

Betriebswirtschaftliche Schriften

Heft 154

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

Von

Walter Kortmann



Duncker & Humblot · Berlin

WALTER KORTMANN

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

Betriebswirtschaftliche Schriften

Heft 154

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

Von

Walter Kortmann



Duncker & Humblot · Berlin

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

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

Alle Rechte vorbehalten

© 2003 Duncker & Humblot GmbH, Berlin

Fremddatenübernahme: Klaus-Dieter Voigt, Berlin

Druck: Werner Hildebrand, Berlin

Printed in Germany

ISSN 0523-1035

ISBN 3-428-10852-3

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 

Vorwort

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

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

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

Holzwickede, im Februar 2002

Walter Kortmann

Inhaltsverzeichnis

A. Einleitung: Zur Relevanz von MBW-Analysen	11
B. Untersuchungsobjekte: Märkte, Branchen, Wettbewerb	15
I. Wirtschaftliche Systeme	15
II. Märkte	19
III. Branchen	23
IV. Wettbewerb	24
C. Herkömmliche Analyseansätze	28
I. Problemstellung von MBW-Analysen	28
II. Das Struktur-Verhalten-Ergebnis-Schema der Industrieökonomik	33
III. Der Fünf-Kräfte-Ansatz von Porter	44
IV. Strategische Analyse	50
V. Konkurrentenforschung und Wettbewerbsanalyse	52
VI. Marktforschung	57
VII. Resümee	59
D. Das ORANK-Schema	65
I. Die Hauptkomponenten	65
II. Die Teilkomponenten	77
III. Das Gesamttabelleau	81
E. Die ORANK-Analyse	84
I. Analysestufen	84
II. Rückbezüge	92
III. Durchführung	98
F. Querschnittsthemen	105
I. Vorbemerkung	105
II. Wettbewerb und Wettbewerbsfähigkeit	106
1. Bedeutung des Wettbewerbs	106
2. Wettbewerb in den einzelnen Marktkomponenten	107
III. Marktabgrenzung und Marktstrukturierung	115
1. Bedeutung der Marktabgrenzung	115
2. Herkömmliche Arten der Marktabgrenzung	118
3. Marktabgrenzung in der ORANK-Analyse	120
IV. Marktanteile und Konzentration	135
1. Definition und Bedeutung von Marktanteilen	135
2. Definition und Bedeutung der Konzentration	137

V.	Marktbarrieren und Mobilitätshemmnisse	142
1.	Relevanz von Marktbarrieren	142
2.	Marktbarrieren und ORANK-Schema	145
3.	Messprobleme	145
G.	Einige Elemente und Hilfsmittel der ORANK-Analyse	147
I.	Vorbemerkung	147
II.	Marktobjekt	148
1.	Objektspezifika [MOS]	149
2.	Objektveränderungen [MOV]	151
3.	Objektkonsequenzen und Beurteilung [MOK]	155
III.	Marktrahmenbedingungen	156
1.	Rahmensituation [MRS]	157
2.	Veränderung der Rahmenbedingungen und Verhalten der Rahmensetzer [MRV]	163
3.	Konsequenzen der Rahmenbedingungen und Beurteilung [MRK] ..	165
IV.	Marktangebot	166
1.	Angebotssituation [MAS]	167
2.	Anbieterverhalten und Veränderungen der Angebotssituation [MAV] ..	171
3.	Angebotskonsequenzen und Beurteilung [MAK]	184
V.	Marktnachfrage	186
1.	Nachfragesituation [MNS]	187
2.	Nachfragerverhalten und Veränderungen der Nachfragesituation [MNV]	190
3.	Nachfragekonsequenzen und Beurteilung [MNK]	197
VI.	Marktkoordination	198
1.	Marktsituation [MKS]	199
2.	Marktvorgänge [MKV]	204
3.	Marktkonsequenzen und Beurteilung [MKK]	210
H.	Anmerkungen zur Informationsbasis	213
I.	Resümee und Perspektiven	216
Anhang A:	Mustergliederung und Checkliste für ORANK-Analysen	224
Anhang B:	Verzeichnis der bisherigen ORANK-Studien am Fachgebiet des Autors	239
Literaturverzeichnis		241
Stichwortverzeichnis		254

Abbildungsverzeichnis

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

A. Einleitung:

Zur Relevanz von MBW-Analysen

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

Den Marktwissenschaftler interessieren hauptsächlich Aspekte der Funktionsweise und Funktionsfähigkeit von Märkten. Damit befassen sich vor allem die Mikroökonomik¹ sowie die Industrieökonomik. Letztere untersucht unter anderem die Beziehungen zwischen den Unternehmen in einzelnen Branchen beziehungsweise Industrien.²

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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