenen gegeben, die zu einer hohen Akzeptanz dieser Verbindung in beiden Unternehmen geführt hat. Wir haben uns gründlich kennengelernt und arbeiten an ganz konkreten gemeinsamen Projekten.

Trotzdem muß ich auch heute alle diejenigen enttäuschen, die immer noch auf die Enthüllung ganz spektakulärer Projekte warten. Von Anfang an ist das nie unser Ziel gewesen. Vielmehr ging und geht es darum, in der gemeinsamen Arbeit an überschaubaren Themen die Grundlage für eine langfristig vertrauensvolle Zusammenarbeit zu legen – mit vielversprechenden strategischen Optionen für die Zukunft.

Eine dieser strategischen Optionen liegt uns besonders am Herzen, nämlich die Zusammenarbeit auf dem Sektor der Umwelttechnik. Wir haben bei unseren Gesprächen schnell gemerkt, daß die japanischen Kollegen gegenüber unseren Europäern hier einiges an Nachholbedarf haben. Und hier zeigt sich auch ein systemimmanenter Vorteil geschäftlicher Allianzen: Welches einzelne Unternehmen verfügt denn heute wirklich über alle Ressourcen und das umfassende Know-how, um solche Herausforderungen im Alleingang zu bewältigen?

Als Fazit aus allen diesen Erfahrungen, natürlich auch den negativen, denke ich, daß in jedem Fall zunächst kritisch geprüft werden muß, ob eine geschäftliche Allianz überhaupt der erfolgsversprechendste Weg ist, um ein bestimmtes strategisches Ziel zu erreichen. Sollten die Allianz-Überlegungen nämlich nur der Ausdruck des eigenen Unvermögens sein, eine erfolgsverspre-

chende Strategie im Alleingang zu entwickeln, dann besteht die Gefahr, daß dies der erste Schritt in eine irreversible Abhängigkeit ist. Man gibt das Heft aus der Hand, die Vorteile der Allianz werden überwiegend beim Partner liegen. In diesem Falle wäre vielmehr zu überlegen, ob nicht ein Desinvestment im eigenen Hause der konsequentere Schritt wäre.

Ganz allgemein sollte deshalb bei der Partnerauswahl der „Fit“ zum Konzern und zur jeweiligen Geschäftseinheit von vornherein sehr kritisch geprüft werden. Größenordnung, langfristige Ausrichtung, Ergänzungspotentiale, Unternehmenskulturen, alles dies muß zueinander passen. Das heißt nicht, daß sie unbedingt gleich sein müssen, doch wenn die Gegensätze allzu groß sind, liegt die Gefahr nahe, daß sich die Partner auseinander entwickeln.

Weiterhin ist es natürlich zwingend, daß die beiderseitigen Interessenlagen nicht ganz gegenläufig sind, denn sonst wäre eine eindeutige, konsistente Geschäftsstrategie weder definierbar noch gar umsetzbar. Für den langfristigen Erfolg einer geschäftlichen Allianz ist es deshalb essentiell, auf die Dauer ein ausbalanciertes „give and take“ anzustreben.

Wichtig erscheint mir schließlich, daß die Partner im Einzelgeschäft ergänzende Kernfähigkeiten haben und auf den entscheidenden Sektoren nicht miteinander konkurrieren. Der Beitrag des Partners zum eigenen Erfolg oder Mißerfolg ist nämlich letzten Endes mitentscheidend für das Vertrauensverhältnis innerhalb der Allianz. Und dieses kann durch kein noch so ausgeklügeltes Vertragswerk ersetzt werden.

V.

Im Winter 1993/94 wird die offizielle Statistik der Bundesrepublik voraussichtlich an die vier Millionen Arbeitslose ausweisen. Einschließlich der verdeckten Arbeitslosigkeit, die vor allem in den neuen Bundesländern eine große Rolle spielt, fehlen uns größenordnungsmäßig sogar 6,5 Millionen wettbewerbsfähige Arbeitsplätze.

Wir alle wissen, daß uns dies in einem ökonomischen Umfeld trifft, das wesentlich ungünstiger aussieht als früher.

- Die Geld- wie die Finanzpolitik ist manövrierunfähig geworden;
- die Einigungslasten verengen die Leistungs- und Verteilungsmöglichkeiten der westdeutschen Wirtschaft;
- die D-Mark-Aufwertung und der überproportionale Anstieg der Lohnstückkosten haben die internationale Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands erheblich verschlechtert; und schließlich,
- die Auslandsmärkte sind heute heftiger umkämpft denn je.

Würden wir die Wachstumspotentiale, mit denen wir uns in den letzten Jahren begnügt haben, in die Zukunft fortschreiben, so wird uns das Beschäftigungsproblem noch auf Jahre begleiten. Dewegen müssen wir uns ehrgeizigere Ziele setzen.

Zur Zeit wird diese ebenso nüchterne wie knallharte Tatsache noch allenthalben verdrängt. „Überstehen wir erst einmal die Wahlen des kommenden Jahres“, so heißt die Parole. Das ist fahrlässig, um nicht schärfer zu formulieren. Nein, es muß mehr geschehen. Wir brauchen grundlegende Innovationen, wir brauchen zukunftsweisende Investitionen in der Bundesrepublik, aber auch in ganz Europa.

Wie wir das erreichen können, darüber sollte endlich ernsthaft und nicht mit dem Blick auf Demoskopen gestritten werden. Eines steht dabei für mich schon jetzt fest: ohne geschäftliche Allianzen und ohne konglomerate Zusammenschlüsse wird das große Zukunftsprojekt der Modernisierung unserer europäischen Gesellschaften nicht gelingen. Nicht allein die Wirtschaft, die Weltwirtschaft ist unser Schicksal.

Die organisationstheoretische Dimension globaler Strategien

– Organisatorisches Know-how als Wettbewerbsfaktor –

Von *Erich Frese*, Köln

„Wir werden gewinnen und ihr werdet die Verlierer sein. Und daran könnt ihr nichts ändern; denn euer Problem ist eine interne Schwäche. Eure Unternehmungen beruhen auf den Prinzipien von Taylor. Schlimmer noch, auch eure Köpfe sind ganz durch die tayloristische Gedankenwelt beherrscht. Ihr glaubt fest daran, effiziente Unternehmungsführung bedeutet Manager auf der einen und Arbeiter auf der anderen Seite – auf der einen Seite Personen, die denken, und auf der anderen Seite Personen, die nur arbeiten können. Nur das intellektuelle Potential aller Mitarbeiter setzt eine Unternehmung in die Lage, mit dem Auf und Ab und den Anforderungen der neuen Umwelt fertig zu werden. Ja, wir werden gewinnen und ihr werdet die Verlierer sein. Denn ihr seid unfähig, aus euren Köpfen diesen überholten Taylorismus herauszubekommen, der von unserem Denken nie Besitz ergriffen hatte“ (*Matsushita* 1988, zitiert nach *Best* 1990, S. 1).

Mit diesen Sätzen schlägt Konosuke Matsushita, Gründer der Matsushita Electric Industrial Company und einer der prominentesten japanischen Unternehmer, den Grundakkord an, der gegenwärtig durch die betriebswirtschaftliche und volkswirtschaftliche Literatur zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit schwingt. Wenn die Diagnose von Matsushita richtig ist – und die westlichen Industrienationen haben alle Veranlassung, diese Sätze zumindestens als Arbeitshypothese bei der kritischen Auseinandersetzung mit dem Zustand ihrer Wirtschaft ernst zu nehmen – dann kommt organisatorischen Regelungen eine grundlegende Bedeutung für die internationale Wettbewerbsfähigkeit zu. Das Denken und Handeln in den Unternehmungen der westlichen Industrienationen steht einer solchen Bewertung der Organisationsfrage zumindest nicht entgegen. Es hat in der Wirtschaftsgeschichte wohl keine Phase gegeben, in der die bestehenden Organisationsstrukturen in so weitreichender Weise in Frage gestellt, in der organisatorische Änderungen mit so tiefgreifenden Folgen betrieben wurden. Nicht nur für den Unternehmer, auch für den Organisationstheoretiker ist das eine Zeit der Herausforderung.

Drei Fragen stehen im Mittelpunkt dieses Beitrags:

1. Welche Bedeutung kommt der zunehmenden Internationalisierung des Wettbewerbs, der sich verstärkenden „Globalisierung“, für den „neuen“ Stellenwert des Organisations-Know-hows zu?

2. Wie kann die Organisationstheorie die gegenwärtigen Entwicklungen, insbesondere den grundlegenden Zusammenhang zwischen Wettbewerb und Organisationsstruktur angemessen erfassen?
3. Welche Erklärungsmuster können aus organisationstheoretischer Sicht bei der Auseinandersetzung mit der gegenwärtigen Situation angeboten werden?

In der Praxis und in der Wissenschaft wird die Auseinandersetzung mit dieser Thematik in hohem Maße durch das japanische „Vorbild“ geprägt. Eine Reihe von Beiträgen ist dabei nicht immer der Gefahr entgangen, angelesenes Halbwissen über japanische Randbedingungen zu reproduzieren. Der Versuch, den unbestreitbaren Erfolg japanischer Unternehmungen auf kulturelle, institutionelle und politische Einflußfaktoren zurückzuführen, wird hier mangels Kompetenz nicht unternommen. Damit wird die Bedeutung des kulturellen Faktors für das Verständnis japanischer Unternehmungen (wie auch der anderer Länder) und seine Bedeutung für den Transfer von Organisations-Know-how nicht geleugnet.

A. Globale Strategien und internationale Unternehmungsaktivitäten

Globale Strategien sind auf eine besondere Form des länderübergreifenden Wettbewerbs ausgerichtet. Aufbau und Sicherung des langfristigen Potentials beziehen sich auf ein Entscheidungsfeld, in dem nationalen Grenzen ein eingeschränkter strategischer Rang zukommt. Nachfrager, Konkurrenten und Lieferanten haben in hohem Maße multinationalen Charakter. Die Bewertung des Ressourcen- und Marktpotentials wie auch die Beurteilung des Stellenwerts von Ressourcen- und Marktinterdependenzen sowie internen Leistungsverflechtungen innerhalb der Unternehmung haben länderübergreifenden Charakter und erfordern prinzipiell eine länderübergreifende Koordination.¹

Die Motive für die Politik der Globalisierung können sehr unterschiedlich sein. Mit Porter (*Porter* 1991) lassen sich die meisten der angestrebten strategischen Vorteile auf Skaleneffekte, auf die produktübergreifende Nutzung von Ressourcen- und Marktpotentialen sowie auf Vorteile der vertikalen Integration zurückführen. Es können deshalb beim globalen Wettbewerb in einer Branche ganz verschiedene Strategien verfolgt werden.²

¹ Vgl. zu Konzepten des globalen Wettbewerbs, die dem hier gewählten Ansatz im Grundsatz entsprechen, *Hamel/Prahalad* 1988; *Morrison* 1990; *Porter* 1987; *Yip* 1989.

² Vgl. z.B. die Darstellung unterschiedlicher Strategien in der Kugellagerindustrie bei *Collis* 1991 sowie generell *Hout/Porter/Rudden* 1982.

Vor diesem Hintergrund zeichnen sich globale Strategien im hier verstandenen Sinne insbesondere dadurch aus, daß sie Wettbewerbsvorteile zu erreichen suchen über

1. die Realisierung einer möglichst großen regionalen Reichweite,
2. die Nutzung aller Optionen der regionalen Konfiguration,
3. die regionale Simultaneität der Aktivitäten und
4. die Kumulation von Lerneffekten durch möglichst große regionale Diffusion der Aktivitäten.

Zu 1: Regionale Reichweite

Die regionale Reichweite ist definiert durch die Zahl der Auslandsmärkte, auf denen die Produkte der Unternehmung abgesetzt werden (sollen). Dieses Merkmal ergibt sich aus der Bedeutung des Volumengeschäfts für globale Strategien (vgl. *Porter* 1986, S. 35).

Zu 2: Regionale Konfiguration

Die regionale Konfiguration erfaßt die räumliche Verteilung von Wertschöpfungsaktivitäten und damit das komplexe Problem der Standortentscheidung. Da die lokale Präsenz von Downstream-Aktivitäten (Vertrieb) in den meisten Branchen ohnehin gegeben ist, wird die Struktur der regionalen Konfiguration durch die regionale Verteilung von Upstream-Aktivitäten (insbesondere Produktion und Entwicklung) bestimmt. Die Bereitschaft und Fähigkeit, einzelne Komponenten der Wertschöpfungskette prinzipiell in jeder Region zu verankern, ist vor allem Voraussetzung zur Nutzung von Standortvorteilen und zur Anpassung an Vorgaben länderspezifischer Industriepolitiken.³

Zu 3: Regionale Simultaneität

Im Rahmen einer Strategie, der eine länderübergreifende Betrachtung der Märkte zugrundeliegt und die eine möglichst große regionale Reichweite anstrebt, kann angesichts sich verkürzender Produktlebenszyklen nicht die Politik einer schrittweisen regionalen Ausdehnung der Unternehmungsaktivitäten verfolgt werden. Das Konzept des Trade Life Cycle von *Vernon* (1979) hat deshalb bei globalem Wettbewerb keine Gültigkeit (vgl. im einzelnen *Jolly* 1989, S. 68).

Zu 4: Regionales Lernen

„In my world economy, firms ... compete from positions of unique competence in global markets, learning methods being their main competitive advantage“ (*Eliasson* 1991, S. 144). Diese Feststellung macht deutlich, daß

³ Vgl. zum Versuch einer konzeptionellen Erfassung der regionalen Konfiguration *Ghoshal/Bartlett* 1993, S. 87 ff.

der Zugriff auf weltweit vorhandenes Know-how und seine Nutzung für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit elementare Bestandteile globaler Strategien sind.⁴ Da der Zugang zu strategisch relevantem Know-how häufig nur über die Ansiedlung von Aktivitäten in den entsprechenden Märkten und Ländern möglich ist, bestehen enge Beziehungen zum Merkmal der regionalen Konfiguration.

Das für diesen Beitrag gültige Verständnis von „Globalität“ orientiert sich an Merkmalen, bei deren hoher Ausprägung die intensivste Form internationaler Unternehmungstätigkeiten gegeben ist. Auf die Erörterung verschiedener Abstufungen von Globalität, für die es in der Literatur – allerdings auf der Grundlage unterschiedlicher Konzepte – viele Beispiele gibt (vgl. z.B. *Meffert* 1989), wird hier verzichtet. Relativ eindeutig lassen sich länderspezifische („multidomestic“) von globalen Strategien abgrenzen.⁵ Bei Unternehmungen, die eine länderspezifische Strategie verfolgen, wird die Wertschöpfungskette primär national verankert und koordiniert. Die Internationalität äußert sich dann in den Aktivitäten relativ autonomer Landesgesellschaften.⁶

Es liegt im Charakter globaler Strategien, insbesondere in der Verfolgung einer möglichst großen regionalen Reichweite, daß der globale Wettbewerb umso ausgeprägter ist, je homogener die Nachfrage ist (vgl. *Doz* 1987, S. 98; *Jolly* 1989). Mit zunehmendem Abbau von Handels-, Kommunikations- und Transporthemmnissen konzentriert sich der Wettbewerb auf wenige Anbieter. Wettbewerbsfaktoren wie Volumen, Vertriebssystem oder Forschungs- und Entwicklungskapazität führen dazu, daß in globalen Märkten hohe Eintrittsbarrieren bestehen.

B. Globale Wettbewerbsfähigkeit und organisatorisches Know-how aus organisationstheoretischer Sicht

I. Globaler Wettbewerb und „Best Practice“

Die betriebswirtschaftliche Organisationstheorie setzt sich mit globalen Strategien vornehmlich in der Weise auseinander, daß sie nach der angemessenen Organisationsstruktur fragt. Im Sinne des von *Chandler* (*Chandler* 1962) geprägten Prinzips „structure follows strategy“ werden leistungsfähige Organisationsmodelle für global agierende Unternehmungen untersucht. Ein bedeutsames Problem ist in diesem Zusammenhang die Abgrenzung der Auf-

⁴ Vgl. zum Stellenwert des „global learning“ *Ghoshal/Bartlett* 1988; *Kobrin* 1991; *Kogut* 1993.

⁵ Vgl. hierzu die Klassifikation von Internationalisierungsstrategien bei *Bartlett/Ghoshal* 1989.

⁶ Vgl. zur Abgrenzung globaler und länderspezifischer Strategien *Yip* 1989, S. 31.

gaben und die Festlegung der Entscheidungsautonomie der Landesgesellschaften (vgl. *Welge* 1980). Im folgenden wird eine andere Betrachtungsweise gewählt. Es wird die Frage verfolgt, welchen Stellenwert die Fähigkeit, Organisationskonzepte zu entwickeln und erfolgreich umzusetzen, beim Aufbau und bei der Sicherung von Wettbewerbsvorteilen hat.

Aus den im vorigen Abschnitt eingeführten Merkmalen globaler Strategien, die auf spezifische Ausprägungen länderübergreifender Aktivitäten mit großer regionaler Reichweite abstellen, lassen sich kaum spezifische Anforderungen ableiten, die über die allgemeine Forderung nach Entwicklung länder- und kulturübergreifender Organisationslösungen hinausgehen. Zu unterschiedlich sind die Strategien, die im einzelnen von global agierenden Unternehmungen verfolgt werden. Die strategische Dimension der Organisation, die Erringung von Wettbewerbsvorteilen durch organisatorische Innovation, wird immer dann deutlich und zum Gegenstand unternehmungspolitischer Entscheidungen, wenn sich der Wettbewerb verschärft. Angesichts des vergleichsweise hohen Standardisierungsgrades der Produkte und der Überschneidung der Märkte impliziert die Globalisierung des Wettbewerbs sehr häufig auch eine sich verschärfende Konkurrenz. Die folgenden Überlegungen beruhen auf der insbesondere für die gegenwärtige Situation realistischen Annahme eines intensiven Wettbewerbs und gehen von folgender These aus: Je schärfer der Wettbewerb in einer globalen Branche ist, desto größer wird der Druck, die Aktionen des einzelnen Wettbewerbers zu beobachten, ihre möglichen Konsequenzen für die eigene Marktposition zu analysieren und angemessen zu reagieren. Die Bewältigung dieser Aufgaben stellt die eigentliche Herausforderung des globalen Wettbewerbs dar. Ihre ganze Dimension wird deutlich, wenn man bedenkt, daß weltweit in einer Mehrzahl von Unternehmungen mit ganz unterschiedlichen kulturellen, politischen und geographischen Rahmenbedingungen ein großer Teil der Aktivitäten darauf ausgerichtet ist, gegenüber den Konkurrenten einen Vorteil zu erringen.

Vor diesem Hintergrund ist die herausragende Bedeutung der Organisation zu sehen. Sie schafft eine Infrastruktur, die das Hervorbringen und die erfolgreiche Umsetzung neuer Ideen nachhaltig beeinflusst. Organisationsinnovationen bilden deshalb einen strategischen Hebel, der die Wettbewerbsbedingungen verändern kann. Eine auf organisatorischem Know-how beruhende überlegene Wettbewerbsposition setzt mit den entwickelten Organisationskonzepten im Sinne von „best practice“ internationale Maßstäbe, die zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit erfüllt werden müssen. Gegenwärtig lassen sich in Branchen mit intensivem internationalen Wettbewerb relativ übereinstimmend strategische Anforderungen feststellen, deren organisatorische Umsetzung und Absicherung die Wettbewerbsposition entscheidend beeinflusst. Sie ergeben sich aus dem bei jedem intensiven Wettbewerb bestehenden Preisdruck und dem Streben, sich gegenüber den Konkurrenten

durch eine betonte Kundenorientierung zu differenzieren. In vielen Branchen, etwa in der Automobilindustrie oder in der elektrotechnischen Industrie, führt der verschärfte Wettbewerb im einzelnen zu folgenden Tendenzen:⁷

- Reduzierung der Kosten
- Erhöhung des Qualitätsniveaus
- Reduzierung der Reaktionszeit
- Vergrößerung der Zahl der Produktvarianten
- Verkürzung der zeitlichen Modell- bzw. Produktzyklen.

Für die Automobilindustrie, die in diesem Jahrhundert durch die Marketing-, Produktions- und Organisationskonzepte von Unternehmern wie Henry Ford, Alfred P. Sloan (General Motors) und Kiichiro Toyoda (Toyota) weitgehend den Standard der „best practice“ gesetzt hat, äußert sich die organisatorische Herausforderung gegenwärtig in besonderer Prägnanz. Zwei Charakteristika, die in der Wirtschaftsgeschichte ohne Beispiel sind, geben dem gegenwärtigen Problem eine besondere Dimension und vermitteln den Eindruck einer weitreichenden Umstrukturierung:

1. Die organisatorische Umsetzung der strategischen, zum Teil konfliktären Anforderungen, wird mit ungewöhnlicher Konsequenz und mit großem Einfallsreichtum verfolgt. So sind für klassische Probleme, etwa die Organisation von Umrüstvorgängen, Lösungen entwickelt worden, die vor einigen Jahren noch undenkbar waren.
2. Die Anpassung an die globalen Maßstäbe der „best practice“ muß unter sehr hohem Zeitdruck erfolgen. Bei einer verzögerten Anpassung besteht die Gefahr der Zweitklassigkeit oder des Ausscheidens aus dem Markt. Unter diesen Bedingungen erlangen der rasche Transfer von Know-how und der Rückgriff auf leistungsfähige Methoden zur Restrukturierung überragende Bedeutung. Die Schwierigkeiten einer Übernahme und Anwendung der Prinzipien der „best practice“ zeigen sich darin, daß alle amerikanischen Automobilhersteller Joint Ventures mit ihren japanischen Konkurrenten eingegangen sind, um Zugang zu japanischem Organisations-Know-how zu gewinnen.⁸

⁷ Für die Automobilindustrie wurden diese Tendenzen empirisch belegt und analysiert von *Womack/Jones/ Roos* 1990; vgl. auch *Jones* 1991.

⁸ Vgl. *Jones* 1991, S. 183. Die historische Dimension solcher Anpassung belegt die Untersuchung von *Lewchuk* 1987 über die Einführung des nordamerikanischen Modells der Massenfertigung in der englischen Motorenfertigung zu Beginn dieses Jahrhunderts.

II. Organisationstheoretischer Bezugsrahmen

Die Auseinandersetzung mit dem strategischen Stellenwert der Organisation hat vor allem in den USA im letzten Jahrzehnt neue Impulse durch die Beschäftigung mit den Gründen der Wettbewerbseinbußen amerikanischer gegenüber japanischen Unternehmungen erhalten. Inzwischen liegt eine Fülle von Studien vor, die mit ökonomischen, politologischen, soziologischen und historischen Bezügen ein facettenreiches Bild geben.⁹

Es kann schon angesichts der vielfältigen organisationstheoretischen Ansätze nicht überraschen, daß kein geschlossenes Konzept zur strategiebezogenen Erfassung der organisatorischen Dimension des globalen Wettbewerbs existiert.¹⁰ Im Grunde wird jede organisationstheoretische Richtung auf den Bereich des internationalen Wettbewerbs angewendet und setzt sich aus der durch die Konzeption fixierten Sicht mit Teilaspekten des komplexen Phänomens auseinander (vgl. z.B. die Beiträge in *Ghoshal/Westney* 1993).

Unter diesen Umständen erscheint der Versuch geboten, durch Rückgriff auf eine einheitliche organisationstheoretische Konzeption Grundmuster der sich gegenwärtig besonders unter dem Eindruck japanischer Management-erfolge vollziehenden organisatorischen Umstrukturierungen herauszuarbeiten. Da die „neuen“ Organisationskonzepte in Unternehmungen entstanden sind, also ganz von der Notwendigkeit zum praktischen Handeln geprägt sind, erscheint vor allem eine, die Gestaltungsproblematik in den Mittelpunkt stellende, dem Anliegen des „Organization Design“ verpflichtete Konzeption als aussichtsreich. Im folgenden werden die Grundzüge eines solchen Konzepts skizziert, das den weiteren Überlegungen zugrundeliegt.

Die gegenwärtige Organisationstheorie steht hinsichtlich der Erklärung und Prognose individuellen Verhaltens und sozialer Aktionen auf sehr brüchigem empirischen Fundament. Eine empirisch gestützte Theorie der verhaltensbe-

⁹ Vgl. zu diesen Veröffentlichungen, die ihren Ursprung sehr oft in Programmen der Harvard University haben, *Clark/Hayes/Lorenz* 1985; *McCraw* 1986; *Zysman/Tyson* 1983.

¹⁰ Es finden sich auch nur wenige Beiträge, die aus konzeptioneller Sicht die Frage aufgreifen. Neben den eng auf die Struktur von Produktionssystemen ausgerichteten Arbeiten von Piore und Sabel (z.B. *Piore/Sabel* 1984; *Sabel/Zeitlin* 1985), in denen das Modell einer Kleinindustrie mit hochentwickelter Technologie und hoher Qualifikation der Beschäftigten entwickelt wird, sind vor allem Studien von Lawrence und Dyer sowie von Kogut zu erwähnen. Lawrence und Dyer (*Lawrence/Dyer* 1983) suchen die organisationstheoretische und wettbewerbstheoretische Sichtweise zu integrieren und führen das zentrale Problem der Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit auf die gleichzeitige Verfolgung der konfligierenden Ziele „Innovationsfähigkeit“ und „Effizienz“ zurück. Kogut (*Kogut* 1991; *Kogut* 1993) interpretiert den Entwicklungsstand des Organisations-Know-hows als einen länderspezifischen Vorteil, der durch die den Erwerb und Transfer von Wissen bestimmende Struktur der Institutionen und sozialen Beziehungen in einem Land begründet wird.

zogenen Systemgestaltung existiert nicht; in einem großen Teil theoretischer Beiträge wird die Gestaltungsfrage nicht einmal thematisiert (vgl. im einzelnen *Frese* 1992, S. 359 ff.).

Da eine auf die Behandlung praktischer Probleme ausgerichtete Organisationstheorie ohne die Einführung letztlich nur empirisch zu begründender Annahmen über die Verhaltenswirkung organisatorischer Regelungen nicht auskommt, werfen die unvollkommenen Ergebnisse der empirischen Organisationsforschung schwierige Fragen auf. Die Lösung kann, wenn der Handlungsbezug der Organisationstheorie gewahrt bleiben soll, nur in dem Rückgriff auf Konzepte bestehen, die sich im Urteil der Praxis als heuristische Prinzipien bewährt haben oder die aufgrund vorliegender empirischer Untersuchungen mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit „Regelmäßigkeiten“ im Verhalten abbilden. Wissensdefizite werden damit durch empirisch letztlich nicht zu stützende, in aller Regel vereinfachende Annahmen ausgefüllt. Vor allem bei der Prognose von Verhaltenswirkungen und Handlungsergebnissen kann bei der organisatorischen Gestaltung auf dieses Prinzip in Form der Einführung von Ad-hoc-Theorien nicht verzichtet werden.

Vor diesem Hintergrund erweist sich die Aufspaltung der betriebswirtschaftlichen Organisationsproblematik in eine Koordinations- und eine Motivationsdimension als sinnvoll (vgl. zum folgenden *Frese* 1993a, S. 255 ff.). Die Koordinationsdimension orientiert sich unter weitgehender Abstraktion von individuellen Variablen der Einstellung und des Verhaltens an dem aufgabenlogischen Zusammenhang der Unternehmungsaktivitäten. Demgegenüber werden durch die Motivationsdimension die individuellen Einstellungs- und Verhaltensaspekte explizit erfaßt. Es spricht einiges für die These, daß die praktisch relevanten organisatorischen Gestaltungsheuristiken in hohem Maße koordinationsbestimmt sind. Motivationsmaßnahmen haben dann eher einen flankierenden Charakter; sie werden primär eingesetzt, um die Realisierung der durch die Koordinationsbetrachtung umrissenen Strukturanforderungen zu unterstützen. In den weiteren Überlegungen werden Koordinations- und Motivationsaspekte daher getrennt behandelt.

Die folgenden Überlegungen gehen darüber hinaus von einer weiteren Vereinfachung aus. Sie berücksichtigen aus der Fülle der Koordinationsprobleme ein Teilproblem, das man allerdings als das Kernproblem der gestaltungsorientierten Organisationstheorie bezeichnen kann. Es geht um die Frage, welche Koordinationskonsequenzen das jeweilige Prinzip der Zerlegung von Aufgaben (Segmentierung) hat. Sollen die Aktivitäten einer Unternehmung nach Funktionen (z.B. in Entwicklung und Produktion) oder nach Produkten (z.B. Medizintechnik und Nachrichtentechnik) segmentiert werden?

Die damit aufgeworfene Koordinationsproblematik läßt sich auf zwei Fragen zurückführen:

1. Auf welche Vorteile der Berücksichtigung von Interdependenzen würde man bei der Entscheidung für eine bestimmte organisatorische Lösung verzichten?

Da jede arbeitsteilige Aufgabenstruktur nahezu zwangsläufig die Existenz von Interdependenzen impliziert, ist diese Frage für jede Organisationsgestaltung zentral. Zwei Formen von Interdependenzen sind für unsere Betrachtung besonders relevant: Interne Leistungsverflechtungen und Marktinterdependenzen. Interne Leistungsverflechtungen liegen insbesondere dann vor, wenn ein Bereich (Zwischen-)Produkte an einen anderen Bereich liefert. Bei Marktinterdependenzen sind die Aktivitäten mehrerer Bereiche auf den gleichen Marktsektor bzw. Kunden ausgerichtet, und die Entscheidungen eines Bereichs beeinflussen die Entscheidungen eines anderen Bereichs.

2. Auf welche Vorteile einer Poolung von Ressourcen- und Marktpotentialen würde man bei der Entscheidung für eine bestimmte organisatorische Lösung verzichten?

Jede Zuordnung von Aufgaben schließt die Zuweisung von Ressourcen und – soweit es sich um marktbezogene Aufgaben handelt – von Märkten (Absatz- und Beschaffungsmärkte) ein. Ressourcenpotentiale werden z.B. getrennt, wenn verschiedene Versicherungssparten jeweils eigene Datenverarbeitungssysteme installieren. Eine Trennung von Marktpotentialen liegt vor, wenn jede Versicherungssparte den Absatzmarkt getrennt aus der Sicht ihres jeweiligen Produkts bearbeitet.

Abb. 1 veranschaulicht die eingeführten Interdependenz- und Potentialeffekte und führt zu ihrer Berücksichtigung die Kriterien der Ressourcen-, Markt- und Prozeßeffizienz ein.

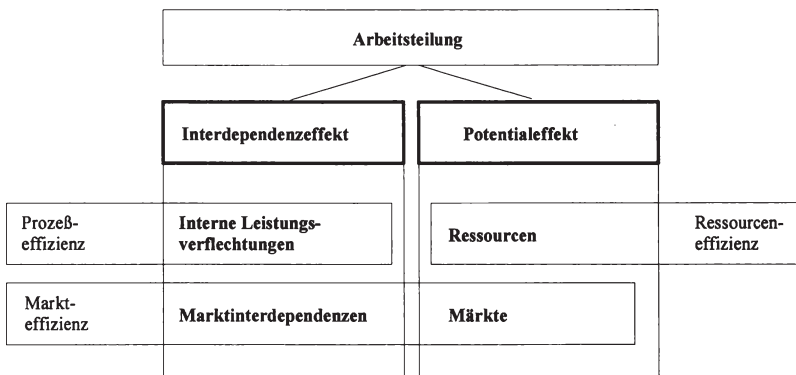


Abb. 1: Koordinationseffizienz

- Das Kriterium der Ressourceneffizienz ist auf die umfassende Nutzung von Ressourcen in Form von Potentialfaktoren (Personen, Anlagen, immaterielle Ressourcen) ausgerichtet. Ressourceneffizienz erfordert, die Nutzung von Ressourcen über Bereichsgrenzen hinweg auf die Ziele der Gesamtunternehmung auszurichten. Organisationsstrukturen führen dann zu einer Beeinträchtigung der Ressourceneffizienz, wenn die Entscheidungskompetenz über den Einsatz homogener Ressourcen auf mehrere Einheiten verteilt ist.
- Gegenstand der Markteffizienz ist das Ausschöpfen von Potentialen sowie das Berücksichtigen von Interdependenzen auf dem Beschaffungs- und Absatzmarkt. Ihre Verwirklichung erfordert, die Kontakte mit Marktpartnern (Kunden, Lieferanten) über Bereichsgrenzen hinweg auf die Ziele der Gesamtunternehmung auszurichten (koordiniertes Auftreten gegenüber dem Kunden und die Erzielung von produkt- und regionenübergreifenden Verbundeffekten). Mangelnde Markteffizienz zeigt sich vor allem in entgangenen Absatz- und Beschaffungschancen sowie in schlechten Konditionen bei der vertraglichen Regelung von Marktaktivitäten.
- Bei der Prozeßeffizienz geht es um die Gestaltung des Leistungsprozesses von seiner Auslösung bis zur Vertragserfüllung gegenüber dem Kunden in einer Weise, die bei Wahrung vorgegebener Qualitäts- und Produktivitätsnormen die aufgrund der Wettbewerbsstrategie erforderliche Durchlaufzeit sicherstellt. Die Realisation von Prozeßeffizienz erfordert die geschlossene Betrachtung aller Stufen des Leistungsprozesses. Mangelnde Prozeßeffizienz äußert sich vor allem in der Länge der Durchlaufzeit und dem Ausmaß von Zwischenlagern.

Zwischen den drei Kriterien der Koordinationseffizienz bestehen Trade-offs. Insbesondere tangiert die vorrangige Orientierung am Ziel der Prozeßeffizienz die Ressourcen- und Markteffizienz. Japanische Organisationskonzepte lassen sich generell dadurch charakterisieren, daß sie einerseits der Prozeßeffizienz Priorität einräumen, andererseits durch eindrucksvollen Einfallsreichtum und konsequentes Handeln ein hohes Niveau an Ressourcen- und Markteffizienz realisieren.

Eine der Koordinationseffizienz vergleichbare Rückführung aussagefähiger Kriterien der Motivationseffizienz auf ein geschlossenes theoretisches Konzept ist nicht möglich. Das brüchige empirische Fundament der Organisationstheorie erlaubt keine Ableitung von Effizienzkriterien unter Rückgriff auf ein eindeutiges Bezugskonzept. Annahmen über Motivationswirkungen sind ohne Zweifel derjenige Teil der anwendungsorientierten Organisationstheorie, der am stärksten durch die Ad-hoc-Theorien der Praxis geprägt ist. Kriterien der Motivationseffizienz lassen sich daher nur mehr oder weniger vorläufig einführen. Ein Beispiel ist das organisatorische Ziel der Realisierung von

Autonomieeffekten; es läßt sich vor allem aus dem Anreiz- und Partizipationsgedanken herleiten. Anreizmaßnahmen sollen sicherstellen, daß die Einheiten durch Intensivierung der Leistungsanstrengung die Verhaltenserwartungen der Unternehmung möglichst umfassend erfüllen. Der Kern der zugrundeliegenden Ad-hoc-Theorie kann so formuliert werden: Je vollkommener die Zurechnung von Anreizen zu organisatorischen Einheiten gelingt, desto besser ist die Anreizwirkung.

C. Organisationstheoretische Analyse aktueller Entwicklungen

Die folgende Darstellung muß sich auf die Behandlung ausgewählter organisatorischer Innovationen beschränken, die vor allem unter dem Einfluß japanischer Lösungen neue Prinzipien der „best practice“ definieren:

1. Dominanz der Prozeßeffizienz: Bereichsübergreifende Teams und flexible Ressourcen.
2. Neudefinition der betrieblichen Wertschöpfungskette: Markt statt Hierarchie.
3. Restrukturierung der Produktion: Wiederentdeckung des Agency Problems.

Wirft man in der gegenwärtigen Phase der Umstrukturierung zunächst einen generellen Blick auf das Organisationsverhalten deutscher Unternehmungen, dann bestimmt neben der Orientierung an japanischen „Vorbildern“ das Bestreben, den Marktdruck für die internen Einheiten und Bereiche zu erhöhen, die Restrukturierungen. Das ist ein Verhaltensmuster, das Unternehmungen immer dann – wie historisch zu belegen ist (vgl. *Frese* 1990, S. 141 ff.) – an den Tag legen, wenn sie sich außerordentlichen organisatorischen Anforderungen ausgesetzt sehen, für die weder Praxis noch Wissenschaft bewährte Lösungen bereithalten. Wenn man die Konsequenzen der Eingliederung von Transaktionen aus dem Markt in die Unternehmung nicht bewältigen kann, holt man gewissermaßen den Markt in die Unternehmung.

I. Dominanz der Prozeßeffizienz: Bereichsübergreifende Teams und flexible Ressourcen

Eine der aus betriebswirtschaftlicher Sicht bemerkenswertesten unternehmungspolitischen Änderungen ist die Betonung der Zeitdimension. In dem Konzept einer „time-based competition“ wird das Kriterium „Zeit“ neben dem Kriterium „Kosten“ zu einer eigenständigen, strategisch begründeten Größe bei der Umstrukturierung von Unternehmungen. Zusätzliche Kosten, die möglicherweise durch die Reduzierung der Reaktionszeit und die

Beschleunigung der Prozesse entstehen, sind durch die Verbesserung der strategischen Position gerechtfertigt (*Stalk/Hout* 1990, S. 105). Daneben wird die Betonung der Zeitdimension, insbesondere in Form einer Beschleunigung von Prozessen, auch auf Motivationsüberlegungen zurückgeführt. Dieser Aspekt wird im nächsten Abschnitt betrachtet.

Besonders ausgeprägt sind in Branchen mit reduzierten Produktlebenszyklen die Bemühungen, durch organisatorische Umstrukturierungen die Prozeßeffizienz zu steigern. Unter diesen Umständen wird die Effizienz der Koordination der Entwicklungs- und Produktionsaktivitäten zum strategischen Erfolgsfaktor (vgl. *Clark/Fujimoto* 1991). Das gilt insbesondere, wenn – wie das z.B. in der Automobilindustrie der Fall ist – der Produktentstehungsprozeß neben engen Zeitvorgaben auch anspruchsvolle Kostenziele beachten muß.

Aus organisationstheoretischer Sicht bedeutet die Einführung solcher Zeit- und Kostenrestriktionen eine Verschärfung der Interdependenzproblematik (interne Leistungsverflechtungen). Je enger der Lösungsraum für die Koordination der arbeitsteilig zu erstellenden Leistung ist, umso eher führen Entscheidungen in einem Bereich (z.B. in der Entwicklung) zu zielrelevanten Veränderungen des Entscheidungsfeldes in einem anderen Bereich (z.B. Produktion).

Die Überwindung von Abteilungsgrenzen rückt dann in den Mittelpunkt aller organisatorischen Überlegungen. Die im hohen Maße durch die Abteilungszugehörigkeit geprägte Wahrnehmung und Lösung von Problemen¹¹ sowie die Verfolgung von Bereichsegoismen und abteilungsbezogenen Karriereplänen¹² lassen sich nur durch Einführung bereichsübergreifender „Sekundärstrukturen“, wie sie zum klassischen Instrumentarium des Produkt- und Projektmanagements gehören, überwinden.¹³

Die Berücksichtigung der gestiegenen Anforderungen an die horizontale Koordination verändert die „traditionelle“ Organisationsstruktur am sinnfälligen in zweifacher Hinsicht (vgl. hierzu die Analyse von *Aoki* 1990):

- Die abteilungsbezogene „Primärorganisation“ wird durch ein System von Teams überlagert. Vor allem in der Automobilindustrie haben die Teams eine unternehmungsübergreifende Dimension; Zulieferer werden in die Entwicklungsteams der Hersteller einbezogen. Auf diese Weise wird die

¹¹ Vgl. *Lawrence/Lorsch* 1967; zur Bedeutung für die organisatorische Gestaltung *Laßmann* 1992, S. 198 ff.

¹² Vgl. im einzelnen *Beer/Eisenstat/Spector* 1990, S. 19 ff.; *Ikeda* 1992, S. 208; *Stalk/Hout* 1990, S. 107 ff.; *Womack/Jones/ Roos* 1990, S. 109 ff.

¹³ Vgl. den Überblick über Methoden und Modelle der Prozeßintegration in *Susman* 1992.

unternehmensübergreifende Betrachtung aller Stufen des Wertschöpfungsprozesses organisatorisch verankert. Es liegt in der Logik der Prozeßorientierung, daß die Produktdimension damit den Fokus für die organisatorische Ausdifferenzierung der Upstream-Aktivitäten (Eingangslogistik, Entwicklung, Produktion) bildet. Auf die Tatsache, daß der verschärfte Wettbewerb in vielen Branchen zunehmend dazu zwingt, die Downstream-Aktivitäten (Marketing, Vertrieb) kundenorientiert zu gestalten und auf diese Weise eine kritische Schnittstelle entsteht, kann hier nur hingewiesen werden (vgl. zu dieser Problematik *Frese 1993 b*).

- Der Trend zu „flacheren“ Hierarchien ist bis zu einem gewissen Grade die zwangsläufige Konsequenz der Einführung von Sekundärorganisationen.¹⁴ In dem Maße, in dem wesentliche Koordinationsaufgaben bereichsübergreifenden Teams überantwortet werden, verliert die klassische hierarchische Koordination an Bedeutung. Dazu kommt, daß neben der verstärkten Delegation von Kompetenzen nahezu alle aktuellen Reorganisationsmaßnahmen (z.B. „Freisetzung“ von Mitarbeitern aus Gründen der Restrukturierung, Verringerung der Fertigungstiefe, Abbau von Zentralbereichen) ihren Ausdruck im Abbau von Hierarchien finden.

Die gegenwärtig vorherrschende Tendenz, vorrangig die Prozeßeffizienz zu verfolgen, hat zwangsläufig Einbußen bei der Ressourceneffizienz zur Folge. Die niedrigsten Werte für Durchlaufzeiten lassen sich verwirklichen, wenn durch Vorhaltung von ausreichenden Kapazitäten bei Anlagen und Personal Engpässe vermieden werden können. Es bedarf keiner näheren Erläuterung, daß eine so ausgerichtete Kapazitätspolitik, insbesondere angesichts der Notwendigkeit, das Produktprogramm durch Einführung von Produktvarianten aufzufächern, über Kosteneffekte die Wettbewerbsposition der Unternehmung gefährden kann. Der erfolgreiche Versuch, die „Trade-offs“ zwischen Ressourcen- und Prozeßeffizienz weitgehend abzubauen, stellt eine der eindrucksvollsten Leistungen des japanischen Produktionsmanagements dar: „Our task was to see if a method could be invented for limited production of a large number of models, while still keeping the prime costs low“ (*Ohno 1984*, S. 198). Der Grundgedanke besteht in der Erweiterung des Einsatzfeldes von Anlagen und Personal durch Flexibilisierung sowie in der radikalen Vereinfachung und Beschleunigung von Umrüstvorgängen.¹⁵ Im Anlagenbereich äußert sich die Flexibilisierung am deutlichsten im Einsatz flexibler Fertigungssysteme, bei den Mitarbeitern in der Erhöhung des Qualifizierungsgrads. Dabei besteht zwischen beiden Maßnahmen insofern eine enge Bezie-

¹⁴ Einen prinzipiellen Aspekt behandelt *Aoki 1990*, S. 7 ff., bei seiner Analyse japanischer Unternehmungen.

¹⁵ Vgl. hierzu die spektakulären Beispiele aus der Automobilindustrie beim Einsatz von Karosseriendruckmaschinen in *Womack/Jones/Roos 1990*, S. 52 sowie generell zur Flexibilität *Friedman 1983*.

hung, als der Einsatz flexibler Anlagen eine höhere Qualifikation der Mitarbeiter erfordert (vgl. hierzu *Abo* 1991, S. 189; *Cole* 1992).

II. Neudefinition der betrieblichen Wertschöpfungskette: Markt statt Hierarchie

Die betriebswirtschaftliche Organisationstheorie geht bei ihren Analysen üblicherweise von einem gegebenen Aufgabenbestand aus. Gleichwohl sind sein Umfang und seine Zusammensetzung kein Datum; in gewissen Grenzen unterliegen sie der Disposition durch die Unternehmung. Es kann angesichts der gestiegenen Anforderungen an die Organisationsstruktur nicht überraschen, daß in die Diskussion um neue Lösungen auch der Aufgabenbestand einbezogen wird. Von besonderer Aktualität ist in diesem Zusammenhang in vielen Branchen gegenwärtig die Überprüfung der Fertigungstiefe; die Reichweite der betrieblichen Wertschöpfungskette, die Grenzziehung zum Markt, wird neu definiert.

Die methodische Fundierung von Entscheidungen über die betriebliche Wertschöpfungskette ist nicht einfach. Das gilt schon für den traditionellen Kostenvergleich. Wesentlich komplexer wird die Frage, wenn strategische und organisatorische Erwägungen die Ausgliederung in den Markt bestimmen. Zur Konzentration der Untersuchung wird im folgenden unterstellt, daß nach den üblichen Kriterien des Vergleichs zwischen den Kosten des Fremdbezugs und der Eigenerstellung die Grenzziehung zwischen Unternehmung und Faktormarkt definiert und unstrittig ist. Unter dieser Annahme wird die Frage erörtert, ob und mit welcher Begründung organisatorische Überlegungen zu einer Neudefinition der Wertschöpfungskette führen können.

Bei der Auseinandersetzung mit der Fertigungstiefe hat das Verhältnis zwischen Zulieferer und Hersteller in der Automobilindustrie immer eine besondere Rolle gespielt. Und in der Tat zeigt sich bei der Verfolgung der historischen Entwicklung der Arbeitsteilung zwischen Zulieferern und Herstellern die ganze Komplexität und Dynamik der Alternativen „Markt“ und „Hierarchie“. Bei einer Lektüre der in jüngster Zeit erschienenen sehr verdienstvollen Arbeiten von Helper und Levine (*Helper* 1990; *Helper* 1991; *Helper/Levine* 1992) wird man für die US-amerikanische Automobilindustrie feststellen können: Am Anfang war der Zulieferer. So beschränkten sich die Produktionsaktivitäten von Ford zu Anfang dieses Jahrhunderts auf so wenige Vorgänge der Endmontage, daß der damalige Zustand selbst die kühnsten Visionen der heutigen Vertreter des lean management übertrifft (vgl. im einzelnen *Helper* 1991). Unter diesen Bedingungen war der Schritt vom Zulieferer zum Hersteller nicht weit. Ein Beispiel verdeutlicht das. Leland lieferte um die Jahrhundertwende an Olds Motoren. Als Olds auf das Angebot einer von Leland entwickelten neuen Motorversion mit höherer PS-Zahl nicht ein-

ging, um die beim Einbau des Aggregats erforderliche Änderung des Fahrzeug-Designs zu vermeiden, gründete Henry Leland mit der Cadillac Automobile Co. eine eigene Autofabrik. Mit zunehmender Marktmacht der Hersteller änderte sich das Verhältnis; zahlreiche Zulieferer wurden von den Herstellern übernommen. Für die Zukunft der US-amerikanischen Automobilindustrie noch bedeutender als die Vergrößerung der Fertigungstiefe war möglicherweise die Übernahme von personellem Know-how. Sloan, Kettering und Mott waren z.B. Eigentümer von Zulieferer-Unternehmungen, bevor sie bei General Motors ganz neue Maßstäbe für moderne Management- und Ingenieurleistungen setzten und die Vormachtstellung der US-amerikanischen Automobilindustrie begründeten.

Die Diskussion um die „richtige“ Fertigungstiefe ist in Deutschland wie in den übrigen westlichen Industrieländern sehr stark durch Orientierung an japanischer „best practice“ geprägt. Wenngleich die deutsche Wirtschaft alle Veranlassung hat, japanische Lösungen sorgfältig zu analysieren (und das auch tut), wäre die vordergründige, nicht auf einer eigenen Konzeption beruhende Orientierung an japanischen Verhältnissen natürlich sehr problematisch.

Die bemerkenswertesten theoretischen Impulse verdankt die Auseinandersetzung mit der Fertigungstiefe der Transaktionskostentheorie und damit vor allem den Arbeiten von Williamson (*Williamson 1975; Williamson 1985*). Betrachtet man aus dieser theoretischen Perspektive die Zulieferer-Hersteller-Problematik, so bildet die Analyse der Verhandlungsposition der Beteiligten den Bezugspunkt. Die Wahrscheinlichkeit opportunistischen Verhaltens der Verhandlungspartner bestimmt die Vertragsgestaltung und die Entscheidung, ob Markttransaktionen in Form der vertikalen Integration internalisiert werden sollen. Aus der Sicht des Herstellers besteht die Gefahr opportunistischen Verhaltens auf Seiten des Zulieferers immer dann, wenn spezifisches, nicht patentfähiges Know-how, das nicht ohne weiteres auf andere Zulieferer transferiert werden kann, vom Hersteller auf den Zulieferer übertragen wird oder vom Zulieferer in der Kooperation erworben wird. Der Hersteller steht dann vor einem Dilemma. Er kann eine langfristige vertragliche Bindung eingehen, mit der Gefahr, Opportunitätskosten aufgrund einer vertraglichen Bindung angesichts sich ändernder Bedingungen in Kauf zu nehmen. Diese Entscheidungssituation verschärft sich in dem Maße, in dem mit wachsender Komplexität und Ungewißheit die Anforderungen an die Transaktion steigen. Die Internalisierung der Transaktionen, die Verfolgung einer Strategie der vertikalen Integration, hat vor diesem Hintergrund zwei Vorteile. Sie enthebt den Hersteller zum einen der Gefahr, die opportunistische Abschöpfung von Gewinnen und den Verlust von Know-how hinnehmen zu müssen. Zum anderen sind sequentielle Entscheidungen im Zeitablauf möglich. Es erfolgt keine Festlegung auf eine im voraus bestimmte Regelung, sondern eine Anpassung an die jeweilige Entscheidungssituation.

Bei aller theoretischen Brillanz des Ansatzes bestehen dennoch Zweifel hinsichtlich der Erklärungskraft der Transaktionskostentheorie. Viele der gegenwärtigen Umstrukturierungen in zahlreichen Branchen, insbesondere die tiefgreifenden Änderungen der Zulieferer-Hersteller-Beziehungen in der US-amerikanischen und europäischen Automobilindustrie lassen sich kaum auf transaktionskostentheoretische Erklärungen der Fertigungstiefe zurückführen. Ohne Zweifel steigen die Komplexität und die Ungewißheit der Transaktionsbedingungen und dennoch erhöhen die Automobilhersteller nicht – wie nach der Theorie zu erwarten – den Grad vertikaler Integration, sondern verringern in einem bisher nicht gekannten Maße ihre Wertschöpfungskette. Abgesehen von den sehr rudimentären Annahmen, auf die im folgenden noch einzugehen sein wird, vernachlässigt der Transaktionskostenansatz zu sehr die für den Hersteller jeweils bestehende Marktsituation. Eine differenziertere Einbeziehung dieser Größe würde möglicherweise offenbaren, daß opportunistisches Verhalten selbst unter Bedingungen beachtlicher „Ressourcenspezifität“ keine zwangsläufige Folge aus Ungewißheit und Komplexität ist – eine These, die schon die Betrachtung der deutschen Zulieferer in der Automobilindustrie nahelegt. Die Beiträge von Helfer und Levine zeigen, daß eine Berücksichtigung der jeweiligen Position des Herstellers auf dem (Absatz-)Markt für die Analyse der Zulieferer-Hersteller-Beziehungen neue Perspektiven eröffnen kann.

Die betriebswirtschaftliche Auseinandersetzung mit der Ausgliederung von Aufgaben muß von der präzisen Formulierung der Alternativen „Markt“ und „Hierarchie“ ausgehen. Die Frage ist, ob eine definierte Leistung, z. B. die Entwicklung und Produktion des Abgassystems, einem rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Zulieferer oder einer internen Betriebsabteilung übertragen wird. Um die organisatorische Dimension zu isolieren wird unterstellt, daß sowohl beim Zulieferer als auch in der Abteilung des Herstellers gleichwertiges Know-how aufgebaut werden kann. Dann kann aus organisatorischer Sicht die vielzitierte Reduktion von Komplexität nur durch Koordinations- und Motivationseffekte begründet werden. Ein Modell, das nicht eine differenzierte organisationstheoretische Komponente zur Erfassung und Bewertung der Koordinations- und Motivationskonsequenzen unterschiedlicher Formen der interpersonellen Arbeitsteilung enthält, eröffnet keinen aussichtsreichen Zugang zur Fundierung der Entscheidung zwischen „Markt“ und „Hierarchie“. Insofern müssen die dargestellten mikroökonomischen Modelle zu kurz greifen.

Betrachtet man die Ausgliederung von Aufgaben, etwa die Entwicklung und Produktion des Abgassystems, aus der Sicht der Koordination, dann gibt es kein Argument für die Reduzierung von Komplexität, d. h. für die Verringerung der Koordinationsintensität durch Verlagerung von Aufgaben in den Markt. Das Schnittstellenmanagement (Kommunikation, Kontrolle, gemein-

same Problemlösung), das der Hersteller gegenüber dem Zulieferer zur Sicherung der Leistungs- und Produktqualität betreiben muß, wäre prinzipiell auch gegenüber einer internen Betriebsabteilung ausreichend. Bedenkt man, daß der Informationsaustausch und die Kooperation zwischen Einheiten desselben Teilsystems konfliktfreier sind als zwischen Einheiten verschiedener Teilsysteme,¹⁶ dann nehmen die Anforderungen an die Koordination mit der Bildung externer Schnittstellen zu. Untersucht man die sich abzeichnenden neuen Formen der Zusammenarbeit zwischen Zulieferer und Hersteller in der deutschen Automobilindustrie, dann sind sie nicht selten durch außerordentlich intensive und enge Beziehungen gekennzeichnet. Wenn einem Zulieferer enge Qualitäts- und Liefervorgaben gemacht werden, wenn er sich verpflichtet, jährlich durch Verbesserungen eine Mindestrate der Kostensenkung zu erfüllen, wenn die Qualität des Verbesserungskonzepts hinsichtlich der Aussicht, diese Vorgabe zu realisieren vom Hersteller begutachtet wird, wenn vor Ort Qualitätskontrollen erfolgen und der Zulieferer sich an kurzfristige Lieferdispositionen des Herstellers schnell anpassen muß, dann verschwimmen der Status eines „selbständigen“ Zulieferers und der einer „unselbständigen“ Betriebsabteilung.

In dem Maße, in dem das Koordinationsargument nicht zieht, kann die Reduzierung der Fertigungstiefe (soweit sie organisatorisch begründet wird) nur auf Motivationsüberlegungen zurückgeführt werden. Bei der Übertragung von Aufgaben an einen selbständigen Zulieferer besteht ein wesentlich höherer Marktdruck als bei der Internalisierung. Bei einer internen Betriebsabteilung spricht selbst bei der Einbringung von Marktdruck über eine an Marktpreisen orientierte Profit-Center-Konzeption vieles dafür, daß der Marktdruck schwächer ist als im Falle des Zulieferers, bei dem das Risiko der Auslastung und die Abhängigkeit von der erfolgreichen Akquisition von Aufträgen allen Beteiligten unmittelbar einsichtig ist. Insofern ist die Verringerung der Fertigungstiefe die radikalste Verfolgung des Prinzips der Effizienzsteigerung durch Entfaltung von Marktdruck.

III. Restrukturierung der Produktion: Wiederentdeckung des Agency Problems

Mit dem Übergang zur industriellen Produktion um die Wende vom 18. zum 19. Jahrhundert rückt die Gestaltung der Produktion und insbesondere die des Arbeitssystems in den Brennpunkt unternehmerischer, wissenschaftlicher und gesellschaftlicher Interessen und Kontroversen. „The need to extract labor effort“, wie William Lazonick (*Lazonick* 1990, S. 17) das seit fast

¹⁶ Vgl. zu dieser These, die eines der Fundamente des „Organization Design“ bildet, die empirische Studie von *Lawrence/Lorsch* 1967.

200 Jahren in der industriellen Produktion aktuelle Thema in seiner historischen Studie umreißt, ist die große Konstante im Fluß ökonomischer Theorien und unternehmerischer Rezepte.

Die für die hier verfolgte Fragestellung wichtige Dimension der Steuerung und Beeinflussung des individuellen Leistungsverhaltens wird in arbeitswissenschaftlich und psychologisch orientierten Beiträgen zur Arbeitsgestaltung (job design) thematisiert (vgl. *Ulich* 1991). Für die weitere Analyse wird eine pragmatische Differenzierung der auf die Arbeitssituation einwirkenden Gestaltungsparameter vorgenommen. Es wird zum einen danach unterschieden, wieweit die Steuerung der Produktionsaktivitäten a) durch das Prinzip der hierarchischen Planung und b) durch die Einbringung von Marktdruck erfolgt. Zum anderen werden c) der Stellenwert von Gruppenstrukturen und d) das jeweils für die Aufgabenstruktur gültige Prinzip der Arbeitsteilung, insbesondere der Spezialisierungsgrad, berücksichtigt.

- a) Produktionsplanung ist ein Prozeß der Gewinnung und Verarbeitung von Informationen, der auf die Festlegung und Kontrolle von Produktionsaktivitäten ausgerichtet ist. Zur systematischen Erfassung unterschiedlicher Produktionskonzepte empfiehlt es sich, zwischen der Vorgabe von Produktionsnormen und ihrer Kontrolle zu unterscheiden. Bei der Erstellung von Produktionsvorgaben lassen sich abgestufte Formen der Partizipation zwischen Arbeiter und Management unterscheiden. Kontrollen liefern als Soll-Ist-Vergleiche Informationen für die Planung und Indikatoren für Motivationsmaßnahmen. Entsprechend vielfältig sind die in der Praxis verwirklichten Formen. Für die weiteren Überlegungen, insbesondere für die Auseinandersetzung mit japanischen Produktionskonzepten, ist die Differenzierung zwischen hierarchischen und prozeßbezogenen Kontrollen sinnvoll. Die hierarchische Dimension entspricht in ihrer Ausdifferenzierung den Partizipationsabstufungen der Planung. Mit der prozeßbezogenen Dimension wird konzeptionell erfaßt, wieweit, vor allem durch die physische Gestaltung des Materialflusses, Abweichungen von einer Sollvorstellung visualisiert werden. Maschinenstillstände und Bildung von Zwischenlagern sind solche prozeßbezogenen Indikatoren der Kontrolle.
- b) Die Einbringung von Marktdruck beruht auf der Einführung marktbezogener Informationen (Endprodukt- oder Faktormärkte) in Unternehmenseinheiten, insbesondere in Form von Preis- und Qualitätsinformationen als Grundlage von Planungsaktivitäten und Motivationsmaßnahmen. Im weiteren wird nur der Motivationsaspekt betrachtet. Bei dieser Perspektive bedeutet Marktdruck letztlich die Aktivierung des Gefühls bzw. des Bewußtseins bei den Mitarbeitern, daß es marktliche Alternativen (Konkurrenten und Lieferanten) gibt, die bei mangelnder Effizienz den Bestand der Unternehmung bzw. den der Arbeitsplätze in einem Bereich gefährden.

- c) Die Systematisierung des Stellenwerts von Gruppenstrukturen bereitet einige konzeptionelle Schwierigkeiten, da Gruppen aus sehr verschiedenen Gründen gebildet werden können. Wesentlich für unsere Betrachtung ist die Differenzierung zwischen Innovations-Gruppen und Gruppenproduktion. Im ersten Fall handelt es sich um eine Form der Partizipation an der Planung (z. B. Quality Circle), im zweiten Fall um eine mit dem physischen Materialfluß gekoppelte Organisationsform (im Unterschied zum Einzelarbeitsplatz).
- d) Wie die Variable „Gruppenstruktur“ weist auch die „Aufgabenstruktur“ Beziehungen zur „hierarchischen Planung“ auf. Für die weitere Darstellung wird zwischen Aufgaben mit einem hohen und einem geringen Spezialisierungsgrad unterschieden. Ein hoher Spezialisierungsgrad bedeutet, daß sich die Tätigkeit auf einen engen (verrichtungsspezifischen) Ausschnitt aus einem Handlungsspektrum bezieht. Der Mitarbeiter benötigt nur eine eng definierte Qualifikation und wiederholt dann in kurzen Abständen immer dieselbe Tätigkeit. Eine geringe Spezialisierung beruht auf einer breiten Qualifikation. Dabei ist zu unterscheiden, ob sich die Zuweisung von Aufgaben mit großer Vielfalt nur auf Realisationsaufgaben bezieht oder ob zusätzlich Planungsaufgaben übertragen werden, also der Entscheidungs- bzw. Dispositionsspielraum erweitert wird.

Die vier eingeführten Komponenten des Produktionssystems bilden die Grundlage der folgenden Erörterung. Zunächst werden mit dem Konzept von Taylor und dem japanischen Modell zwei Systeme charakterisiert, deren Vergleich (häufig unter Rückgriff auf die Gegenüberstellung von „Fordismus“ und „Toyotismus“) einen großen Teil der gegenwärtigen Diskussion bestimmt. Die Herausarbeitung der Kritik an der tayloristischen Sichtweise leitet dann über zu einer (vorläufigen) Bestandsaufnahme der in der deutschen Wirtschaft verfolgten Konzepte.

Das Taylor-Konzept ist hinsichtlich der Einbeziehung der vier Produktionskomponenten das restriktivste Konzept. Es beruht auf einer ausgeprägt hierarchisch orientierten Generierung von Planungsvorgaben und hierarchischen Kontrollen bei einer auf hoher Spezialisierung ausgerichteten Aufgabenabgrenzung. Gruppenkonzepte spielen keine Rolle; im Mittelpunkt steht das Arbeitsverhalten des Individuums. Die „flankierende“ Einführung von Marktdruck erübrigt sich angesichts des Anspruchs auf wissenschaftliche Ableitung von Produktionsvorgaben.

Bei Betrachtung des japanischen Produktionskonzepts ist zunächst festzustellen, daß – wie bei Taylor – im Mittelpunkt die Beseitigung jeder Form ineffizienten Ressourceneinsatzes steht. Was bei Taylor „unproductive work“ ist, bildet im japanischen System eine aufgefächerte Unterscheidung verschiedener Arten von „Verschwendung“ (muda, mura, muri). Allein diese

begriffliche Ausdifferenzierung sagt viel über den hohen Stellenwert des effizienten Einsatzes von Ressourcen.

Die Ausgestaltung der hierarchischen Planung ist durch Einbeziehung partizipativer Elemente gekennzeichnet. Allerdings vollzieht sich die Einbeziehung der Arbeiter unter klar abgegrenzten Rahmenbedingungen und bei einer unterstellten Tendenz zur weitgehenden Standardisierung der Produktionsaktivitäten (vgl. hierzu die Beschreibung bei *Fucini/Fucini* 1990, S. 77 ff.). Hier liegt ein grundsätzlicher Unterschied zu den skandinavischen Modellen des Job Enrichments und der teilautonomen Arbeitsgruppe.¹⁷ Abgesehen von der Übertragung umfassender Aufgaben, der Durchführung von Kontrollen, der Beseitigung von Störungen und ähnlichen Dispositionen liegt das wesentliche Element der Partizipation in der Einbeziehung der Arbeiter in Verbesserungsprogramme. Diese Aktivitäten, die sich vor allem in Gruppen vollziehen, sind insbesondere durch das Quality-Circle-Konzept in den westlichen Ländern bekannt geworden. Adler und Cole stellen bei ihrer Analyse des japanischen Verbesserungskonzepts die These auf, daß die Effizienz dieser Methode vor allem darin liegt, daß „organisationales“ Lernen durch den hohen Standardisierungsgrad der Produktionsprozesse begünstigt wird: „...it is easy to identify problems, define improvement opportunities, and implement improved processes“ (*Adler/Cole* 1993, S. 89).

Die Partizipation bei der Planung und Gestaltung der Produktionsaktivitäten findet ihre Entsprechung in der Durchführung von Kontrollen. Die Übertragung von Dispositionsspielräumen auf der Grundlage einer (noch zu behandelnden) breiteren Qualifikation der Mitarbeiter schließt die Übernahme von Kontrollfunktionen ein und reduziert das hierarchische Element in der Überwachung.

Auf die breitere Qualifizierung und den geringeren Spezialisierungsgrad der Mitarbeiter japanischer Unternehmungen im Produktionsbereich wurde schon bei der Analyse des Konzepts der Ressourcenflexibilisierung (vgl. S. 65 f.) hingewiesen. Diese Tendenz zum „upskilling“ wird durch die gerade dargestellten Anforderungen des Produktionssystems noch verstärkt. Wenn man die Fließfertigung zum Grundprinzip bei der Gestaltung des Produktionssystems macht und die unmittelbare Problemlösung „vor Ort“ in den Mittelpunkt stellt, dann ist die breite, selbständiges Handeln sichernde Qualifizierung unerlässlich (vgl. hierzu *Cole* 1992; *Kenney/Florida* 1993, S. 3 ff.). Ein System der Arbeitsteilung, das im tayloristischen Sinne Effizienzeffekte über hohe Spezialisierung und den Rückgriff auf unterstützende Einheiten (z.B.

¹⁷ Vgl. hierzu den Vergleich des schwedischen und japanischen Gruppenkonzepts bei *Cole* 1989 und *Adler/Cole* 1993 sowie die Kritik an den japanischen Konzepten aus der Sicht des Humanisierungsgedankens bei *Berggren/Björkman* 1992 und *Berggren* 1992.

für Instandhaltung und Qualitätssicherung) zu realisieren suchte, würde den Prinzipien des japanischen Produktionskonzepts nicht gerecht.

Die Bildung von Gruppen in der Produktion als organisatorisches Prinzip zur Bewältigung der laufenden operativen Anforderungen des physischen Materialflusses ergibt sich unmittelbar aus den Grenzen der hierarchischen Planung. Unter relativ engen Rahmenbedingungen wird einer Gruppe Spielraum bei der interpersonellen Verteilung und Regelung zugewiesener Aufgaben eingeräumt und die Befugnis, bei Störungen und anderen ungeplanten Ereignissen ad hoc zu reagieren, übertragen. Japanische Gruppenmodelle unterscheiden sich damit ganz wesentlich vom skandinavischen Modell der teilautonomen Arbeitsgruppe, das den Mitgliedern eine wesentlich höhere Handlungsautonomie einräumt. Eine „klassische“ Form des Einsatzes von Gruppen bilden Quality Circles und ähnliche Teams zur Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen. Hier wird das Problemlösungspotential von Gruppen genutzt. Gruppeneffekte lassen sich ganz im Sinne der sozialpsychologischen Kleingruppenforschung auf gruppendynamische Prozesse zurückführen.

Marktdruck als Instrument der Verhaltensbeeinflussung wird in der Literatur über japanische Produktionsmodelle kaum thematisiert. Das Argument, daß mangelnde Effizienz des Produktionsprozesses zur Ausgliederung von Aufgaben und damit zum Verlust von Arbeitsplätzen führt, wird offensichtlich nicht als Anreizmittel eingeführt.

Insgesamt wird man bei einer umfassenden Analyse japanischer Konzepte die transaktionskostenreduzierende Funktion gesellschaftlicher Normen, insbesondere die gesellschaftsprägende Kultur und Ideologie einzubeziehen haben. In der umfangreichen Literatur zu dieser Frage wird in diesem Zusammenhang immer wieder auf das Tokugawa-Wertesystem verwiesen mit organisatorisch so bedeutsamen Normen wie Gruppenidentifikation, kollektive Verantwortung, Loyalität, Gefühl gegenseitiger Verpflichtung und individuelle Leistungsbereitschaft (vgl. hierzu die Studie von Hill 1993).

Im letzten Jahrzehnt haben große Teile der deutschen Wirtschaft den Produktionsbereich einer umfassenden Analyse und häufig auch einer radikalen Umstrukturierung unterzogen. Hinsichtlich der Ausgestaltung der Komponente „hierarchische Planung“ läßt sich die weitgehende Orientierung am japanischen Modell feststellen. Die Erkenntnis, daß die zentrale Produktionsplanung ohne Einbeziehung der Mitarbeiter zum Scheitern verurteilt ist, hat die Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Konzepten und die Bereitschaft zum Handeln gefördert. Auch bezüglich der Gruppenstruktur und der Aufgabenstruktur läßt sich generell feststellen, daß die bei der Darstellung des japanischen Modells erläuterten Prinzipien auch hierzulande angewendet werden.

Am nachhaltigsten unterscheidet sich das von deutschen Unternehmungen verfolgte Konzept der Gestaltung des Produktionssystems von japanischen

Modellen durch den Versuch, konsequent Marktdruck auch in den Bereichen wirksam werden zu lassen, die keinen unmittelbaren Kontakt zum externen Markt haben.¹⁸ Offensichtlich unterstellt man, daß in deutschen Unternehmungen eine vergleichbar große Identifizierung mit den Unternehmungszielen und eine so enge Bindung an die Unternehmung wie in Japan auf Seiten der Mitarbeiter nicht gegeben ist. Die fehlende intrinsische Motivation wird dann durch die extrinsische Motivation „Marktdruck“ ersetzt.

Für alle Einheiten, die vom Markt isoliert sind, stellt sich damit die Frage, wie den Mitarbeitern in diesen Bereichen das (motivierende) Gefühl vermittelt werden kann, das ihre (Teil-)Leistung mit marktlichen Leistungen verglichen wird. Bei konsequenter Umsetzung des Gedankens eines permanenten Marktvergleichs liegt es nahe, den Produktionsbereich so zu gliedern, daß in den einzelnen Einheiten „marktgängige“ Teile entstehen. Die Bildung von „Fertigungsgruppen“ nach diesem Prinzip läßt sich in verschiedenen Unternehmungen nachweisen. Der Aussagewert eines solchen Vergleichs nimmt in dem Maße zu, in dem die der internen Einheit übertragenen Funktionen möglichst weitgehend denen entsprechen, die für die selbständige Einheit im Markt typisch sind. Auch aus dieser Sicht lassen sich (unabhängig von den Gedanken einer Steigerung der Flexibilität) die verbreiteten Bestrebungen erklären, möglichst viele „periphere“ Funktionen (z. B. Instandhaltung, Qualitätssicherung) aus den „indirekten“ Bereichen auszugliedern und den Produktgruppen zu übertragen. Auf diese Weise werden Zentralbereiche, die zu bürokratischen Tendenzen neigen, aufgelöst oder reduziert und die effiziente Erfüllung der Teilfunktionen unter marktnahen Bedingungen erreicht.

Es stellt sich angesichts der betonten Einführung von Marktdruck die Frage, ob der Rückgriff auf dieses Motivationsinstrument ein aussichtsreicher Weg der Umstrukturierung ist. Angesichts des so oft beschworenen Bildes vom eigenverantwortlich handelnden Mitarbeiter muß es als ein fragwürdiges Unterfangen erscheinen, wenn die von Matsushita (siehe Eingangszitat) geforderte Mobilisierung des intellektuellen Potentials aller Mitarbeiter über die disziplinierende Wirkung des Marktes angestrebt wird. Marktdruck in fiktiven Märkten läßt sich nicht über längere Zeit aufrechterhalten. Schon deshalb kann ein solches Motivationskonzept allenfalls als ein kurzfristiges Anpassungsprogramm, um den Vorsprung der Konkurrenz wieder aufzuholen, angesehen werden – ein Programm, das zu kurzfristig ist, um langfristig die Innovationsfähigkeit zu sichern. Insgesamt wird man feststellen müssen: Ein Restrukturierungskonzept, das in einer Phase so tiefgreifender Änderungsprozesse nicht die Umgestaltung der bestehenden Führungskonzepte zum Bezugspunkt aller Überlegungen macht, kann wohl kurzfristige Erleichterungen bringen – es kann nicht die endgültige Lösung sein.

¹⁸ Diese Einschätzung beruht auch auf Interviews, die der Verfasser in 15 deutschen Unternehmungen durchführte.

D. Organisationstheoretische Dimension internationaler Standortentscheidungen

Die Aufgliederung des betrieblichen Wertschöpfungsprozesses und die Zuordnung der einzelnen Komponenten zu räumlich getrennten Einheiten haben naheliegende organisatorische Konsequenzen. Räumliche Nähe bzw. Distanz beeinflusst das Kommunikationsverhalten und prägt die jeweiligen Prinzipien bei der Wahrnehmung und Lösung von Problemen. In Anlehnung an das schon erwähnte organisationstheoretische Konzept von Lawrence und Lorsch (*Lawrence/Lorsch* 1967) kann man feststellen, daß mit der räumlichen Trennung der Differenzierungsgrad eines sozialen Systems, operationalisiert durch unterschiedliche Einstellungen und Verhaltensweisen der verschiedenen Einheiten, zunimmt. Es entstehen Schnittstellen, die einen besonderen Koordinationsbedarf begründen und deren Überwindung besonderer Motivationsmaßnahmen bedarf. Die gegenwärtig diskutierten und umgesetzten Organisationskonzepte, in denen mit der Betonung der Prozeßeffizienz und der geschlossenen unternehmungsübergreifenden Betrachtung der Wertschöpfungskette Schnittstellen ein sehr kritisches Element sind, können deshalb nicht ohne Auswirkungen auf die Beurteilung der Standortfrage bleiben.

Es kann angesichts dieser Zusammenhänge nicht überraschen, daß die Standortfrage in Wissenschaft und Praxis aus organisatorischer Sicht neu diskutiert wird. Vor allem die Entstehung der japanischen „Transplants“ in den USA und in Großbritannien hat die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Standortfrage neu belebt. Die sehr gründliche und umfassende Studie von Kenney und Florida (*Kenney/Florida* 1993) zu den US-amerikanischen Transplants japanischer Unternehmungen aus verschiedenen Branchen geben einen guten Einblick in diese Zusammenhänge. Die Transplants sind nach ihren Ergebnissen die konsequente Umsetzung japanischer Organisationskonzepte in Standortentscheidungen: „The rise of the transplant production complex suggests that changes in the organization of production alter spatial outcomes and geographic organization in fundamental respects“ (*Kenney/Florida* 1993, S. 207).

Wenn man Produkte mit begrenzter technischer Komplexität und arbeitsintensiver Leistungserstellung ausklammert, dann bestimmen offensichtlich vor allem zwei Überlegungen die Ansiedlung von Upstream-Aktivitäten (Produktion/Entwicklung) an ausländischen Standorten.¹⁹ Bei den meisten Produkten spielen der Zugang zum technisch-wissenschaftlichen Know-how (Länder als competence center für bestimmte Technologien) und die Eröffnung des Zugangs zu Absatzmärkten (Überwindung tarifärer Hemmnisse,

¹⁹ Vgl. hierzu z.B. die in den USA durchgeführte Untersuchung einer Forschergruppe der National Academy of Engineering für die Branchen Konsumelektronik, Halbleiter und Automobile; National Research Council 1992.

Erfüllung lokaler Mindest-Wertschöpfungen, Steigerung des akquisitorischen Potentials durch lokale Fertigung) die größte Rolle. Der Stellenwert dieser Überlegungen ist für die einzelnen Branchen unterschiedlich. So hat z.B. in der Automobilindustrie der Zugang zu Absatzmärkten, in der Medizintechnik der Zugang zu den internationalen Technologiepotentialen einen größeren Einfluß auf die Standortentscheidung.

Es liegt in der Logik der globalen Strategie, daß für deutsche international tätige Unternehmungen mit zunehmender Intensität des Wettbewerbs der Druck zur Verlagerung von Upstream-Aktivitäten ins Ausland zunimmt. Das ist für die hier betrachteten Branchen nicht in erster Linie die Folge einer Bewertung des Standorts „Deutschland“, sondern die Beachtung der Bedingungen des globalen Wettbewerbs. Für viele Unternehmungen ist das Neue und Herausfordernde dabei nicht nur, daß sie sich stärker mit der Verlagerung von Produktionsaktivitäten beschäftigen müssen – neu ist, daß sich zunehmend zeigt, daß die Ausgliederung ins Ausland aus organisatorischen Gründen nicht auf die Produktion allein beschränkt werden darf. Die Entwicklung, zumindest die produktionsnahe Entwicklung, muß häufig der Produktion folgen. Das organisatorische Schnittstellen-Problem in der Wertschöpfungskette ist sonst nicht zu lösen.

Auf dem globalen Markt für Medizintechnik ist diese Tendenz ganz ausgeprägt und nicht neu. Wo die Kernaufgaben der Produktion angesiedelt sind, da muß auch die Entwicklung verankert werden – oder genauer: dort wird die Verantwortung für das ganze Geschäft angesiedelt. Im Unternehmensbereich „Medizintechnik“ von Siemens liegt deshalb die unternehmerische Verantwortung für die Geschäftsgebiete „Ultraschall“ und „Nuklearmedizin“ in den USA.²⁰ In der Automobilindustrie ist die Verlagerung von Entwicklungsaktivitäten an Produktionsstandorte noch nicht so ausgeprägt, obwohl Tendenzen in dieser Richtung bestehen. Ganz besondere Anforderungen entstehen hier mit der Praktizierung von Just-in-Time-Anlieferungen und dem zunehmenden Rückgriff auf Systemlieferanten für die (weitgehend mittelständischen) Zulieferer.

Literatur

Abo, Tetsuo (1991), *New Technology and Manpower Utilization in Japanese Automobile Firms in Japan and their Plants in the United States*, in Park, Sung-Jo (Hrsg.), *Technology and Labor in the Automotive Industry*, Frankfurt/New York, S. 185 - 205.

Adler, Paul S./*Cole*, Robert E. (1993), *Designed for Learning: A Tale of Two Auto Plants*. *Sloan Management Review* 34 (Spring), S. 85 - 94.

²⁰ Information des Unternehmensbereichs „Medizintechnik“ der Siemens AG an den Verfasser.

- Aoki, Masakiko (1990), Toward an Economic Model of the Japanese Firm. *Journal of Economic Literature* 28, S. 1 - 27.
- Bartlett, Christopher A./Ghoshal, Sumantra (1989), *Managing across Borders. The Transnational Solution*, Boston, MA.
- Beer, Michael/Eisenstat, Russell A./Spector, Bert (1990), *The Critical Path to Corporate Renewal*, Cambridge, MA.
- Berggren, Christian (1992), Alternatives to Lean Production. *Work Organization in the Swedish Auto Industry*, Ithaca, NY.
- Berggren, Christian/Björkman, Torsten (1992), Contradictions in the Team Concept. Auto Transplants and Labour Relations in North America, in Tokunaga, Shigeyoshi/Altmann, Norbert/Demes, Helmut (Hrsg.), *New Impacts on Industrial Relations*, München, S. 149 - 177.
- Best, Michael H. (1990), *The New Competition. Institutions of Industrial Restructuring*, Cambridge, MA.
- Chandler, Alfred D. (1962), *Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, MA.
- Clark, Kim B./Fujimoto, Takahiro (1991), *Product Development Performance. Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*, Boston, MA.
- Clark, Kim B./Hayes, Robert H./Lorenz, Christopher (1985), *The Uneasy Alliance. Managing the Productivity-Technology Dilemma*, Boston, MA.
- Cole, Robert E. (1989), *Strategies for Learning. Small-Group Activities in American, Japanese, and Swedish Industry*, Berkeley/Los Angeles/London.
- (1992), Issues in Skill Formation in Japanese Approaches to Automation, in Adler, Paul S. (Hrsg.), *Technology and the Future of Work*, New York/Oxford, S. 187 - 209.
- Collis, David J. (1991), A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearings Industry. *Strategic Management Journal* 12 (Summer Special Issue), S. 49 - 68.
- Doz, Yves (1987), International Industries: Fragmentation versus Globalization, in Guida, Bruce R./Brooks, Harvey (Hrsg.), *Technology and Global Industry. Companies and Nations in the World Economy*, Washington, D.C., S. 96 - 118.
- Eliasson, Gunnar (1991), The International Firm: A Vehicle for Overcoming Barriers to Trade and a Global Intelligence Organization Diffusing the Notion of a Nation, in Mattsson, Lars-Gunnar/Stymne, Bengt (Hrsg.), *Corporate and Industry Strategies for Europe*, Amsterdam u.a., S. 139 - 170.
- Frese, Erich (1990), Das Profit-Center-Konzept im Spannungsfeld von Organisation und Rechnungswesen, in Ahlert, Dieter/Franz, Klaus-Peter/Göppl, Hermann (Hrsg.), *Finanz- und Rechnungswesen als Führungsinstrument*, Wiesbaden, S. 137 - 155.
- (1992), *Organisationstheorie. Historische Entwicklung, Ansätze, Perspektiven*, 2. Aufl., Wiesbaden.

- (1993a), *Grundlagen der Organisation. Konzept, Prinzipien, Strukturen*, 5. Aufl., Wiesbaden.
- (1993b), *Geschäftssegmentierung als organisatorisches Konzept. Zur Leitbildfunktion mittelständischer Strukturen für Großunternehmen*. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 45, S. 999 - 1024.
- Friedman, David* (1983), *Beyond the Age of Ford: The Strategic Basis of the Japanese Success in Automobiles*, in *Zysman, John/Tyson, Laura* (Hrsg.), *American Industry in International Competition. Government Policies and Corporate Strategies*, Ithaca/London, S. 350 - 390.
- Fucini, Joseph J./Fucini, Suzy* (1990), *Working for the Japanese. Inside Mazda's American Auto Plant*, New York/London.
- Ghoshal, Sumantra/Bartlett, Christopher A.* (1988), *Creation, Adoption, and Diffusion of Innovations by Subsidiaries of Multinational Corporations*. *Journal of International Business Studies* 19, S. 365 - 388.
- Ghoshal, Sumantra/Bartlett, Christopher A.* (1993), *The Multinational Corporation as an Interorganizational Network*, in *Ghoshal, Sumantra/Westney, D. Eleanor* (Hrsg.), *Organization Theory and the Multinational Corporation*, New York, S. 77 - 104.
- Ghoshal, Sumantra/Westney, D. Eleanor* (Hrsg.) (1993), *Organization Theory and the Multinational Corporation*, New York.
- Hamel, Gary/Prahalad, Coimbatore. K.* (1988), *Creating Global Strategic Capability*, in *Hood, Neil/Vahlne, Jan-Erik* (Hrsg.), *Strategies in Global Competition*, London/New York/Sydney, S. 5 - 39.
- Helper, Susan* (1990), *Comparative Supplier Relations in the U.S. and Japanese Auto Industries. An Exit-Voice Approach*. *Business and Economic History* 19 (Second Series), S. 153 - 162.
- (1991), *An Exit-Voice Analysis of Supplier Relations*, in *Coughlin, Richard M.* (Hrsg.), *Morality, Rationality, and Efficiency. New Perspectives on Socio-Economics*, Armonk, NY/London, S. 355 - 372.
- Helper, Susan/Levine, David I.* (1992), *Long-Term Supplier Relations and Product-Market Structure*. *Journal of Law, Economics, and Organization* 8, S. 561 - 581.
- Hill, Charles W. L.* (1993), *National Institutional Structures, Transaction Cost Economizing and Competitive Advantage: The Case of Japan*, *Manuskript* (erscheint in: *Organization Science*).
- Hout, Thomas/Porter, Michael E./Rudden, Eileen* (1982), *How Global Companies Win Out*. *Harvard Business Review* 60 (No. 5), S. 98 - 108.
- Ikeda, Masayoshi* (1992), *Development Networks in the Automobile Industry*, in *Tokunaga, Shigeyoshi/Altmann, Norbert/Deiners, Helmut* (Hrsg.), *New Impacts on Industrial Relations*, München, S. 207 - 224.
- Jolly, Vijay K.* (1989), *Global Competitive Strategies*, in *Snow, Charles G.* (Hrsg.), *Strategy, Organization Design, and Human Resource Management*, Greenwich/London, S. 55 - 109.

- Jones, Daniel T.* (1991), From Protection to Global Players: Corporate Strategy and the European Auto Industry, in Mattsson, Lars-Gunnar/Stymne, Bengt (Hrsg.), Corporate and Industry Strategies for Europe, Amsterdam u.a., S. 171 - 191.
- Kenney, Martin/Florida, Richard* (1993), Beyond Mass Production: The Japanese system and its transfer to the U.S., New York/Oxford.
- Kobrin, Stephen J.* (1991), An Empirical Analysis of the Determinants of Global Integration. *Strategic Management Journal* 12, S. 17 - 31.
- Kogut, Bruce* (1991), Country Capabilities and the Permeability of Borders. *Strategic Management Journal* 12, S. 33 - 47.
- (1993), Learning, or the Importance of Being Inert: Country Imprinting and International Competition, in Ghoshal, Sumantra/Westney, D. Eleanor (Hrsg.), *Organization Theory and the Multinational Corporation*, New York, S. 136 - 154.
- Laßmann, Arndt* (1992), Organisatorische Konzeption. Konzepte und Prinzipien zur Einordnung von Teilaufgaben, Wiesbaden.
- Lawrence, Paul R./Dyer, Davis* (1983), *Renewing American Industry*, London.
- Lawrence, Paul R./Lorsch, Jay W.* (1967), *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*, Boston, MA.
- Lazonick, William* (1990), *Competitive Advantage on the Shop Floor*, Cambridge, MA/London.
- Lewchuk, Wayne* (1987), *American Technology and the British Vehicle Industry*, Cambridge, MA u.a.
- Matsushita, Konosuke* (1988), The Secret is Shared. *Manufacturing Engineering* 100 (No. 2).
- McCraw, Thomas K.* (Hrsg.) (1986), *America versus Japan*, Boston, MA.
- Meffert, Heribert* (1989), Globalisierungsstrategien und ihre Umsetzung im internationalen Wettbewerb. *Die Betriebswirtschaft* 49, S. 445 - 463.
- Morrison, Allen J.* (1990), *Strategies in Global Industries*, New York/Westport/London.
- National Research Council (1992), *Dispelling the Manufacturing Myth. American Factories Can Compete in the Global Marketplace*, Washington, D.C.
- Ohno, Taiichi* (1984), How the Toyota Production System was Created, in Sato, Kazuo/Hoshino, Yasuo (Hrsg.), *The Anatomy of Japanese Business*, Armonk, NY/London/Sydney, S. 197 - 215.
- Piore, Michael J./Sabel, Charles F.* (1984), *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, New York.
- Porter, Michael E.* (1986), Der Wettbewerb auf globalen Märkten: Ein Rahmenkonzept, in Porter, Michael E. (Hrsg.), *Globaler Wettbewerb. Strategien der neuen Internationalisierung*, Wiesbaden, S. 17 - 68.
- (1987), The New Japanese Challenge to the U.S. Auto Industry, in Arnissen, Peter J. (Hrsg.), *The Japanese Competition: Phase 2*, Ann Arbor, S. 5 - 22.

- (1991), Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal* 12, S. 95 - 117.
- Sabel, Charles/Zeitlin, Jonathan* (1985), Historical Alternatives to Mass Production: Politics, Markets and Technology in Nineteenth Century Industrialization. *Past and Present* 108, S. 133 - 176.
- Stalk, George/Hout, Thomas M.* (1990), Competing against Time. How Time-Based Competition is Reshaping Global Markets, New York u. a.
- Susman, Gerald I.* (Hrsg.) (1992), Integrating Design and Manufacturing for Competitive Advantage, New York/Oxford.
- Ulich, Eberhard* (1991), Arbeitspsychologie, Zürich/Stuttgart.
- Vernon, Raymond* (1979), The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics* 41, S. 255 - 267.
- Welge, Martin K.* (1980), Management in deutschen multinationalen Unternehmen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Stuttgart.
- Williamson, Oliver E.* (1975), Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization, New York/London.
- (1985), The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting, New York/London.
- Womack, James P./Jones, Daniel S./Roos, Daniel* (1990), The Machine That Changed the World, New York u. a.
- Yip, George S.* (1989), Global Strategy ... In a World of Nations? *Sloan Management Review* 30 (Fall), S. 29 - 41.
- Zysman, John/Tyson, Laura* (Hrsg.) (1983), American Industry in International Competition. Government Policies and Corporate Strategies, Ithaca/London.

Wirtschaftspolitische Ansätze zur Förderung des industriellen Strukturwandels in den neuen Bundesländern

Von *Günter Rexrodt*, Bonn

I.

Ich freue mich, daß ich heute in Münster an der Jahrestagung des Vereins für Socialpolitik teilnehmen kann.

Knut Borchardt hat einmal in einer lesenswerten Analyse nachgewiesen, daß es historisch sehr selten der wissenschaftliche Rat allein war, der bedeutende wirtschaftspolitische Entscheidungen vorbereitet und bewirkt hat, sondern daß diese immer auch eines spezifischen gesellschaftlichen und politischen Umfeldes bedürfen. Für mich bedeutet das aber nicht, daß wissenschaftlicher Rat nicht Entscheidendes in der Wirtschaftspolitik bewegen kann. Wir haben immer auf wissenschaftlichen Rat gebaut; ich verweise nur auf den wissenschaftlichen Beirat beim Bundesministerium für Wirtschaft, den Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, die Monopolkommission oder die wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsinstitute. Die Wirtschaftspolitik braucht den intensiven Dialog mit der Wirtschaftswissenschaft. Angesichts der Komplexität und Vielschichtigkeit ökonomischer Zusammenhänge sind die theoretisch-konzeptionelle und die empirisch-statistische Prüfung der dem Politiker zur Verfügung stehenden Möglichkeiten unverzichtbar. Gute Wirtschaftspolitik läßt sich zudem im Geflecht der Partialinteressen ohne Zweifel besser durchsetzen, wenn sie von der Wissenschaft unterstützt wird.

Dies gilt auch für die Frage nach dem richtigen Konzept zur Bewältigung des industriellen Strukturwandels in den neuen Bundesländern. Politik und Wissenschaft waren und sind sich hier nicht immer über den richtigen Weg einig.

Sehr rasch wurde der Vorwurf erhoben, die Politik habe die Fülle wissenschaftlicher Vorarbeiten zur Transformation von Wirtschaftssystemen nicht zur Kenntnis genommen; vor allem habe sie keine „Schubladenplanung“ betrieben. Die Deutsche Einheit war nicht planbar, und sie kam unerwartet. Sie kam zum richtigen Zeitpunkt, weil sie nur im Konsens mit den vier großen Siegermächten zu realisieren war. Zu einem späteren Zeitpunkt wäre

sie – wenn überhaupt – wahrscheinlich nur sehr viel schwerer und vermutlich mit wesentlich höheren Kosten zu erreichen gewesen. Es ging um die Wahrnehmung einer einzigartigen historischen Chance, die rasches und entschlossenes Handeln erforderte. Es konnte daher – entgegen den verbreiteten Vorstellungen von deutscher Perfektion – kein ausgearbeiteter Generalstabsplan à la Clausewitz zur Verfügung stehen.

Ein langsames Zusammenwachsen der beiden höchst unterschiedlich entwickelten Volkswirtschaften hätte den wirtschaftswissenschaftlichen Lehrbüchern sicher eher entsprochen. Es hätte vielleicht auch dazu beigetragen, den einen oder anderen Fehler zu vermeiden. Während jedoch die Wissenschaft noch Modelle über ein graduelles Zusammenwachsen der beiden deutschen Staaten entwickelte, hatte die Eigendynamik der Realitäten die Politik unter Zugzwang gesetzt. Es war damals unrealistisch, neue Grenzen in Deutschland einzuziehen. Die Bereitschaft der Menschen, der damaligen DDR notfalls massenweise den Rücken zu kehren, machte vielmehr entschlossenes Handeln notwendig. Eine andere Entscheidung gab es nicht, da sie – so Karl Schiller – „nicht nur politisch, sondern auch ökonomisch bedingt war. Denn die Bevölkerung der DDR befand sich in einem Prozeß der Verweigerung gegenüber ihrem alten System und damit auch seiner Währung. Und in einem solchen Vorgang der Repudiation ... hilft eben nur die Versorgung mit einer anerkannten Währung, die Vertrauen genießt, und zwar so bald wie möglich“.

Richtig ist sicher, daß die Dimension der Aufgaben von vielen unterschätzt worden ist. Der Mangel an Effizienz und der desolatte ökonomische und ökologische Zustand der früheren DDR wurden selbst von DDR- und Osteuropa-Experten weit unterschätzt. So lag die Produktivität je Erwerbstätigen entgegen früherer Schätzungen zum Zeitpunkt der Wiedervereinigung nur bei etwa $\frac{1}{3}$ des westdeutschen Niveaus, wenn Produktivitätsvergleiche zwischen sozialistischen Planwirtschaften und marktwirtschaftlichen Ordnungen überhaupt möglich sind. Die Anpassungsprobleme der ostdeutschen Wirtschaft nach der Wiedervereinigung sind Erblast der hohen Ineffizienz der Planwirtschaft. Wir werden an dieser Erblast noch lange zu tragen haben.

II.

Am 18. März 1990 haben sich die Wähler in der DDR bei den ersten freien Wahlen mit eindrucksvoller Mehrheit für die Einführung der Sozialen Marktwirtschaft und für ein einheitliches Wirtschafts- und Währungsgebiet mit der Bundesrepublik ausgesprochen.

Ich möchte hier einflechten, daß zwischen der Bildung der damaligen DDR-Regierung und der Unterzeichnung des Vertrages zur Bildung einer

Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion nur ein einziger Monat verstrich. Ebenso rasch verliefen die Arbeiten am nachfolgenden Einigungsvertrag. Angesichts dieser Ergebnisse halte ich das überwiegend negative Urteil in der Öffentlichkeit über die Verwaltung, das z.T. auch von der ökonomischen Theorie der Bürokratie gestützt wird, nicht für angemessen. Gerade die Situation in den neuen Bundesländern hat gezeigt, wie wichtig die Existenz einer funktionsfähigen Verwaltung für ein marktwirtschaftliches System ist.

Einige Aspekte des Einigungsvertrages erscheinen mir ordnungspolitisch besonders bedeutsam. Ganz im Sinne der konstituierenden Prinzipien Walter Euckens standen eine stabile Währungsordnung, offene Märkte, Privateigentum, Vertragsfreiheit und die Beachtung der Interdependenz der Wirtschafts-, Rechts-, Sozial- und Umweltordnung im Vordergrund. Allerdings war es damit nicht getan. Die Politik stand im Zusammenhang mit der ordnungspolitischen Rahmensetzung vor ganz konkreten und weitreichenden Entscheidungen. Ich möchte dies an vier Beispielen darstellen, der Eigentumsfrage, der sofortigen Übertragung unserer Rechtsordnung, dem Umstellungskurs der Guthaben und Rechengrößen sowie den Altschulden der Unternehmen.

1. Eigentumsrechte

Eigentumsrechte spielen in der Marktwirtschaft eine herausragende Rolle. Für die neuen Bundesländer war zu entscheiden, wem die Eigentumsrechte zugesprochen werden sollten, den früheren Eigentümern oder den derzeitigen. Sollten bei früheren Eigentümern Unterschiede gemacht werden? Sollten z.B. für die Enteignungen unter sowjetischem Besatzungsregime oder die Enteignungen privater Unternehmen 1972 besondere Regelungen getroffen werden?

Die Politik hat sich im Einigungsvertrag für das Prinzip „Rückgabe vor Entschädigung“ entschieden, allerdings mit Ausnahme der Enteignungen unter sowjetischem Besatzungsregime, was ausdrücklich vom Bundesverfassungsgericht als rechtens angesehen wurde. Ohne Zweifel behindert die getroffene Regelung die wirtschaftliche Entwicklung. Beleg dafür sind die etwa 2 Mio. Rückgabeansprüche, von denen zur Zeit rund 20% erledigt sind. Die Politik hat den Ausweg über die gesetzlichen Vorfahrtsregelungen für Investitionen gesucht. Eine Umkehrung der Regelung hätte das Eigentumsrecht ungleich weiter eingeschränkt und ebenfalls beträchtliche Probleme gebracht. Die beim Staat liegenden Vermögenswerte hätten bei einer Entschädigungslösung auf die verschiedenen staatlichen Ebenen verteilt und dann ggfs. an Private veräußert werden müssen. Über die Entschädigung wäre sicherlich eine lange, zeitaufwendige Diskussion entstanden, die erhebliche finanzwirtschaftliche Unsicherheit gebracht hätte. Das zeigt sich bereits bei der derzeitigen Diskussion über die Entschädigungsregelung.

2. Die sofortige Übertragung unserer Rechtsordnung

Grundsätzlich richtig war auch die Entscheidung, die bewährten gesetzlichen Regelungen Westdeutschlands auf die neuen Bundesländer zu übertragen. Hätte man etwa altes DDR-Recht beibehalten sollen? Dies hätte die notwendige Interdependenz der Rechts- und Wirtschaftsordnung völlig mißachtet. Sozialistische Anschauungen, Gesetze und Rechtsprechung sind nun einmal mit dem freiheitlichen demokratischen System und der Marktwirtschaft unvereinbar. Wir haben allerdings erfahren müssen, daß das westdeutsche System zu kompliziert ist für die Verhältnisse in Ostdeutschland. Angesichts des Zeitdrucks bestand jedoch keine Möglichkeit zur Entwicklung neuer Regelwerke, ganz unabhängig von ihrer praktischen Handhabung. Inzwischen haben wir die auf Ostdeutschland übertragenen Regelungen deutlich vereinfacht. Ich denke hier vor allem an das Investitionserleichterungs- und Wohnbaulandgesetz sowie an die Verkürzung von Planungs- und Genehmigungsverfahren im Infrastrukturbereich. Das kann jetzt auch als Vorbild für notwendige Veränderungen in Westdeutschland dienen.

3. Der Umstellungskurs

Ein drittes Beispiel ist der Umstellungskurs, und zwar sowohl für die Geldvermögensbestände als auch für die Rechengrößen laufender Transaktionen, wie Mieten oder Löhne. Hier haben wir es uns nicht leicht gemacht. Die Meinungen waren durchaus geteilt. Ich erinnere nur an die Empfehlung zum Umstellungskurs, den das Direktorium der Deutschen Bundesbank der Bundesregierung übermittelt und in der sie sich für einen Umstellungskurs 1:2 ausgesprochen hat. Politisch fiel die Entscheidung zugunsten eines differenzierten Umstellungskurses für das Geldvermögen und die Schulden sowie einer 1:1-Umstellung für laufende Zahlungen. Es war sicherlich ein problematischer Umtauschkurs, großzügig für die Geldvermögensbesitzer, kritisch dagegen für die Schuldner. Besonders problematisch war der Umstellungskurs für die Stromgrößen. Die Umstellung 1:1 wäre sicherlich eher vertretbar gewesen, wenn die Tarifpolitik danach nicht auch noch explosionsartige, weit über die Produktivität hinausgehende Lohnsteigerungen veranlaßt hätte. Daran haben wir noch heute zu tragen.

4. Die Altschulden der Unternehmen

In engem Zusammenhang mit der Währungsumstellung steht die Altschuldenproblematik. Man ging zunächst davon aus, daß ein Unternehmen durchaus auch nach der Wiedervereinigung seinen normalen Schuldendienst erbringen könnte, zumal die Schulden praktisch halbiert worden sind. Der tatsäch-

liche Zustand der meisten Unternehmen erwies sich jedoch als so katastrophal, daß sie dazu nicht in der Lage waren; deshalb mußte die Treuhandanstalt im Rahmen von Einzelfallregelungen einen großen Teil der Altschulden – allein bei den Unternehmen in Höhe von rd. 120 Mrd. DM – übernehmen.

III.

Die Wirtschaftspolitik in den neuen Bundesländern ist vom Sachverständigenrat zu Recht als wachstumsorientiert bezeichnet worden. Ich füge hinzu: mit starken Wirkungen auf die Nachfrage in Westdeutschland und in unseren westeuropäischen Partnerländern. Sie zielt mit einem ganzen Bündel von staatlichen Maßnahmen – Infrastrukturaufbau, Beseitigung von Investitionshemmnissen, Privatisierung der ehemaligen Staatsunternehmen – darauf ab, die Rahmenbedingungen herzustellen, unter denen die Wettbewerbsfähigkeit des Standortes Ostdeutschland dauerhaft verbessert werden kann. Zur Beschleunigung des industriellen Strukturwandels werden die privaten Investoren nach Kräften gefördert, mit Steuererleichterungen, Investitionszulagen, Investitionszuschüssen, Mittelstandshilfen und Infrastrukturmodernisierung.

Dieses Konzept einer wachstumsorientierten Politik war und ist Gegenstand wirtschaftspolitischer Kontroversen. Dem einen ist es nicht interventionistisch genug: Der Staat, so die Forderung, solle aus beschäftigungspolitischen Gründen Unternehmen in bestimmten Sektoren und Regionen ohne Rücksicht auf betriebswirtschaftliche Erwägungen erhalten. Diese Forderung wird vor allem im Zusammenhang mit der Sanierungspolitik der Treuhandanstalt erhoben. Ich werde später noch darauf zu sprechen kommen. Andere Stimmen wiederum betrachten die großzügigen Programme zur Investitionsförderung, die flankierenden Hilfen (z.B. zur Absatzstabilisierung) und die Sanierung von Treuhand-Unternehmen als nur schwer vereinbar mit marktwirtschaftlichen Grundprinzipien. Die Kritik aus dieser Richtung nehme ich besonders ernst. Aber ich halte sie so nicht für gerechtfertigt; insbesondere nicht, wenn es darum geht, eine heruntergewirtschaftete Planwirtschaft in unsere Soziale Marktwirtschaft zu integrieren. Es muß allerdings gelten, daß die Richtung stimmig ist. Und hier denke ich, daß dies bei unserem investitionsorientierten Ansatz der Fall ist.

Wir müssen uns allerdings davor hüten, bei nicht sofort sichtbaren Erfolgen dem Ruf nach immer neuen Maßnahmen nachzugeben. Der Sachverständigenrat hat bereits in seinem Sondergutachten zur Wirtschaftspolitik in den neuen Bundesländern im April 1991 eindringlich vor den Folgen eines derartigen Aktionismus gewarnt. Wir haben uns immer darum bemüht, auch da, wo wir zusätzliche Maßnahmen beschlossen haben, sie in ein geschlossenes Konzept einzubauen. Nicht alles, was zur Steigerung der Wettbewerbsfä-

higkeit der ostdeutschen Wirtschaft beitragen könnte, kann realisiert werden. Dies gilt zum Beispiel für den Vorschlag zur Einführung einer Wertschöpfungspräferenz, für die ich persönlich einige Sympathien habe. Ich sehe aber die haushaltspolitischen Zwänge und die zu erwartenden Einwände auf EG-Ebene.

Ein breites Bündel an Förderprogrammen ist notwendig, um den unterschiedlichen Problemen der ostdeutschen Wirtschaft Rechnung zu tragen. Schwerpunkt ist dabei die Förderung von Investitionen. Die Subventionierung des Faktors Kapital ist natürlich nicht unproblematisch, leistet sie doch – so ein Einwand – der Ansiedlung kapital- statt arbeitsplatzintensiver Industrien Vorschub. Aber ist es überhaupt denkbar, daß in Ostdeutschland eine ganz andere Wirtschaftsstruktur als in Westdeutschland oder in den anderen EG-Ländern heranwächst? Ohne massive Förderung des Produktionsfaktors Kapital und ohne den Aufbau eines modernen, mit Westdeutschland vergleichbaren Kapitalstocks würde die wirtschaftliche Kluft zwischen beiden Teilen Deutschlands auf unbestimmte Zeit verfestigt.

Noch hält der Aufbau von neuen industriellen Strukturen nicht Schritt mit dem Wegbrechen der alten. Dieser Schrumpfungsprozeß ist unvermeidbar und kommt auch nicht unerwartet. Etwa 30% der Beschäftigten in der früheren DDR müssen nach Einschätzung des Ifo-Instituts als verdeckt arbeitslos betrachtet werden. Gravierende Probleme am Arbeitsmarkt sind die unvermeidbare Folge. Maßnahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik sind deshalb auch in den nächsten Jahren unverzichtbar, um die Beschäftigungssituation zu entspannen. Allerdings muß angesichts des Umfangs dieser Maßnahmen in Ostdeutschland darauf geachtet werden, daß der Prozeß der wirtschaftlichen Umstrukturierung und des Neuaufbaus durch sie nicht unnötig gehemmt wird. Sondertarife bei staatlich finanzierten Arbeitsfördermaßnahmen sind unumgänglich, um ausreichende Anreize für einen Wechsel in den ersten Arbeitsmarkt zu schaffen. Inzwischen mehren sich auch in der Politik und bei den Gewerkschaften die Stimmen, die für arbeitsmarktpolitische Maßnahmen die Bezahlung unter Tarif als angemessen ansehen.

IV.

Eine zentrale Rolle bei der Überführung der Staatswirtschaft der ehemaligen DDR in privatwirtschaftliche Strukturen spielt die Treuhandanstalt. Sie hat, bei aller Kritik, die ihr von verschiedenster Seite entgegengehalten wird, eine großartige Arbeit geleistet. Die Treuhandanstalt hat etwa 13000 Unternehmen privatisiert, knapp 1400 Unternehmen befanden sich Ende August 1993 noch in ihrem Bestand. Im Zuge der Privatisierung der Treuhand-Unternehmen wurden bisher 175 Mrd. DM an Investitionszusagen gegeben und 1,4 Mio. Arbeitsplätze vertraglich zugesichert. Aus zahlreichen

Befragungen geht hervor, daß die Leistungsunterschiede zwischen Treuhand- und Ex-Treuhand-Unternehmen beträchtlich sind. Die Privatisierung hat demnach wichtige Impulse für die unternehmerische Dynamik, für die Investitionstätigkeit und auch für die Bewahrung der industriellen Substanz in Ostdeutschland gegeben.

Die Treuhandanstalt wird ihren operativen Kernauftrag, d.h. die Privatisierung und die Beteiligungsverwaltung, voraussichtlich bis Ende 1994 weitgehend erfüllt haben. Es ist davon auszugehen, daß in den nächsten zwölf Monaten der größte Teil der Unternehmen im Treuhandbesitz noch privatisiert werden kann. Dennoch dürfte ein kurzfristig unveräußerbarer Restbestand übrigbleiben.

Für die Beteiligungsführung mittelgroßer Unternehmen, die vor der Privatisierung saniert oder ansaniert werden müssen, werden Management-Gesellschaften gegründet. Inzwischen gibt es fünf dieser Gesellschaften mit rund 30000 Beschäftigten und 69 Beteiligungsunternehmen; weitere sind bei Bedarf vorgesehen. Für die Zeit danach wird deshalb angestrebt, für fortzuführende Aufgaben – zum Beispiel für das Vertragsmanagement – Lösungen mit einer möglichst weiten privatwirtschaftlichen Beteiligung außerhalb der (Rest-)Treuhandanstalt zu finden. Bis Ende 1994 nicht privatisierbare, aber sanierungsfähige Unternehmen werden – bei Weitergeltung des Privatisierungsauftrages – auf den Bund oder zwischengeschaltete Holdings übertragen. Kleinere Unternehmen werden dazu in Management-Gesellschaften zusammengefaßt.

Viel wird von der Erhaltung industrieller Kerne gesprochen. Diese Diskussion ist vor folgendem Hintergrund zu sehen: Seit der Wiedervereinigung sind in Ostdeutschland von den früher 3 Mio. ausgewiesenen industriellen Arbeitsplätzen über 50% verloren gegangen. Auch wenn man berücksichtigt, daß zu diesen 3 Mio. Arbeitsplätzen ungefähr 500000 gehörten, die wie z.B. Ferienheime, Hotels, Fuhrparks eigentlich zum Dienstleistungsbereich gerechnet werden müssen, so bleibt das Ausmaß des Einbruchs der industriellen Beschäftigung enorm. Indikatoren wie die geringe Industriedichte und der geringe Anteil der Industrie an der Wertschöpfung lassen die Befürchtung eines Deindustrialisierungsprozesses aufkommen.

Gleichwohl ist die Vorstellung, einer solchen Deindustrialisierung könne man am besten mit industriepolitischen Interventionen begegnen, falsch. Der Begriff „Erhaltung industrieller Kerne“ steht nicht für eine solche Politik. Er hat in der Tat für viel Verwirrung gesorgt; denn eine klare betriebs- oder volkswirtschaftliche Definition gibt es nicht. Birgit Breuel hat diesen Begriff einmal als Metapher für den Versuch bezeichnet, die zukunftssträchtigen Potentiale in den Treuhand-Unternehmen herauszufinden, ihnen eine faire Entwicklungschance zu geben und letztlich aus diesem Kern wieder Wachs-

tum zu ermöglichen. Ich denke, diese Umschreibung trifft den Sachverhalt recht genau.

Bundesregierung und Treuhandanstalt verfolgen ein klares Konzept:

- Sanierungsprojekte werden nur im Rahmen eines klar abgegrenzten Budgets unterstützt.
- Die Einstufung eines Unternehmens als sanierungsfähig bedeutet keine Bestandsgarantie.

Der Sanierungsprozeß wird abgebrochen, wenn keine Aussicht auf Erfolg mehr besteht.

- Ziel der Sanierung ist und bleibt die Privatisierung.

Diese Politik entspricht den Grundsätzen, die der Vorsitzende des Sachverständigenrates kürzlich aufgestellt hat. Die Treuhandanstalt hat den neuen Bundesländern bei der Sanierung regional- und strukturpolitisch bedeutsamer Unternehmen eine enge Zusammenarbeit angeboten. Die Länder definieren nach Anhörung von Wirtschaft und Gewerkschaften Unternehmen von regionaler Bedeutung und unterstützen die Sanierungsbemühungen der Treuhandanstalt durch den Einsatz ihres Förderinstrumentariums.

Bei allen Bemühungen darf jedoch nicht der Eindruck erweckt werden, die wirtschaftliche Zukunft Ostdeutschlands hänge entscheidend oder überwiegend von der „Erneuerung und Erhaltung industrieller Kerne“ ab. Inzwischen entfallen bereits $\frac{4}{5}$ der 1,4 Mio. industriellen Arbeitsplätze (einschließlich der Kleinbetriebe) – so eine Schätzung des Instituts für Wirtschaftsforschung in Halle – auf Unternehmen außerhalb des Treuhand-Bereichs. Ihre wirtschaftliche Dynamik ist am größten. Die Wirksamkeit der Unterstützung des Aufbaus neuer Wirtschaftsstrukturen in den neuen Ländern machen u. a. folgende Indikatoren deutlich:

- Allein mit den drei wichtigsten Förderprogrammen des Bundeswirtschaftsministeriums (Regionale Wirtschaftsförderung, ERP-Sondervermögen und Eigenkapitalhilfe) sind seit der Wiedervereinigung über 150 Mrd. DM an Unternehmensinvestitionen außerhalb des Treuhandbereichs angestoßen worden.
- Im Verarbeitenden Gewerbe und im Dienstleistungsbereich konnten über 3 Mio. Arbeitsplätze neu geschaffen oder gesichert werden.
- Dieses Jahr werden die Unternehmensinvestitionen (ohne Wohnungsbau) je Einwohner erstmals das Westniveau übersteigen.
- Der für den Strukturwandel der ostdeutschen Wirtschaft unerläßliche Aufbau eines leistungsfähigen Mittelstandes ist in vollem Gange. Derzeit gibt es bereits über 400 000 kleine und mittlere Unternehmen in Industrie, Handwerk, Handel und dem in der früheren DDR stark vernachlässigten

Dienstleistungsbereich. Auf industrielle Kleinbetriebe unter 20 Beschäftigten entfallen nach Schätzungen mindestens 300 000 Arbeitsplätze.

V.

Investitionsförderung und Existenzgründungsprogramme können jedoch dauerhaft nur erfolgreich sein, wenn sie von der Lohnpolitik unterstützt werden. Entscheidende Voraussetzungen für die Verbesserung der Standortattraktivität Ostdeutschlands müssen daher von der Lohnpolitik geschaffen werden. Der wirtschaftliche Aufbau Ostdeutschlands vollzog sich von Anfang an unter dem Vorzeichen einer falschen lohn- und einkommenspolitischen Weichenstellung. Die durchschnittlichen Lohnstückkosten lagen auch 1992 noch um etwa 60% über dem gewiß nicht geringen westdeutschen Niveau. Ich weiß, daß man eine solche Durchschnittszahl sehr differenziert betrachten muß. Z.B. dürfte das Produktivitätsgefälle bei einem erfolgreichen, neu auf der grünen Wiese errichteten Betrieb minimal sein, dagegen in manchem alten Betrieb noch wesentlich höher als es die Durchschnittsgrößen vermuten lassen. Insgesamt wird durch dieses Gefälle die Wettbewerbsfähigkeit vieler ostdeutscher Unternehmen nachhaltig belastet.

Hans Werner Sinn und seine Frau haben davon gesprochen, daß die Tarifvereinbarungen in Ostdeutschland einem Beschäftigungsverbot gleichkommen. Beide haben einen Sozialpakt für Ostdeutschland vorgeschlagen, der aus einem Beteiligungsmodell für die Privatisierung der ehemals volkseigenen Betriebe und aus einem Lohnstillhalteabkommen besteht. Der Lohnverzicht soll in diesem Modell durch Vermögensanteile für ostdeutsche Bürger kompensiert werden. Eine möglichst große Beteiligung der ostdeutschen Bevölkerung an der Vermögensbildung ist zweifellos wünschenswert. Allerdings wird bei derartigen Vorstellungen der Wert dessen überschätzt, was die DDR an Vermögen hinterlassen hat. Zunächst kommt es vielmehr darauf an, überhaupt Vermögens- und Verteilungswerte zu bilden. Das Engagement privater Investoren, die durch Managementwissen und technisches Know-how möglichst rasch viele wettbewerbsfähige Arbeitsplätze schaffen, ist dazu unerlässlich. Auch deshalb stehen die Investitionen im Mittelpunkt der wirtschaftspolitischen Bemühungen der Bundesregierung.

Im Gegensatz dazu stehen die vielfältigen Vorschläge, unter Verzicht auf andere finanzielle Fördermaßnahmen massive Lohnsubventionen zu gewähren: Ostdeutschland würde damit ein attraktiver Standort für lohnintensive Produktionen, und es sei leichter, Industrien zu erhalten, die bei hohem Lohnniveau dem internationalen Wettbewerb nicht gewachsen wären. Das Bundeswirtschaftsministerium ist – ebenso wie übrigens der Wissenschaftliche Beirat beim Bundesministerium für Wirtschaft – diesen Überlegungen nicht gefolgt. Lohnsubventionen führen dazu, daß der Staat die Tarifvertragspar-

teien aus ihrer beschäftigungspolitischen Verantwortung entläßt. Anders als Investitionszuschüsse tragen sie nicht zur Anpassung und Modernisierung der Betriebe oder ihres Kapitalstocks bei. Haushaltspolitisch wären Lohnsubventionen auch nicht zu bezahlen; um z.Z. gleiche Lohnstückkosten in West- und Ostdeutschland zu erreichen, wären Haushaltsmittel von mindestens 40 Mrd. DM erforderlich. Zukunftsträchtige Perspektiven wären mit einer wirtschaftspolitischen Strategie, die auf Lohnsubventionen aufbaut, für die neuen Bundesländer nicht eröffnet worden.

VI.

Der weitere industrielle Aufbau Ostdeutschlands muß sich auf jene Stärken konzentrieren, die den komparativen Vorteil der gesamten Region ausmachen:

In den neuen Bundesländern gibt es überwiegend hochqualifizierte und hochmotivierte Arbeitskräfte, einen wachsenden Markt, eine großzügige Investitionsförderung, inzwischen auch wieder relativ geringe Grundstückspreise sowie verkürzte Planungs- und Genehmigungsverfahren. Hinzu kommt der bereits begonnene und mit hohem finanziellen Aufwand betriebene Aufbau der Infrastruktur, der sich für die Unternehmen in wenigen Jahren auszahlen wird. Er wird dazu führen, daß Ostdeutschland eine der modernsten Infrastrukturen Europas erhält.

Dieses Jahr liegen die öffentlichen Investitionen (Abgrenzung gemäß Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung) je Einwohner bereits um etwa 30% über dem Westniveau. Am sichtbarsten sind die Fortschritte im Telekommunikationsbereich, wo seit der Wiedervereinigung fast 2,4 Mio. neue Telefonanschlüsse geschaltet und die Kommunikationsnetze entsprechend modernisiert wurden. Inzwischen fließt etwa jede zweite Mark des Verkehrsetats in die Modernisierung der ostdeutschen Verkehrsinfrastruktur. Mehr Mittel sind allein schon aus Kapazitätsgründen kaum umsetzbar. Langfristig kann Ostdeutschland auch von seiner Drehscheibenfunktion zwischen West- und Osteuropa wirtschaftlichen Nutzen ziehen. Diese Standortvorteile gilt es zu entwickeln und zu pflegen.

VII.

Bei allen Überlegungen zu den wirtschaftlichen Perspektiven Ostdeutschlands ist zu berücksichtigen, daß die neuen Bundesländer kein eigenständiger Wirtschaftsraum sind, der sich unabhängig von den alten Bundesländern entwickeln kann. Deutschland ist jetzt ein einheitlicher Wirtschaftsraum; die EG ist unser gemeinsamer Binnenmarkt. Liefer- und Kapitalverflechtungen, Unternehmenskooperationen, Investitionen westdeutscher Unternehmen und

nicht zuletzt die hohen Transfers der öffentlichen Hand haben dazu beigetragen, daß West- und Ostdeutschland drei Jahre nach der Wiedervereinigung wirtschaftlich eng zusammengewachsen sind.

Die strategischen Entscheidungen für den Aufbau-Ost sind gefallen. Dazu gehören auch die haushaltspolitischen Beschlüsse. Sie müssen konsequent umgesetzt werden. Mit den Solidarpakt-Beschlüssen haben die neuen Bundesländer klare finanzielle Perspektiven erhalten. Ab 1. Januar 1995 werden die neuen Bundesländer voll in den Bund-Länder-Finanzausgleich einbezogen.

Es kann jetzt nicht mehr um grundsätzlich neue Maßnahmen gehen, sondern allenfalls um eine Akzentuierung und Fortsetzung der gegenwärtigen Politik: Die Bundesregierung wird die Investitionsförderung und den Infrastrukturausbau fortsetzen. Die Länder und Kommunen sind vor allem dort gefordert, wo sich Investitionshemmnisse vor Ort noch negativ auf die wirtschaftliche Belebung auswirken. Die rasche Klärung von Eigentumsfragen durch die Vermögensämter, die schnelle Handhabung der Freistellungsregelungen bei ökologischen Altlasten durch die Länder, die zügige Erschließung von Gewerbegebieten und Wohnbauland – dies sind Beispiele für eine aktive Standortpolitik, die Ostdeutschland für Investoren attraktiv macht. Einen unverzichtbaren Beitrag leistet die westdeutsche Wirtschaft, indem sie die Investitionen in Ostdeutschland aufrechterhält, ihre Bezüge aus Ostdeutschland steigert und die Bemühungen zur Bereitstellung von Ausbildungsplätzen und Managementqualifizierung verstärkt. Die Gewerkschaften müssen endlich auf einen beschäftigungsorientierten Kurs in der Lohnpolitik einschwenken.

VIII.

Die wirtschaftspolitische Diskussion muß immer mehr dem Zusammenwachsen Deutschlands Rechnung tragen; sie darf die Probleme der alten und neuen Bundesländer nicht isoliert betrachten. Die zentrale Frage nach der Wettbewerbsfähigkeit der Arbeitsplätze gilt für Ost- und Westdeutschland gleichermaßen. Die Forderung nach einem Niedrigsteuergelände Ostdeutschland, die in letzter Zeit wieder in die Diskussion gebracht worden ist, ist durch die vielfältigen steuerlichen Erleichterungen bereits weitgehend erfüllt. Es kommt jetzt darauf an, diese Diskussion auf ganz Deutschland zu übertragen und mit der geplanten Fortsetzung der Unternehmensteuerreform zu verknüpfen.

Der am 2. September 1993 von der Bundesregierung vorgelegte Bericht zur Zukunftssicherung des Standorts Deutschland weist darauf hin, daß die Mehrzahl staatlicher Handlungsfelder West- und Ostdeutschland zu gleichen Teilen angeht, wie z.B.:

- die Konsolidierung der Staatsfinanzen,
- die Anpassung der sozialen Sicherungssysteme an die veränderten wirtschaftlichen und demografischen Rahmenbedingungen,
- die Begrenzung der Belastung der Unternehmen mit Lohnnebenkosten,
- die stärkere Beteiligung Privater an der Erbringung öffentlicher Dienstleistungen,
- die Herstellung eines Energiekonsenses,
- die Fortentwicklung der Bildungs- und Ausbildungssysteme und die Einbindung ökologischer Erfordernisse in die Wirtschaftspolitik.

Die in diesen Bereichen vorgeschlagenen Maßnahmen müssen zügig in Angriff genommen werden, damit Ost- und Westdeutschland ein Raum wirtschaftlicher Prosperität wird.

Stand und Entwicklung der Industrieökonomik

Von *Joachim Schwalbach*, Berlin

A. Vorbemerkung

In den letzten zehn Jahren hat das Interesse an der Industrieökonomik stark zugenommen. Für jeden ersichtlich, zeigt sich dies besonders deutlich in den Neuerscheinungen von Übersichtsbeiträgen und Lehrbüchern. In diesem Beitrag werde ich in groben Zügen ein Bild von der Industrieökonomik skizzieren. Dennoch werde ich an einigen Stationen länger verweilen, wodurch eine tiefere Betrachtung möglich sein wird. Ausgeklammert bleiben die Industrieökonomik regulierter Märkte und weite Teile der Wettbewerbspolitik. Dadurch findet die Rolle des Staates im Marktprozeß wenig Beachtung. Mit diesem Beitrag soll mein Verständnis von der Industrieökonomik als einem interdisziplinären Forschungsgebiet deutlich werden, in dessen Mittelpunkt die Brücke zwischen Volks- und Betriebswirtschaftslehre steht.

B. Entwicklung der Industrieökonomik

Mit dem Begriff Industrieökonomik verbindet man heutzutage eine von der Theorie geleitete anwendungsorientierte Forschung zur dynamischen Wechselwirkung zwischen Markt und Unternehmen. Ebenso wie die Markt- und Unternehmenstheorie ist die Institutionentheorie Bestandteil der Industrieökonomik. Wie bei keinem anderen Forschungsgebiet sind die Konturen der Industrieökonomik zu anderen Disziplinen im Zeitablauf derart undeutlich geworden, daß man geneigt ist, der frühen und seinerzeit provokanten These von *Stigler* (1968, S. 1) zuzustimmen: „... there is no such subject as industrial organization“. *Stiglers* Verständnis von Industrieökonomik bezog sich auf die Preistheorie und steckte den Forschungsrahmen weit enger ab als dies heute getan wird. Zweifellos schickt sich die Industrieökonomik an, ein positives Beispiel für einen häufig propagierten, aber selten erfolgreich praktizierten interdisziplinären Forschungsansatz zu werden.

Industrieökonomische Forschung beinhaltet drei Elemente: die Theorie, den empirischen Test und die wettbewerbspolitische Orientierung. Die Geschichte der Industrieökonomik der letzten 50 Jahre ist geprägt von dem permanenten Spannungsverhältnis zwischen Theorie und Empirie. Der tradi-

tionellen Industrieökonomik (sog. mainstream Industrieökonomik) wird Theorielosigkeit oder ad hoc Vorgehensweise von denjenigen vorgeworfen, die den Begriff ‚neue Industrieökonomik‘ geprägt haben. Die Vertreter der traditionellen Industrieökonomik beklagen statt dessen den fehlenden Anwendungsbezug der vornehmlich spieltheoretisch orientierten neuen Industrieökonomik. Sichtbares Zeichen dieser Unterschiede sind die Lehrbücher von *Scherer/Ross* (1990) einerseits und *Tirole* (1988) andererseits. Das Spannungsverhältnis zwischen traditioneller und neuer Industrieökonomik wird besonders augenscheinlich im ‚Handbook of Industrial Organization‘, in dem die traditionellen Vertreter der Industrieökonomik nicht zu Wort kommen.

Ursache für dieses Spannungsverhältnis war letztlich das Structure-Conduct-Performance Paradigma, nachdem in seiner einfachsten Form die Marktstruktur das Verhalten der Akteure im Markt beeinflusst, das seinerseits das Marktergebnis bestimmt. Die sog. Chicago- und UCLA-Schule um *Stigler*, *Demsetz*, *Brozen* und andere stellten das Paradigma von Anfang an in Frage und bevorzugten stattdessen den Theorie-Empirie-Ansatz. Die Vertreter der neuen Industrieökonomik verwiesen auf die Unbestimmtheit der Beziehungen zwischen Structure-Conduct-Performance. Ich möchte kurz darauf eingehen, warum das traditionelle Paradigma in der heutigen Industrieökonomik an Attraktivität verloren hat.

Das SCP-Paradigma hat seine Wurzeln in den Arbeiten von *Chamberlin* (1933), *Clark* (1940) und *Mason* (1949). Eine Ausformulierung hat das Paradigma durch *Bain* in seinen frühen Arbeiten (1951, 1956) und in seinem Lehrbuch (1959) erfahren. Ausgehend von grundlegenden Annahmen über die Angebots- und Nachfragebedingungen beeinflusst die Marktstruktur das Verhalten der im Wettbewerb stehenden Unternehmen, das wiederum das Marktergebnis bestimmt. Das SCP-Paradigma spiegelte sich anfangs in Fallstudien ausgewählter Industrien wider und wurde von inter-industriellen Querschnittsstudien abgelöst. In Anlehnung an das SCP-Paradigma wurden seinerzeit mehrheitlich Beziehungen zwischen Strukturvariablen wie bspw. Anbieterkonzentration, Markteintrittsbedingungen, Produktdifferenzierung und Performance-Variablen wie bspw. Gewinn, Produktivität, Rate des technischen Fortschritts empirisch überprüft. *Bains* empirische Arbeiten zum Zusammenhang von Anbieterkonzentration, Gewinnraten und Markteintrittsbedingungen finden auch heute noch große Anerkennung. Die zentrale Rolle des Marktverhaltens im SCP-Paradigma fand in *Bains* Analyse kaum Beachtung, statt dessen wurde die Beschränkung auf die reduzierte Form der Analyse mit den gefundenen Regelmäßigkeiten zwischen Struktur- und Ergebnisvariablen gerechtfertigt.

Seit den sechziger Jahren entstand eine Vielzahl von empirischen Studien, zunächst Querschnittsstudien und später Panelstudien, die mit einfachen Regressionsanalysen Regelmäßigkeiten zwischen Struktur- und Performance-

Variablen festzustellen versuchten. Neue Datenquellen, verfeinerte ökonometrische Methoden, schnelle und benutzerfreundliche Entwicklungen der Computertechnologie und deren Softwarepakete sind für das starke Anwachsen ökonometrischer Studien verantwortlich. Fallstudien waren ‚out of fashion‘, gesucht wurde nach Gemeinsamkeiten zwischen den untersuchten Industriezweigen. Charakteristisch für diese Studien war, daß sie zwar einen unmittelbaren Zusammenhang zwischen Anbieterkonzentration und Kollusion sahen, jedoch dem Verhalten, geschweige denn der Struktur der Marktakteure, kaum Beachtung schenkten. Anbieter und Abnehmer blieben eine Black-Box, deren Studium man den Kollegen der Betriebswirtschaftslehre überließ.

Seit etwa Mitte der siebziger Jahre hat die Kritik an dem SCP-Paradigma stetig zugenommen. Den ökonometrischen Studien wurde Theorielosigkeit und ad hoc Vorgehensweise vorgehalten. Die Kritik setzte zu einer Zeit ein, als theoretische Arbeiten begannen, eine formale Ableitung des SCP-Paradigma zu liefern. Hervorzuheben ist die Arbeit von *Cowling/Watson* (1976), in der gezeigt wird, daß die durchschnittliche Preis-Kosten Marge einer Industrie vom *Herfindahl*-Index der Anbieterkonzentration, von der Nachfrageelastizität und dem gewichteten konjunkturalen Reaktionskoeffizienten abhängt. Übertragen auf das SCP-Paradigma bedeutet dies, daß das Marktergebnis durch die strukturelle Variable Konzentration und die Verhaltensvariable positiv, dagegen von der Nachfragebedingung in Form der Nachfrageelastizität negativ beeinflusst wird. Im Monopolfall reduziert sich der Einfluß auf das Marktergebnis konsequenterweise auf die grundlegenden Bedingungen der Industrie und im *Cournot*-Gleichgewicht zusätzlich auf die Marktstruktur. Das *Cowling/Watson*-Modell lieferte für empirische Arbeiten die Einsicht, daß der *Herfindahl*-Index ein bevorzugtes Maß für die Anbieterkonzentration und die Nachfrageelastizität in der Schätzgleichung enthalten sein soll.

In einer Erweiterung des *Cowling/Watson*-Modells zeigen *Clarke/Davies* (1982), daß sowohl im *Cournot*- als auch im allgemeinen Fall das Marktergebnis und die Marktstruktur von der Nachfrageelastizität, der Anzahl der Anbieter, vom Kollusionsgrad und von den Effizienzunterschieden der Anbieter abhängen. Mit anderen Worten, Preis-Kosten-Margen und die Konzentration werden im Gleichgewicht gemeinsam beeinflusst. Die Endogenität der Anbieterkonzentration wurde auch in anderen Studien nachgewiesen.

Dasgupta/Stiglitz (1980) untersuchten den Effekt von FuE-Ausgaben im *Cournot*-Modell. Unter vereinfachenden Annahmen gleicher Kostenstruktur, freiem Markteintritt und homogenen Produkten findet ein FuE-Wettbewerb zur Reduzierung der Produktionskosten statt. *Dasgupta/Stiglitz* kommen zu dem Ergebnis, daß im Gleichgewicht die industrielle FuE-Intensität im umgekehrten Verhältnis zur Anzahl von Unternehmen steht, wodurch in höher kon-

zentrierten Märkten eine höhere FuE-Intensität zu erwarten ist. Beide Variablen werden im Gleichgewicht gemeinsam beeinflusst. Eine Erweiterung des Modells führt uns ein Stück zurück zu *Clarke/Davies* und offenbart, daß die Anbieterkonzentration um so höher ist, je höher die Nachfrageelastizität und die FuE-Kostenelastizität bzw. die technologischen Gelegenheiten sind.

Weitere Einsichten in die Endogenität der Marktstruktur werden von *Shaked/Sutton* (1987) in deren Modell zur Produktdifferenzierung gegeben. Bei der Unterscheidung zwischen horizontaler und vertikaler Differenzierung zeigen *Shaked/Sutton*, daß bei vertikaler Differenzierung das Verhältnis der fixen zu den variablen Kosten bei wachsender Marktgröße zunimmt und – entgegen der traditionellen Sichtweise – zu einem steigenden Konzentrationsgrad führt.

Demnach liegen zahlreiche theoretische Belege vor, die auf die Endogenität der Variablen des SCP-Paradigma hinweisen. Die Interpretation der statistischen Ergebnisse der Querschnittsanalysen wird dadurch in Frage gestellt und hat letztlich dazu geführt, daß traditionelle Querschnittsstudien ‚out of fashion‘ sind. Der Übergang zu simultanen Schätzgleichungen oder zu Panelanalysen hat diese Entwicklung nicht aufhalten können, da sie eine ökonometrische Lösung ohne theoretische Fundierung darstellt.

Neben dem Vorwurf der untheoretischen Vorgehensweise der empirischen Studien im Rahmen des SCP-Paradigma wurde vornehmlich von den Vertretern der Chicago- respektive UCLA-Schule der Einwand erhoben, daß die Anhänger des Strukturansatzes nicht zwischen Kollusion und Effizienz bei der Interpretation der positiven Wirkung der Anbieterkonzentration auf die Profitabilität des Marktes unterscheiden könnten. *Demsetz* argumentierte, daß diese Unterscheidung zur Klärung der Frage beitrüge, ob die größten Unternehmen in konzentrierten Märkten eher eine Folge überlegener Effizienz als die Folge von Kollusion seien. *Demsetz* (1973) neigte, gestützt auf seine empirischen Ergebnisse, dazu, der Effizienzhypothese mehr Gewicht beizumessen. Die Auseinandersetzung nahm auf weiten Strecken die Züge eines Glaubensstreits zwischen den beiden dominanten Schulen an. Als Ergebnis kann festgehalten werden, daß in Anlehnung an zahlreiche Studien (vgl. bspw. *Clarke/Davies/Watson*, 1984) sowohl Marktmacht- als auch Effizienzeffekte in Märkten in unterschiedlicher Stärke auf das Marktergebnis wirken. Der eigentliche Fortschritt, der mit der Kollusion-versus-Effizienz-Diskussion erzielt wurde, ist darin zu sehen, daß fortan die intra-industrielle Struktur größere Beachtung fand und infolgedessen unternehmensspezifische Einflüsse neben den marktspezifischen in den theoretischen und empirischen Analysen berücksichtigt wurden.

Kritik am traditionellen SCP-Paradigma wird ebenfalls von den Vertretern einer evolutorischen Ökonomie vorgebracht. Bemängelt wird vornehmlich

der statische Charakter der Analyse und damit die fehlende Modellierung des Wettbewerbs als einem dynamischen Prozeß, dessen Ergebnis in weiten Teilen einem stochastischen Prozeß gleichkommt. Nach *Nelson/Winter* (1978, 1982) werden Marktstrukturvariablen endogen durch den Wettbewerbsprozeß bestimmt, oder in ihren Worten ausgedrückt: „... industrial concentration is to be understood as a dynamic, historical phenomenon, endogenous to the market system in which it appears“ (1978, S. 543). Darüber hinaus sehen sie den Wettbewerb im *Schumpeter*'schen Sinne als einen vom technischen Fortschritt bestimmten Prozeß, dessen Ergebnis unbestimmt ist.

Die erwähnte Unzufriedenheit mit den auf dem traditionellen SCP-Paradigma basierenden Studien der Industrieökonomik ist letztlich für die Entstehung der neuen Industrieökonomik verantwortlich. Ob dieser Begriff gerechtfertigt ist oder besser mit moderner Industrieökonomik umschrieben werden sollte, sei dahingestellt. Immerhin können jene, die lange Jahre die Entwicklung der Industrieökonomik aktiv begleitet haben, das sog. Neue nur schwerlich entdecken. Um so wichtiger und interessanter ist es, die neue Industrieökonomik zu skizzieren.

Entgegen der auf *Clark, Mason* und *Bain* zurückführbaren Ursprünge der herkömmlichen Industrieökonomik sind die Wurzeln der neuen Industrieökonomik in den Arbeiten von *Cournot, Bertrand, Knight, Chamberlin, Hotelling, von Neumann/Morgenstern, Nash, von Stackelberg* und *Lancaster*, um nur die wichtigsten zu nennen, zu finden. Kennzeichnend für die neue Industrieökonomik sind spieltheoretische Oligopolmodelle mit vollkommener oder unvollkommener Information. In den Mittelpunkt rückt nicht-kooperatives oder kooperatives strategisches Verhalten der Spieler im Markt, die einer Gleichgewichtslösung zustreben. In Abhängigkeit der gewählten Entscheidungsvariablen und strategischen Verhaltensannahmen werden vielmehr *Cournot, Bertrand, von Stackelberg* oder verallgemeinerte *Nash*-Gleichgewichtslösungen gesucht. Die grundlegenden Bedingungen des Marktes und das Gleichgewichtskonzept werden als exogen angenommen. Die Marktstruktur ist endogen bestimmt. Dadurch erfährt das traditionelle SCP-Paradigma eine Revision in der Weise, daß die Marktstruktur und das Marktergebnis von den grundlegenden Marktbedingungen und vom strategischen Verhaltenskonzept beeinflußt werden. Ein Feedback-Effekt ist nicht vorgesehen, und der Einfluß der Marktstruktur auf das Marktergebnis ist nur von kurzfristiger Dauer. Sequentielle Modelle erlauben die Abbildung eines dynamischen Wettbewerbsprozesses, dessen Ergebnis eine langfristige Gleichgewichtsstruktur und ein langfristiges Gleichgewicht ist.

Die neue spieltheoretisch ausgerichtete Industrieökonomik hat eine große Anziehungskraft vornehmlich auf junge, theoretisch ausgerichtete Mikroökonomien ausgeübt. *Franklin Fisher* erklärt das frühere Desinteresse an der Industrieökonomik sehr pointiert damit:

“For some thirty years following World War II, most bright young economists did not go into industrial organization. It was not hard to see why this was so. The quick, big payoffs in economics tend to go to theorists, and industrial organisation was a subject in which theory was not only unsatisfactory, but moribund.” (1989, S. 113).

Seiner Ansicht nach ist die neue Industrieökonomik ‚the hot topic‘ für Mikrotheoretiker und eine boomende Industrie. Der bestehende Enthusiasmus wird auch von *Roberts* sinngemäß wie folgt zusammengefaßt:

“... we now have models offering strategic, information-based explanations for such phenomena as price wars, the use of apparently uninformative advertising, limit pricing, patterns of implicit cooperation and collusion, the breakdown of bargaining and delays of agreement, the use of warranties and service contracts, the form of pricing chosen by oligopolists, the nature of contracts between suppliers and customers, and the adoption of various institutions for exchange: almost all of this was unavailable five years ago.” (1987, S. 157)

Betrachtet man die Literatur etwas genauer, dann sind folgende Themenschwerpunkte der neuen Industrieökonomik zuzurechnen:

a) Strategische Investitionen in Sachkapital

Spence (1979) und *Dixit* (1980) wiesen auf die strategische Rolle von Investitionen in Sachkapital hin. Als Beispiel wurden Kapazitätserweiterungsinvestitionen zur Abwehr potentieller Konkurrenten gewählt. Voraussetzung für die strategische Bedeutung der Investitionen ist, daß sie für die Konkurrenten beobachtbar sind, zu geringeren Grenzkosten führen und unwiederbringlich, also versunken, sind. Das Unternehmen kann Einfluß nehmen auf das Verhältnis von fixen und versunkenen Kosten, auf den Zeitpunkt der Investition, auf das Ausmaß an eintrittsverhindernden Überkapazitäten und auf den Markteintritts- und Marktaustrittszeitpunkt. Fallstudien haben die empirische Bedeutung strategischer Investitionen in Sachkapital nachgewiesen (vgl. bspw. *Ghemawat*, 1984; *Lieberman*, 1987 und *Schwalbach*, 1984).

b) Strategische Investitionen in intangibles Kapital bzw. in neues Wissen

Die traditionelle Industrieökonomik hat sich im wesentlichen auf die Schätzung von statischen Produktionsfunktionen neuen Wissens und auf den Einfluß der Marktstruktur auf den technischen Fortschritt beschränkt. Nun wissen wir, daß die Generierung von neuem Wissen Zeit benötigt, von ungewissem Ausgang bestimmt ist, und der Erfolg zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen für den Investor zentral ist. Während die herkömmliche Industrieökonomik statische ex post Betrachtungen anstellte, steht in den spiel-

theoretischen Oligopolmodellen der neuen Industrieökonomik der strategische Innovationsprozeß im Mittelpunkt (vgl. *Reinganum*, 1989). Die Modelle beschränken sich auf Aspekte des Prozesses, in dem sie bspw. Patentrennen, Diffusion und Adaptionsgeschwindigkeiten von Innovationen, Imitationen und ihre Auswirkungen auf das Innovationsverhalten, Lizenzierungsstrategien, Spillovereffekte und FuE-Kooperationen betrachten.

Ein typisches Ergebnis symmetrischer nicht-kooperativer Modelle bspw. von *Loury* (1979) und *Dasgupta/Stiglitz* (1980) ist, daß aggregierte FuE-Ausgaben in dem betrachteten Markt relativ zum kooperativen Optimum zu hoch sind, da zu viele Unternehmen in den Markt eintreten und zu hohe Ausgaben tätigen. Dieses Marktversagen wird damit erklärt, daß jedes Unternehmen nur seinen eigenen Grenznutzen betrachtet und nicht den erwarteten Verlust, der dem Wettbewerber durch die FuE-Investitionen zugefügt wird.

Bei asymmetrischen Modellen dagegen, in denen Marktmachteeffekte Anreize für Investitionen in FuE bilden, hängen die Ergebnisse entscheidend von dem Grad der technologischen Unsicherheit ab. Bei unsicheren Innovationserwartungen investiert der Incumbent weniger in FuE als der potentiell Eintretende. Im deterministischen Fall wird das umgekehrte Ergebnis erzielt. Weiterhin ist im stochastischen Fall die Position des Technologieführers gefährdet, was dessen Investitionsanreiz herabsetzt, weil der Gewinn des Innovationsrennens nicht gesichert ist. Unter deterministischen Annahmen ist der Gewinner des ersten Rennens auch der zukünftige Technologieführer.

Eine weitere Gruppe von Modellen hat sich mit der optimalen Lizenzgebühr für einen Patentbesitzer beschäftigt, der die Nutzung einem oligopolistischen Markt überläßt. Das Motiv für die Lizenzvergabe ist die Kostenersparnis, die mit der Vermeidung des weiteren Entwicklungsprozesses bis zur Markteinführungsreife der Innovation verbunden ist. Aber auch strategische Motive können vorherrschen, wenn die Lizenzvergabe an einen Konkurrenten erfolgt, um dessen FuE-Aktivitäten herabzusetzen, womit seine zukünftige Technologieposition geschwächt wird.

Der Patenthalter kann eine Einzelperson oder ein FuE-Joint Venture sein. Für den Fall, daß Spillovers vermeidbar sind, zeigen die Ergebnisse, daß Joint Ventures sowohl die Entwicklung als auch die Verbreitung von neuem Wissen im Gegensatz zur Einzelperson behindern. Dennoch kann der Nutzen von Joint Ventures dann höher sein als die entgangenen Gewinne, wenn Mehrfachentwicklung vermieden und Größensparnisse realisiert werden können.

Bei den Modellen zur Adaption von Innovationen erscheinen mir zwei Ergebnisse besonders bemerkenswert. Der Zeitpunkt der Adaption wird von den Innovatoren zu früh gewählt, weil der Wert der Innovation der folgenden Adaptoren nicht berücksichtigt wird. Aus der Sicht des Gesamtmarktes

könnte das Marktergebnis höher sein, wenn die Innovatoren die Einführungszeitpunkte koordinieren würden, was die Diffusion des neuen Wissens verlangsamen würde. Und im Fall von Netzwerkexternalitäten wird der Adaptionenprozeß aufgehalten, weil keiner der erste sein möchte. Sobald jedoch der Adaptionenprozeß einsetzt, findet er beschleunigt statt, da der Nutzen der Adaption mit der Anzahl der vorangegangenen Adaptionen zunimmt.

Dieser Zweig der Investitionen in neues Wissen scheint mir der produktivste der neuen Industrieökonomik zu sein. Dennoch wurden zahlreiche Implikationen bisher empirisch nicht überprüft. Dies liegt häufig an den nicht verifizierbaren Annahmen über die Informationsverteilung, die Abfolge von Spielzügen und an der unterstellten Ausgangssituation mit einem Incumbent und einem potentiellen Konkurrenten. Darüber hinaus ist es bisher nur unvollkommen gelungen, den dynamischen und stochastischen Innovationsprozeß bspw. im *Schumpeter*'schen Sinne abzubilden. Aus heutiger Sicht beeindruckt nach wie vor die vor gut zehn Jahren von *Nelson/Winter* (1982) im Rahmen eines Simulationsmodells gewonnenen theoretischen Einsichten in die Dynamik von Innovationen und Marktstruktur.

c) Strategische Kontrolle von Informationen bzw. strategischer Informationsaustausch

Ein weiterer Themenschwerpunkt der neuen Industrieökonomik ist die Behandlung strategischen Verhaltens bei asymmetrischer Information. Dabei fließen die Erkenntnisse der Informationsökonomie und der Ökonomie strategischen Verhaltens zusammen. Spezielle Anwendungen beziehen sich auf die Markteintrittssituation wie bspw. auf die Limitpreisstrategie. Für diese zeigten *Milgrom/Roberts* (1982), daß ein potentieller Wettbewerber vom Markteintritt abgehalten wird, wenn er den Marktpreis als Signal für die Kostensituation des Unternehmens im Markt und folglich für die Profitabilität des Markteintritts ansieht (vgl. auch *Bagwell/Ramey*, 1991).

In neueren Arbeiten wird dem Problem des Informationsaustausches große Beachtung geschenkt. Informationsaustausch zwischen Unternehmen in einem Markt kann sowohl kurz- als auch langfristig positive Auswirkungen auf die private und soziale Wohlfahrt haben. Informationsaustausch kann kollusives Verhalten fördern. Dem privaten Nutzen können soziale Kosten gegenüberstehen. Die wettbewerbspolitische Relevanz ist offensichtlich, doch muß die Wettbewerbspolitik zwischen den unterschiedlichen Effekten der Informationsgewinnung und des -austausches abwägen. Im Zentrum der zu diesem Themenkreis zählenden Literatur steht die Frage, ob Unternehmen einen nicht-kollusiven Anreiz zum Informationsaustausch haben. In nahezu allen Modellen wird angenommen, daß sich der Informationsaustausch auf die durchschnittlichen Produktionskosten oder auf die Verschiebung der

Nachfragekurve auswirkt (vgl. bspw. *Albach*, 1994; *Novshek*, 1993 und *FIW*, 1992).

d) Principal-Agent Theorie oder – allgemeiner – die Vertragstheorie

Inspiziert durch die Arbeit von *Berle/Means* (1934), wonach die Trennung von Eigentum und Kontrolle in modernen Unternehmen einen Interessenskonflikt zwischen Eigentümern und Managern hervorrufen kann, wurde in der herkömmlichen Industrieökonomik der potentielle Interessenskonflikt insbesondere in der Literatur zu Unternehmenszusammenschlüssen untersucht und eine Abweichung vom Eigentümerziel der Gewinnmaximierung festgestellt. Um diese Entwicklung zu vermeiden, schlägt die Vertragstheorie Arbeitsverträge vor, die der asymmetrischen Informationsverteilung zwischen den Akteuren und dem opportunistischen Verhalten des Management Rechnung tragen. Pareto-optimale Verträge zeichnen sich dadurch aus, daß die Wohlfahrt der Eigentümer unter Einhaltung eines vom Management erwarteten Mindestnutzens maximiert wird.

Die neue Industrieökonomik sieht selbst bei Adverse Selection and Moral Hazard keine zwangsläufige Abweichung vom Eigentümerinteresse (vgl. *Adolph*, 1992 und *Fershtman*, 1985). Im Gegensatz zur Principal-Agent Theorie beschreibt sie im Sinne von *Aoki* (1983) ein Unternehmen als eine Koalition von Akteuren (Eigentümer, Angestellte, Geschäftspartner etc.), die sich in unterschiedlichen Konstellationen in einem Verhandlungsprozeß befinden. Anreizmechanismen können Verhandlungsprozesse steuern und infolgedessen die Ergebnisse beeinflussen. Dem Eigentümer bleibt es vorbehalten, ein Anreizsystem zu entwickeln, das den Kompromiß im Interesse des Eigentümers beeinflusst. Das Anreizsystem wird demnach Teil der vom Eigentümer verfolgten Unternehmensstrategie. Die aus Oligopolmodellen abgeleiteten Anreizsysteme stellen eine *Nash*-Gleichgewichtslösung dar, bei der der Eigentümer realisiert, daß nicht ausschließlich am Gewinn ausgerichtete Anreizsysteme nicht im Widerspruch zum Eigentümerziel stehen.

C. Stand der Industrieökonomik

Die neue Industrieökonomik hat eine Fülle von theoretischen Erkenntnissen hervorgebracht und wesentlich dazu beigetragen, daß die Industrieökonomik in der Tat eine boomende Industrie ist. Dennoch ist ein gewisses Unbehagen bei einigen Vertretern der neuen Industrieökonomik dahingehend zu spüren, daß sie in den kommenden Jahren einen abnehmenden Grenznutzen spieltheoretischer Modelle vermuten (vgl. *Shapiro*, 1989, S. 134). Einen höheren Grenznutzen versprechen sie sich von der Verbindung der theoretischen Erkenntnisse mit den in der herkömmlichen Industrieökonomik gewon-

nenen empirischen Ergebnissen. Kritiker der neuen Industrieökonomik äußern sich skeptisch, daß diese Verbindung gelingen mag (vgl. *Fisher*, 1989, 1991 und *Peltzman*, 1991). Sie begründen ihre Skepsis damit, daß die Theorie zwar in der Lage sei, jegliche Spielsituation zu modellieren und einer Gleichgewichtslösung zuzuführen, es ihr aber kaum gelinge, überprüfbare Hypothesen zu entwickeln. Viel grundsätzlicher ist das geäußerte Mißtrauen gegenüber den Eigenarten der Spieltheorie, rationales Entscheidungsverhalten der Marktteilnehmer zu unterstellen. Dem wird entgegnet, daß die Theorie einen gut sortierten Instrumentenkasten (tool box) anböte, den die Empiriker nur nutzen müßten und dessen Benutzung wiederum für die Theorieentwicklung wichtig sei (vgl. *Shapiro*, 1989).

Manche sehen die Industrieökonomik an einem Scheideweg, dessen eine Richtung zur Bedeutungslosigkeit der Industrieökonomik führt und ein ähnliches Schicksal wie die makroökonomische Wachstumstheorie erleiden wird (vgl. *Braulke*, 1992). Andere sehen die Industrieökonomik auf dem Weg, dessen Ziel die stets angestrebte Harmonie zwischen Theorie und Empirie ist. Mein Eindruck ist jedoch, daß sich die Industrieökonomik nie an einem Scheideweg befand. Sie hat eher Phasen durchlaufen, wobei in der ersten Phase der Anwendungsbezug dominierte, in der zweiten Phase die Theoriebildung im Vordergrund stand und wir uns heute in der dritten Phase befinden, in der eine enge Verzahnung zwischen Theorie und Empirie zu beobachten ist. Deutlich wird, daß die dritte Phase erst vor wenigen Jahren begonnen hat. Das Muster, das sie prägt, ist die theoriegeleitete Verbindung von Industrie- oder Fallstudien einerseits und inter-industriellen Panelstudien andererseits. Anstatt wie bei der traditionellen Vorgehensweise nach Verallgemeinerungen für eine Vielzahl von Industrien zu suchen, rücken die Unterschiede zwischen Märkten und Unternehmen in den Mittelpunkt der Analyse. Die Vielzahl der in den letzten zehn bis zwanzig Jahren entwickelten theoretischen Modelle erlaubt, die Heterogenität in Märkten zu untersuchen. Beispielfhaft sind die Arbeiten von *Porter* (1984), *Slade* (1990) und *Sutton* (1991). Über das Studium der Heterogenität von Märkten verspricht man sich Einsichten in die Erklärungskraft von Modellen und in wiederkehrende Muster (sog. Regularitäten) in Märkten (vgl. *Sutton*, 1990).

Welche Rolle hat die deutsche und europäische Industrieökonomik in der stark anglo-amerikanisch geprägten Industrieökonomik der Nachkriegsperiode gespielt? In den 50er und 60er Jahren sind nur wenige Arbeiten im deutschsprachigen Raum erschienen, die internationale Beachtung fanden. Dies lag an der stark auf die nationalen Belange ausgerichteten wettbewerbspolitischen Diskussion. In diese Phase fallen die markttheoretischen Arbeiten von *Arndt* und *Heuss*, an die sich die Diskussion zu den gegensätzlichen Wettbewerbskonzepten von *Kantzenbach* und von *Hayek/Hopmann* anschloß. *Kaufers* Lehrbuch (1980) hat das Gebiet einem größeren deutsch-

sprachigen Leserkreis erschlossen. *Böbels* Literaturbericht (1984) hat die empirischen Studien prägnant zusammengestellt. *Oberender* hat in zwei Bänden (1984, 1989) vielfältige Einblicke in zahlreiche Industriezweige ermöglicht. Gemeinsam mit der von *de Jong* (1993) herausgegebenen Sammlung europäischer Industriestudien bieten diese Fallstudien gute Grundlagen für theoriegeleitete empirische Überprüfungen.

Seit etwa Anfang der siebziger Jahre sind industrieökonomische Arbeiten entstanden, die in der internationalen mainstream Industrieökonomik teilweise große Beachtung fanden. Ich denke dabei an die Arbeiten von *M. Neumann* und seinen Schülern ebenso, wie an die einflußreichen Beiträge von *von Weizsäcker* und seinen Schülern. Berücksichtigt man zudem die spieltheoretischen Arbeiten, dann können die Arbeiten von *Selten* und *Güth* nicht unerwähnt bleiben.

Auf die deutsche Industrieökonomik gingen wesentliche Impulse von der im Jahre 1974 in einem Nebenzimmer einer pfälzischen Weinstube gegründeten European Association for Research in Industrial Economics, kurz EARIE genannt, aus. Ein weiteres wichtiges Datum ist die Gründung des Ausschusses Industrieökonomik im Verein für Socialpolitik in Berlin im Jahre 1987. Die deutsche Industrieökonomik hat in den letzten Jahren ein ähnliches Interesse durch Mikroökonomien erfahren wie in anderen Ländern. Es entsteht der Eindruck, daß die Internationalisierung der Industrieökonomik bereits weit fortgeschritten ist und empirische Arbeiten zunehmend international vergleichend angelegt sind. Die Internationalisierung der Industrieökonomik ist ein besonderes Verdienst der europäischen Industrieökonomien. Deren Studien berücksichtigen neben inter-industriellen auch die nationalen Unterschiede.

D. Perspektiven der Industrieökonomik

Die Kritik der Chicago-Schule am SCP-Paradigma hat – wie zuvor ausgeführt – die intra-industrielle Forschung beflügelt. In die Modelle flossen neben den branchenspezifischen auch unternehmensspezifische Variablen ein wie bspw. Marktanteil, vertikale Integration, Diversifikation, Werbeausgaben, FuE-Aufwendungen, Verschuldungsgrad und Eigentümerstruktur. Dadurch bewegte sich die Industrieökonomik in die Sphäre der empirischen und theoretischen Betriebswirtschaftslehre. Sowohl die traditionelle als auch die neue Industrieökonomik haben diesen Schritt vollzogen. Im Gegensatz zu *Bain*, der intra-industriellen Unterschieden (Größenunterschieden, Informationsasymmetrien) kaum Bedeutung beimaß („... my primary unit of analysis is the industry or competing group of firms, rather than the individual firm or the economywide aggregate of enterprises.“, 1959, S. viii), hat die Industrieökonomik der letzten zwanzig Jahre Erkenntnisse der Betriebswirtschaftslehre aufgegriffen. Gleichzeitig hat die Industrieökonomik Teile der Betriebs-

wirtschaftslehre, ich denke dabei insbesondere an das strategische Management, stark beeinflußt. Die gegenseitige Annäherung ist streckenweise unbenutzt geblieben oder nur zurückhaltend aufgenommen worden. Ein markantes Beispiel dafür sind die empirischen Arbeiten auf der Basis der amerikanischen PIMS-Datenbank einerseits und der Line-of-Business-Datenbank der amerikanischen FTC andererseits. Es hat einige Jahre gebraucht, bis beide Seiten realisierten, daß teilweise dieselben Hypothesen überprüft wurden und infolgedessen ein Vergleich der Ergebnisse erstrebenswert ist. Interessanterweise hat der Ergebnisvergleich zu großen Übereinstimmungen geführt (vgl. bspw. *Marshall/Buzzell*, 1990).

Großen Anteil an dem Brückenschlag zwischen der Industrieökonomik und der Betriebswirtschaftslehre haben Mikroökonomien, die in zunehmender Zahl an amerikanischen Business Schools forschen und lehren. Die Zusammenarbeit von Volks- und Betriebswirten ist natürlich auch in unseren (deutschsprachigen) Fakultäten zu beobachten, bleibt jedoch – legt man die Publikationen in Fachzeitschriften zugrunde – hinter der anglo-amerikanischen Entwicklung zurück. Der Ausschuß Industrieökonomik im Verein für Socialpolitik hat aus meiner Sicht in den letzten Jahren diese Annäherung erfolgreich mitgetragen.

Die Nahtstelle zwischen Industrieökonomik und Betriebswirtschaftslehre zeigt sich besonders deutlich auf dem Gebiet des strategischen Managements (vgl. *Caves*, 1980; *Porter*, 1981; *Teece*, 1984; *Rumelt/Schendel/Teece*, 1991 und *Spulber*, 1992). Nahezu gleichzeitig mit dem Aufkommen spieltheoretischer Oligopolmodelle wurden mit dem herkömmlichen Instrumentarium der Industrieökonomik Überlegungen zum intra-industriellen strategischen Verhalten der Marktteilnehmer angestellt. Ausgangspunkt waren die Ausführungen von *Bain* zu den die Wettbewerbsintensität beeinflussenden Markteintrittsbarrieren, die einer Erweiterung in der Weise zugeführt wurden, daß sie einerseits strukturell, andererseits endogen bedingt sind und die Mobilität von Unternehmen innerhalb einer Industrie beeinflussen (vgl. *Caves/Porter*, 1977). *Bains* Markteintrittskonzept wird demnach um das Konzept der Mobilitätsbarrieren erweitert. Dies führt zu einer dynamischen Wettbewerbsbetrachtung, in der die Asymmetrie zwischen Unternehmen nicht mit dem vollzogenen Markteintritt beseitigt wird, sondern permanent bestehen kann. Die Mobilitätsbarrieren konstituieren Industriesegmente, die sich durch unternehmensspezifische Unterschiede im strategischen Verhalten unterscheiden. *Porter* prägte den Begriff ‚strategische Gruppe‘ und bringt damit zum Ausdruck, daß eine strategische Gruppe eine Gruppe von Unternehmen in einer Branche darstellt, die dieselbe oder eine ähnliche Wettbewerbsstrategie verfolgen. Der Wechsel in eine andere Gruppe geht mit der Veränderung der strategischen Wettbewerbsposition einher und wird durch Mobilitätsbarrieren behindert. Mobilitätsbarrieren und strategische Gruppe liefern Erklärungen

für die zu beobachtenden Unterschiede zwischen Unternehmen in einer Branche (vgl. *Porter*, 1980, ch. 7).

Die betriebswirtschaftliche Teildisziplin strategisches Management hat das Konzept der Mobilitätsbarrieren und der strategischen Gruppen begierig aufgenommen und kontrovers diskutiert (vgl. *Bogner/Thomas*, 1993; *Homburg/Sütterlin*, 1992 und *Zajac*, 1992). Industrieökonomische Studien identifizieren strategische Gruppen auf der Basis weniger Faktoren wie vertikale Integration, Unternehmensgröße, Werbeintensität und FuE-Intensität. Im Gegensatz dazu berücksichtigen die Studien des strategischen Managements mehrdimensionale Strategien und kommen somit zu stabileren Gruppenmustern. Darüber hinaus verweist diese Literatur auf eine größere Heterogenität strategischer Gruppen in Perioden starker Umweltveränderung. In Phasen relativer Stabilität der externen Umwelt ist dagegen eine Konvergenz der Unternehmensstrategien zu erwarten. Performanceunterschiede treten infolgedessen vornehmlich in Perioden starker Umweltveränderungen auf (vgl. *Bresser*, 1994).

Obwohl die Studien der beiden Teildisziplinen große Gemeinsamkeiten bei der Erforschung von Mobilitätsbarrieren und strategischen Gruppen aufweisen, aber auch bei der Analyse von vertikaler Integration, Diversifikation, Kooperation und Fusionen, auf die an dieser Stelle nicht eingegangen werden kann, versprechen die Bemühungen des strategischen Managements, verhaltensorientierte Ansätze zu berücksichtigen, positive Spillovereffekte insbesondere auf die neue Industrieökonomik. Neuere empirische Studien, die traditionelle industrieökonomische Modelle mit organisationstheoretischen Modellen verbinden, haben herausgefunden, daß organisationsbezogene Faktoren etwa die zweifache Erklärungskraft der Varianz von Unternehmensgewinnen besitzen wie industrieökonomische Variablen (vgl. *Hansen/Wernerfelt*, 1989). Obwohl diese Modelle im Sinne der Industrieökonomik wenig theoriegeleitet sind, verweisen sie doch auf die große Bedeutung von Faktoren der internen Organisation.

Die Beschäftigung des strategischen Managements mit verhaltensorientierten Ansätzen und die Verzahnung mit der Industrieökonomik könnte die Weiterentwicklung spieltheoretischer Modelle und deren Anwendungen begünstigen. Damit könnte, wie in *Jacquemin* (1986) ausgeführt, eine entwicklungstheoretische Betrachtung in den Vordergrund treten, bei „... der der Wettbewerbsprozeß wichtiger ist als das Gleichgewicht und in der die kumulativen Interaktionen zwischen dem weiten Spektrum der Strategien der Wirtschaftssubjekte und den Industriestrukturen nahezu keine Chance haben, ein Optimum zu erreichen“ (S. 115).

E. Schlußbemerkung

Die Industrieökonomik hat sich zweifellos zu einem interdisziplinären Forschungsgebiet entwickelt, in dessen Mittelpunkt die Brücke zwischen Volkswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftslehre steht. Weitere Brücken zu verhaltenstheoretischen Ansätzen und zu organisationspsychologischen Theorien werden insbesondere von denjenigen Vertretern der neuen Industrieökonomik errichtet, die die Rationalitätshypothese der Spieltheorie ablehnen. In diesem Sinne ist davon auszugehen, daß die Industrieökonomik auch in den nächsten Jahren eine boomende Industrie sein wird.

Literatur

- Adolph, B.* (1992), Umsatz- oder Gewinnmaximierung? Optimale Anreizsysteme im Oligopol. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften* 112, 401 - 418.
- Albach, H.* (1994), Information, Zeit und Wettbewerb. Beitrag in diesem Band.
- Aoki, M.* (1983), Managerialism Revisited in the Light of Bargaining-Game Theory. *International Journal of Industrial Organization* 1, 1 - 22.
- Bagwell, K./Ramey, G.* (1991), Oligopoly Limit Pricing. *Rand Journal of Economics* 22, 155 - 172.
- Bain, J. S.* (1951), Relation of Profit Rate to Industry Concentration: American Manufacturing, 1936 - 1940. *Quarterly Journal of Economics* 65, 293 - 324.
- (1956), *Barriers to New Competition*. Cambridge, MA.
- (1959), *Industrial Organization*. New York.
- Berle, A. A./Means, G. C.* (1932), *The Modern Corporations and Private Property*. New York.
- Böbel, I.* (1984), *Wettbewerb und Industriestruktur*. Berlin.
- Bogner, W. C./Thomas, H.* (1993), The Role of Competitive Groups in Strategy Formulation: A Dynamic Integration of two Competing Models. *Journal of Management Studies* 30, 51 - 67.
- Braulke, M.* (1992), Quo Vadis Industrieökonomik? Stand und Entwicklungsperspektiven der Industrieökonomik. *Ifo-Studien – Zeitschrift für empirische Wirtschaftsforschung* 38, 255 - 270.
- Bresser, R. K. F.* (1994), Strategische Konsequenzen der Deregulierung: Erfahrungen aus der amerikanischen Sparkassenbranche, in: W. Gerke (Hrsg.), *Planwirtschaft am Ende – Marktwirtschaft in der Krise?* Stuttgart. 155 - 185.
- Caves, R. E.* (1980), *Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure*. *Journal of Economic Literature* 18, 64 - 92.
- Caves, R. E./Porter, M. E.* (1977), From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition. *Quarterly Journal of Economics* 91, 241 - 261.

- Chamberlin, E. H.* (1933), *The Theory of Monopolistic Competition*. Cambridge, MA.
- Clark, J. M.* (1940), Toward a Concept of Workable Competition. *American Economic Review* 30, 241 - 256.
- Clarke, R./Davies, S. W.* (1982), Market Structure and Price-Cost Margins. *Economica* 49, 277 - 287.
- Clarke, R./Davies, S. W./Waterson, M.* (1984), The Profitability-Concentration Relation: Market Power or Efficiency? *Journal of Industrial Economics* 32, 435 - 450.
- Cowling, K./Waterson, M.* (1976), Price-Cost Margins and Market Structure. *Economica* 48, 267 - 274.
- Dasgupta, P./Stiglitz, J.* (1980), Industrial Structure and the Nature of Innovative Activity. *Economic Journal* 90, 266 - 293.
- de Jong, H. W.* (ed., 1993), *The Structure of European Industry, Third Revised Edition*. Dordrecht.
- Demsetz, H.* (1973), Industry Structure, Market Rivalry, and Public Policy. *Journal of Law and Economics* 16, 1 - 9.
- Dixit, A.* (1980), The Role of Investment in Entry-Deterrence. *Economic Journal* 90, 95 - 106.
- Fershtman, C.* (1985), Internal Organizations and Managerial Incentives as Strategic Variables in Competitive Environment. *International Journal of Industrial Organization* 3, 245 - 253.
- Fisher, F. M.* (1989), Games Economists Play: A Noncooperative View. *Rand Journal of Economics*, 20, 113 - 124.
- (1991), Organizing Industrial Organization: Reflections on the Handbook of Industrial Organization. *Brookings Papers: Microeconomics* 1991. 201 - 225.
- FIW* (1992), *Bewertung und Zulässigkeit von Marktinformationsverfahren*. Forschungsinstitut für Wirtschaftsverfassung und Wettbewerb. Köln.
- Ghemawat, P.* (1984), Capacity Expansion in the Titanium Dioxide Industry. *Journal of Industrial Economics* 33, 145 - 163.
- Hansen, G. S./Wernerfelt, B.* (1989), Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors, *Strategic Management Journal* 10, 399 - 411.
- Homburg, Ch./Sütterlin, S.* (1992), Strategische Gruppen: Ein Survey. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 62, 635 - 662.
- Jacquemin, A.* (1986), *Industrieökonomik*. Frankfurt.
- Kaufer, E.* (1980), *Industrieökonomik*. München.
- Lieberman, M.* (1987), Excess Capacity as a Barrier to Entry: An Empirical Appraisal. *Journal of Industrial Economics* 35, 607 - 627.
- Loury, G. C.* (1979), Market Structure and Innovation. *Quarterly Journal of Economics* 93, 395 - 410.

- Mason, E. S.* (1949), The Current State of the Monopoly Problem in the United States. *Harvard Law Review* 62, 1265 - 1285.
- Marshall, C./Buzzell, R.* (1990), PIMS and the FTC Line-of-Business Data: A Comparison. *Strategic Management Journal* 11, 269 - 282.
- Milgrom, P./Roberts, J.* (1982), Limit Pricing and Entry under Incomplete Information: An Equilibrium Analysis. *Econometrica* 50, 443 - 459.
- Nelson, R. R./Winter, S. G.* (1978), Forces Generating and Limiting Concentration under Schumpeterian Competition. *Bell Journal of Economics* 9, 524 - 548.
- Nelson, R. R./Winter, S. G.* (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Capabilities*. Cambridge, MA.
- Novshek, W.* (1993), *Directions for Research in Information Sharing*. Wissenschaftszentrum Berlin.
- Oberender, P.* (Hrsg., 1984), *Marktstruktur und Wettbewerb*, München.
- (Hrsg., 1989), *Marktökonomie*. München.
- Peltzman, S.* (1991), The Handbook of Industrial Organization: A Review Article. *Journal of Political Economy* 99, 201 - 217.
- Porter, M. E.* (1980), *Competitive Strategy*. New York.
- (1981), The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *Academy of Management Review* 6, 609 - 620.
- Porter, R. H.* (1984), A Study of Cartel Stability: The Joint Executive Committee, 1880 - 1886. *Bell Journal of Economics* 14, 301 - 314.
- Reinganum, J. F.* (1989), The Timing of Innovation: Research, Development, and Diffusion, in: R. Schmalensee/R. D. Willig, *Handbook of Industrial Organization*. Amsterdam. 849 - 908.
- Roberts, J.* (1987), Battles for Market Share: Incomplete Information, Aggressive Strategic Pricing, and Competitive Dynamics, in: T. F. Bewley (ed.), *Advances in Economic Theory*. Cambridge. 157 - 195.
- Rumelt, R./Schendel, D./Teece, D.* (1991), Strategic Management and Economics. *Strategic Management Journal* 12, 5 - 29.
- Scherer, F. M./Ross, D.* (1990), *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Third Edition. Boston.
- Schwalbach, J.* (1984), Strategisches Wettbewerbsverhalten in der Titandioxidindustrie. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 54, 388 - 399.
- Shaked, A./Sutton, J.* (1987), Product Differentiation and Industrial Structure. *Journal of Industrial Economics* 36, 131 - 146.
- Shapiro, C.* (1989), The Theory of Business Strategy. *Rand Journal of Economics* 20, 125 - 137.
- Slade, M. E.* (1990), Strategic Pricing Models and Interpretation of Price-War Data. *European Economic Review* 34, 524 - 537.

- Spence, A. M.* (1979), Investment Strategy and Growth in a New Market. *Bell Journal of Economics* 10, 1 - 19.
- Spulber, D. F.* (1992), Economic Analysis and Management Strategy: A Survey. *Journal of Economics and Management Strategy* 1, 535 - 574.
- Stigler, G. J.* (1968), *The Organization of Industry*. Homewood.
- Sutton, J.* (1990), Explaining Everthing, Explaining Nothing? Game Theoretic Models in Industrial Economics. *European Economic Review* 34, 505 - 512.
- (1991), *Sunk Costs and Market Structure*. Cambridge, MA.
- Teece, D. J.* (1984), *Economic Analysis and Business Strategy*. *California Management Review* 26, 87 - 110.
- Tirole, J.* (1988), *The Theory of Industrial Organization*. Cambridge, MA.
- Zajac, E. J.* (1992), Relating Economic and Behavioral Perspectives in Strategy Research, in: P. Shrivastava/A. Huff/J. Dutton (eds.), *Advances in Strategic Management* 8, 69 - 96.

II. Johann-Heinrich-von-Thünen-Vorlesung

Information, Zeit und Wettbewerb

Von *Horst Albach*, Berlin

A. Thünen und die Betriebswirtschaftslehre

„Man denke sich eine sehr große Stadt in der Mitte einer fruchtbaren Ebene gelegen, die von keinem schiffbaren Fluß oder Kanale durchströmt wird. Die Ebene selbst bestehe aus einem durchaus gleichen Boden, der überall der Kultur fähig ist. In großer Entfernung von der Stadt endige sich die Ebene in eine unkultivierte Wildnis, wodurch dieser Staat von der übrigen Welt gänzlich getrennt wird“¹.

Mit diesen großartigen Sätzen beginnt Johann Heinrich von Thünen sein Werk „Der isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie“. Es waren wohl diese Sätze, die Erich Gutenberg nach eigenem Zeugnis „auf dem Gewissen“ hatte². Gutenberg nennt diese für das Gesamtwerk Thünens charakteristischen Satz eine „isolative Fiktion“ im Sinne der Theorie des Als-Ob von Vaihinger³. Er findet in ihnen das methodische Vorbild für seine Theorie der Unternehmung. Wie Thünen will Gutenberg „nicht wissen, was geschehen ist, sondern die Gründe kennen, aus welchen das Geschehene hervorgegangen ist“⁴. Gutenberg bezeichnet von Thünen als einen „ausgesprochenen Theoretiker“⁵, der im Gegensatz zu der historischen Schule, die „das Leben abschreibt, aber ohne Vernunft darin“⁶, zu den Gesetzmäßigkei-

¹ v. *Thünen*, Johann Heinrich: Der isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie (Waentig-Ausgabe), Jena 1921, S. 11.

² Vgl. *Engelhardt*, Werner Wilhelm: Zum Situations- und Problembezug von Entscheidungsmodellen bei Johann Heinrich von Thünen, in: Buhr, Walter/Woll, Artur: Wirtschaftstheoretische Aspekte des „isolierten Staates“, Beiträge zur 200. Wiederkehr des Geburtstages von Johann Heinrich von Thünen, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften 103 (1983), S. 561 - 588, hier S. 561, Fußnote.

³ *Gutenberg*, Erich: Thünens isolierter Staat als Fiktion, München 1922, S. 72, S. 126.

⁴ *Gutenberg*, Erich: Thünens isolierter Staat als Fiktion, a. a. O., S. 39. Gutenberg zitiert hier einen Satz von Thünen.

⁵ *Gutenberg*, Erich: Thünens isolierter Staat als Fiktion, a. a. O., S. 35.

⁶ „Dies heißt, das Leben abschreiben, aber Vernunft ist nicht darin“ sagt von Thünen in der Auseinandersetzung mit Adam Smith's Lehre vom Preis. Zitiert nach *Gutenberg*, Erich: Thünens isolierter Staat als Fiktion, a. a. O. S. 39.

ten vorstoßen will. Ein Vorbild ist von Thünen für den Betriebswirt Gutenberg aber auch deshalb, weil er sich der Aufgabe unterwirft, in Tellow⁷ die empirische Basis für seine Theorie zu schaffen. In den Worten Gutenbergs: „Das induktive Element in der Gesamtmethode Thünens ist eine selbst geschaffene Hemmung gegen eine willkürliche und übertriebene Vergewaltigung der Wirklichkeit“⁸.

Für die Entwicklung der theoretischen Betriebswirtschaftslehre ist also von Thünen von nicht zu unterschätzender Bedeutung. Ich bin dem Vorstand unseres Vereins daher sehr dankbar, daß er mir mit seiner Einladung, die diesjährige Thünen-Lecture zu halten, die Möglichkeit gibt, diesem methodischen Großvater unserer Disziplin den gebührenden Dank des Faches abzustatten. Ich entnehme dieser Einladung aber auch, daß sich der Vorstand offenbar nicht der Meinung Edgar Salins anschließt, der die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre als einen Irrtum in der Interpretation des Thünen'schen Werkes bezeichnet hat⁹.

Thünen ist aber nicht nur der methodische Großvater der Theorie der Unternehmung, sondern auch der Vater der Investitionstheorie. Es war Erich Schneider, der anlässlich der Tagung des Vereins für Socialpolitik in Göttingen 1958 darauf aufmerksam machte, daß „alle diese von Thünen gestellten Probleme und vorgeführten Argumentationen und Kalküle Wirtschaftlichkeitsrechnungen“ sind¹⁰. Hätten spätere Forscher Thünens Satz: „Die Fortset-

⁷ Gerhardt, Eberhard E. A. (Bearbeiter): Thünens Tellow Buchführung. Die Gewinnung des Zahlenmaterials für den „Isolierten Staat“ und für anderweite Arbeiten J. H. v. Thünens, 2. Bände, Meisenheim am Glan 1964.

⁸ Gutenberg, Erich: Thünens isolierter Staat als Fiktion, a. a. O., S. 107.

⁹ „Es gehört zu den absonderlichsten Verirrungen unserer Wissenschaft, daß einmal allen Ernstes die Meinung vertreten wurde: Thünens Bedeutung liege darin, daß er als erster und bislang einziger Forscher „privatwirtschaftliche Erfahrungen in großem Maßstabe mittels einer exakten Methode gesammelt, bearbeitet und in Wissenschaft verwandelt“ (sic!) habe. (Ehrenberg, Die Ziele des Thünen-Archivs, Thünen-Archiv I, S. 15). Auch dieser Irrtum ist, wie manche Fehler gleicher Art, für den Fortgang der wissenschaftlichen Entwicklung nicht gleichgültig gewesen, hat er doch zur Ausbildung der Privatwirtschaftslehre im allgemeinen und der Lehre von den Unternehmungen im besonderen ein gut Teil beigetragen. Nur eben: Thünen konnte nicht krasser mißverstanden werden“. Salin, Edgar: Der isolierte Staat, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft 81 (1926), S. 410 - 431, hier S. 414.

¹⁰ Schneider, Erich: Johann Heinrich von Thünen und die Wirtschaftstheorie der Gegenwart, in: Hoffmann, Walther G. (Hrsg.): Probleme des räumlichen Gleichgewichts in der Wirtschaftswissenschaft, Tagung aus Anlaß der 175. Wiederkehr des Geburtstages von Johann Heinrich von Thünen, in: Schriften des Vereins für Socialpolitik, NF Band 14, Berlin 1959, S. 14 - 28, hier S. 24; wiederabgedruckt in: Schneider, Erich: Volkswirtschaft und Betriebswirtschaft, ausgewählte Aufsätze, Tübingen 1964, S. 510 - 524. Man beachte, daß Erich Schneider sein Lehrbuch der Investitionstheorie „Wirtschaftlichkeitsrechnung“ nennt. Schneider, Erich: Wirtschaftlichkeitsrechnung, Tübingen 1951.

zung einer Investition in einer bestimmten Richtung lohnt so lange, bis der marginale Zinssatz in der Grenzinvestition dem Zinsfuß des Marktes gleich ist“ ernster genommen, hätten sie sich den jahrzehntelangen Streit um die Mängel der Methode des internen Zinsfußes sparen können!¹¹.

Erich Schneider hat von v. Thünen gesagt: „Sein Werk ist Ökonometrie im besten Sinne des Wortes ... bis ins betriebswirtschaftliche Detail stößt er vor“¹². Thünen hat die empirischen Daten für seine theoretischen Arbeiten selbst erhoben¹³. Diesem Vorbild möchte ich in meinem Vortrag über „Information, Zeit und Wettbewerb“ folgen, ohne es erreichen zu können. Ich berichte über Marktanalysen mit Primärdaten, die in den Unternehmen, also „bis ins betriebswirtschaftliche Detail“, erhoben wurden. Es werden ferner Arbeiten mit den Sekundärdaten der „Bonner Datenbank“ herangezogen, in der seit nunmehr gut dreißig Jahren die Jahresabschlüsse der deutschen Industrieaktiengesellschaften erfaßt werden¹⁴.

Mein Vortrag ist wie folgt aufgebaut. Im ersten Abschnitt wird die Bedeutung von Input-Informationen und Anpassungszeiten für den Preiswettbewerb analysiert. Dabei geht es um Information in Form des technischen Fortschritts und des Lernens. Im zweiten Abschnitt werden Output-Informationen und Innovationszeiten in ihrer Wirkung auf den Innovations- und Imitationswettbewerb untersucht. Dabei wird auf die gegenwärtige Diskussion über die Wettbewerbswirkungen von Marktinformationssystemen eingegangen. Ferner wird auf die Bedeutung der Kooperation in „strategischen Familien“¹⁵ bzw. in „boundaryless companies“ hingewiesen.

¹¹ Thünen hat die Kapitelwertmaximierung auch auf die Bestimmung der optimalen Lebensdauer von Anlagen (genauer: auf die Bestimmung der optimalen Umtriebszeit des Waldes) angewandt und entwickelte so, wie von Böventer festgestellt hat, eine „Theorie vom intertemporalen Ertragsausgleich“. Vgl. von Böventer, Edwin: Johann Heinrich von Thünen und die Entwicklung der Raumwirtschaftstheorie, in: Brake, Klaus (Hrsg.): Johann Heinrich von Thünen und die Entwicklung der Raumstruktur-Theorie. Beiträge aus Anlaß der 200. Wiederkehr seines Geburtstages, in: Schriftenreihe der Universität Oldenburg, Oldenburg 1985, S. 9 - 18, hier S. 16.

¹² Schneider, Erich: Johann Heinrich von Thünen und die Wirtschaftstheorie der Gegenwart, in: Volkswirtschaft und Betriebswirtschaft, a. a. O., S. 514f.

¹³ Thünen hat über zehn Jahre hinweg detaillierte Aufschreibungen über die landwirtschaftliche Produktion in seiner Tallower Buchführung gemacht. Thünen bezeichnet die Tallower Buchführung als Konsequenz des „harten Gesetzes“, das er sich auferlegte, „mit dem Fortschreiten in den Ideen innezuhalten und alle Kraft und Zeit auf die Erforschung der Wirklichkeit zu verwenden“: Thünen in einem Brief an seinen Bruder aus dem Jahre 1821, zitiert nach Schumacher, Hermann: Johann Heinrich von Thünen: Ein Forscherleben, 2. Aufl., Rostock und Ludwigslust 1883, S. 47; vgl. Gutenberg, Erich: Thünens isolierter Staat als Fiktion, a. a. O., S. 35.

¹⁴ Albach, Horst: The Dynamics of the Firm, Manuskript, S. 190 ff.

¹⁵ Albach, Horst: Strategische Allianzen, Strategische Gruppen und Strategische Familien, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 62 (1992), S. 663 - 670.

B. Input-Information, Zeit und Wettbewerb

I. Technischer Fortschritt, Anpassungszeit und Preiswettbewerb

In seiner Thünen-Lecture 1989 sagte Herbert Giersch: „Theoriegeschichtlich geht es darum, das Modell von Thünen, das auf den Raum abstellt, mit dem Denkanstoß von Schumpeter, der auf die Innovation zielt, zu kombinieren“¹⁷. Thünen verwandte das Modell des Raumes, um die gesetzmäßige Beziehung zwischen Preis und Intensität der Bodenbewirtschaftung zu erforschen. Dabei schaltete Thünen die Zeit durch die Annahme aus, daß die Ebene von keinem Fluß durchzogen sei. Ich möchte im folgenden die Beziehung zwischen Preis und Information untersuchen und den Raum zunächst durch die Annahme ausschalten, daß der Raum durch Informationsflüsse durchzogen sei.

Während, wie Abbildung 1 zeigt, der Straßenbau im 18. Jahrhundert zwar die Zeiten der Informationsübermittlung drastisch verkürzte, nicht jedoch die Struktur der Thünen'schen Kreise¹⁸, haben die technologischen Entwicklungen des 20. Jahrhunderts zu einer dramatischen Veränderung der Informationszeiten im Raum geführt und damit die Raumstrukturen grundsätzlich verändert. Abbildung 2 zeigt das Ergebnis einer Untersuchung der informationellen Vernetzung und der regionalen Entwicklung in Japan¹⁹. Man erkennt, daß für Tokyo *Hokkaido* näher ist als *Chubu*.

1. Neues Wissen, Signale und dynamischer Wettbewerb

Gehen wir zunächst von Information als neuem Wissen über die Kombination von Produktionsfaktoren aus. Einige Unternehmen, die sogenannten Pioniere, erarbeiten dieses neue Wissen. Sie verschieben die Grenze des techni-

¹⁶ *Stonesifer*, J. Richard: The „Boundaryless“ Company: A General-Electric Initiative, in: Brennan, Niall: Challenging Conventional Thinking for Competitive Advantage, The Conference Board, Report Number 1021, New York 1993, S. 11 - 13.

¹⁷ *Giersch*, Herbert: Raum und Zeit im weltwirtschaftlichen Denkansatz, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften 110 (1990), S. 1 - 19.

¹⁸ *Braudel*, Fernand: L'identité de la France, seconde parti: Une „Economie Payanne“ jusqu'au XXe siècle, Paris 1986, S. 270 - 271.

¹⁹ *Kolatek*, Claudia: Informationelle Vernetzung und regionales Wirtschaftspotential: Eine ökonomische Analyse am Beispiel Japans, Dissertation WHU Koblenz 1993, S. 163.



Abb. 1: Thünensche Kreise:
Straßenbau in Frankreich, 18. Jahrhundert
a) 1765

schen Wissens zum Koordinaten-Ursprungspunkt hin (Abbildung 3)²⁰. Andere Unternehmen sind entweder langsamer in der selbständigen Erarbeitung dieses Wissens oder lösen Anpassungsprozesse im eigenen Unternehmen aus, wenn sie den Fortschritt bei den Pionierunternehmen beobachten.

²⁰ Die Frontier-Production-Function lauten:

$$1975: X = e^{0.121t} K^{0.353} L^{0.647}$$

$$1984: X = e^{0.077t} K^{0.462} L^{0.535}$$

$$1991: X = e^{0.042t} K^{0.442} L^{0.649}$$

Die Abnahme der Rate des technischen Fortschritts ist bemerkenswert.



Abb. 1: Thünensche Kreise:
Straßenbau in Frankreich, 18. Jahrhundert
b) 1780

Die Zeit, die die Pioniere für die Prozeßinnovationen benötigen, wird als Einsparung von Ressourcen pro Zeiteinheit gemessen. Die Reaktionszeit der Nachzügler auf die Signale, die die Pioniere in Form von Preissenkungen am Markt aussenden, wird durch die Rate ihres technischen Fortschritts oder auch durch die Distanz zu den Pionieren bzw. deren Veränderung gemessen.

Gelegentlich wird die Vermutung geäußert, daß die Nachzügler die Pioniere durch „leap frogging“ überholen könnten. v. Maltzans Untersuchungen mit Daten der deutschen Chemischen Industrie für die Periode von 1960 bis 1975 bestätigten diese Vermutung nicht. Die Pionierfirmen blieben auf der



Abb. 2: Das Informationsnetzwerk Japans. Personale Medien (in Mrd. Worten)

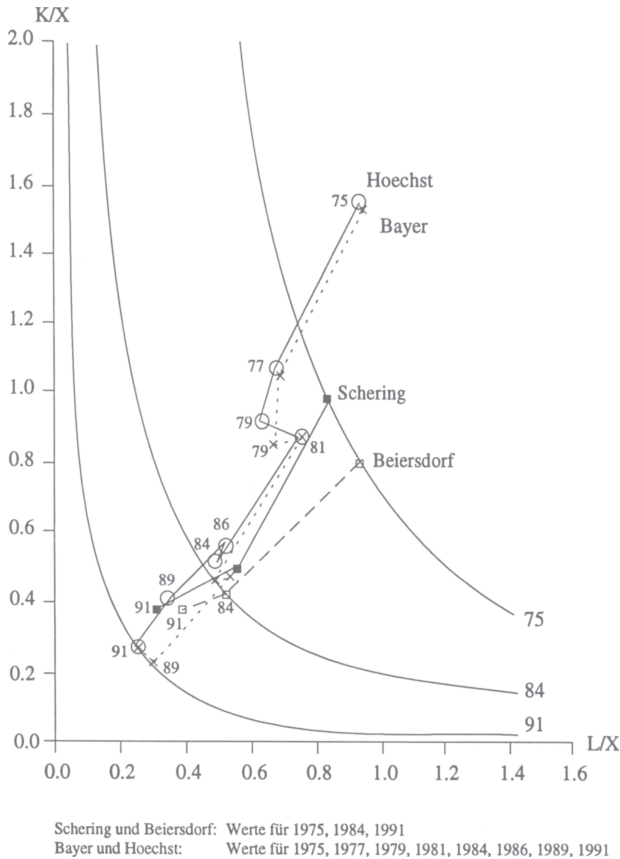


Abb. 3: Frontier Production Functions und Unternehmensentwicklung Chemische Industrie (15 Unternehmen) 1975 - 1991

Grenze des technischen Fortschritts. In Abbildung 3 erkennt man, daß die Pioniere des Jahres 1975, Beiersdorf und Schering, im Jahre 1991 von Bayer und Hoechst abgelöst sind, die den Rückschlag des ersten Ölschocks bereits 1984 überwunden hatte. Auch die Firma Enka (in Abb. 3 nicht aufgeführt), holt bis 1984 kräftig auf und erreicht die Frontier-Production-Function, fällt dann aber wieder hinter die Pioniere zurück. Auch in der Periode von 1975 bis 1991 ist also kein echtes leap frogging festzustellen. Dafür mag es verschiedene Erklärungen geben:

1. Höhere Forschungseffizienz der Pioniere
2. Begünstigung durch das System der Lohntarifverhandlungen

3. Lerneffekte in der Produktion

4. Kontakte zu Banken.

Der Erfolg von Prozeßinnovationen hängt von der Größe des Humankapitals im Unternehmen, von der Höhe der laufenden Forschungsausgaben und von den Imitationsanstrengungen der Unternehmen ab. Da Prozeßinnovationen geheim sind, also auch nach Durchführung der Innovation private Information bleiben, ist es für die Nachzügler schwer, das höhere Humankapital (Wissenskapital) der Pioniere durch Imitationsaufwand zu kompensieren. Die Innovationszeiten der Pioniere sind mithin nicht länger als die Reaktionszeiten der Nachzügler.

Geht man davon aus, daß sich die Lohntarifverhandlungen an der mittleren Rate des Produktivitätswachstums orientieren, so sind die Pionierunternehmen mit ihrem stets höheren Produktivitätsniveau gegenüber den Nachzüglern begünstigt. Ihnen bleiben höhere Gewinne, die sie in die Forschung und in die weitere Verbesserung der Kapitalausstattung stecken. Bessere Kapitalausstattung bedeutet aber nichts anderes als schnellere Prozeßinnovationen.

Auf die Lerneffekte als dritte Ursache für die dauerhafte Überlegenheit der Pionierunternehmen im dynamischen Wettbewerb wird im folgenden Abschnitt eingegangen. Dort wird auch die Rolle der Banken behandelt.

Die Verschiebung der Frontier-Produktionsfunktion ist ein Maß für die Innovationszeit der Pioniere. Der Abstand der Durchschnittsproduktionsfunktion von der Frontier-Produktionsfunktion ist ein Maß für die Anpassungszeit der Nachzügler im dynamischen Wettbewerb.

2. Interdependenz der Anpassungszeiten

Je kürzer die Innovationszeiten und je höher die Anpassungsgeschwindigkeit, um so intensiver ist der Wettbewerb am Markt. Diese Zeiten sind aber nicht naturgegeben. Sie hängen von endogenen und exogenen Faktoren ab. Einen Einblick in die Struktur dieser Zeiten liefert die Analyse der Anpassungskosten. Diese Kosten hängen von der Geschwindigkeit der Veränderung ab. Die Pionierunternehmen versuchen, sich im Wettbewerb kostenoptimal von den Nachzüglern abzusetzen, während die Nachzügler versuchen, sich kostenoptimal an die von den Pionieren veränderten relativen Preise anzupassen.

Aus der Schätzung einer dynamischen Produktionsfunktion mit den quasi-fixen Faktoren Kapital und Arbeit für die deutsche Elektroindustrie (1968 - 1982) wurden folgende Anpassungszeiten ermittelt²¹:

²¹ *Albach, Horst: The Dynamics of the Firm, Manuskript, S. 190 ff.*

1. Bei angenommenem optimalem Beschäftigungsniveau beträgt die Anpassungszeit der Kapitalausstattung an das gewünschte Optimum rund zweieinhalb Jahre.
2. Bei dem tatsächlichen Beschäftigungsniveau wirkt sich die Notwendigkeit, auch den Personalstand anzupassen, verzögernd auf die Anpassung des Kapitalstocks der Unternehmen aus. Die Verzögerung beträgt zwischen 1,5 und 2 Jahren, je nach Kapitalintensität der Unternehmen. Insgesamt dauert so die Anpassung des Kapitalstocks an veränderte Umweltbedingungen gut vier Jahre.
3. Gute Beziehungen zu den Kreditinstituten ermöglichen es den Unternehmen, die Anpassungszeiten des Kapitalstocks bei optimalem Personalstand um rund ein Jahr zu verkürzen.
4. Bei gegebenem Beschäftigungsniveau sind die Anpassungszeiten auch bei guten Beziehungen zu den Kreditinstituten länger, bleiben aber immer noch um rund die Hälfte unter den Anpassungszeiten, die die Unternehmen brauchen, wenn sie nicht über gute Vorfinanzierungsmöglichkeiten durch die Banken verfügen.
5. Wenn die Nachzügler bessere Beziehungen zu den Kreditinstituten hätten als die Pionierunternehmen, dann könnten sie im Wettbewerb schneller aufschließen und gegebenenfalls die Pioniere überholen. Tatsächlich aber weisen die Pionierunternehmen die besseren Verbindungen zu Kreditinstituten auf²². Das ist leicht einsichtig. Die Pionierunternehmen gehören zu den besten²³ deutschen Unternehmen. Diese zeichnen sich dadurch aus, daß sie höhere Renditen bei niedrigerem Risiko als die schlechter geführten Unternehmen aufweisen²⁴. Banken bevorzugen natürlich Geschäftsbeziehungen zu solchen Unternehmen²⁵.

²² Pfannschmidt, Arno, Personelle Verflechtungen über Aufsichtsräte in deutschen Unternehmen, Dissertation Bonn 1993 (erscheint im Gabler-Verlag, Wiesbaden, 1993).

²³ Gemessen am „Sechseckkriterium“, vgl. dazu Albach, Horst: Kosten, Transaktionskosten und externe Effekte im betrieblichen Rechnungswesen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 58 (1988), S. 143 - 1170; ferner in: Der Schweizer Treuhänder, 1988, S. 325 - 329; siehe ferner: Graumann, Mathias: Analyse der Innovationstätigkeit deutscher Automobilhersteller auf dem Markt für Personenkraftwagen, 1975 - 1990, Frankfurt a.M. 1993.

²⁴ Vgl. Albach, Horst: Investitionspolitik erfolgreicher Unternehmen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 87 (1987) S. 636 - 661; ferner in: Albach, Horst (Hrsg.): Industrielles Management: Beschaffung - Produktion - Qualität - Innovation - Umwelt; Reader zur Industriebetriebslehre, Wiesbaden 1993, S. 227 - 252.

²⁵ Vgl. zur Investitionspolitik und den Beziehungen zu Banken auch: Elston, Julie Ann: Firm Ownership Structure and Investment: Theory and Evidence from German Panel Data, Paper submitted to the EARIE Conference in Tel Aviv, September 4 - 7, 1993 (Veröffentlichung in Vorbereitung).

Die Anpassungszeiten, die man aus der Schätzung von Produktionsfunktionen für die deutschen Unternehmen ableiten kann, sind also ein Bündel von Anpassungsprozessen im realen und im finanziellen Bereich der Unternehmen. Das Management dieser Zeiten ist für die Unternehmen im Wettbewerb ein wichtiger strategischer Erfolgsfaktor.

3. Genehmigungszeiten

Auf eine besonders wichtige strategische Komponente dieses Zeitmanagement sei hier eingegangen, da sie auch in der gegenwärtigen Diskussion um die Sicherung des Industriestandorts Deutschland eine große Rolle spielt: die Genehmigungszeiten für die Errichtung neuer Kapazitäten.

Untersuchungen vergleichbarer Chemieanlagen in Deutschland²⁶ und Japan²⁷ haben zu dem Ergebnis geführt, daß die gesetzlichen Mindestzeiten für die Genehmigung von Anlagen in Deutschland wie in Japan gut zwei Jahre betragen. In Japan stimmen die tatsächlichen Genehmigungszeiten mit den gesetzlichen Mindestzeiten überein. In Deutschland liegen die tatsächlichen Genehmigungszeiten um rund vier Jahre über den gesetzlichen Mindestzeiten. Unternehmen, die im globalen Wettbewerb vier Jahre nach ihrem stärksten Konkurrenten auf den Markt kommen, sind keine Wettbewerber. Die Information, genannt „Umweltverträglichkeitsbescheinigung“ und „Baugenehmigung“, ist, so spät erteilt, wertlos. Sie entwertet zudem den Standort solcher Anlagen.

II. Lerneffekte, Marktzutrittsschranken und Nischenwettbewerb

1. Lerneffekte in der Produktion

Neues Wissen über den Produktionsprozeß entsteht durch Lernen. Die Pionierunternehmen errichten durch Lerneffekte in der Produktion Zutrittsschranken für nachstoßende Unternehmen, denn Fertigungs-Know-How kann nur durch eigenes Lernen, nicht aber durch Nachahmung gewonnen werden. Nur selten gelingt es, durch Industriespionage oder Abwerbung dieses Know-How zu erlangen. Im Zeitalter des Absolutismus stand darauf übrigens die Todesstrafe.

Untersuchungen des deutschen Marktes für Kunststoffe haben gezeigt, daß die Lerneffekte in der Produktion nicht unbeträchtlich sind. Aus Abbildung 4

²⁶ Deis, Susanne: Die Dauer von Genehmigungsverfahren für Industrieanlagen, Diplomarbeit WHU Koblenz 1989.

²⁷ Kümmerle, Walter: Duration of Application Procedures for Factories in Japan, Diplomarbeit WHU Koblenz 1992.

ist ersichtlich, in welchem Maße Lerneffekte in der Produktion im Wettbewerbsprozeß an die Abnehmer weitergegeben werden.

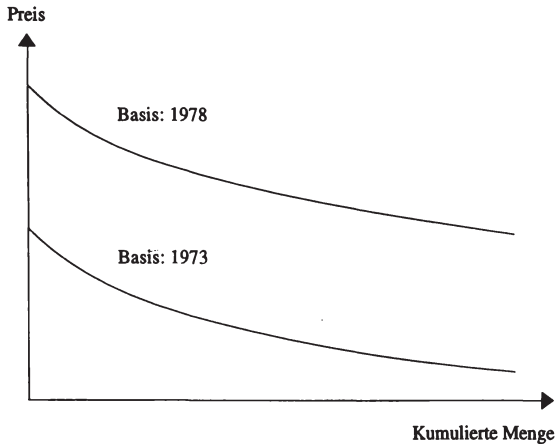


Abb. 4: Preis-Erfahrungskurven

Die Geschwindigkeit des Lernens hängt von der Verfügbarkeit von Kapazitäten ab. Freie Kapazitäten regen zur Preissetzung anhand der langfristigen Grenzkosten an. Preissenkungen führen zu schnellerem Wachstum der Nachfrage und des Outputs mit entsprechend höheren Lerneffekten bei den Kosten. Lernen in der Produktion kann als zweistufiges Spiel modelliert werden. Auf der ersten Stufe legen die Unternehmen ihre Kapazitäten durch Investitionen fest. Auf der zweiten Stufe bestimmen sie ihre Preise. Je weniger Überkapazitäten auf der ersten Stufe geschaffen werden, um so weniger intensiv ist der Preiswettbewerb auf der zweiten Stufe²⁸. Je größer andererseits die first-mover-Vorteile und die Lernrate von Unternehmen eingeschätzt werden, um so größer ist die Neigung, in überdimensionierte Kapazitäten zu investieren, und um so intensiver ist der Preiswettbewerb.

Große Lerneffekte lassen sich nicht nur in der Kunststoffherzeugung, sondern auch in der Produktion von Flachglas erzielen. Je länger die „Reise“ einer Flachglasanlage zwischen zwei Umstellungen (zum Beispiel auf unterschiedliche Farben) dauert, um so günstiger kann der Schmelzprozeß gefahren werden. Verfügt ein Unternehmen über viele Glasöfen, ist die Anzahl der Umstellungen (auf andere Farben) pro Jahr gering. Kleinere Konkurrenten

²⁸ Für zweistufige Kapazitäts- und Preisspiele ohne Lerneffekte vgl. *Tirole, Jean: The Theory of Industrial Organization. Cambridge, Mass., 1988, S. 216f.*

neigen daher dazu, zusätzliche Kapazitäten zu schaffen, um die hohen Umstellungskosten durch häufigen Stillstand der Anlage von je einer bis drei Wochen Dauer zu sparen. Eine solche Kapazitätspolitik erhöht das Risiko von Preiskämpfen auf dem Flachglasmarkt. Vereinbaren die Konkurrenten nun einen Kapazitätstausch dergestalt, daß sie die erforderlichen Mengen an Flachglas anderer Farben untereinander tauschen, dann können die kleineren Konkurrenten auf den Bau zusätzlicher Kapazitäten (zumindest für eine geraume Zeit) verzichten, und die größeren Firmen brauchen keine Überkapazitäten vorzuhalten, um bei Preiskämpfen zusätzliche Mengen auf den Markt werfen zu können. Die zusätzlichen Mengen hätten zusätzliche Lerneffekte zur Folge. Der Austausch von unterschiedlich farbigem Flachglas bewirkt also eine Reduktion des Investitionswettbewerbs (erste Stufe) und als Folge davon eine Verminderung der Intensität des Preiswettbewerbs (zweite Stufe). Die Europäische Kommission hat in dem Austausch von Mengen an Flachglas nicht ein Investitionskartell, sondern ein unzulässiges Informationssystem gesehen. Aus den Tauschrelationen könne auf Preise und Kosten geschlossen werden. Die gegenseitige Belieferung wurde als unzulässiges Marktinformationssystem untersagt²⁹. Diese Argumentation ist natürlich abwegig, weil alle Flachglashersteller nach dem Pilkington-Verfahren produzieren und dessen Kostenstrukturen gut kennen. Nicht die Unkenntnis von Kostenstrukturen verbessert den Wettbewerb auf dem Flachglasmarkt, sondern gerade die Kenntnis der Kostenstrukturen und der Lerneffekte intensiviert den Wettbewerb. Die Verminderung dieses Risikos durch Vermeidung von Überkapazitäten und Verringerung von Lerneffekten reduziert die Wettbewerbsintensität.

2. *Prozeßinnovation, Geheimwettbewerb und Preismeldesysteme*

Seit der Entscheidung des Europäischen Gerichtshofs im Pigmentfarbenfall³⁰ wird die Erhöhung der Transparenz des Marktes von den Kartellgerichten als eine Beschränkung des Wettbewerbs angesehen. Preiswettbewerb funktioniert nach dieser Meinung am besten, wenn er „Geheimwettbewerb“ ist³¹. Die

²⁹ Kommission der Europäischen Gemeinschaften: Entscheidung der Kommission vom 7. 12. 1988 betreffend ein Verfahren nach Artikel 85 und 86 EWG-Vertrag (IV/31.906, Flachglas), in: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften, Nr. L 33, S. 44 - 73.

³⁰ *Albach, Horst/Kloten*, Norbert: Preispolitik auf dem Farbstoffmarkt in der EWG, in: Recht und Staat, Heft 418/419, Tübingen 1973.

³¹ Vgl. *Lieberknecht*, Otfried: Grenzlinie zwischen erlaubter Marktinformation und unzulässiger Wettbewerbsbeschränkung aus der Sicht des Praktikers, in: Forschungsinstitut für Wirtschaftsverfassung und Wettbewerb e.V. (Hrsg.): Bewertung und Zulässigkeit von Marktinformationsverfahren, FIW Schriftenreihe, Heft 150, Köln 1992, S. 55 - 62.

Verbreitung von Informationen über Preise und Kosten wird seither als Wettbewerbsbeschränkung angesehen.

Die Theorie des Geheimwettbewerbs folgt unmittelbar aus der Theorie des Gutenberg-Oligopols³². Geheime Preisunterbietungen wirken nur, wenn zwei Bedingungen erfüllt sind: der Kunde muß überzeugt davon sein, einen Preisvorteil gegenüber seinen eigenen Konkurrenten zu erhalten. Die Konkurrenz muß glauben, die anderen Anbieter hielten das Preisniveau konstant. Preislisten der einzelnen Hersteller sind weniger glaubwürdig als die Meldungen „neutraler Preismeldestellen“, die angeblich tatsächlich erzielte Preise ermitteln und melden. Auf dem englischen Markt für Schießbefestigungen warben Hersteller mit dem Hinweis: „Auf alle Elemente 60% Rabatt auf den Listenpreis des Konkurrenten X“. Das hatte keine Abwanderung der Kunden von dem Bezug bei Hersteller X, sondern nur die Unglaubwürdigkeit seiner Preislisten zur Folge. Ohne Preismeldestellen ist das Preisniveau nicht glaubwürdig, das Geheimwettbewerb ermöglicht. Folglich unterlassen die Anbieter es, geheime Preisunterbietungen vorzunehmen, weil der Kunde den Preis gar nicht kennt, der angeblich unterboten wird. Das Risiko, von einem ruinös niedrigen Preisniveau nicht mehr wegzukommen, wenn der Markt keine glaubwürdigen Informationen über das herrschende Preisniveau erhält, ist größer als die Chance, durch geheime Preisreduzierung temporäre Zusatzgewinne zu erzielen. Das Gutenberg-Oligopol geht ohne geeignete Preisniveauankündigung in das Helmstädter-Sweezy-Oligopol über. Die Preise sind starr. Geheimwettbewerb findet nicht statt.

Dieses Ergebnis folgt auch aus dem Vergleich eines zweistufigen Spiels mit einem einstufigen Spiel. Auf der ersten Stufe des zweistufigen Spiels setzen die Konkurrenten ihr Preisniveau fest und künden es (in welcher Form auch immer) an. Auf der zweiten Stufe entscheiden sie über die tatsächlichen Preise. Das einstufige Spiel ist ein reines Preisspiel. Das durchschnittliche effektive Preisniveau des zweistufigen Spiels liegt niedriger als das des einstufigen Spiels. Das ist unmittelbar einleuchtend: Die Chance im zweistufigen Spiel, durch Ankündigung eines neuen Preisniveaus in der nächsten Periode wieder auf eine Ausgangspreislage zurückkehren zu können, von der aus sich Geheimwettbewerb wieder lohnt, führt zu schnellerem Preisverfall am Markt. Die Angst der Konkurrenten im einstufigen Spiel, mit geheimen Preisunterbietungen einen ruinösen Wettbewerbsprozeß auszulösen, bei dem längerfristig auf Deckung der fixen Kosten verzichtet werden muß, diszipliniert die Wettbewerber stärker als jede Absprache.

Die gegenwärtig in Theorie und Praxis geführte Diskussion um Marktinformationssysteme ist daher für mein Thema von zentraler Bedeutung. Neues

³² Albach, Horst: Das Gutenberg Oligopol, in: Koch, Helmut (Hrsg.): Zur Theorie des Absatzes (Festschrift für Erich Gutenberg zum 75. Geburtstag), Wiesbaden 1973, S. 9 - 33.

Wissen über Produktionsverfahren und Produkte entsteht nämlich nur aus der kreativen Verbindung von Marktinformationen. Die Untersagung von Marktinformationssystemen kann daher das Gegenteil der gewünschten Wirkung zur Folge haben: die Wettbewerbsintensität sinkt.

Aberle hat versucht, den gegenwärtigen Stand der Diskussion zu resümieren³³. Für die Beurteilung von Marktinformationssystemen nennt er die folgenden Kriterien:

1. Identifikation von Preisen der Mitwettbewerber
2. Existenz von Geheimwettbewerb
3. Transaktionskosten senkende Wirkung.

Zohlhörer nennt zwei weitere Kriterien³⁴:

4. Kenntnis des Marktverhaltens von Außenseitern
5. Kenntnis von Importen

Diese Kriterien decken sich praktisch mit den von der Europäischen Kommission angewandten Kriterien. Die Kommission fügt hinzu³⁵:

6. Erhöhung von Marktzutrittsschranken³⁶.

Diese Kriterien sind alle auf den Wettbewerbsparameter Preis bezogen. Das wird besonders deutlich in dem Satz von Sanz: „Wenn die Information veröffentlicht wird, hat sie keinen strategischen Wert³⁷.“ Werden die Kriterien dagegen auf den Wettbewerbsparameter Innovation angewendet, so zeigt sich:

1. Identifikation von Absatzzahlen der Mitwettbewerber informiert über den Erfolg vergangener Innovationen in verschiedenen Regionen.

³³ Aberle, Gerd: Ökonomische Bewertung von Transparenz oder Geheimhaltung der Marktdaten als Wettbewerbsparameter, in: FIW Schriftenreihe, Heft 150, S. 1 - 13.

³⁴ Zohlhörer, Werner: Marktinformationsverfahren und ihre Beurteilung nach Artikel 85 EWGV aus wettbewerbspolitischer Sicht (unveröffentlichtes Manuskript), Frankfurt 1989.

³⁵ Vgl. Caballero-Sanz, Francisco: „Round Table on Information-Sharing and Antitrust Policy at the WZB“, Vortrag gehalten am 14. Juni 1993 auf der WZB-Konferenz „Information-Sharing and Antitrust Policy“, Veröffentlichung in Vorbereitung, 2. August 1993, vervielfältigt. Caballero-Sanz stellt allerdings ausdrücklich fest, daß sein Beitrag seine persönliche Meinung und seine persönliche Interpretation der Wettbewerbspolitik der Europäischen Gemeinschaft wiedergibt und nicht die offizielle Haltung der EG-Kommission zum Ausdruck bringt.

³⁶ Die Kommission der Europäischen Gemeinschaften sieht in hohen „sunk costs“ hohe Marktzutrittsschranken.

³⁷ Caballero-Sanz, Francisco: a. a. O., S. 5.

2. Geheimwettbewerb bei Innovationen kann durch derartige Marktinformationssysteme nicht ausgeschlossen werden. Die Vorbereitung von Innovationen in Unternehmen ist stets geheim. Die Markteinführung neuer Produkte ist stets öffentlich.
3. Geheimwettbewerb mit Preisen wird durch Absatzmarktinformationssysteme nicht ausgeschlossen. Im Gegenteil. Er ist das Instrument, mit dem die Ausbreitung von Innovationen durch Wettbewerber gebremst wird. Geheimwettbewerb mit Preisen erhöht die Unsicherheit in der Beurteilung des Innovationserfolges für Innovatoren und Konkurrenten.
4. Die Transaktionskosten senkende Wirkung eines Absatzmarktinformationssystems ist unbestritten. Die Präzision und die Glaubwürdigkeit der auf amtlichen Zulassungszahlen beruhenden Absatzinformationen sind höher als die der Informationen, die die eigene Marktforschungsabteilung liefern kann. Die Händler landwirtschaftlicher Traktoren liefern tagsüber Traktoren aus, die sie nachts wieder ins Lager zurückfahren, um damit den Wettbewerbern höhere Verkaufserfolge vorzutäuschen. Die Lagerhaltung mit ihren Kosten wird durch die Verbesserung der Planungsqualität in der Innovations- und in der Produktionsphase gesenkt.
5. Eine Gebühr für die Beteiligung an einem solchen Marktinformationssystem von wenigen Tausend DM stellt keine Erhöhung von Marktzutrittsschranken für Unternehmen dar.
6. Die Kenntnis des Markterfolges von Außenseitern und Importen wird durch Marktinformationssysteme, die individualisiert über den Absatz informieren, verbessert. Handelt es sich bei den Außenseitern und Importen um Unternehmen mit Hit- and Run-Preisstrategie, dann verschärft diese Verbesserung der Kenntnis der Wirkung von Preisunterbietungen potentieller Wettbewerber den potentiellen Preiswettbewerb. Die etablierten Firmen halten ihre Preise niedriger als ohne diese Kenntnis. Potentielle Außenseiter werden andererseits durch die Kenntnis, daß das Marktinformationssystem die Kenntnis ihres Markterfolges verbessert, nicht abgehalten. Das Wesen einer Hit- and Run-Strategie ist es, daß es keine wirksame Vergeltung gegen sie gibt.
7. Handelt es sich bei den Außenseitern und Importen um Unternehmen, die langfristig auf dem Markt Fuß fassen wollen, dann ist ihre beste Strategie, zunächst dem Marktinformationssystem beizutreten und dann die Eintrittsstrategie festzulegen, die einen Markteintrittserfolg bei begrenztem Risiko von Vergeltungsaktionen verspricht. Eine solche Strategie ist ohne Kenntnis der Daten eines Marktinformationssystems, das über regionalisierte Absatzzahlen informiert, nicht zu entwickeln.

Marktinformationssysteme, die Daten über Absatzzahlen der Vergangenheit verbreiten, sind unvollkommene Marktinformationssysteme im Sinne der

Theorie. Die Theorie zeigt, daß nur Marktinformationssysteme mit vollständiger Information die Koordination des Verhaltens durch stillschweigende Absprachen unter den Wettbewerbern erleichtern, daß aber Informationssysteme mit unvollständiger Information den Wettbewerb verschärfen. „Under imperfect information, the full collusion outcome cannot be sustained“, stellt Jean Tirole fest³⁸. Die Einführung von Information und Kosten der Information in die Wettbewerbstheorie hat, das wird man mit Fug und Recht sagen dürfen, die Wettbewerbstheorie revolutioniert. Die Einführung von Informationskosten in die Wettbewerbstheorie darf wohl als nicht minder bedeutend als die Einführung von Transportkosten in die Gleichgewichtstheorie durch Johann Heinrich von Thünen angesehen werden. Nerlove und Sadka stellen fest: „Thünen was among the first to recognize, to understand, and to analyze the pivotal role of transport costs³⁹.“ Dieser Satz gilt mutatis mutandis auch für die Informationskosten.

Wenn der Wettbewerb sich auf die Erringung strategischer Wettbewerbsvorteile durch Prozeßinnovationen, long lasting asymmetries im Sinne von Grillo und Polo⁴⁰, sowie auf geheimen Preiswettbewerb zur Verteidigung gegen zeitweilige strategische Wettbewerbsvorsprünge von Konkurrenten konzentriert, läßt sich das Verhalten von Wettbewerbern praktisch nicht koordinieren. Die Sorge vor der Erleichterung von stillschweigenden Preisabsprachen durch Absatzmarktinformationssysteme ist also insoweit unbegründet. Die von Grillo und Polo geäußerte Sorge vor der Fehlleitung von Innovationsaktivitäten durch Überinvestition in Innovation und durch Schaffung dauerhafter Asymmetrien am Markt wird an anderer Stelle behandelt.

3. Lerneffekte im Absatz

Während Lerneffekte in der Produktion die Wahrscheinlichkeit eines intensiven Preiswettbewerbs erhöhen, reduzieren Erfahrungseffekte im Absatz die Wahrscheinlichkeit des geheimen Preiswettbewerbs.

Je länger eine Kundenbeziehung besteht, um so besser ist die Kenntnis des Lieferanten über den Kunden und seine Probleme. Der Abschluß des einzel-

³⁸ *Tirole, Jean*: The Theory of Industrial Organization, Cambridge, Mass., 1988, S. 364 ff.; vgl. *Phlips, Louis*: The Economics of Imperfect Information, Cambridge et al. 1988, S. 93. Die abweichenden Ergebnisse von Green und Porter betreffen den Fall von Absatzmarktinformationssystemen nicht. Vgl. *Green, G. J./Porter, R. H.*: Non-Cooperative Collusion under Imperfect Price Information, *Econometrica* 52 (1984), S. 87 - 100.

³⁹ *Nerlove, Marc L./Sadka, Efraim*: Von Thünen's Model of the Dual Economy, in: *Journal of Economics, Zeitschrift für Nationalökonomie* 54 (1991), S. 97 - 123, hier S. 120.

⁴⁰ *Grillo, M./Polo, M.*: Oligopoly, Competition and the Sharing of Information (unveröffentlichtes Manuskript), Brüssel 1989, S. 10.

nen Kontraktes erfordert weniger Zeit. Kann der Lieferant damit rechnen, daß der Kunde diese Erfahrungseffekte nutzt, lohnt es sich für ihn, transaktions-spezifische Investitionen zu tätigen, die die Vorteilhaftigkeit einer langfristigen Geschäftsbeziehung für den Abnehmer (wie für den Lieferanten) weiter erhöhen. Je größer die Erfahrungseffekte aus langfristigen Lieferbeziehungen sind, um so geringer ist die Wahrscheinlichkeit, daß der Abnehmer die Lieferbeziehung beendet, um kurzfristige Preisvorteile wahrnehmen zu können.

Die Schlußfolgerung, daß langfristige Lieferbeziehungen wegen Fehlens von Geheimwettbewerb zu einem höheren Preisniveau auf dem Endproduktmarkt führen, ist dann unzutreffend, wenn die offene Preiskonkurrenz auf dem Endproduktmarkt wirksam ist und hold-up-Situationen ausgeschlossen werden können. Dann werden die Erfahrungseffekte des Absatzes im Preis an die Kunden weitergegeben. Hold-up-Situationen aber liegen weder im langfristigen Interesse des Abnehmers noch des Lieferanten.

C. Output-Information, Zeit und Wettbewerb

I. Innovationen, Innovationszeiten und Innovationswettbewerb

1. Interne Innovationen und Wettbewerb

Im Gegensatz zu den Input-Informationen können Output-Informationen nicht geheimgehalten werden. Die neuen Produkte werden am Markt angeboten. Die Unternehmen haben ein Interesse daran, daß die Informationen über das neue Produkt möglichst viele Abnehmer erreichen. Sie können nicht verhindern, daß diese Informationen auch bei den Konkurrenten ankommen.

Neben dem Preis-Leistungs-Verhältnis ist daher die „time-to-market“ zu einer wichtigen strategischen Variablen im Wettbewerb geworden. Abbildung 5 stellt die beiden Dimensionen des Management von Information, Innovationszeit und Kosten, im Wettbewerb, dar.

Die traditionelle Analyse des Innovationswettbewerbs mit Hilfe des Produktnutzen-Produktkosten-Portfolios konzentriert sich auf das Preis-Leistungs-Verhältnis. Durch Prozeßinnovationen wird der Preis P verringert. Durch Produktinnovationen wird der Kundennutzen N erhöht. Dieser Analyse wird hier die Dimension „Zeit“, gemessen als Innovationszeit, hinzugefügt. Es wird angenommen, daß die Produkte A, B und C im Zeitpunkt t_0 auf der Möglichkeitskurve für Innovationen liegen. Diese Kurve beschreibt das Wettbewerbsgleichgewicht zwischen den Anbietern. Das Produkt A besitzt ein sehr günstiges Preis-Leistungs-Verhältnis, hat dies aber durch einen relativ langen Innovationsprozeß erkaufte. Das Produkt B dagegen ist relativ schnell entwickelt worden, ist aber auch relativ teuer. Untersuchungen von Edwin

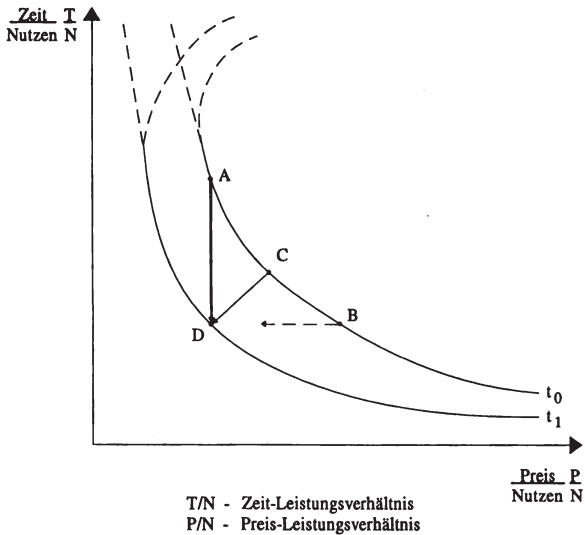


Abb. 5: Zeit- und Kostenmanagement

Mansfield⁴¹, die durch eigene Erhebungen in Deutschland und in den USA ergänzt worden sind, bestätigen diesen trade-off zwischen Entwicklungszeit und Kosten⁴². Abbildung 6 gibt die Ergebnisse dieser Untersuchungen wieder. Nach diesen Ergebnissen arbeiten die japanischen Innovatoren auf einer anderen Möglichkeitskurve als die deutschen und die amerikanischen Unternehmen. Sie produzieren neues Wissen in Form von neuen Produkten in kürzerer Zeit und zu geringeren Kosten. Da der Weg von B nach D (in Abbildung 5) angesichts großer Lohnrigiditäten für die deutschen Unternehmen sehr beschwerlich geworden ist, ist die Strategie der Wahl des Zeitmanagement, der Weg von A nach D. Soweit mit Zeitreduktionen auch Kostensenkungen verbunden sind, ist der Weg von C nach D möglich.

Die Zeit T besteht aus zwei Komponenten: der Entdeckungszeit und der Entwicklungszeit.

⁴¹ Mansfield, Edwin: The Speed and Cost of Industrial Innovation in Japan and the United States: External vs. Internal Technology, in: Management Science, 34, 10, 1988.

⁴² Akademie der Wissenschaften zu Berlin (Hrsg.): Forschungsbericht 9: Culture and Technical Innovation – A Cross-Cultural Analysis and Policy Recommendations, Berlin 1993.

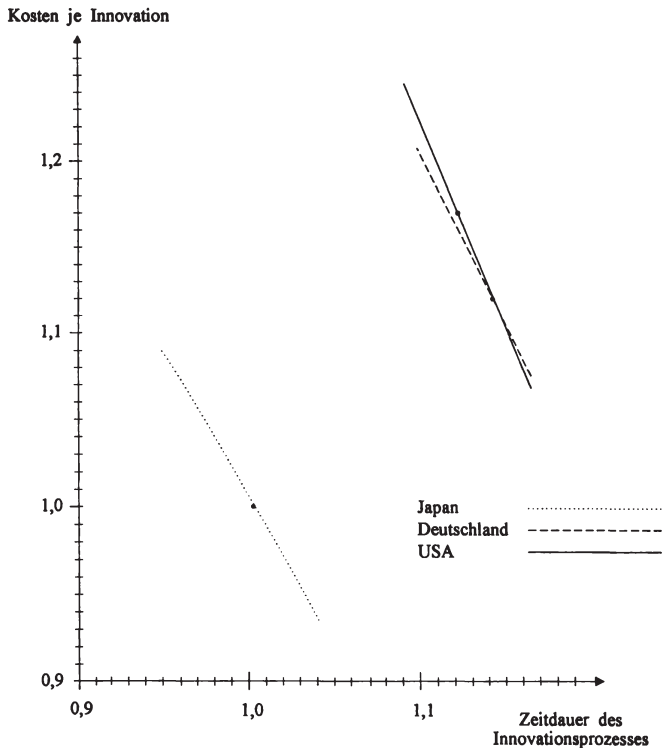


Abb. 6: Kostenelastizität in bezug auf die Innovationszeit

a) Entdeckungszeiten und Wettbewerb

Entdeckungszeiten sind schon längst nicht mehr die Zeiten, die im Labor vergehen, bis die Synthese eines neuen chemischen Stoffes gelingt. Entdeckungszeiten sind die Zeiten bis zur Entdeckung eines neuen Marktes.

Die Verkürzung von Entdeckungszeiten bringt dem Anbieter strategische Wettbewerbsvorteile. Systematische Erfassung und schnelle Auswertung von Marktdaten sind Voraussetzung für die Erringung dieser Vorteile. Unsere Untersuchungen der großen japanischen Handelshäuser⁴³, der japanischen Banken im Ausland⁴⁴, des JETRO⁴⁵ und der Labors japanischer Unterneh-

⁴³ *Hernandez Vicente, Amador*: Sogo Shosha. Japanische Universalhandelshäuser als Zentren strategischer Informationsnetzwerke, Diplomarbeit WHU, Koblenz 1993.

⁴⁴ *Georg, Stefan*, Das Wachstum der japanischen Banken auf den internationalen Finanzmärkten, Projektbericht, Berlin/Tokio 1993; sowie *Georg, Stefan*: Die institu-

men im Ausland⁴⁶ zeigen übereinstimmend, daß diese Institutionen als sehr effiziente Informationszentren zur schnellen Entdeckung von Marktchancen eingesetzt werden⁴⁷.

Märkte werden nicht durch Untersuchung der SYPRO-Statistik entdeckt. Sie werden auch nicht durch Marktinformationssysteme von Verbänden entdeckt. Sie entstehen aus der Aufnahme und Verarbeitung von Signalen, mit denen die Käufer ihre Bedürfnisse und Präferenzen offenbaren. Sie werden von kreativen Unternehmen gemacht. Mit Monatsdaten über die Käufe bestimmter Traktoren lassen sich Märkte schneller entdecken als mit Jahreszahlen. Mit Informationen über den Absatz von Traktoren, aufgeschlüsselt nach Hersteller, Modell und Absatzregion, lassen sich Märkte schneller entdecken und entwickeln als mit Informationen über den Gesamtabsatz an Traktoren in England.

Die Europäische Kommission hat in ihrer U. K. Agricultural Tractors Information Exchange-Entscheidung in einem Marktinformationssystem, das derartige Informationen über die Zulassung von Traktoren sammelt, aufbereitet und den Wettbewerbern zur Verfügung stellt, ein unzulässiges Marktinformationssystem gesehen. Sie befürchtet, ein solches Informationssystem könne zu stillschweigenden Absprachen unter den Anbietern mit den höchsten Marktanteilen benutzt werden⁴⁸. Die durch das Informationssystem geschaffene hohe Markttransparenz ermögliche die gezielte Bestrafung eines Konkurrenten, der die stillschweigende Absprache verletze, und verringere damit die Wahrscheinlichkeit des Geheimwettbewerbs. Die Disziplin unter den Mitgliedern des stillschweigenden Kartells werde entsprechend erhöht.

tionellen Rahmenbedingungen der japanischen Börse, in: Münchner Japanischer Anzeiger, Heft 1/2, 1992, S. 8 - 19.

⁴⁵ Göseke, Christian: Organisation der JETRO, Diplomarbeit, WHU, Juli 1993.

⁴⁶ Kümmerle, Walter: Investing to Stay Ahead – Analyzing the big three German Chemical Companies' Pharmaceutical Networks, Discussion Paper, Science Center Berlin, July 5, 1993; *ders.*: Praxisorientierte Grundlagenforschung im Dienst japanischer Wettbewerbsstrategie, in: Handelsblatt, Forschung und Technik, Nr. 129, 8. Juli 1993, S. 24.

⁴⁷ Vgl. ferner: Commerzbank AG, Filiale Tokyo: Japan: Wie wird man *Ichiban* – die Nummer Eins, in: Deutsche Industrie- und Handelskammer in Japan, Tokyo, Februar 1993, S. 4 - 7.

⁴⁸ Daß Wettbewerb dafür sorgen muß, daß „wirtschaftliche Entmachtung“ ein permanenter Prozeß ist, darf als gutes Erbe des Ordoliberalismus bezeichnet werden. Hier geht es um die Frage, ob die Sorge vor dem Mißbrauch von Gestaltungsmöglichkeiten in der Wettbewerbsordnung (Schaffung von Marktinformationssystemen durch Vertrag unter den Nutzern) so weit gehen darf, daß tatsächliche Wohlfahrtsverluste in Kauf zu nehmen sind. Dies wird hier bestritten. Vgl. zum Problem der wirtschaftlichen Macht und der wirtschaftlichen Entmachtung *Nörr*, Knut Wolfgang: An der Wiege deutscher Identität nach 1945: Franz Böhm – zwischen Ordo und Liberalismus, in: Schriftenreihe der Juristischen Gesellschaft zu Berlin, Heft 129, Berlin/New York 1993.

Wettbewerb im Sinne von Hayeks⁴⁹ ist ein Entdeckungsverfahren, kein Herumstochern mit einer Nadel im Heuhaufen. Wer schneller entdeckt, hat Vorteile im Wettbewerb. Detaillierte Informationen über Vergangenes sind keine Informationen über den noch gar nicht entdeckten Markt. Erst wenn die unterschiedlichsten Informationen kreativ kombiniert werden, sind die Voraussetzungen für neu zu entdeckende Märkte gegeben: So bilden beispielsweise die Grünlandbauern in den englischen Midlands mit ihrem Wunsch nach schnellen, wendigen Traktoren und nach bequemen Arbeitsplätzen für lange Arbeitstage einen Markt, den man mit einem 40 PS-Traktor mit overdrive und klimatisierter Fahrerkabine bedienen könnte. Diese Idee schafft einen neuen Markt gedanklich. Die daraus resultierende Innovation eines solchen Traktors schafft ihn dann auch tatsächlich. Natürlich muß der Entdecker eines solchen neuen Marktes damit rechnen, daß die Konkurrenten ihn für diese Innovation „bestrafen“: sie entdecken, daß ein solcher Traktor mit etwas kleineren Rädern nicht nur von den Grünlandbauern, sondern auch von Golfklubs und Schloßbesitzern für ihre Parks gekauft würde. Die „Strafe“ besteht in der Entdeckung eines neuen Marktes. Je schneller die Entdeckung, um so schneller folgt die „Strafe“: im Interesse der englischen Grünlandbauern, Parkbesitzer und Golfklubs. Die Marktanteile der Wettbewerber auf den ständig entdeckten neuen Märkten verändern sich laufend. Dabei mag dann durchaus die Information zustande kommen, daß die Marktanteile auf dem von der Statistik oder den Kartellbehörden oder beiden definierten „U.K. Tractor Market“ insgesamt konstant erscheinen. Aber dieser „Markt“ ist eine statistische Fiktion. Für den Wettbewerb der Unternehmen ist er völlig irrelevant.

Das Problem sei an zwei unterschiedlichen Marktinformationssystemen verdeutlicht: Nachfrage-Modellen und Absatz-Modellen. In der Literatur sind bisher fast ausschließlich Marktinformationssysteme als Nachfrage-Modelle, auch Signalling-Modelle genannt, modelliert worden. In diesen Modellen geben die Firmen ihre Beurteilung der Nachfrageentwicklung durch Signale über den Schnittpunkt der Nachfragekurve mit der Preisachse bekannt⁵⁰. Ein solches Marktinformationssystem führt zu im Durchschnitt höheren Preisen als der Fall ohne Marktinformationssystem. Die gesellschaftliche Wohlfahrt ist niedriger.

⁴⁹ v. Hayek, Friedrich A.: Der Wettbewerb als Entdeckungsverfahren, in: v. Hayek, Friedrich A.: Freiburger Studien, Tübingen 1969, S. 249 - 265; vgl. auch Willgerodt, Hans: Der Wettbewerb – ein Rechenfehler?, in: ORDO, Band 43 (1992), S. 107 - 138.

⁵⁰ Vgl. zu diesem Modelltyp u.a. Vives, Xavier: Trade Associations, Disclosure Rules, Incentives to Share Information, and Welfare, Rand Journal of Economics 21 (1990), S. 409 - 430.

In Absatz-Modellen werden Informationen über die tatsächlichen Verkäufe in der abgelaufenen Periode ausgetauscht⁵¹. Informationen über Preise werden nicht geliefert. Dieses System erhöht die Konsumentenrente und die gesellschaftliche Wohlfahrt, weil das Preisniveau infolge härteren Wettbewerbs (im Bertrand-Oligopol) niedriger liegt als im Fall ohne ein solches Marktinformationssystem. Es besteht für die Firmen allerdings kein Anreiz, ein solches Marktinformationssystem zu schaffen.

Der Grund für die unterschiedliche Beurteilung dieser beiden Marktinformationssysteme ist leicht einsichtig zu machen. Das zweite Marktinformationssystem beseitigt die Unsicherheit des Empfängers von Signalen über die Glaubwürdigkeit des Signals. Jeder Beteiligte an dem ersten Informationssystem möchte, daß der andere die Marktentwicklung günstig einschätzt (hoher Schnittpunkt der Nachfragekurve mit der Preisachse) und deshalb einen höheren Preis setzt. Dann kann auch er, selbst bei ungünstiger Einschätzung des Marktes, einen höheren Preis verlangen. Die Beseitigung der Unsicherheit über die Manipulation von Informationen im zweiten Informationssystem ist es also, die die niedrigeren Preise und die höhere soziale Wohlfahrt bewirkt.

Wenn wir feststellen, daß das zweite Marktinformationssystem tatsächlich existiert, die Theorie aber sagt, daß die Wettbewerber irrational handeln, wenn sie ein solches Informationssystem schaffen, dann liegt für manche der Schluß nahe, daß ein solches Informationssystem von den Firmen mit dem Ziel der stillschweigenden Absprache errichtet wird. Diese Schlußfolgerung ist jedoch falsch.

Ein Marktinformationssystem über tatsächliche Absatzmengen beeinflusst nicht nur die Produktionspläne und Preisentscheidungen der Unternehmen, sondern auch ihre Forschungs- und Entwicklungspläne. Dieser Fall kann im Rahmen eines dreistufigen Spiels studiert werden. Auf der ersten Stufe entscheiden die Unternehmen, ob sie ein Marktinformationssystem errichten wollen. Auf der zweiten Stufe treffen sie Innovationsentscheidungen. Auf der dritten Stufe legen sie ihre Preise fest. Im Ergebnis zeigt sich⁵², daß die Einführung von Innovationsentscheidungen die Ergebnisse des zweistufigen Spiels (Informationsaustausch und Preisentscheidung) umkehren kann. Hier gilt es zu unterscheiden, ob die Innovationsentscheidung stärker auf die Gesamtnachfrage (Marktausweitung) oder stärker auf die Nachfrage nach den Konkurrenzprodukten (Marktumschichtung) wirkt. Überwiegt die Marktausweitung, ist es rational, ein Marktinformationssystem einzurichten. Gleichzei-

⁵¹ *Jin, Yong*: Information Sharing Through Sales Report, WZB Discussion Paper, FS IV-93-5, Berlin, Januar 1993.

⁵² *Jin, Yong*: Information Sharing and R&D Competition, WZB Discussion Paper, FS IV-93-6, Berlin, Januar 1993.

tig erhöht ein solches Marktinformationssystem die soziale Wohlfahrt. Dies ist auch unmittelbar einleuchtend: Je näher die Anbieter mit ihren Innovationen den Bedürfnissen ihrer Abnehmer kommen, um so stärker ist die Marktausweitungswirkung⁵³ gegenüber der Substitutionswirkung.

Die Europäische Kommission unterscheidet nun nicht zwischen Marktausweitung und Substitution, sondern zwischen wachsenden und schrumpfenden Märkten. Diese Unterscheidung wäre nur dann richtig, wenn ein wachsender Markt mit überwiegender Marktausweitungswirkung und ein schrumpfender Markt mit überwiegender Substitutionswirkung einherginge. Dies ist jedoch nicht der Fall. Gerade die großen Unternehmen in einem weiten Oligopol wissen, daß sie langfristig mehr gewinnen, wenn sie den Gesamtmarkt weiter ausweiten bzw. verteidigen, als wenn sie ruinös um Marktanteile kämpfen. Die Konsumentenrente steigt, weil das Preis-Leistungs-Verhältnis durch zwei Effekte verbessert wird: durch Erhöhung des Produktnutzens einerseits und durch den schnelleren Modellwechsel als Folge niedrigerer Entdeckungszeiten andererseits.

Soweit also Marktinformationssysteme die Entdeckung von Märkten im dynamischen Wettbewerb fördern, sind sie pro-kompetitiv. Damit kein Mißverständnis aufkommt: es gibt auch Marktinformationssysteme, die nicht direkt die Entdeckung von Märkten fördern, sondern dies auf indirekte Weise tun. Dies sei an einem konkreten Fall dargestellt.

Gegeben sei ein innovativer Markt mit heterogenen High-Tech-Produkten. Der Markt sei hoch kompetitiv. Die Kosten der Produkte hängen zu einem erheblichen Teil von den eingesetzten Rohstoffen ab. Dabei handelt es sich um hoch moderne neue Werkstoffe. Sie können als differenzierte Massenprodukte bezeichnet werden. Anbieter sind eine Reihe großer Firmen. Die Abnehmer sind unsicher, welche Preise ihre Wettbewerber für diese Einsatzmaterialien zu bezahlen haben. Sie sind daran interessiert, diese Unsicherheit zu beseitigen. Eine Fachzeitschrift entscheidet sich daher in einem bestimmten Zeitpunkt, zukünftig regelmäßig Preise zu veröffentlichen. Sie gewinnt diese Informationen aus der Befragung der großen Produzenten über die von ihnen angestrebten Preise. Aus allen Informationen stellt die Zeitschrift dann Preisinformationen zusammen, die sie unter der Überschrift „Manufacturers' Target Prices“ veröffentlicht.

Es ist naheliegend anzunehmen, daß ein derartiges Marktinformationssystem Rückwirkungen auf die Preisentscheidungen der Produzenten moderner

⁵³ Dies gilt natürlich *ceteris paribus*. Die Produktverbesserung bei den Traktoren kann wirklich den Traktorenmarkt zu Lasten des Absatzes von Melkmaschinen ausweiten. Natürlich werden die Hersteller von Melkmaschinen versuchen, die Marktausweitung des Traktorenmarktes zu ihren Lasten durch eigene Produktinnovationen in Grenzen zu halten.

Werkstoffe hat, auch wenn es weder von ihnen initiiert noch von ihnen organisiert worden ist. Dient die Veröffentlichung von „Target Prices“ der Koordination der Preispolitik unter den großen Herstellern, dann ist die Veröffentlichung zu untersagen. Eine Untersagung würde aber die Unsicherheit über die Wettbewerbsgleichheit des Materialaufwandes der Abnehmer erhöhen und die Neigung zu vertikaler Integration verstärken. Eine solche Entwicklung haben wir vor Jahren bei den Herstellern von Farben und Lacken erlebt. Sie ist sicher unerwünscht.

Eine Untersuchung des Einflusses von Target-Preisen auf die tatsächlichen Preise ergibt das in Abbildung 7 dargestellte Bild.

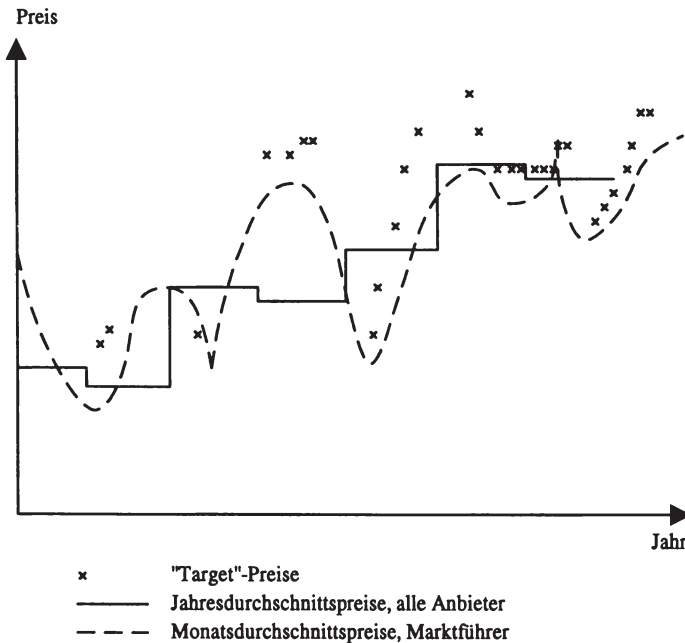


Abb. 7: „Target“-Preise und tatsächliche Preise

In der Abbildung sind die Jahresdurchschnittspreise aller Anbieter und die monatliche Entwicklung der Preise des Marktführers den in der Fachzeitschrift veröffentlichten „Manufacturers’ Target Prices“ gegenübergestellt. Das Urteil des ersten Blickes trägt. Ex post-Prognosen, ex ante-Prognosen, Zeitreihenanalysen mit und ohne Dummy-Variable, Test auf Systembrüche in den Zeitreihen der Preise einzelner Hersteller mit Hilfe des AIC-Maßes

(Akaike's Information Criterion) und Tests auf indirekte Korrelation zwischen Target-Preisen und tatsächlichen Preisen der Firmen über eine latente Variable „Wettbewerbsklima“ mit dem LISREL-Verfahren zeigen übereinstimmend, daß ein signifikanter Zusammenhang zwischen den Target-Preisen und den Preisen der einzelnen Hersteller nicht besteht. Die mit dem AIC-Verfahren identifizierten Systembrüche in den Zeitreihen der Firmen sind über den gesamten Zeitraum verteilt und unabhängig von dem Beginn der Veröffentlichung von Target-Preisen. Die Target-Preise tragen nur 2% zur Gesamtladung des Wettbewerbsklimas durch insgesamt vier Einflußgrößen bei.

Ein solches Marktinformationssystem kann also nicht verboten werden, weil es kollusives Verhalten unter den Herstellern der modernen Materialien bewirkt. Es sollte verboten werden, weil es die Abnehmer falsch informiert. Aber es gibt keinen Straftatbestand, der derartige Fehlinformationen durch die Fachpresse verbietet.

Die hier vertretene These, daß derartige Marktinformationssysteme nicht Informationen über bestehende Märkte, sondern Informationen zur Schaffung von Märkten liefern, folgt zwanglos aus der Entwicklung der Wettbewerbstheorie.

In der herkömmlichen Theorie des Wettbewerbs wird von der Existenz von Märkten ausgegangen. Die Märkte werden als Produktmärkte oder Faktormärkte bezeichnet. Es wird von dem „Automobilmarkt“ oder von dem „Rohölmarkt“ gesprochen.

In die Theorie eines so abgegrenzten Marktes führte Erich Gutenberg in Fortentwicklung der Theorie des unvollkommenen Wettbewerbs den Begriff des „akquisitorischen Potentials“ ein⁵⁴. Das akquisitorische Potential entsteht durch den Einsatz der Marketinginstrumente Werbung, Produktvariation und Vertriebsorganisation. Es immunisiert die Kunden des Unternehmens teilweise gegen die Preispolitik der Konkurrenten. Werbung und Produktvariation sind Informationen. Die Vertriebsorganisation beeinflusst die Zeit zum Kunden. Durch Information und Zeit entsteht die „Stammkundschaft“.

Die „Stammkundschaft“ eines Unternehmens wird also durch Produkt, Information und Zeit definiert. Je besser es gelingt, durch den Einsatz von Produkt, Information und Zeit die Kunden an das Unternehmen zu binden, desto größer ist das akquisitorische Potential des Unternehmens, die Treue der Stammkundschaft. Wir würden heute sagen: desto höher sind die Marktzutrittsschranken, die das Unternehmen um seine Stammkunden errichtet hat.

⁵⁴ Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Bd., Der Absatz, 1. Aufl., Berlin/Göttingen/Heidelberg 1955, S. 200 - 209; 17. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York/Tokyo 1984, S. 243 - 260.

Die Marktzutrittsschranken, die ein Unternehmen um seine Stammkundschaft errichten kann, sind nie so hoch, daß die Wettbewerber sie nicht überwinden könnten. Das gelingt nach Michael Porter denjenigen Wettbewerbern angeblich am besten, die eine ähnliche Kombination von Produkt, Information und Zeit im Wettbewerb einsetzen. Faßt man die Elemente Produkt, Information und Zeit zu dem Begriff „Wettbewerbsstrategie“ zusammen, dann bilden diejenigen Wettbewerber, die um die „Stammkunden“ ihrer Unternehmen konkurrieren, eine „strategische Gruppe“. Michael Porter hat den Begriff der „strategischen Gruppe“ in die Wettbewerbstheorie eingeführt, dabei aber an dem überlieferten Begriff des Marktes festgehalten⁵⁵. Die Unternehmen, die zu einer strategischen Gruppe gehören, stehen nach Porter in intensiverem Wettbewerb als Unternehmen, die verschiedenen strategischen Gruppen angehören. Zwischen verschiedenen strategischen Gruppen bestehen Barrieren⁵⁶, die nur durch Änderung der Unternehmensstrategie überwunden werden könnten. Dies aber erfordert erhebliche innerbetriebliche Kosten (der Verhaltensänderung) und außerbetriebliche Kosten (der Information und der Imagebildung). Das sind die „sunk costs“ der Theorie bestreitbarer Märkte.

Dynamisiert man das akquisitorische Potential, kommt man zu dem Begriff des „Reputationskapitals“⁵⁷. Reputationskapital drückt die Fähigkeit eines Unternehmens aus, die „Stammkunden“ nicht nur gegen die Preispolitik der Wettbewerber, sondern auch gegen die Innovationspolitik der Konkurrenten an sich zu binden. Die Treue der Stammkundschaft erstreckt sich auch auf neue, noch nicht getestete Produkte des „Hoflieferanten“. Reputationskapital ist eine Marktzutrittsschranke des Unternehmens für Wettbewerber, die mit Innovationen konkurrieren wollen. Reputationskapital macht aus der „Stammkundschaft“ eines Unternehmens eine „strategische Familie“. Die Kunden stehen in langfristiger Abnehmerbeziehung zu „ihrem“ Lieferanten. Die strategische Familie wird durch Innovation, Produkt, Information und Zeit definiert.

So wie die Mitglieder einer Familie größer und älter werden und sich in ihren Wünschen und Vorstellungen verändern, so sind auch die Mitglieder einer strategischen Familie keine konstante Größe. Familienmitglieder scheiden aus, andere kommen hinzu. In der Dynamik ist es daher nicht ausreichend, die „Stammkundschaft“ bzw. die „strategische Familie“ durch Innovation, Produkt, Information und Zeit zu definieren. Die „Stammkundschaft“

⁵⁵ Porter, Michael: *The Competitive Advantage of Nations*, New York 1990.

⁵⁶ Bauer, Hans H.: *Unternehmensstrategie und Strategische Gruppen*, in: Kistner, Hans-Peter/Schmidt, Reinhart (Hrsg.): *Unternehmensdynamik*, (Festschrift, Horst Albach zum 60. Geburtstag), Wiesbaden 1991, S. 389 - 418.

⁵⁷ Simon, Hermann: *Preismanagement*, 2., vollst. überarb. und erw. Auflage, Wiesbaden 1992.

muß endogenisiert werden⁵⁸. Die „strategische Familie“ ist Definitionsmerkmal des Marktes. Der Markt wird definiert durch Innovation, Produkt, Information, Zeit und Kunden. Die permanente Veränderung von so definierten Märkten durch Aktionen und Reaktionen von Anbietern ist der dynamische Wettbewerb.

Für diese Definition des dynamischen Wettbewerbs ist „das Produkt“ als Marktabgrenzungsmerkmal allein ungeeignet. Es ist ein statistisches Konstrukt. Es ist keine für die Transaktionsbeziehungen zwischen Lieferanten und Kunden und deren Veränderungen relevante Größe. Märkte lassen sich bei dynamischer Betrachtung nicht durch Produkte definieren und schon gar nicht durch die Warenklassifikation der Amtlichen Statistik. Daraus folgt z.B.: Es gibt Märkte, die unterhalb der statistischen Marktdefinition bleiben. Für sie können deshalb auch keine Konzentrationsmaße ermittelt werden. Auf solchen vorwiegend mittelständischen Märkten vollziehen sich gegenwärtig dramatische Konzentrationsprozesse. Sie bleiben unterhalb der Aufmerksamkeitsschwelle der Kartellbehörden, weil die statistisch gemessenen Konzentrationsmaße diese Prozesse nicht widerspiegeln. Die Kartellbehörden stellen für die Erfassung der Wettbewerbsprozesse irrelevante Fragen.

Daß Märkte nicht durch die Statistik definiert werden, ist natürlich nicht ganz unbekannt. Der „relevante Markt“ des Kartellrechts ist ein Konstrukt, das dieser Erkenntnis Rechnung tragen soll⁵⁹. Bei der Abgrenzung des relevanten Marktes soll die „Kundensicht“ ausschlaggebend sein, nicht das technische Produkt. Aber was ist die „Kundensicht“? Befragt man einen Stammkunden, dann ist das Produkt seiner Wahl nicht ersetzbar. Befragt man ein „Randmitglied“ einer strategischen Familie, dann wird eine bedingte Bereitschaft zum Übergang in eine andere strategische Familie festzustellen sein. Ein herzkranker Gichtpatient kann nur ein Allopurinol einnehmen, ein gewöhnlicher Gichtpatient auch ein Uricosuricum. Aus der Sicht des Herzkranken ist der Allopurinol-Hersteller Monopolist. Aus der Sicht des gewöhnlichen Gichtpatienten ist der Allopurinol-Hersteller kein Monopolist. Aus der Sicht des Arztes, der rät, Diät zu halten, statt Medikamente einzunehmen, ist kein Hersteller von Gichtmitteln Monopolist. In der Rechtsprechung zur Wettbewerbspolitik setzt sich angesichts dieser Probleme die Neigung durch, den relevanten Markt im Verfahren selbst erst zu definieren. Dies hat natürlich erhebliche Rechtsunsicherheit zur Folge. Wenn ein Unternehmen wegen

⁵⁸ So auch *Wieandt*, Axel: Die Entstehung von Märkten durch Innovationen, Discussion Paper, FS IV-93-12, Wissenschaftszentrum Berlin, April 1993. Vgl. auch *Wieandt*, Axel: Die Entstehung, Entwicklung und Zerstörung von Märkten durch Innovationen, Dissertation, WHU, Koblenz 1993.

⁵⁹ Vgl. zu einer mehr theoretischen Definition des relevanten Marktes auch: *Kirman*, Alan, Philips, Louis: Empirical Studies of Product Markets, in: EUI Working Papers in Economics ECO No. 93/4, October 1992, p. 1 ff.

Diskriminierung gemäß Artikel 86 EG-Vertrag auf einem Markt verurteilt wird, den es bis zur Eröffnung des Verfahrens noch gar nicht kannte, dann schwächt das nicht nur das Vertrauen in den Rechtsstaat, sondern auch die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Es ist nach alledem geboten, einen Schritt über Porters Analyse hinauszugehen. Die Strategischen Familien sind in die Analyse einzubeziehen. Damit verändert sich auch der Wettbewerb der Unternehmen innerhalb der Strategischen Gruppe. Jede Strategische Familie bildet praktisch einen eigenen Markt. Dynamischer Wettbewerb ist die Veränderung von strategischen Familien durch Aktionen und Reaktionen von Unternehmen innerhalb oder auch außerhalb der Strategischen Gruppe.

In der Theorie der „missing markets“ sehe ich eine mögliche Formalisierung dieses Konzepts. Innovationen entdecken „missing markets“. Daß diese Entdeckungsverfahren die Wettbewerbssituation auch auf den existierenden Märkten drastisch verändern, haben die Arbeiten über „missing markets“ gezeigt⁶⁰. Die Theorie der „missing markets“ ist für Kapitalmärkte entwickelt worden. Eine Analogie zu Forschungs- und Entwicklungsausgaben scheint mir aber zulässig.

Diese Definition des Marktes und des Wettbewerbs von Unternehmen um Märkte erlaubt es, theoretisch das zu fassen, was gegenwärtig in der Praxis und in der Managementliteratur als „Kampf um strategische Wettbewerbsvorteile“ bezeichnet wird. Derek Abell hat dafür schon sehr früh die Bezeichnung „Defining the Business“ erfunden⁶¹. Er hätte sein Buch vielleicht treffender „Defining the Market“ nennen können.

Ein Versicherungsunternehmen untersucht seine strategische Kombination aus Innovation, Produkt, Information, Zeit und Kunden und definiert die Elemente neu: Kunden sind die Autohändler, Produkt ist die Versicherung gegen Beschädigung von Autos im Freien, Zeit ist die Zeit der Schadensregulierung. Information ist die neue Police. Das Unternehmen hat einen neuen Markt entdeckt. Durch Innovation (mit einem neuen Versicherungsvertrag) wird ein neuer Markt geschaffen. Die Regulierung von Schäden der Autohändler in Florida nach dem Hurricane Andrew erfolgte so schnell, daß die Autohändler bereits eine Woche später wieder im Geschäft waren. Die Konkurrenz, die bei anderen Gesellschaften versichert war, konnte erst nach sechs Wochen wieder Autos verkaufen. Auf diesem von der Versicherung entdeckten und geschaffenen Markt hält das Unternehmen heute über 60% des Marktes – mit

⁶⁰ Vgl. z.B. *Shafer*, Wayne: Introduction, in: Discussion Paper No. A-192, Sonderforschungsbereich 303, Bonn, September 1988.

⁶¹ *Abell*, Derek: *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Englewood Cliffs, N.J., 1980.

steigender Tendenz. Natürlich gibt es keine Statistik über den Markt „Versicherung von Sachschäden bei Automobilhändlern“.

Eines der Versicherungsunternehmen, das im Wettbewerb um Sachversicherungen bei Firmenkunden durch die Entdeckung dieses Marktes erhebliche Verluste erlitten hatte, analysierte daraufhin die Privatkunden genauer. Es erkannte, daß es zwei Arten von Kunden gibt, die Hausratversicherungen abschließen: solche, die den Besuch eines Versicherungsvertreters als angenehm empfinden und begrüßen, und solche, die der Ansicht sind, daß ein Versicherungsvertreter ihnen die Zeit stiehlt. Mit dieser Erkenntnis hatte das Unternehmen einen neuen Markt entdeckt. Es entwickelte eine Hausratversicherung, die nach einem kurzen Telefongespräch abgeschlossen werden kann. Es hatte einen großen Erfolg auf diesem neuen Markt. Die anderen Versicherungsunternehmen mußten erhebliche Verluste unter den Mitgliedern ihrer strategischen Familie in Kauf nehmen, da sie diesen Markt nicht erkannt hatten. Die Versicherung, die so großen Erfolg mit der Sachversicherung von Autohändlern hatte, mußte zu ihrem Leidwesen feststellen, daß Versicherungsvertreter bei Autohändlern zu Hause nicht gern gesehen sind.

Ein Unternehmen der Kosmetikindustrie stellte vor Jahren Badeseifen her. Badeseifen hatten zwei negative Eigenschaften: sie flutschten aus der Hand, was besonders für diejenigen Duscher, die sich nicht gut bücken konnten, ärgerlich war, und der Seifenschaum wurde von dem vollen Duschstrahl schneller abgewaschen, als die reinigende Wirkung eintreten konnte. Mit der Innovation des Duschgel sollte beiden Ärgernissen abgeholfen werden. Dessen Viskosität ist aber nicht durchweg hautverträglich. Das Unternehmen führte daher Versuche mit Testpersonen mit sehr unterschiedlicher Haut durch. Und dabei entdeckte es den „3D-Markt“, den Markt der deutschen Dauerduscher. Ein deutscher Dauerduscher ist definiert als eine Person, die täglich 45 Minuten und mehr ununterbrochen unter der heißen Dusche steht. Dieser Markt hat eine erstaunliche Größe. Das Unternehmen entwickelte nun ein Produkt für diesen Markt und hatte damit einen neuen Markt geschaffen. Auf diesem Markt ist es außerordentlich erfolgreich tätig.

Für die Beurteilung von Marktinformationssystemen, die individualisierte und zeitnahe Angaben über Absatzzahlen nach Herstellern, Typen und Regionen enthalten, folgt aus diesen Überlegungen: Derartige Marktinformationssysteme liefern keine Informationen über Märkte. Sie liefern Daten, die von den Unternehmen mit anderen Daten kreativ verbunden werden, um neue Märkte zu definieren und zu schaffen. Marktinformationssysteme liefern Daten über Produkte im Sinne der Produkttechnologie. Sie liefern nicht einmal Informationen über die Funktionen dieser Produkte, die den Kunden bei ihrer Kaufentscheidung wichtig sind. Die Informationen über die Kunden müssen die Unternehmen selbst erarbeiten. Auch Informationen über die Zeit,

die zwischen Bestellung und Registrierung des Verkaufs vergangen ist, werden von derartigen Marktinformationssystemen nicht geliefert. Ganz entscheidende Elemente zur Definition einer strategischen Familie, also zur Entdeckung von Märkten und ihrer Schaffung durch Innovationen, sind damit in den Informationen von Absatz-Marktinformationssystemen nicht enthalten.

Wettbewerb ist, um mit Peters und Waterman zu sprechen, Kampf um jeden Kunden, als wäre es der letzte⁶². Dieser Kampf wird aber letztlich nicht von den Herstellern der Produkte, sondern von den (selbständigen) Händlern vor Ort geführt. Wettbewerb ist mithin auch ein räumlicher Prozeß. Die Intensität dieses Wettbewerbs hängt von der Dichte des Händlernetzes ab. Nehmen wir nun an, die Marktanteile der Hersteller unterliegen in den verschiedenen Regionen eines Landes großen strukturellen Veränderungen und Schwankungen, auf Landesebene dagegen sind die Marktanteile konstant. Definiert man den „Markt“ als das Land (und macht damit die Thünen'sche Fiktion, daß das Land „von gleicher Beschaffenheit“ ist), dann mag die Wettbewerbsintensität gering erscheinen. Definiert man den Markt dagegen als die „Stammkunden“ eines Händlers, dann ist angesichts stark schwankender Marktanteile im Händlerbezirk der Wettbewerb offenbar intensiv. Der Schluß von intensivem Wettbewerb zwischen den Händlern der Herstellerunternehmen auf regionaler Ebene und abgestimmter Wettbewerbsstrategie auf nationaler Ebene erscheint sicher empirisch wie theoretisch heroisch, aber er wird überraschenderweise gelegentlich gemacht.

In der Praxis ist im allgemeinen die Annahme, daß die Marktanteile der einzelnen Unternehmen auf Landesebene konstant seien, nicht erfüllt. Abbildung 8 stellt einen Gesamtmarkt mit zwei Regionalmärkten dar. Die Marktanteile der vier größten Hersteller sind im Laufe von zwölf Jahren um zwölf Indexpunkte gefallen. Auf Regionalmarkt 1 sind sie um zwei Indexpunkte gestiegen, auf Regionalmarkt 2 um drei Indexpunkte gefallen. Hier wurden also bewußt zwei Regionalmärkte ausgesucht, auf denen die Marktanteile der größten Anbieter zusammengenommen größere Konstanz aufweisen als auf dem nationalen Markt insgesamt.

Auf dem nationalen Markt hat einer der großen Hersteller 36 Indexpunkte verloren, ein anderer 141 Indexpunkte gewonnen. Auf dem Regionalmarkt 1 hat ein Hersteller 144 Indexpunkte erobert, ein anderer 21 Indexpunkte verloren. Auf dem Regionalmarkt 2 hat einer der großen Hersteller gar 62 Indexpunkte Marktanteil verloren, ein anderer 23 Indexpunkte gewonnen. Ein dritter hat schließlich praktisch alle 54 Indexpunkte, die er in neun Jahren harten Konkurrenzkampfes gewonnen hatte, in nur drei Jahren wieder verloren.

Diese Entwicklungen sind das Ergebnis von Innovations- und Preisstrategien für die regionalen Märkte, die auf der Basis eines Marktinformationssysteme

⁶² Peters, Th./Waterman, R.: In Search of Excellence, New York 1982.

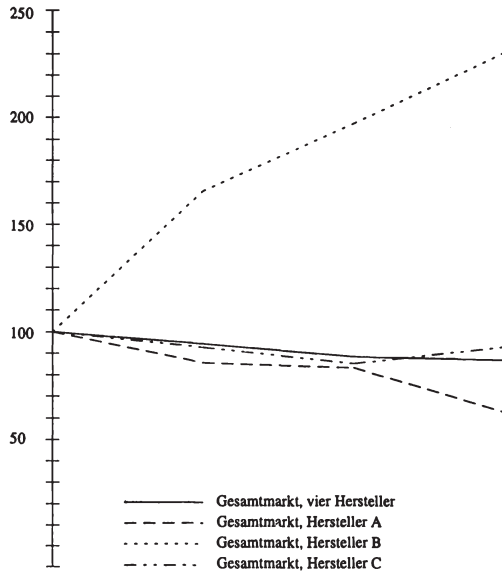


Abb. 8a: Marktanteilsentwicklung Gesamtmarkt (Basisjahr = 100)

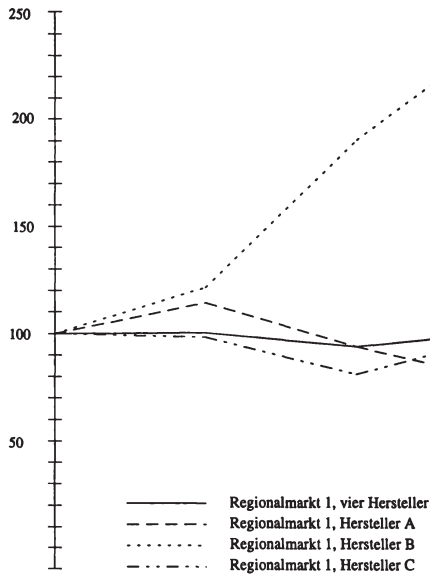


Abb. 8b: Marktanteilsentwicklung Regionalmarkt 1 (Basisjahr = 100)

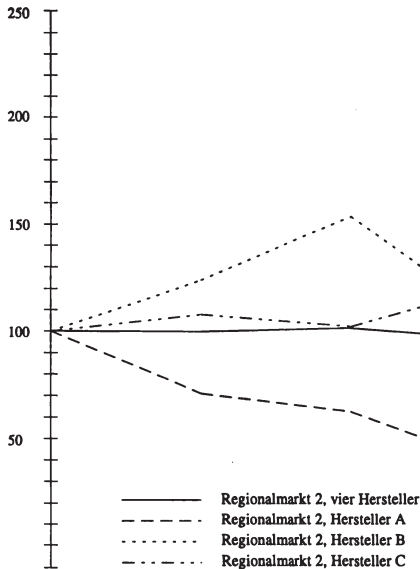


Abb. 8c: Marktanteilsentwicklung Regionalmarkt 2 (Basisjahr = 100)

stems entwickelt wurden, das individualisiert und regional differenziert über die Verkäufe des Vormonats berichtet. Die Händler sehen in diesen Entwicklungen der Marktanteile einen Ausdruck des brutalen Wettbewerbs, den sie vor Ort um die Kunden führen und in dem einige von ihnen reich, andere arm geworden sind und in dem noch andere Händler Produkte anderer Hersteller zusätzlich in ihr Sortiment aufgenommen haben, um nicht arm zu werden. Manche Beobachter dieses Marktes glauben in diesen Zahlen jedoch ein friedliches Miteinander der großen Firmen entdecken zu können. Die gemeinsame Abwehr nachstoßenden Wettbewerbs sei den großen Herstellern, so wird aus diesen Zahlen geschlossen, wichtiger als die Verteidigung des eigenen Marktanteils, die Steigerung ihres eigenen Gewinns und die Verbesserung der Tantiemen ihrer Manager.

b) Entwicklungszeiten und Wettbewerb

Die schnellste Entdeckungszeit nützt dem Wettbewerb wenig, wenn die Entwicklungszeiten zu lang sind. Über die im Vergleich zu den japanischen Wettbewerbern zu langen Entwicklungszeiten in Deutschland ist in den letzten Jahren viel geschrieben worden⁶³. Auch die Abbildung 6 (oben S. 132) weist nach, daß die Entwicklungszeiten in Japan kürzer sind als in Deutschland. Unterscheidet man nun aber mit Mansfield zwischen internen und externen Innovationen, dann ergibt sich, daß die Japaner Wettbewerbsvorteile vor allem bei externen Innovationen haben. Die Entwicklungszeiten bei internen Innovationen scheinen dagegen nicht so weit zu differieren⁶⁴.

Wir wollen daher zunächst einige Ergebnisse zum Management von Entwicklungszeiten bei internen Innovationen diskutieren und anschließend die Entwicklungszeiten bei externen Innovationen untersuchen.

Bildet man die vielfältigen Aktivitäten der Entwicklung eines neuen Autotyps in einem Netzwerkmodell mit Angaben der Automobilindustrie über Einzelzeiten für die einzelnen Aktivitäten ab, berücksichtigt darin die Wahrscheinlichkeit des Abbruchs von Entwicklungslinien sowie die Wahrscheinlichkeit der Wiederholung von Einzelaktivitäten, so kann man mit Hilfe der GERT-Methode ein Zeitprofil ableiten, in dem bestimmten Entwicklungszeiten bestimmten Wahrscheinlichkeiten zugeordnet werden. Abbildung 9 stellt das Grundmodell dar⁶⁵. Bei 250 Arbeitstagen im Jahr würde es also in Deutschland durchschnittlich 20 Jahre dauern, ein neues Pkw-Modell zu entwickeln. Selbst wenn man die Zeiten durch einen Faktor von 2.5 dividiert, was realistischer erscheint, ergeben sich noch lange Entwicklungszeiten. Die Verkürzung derartiger Entwicklungszeiten durch organisatorische Maßnahmen hat unter dem Stichwort „Schnittstellenmanagement“ in den letzten Jahren im Mittelpunkt der theoretischen⁶⁶ und der praktischen Diskussion gestanden. Dabei haben sich die Produktkomitees als Koordinationsorgane in den Unternehmen weitgehend durchgesetzt. Ergänzt man das Grundmodell um diese Organisationsform, so gelingt nicht nur eine

⁶³ Jones, Daniel T.: From Production to Global Players: Corporate Strategy and the European Autoindustry, in: Mattsson, Lars-Gunnar/Stymne, Bengt (Hrsg.): Corporate and Industry Strategies for Europe, Adaptations to the European Single Market in a Global Industrial Environment, Amsterdam/London/New York/Tokyo 1991, S. 171 - 191.

⁶⁴ Mansfield, Edwin: The Speed and Cost of Industrial Innovation in Japan and the United States: External vs. Internal Technology, in: Management Science, 34, 10, 1988. Akademie der Wissenschaften zu Berlin (Hrsg.): Culture and Technical Innovation – A Cross-Cultural Analysis and Policy Recommendations, Berlin 1993.

⁶⁵ de Pay, Diana: Das Informationsmanagement von Innovationen, Habilitationsschrift, WHU Koblenz 1993 (bisher unveröffentlicht).

⁶⁶ Brockhoff, Klaus, Schnittstellenmanagement, Stuttgart 1989.

erhebliche Reduktion der mittleren Entwicklungszeit, sondern auch eine Erhöhung der Wahrscheinlichkeit, mit nur geringer Überschreitung der mittleren Entwicklungszeit ein neues Modell entwickeln zu können. Abbildung 9 stellt auch dieses Zeitprofil dar. Aber es ist kein Zweifel, daß auch 12 Jahre Entwicklungszeit einen erheblichen Wettbewerbsnachteil darstellen. Vergleicht man nämlich diese Organisationsform mit der angeblich in Japan praktizierten Form der Rugby-Team-Organisation für Innovationen⁶⁷, dann erkennt man die Überlegenheit einer solchen flexiblen Entwicklungsorganisation nicht nur hinsichtlich der durchschnittlichen Entwicklungszeit, sondern auch hinsichtlich der Wahrscheinlichkeit, derartig kurze Entwicklungszeiten auch tatsächlich einhalten zu können. Ob die Rugby-Team-Organisation eine kulturspezifische Organisationsform ist, da sie eine große Kommunikationsbereitschaft voraussetzt, kann hier nicht erörtert werden⁶⁸.

Die Verkürzung von Entwicklungszeiten durch organisatorische Gestaltung kann somit als ein weiterer Lerneffekt neben Produktion und Absatz verstanden werden: Lerneffekt in der Informationsverarbeitung durch Organisation.

2. Externe Innovationen und Wettbewerb

Die Entwicklungszeiten haben sich auch deshalb verlängert, weil Kunden und Gesetzgebung immer weniger fehlerhafte Produkte tolerieren. Die alte Unternehmerweisheit: „Der beste Qualitätstest ist der Markt“ läßt sich daher nicht mehr anwenden. Die Zusammenarbeit mit Abnehmern, sogenannten ‚lead users‘, ist für die Verkürzung von Entwicklungszeiten von großer strategischer Bedeutung. In Abbildung 10 ist die Beziehung zwischen Entwicklungszeit, Zusammenarbeit mit einem lead user und Innovation dargestellt. Dabei werden zwei Märkte unterschieden. Auf einem risikofreudigen Markt sind die Kunden bereit, einen Teil des Innovationsrisikos mit zu tragen. Ein Markt mit risikoscheuen Kunden ist dadurch gekennzeichnet, daß Produktfehler nicht akzeptiert werden.

Nicht weniger bedeutsam als die Zusammenarbeit mit Abnehmern ist die Zusammenarbeit mit Lieferanten, wenn es um die Verkürzung von Entwicklungszeiten geht. Besonders bei langfristigen Beziehungen zwischen Lieferanten und Abnehmern lassen sich erhebliche Erfahrungsvorteile in der Ent-

⁶⁷ Vgl. zur Charakterisierung der Rugby-Team-Organisation: Akademie der Wissenschaften zu Berlin (Hrsg.): Culture and Technical Innovation – A Cross-Cultural Analysis and Policy Recommendations, Berlin 1993.

⁶⁸ Insgesamt sind die Zeiten dieses Zahlenbeispiels wohl doch deutlich überhöht. Shimokawa spricht von vier Jahren Entwicklungszeit in Japan und acht Jahren Entwicklungszeit in Europa und den U.S.A., vgl.: Shimokawa, Koichi: The Auto-Industry Enters an Era of Restructuring and Globalization, in: Journal of Japanese Trade & Industry, Bd. 12 (1993), Nr. 4, S. 8 - 11, hier S. 9.

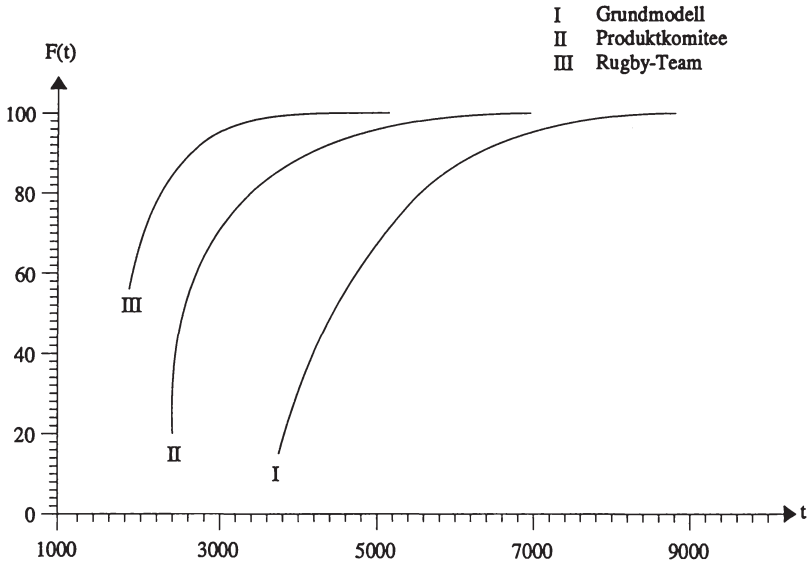


Abb. 9: Zeitprofil – Entwicklung eines PKW

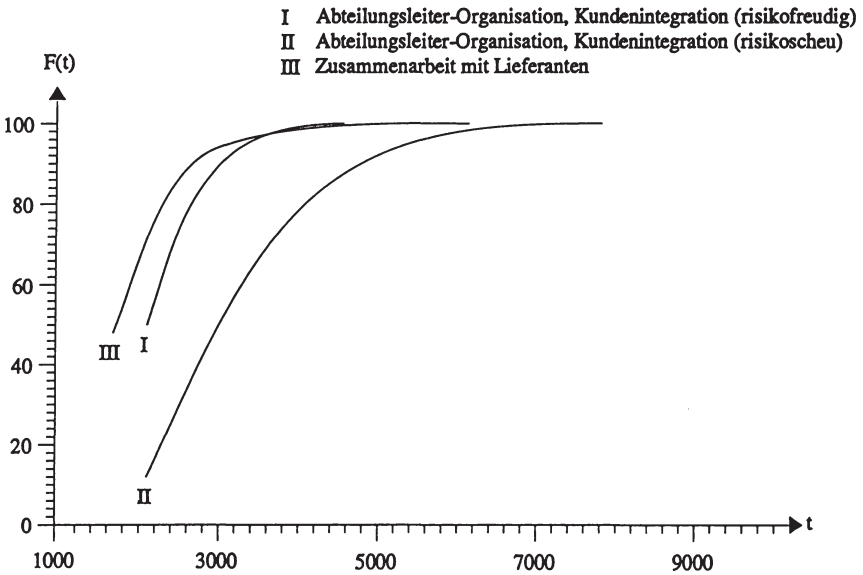


Abb. 10: Zeitprofil – Entwicklung eines PKW

wicklungszusammenarbeit realisieren. Dies ist ebenfalls in Abbildung 10 dargestellt.

Eine solche Organisationsform könnte man – modisch – als „lean research and development“ bezeichnen. Sie setzt die Aufgabe von Kernaktivitäten im eigenen Unternehmen und ihre Verlagerung auf Lieferanten voraus. Das läßt sich nur rechtfertigen, wenn die Zusammenarbeit mit den Lieferanten in der Form einer „strategischen Familie“ erfolgt. Vertrauen in die Fähigkeiten und die Loyalität der Lieferanten sind Voraussetzung einer solchen Kooperation, die die Wettbewerbsfähigkeit der Gesamtgruppe von Unternehmen auf den Märkten durch Verkürzung von Entwicklungszeiten erheblich verstärkt.

Abbildung 11 stellt die Entwicklungszeiten bei interner und externer Innovation bei unterschiedlichen Organisationsformen übersichtlich zusammen.

II. Imitationen, Imitationszeiten und Wettbewerb

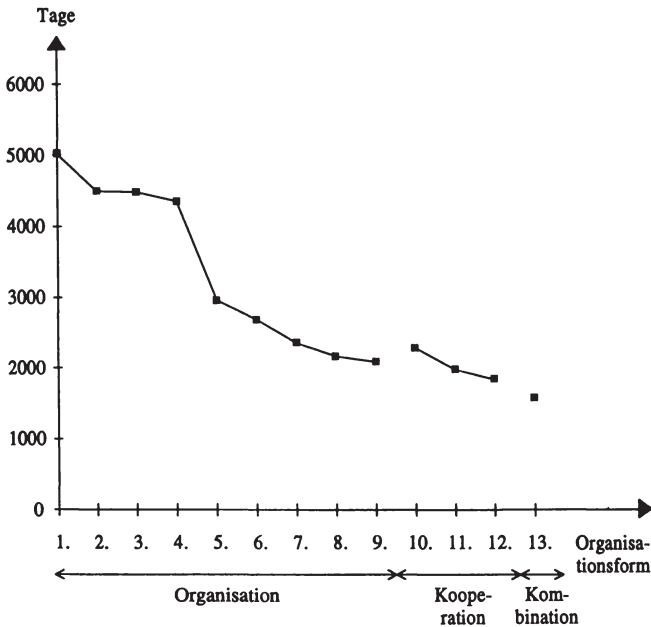
1. Innovationszeiten, Imitationszeiten und Public Information

„Als Philippides, der erste Marathonläufer, im Spätsommer des Jahres 490 nach etwa 40 Kilometern Athen erreichte, da hatte er eine wichtige Information vermittelt: Miltiades hatte mit seinem Athenischen Heer die Perser in der Ebene von Marathon geschlagen. Der Preis, den der Informationsträger beziehungsweise der Informationsläufer zahlte, war hoch: Philippides brach nach überbrachter Information tot zusammen“⁶⁹.

Diese geschichtliche Anekdote hat sehr aktuelle wettbewerbspolitische Bedeutung. Philippides überbrachte eine Information, die während der 40 Kilometer seines Laufes private Information war. Da er unklug genug war, nicht zunächst nach der Belohnung zu fragen und dann erst zu sterben, wurde seine Information über den Sieg zum public good, und er starb. Man wird nicht in jedem Unternehmer einen Philippides sehen dürfen. Unternehmer forschen im allgemeinen nicht, um das öffentliche Wissen zu verbessern und dann in Bankrott zu gehen. Genau diese Erwartung aber spricht aus der Bevorzugung des Nachahmungswettbewerbs gegenüber dem Innovationswettbewerb bei manchen Wettbewerbspolitikern. Der Zweitanmelder sollte sich auf die Testergebnisse des Erstanmelders berufen dürfen⁷⁰, der reverse engineer auf die Entwicklungs- und Designarbeiten des Originalherstel-

⁶⁹ Mittelstraß, J.: Information oder Wissen, in: Technische Rundschau 1989, Heft 36, S. 8; Mittelstraß weist darauf hin, daß Lucian Philippides als den Marathonläufer nennt, während Plutarch Eukles als den Marathonläufer bezeichnet.

⁷⁰ Albach, Horst: Ökonomische Wirkungen von Lösungen der Zweitanmelderfrage, in: Betriebsberater, 1984, Beilage 18, S. 1 - 12; Brockhoff, Klaus: Zur Zweitantragstellerfrage im Regierungsentwurf des Arzneimittelgesetzes, in: Die Pharmazeutische Industrie 48 (1986), S. 736 - 740.



1. 5012 Grundmodell
2. 4497 Schnittstellenmanagement Produktentwicklung und Verfahrensentwicklung
3. 4487 Schnittstellenmanagement Produktentwicklung und Marketing
4. 4355 Schnittstellenmanagement
Produktentwicklung, Verfahrensentwicklung und Marketing
5. 2961 Koordinatoren
6. 2694 Prozeßlinienorganisation
7. 2355 Rugby-Teamorganisation
8. 2167 Produktkomitee
9. 2092 Produktkomitee, Koordinatoren und Prozeßlinienorganisation
10. 2285 Zusammenarbeit mit Lead-User
11. 1982 Zusammenarbeit mit Lieferanten
12. 1835 Zusammenarbeit mit Lieferanten und Kunden
13. 1569 Kombination von 9 und 12

Abb. 11: Entwicklungszeit und Organisation

lers⁷¹, der Systemimitator die Lieferung von Originalkomponenten erzwingen dürfen⁷². Trittbrettfahrer statt Pionierunternehmen als Wettbewerbsleitbild, sozusagen.

⁷¹ BGH-Entscheidung vom 16. Oktober 1986, I ZR 6/85 (Ford-Werke Aktiengesellschaft vs. Cosmos Autoteile Vertriebs-GmbH; Landgericht Mailand, 1. Zivilsenat; Verfügung vom 18.9.1986 (Consortizio Italiano della Componentistica di Ricambio per Autoveicoli ./.. Regie Nationale de Renault; vgl. auch *Bunte*, Hermann-Josef: Die Problematik der Bezugsbindungen für Original-Ersatzteile, in: *Der Betrieb* 1980,

In jedem dieser Fälle und in vielen anderen geht es um die wettbewerbspolitische Beurteilung einer Verkürzung von Imitationszeiten zu Lasten der Innovatoren. Vergegenwärtigen wir uns die Situation des Imitators in Abbildung 4 (siehe oben S. 124). Der Innovator entwickelt auf der Basis seines Wissens über das Produkt A ein neues Produkt D mit erheblich höherem Kundennutzen. Das Preis-Leistungs-Verhältnis entspricht dem Produkt A. Aber die Verbesserung wird dem Kunden sehr viel schneller angeboten als früher. Der Anbieter verschiebt damit die Wettbewerbslinie entsprechend von t_0 nach t_1 . Nehmen wir nun an, daß die Nachahmungszeit im Verhältnis zum Produktnutzen verschwindend gering sei. Dann kann sich ein Imitator sofort nach der Innovation D auf dem Markt etablieren, und zwar in D' , da er zu einem niedrigeren Preis als der Innovator anbietet. Dieser kann dem Imitator auf die neue Wettbewerbslinie t_2 nicht folgen, ohne Verluste zu machen (Abbildung 12). Diesen Imitationswettbewerb kann man ebenfalls als ein zweistufiges Spiel modellieren. Auf der ersten Stufe wird die Entscheidung über die Innovation getroffen, auf der zweiten die über den Preis. Da die Entscheidungen auf der ersten Stufe von vornherein bekannt sind, sind auch die Entscheidungen auf der zweiten Stufe von vornherein bekannt: der Imitator wählt stets einen Preis unterhalb des Preises des Innovators. Der Innovator macht permanent Verluste. Zwar liegt die Konsumentenrente über der des Spiels ohne Imitator, aber das soziale Wohlfahrtsoptimum wird verfehlt. Der Innovator muß subventioniert werden, wenn das Spiel langfristig existieren soll. Der Imitator erzwingt die Sozialisierung der Entwicklungskosten des Innovators.

Wenn Schutz vor Imitatoren nicht gewährt wird und eine Sozialisierung der Forschungs- und Entwicklungsausgaben nicht generell möglich ist, dann können die Innovatoren entweder aus dem Markt ausscheiden oder versuchen, die Innovationszeiten so zu verkürzen, daß sich Imitation nicht mehr lohnt. Viele Unternehmen haben diesen Weg gewählt. Die Verkürzung von Innovationszeiten wird zur Marktzutrittsschranke für Imitatoren.

2. Gewerblicher Rechtsschutz und Imitationskonkurrenz

Die traditionelle Antwort auf Imitationskonkurrenz ist die Verkürzung von Entwicklungszeiten und Produktlebenszyklen freilich nicht. Die Instrumente des gewerblichen Rechtsschutzes oder, wie man heute in Anlehnung an das angelsächsische Vorbild sagt, des Schutzes geistigen Eigentums, sollten dem Innovator eine Schonzeit vor den Nachstellungen der Imitatoren gewähren.

S. 1153 - 1156; *Reuter*, Rolf: Die Originalersatzteile der Kraftfahrzeughersteller, in: *Der Betrieb* 1979, S. 293 - 298.

⁷² Eurofix-Banco/HILTI, in: *Wirtschaft und Wettbewerb, Entscheidung-EV*, 1326 ff.

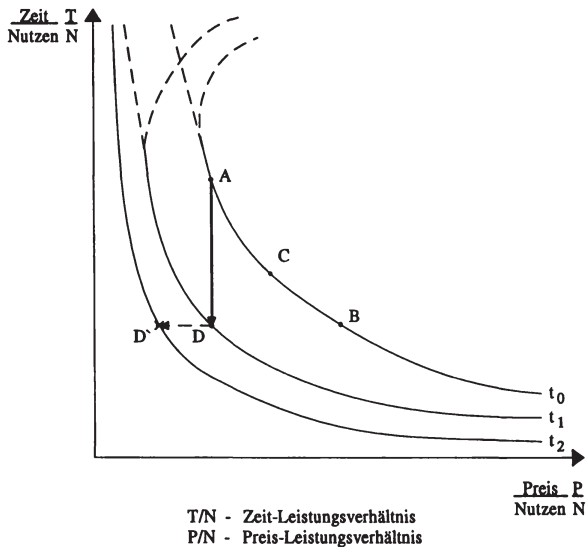


Abb. 12: Zeit- und Kostenmanagement: Innovator und Imitator

Sie sollten private Information zur öffentlichen Information, nicht aber zu einem öffentlichen Gut machen. Angesichts der Verlängerung der Entwicklungszeiten (etwa in der chemischen Industrie) wurde erörtert, ob es nicht einer entsprechenden Verlängerung der Patentschutzzeiten bedürfe. Der Versuch von Innovatoren, sich gegen Imitationskonkurrenz durch Inanspruchnahme gewerblicher Schutzrechte zu schützen, war Anlaß zur Prüfung der Frage, ob die Inanspruchnahme des Designschutzes⁷³, die Inanspruchnahme des Copyrights für technische Zeichnungen⁷⁴ die Preisstellung für patentgeschützte Arzneimittel⁷⁵ mißbräuchlich sei, weil diese Rechte an der selbstentwickelten neuen Information mit dem Ziel in Anspruch genommen wurden, den nachstoßenden Imitationswettbewerb zu beschränken.

Diese Entwicklungen machen deutlich, daß die alten statischen Vorstellungen über die Ordnung des Wettbewerbs nicht mehr ausreichen. Immer nachdrücklicher werden normative Vorstellungen über die Geschwindigkeit verlangt, mit der sich Marktstrukturen und Marktverhältnisse ändern sollen. In

⁷³ Ford-Entscheidung, a. a. O.

⁷⁴ Eurofix-Banco/HILTI, a. a. O.

⁷⁵ Valium-Librium-Entscheidung (1976/1980), in: Wirtschaft und Wettbewerb, BGH-Entscheidung, 1445 ff. und 1678 ff.; Englucon-Entscheidung, in: Wirtschaft und Wettbewerb, OLG-Entscheidung, 2892 ff.

der Vitamin-B12-Entscheidung⁷⁶ entschied Bundesrichter Fischer dies in eigener Machtvollkommenheit und salomonischer Weisheit wie folgt: „Eine Halbierung des Marktanteils innerhalb von sechs Jahren ist schnell genug. Eine solche Firma ist nicht marktmächtig und kann folglich keine mißbräuchlich überhöhten Preise setzen“. Ein Zeitraum von vier bis sechs Jahren für einen vollständigen Ersatz aller angebotenen Traktorenmodelle durch Innovationen wird von manchen Ökonomen nicht als ausreichend hoch für die Annahme funktionsfähigen Wettbewerbs angesehen.

D. Allokation und Distribution

Wettbewerb ist für Unternehmen ein strenger Zuchtmeister. Er treibt sie zu geringerem Faktoreinsatz, zu Produktinnovationen und zu höherer Geschwindigkeit an. Die Unternehmen setzen diese Incentives des Marktes in Incentives für ihre Mitarbeiter um. Die Theorie der Lohnanreize stellt gewissermaßen die Brücke zwischen der Allokationstheorie der Unternehmung und der Verteilungstheorie der Unternehmung her. Diese Brücke hat Johann Heinrich von Thünen nicht nur schon früh gesehen, sondern im Jahre 1848 auch beschritten. In seinen „Bestimmungen über den Anteil der Dorfbewohner zu Tellow an der Gutseinnahme“⁷⁷ heißt es: „Das Interesse der Arbeiter ist hierdurch auf das Innigste mit der Steigerung der Produktion verknüpft“⁷⁸.

Es hat für den Betriebswirt einen besonderen Reiz, dieses Lohnanreizsystem aus der Tellower Buchführung zu entwickeln. Dabei zeigt sich, daß Johann Heinrich von Thünen nicht nur ein großer Nationalökonom, sondern auch ein sehr kluger Unternehmer war. Zwar nennt Thünen als Motiv für seine Einnahmenbeteiligung soziale Motive der Alterssicherung seiner Mitarbeiter, aber er war ein zu guter Kenner der Lehre von Adam Smith, als daß er nicht das Theorem der unsichtbaren Hand in der Allokation durch ein Theorem der unsichtbaren Hand in der Distribution ergänzt hätte: „Indem der Mensch sein persönliches Interesse der Menschheit zum Opfer bringt, fällt durch eine wundersame Verkettung die Erhöhung der Gesamtheit wohlthätig auf ihn zurück“⁷⁹. In der Tat: Thünens investive Gewinnbeteiligung trat erst

⁷⁶ Vitamin-B12, in: *Wirtschaft und Wettbewerb/BGH-Entscheidung*, 1435 ff.

⁷⁷ v. Thünen, Johann, Heinrich: „Der isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie (Waentig-Ausgabe), Jena 1921, S. 671.

⁷⁸ a. a. O., S. 676.

⁷⁹ Zitiert nach Engelhardt, Werner Wilhelm: Johann Heinrich von Thünen (1783 - 1850) im Fremd- und Selbstbild, in: *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik* 1993, S. 459 - 476, hier S. 465. Engelhardt zitiert seinerseits Schumacher. *Schumacher*, Hermann: Johann Heinrich von Thünen: Ein Forscherleben, 2. Aufl., Rostock und Ludwigslust 1883, S. 143. Der Interpretation Engelhardts, Thünen habe der „Rechtfertigung des Selbstinteresses“ durch Smith „spezifisch deutsche philosophische (wohl: idealistische) Akzente entgegengestellt“, vermag ich nicht zu folgen. Die

ein, wenn die Umsatzrendite rund 7% überstieg. In Normaljahren erzielte Thünen auf seinem Gut eine Umsatzrendite von gut 16% und verteilte von diesem Gewinn gut ein Drittel an die Mitarbeiter. In guten Jahren erzielte er eine Umsatzrendite von knapp 23%. Von diesem Gewinn wurde aber nur ein gutes Fünftel an die Mitarbeiter verteilt. Der Gutsbesitzer war also an Produktivitätssteigerungen stärker als die Mitarbeiter beteiligt, an Minderungen dagegen waren die Mitarbeiter stärker beteiligt. Diese ungleiche Risikoallokation wurde durch die Einbehaltung des Gewinnanteils – mit 4¹/₆% zu verzinsen – noch verstärkt. Allerdings hat Thünen das Problem der Risikoallokation deutlich gesehen. Der letzte Satz des „isolierten Staates“ lautet: „Sollten indes meine Söhne oder auch die Dorfbewohner es der vollständigen Sicherheit wegen für angemessen halten, diese kleinen Kapitalien⁸⁰ in eine öffentliche Sparkasse zu geben, so erhalten die Dorfbewohner die Zinsen, welche diese Sparkasse zahlt.“

Erkenntnis Thünens, daß Altruismus die höchste Form des Egoismus ist, wird heute allgemein akzeptiert, obwohl diese Erkenntnis wohl bis zu dem Aufsatz von Akerlof geschlummert hat. Vgl. *Akerlof*, George A.: Loyalty Filters, in: *American Economic Review* (AER) 73 (1983), S. 54 - 63; *Krelle*, Wilhelm: Ethik lohnt sich auch ökonomisch. Über die Lösung einer Klasse von Nicht-Nullsummenspielen, in: *Kistner, Klaus-Peter/Schmidt, Reinhart* (Hrsg.): *Unternehmensdynamik* (Festschrift, Horst Albach zum 60. Geburtstag), Wiesbaden 1991, S. 1 - 15.

⁸⁰ a. a. O., S. 678. In zehn Normaljahren wären die Vermögensanteile der Mitarbeiter auf 10% der langfristigen Schulden oder 3% des investierten Kapitals (1820) angewachsen.

III. Liste der Referate der Offenen Tagung

A 1 – Umwelt I: Instrumente der Umweltpolitik

Vorsitz: *Karl Aiginger*

Umweltpolitische Instrumente bei unvollständig beobachtbaren Emissionen

Armin Schmutzler

Alfred-Weber-Institut, Grabengasse 14, 69117 Heidelberg

Private und soziale Vermeidungskosten und die Ineffizienz von Zertifikatsmärkten

Thomas Wagner

FH Nürnberg, Hastverstr. 31, 90408 Nürnberg

Der Standard-Preis-Ansatz bei Vermeidungstechnologien mit positiven Fixkosten

Wolfgang Buchholz

Europa-Universität Viadrina, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät,

Große Scharrnstraße 59, D-15207 Frankfurt (Oder)

A 2 – Arbeitsmarkt I: Löhne und Preise

Vorsitz: *Horst Entorf*

A Theory of Quality Wages

Eva Pichler

Institut für Wirtschaftstheorie und -politik, Wirtschaftsuniversität Wien,

Augasse 2 - 6, A-1090 Wien

Sectoral Wage and Price Formation and Working Time
in Germany: An Econometric Analysis

Wolfgang Franz und *Werner Smolny*

Universität Konstanz, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften und Statistik,

Postfach 5560 D139, 78434 Konstanz

Wage Flexibility, Menucosts, and Price Level Stickiness

Alfred Maußner

Universität zu Köln, Albertus-Magnus-Platz, 50923 Köln

A 3 – Intertemporale Probleme der Finanzwissenschaft**Vorsitz:** *Bernhard Felderer*

Bequeathing Like a Principal

Wolfram F. Richter

Universität Dortmund, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Lehrstuhl für Volkswirtschaftslehre II, D-44221 Dortmund

Tax Reform in a Two-Class Growth Model

Stefan Felder

Universität Bern, Volkswirtschaftliches Institut, Gesellschaftsstr. 27, CH-3012 Bern

Government, Solvency and Ponzi Finance Under Distortionary Taxation

Bernd Huber

Universität Würzburg, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Sanderring 2, 97070 Würzburg

A 4 – Vertikale Integration**Vorsitz:** *Christian Thimann*

Vertical Integration and Competition

Mathias Erlei

Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Fachbereich 4: Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Lehrstuhl für Volkswirtschaftslehre, insbesondere für Geld und Währung, Am Stadtgraben 9, 48143 Münster

Instalment Credits in a Model of Vertically Differentiated Consumer Durables

Udo Schmidt-Mohr

Universität des Saarlandes, Theoretische Volkswirtschaftslehre, Gebäude 31, Postfach 1150, 66041 Saarbrücken

Carriers to Market Foreclosure: Vertical Mergers or Vertical Contracts?

Ulf Schiller

Staatswissenschaftliches Seminar, Universität zu Köln, 50923 Köln

A 5 – Außenhandel**Vorsitz:** *Jochen Schumann*

Unequal Factor Prices and Incomplete Specialisation in a Heckscher-Ohlin Model of Endogenous Growth

Klaus Wälde

Universität Kiel, Institut für Theoretische Volkswirtschaftslehre, 24118 Kiel

Dynamic Effects of Tariff Liberalization: An Intertemporal CGE Approach

Christian Keuschnigg und Wilhelm Kohler

Universität Gesamthochschule Essen, Fachbereich 5, Universitätsstr. 12,
Postfach 103 764, 45117 Essen

Hysterese in Importpreisen bei gegebener Marktstruktur und Sicherheit über die Wechselkursentwicklung

Thusnelda Tivig

Volkswirtschaftliches Institut der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Postfach 3931, 90020 Nürnberg

A 6 – Allgemeines Gleichgewicht

Vorsitz: *Jörn-Steffen Pischke*

Towards a Structure Theorem for Economies without Free Disposal – A Non Existence and Instability Result

Hans-Jürgen Salchow

Universität Bonn, Sonderforschungsbereich 303, Adenauerallee 24 - 26, 53113 Bonn

Specific Input Factors in Competitive Equilibria with Decreasing Returns to Scale

Andreas Pfingsten und Reiner Wolff

Universität-GH Siegen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Hoelderlinstr. 3, 57068 Siegen

A 7 – Preisbildung

Vorsitz: *Helmut Bester*

Auktionen mit interdependenten Wertschätzungen

Peter Funk

Universität Bonn, Wirtschaftspolitische Abteilung, Adenauerallee 24 - 26, 53113 Bonn

The Direct Approach to Debt Option Pricing

Sven Rady und Klaus Sandmann

Universität Bonn, Institut für Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften, 53113 Bonn

B 1 – Finanzmärkte I: Effizienz**Vorsitz:** *Hartmut Kogelschatz*

Die Bank und der Kontokorrentkredit als Arrangements optimaler gesamtwirtschaftlicher Lagerhaltung

Kay Mitusch

FU Berlin, Institut für Wirtschaftstheorie, Garystr. 20, 14195 Berlin

Externe Effekte am Kapitalmarkt. Ein Beitrag zur vermeintlichen Divergenz von Marktwert- und Nutzenmaximierung im CAPM

Harald Kotsch

Bundeswirtschaftsministerium Bonn, Referat ID5

Exzessive Markteffizienz und Tobin-Steuer

Lukas Menkhoff und *Jochen Michaelis*

Universität Freiburg, Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung, Abteilung für Mathematische Ökonomie, Europaplatz, 79098 Freiburg i. Br.

B 2 – Arbeitsmarkt II: Arbeitslosigkeit, Mismatch und Ratcheteffekte**Vorsitz:** *Wolfgang Franz*

Wettbewerb auf einem zentralisierten Markt für Berufsanfänger

Ulrich Kamecke

Universität Bonn, Wirtschaftspol. Abt., Adenauerallee 24, 53113 Bonn

Do Measures of Mismatch Measure Mismatch? A Critical Appraisal of Existing Concepts

Horst Entorf

INSEE, Département de la Recherche, 15 Bd. Gabriel Péri, F-92244 Malakoff

Sperrklinken-Effekte und ‚Hysterese‘ in einem dynamischen Insider-Outsider-Modell

Thomas Lux

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Universität Bamberg, Feldkirchenstr. 21, 96052 Bamberg

B 3 – Wachstum I**Vorsitz:** *Kai Konrad*

Protestantische Ethik, Statuswettbewerb und Wirtschaftswachstum

Michael Rauscher

Universität Kiel, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Institut für Weltwirtschaft, 24110 Kiel

Pfadabhängigkeiten im institutionellen Wandel

Ulrich Witt

Institut zur Erforschung der wirtschaftlichen Entwicklung, Universität Freiburg,
79085 Freiburg

Determinants of South African Economic Growth, 1945 - 1990

Marc Piazzolo

Universität Freiburg, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Institut für Allgemeine
Wirtschaftsforschung, Abteilung Wirtschaftstheorie, Europaplatz 1, 79098 Freiburg

B 4 – Theorie der Firma

Vorsitz: *Alfred Kieser*

Doppelte Ineffizienz in optimal organisierten Unternehmen

Dieter Bös und Wolfgang Peters

Universität Bonn, Finanzwissenschaftliche Abteilung, Adenauerallee 24 - 42,
53113 Bonn

Delegation von Investitionsentscheidungen – der Investitionsantrag als Kontroll-
instrument

Ulrich Lehmann-Grube

Universität Hamburg, Institut für Industrie- und Gewerbepolitik, Von-Melle-Park 5,
20146 Hamburg

B 5 – Direktinvestition

Vorsitz: *Wilhelm Kohler*

Anti-Tax Avoidance Provisions and the Size of Foreign Direct Investment

Alfons J. Weichenrieder

Universität München, Fakultät für Volkswirtschaftslehre, Center for Economic
Studies, Schackstr. 4, 80539 München

Besteuerung, Direktinvestitionen und unvollständiger Wettbewerb

Eckhard Janeba

Universität Bonn, Finanzwissenschaftliche Abteilung, Adenauerallee 24 - 42,
53113 Bonn

B6 – Ökonometrie**Vorsitz:** *Jürgen Wolters*

Dynamische Spillovers und Heterogenität im Innovationsprozeß. Ein bivariates Random-Effects-Probit-Modell

Gebhard Flaig und Manfred Stadler

Universität Augsburg, Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Memminger Str. 14, 86159 Augsburg

An Analysis of Household Demand for Gasoline Using Household Panel Data

Hilke Kayser

University of Wisconsin, Madison

Markov-Switching Models for Exchange-Rate Dynamics and the Pricing of Foreign-Currency Options

Jürgen Kaehler und Volker Marnet

Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), Kaiserring 14 - 16, 68161 Mannheim

B7 – Verschiedene Finanzwissenschaftliche Probleme**Vorsitz:** *Wolfgang Wiegard*

The impact of the provision of public infrastructures on regional economic development in Germany

*Helmut Seitz** und *Georg Licht***

*) Universität Mannheim, Seminargebäude A5, Fakultät für Volkswirtschaftslehre und Statistik, 68131 Mannheim

**) Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), Kaiserring 14 - 16, 68131 Mannheim

Zur zeitlichen Kausalität von öffentlichen Einnahmen und Ausgaben. Empirische Ergebnisse für Bund, Länder und Gemeinden in der Bundesrepublik Deutschland

Peter Welzel

Universität Augsburg, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Memminger Str. 14, 86159 Augsburg

Steuersystem und Schattenwirtschaft

Reinhard Neck und Friedrich Schneider

Universität Bielefeld, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Postfach 100131, 33501 Bielefeld

C 1: Finanzmärkte II: Risiko

Vorsitz: *Jochen Michaelis*

The Risk and Price Volatility of Stock Options
and Corporate Debt in General Equilibrium

Burkhard Drees und Bernhard Eckwert

Universität Konstanz, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften und Statistik,
78434 Konstanz

Portfolioentscheidungen von Banken, monopsonistische Marktmacht und Geldpolitik

Doris Neuberger

Universität Erlangen-Nürnberg, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät,
90403 Nürnberg

Risk Based Equity Cost Calculation in Banking

Rajeev De Mello und Mark Wahrenburg

Staatwissenschaftliches Seminar, Universität zu Köln, Albertus Magnus Platz,
50923 Köln

C 2 – Ostdeutscher Arbeitsmarkt

Vorsitz: *Wolfgang Buchholz*

Let's Go West! Do East Germans Commute for Wages, Jobs, or Skills?

Jörn-Steffen Pischke, Matthias Staat und Stefan Vögele

MIT, Department of Economics, Cambridge, MA 02139, USA

Where Have All the Workers Gone? Employment Termination in East Germany after
Unification

Georg Licht und Viktor Steiner

Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), 68034 Mannheim,
Kaiserring 14 - 16

C 3 – Finanzausgleich I

Vorsitz: *Josef Falkinger*

Allokative Theorie eines Finanzausgleichs zwischen Gebietskörperschaften

Wolfram F. Richter und Dietmar Wellisch

Universität Dortmund, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Lehrstuhl
Volkswirtschaftslehre II, D-44221 Dortmund

Eine Theorie des Länderfinanzausgleichs – Teil I

Stefan Homburg

Universität Magdeburg, Fakultät für Wirtschaftswissenschaft, Postfach 41 20,
39016 Magdeburg

C4 – Angewandte Spieltheorie

Vorsitz: *Konrad Stahl*

Mikroökonomische Aspekte des Taximarktes – Schwarzfahrten im Taxigewerbe

Stephan Rometsch

Freie Universität Berlin, Institut für Öffentliche Finanzen und Sozialpolitik, Boltzmannstr. 20, 14195 Berlin-Dahlem

Asymmetric International Minimum Quality Standards and a Vertically Differentiated Duopoly

Annette Boom

Science Center Berlin, Research Area 4, Reichpietschufer 50, 10785 Berlin

Schadensausgleich und Präventivwirkung im neuen deutschen Umwelthaftungsrecht: Eine ökonomische Analyse

Peter-J. Jost

Universität Basel, Institut für Volkswirtschaft, Petersgraben 51, CH-4003 Basel

C5 – Konjunktur und Inflation

Vorsitz: *Reinhard Neck*

Kurz- und langfristige Anpassung im Multiplikator-Akzelerator-Modell. Eine empirische Analyse für die Bundesrepublik Deutschland

Manfred Erbsland und Volker Ulrich

Universität Mannheim, Fakultät für Volkswirtschaftslehre und Statistik, Seminargebäude A 5, B 249, 68159 Mannheim

Instability and Price Flexibility in Generalized Tobin-Sargent Models

Peter Flaschel und Reiner Franke

Universität Bielefeld, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Universitätsstr. 25,
33615 Bielefeld

New Keynesian Economics in a Nutshell

Michael P. Pflüger

Universität Freiburg, Institut für Allgemeine Wirtschaftsforschung, Abteilung Wirtschaftstheorie, Europaplatz 1, 79098 Freiburg

C6 – Unvollkommener Wettbewerb

Vorsitz: *Andreas Pfingsten*

Takeovers and Creditor Control: On the Complementarity of Debt and Equity

Ernst Maug

London School of Economics, Houghton Street, London, WCA 2AE, England

Horizontale Unternehmenskooperationen: Theorie und Implikationen für die Europäische Wettbewerbspolitik

Rainer Markl

Universität Frankfurt, Seminar für Volkswirtschaftslehre, Schumannstr. 43 a,
60325 Frankfurt

Kollusion, Konzentration und Profitabilität – Eine empirische Konfrontation einer traditionellen Hypothese und der Implikationen von Superspielen

Karl Aiginger

Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung und Universität Linz, Arsenal
Objekt 20, Postfach 91, A-1103 Wien,

C7 – Osteuropa

Vorsitz: *Klaus Sandmann*

Timing and Sequencing of Reforms: The Role of Credibility

Norbert Funke

Institut für Weltwirtschaft, Düsternbrooker Weg 120, 24100 Kiel

Wirtschaftliche Grundlagen des Regionalismus in der Russischen Föderation

Matthias Lücke

Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel, Postfach 4309, 24100 Kiel

Betriebsgröße und Organisationsform für die landwirtschaftliche Produktion

Gregor Peter und Hans-Peter Weikard

Universität Göttingen, Institut für Agrarökonomie, Platz der Göttinger Sieben 5,
37073 Göttingen

D1 – Finanzausgleich II

Vorsitz: *Friedrich Schneider*

Finanzausgleich im vereinten Deutschland: Desintegration durch regressive Effekte

Thomas Kuhn

Universität Augsburg, Lehrstuhl für VWL V, Memminger Str. 14, 86135 Augsburg

Ein Bertrand-Gleichgewicht im Kommunalen Finanzausgleich

Bernd Lucke

Freie Universität Berlin, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Boltzmannstr. 20,
14195 Berlin-Dahlem

Alternative Modelle für den Länderfinanzausgleich in der Bundesrepublik Deutschland – Anforderungen und mögliche Ausgleichsmechanismen

Thomas Lenk

Universität Leipzig, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Marschnerstr. 31,
04109 Leipzig

D2 – Wachstum und Entwicklung in den neuen Bundesländern

Vorsitz: *Helmut Zink*

Investing in the East: Waiting and Learning

Christian Thimann und Marcel Thum

Center for Economic Studies, Schackstr. 4, 80539 München

Die Dynamik der selbständigen Erwerbstätigkeit in den neuen Bundesländern – eine mikroökonomische Analyse mit Paneldaten

Michael Lechner

Institut für VWL und Statistik, Universität Mannheim und Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, ZEW, 68131 Mannheim

Unternehmensentwicklung in den neuen Bundesländern

Dietmar Harhoff und Konrad Stahl

Universität Mannheim, Fakultät für Volkswirtschaftslehre und Statistik, 68131 Mannheim

D3 – Öffentliche Güter

Vorsitz: *Stefan Homburg*

Staatliche Bereitstellung von Produktionsfaktoren und Lobbying in offenen Volkswirtschaften

Michael Rauscher

Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, 24110 Kiel

Collective Rent Seeking and Strategic Underinvestment

Kai A. Konrad

Seminar für Versicherungswissenschaft, Universität München, Schackstr. 4,
80539 München

On Marginal Cost and Marginal Benefit of Public Funds

Ronnie Schöb

Universität München, Center for Economic Studies, Schackstr. 4, 80539 München

D4 – Privatisierung

Vorsitz: *Dieter Bös*

Privatisierung und Management-Anreize in der Übergangsperiode in Osteuropa

Klaus Schmidt und Monika Schnitzer

Universität Bonn, Institut für Wirtschafts- und Gesellschaftswissenschaften, Wirtschaftspolitische Abteilung, Adenauerallee 24, 53113 Bonn

Management-Transfer in die NBL und der Umfang der Privatisierung

Jürgen Müller und Alexander Dyck

Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Königin-Luise-Str. 5, 14191 Berlin und Sandford University, USA

D5 – Geldpolitik

Vorsitz: *Jürgen Siebke*

Zinstender und Geldmarkt – Eine empirische Untersuchung

Dieter Nautz

Freie Universität Berlin, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Institut für Statistik und Ökonometrie, Boltzmannstraße 20, 14195 Berlin

Optimale Geldpolitik bei autoregressiven Erwartungen: Zur Nichtexistenz eines Nash-Gleichgewichts

Frank Bulthaupt

Universität Kiel, Institut für theoretische Volkswirtschaftslehre, 24118 Kiel

D6 – Umwelt II: Wettbewerb und Außenbeziehungen

Vorsitz: *Wolfgang Buchholz*

Pollution Control under Imperfect Competition: Incentives to Innovate under Pollution Taxes and Tradeable Permits

Till Requate

Institute of Mathematical Economics, Universität Bielefeld, Postfach 100131, 33501 Bielefeld

Gains from trade and environmental policy under imperfect competition and pollution from transport

Luc Soete und Thomas Zieseimer

Rijksuniversiteit Limburg, Fakulteit der Economische Wetenschappen and MERIT,
P.O. Box 616, 6200 MD Maastricht, Niederlande

On the Economics of International Environmental Agreements

Frank Stähler

Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel, Düsternbrooker Weg 120,
24105 Kiel

E 1 – Wachstum II

Vorsitz: *Ernst Helmstädter*

Divergent Regional Development, Factor Mobility, and Nontraded Goods

Matthias Premer und Uwe Walz

Wirtschaftswissenschaftliches Seminar, Universität Tübingen, Mohlstraße 36,
D-72074 Tübingen

Saddle-Point Dynamics in Non-Autonomous Models of Multi-Sector Growth with Variable Returns to Scale

Reiner Wolff

Universität-GH Siegen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Hoelderlinstr. 3,
57068 Siegen

Equilibrium in the Dynamic Input-Output Model with Consumption. A Criterion for Equilibrium and Bounds for the Growth Rate

Hartmut Kogelschatz

Universität Heidelberg, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Grabengasse 14,
69117 Heidelberg

E 2 – Innovation

Vorsitz: *Klaus F. Zimmermann*

Innovation und industrielle Arbeitsteilung: das Beispiel des Bankwesens

Bernhard W. Wieland

Universität zu Köln, Staatswissenschaftliches Seminar, Albertus Magnus Platz, 50923
Köln

Innovation und Kooperation bei vertikaler Produktdifferenzierung

Stephanie Rosenkranz

Wissenschaftszentrum Berlin, Reichpietschufer 50, 10785 Berlin

Über die Dynamik von Prozeßinnovationen: Eine empirische Untersuchung auf Grundlage von Paneldaten

H. König, F. Laisney**, M. Lechner*, W. Pohlmeier**

*) Universität Mannheim, Lehrstuhl für Volkswirtschaftslehre insb. Ökonometrie, 68131 Mannheim, und ZEW

***) Universität Louis Pasteur Straßburg und ZEW

E3 – Steuertheorie

Vorsitz: *Wolfram F. Richter*

Sollte die EG bei der Umsatzbesteuerung nach 1997 zum Ursprungslandprinzip übergehen?

Hans Fehr, Christoph Rosenberg, Wolfgang Wiegard

Universität Regensburg, Institut für Volkswirtschaftslehre einschließlich Ökonometrie, 93040 Regensburg

Die Auswirkungen des „Standortsicherungsgesetzes“ auf die Kapitalakkumulation – Wirtschaftstheoretische Anmerkungen zu einer wirtschaftspolitischen Diskussion

Michael Funke und Dirk Willenbockel

Freie Universität Berlin, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Institut für Wirtschaftstheorie, Boltzmannstraße 20, 14195 Berlin und London Business School, Centre for Economic Forecasting, Regent's Park, Sussex Place, London NW1 4SA, England

E4 – Wettbewerbstheorie

Vorsitz: *Manfred Neumann*

Mehr Wettbewerb durch strategische Allianzen?

Karl Morasch

Universität Augsburg, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Memmingerstr. 14, 86135 Augsburg

Zur Wirksamkeit potentieller Konkurrenz im Contestable-Market-Modell

Niko Paech

Universität Osnabrück, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Postfach 4469, 49078 Osnabrück

Price Competition and Advertising in Oligopoly

Helmut Bester und Emmanuel Petrakis

CentER, Tilburg University, P. O. Box 90153, 5000 LE Tilburg, Netherlands

E 5 – Sozialversicherung**Vorsitz:** *Christian Keuschnigg*

Joint Retirement of Spouses and Social Security Reform

*Josef Zweimüller**, *Rudolf Winter-Ebmer***, *Josef Falkinger****

*) University of California, Berkeley

**) University of Linz, 4040 Linz, Austria and CEPR

***) University of Graz

Individuelle Zahlungsbereitschaften für diagnostische Maßnahmen

*Walter Ried*Universität Mannheim, Fakultät für Volkswirtschaftslehre und Statistik, A 5, B 247,
68131 MannheimSocial Security and Intergenerational Redistribution: A Generational Accounting
Perspective*Stephan Boll*, *Bernd Raffelhüschen*, *Jan Walliser*Universität Kiel, Institut für Finanzwissenschaft und Sozialpolitik, Olshausenstr. 40,
24098 Kiel**E 6 – Reputation und Inflation****Vorsitz:** *Michael Rauscher*

Staatsverschuldung, Stabilitätskultur und Reputation einer Zentralbank

*Gerhard Illing*Universität Bamberg, Fakultät Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, 96045 Bam-
berg

Stabilitätsprobleme in Hyperinflationsmodellen

Helmut Zink

Volkswirtschaftliches Institut der Universität Bern, CH-3012 Bern

Verzeichnis der Referenten der Kerntagung

Prof. Dr. *Horst Albach*, Humboldt-Universität zu Berlin und Wissenschaftszentrum Berlin, Reichpietschufer 50, 10785 Berlin

Prof. Dr. *Rolf Bühner*, Universität Passau, 94030 Passau

Prof. Dr. *Erich Frese*, Universität zu Köln, Organisationsseminar, Albertus-Magnus-Platz, 50923 Köln

Edzard Reuter, Vorsitzender des Vorstandes der Daimler Benz AG, 70546 Stuttgart

Dr. *Günter Rexrodt*, Bundesminister für Wirtschaft, Villemombler Str. 76, 53123 Bonn

Prof. Dr. *Otto Schlecht*, Staatssekretär a.D., Vorsitzender der Ludwig-Erhard-Stiftung, Johannerstr. 8, 53113 Bonn

Professor Dr. *Joachim Schwalbach*, Humboldt-Universität zu Berlin, Spandauer Str. 1, 10178 Berlin