

Gäfgen, Gérard

Working Paper

Die Finanzkraft der Großunternehmung als wettbewerbsrelevantes Merkmal der Marktstruktur

Diskussionsbeiträge - Serie I, No. 248

Provided in Cooperation with:

Department of Economics, University of Konstanz

Suggested Citation: Gäfgen, Gérard (1990) : Die Finanzkraft der Großunternehmung als wettbewerbsrelevantes Merkmal der Marktstruktur, Diskussionsbeiträge - Serie I, No. 248, Universität Konstanz, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften und Statistik, Konstanz

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/68869>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

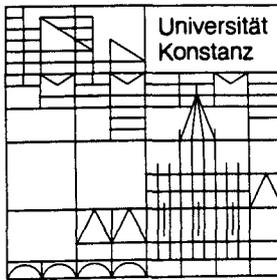
Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



**Fakultät für
Wirtschaftswissenschaften
und Statistik**

Gérard Gäfen

**Die Finanzkraft
der Großunternehmung
als wettbewerbsrelevantes
Merkmal der Marktstruktur**

29. AUG. 1990 Weltwirtschaft
Kiel

Diskussionsbeiträge

W 284 = 248.

Postfach 5560
D-7750 Konstanz

Serie I — Nr. 248
August 1990

014 093 197

**Die Finanzkraft der Großunternehmung als wettbewerbsrelevantes
Merkmal der Marktstruktur**

Gérard Gäfgen

Serie I - Nr. 248

August 1990

INHALTSVERZEICHNIS

I. Die Wirkungen diversifizierender Zusammenschlüsse nach der Ressourcentheorie des deutschen Wettbewerbsrechts	1
1) Entstehung und Rolle des Ressourcen-Konzepts in der wettbewerbspolitischen Konzeption des GWB	1
2) Die unterstellte Erweiterung des Verhaltenspotentials durch Ressourcenverstärkung	4
3) Das unterstellte Verhalten aktueller Wettbewerber	7
4) Das unterstellte Verhalten potentieller Wettbewerber	10
II. Ansätze zu einer realistischen Theorie des Verhaltens diversifizierter Großunternehmen und ihrer Wettbewerber	12
1) Grundlagen	12
2) Das Diversifikations- und Marktverhalten der finanzstarken Großunternehmung	16
a) Grundsätzliches: Die Suche nach zieladäquaten Strategien	16
b) Die strategische Planung für externe Diversifikation	18
b) 1. Wirtschaftlichkeitsvorteile	19
b) 2. Vorteile in der Aufbringung und Verwendung von Kapital	22
b) 3. Marktpositionsvorteile	24
c) Planung für den Erwerb einer neuen Teilunternehmung und für deren Markt	26

II

3) Strategie und Marktverhalten der Wettbewerber	29
a) Lage und Reaktionsweise aktueller Wettbewerber	29
b) Veränderung von Marktschranken und Eintrittsmöglichkeiten von potentiellen Wettbewerbern	31
4) Folgerungen für die Verhaltenshypothesen der deutschen Rechtstheorie und für alternative Hypothesen	33
III. Ansatzpunkte zur Erfassung von ressourcenverstärkenden Zusammenschlüssen mit wettbewerbsbeschränkender Wirkung	35
1) Die Feststellung des wettbewerblichen Handlungspotentials der diversifizierten Großunternehmung	35
2) Anhaltspunkte für eine Potentialnutzung mit wettbewerbsbeschränkender Wirkung durch Abschreckung	37
3) Die Entwicklung justizialer Kriterien für die Rechtsanwendung	39
IV. Ein Anwendungsbeispiel: Der Fall "Rheinmetall/WMF"	40
1) Überragende Marktstellung der zu erwerbenden Unternehmung	40
2) Ressourcenverstärkung durch den Zuwachs an Finanzkraft als Folge des Zusammenschlusses	42

I. Die Wirkungen diversifizierender Zusammenschlüsse nach der Ressourcentheorie des deutschen Wettbewerbsrechts.

1) Entstehung und Rolle des Ressourcen-Konzepts in der wettbewerbspolitischen Konzeption des GWB.

Die deutsche Wettbewerbspolitik hat sich, wie sich unter anderem an den Novellierungen des GWB erkennen läßt, zunehmend der Bekämpfung wettbewerbs-hemmender Effekte zugewandt, welche von der Existenz und dem Verhalten markt-mächtiger Großunternehmen ausgehen könnten. Dies gilt sowohl für die Struktur-kontrolle (vorbeugende Fusionskontrolle) als auch die Verhaltenskontrolle (Mißbrauchskontrolle), vor allem, soweit beide an Unternehmensmerkmalen an-knüpfen, welche sich nicht mehr unmittelbar auf den jeweils für die Wett-bewerbsvorgänge relevanten Markt beziehen. So wurde der Begriff der Markt-beherrschung erweitert durch Merkmale des § 22 (1) 2. GWB, die eine über-ragende Marktstellung konstituieren sollen und die neben der üblichen Markt-anteilsbetrachtung die Merkmale der Marktzutrittsschranken für Konkurrenten und des Zugangs zu Absatz- und Beschaffungsmärkten enthalten, die teilweise noch direkt marktbezogen sind, dann aber auch Merkmale der Verflechtung mit anderen Unternehmen und schließlich vor allem das rein unternehmensbezogene Kriterium der "Finanzkraft". Sollte diese mit der zweiten Novellierung des Gesetzes 1973 eingeführte Perspektive noch als Grundlage einer erweiterten Mißbrauchsaufsicht dienen, so stellt sie schon auf die "Ressourcen" einer Unternehmung ab als ein Potential, welches zu ungunsten von Abnehmern, Wettbewerbern oder des Wettbewerbs selbst (Institutionenschutz) mißbraucht werden könnte.

Soll die Entstehung eines solchen Potentials als solche aber schon verhindert werden, so muß man die Prozesse, welche zu solchen Marktstrukturen führen, zu steuern versuchen. Mit der vierten Novellierung des Gesetzes 1980 ist dies geschehen durch die Einführung der Ressourcenvermutungen des § 23 a(1). Diese sehen eine überragende Marktstellung entstehen oder sich verstärken,

wenn ein Zusammenschluß bestimmte Größenordnungen gemessen an den Umsatzerlösen der beteiligten Unternehmen übersteigt und einer der Zusammenschlußpartner bereits marktbeherrschend ist oder auf dem relevanten Markt im wesentlichen nur kleinen und mittleren Wettbewerbern gegenüber steht. Das Gesetz zielt ausdrücklich ab auf die Untersagung auch vertikaler und konglomerater Zusammenschlüsse, welche diese Voraussetzungen erfüllen. Damit ist endgültig die Vorstellung etabliert, daß Unternehmensgröße als solche - in Relation zu der der Wettbewerber auf irgend einem Markt, auf dem die Großunternehmung tätig wird - eine Gefährdung des Wettbewerbs darstellt.

Diese Vorstellung soll zur Beurteilung von Fusionen ausreichen, solange die Vermutung nicht durch den Nachweis von Wettbewerbsverbesserungen, welche die Nachteile überwiegen, widerlegt wird (§ 24 (1) GWB). Damit werden andere mögliche gesamtwirtschaftliche Vorteile von Zusammenschlüssen nicht in Betracht gezogen. Dem liegt offenbar die sogenannte dynamische Wettbewerbstheorie zugrunde, nach welcher vor allem die strukturellen Voraussetzungen für einen anhaltenden Prozeß des wettbewerblichen Vorstoßes einzelner Unternehmen und des Nachholens anderer gewährleistet werden müssen. Neben dieser Gewährleistung der Wettbewerbsfreiheit auf allen wettbewerblich zu ordnenden Märkten fallen andere mögliche Ziele einer Wettbewerbspolitik (wie gesamtwirtschaftliche Effizienz, wirtschaftlich-technischer Fortschritt, Verteilungskorrektur, Anpassungsfähigkeit im Strukturwandel) nicht ins Gewicht. Die deutsche Wettbewerbspolitik verzichtet damit auf die in der Volkswirtschaftslehre verbreitete Betrachtungsweise von Konzentrationsformen, welche eine Abwägung der gesamtwirtschaftlichen Vor- und Nachteile gerade für nicht-horizontale Zusammenschlußformen beinhaltet. Zugleich weicht sie damit von der im Ausland vorherrschenden Behandlung solcher Zusammenschlüsse ab, welche für Konglomerate, aber in vieler Hinsicht auch — für vertikale Fusionen eher überwiegend günstige Wirkungen vermutet und sie daher nur ausnahmsweise bekämpft. Viele Beobachter haben in diesem Zusammenhang auf die neuen "Merger guidelines" der amerikanischen Antitrust-Behörde hingewiesen, die ein Einschreiten nur bei erkennbar negativen Auswirkungen auf den horizontalen Wettbewerb vorsehen¹⁾.

Wenngleich eine Doktrin wie die Ressourcentheorie stets im Zusammenhang des ganzen nationalen Rechtssystems und der Wirtschaftsordnungskonzeption gesehen werden muß, deutet dies doch darauf hin, daß es sich um eine sehr selektive und keineswegs allgemein anerkannte oder als relevant angesehene

Vorstellung von wirtschaftlichen Zusammenhängen, nämlich von Fusionswirkungen, handelt. Dies wird noch deutlicher, wenn man die Begründungen, Präzisierungen und Anwendungen heranzieht, welche die Ressourcentheorie erfahren hat

- im Prozeß der Gesetzgebung,
- durch Instanzen wissenschaftlicher Politikberatung,
- durch die Praxis der Wettbewerbsbehörden,
- durch die Rechtsprechung, sowie
- durch die rechtswissenschaftliche Interpretation und Kommentierung.

Eine kritische Überprüfung von seiten der wirtschaftswissenschaftlichen und einschlägigen empirischen Forschung fehlt demgegenüber weitgehend - bis auf die Darstellung einzelner Aspekte, z.B. der Messung der "Finanzkraft"²⁾ - und soll daher im folgenden in einem ersten Ansatz umrissen werden. Die anderen genannten Quellen für die Entstehung und Ausformulierung der Ressourcentheorie dienen dabei zugleich als Grundaussagen, aus denen der vorgestellte Wirkungszusammenhang in mehr oder minder idealtypischer Weise hergeleitet werden kann; handelt es sich doch durchweg um eine eher implizite und ad hoc immer neu begründete Theorie, welche zu einem expliziten Aussagengefüge umformuliert werden muß, wenn man sie einer ökonomischen Analyse unterziehen und mit anderen ökonomischen Theorien konfrontieren will. Zu den genannten Quellen nur einige kurze Hinweise:

a) Der Gesetzgeber zeigte sich besorgt um die zunehmenden Konzentrations-tendenzen und führt daher mit der 2. Novellierung eine verschärfte Mißbrauchs-aufsicht und erstmals eine Fusionskontrolle für "Umsatzmilliardäre" ein³⁾. Für die Ressourcentheorie konstitutiv sind dabei die unternehmensbezogenen Kriterien, die eine "überragende Marktstellung" beschreiben⁴⁾. Mit der Ein-führung der Ressourcenvermutung in der 4. Novelle will er ausdrücklich die vertikalen und konglomeraten Fusionen treffen, auf die sich die Konzentrations-tendenzen in der deutschen Wirtschaft verlagert hatten und welche die mittel-ständische Wirtschaft und damit die Funktionsfähigkeit der Wettbewerbs-ordnung zu bedrohen schienen. Zur Begründung zieht der Gesetzgeber die Wir-kungen von nach außen im Umsatz erkennbar werdender Unternehmensgröße und die Merkmale überragender Marktstellung (darunter ausdrücklich die interne Finanzkraft) heran⁵⁾, welche "Gefährdungslagen" schaffen.

b) Die Monopolkommission entwickelt ausdrücklich Kriterien der Marktbeherr-schung bei externer Diversifikation und untersucht die möglichen Maßstäbe

sehr genau unter Heranziehung jüngerer Entwicklungen der Wirtschaftstheorie. Dabei mißt sie dem Kriterium der Finanzkraft überragende Bedeutung bei als einem Potential, das zur Marktbeherrschung führen kann⁶⁾.

c) Das Bundeskartellamt hat in seinen Tätigkeitsberichten schon früh auf den sich aus Konzentrationsbewegungen ergebenden Handlungsbedarf hingewiesen, später seiner Aufgabe entsprechend einschlägige Fälle aufgegriffen, woraus sich allmählich eine genauere Ausprägung der Ressourcentheorie ergeben hat. Beispielsweise ergaben sich dabei vielfältige Kriterien für das absolute Ausmaß an "Finanzkraft".

d) Erst durch die Rechtsprechung der kartellrechtlichen Instanzen (Kammergericht und Bundesgerichtshof) wurden dann die Begründungen der Kartellbehörde gefiltert und/oder ausgebaut, so daß sich weitere Verfeinerungen der theoretischen Vorstellungen ergaben.

e) Schließlich hat die rechtswissenschaftliche Reflexion zu weiteren Überprüfungen, aber auch kritischen Revidierungen der Ressourcentheorie geführt. Die Monopolkommission hat alle diese Anregungen aufgegriffen und systematisiert, aber teilweise auch verworfen (so z.B. die Vorstellungen vom Umsatz als geeignetem Indikator der Finanzkraft).

Es soll nun versucht werden, aus diesen Quellen die wesentlichen Grundzüge der entstandenen Theorie, die hier die "juristische Theorie" genannt sei, herauszukristallisieren.

2) Die unterstellte Erweiterung des Verhaltenspotentials durch Ressourcenverstärkung.

Das Tätigwerden von Großunternehmen durch eine zugehörige Teilunternehmung auf einem Markt gilt als Verschlechterung der Wettbewerbsbedingungen, wenn die Teilunternehmung auf diesem Markt marktbeherrschend ist oder auf diesem Markt überwiegend kleine und mittlere Konkurrenten vorhanden sind. Dies wird damit begründet, daß eine solche Veränderung der Marktstruktur das Verhaltenspotential der neuen Unternehmenseinheit relativ zu dem der Konkurrenten erhöht. Dies wird von aktuellen und potentiellen Wettbewerbern wahrgenommen, entmutigt sie und schreckt sie von aktiven Wettbewerbshandlungen ab⁷⁾. Von der Konzeption der dynamischen Wettbewerbstheorie her entfällt damit ein nachstoßender oder auch neuer vorstoßender Wettbewerb, und ein errungener Vorsprung der neuen

Unternehmenseinheit bleibt erhalten, ohne daß sie auf Handlungen der Wettbewerber, die ihre neue Position gefährden, besonders reagieren müßte. Das gesteigerte Handlungspotential ist demnach deshalb von Bedeutung, weil es das Verhalten der Wettbewerber verändert. Die Verschlechterung des Wettbewerbsprozesses wird bei der beschriebenen Konstellation nur vermutet und nicht als sicher behauptet, denn es sollen damit "wettbewerbliche Gefährdungslagen" charakterisiert werden, um "der Verwaltungspraxis und den Gerichten deutliche Orientierungshilfen zu geben"⁸⁾. Die behaupteten Zusammenhänge gelten also nur als wahrscheinlich oder typisch; da aber kaum eine sozialwissenschaftliche Theorie eine andere Art von Gültigkeit beanspruchen kann, wird mit der Ressourcentheorie eben doch eine Theorie wirtschaftlichen Verhaltens in bestimmten Konstellationen aufgestellt, die sich der üblichen Prüfung theoretischer Hypothesen stellen muß.

Dabei läßt sich nicht leugnen, daß das Hinzutreten von "Ressourcen" einer Großunternehmung zu denen einer bestehenden Unternehmung den Handlungsspielraum der neuen Einheit grundsätzlich auch bei gleichbleibendem Marktanteil⁹⁾ erweitert, so daß ein Vorsprung im Wettbewerb entsteht.

Schließlich hat j e d e größere Wirtschaftseinheit auch mehr Handlungsmöglichkeiten, sei es, daß sie ihre Handlungsparameter stärker variieren kann, im Gebrauch dieser Parameter also weniger kontrolliert wird (darunter auch durch Wettbewerber), oder daß sie überhaupt über mehr Parameter verfügt. Der Spielraum, den eine Unternehmung beim Gebrauch ihrer Wettbewerbsmittel genießt, kann auch als größere Unabhängigkeit beim Einsatz der Parameter gekennzeichnet werden. Seine Erweiterung stellt einen Vorsprung im Wettbewerbsprozeß dar und damit eine veränderte Marktstellung. Es ist dabei nicht nur an den Einsatz einzelner Parameter wie Preis und Qualität zu denken, sondern an erweiterte Möglichkeiten zur Strategiebildung (da Strategien ja bedingte Pläne aus zeitlichen Abfolgen von Parametereinsätzen darstellen). Gedacht ist etwa an Werbekampagnen oder Vertriebsbindungen¹⁰⁾. Ein Beispiel bieten Preiserhöhungsspielräume: Ohne daß zu große Absatzeinbußen zu befürchten sind, können Preise erhöht werden, da die Konkurrenten einem starken Preisführer folgen werden oder die Kunden wegen besserer Absatzkanäle oder besonderer Produktpräferenzen trotz höherer Preise nicht zu anderen Anbietern abwandern. Solche oder andere Erweiterungen der Handlungsmöglichkeiten durch Zugehörigkeit zu einer Großunternehmung werden sich immer finden lassen. Entscheidend für die Wettbewerbswirkungen ist demgegenüber die A r t der erzielten Wettbewerbs-

vorteile. Das Gesetz und die an der Rechtsgestaltung Beteiligten stellen dabei neben dem Marktanteil auf den bevorzugten Zugang zu Absatz- und Beschaffungsmärkten, auf Verflechtungen mit anderen Unternehmen, auf Marktzutrittsschranken für mögliche Wettbewerber, aber vor allem auf die "Finanzkraft" ab, wobei die einzelnen Vorsprünge sich gegenseitig beeinflussen können. Beispielsweise führen Verflechtungen zu besseren Finanzierungsmöglichkeiten und Zugangsmöglichkeiten zu Märkten. Ob die erzielten Vorsprünge erhalten bleiben, hängt eigentlich von der künftigen Entwicklung des Wettbewerbs ab, also von zu Änderungen führenden besonderen Ressourcen von Wettbewerbern, von der Realisierung bisher nur potentiellen Wettbewerbs, vom Übergang in eine andere Marktphase; in der Ressourcentheorie werden für diese Vorausschau jedoch keine weiteren Vorstellungen entwickelt¹¹⁾.

Die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit durch den Zusammenschluß mit einem Großunternehmen muß nicht dauerhaft sein. Sie beruht vielfach auch auf leistungssteigernden Wirkungen des Zusammenschlusses, die demnach wegen der implizierten Erweiterung des Handlungsspielraums die gleiche Wirkung haben wie die bloße Vergrößerung der handelnden Einheit: Vermehrte Wettbewerbsfähigkeit wird mit Beeinträchtigung des Wettbewerbs gleichgesetzt. Nicht leistungsbedingte Wettbewerbsvorsprünge, die aus privilegierten Stellungen an anderen Märkten, z.B. auf den Finanzmärkten, resultieren, sind für die Vergrößerung des Handlungsspielraums natürlich ebenfalls von Bedeutung, aber oft schwer von echten Kostenvorteilen zu unterscheiden, z.B. bei rationelleren Vertriebswegen.

Besonders die Möglichkeit einer diversifizierten Großunternehmung, auf mehreren Märkten tätig zu sein, erhöht das gesamte Handlungspotential: Die Finanzierungskraft des Teilbereichs wird als umso größer angesehen, auf je mehr Teilbereiche sich die Tätigkeit einer Unternehmung gegebener Größe erstreckt¹²⁾. Diese Zurechnung der Ressourcen eines Gesamtunternehmens auf die jeweiligen Positionen auf jedem Einzelmarkt entspricht der früheren "deep pocket doctrine" des amerikanischen Antitrustrechts und wird damit begründet, daß - Potentialbetrachtung! - mit dem Einsatz der Mittel überall jederzeit zu rechnen sei. Aus diesem Grunde bildet die "Finanzkraft" des Gesamtunternehmens das wichtigste Merkmal für das Handlungspotential am Einzelmarkt. Da sie gleichzeitig ein Merkmal der Unternehmensgröße darstellt, ist damit gewährleistet, daß "bigness" als "badness" zum Vermutungstatbestand ungünstiger Wettbewerbswirkungen wird¹³⁾. Eine von der Monopolkommission vorgenommene Relativierung nach Marktgröße und Größe der Wettbewerber führt zu einer Beschränkung

der Anwendung des Finanzkraftkriteriums auf Märkte, auf denen ein Fusionspartner bereits eine starke Marktstellung innehat, sowie auf mittelständische Märkte (so daß die Ressourcenbetrachtung genau die Bestimmungen des GWB begründet¹⁴⁾). Die Frage, welche anfallenden oder vorhandenen Mittel der Großunternehmung denn die Finanzkraft ausmachen, wird noch zu behandeln sein (s. unten Abschn. III), ebenso die Frage, inwieweit diese Mittel denn für Aktionen auf dem betrachteten Markt tatsächlich zur Verfügung stehen.

3) Das unterstellte Verhalten aktueller Wettbewerber.

Der erweiterte Handlungsspielraum der Großunternehmen braucht von diesen gar nicht in einer Weise benutzt werden, welche den kleineren Wettbewerbern schadet. Das bloße Handlungspotential des Großen hält die Konkurrenten bereits von manchen aktiven Wettbewerbshandlungen ab. Die Theorie stellt hierbei darauf ab, daß die wahrgenommenen Handlungsmöglichkeiten, d.h. die Größe des Handlungsspielraums gemessen an der Verfügung über Ressourcen, allein schon diese Wirkung ausüben. Es handelt sich also um eine Theorie der Wahrnehmung, der Bildung von **V o r s t e l l u n g e n** von einem bedrohlichen Potential und der Entstehung von Erwartungen über mögliche Realisierungen dieser Drohung, falls der kleinere Mitbewerber vorstoßenden oder zu deutlich nachholenden Wettbewerb nicht unterläßt¹⁵⁾. Der Wettbewerb kennt dabei nicht die tatsächliche Verfügbarkeit von Mitteln, wohl aber die Größenordnung der finanziellen Stärke, für die er als einzigen sichtbaren Anhaltspunkt das Größenmerkmal "Umsatz" benutzt¹⁶⁾. Aus der Sicht mittelständischer Marktteilnehmer soll der Umsatz der Großunternehmung ihre disproportionale nach außen sichtbare Größe widerspiegeln, wie schon der Gesetzgeber in der Begründung des Gesetzentwurfs betont¹⁷⁾. Weder ein tatsächlicher Einsatz der Finanzkraft ist für die Vorstellung der Wettbewerber erforderlich noch eine Überlegung über künftiges Verhalten der Großunternehmung, da dies wegen der Autonomie der einzelnen Unternehmung, der Vielzahl der Alternativen und der verschiedenen Markttransparenz im einzelnen überhaupt nicht vorhersehbar sei¹⁸⁾. In bestimmten ausgeprägten Wettbewerbsstrukturen gibt es - so wird zugegeben - allerdings unter der Voraussetzung vernünftiger Erwägungen und bestimmter Motivationen auch ein situationstypisches Verhalten. Offenbar können aber mittelständische Marktteilnehmer solche Verhaltenshypothesen entweder nicht bilden oder sie sich nicht in ihrem Verhältnis zu einem

ressourcenverstärkten Mitbewerber zunutze machen. Ihnen genügt vielmehr die Vorstellung, in der Zukunft überhaupt mit Aktionen und Reaktionen des Großen rechnen zu müssen. Mit der Vorstellung von der disproportionalen Größe verbinden sie überdies die aufgrund der großen Finanzkraft gegebene größere Bestandssicherheit des Mitbewerbers, besonders, wenn er durch seine Tätigkeit auf mehreren Märkten Beschäftigungs- und Konjunkturschwankungen innerbetrieblich auszugleichen vermag¹⁹⁾. Der ressourcenverstärkten auf dem betreffenden Markt tätigen Teilunternehmung wird sogar unterstellt, daß sie nicht nur weniger konkursgefährdet sei als ihre Mitbewerber, sondern ihr Bestand quasi garantiert sei. Solche Vorsprünge erscheinen als nicht mehr einholbar, der Verhaltensspielraum wird also vom Wettbewerb nicht genügend kontrolliert - woraus sich wettbewerbspolitisch ergibt, daß eine Minderung des Wettbewerbs durch faktisches Verhalten nicht mehr nachgewiesen zu werden braucht.

Die Wahrnehmung der Handlungsmacht des Großen führt dazu, daß von ihm für bestimmte Fälle ein Verhalten *e r w a r t e t* wird, durch welches die Existenz und Marktstellung der Teilunternehmung auf jeden Fall gewährleistet bleibt. Die Möglichkeit hierzu ergibt sich aus der Fähigkeit, seine Kapitalressourcen in andere Märkte zu transferieren, eine Möglichkeit, von der bei verschlechterter Marktposition auch Gebrauch gemacht werden wird. "Bei Bedarf" werden die zur Durchsetzung oder Behauptung am Markt "erforderlichen Mittel" zur Verfügung gestellt²⁰⁾. Der Bedarfsfall wird beispielsweise vielfach darin gesehen, daß überhaupt Preiswettbewerb entstehen könnte. Für diesen Fall gilt das konglomerate Großunternehmen als eher und nachhaltiger zur Abwehr entschlossen als dies bei einem nichtintegrierten Unternehmen der Fall wäre²¹⁾. Eigens erwähnt wird die Bereitschaft, gegen aggressiven, insbesondere preislichen Wettbewerb alle Abwehrmaßnahmen zu treffen und dabei auch anhaltende Preiskämpfe durch Zufuhr von Mitteln aus anderen Bereichen der Großunternehmung durchzustehen. Es ist hier kaum noch zu unterscheiden, ob der Ressourcentheoretiker diese Bereitschaft objektiv dem Großunternehmen unterstellen will oder ob darin nur eine Erwartung der Mitbewerber gesehen wird; denn zumeist wird *d i r e k t* von der Fähigkeit zur Abwehr auf eine Entmutigung der Konkurrenten geschlossen²²⁾. Gibt es nähere Anhaltspunkte dafür, daß die Großunternehmung ihre Teilunternehmung in bestimmter Richtung zu unterstützen plant, z.B. deren weitere Expansion zu finanzieren beabsichtigt, so gilt dies als Bestätigung für die ohnehin angenommene Entschlossenheit zur Festigung der Position auf dem betreffenden Markt (siehe unten Abschn. IV

Fall Rheinmetall/WMF). Die Deckung eines Mittelbedarfs in Form von Quersubventionierungen zur Haltung einer verlustreichen Marktposition wird dabei kaum unterschieden von einer Bereitstellung betriebsnotwendigen Kapitals. In Wirtschaftszweigen mit hohem Kapitalbedarf wird daher schon in der erleichterten Finanzierung durch Zugehörigkeit zur Großunternehmung ein bedrohlicher Wettbewerbsvorsprung erblickt. (Beispiel: Argument der erleichterten Vorfinanzierung von Aufträgen im Beschluß des Kartellamts zum Fall Rheinstahl/Hüller)²³⁾. Vorwiegend wird in diesem Zusammenhang jedoch an die Subventionsbereitschaft des Mehrproduktunternehmens gedacht, welches auf dem einzelnen Markt dann zur Aufrechterhaltung seines Angebots um jeden Preis tendiert, wenn es damit sein Drohpotential auf allen Märkten aufrechterhalten und somit potentielle Wettbewerber generell abschrecken kann²⁴⁾.

Angesichts dieser Wahrnehmungen von Handlungsmacht und der damit verbundenen Erwartungen über im einzelnen jedoch nicht vorhersehbare künftige Verhaltensweisen der Großunternehmung ergibt sich als Folge ein Verzicht der Wettbewerber auf wettbewerbliche Vorstöße jeder Art. Diese

A b s c h r e c k u n g s w i r k u n g, von Kritikern treffend auch als "Überreaktion" der Konkurrenten gekennzeichnet²⁵⁾, wird als in der Regel gegeben angenommen, ja als unmittelbarer Ausfluß des subjektiven Eindrucks von der überragenden Größe des Mitbewerbers angesehen, ohne daß damit Erwägungen über dessen interne Finanzkraft verbunden sein müssen²⁶⁾.

Die durch Auftreten des Großen herbeigeführte relative Passivität der kleineren Konkurrenten ist nicht spezifiziert: Begnügen sie sich bei Expansion des Großen mit Restmarktanteilen, nutzen sie ihn als Preisführer, unterlassen sie auch Produktdifferenzierungen oder Neuentwicklungen, die sie vom durch den Großen "beherrschten" Markt weniger abhängig machen könnten? Hervorgehoben wird nur, daß der Große mit Reaktionen auf eigene marktliche Aktionen nicht zu rechnen braucht, also offenbar eine verhaltensmäßig asymmetrische Marktform entsteht, die der behaupteten asymmetrischen Machtstruktur entspricht. Da die kleineren Wettbewerber keine innovatorischen oder sonst initiativen, ja nicht einmal imitative Aktivitäten entfalten werden, entfällt jeder Zwang des in dieser Weise marktbeherrschenden Großunternehmens, sich darauf einzustellen; das bedeutet, daß insoweit die wettbewerblichen Beschränkungen seines Handlungsspielraums entfallen²⁷⁾ - und zwar offenbar gerade dadurch, daß es als entschlossen gilt, bei wettbewerb-

lichen Vorstößen anderer eben doch starke Retorsionsmaßnahmen zu ergreifen.

Da die unternehmerische Tätigkeit in einem derart einseitig beherrschten Markt weniger erfolgversprechend ist als in einem rein mittelständisch strukturierten, wird - über die Abschreckung aktiven Wettbewerbsverhaltens hinaus - die unternehmerische Aktivität in diesem Markt generell entmutigt. Das kann sich darin äußern, daß jetzt auch die noch selbständigen Unternehmen geneigt sind, ihre Selbständigkeit aufzugeben und ihrerseits Anschluß an eine Großunternehmung zu suchen²⁸⁾. Als typische Fälle gelten Kettenreaktionen einstufiger mittelständischer Unternehmen, durch welche sich vertikale Konzentrationen ausbreiten (Monopolkommission, Hauptgutachten I (19..) Tz 960). Solche Anschlußkonzentrationen verkleinern die Zahl selbständiger Wirtschaftseinheiten und den Umfang der noch über Wettbewerbsmärkte abgewickelten Transaktionen. Es wird kaum untersucht, ob auf dem betroffenen Markt dadurch nicht der Wettbewerb aktiviert werden könnte, da schließlich die anfangs betrachtete Großunternehmung nun ihre "überragende Marktstellung" verliert. Formen von "multiplem Wettbewerb"²⁹⁾ zwischen konglomeraten Großunternehmen, wie sie so entstehen könnten, widersprechen der gesellschaftspolitischen Zielsetzung der deutschen Wettbewerbspolitik. Für die Struktur der theoretischen Aussagen ist jedoch bedeutsam, daß einer neu entstehenden Struktur der Ressourcenverstärkung eines Mitbewerbers nicht nur Verhaltenswirkungen zugeschrieben werden, sondern auch langfristige Struktureffekte.

4) Das unterstellte Verhalten potentieller Wettbewerber.

Am wenigsten differenziert und begründet sind die Aussagen der Ressourcentheorie über die Wirkungen, welche der Zusammenschluß einer Großunternehmung mit einer im wesentlichen auf einem Einzelmarkt tätigen anderen Unternehmung auf den potentiellen Wettbewerb ausübt. Dabei sind diese Wirkungen langfristig ausschlaggebend, da ein Unternehmen auch dann vom Wettbewerb stark kontrolliert sein kann, wenn es zwar eine starke Marktposition innehat, aber jederzeit mit dem Eintritt neuer Mitbewerber in den Markt rechnen muß. Für die Möglichkeit solcher Markteintritte sind Markt und Höhe der Eintrittsschranken ausschlaggebend. Gerade für diese dynamische Betrachtungsweise, die nicht die Verhältnisse auf einem Markt als gegeben beschreibt, beruft sich die Monopolkommission auf die Bedeutung der - eben von der Ressourcentheorie verlangten - unternehmensbezogenen Merkmale³⁰⁾. Diese Kriterien, darunter

insbesondere wieder die Finanzkraft, müssen also Eigenschaften von Markt und Großunternehmung beschreiben, welche für den Markteintritt neuer Wettbewerber relevant sind. In bestimmten Fällen von Zusammenschlüssen sind selbstverständlich Wirkungen auf den potentiellen Wettbewerb recht einfach auszumachen, so wenn eine Großunternehmung einen potentiellen Wettbewerber erwirbt³¹⁾ oder durch vorwärtsintegrierenden Erwerb einer anderen Unternehmung der folgenden Absatzstufe selbst als potentieller Wettbewerber ausfällt³²⁾. In der hier beschriebenen Theorie geht es jedoch um den schlechthin eintrittshemmenden Effekt, den das Auftreten einer Großunternehmung auf einem Markt nach sich zieht. Zumeist wird hier die gleiche Wahrnehmung von Größe und die gleiche Erwartung der Wettbewerber wie im Falle des aktuellen Wettbewerbs angenommen, wonach sich die Teilunternehmung mit Hilfe der Ressourcen der Gesamtunternehmung auf jeden Fall am Markt durchsetzen und behaupten werde, ja bei Erwähnung der Abschreckungswirkungen werden aktueller und potentieller Wettbewerb einfach als gleichermaßen vom Auftreten der Großunternehmung betroffen angesehen³³⁾, oder die Abschreckung vom Marktzutritt wird nur allgemein erwähnt - etwa neben der Abschreckung von aggressivem Preiswettbewerb³⁴⁾. Die erwähnte Bereitschaft zur Aufrechterhaltung des Angebots um jeden Preis durch die Großunternehmung wird allerdings gerade im Hinblick auf die Abschreckung potentieller Wettbewerber gesehen, wobei die Großunternehmung nur auf irgendwelchen Märkten exemplarisch einen Preiskampf inszenieren muß, um einen glaubwürdigen Ruf für potentielles Abwehrverhalten gegen Neulinge am Markt zu erringen³⁵⁾. Die aus der Theorie bekannten wirkungsvolleren preislichen Schranken eines "limit pricing", bei welchem potentielle Eintreter durch anhaltendes Niedrighalten der Preise vom Markt ferngehalten werden, scheinen kaum eine Rolle zu spielen, wohl deshalb, weil sie die latente Wirksamkeit drohenden Eintritts dokumentieren. Entscheidend soll auch hier die Bereitschaft der Gesamtunternehmung zur Unterstützung der Teilunternehmung "im Bedarfsfalle" sein. Allerdings werden ergänzend auch echte Vorsprünge bei den Produktionskosten und der Produktqualität erwähnt³⁶⁾. Von der Finanzkraft kaum unterschieden werden die gleichfalls oft - und mit gutem Grund - genannten Finanzierungsvorteile der Großunternehmung³⁷⁾. In der Tat existieren ja oft Vorzugskonditionen für Großunternehmungen am Kapitalmarkt. Insoweit ist auch die einschränkende Wirkung auf den potentiellen Investitionswettbewerb zu beachten, im Hinblick auf den Markteintritt also vor allem die Erweiterungsinvestition,

die als Absicht der neu auftretenden Großunternehmung unterstellt wird³⁸⁾. Die Wirkung prompter Kapazitätserweiterungen der Insider in einem wachsenden Markt ist in der Tat als Eintrittshemmnis bekannt, desgleichen als eine Strategie bewußter Abschreckung. Kein Wunder, daß die Ankündigung von Investitionsabsichten durch eine fusionierende Großunternehmung als Bestätigung für abschreckende Bereitschaft zum Investitionswettbewerb angesehen wird³⁹⁾.

Eine systematische Analyse darüber, welche der zahlreichen auf allen Märkten graduell vorhandenen Eintrittsschranken sonst noch durch das Auftreten der Großunternehmung verstärkt werden, fehlt jedoch. Es darf angenommen werden, daß generell alle erzielten Wettbewerbsvorsprünge die Eintrittsschranken erhöhen (z.B. der Einsatz des gesamten know how und des Absatzapparates der Großunternehmung). Aus dieser Sicht ist jeder Vorteil der diversifizierten Großunternehmung gegenüber potentiellen mittelständischen Mitbewerbern an Teilmärkten vom Übel. Es fragt sich jedoch, ob überhaupt die Neugründung einer selbständigen mittelständischen Unternehmung die typische Form des Eintritts in einen bereits existierenden Markt ist. Nur für bestimmte Phasen der Marktentwicklung und für bestimmte Formen des Eintritts (z.B. Eintritt mit einem neuartigen oder doch relativ heterogenen Produkt) dürfte dies der Fall sein. Solche Möglichkeiten werden aber auch weniger von der Marktpräsenz der Großunternehmung tangiert. In vielen Fällen dürfte typischer sein das Hinzutreten einer gleichfalls marktstarken größeren Unternehmung, welche existierende Zutrittsschranken eher überwinden kann oder welche über ähnliche Leistungsvorsprünge und Finanzierungsvorteile verfügt. Da dies jedoch zu der mittelstandspolitisch unerwünschten Ausbreitung multipler Konkurrenz zwischen Großunternehmen führt, geht die Theorie der Abschreckung von potentielltem Wettbewerb auf diese besonders realistische Möglichkeit einfach nicht ein.

II. Ansätze zu einer realistischen Theorie des Verhaltens diversifizierter Großunternehmen und ihrer Wettbewerber.

1) Grundlagen.

Für die von der Ressourcentheorie behaupteten Wirkungen ist das auf einem Einzelmarkt zu erwartende Verhalten einer integrierten Großunternehmung ausschlaggebend. Wenn hierüber genauere Vorstellungen gewonnen werden, so können damit auch Aussagen über das Verhalten der Wettbewerber abgeleitet werden, da

diese grundsätzlich analoge Vorstellungen ("Theorien") entwickeln und ihr Verhalten daran ausrichten werden. Nur der Verzicht auf Aussagen darüber, wie ein konstatiertes Handlungspotential auch typischerweise genutzt wird, führt dazu, daß auch den Wettbewerbern mangelnde Einsicht und damit nur die Empfindung einer Bedrohung zugeschrieben wird - was wiederum das Handlungspotential der Großunternehmung durch Entmutigung der Wettbewerber vergrößert. Die Deduktion, die da lautet "Größe = mehr Handlungsmöglichkeiten = mehr Wettbewerbsmittel = mehr Reaktionsmöglichkeiten = entmutigende Wahrnehmung = endgültiges Zurückbleiben anderer" enthält vielfach nur logische Folgerungen aus Begriffen und damit tautologische Aussagen. Sie wird der strategischen Situation der beteiligten Unternehmungen nicht gerecht: zunächst nicht der Lage der durch Zusammenschluß in den Markt neu eintretenden Großunternehmung, die ja bestimmte Ziele verfolgt und nicht einfach eine zusätzliche Marktposition erwerben und dann auf jeden Fall halten will; die überdies sich Gedanken über die Wettbewerber und auch die späteren Eintrittsmöglichkeiten Dritter machen muß. Nicht berücksichtigt werden aber auch Überlegungen von Mitbewerbern, welche die neue Marktsituation zu analysieren suchen und dabei mögliche Handlungen des neuen großen Konkurrenten und mögliche Gegenzüge zu erwägen haben. Dies ist zu beachten, will man ein realistisches Bild von den Folgen einer "Ressourcenverstärkung" bei einem Mitbewerber auf einem mittelständisch strukturierten Markt gewinnen.

Theoretische Ansätze zur Erklärung der Entstehung von Zusammenschlüssen und ihrer Auswirkungen wurden im Rahmen wettbewerbstheoretischer Erwägungen von der Monopolkommission durchaus verwertet ebenso wie die nur in Ansätzen vorhandenen empirischen Untersuchungen⁴⁰⁾. Es wird jedoch zumeist nur auf scheinbar unmittelbar wettbewerbspolitisch relevante theoretische Perspektiven zurückgegriffen, die dann als die wirtschaftswissenschaftlichen Erkenntnisse behandelt werden⁴¹⁾. Die empirischen Ergebnisse industrieökonomischer Forschung sind teils noch zu spärlich, teils nicht besonders eindeutig hinsichtlich der Entstehung und der Wirkungen von Zusammenschlüssen⁴²⁾. Sie stützen sich bei der Ableitung ihrer Hypothesen auf Aussagen einer sehr breit zu verstehenden Theorie der Unternehmung. Es kommt daher für die Gewinnung realistischerer Aussagen darauf an, den vielfältigen Entwicklungen in der Theorie der Unternehmung und in verwandten Gebieten möglichst Rechnung zu tragen. Dabei ist zu beachten, daß viele dieser Erwägungen in die Betriebswirtschaftslehre und damit auf die Dauer auch in die betriebliche Praxis eingegangen sind und so zusätzlich

noch eine mittelbare Relevanz für das Verhalten der Unternehmungen gewonnen haben: Produktions-, markt- und preistheoretische Regelmäßigkeiten und Hypothesen über rationale Unternehmensentscheidungen sind beispielsweise in die strategische Unternehmensplanung eingegangen⁴³⁾. Die strategische Unternehmensplanung und ihre Methoden haben sich ihrerseits stark verbreitet und finden in immer mehr Unternehmungen Anwendung - wie zu erwarten zuerst in größeren Unternehmen, aber durchaus schon bei mittelständischen Unternehmensgrößen⁴⁴⁾. Diese Methoden kommen demnach einem vorhandenen Bedürfnis nach konsistenterer Formulierung vorhandener strategischer Erwägungen entgegen. Dies ist aber nur e i n Argument für die vertiefte Verwendung wirtschaftswissenschaftlicher Aussagen. Eher illustrativ sei auf einige wichtige analytische Ansätze verwiesen, welche bei der Erklärung des Zusammenschluß- und des Marktverhaltens von Bedeutung sind:

- Einsichten der Produktions- und Kostentheorie in mögliche Effizienzvorteile der Großunternehmung (Größenordnungs- und Reichweitenvorteile);
- Einsichten der Kapitalmarkttheorie in den Umgang von Unternehmungen und Anlegern mit risikobehafteten Vermögensteilen (Unternehmensbeteiligungen);
- Einsichten der Wettbewerbstheorie in zyklische Phasen der Entwicklung von Markt, Produkt und Einzelunternehmung und deren Verursachung (z.B. durch Lernkurveneffekte);
- Einsichten in die "eingeschränkte Rationalität" auch des Unternehmensverhaltens mit der Folge der Existenz unausgenutzter Spielräume (organizational slack X-Ineffizienz), dezentraler Organisationsformen von Großunternehmen und mühsamer Anpassungs- und Suchprozesse;
- Einsichten in die Existenz von Verhandlungs-, Informations- und Kontrollschwierigkeiten ("Transaktionskosten") und in die sich daraus ergebenden verhaltensmäßigen und organisatorischen Konsequenzen (z.B. für Ermessensspielräume im Management-Verhalten oder für die Vorteilhaftigkeit von Zusammenschlußformen);
- Einsichten in die beschriebenen Rückwirkungen der zu beratenden Betriebswirtschaftslehre umfunktionierten Einzelwirtschaftslehre auf das praktizierte Verhalten der Unternehmensleitungen.

Es ist nicht zu erwarten, daß die Berücksichtigung derartiger Einsichten bereits vorhandenes Wissen über Zusammenschlußformen, Marktstrukturen und damit zusammenhängende Verhaltensweisen obsolet macht. Hier geht es nur darum, ob die "Finanzkraft" der Großunternehmungen tatsächlich die von der Ressourcentheorie unterstellten Wettbewerbswirkungen nach sich zieht. Von Bedeutung ist diese Frage demnach für Zusammenschlußformen, für welche die Ressourcentheorie

zu "neuen" Schlüssen gelangt. Um den strittigen Bereich auf möglichst einfache Weise abzugrenzen, sei auf das folgende Schema von Zusammenschlußformen verwiesen:

Obersicht über Zusammenschlußformen:

Horizontale		Diversifizierende					
		Konglomerate			Vertikale (vor- oder rückwärts- integrierende)		
1) Rein horizontale	2) Quasi-horizontale (räuml. oder produktmäßig Markterweit.)	3) Reine Konglomerate		4) Quasi-vertikale (Markt- verkettungen)		5) Rein vertikale	
		a) ja	b) nein	a) ja	b) nein	a) ja	b) nein
		mit Marktmacht in einem Teil- bereich ?		mit Marktmacht auf einer Stufe ?			

Solange nicht Marktbeherrschungspositionen auf einzelnen Märkten mit zu den "Ressourcen" gezählt werden, besteht der Bereich, in welchem die Ressourcentheorie für die Behauptung wettbewerbsbeschränkender Wirkungen ausschlaggebend ist, im wesentlichen aus den Zusammenschlußformen Nr. 3 b, 4 b und 5 b. Auf diese haben sich demnach auch die Überlegungen zu einer realistischeren Theorie des Verhaltens von (diversifizierten) Großunternehmen zu konzentrieren, auch wenn sie gelegentlich Geltung über diesen Bereich hinaus haben sollten.

2) Das Diversifikations- und Marktverhalten
der finanzstarken Großunternehmung.

a) Grundsätzliches: Die Suche nach zieladäquaten
Strategien.

An die Stelle der rudimentären und verkürzten Vorstellung von der Großunternehmung, welche auf einem ihrer Märkte durch bloße Finanzkraft eine überragende Marktstellung einnimmt, muß eine realistische Theorie den Erwerb von Teilunternehmen und das damit verbundene Tätigwerden auf neuen Märkten in die typische Gesamtstrategie der Unternehmung einbetten. Ausgangspunkt ist die Analyse der eigenen Situation der Unternehmung, die typischerweise Mängel in der Erreichung ihrer Ziele aufdeckt, aber neben solchen Handlungserfordernissen auch neue Handlungsmöglichkeiten. Unternehmensformen befinden sich stets in Entwicklung, sind nie völlig an die jeweiligen Erfordernisse der Situation angepaßt und haben ihre Einsatzmöglichkeiten ihrer Ressourcen an Personal, know how, Sachmitteln und Finanzierungsmöglichkeiten selten voll ausgeschöpft (allenfalls stellt der eine oder andere dieser Faktoren einen "Engpaß" dar). Sie sind daher stets auf der Suche nach neuen zieladäquaten insbesondere gewinnträchtigen Alternativen und überprüfen dabei ihre bisherige "Politik" (Organisationsstruktur, Verhaltensregeln, Praktiken). Sie selektieren dabei in einem eher zufälligen Suchprozeß bestimmte befriedigende Lösungen (da sie die optimale Lösung nicht finden können). Die Umsetzung dieser Lösungen führt in einem weitgehend irreversiblen Prozeß zu einer neuen "historischen" Lage. Diese Lage ist stets eine unternehmensspezifische, da der Suchprozeß der Strategieentwicklung unter Ungewißheit trotz aller Bemühungen um gewinnoptimale Lösungen bei verschiedenen Firmen mit überdies verschiedener Ausgangslage nicht zum gleichen Ergebnis führen kann. Wir beobachten daher auch verschieden große und verschieden strukturierte Firmen mit unterschiedlicher Produktionstechnik und Absatzstrategie im Wettbewerb miteinander auf dem gleichen Markt. Diese evolutionäre Perspektive⁴⁵⁾ zeigt zugleich den Interpretationsspielraum des Managements auf, der diesem bis zu einem gewissen Grad die Nutzung des bestehenden Handlungsspielraums in seinem Eigeninteresse ermöglicht, was in manchen "Lebensphasen" eines Unternehmens Richtung und Ausmaß des Entwicklungsprozesses zu beeinflussen vermag⁴⁶⁾, obwohl die Bedeutung dieses Faktors umstritten ist.

Die Entdeckung ungenutzter Möglichkeiten kann sowohl zu Strategien internen wie externen Wachstums führen, zu neuen Aktivitäten auf bisherigen oder auf

neuen Märkten. Hier sei wegen der Bedeutung für die Ressourcentheorie vorwiegend auf externes Wachstum auf neuen Märkten abgestellt. Ausgangspunkt ist die Analyse der bisherigen Lage des Unternehmens und der sich dabei ergebenden Zieldefizite und Schwachstellen. Es sei angenommen, daß das Unternehmen wegen der beschriebenen Schwierigkeiten des Suchprozesses sich dabei der Vereinfachungen bedient, welche die sogenannte Portfolio-Analyse für die strategische Unternehmensplanung bietet. Diese betrachtet die Unternehmung als einen Bestand aus verschiedenen gewinnbringenden Aktivitäten (analog einer Vermögensanlage, einem "Portefeuille". Dessen Bestandteile werden zweckmäßig als strategische Geschäftseinheiten definiert, die jede für sich beurteilt und durch Maßnahmen einzeln oder auch gemeinsam beeinflußt werden können. Bei der Analyse der Ausgangssituation sind jeweils als Anhaltspunkte für die zu fällende strategische Entscheidung geeignete Beurteilungskriterien anzuwenden (die oft für sich schon komplexen Charakter haben wie z.B. "Gewinnträchtigkeit des Wirtschaftszweiges"), so daß es recht verschiedene Versionen der Portfolio-Analyse geben kann⁴⁷), die jeweils eine begrenzte Anzahl verschiedener Beurteilungsdimensionen zu kombinieren versuchen. Die wichtigsten Kriterien beziehen sich auf:

- Eigenschaften der Produktmärkte
 - Entwicklungsphase von Markt oder Produkt (Wachstumsraten bzw. -aussichten)
 - Eintrittsbarrieren
 - Nachfragestabilität
 - Marktposition der Unternehmung (nach relativem Marktanteil und/oder eigenem Wettbewerbsvorteil)
- Eigenschaften der produkt. Ressourcen
 - Relative Kostengünstigkeit (komparativer Kostenvorteil, Position auf "Erfahrungskurve")
 - Verfügbarkeit spezieller Ressourcen
 - Flexibilität der Produktion
- Finanzielle Position
 - Finanzstärke der Unternehmung oder von Teilbereichen (Cash flows, Kreditspielraum)
 - Kapitalbedarf von Teilbereichen
 - Ertragsraten von Bereichen
 - Risiken von Bereichen (Vorhersehbarkeit und/oder Beeinflußbarkeit von Umgebungsfaktoren).

Die Kriterien lassen sich ihrerseits wieder kombinieren; z.B. richtet sich die "Attraktivität einer Branche", in welcher das Unternehmen tätig ist oder tätig werden möchte, nach der Nachfragestabilität und der eigenen Anpassungsfähigkeit (Produktionsflexibilität). Für Marktstrategien im engeren Sinne wurde schon empfohlen, einen Bereich nach eigenem Marktanteil und Wachstumsrate des Marktes (als Indikator der Marktentwicklungsphase) zu beurteilen⁴⁸⁾. Größere schon einige Zeit bestehende Marktanteile können zugleich eine günstige Entwicklung der eigenen Produktionskosten signalisieren, da dann umfangreichere Produktionserfahrung und damit also eine günstigere Position auf der "Erfahrungskurve" vorliegen⁴⁹⁾.

b) Die strategische Planung für externe Diversifikation.

Aus der Analyse der bisherigen Position der Unternehmung - vereinfacht als Position der Geschäftsbereiche oder der Gesamtunternehmung in einer mehrdimensionalen Matrix (mit den genannten Kriterien als Koordinaten) - ergeben sich strategische Empfehlungen. Darunter können auch Anforderungsprofile an einen anzustrebenden neuen Marktbereich sein, auf welchem die Unternehmung tätig werden sollte. Es ist dann des weiteren zu entscheiden, ob dies durch internes oder externes Wachstum erreicht werden sollte. Die Vorteile, welche eine Unternehmung durch Ausdehnung ihrer Aktivitäten auf neue Märkte gewinnen kann, bestehen in: 1) den Kostenvorteilen bei den Aufwendungen für Produktion, Beschaffung, Lagerhaltung, Absatz und Finanzierung, 2) der größeren Streuung der Risiken und der damit verbundenen Existenzsicherung, 3) den Verbesserungen ihrer Position an den Märkten, darunter auch Zuwächsen an Marktmacht im engeren Sinne. Die Kostenvorteile ihrerseits können auf echten Effizienzvorteilen beruhen, aber auch auf Vorzugsbedingungen, welche der Unternehmung bei der Beschaffung von Vorprodukten oder Finanzmitteln eingeräumt werden. Soweit die letzteren nicht ihrerseits auf Kostenvorteilen beruhen, welche Lieferanten oder Kapitalgeber aus Art und Umfang der mit der Unternehmung getätigten Geschäfte erwachsen (z.B. Mengenrabatte), und welche daher echte Effizienzvorteile darstellen, sind sie ihrerseits der starken Machtstellung der Unternehmung auf Beschaffungs- und Kapitalmärkten zuzuschreiben.

b) 1. Wirtschaftlichkeitsvorteile.

Bei den Kostenvorteilen sind die echten Effizienzgewinne zugleich auch gesamtwirtschaftliche Ressourceneinsparungen. Sie sind überdies als Nettovorteile zu verstehen, von denen die Mehrkosten der entstehenden neuen Organisationsform (Koordinationskosten) abzusetzen sind. Zu einem guten Teil handelt es sich um Kosten der Informationsgewinnung, der Verhandlung und des Vertragschlusses, der damit verbundenen Indeterminiertheiten u.ä.m., also um Transaktionskosten. Auf deren Einsparung weist die Monopolkommission speziell bei der vertikalen Integration hin⁵⁰⁾, jedoch gilt dies auch für andere Diversifikationsformen (s. unten). Bei den Kostenvorteilen der diversifizierten Großunternehmung kann man unterscheiden diejenigen, die auf die wachsende *G r ö ß e n o r d n u n g* betrieblicher Prozesse zurückgehen und die sich auch in der Einproduktunternehmung besonders deutlich zeigen würden (economies of scale oder Skalenersparnisse), und diejenigen, die auf die vermehrte *R e i c h w e i t e* der betrieblichen Tätigkeit, die sich nun auf mehr Teilbereiche erstreckt, zurückzuführen sind (economies of scope oder Reichweitensparnisse). Es betragen beispielsweise die Kosten der Fertigung von zwei Produktmengen x_1 und x_2 in zwei getrennten Betrieben jeweils $C_1(x_1)$ und $C_2(x_2)$; in einem Großbetrieb, der beide herstellt, betragen sie $C(x_1, x_2)$. Kostenersparnisse liegen vor, wenn $C(x_1, x_2) < C_1(x_1) + C_2(x_2)$. Sind es Skalenvorteile, so sind x_1 und x_2 Mengen des gleichen Produkts, sind es Reichweitenvorteile, so stellen sie Mengen verschiedener Produkte dar. Existieren solche Vorteile, so hat das entsprechende Konsequenzen für einen Vielproduktwettbewerb und die ihm entsprechenden Unternehmensstrukturen⁵¹⁾.

Skalenvorteile und Reichweitenvorteile sind eng verbunden, da man bei den Reichweitenvorteilen nicht nur an technisch in der Produktion verbundene Produkte zu denken hat, sondern auch an die Integration der beiden Produkte in Vertrieb, Beschaffung, Lagerung und in weiteren betrieblichen Funktionsbereichen. So kann nicht nur der Absatz eines Produktes durch den eines komplementären Produktes gefördert werden oder ein substitutives Produkt mit angeboten werden, um den Auswahlwünschen des Kunden entgegenzukommen (Sortimentswirkungen), sondern es kann auch der gleiche Vertriebsapparat oder Stab von Marktexperten genutzt werden. So kann nicht nur die Produktion auf hintereinander liegenden Stufen leichter aufeinander abgestimmt werden, sondern es können auch gleiche Produktionseinrichtungen für Güter benutzt werden,

die für ganz verschiedene Verwendungen bestimmt sind, sofern sie nur ähnliche Bearbeitungsgänge durchlaufen. Viele Reichweitevorteile beruhen sogar fast nur auf der Nutzung gleicher Fazilitäten durch verschiedene Geschäftsbereiche; beispielsweise dienen die gleichen Forschungs- und Entwicklungsabteilungen der Entwicklung von Produkten für überhaupt nicht verbundene Märkte, wiederum: sofern sie in den Spezialisierungsbereich dieser Abteilung (bestimmte Werkstoffgruppen, bestimmte Bearbeitungstechniken) fallen. Ein bekanntes Beispiel bietet die Diversifikation der Mineralölindustrie auf der Grundlage bestehender Fertigkeiten und Einrichtungen in der Explorations-, Bergbau-, Energie- und chemischen Technik⁵²⁾. Kostentheoretische Grundlage für die gemeinsame Nutzung von Ressourcen durch mehrere Geschäftsbereiche ist das Vorhandensein von Skalenerparnissen in diesen, Dienste und Vorprodukte bereitstellenden, Unternehmensteilen, die also nur bei Erreichen bestimmter Größenordnungen kostengünstig als Zulieferer für die verschiedenen Produktbereiche arbeiten.

In diesem Sinne sind auch konglomerate Mehrproduktunternehmen eben vertikal integriert. Sie nutzen operative Fähigkeiten des Managements und Fachwissen, das sich in der bestehenden Organisation verkörpert, weil es ihr im Laufe der Zeit durch Lernprozesse im Sinne von Penroses Theorie des Unternehmenswachstums "zugewachsen" ist⁵³⁾. Dieses Wissen ist zwar spezialisiert, aber nicht auf Produkte, sondern auf Arten der Nutzung der unternehmensspezifischen Ressourcen (Fertigungsprozesse, Marketingmethoden u.ä.m.); es stellt daher für viele Zwecke verwendbare "fungible Erkenntnisse" dar⁵⁴⁾. Ähnlich fungibel in einem speziellen Einsatzbereich können unteilbare Produktionseinrichtungen sein sowie das Spezialwissen von Experten, das sich durch Einfügung in die Organisation und durch Ansammlung von Erfahrungen zu einem unternehmensspezifischen Humankapital entwickelt. Die Nutzung solcher gemeinsamen Ressourcen ist wie ein unentgeltlicher "externer Effekt" anzusehen, der z.B. von einer bestehenden Unternehmung produktivitätshebend auf eine zusätzliche Produktparte einwirkt. Diese Zulieferungen von Diensten und quasi-externen Effekten sind natürlich nicht unbegrenzt, da auch diese Ressourcen zu Engpässen werden können. Eine weitere Grenze entsteht durch zunehmende Schwierigkeiten der Koordination und Steuerung, der aber wiederum gerade durch typische Organisationsformen der Mehrproduktunternehmung entgegengewirkt werden kann, insbesondere durch die dezentralisierende Divisionalisierung, die gerade zur Expansion von diversifizierten Unternehmensformen besonders beigetragen hat⁵⁵⁾. In der Geschäftspraxis sind solche Wirkungen, weil im Einzelfall nur schwer genau konkretisierbar, als

nur unspezifische "Synergismen" zwischen Geschäftszweigen bekannt, die in der Wettbewerbspolitik deshalb nur als kaum beachtenswerte Integrationsvorteile gelten.

Voraussetzung für eine in der beschriebenen Weise effizienzhebende diversifizierende Erweiterung einer Unternehmung ist die Existenz eines Überschusses an gemeinsam nutzbaren Ressourcen. Infolge der oben (eingangs Abschn. II) erwähnten stets unvollkommenen Ausnutzung der betrieblichen Möglichkeiten (X-Ineffizienz), des gleichfalls erwähnten Prozesses der erst allmählichen Entwicklung fungiblen Wissens und schließlich als Folge von "organizational slack" ist diese Voraussetzung oft gegeben. Die wichtige Funktion von Effizienzreserven oder ungebundenen Ressourcen ist aus der Organisationstheorie seit langem bekannt⁵⁶⁾. Sie bilden u.a. ein Sicherheitspolster für Anpassungen an unvorhersehbare Änderungen und eine Reserve für sich bietende neue Nutzungsmöglichkeiten. Solche Ressourcenüberschüsse können auch nicht abgestoßen werden, da sie teils nur unternehmensspezifisch nutzbar, teils ein Bestandteil unteilbarer Spezialfaktoren (Maschinen, Experten) sind. Ihre Dienste sind auch zumeist nicht auf dem Markt verkäuflich durch Anbieten von Beratung, von Lohnfertigung u.ä.m. Die Transaktionskosten für eine solche Vermarktung wären zu hoch, allein schon durch die Marktmenge, welche die Unternehmung vom Wohlverhalten der Partner, mit denen sie immer neu verhandeln müßte, abhängig macht. Nicht umsonst wird für die vertikale Integration zwischen zwei Leistungsstufen die Vermeidung dieses Risikos des opportunistischen Verhaltens von Partnern geltend gemacht⁵⁷⁾. Soweit es sich um Spezialwissen handelt, ergeben sich die bekannten Schwierigkeiten von Verhandlungen über neue Information, die durch Beschreibung ja nicht schon dem Verhandlungspartner bekanntgegeben werden darf, oft ein informelles längeres Lernen erfordert etc., weshalb die Auswege langfristiger Kooperationsbindungen und vertikaler (eventuell partieller) Integration als hierfür geeignete "Steuerungsstrukturen"⁵⁸⁾ gewählt werden.

Es ist zu erwarten, daß gemeinsam innerbetrieblich zu nutzende Ressourcen am ehesten in Geschäftszweigen mit ähnlichen Produkten zu finden sind (markt- oder produktweiternde Diversifikation), aber auch in Geschäftszweigen, die nur technisch verwandte Produktionsprozesse und Materialien verwenden, und schließlich weniger in Geschäftszweigen, die nur Managementfähigkeiten gemeinsam nutzen können. Bei diesen mögen aber auch die noch zu beschreibenden

Vorteile gemeinsamer Finanzierung (innerbetrieblicher Kapitalmarkt) hinzukommen, so daß sich sehr vielfältige Formen von konglomeraten Zusammenschlüssen ergeben werden, wie wir sie ja auch beobachten können. So wird neben internem auch externes diversifizierendes Wachstum zu beobachten sein. Dies hängt zunächst von der Größe des Ressourcenüberschusses ab und der Schnelligkeit, mit welcher er sich entwickelt. Auch müssen für externen Erwerb günstige Gelegenheiten vorhanden sein, nämlich Betriebe, die zu relativ günstigem Preis übernommen werden können und die hinreichend komplementäre Eigenschaften zu den Ressourcen der erwerbenden Unternehmung aufweisen (darunter auch gegenläufige Risiken, s. unten): Der Wert der neu entstehenden Unternehmung sollte die Summe der Marktwerte der beiden getrennt arbeitenden Fusionspartner übersteigen (wogegen sicher in der Fusionspraxis oft erheblich verstoßen wird).

b) 2. Vorteile in der Aufbringung und Verwendung von Kapital.

Die Finanzmittel, über welche eine Unternehmung verfügt, stellen an sich keine unteilbaren und unternehmensspezifischen Ressourcen dar, welche die gemeinsame Nutzung in verschiedenen Geschäftsbereichen ein und desselben Unternehmens nahelegen. Der Kreditspielraum des Gesamtunternehmens am Kredit- und Kapitalmarkt, vor allem aber die in verschiedenen Sparten erwirtschafteten Gewinne und Abschreibungen (cash flows) stehen zwar immer für die Verwendung im jeweils für günstig erachteten Teilbereich zur Verfügung, sie könnten aber im Prinzip ebenso gut außerhalb der Unternehmung am Markt angelegt oder an die Eigentümer ausgeschüttet und von diesen neu angelegt werden. Der innerbetriebliche Kapitalmarkt verfügt jedoch - gerade bei der Mehrproduktunternehmung - über recht breite und in die Tiefe gehende Informationen über Investitionsmöglichkeiten, die nur mit großen Kosten den Anlegern auf dem Kapitalmarkt oder deren Agenten (Anlageberater, Investment-Fonds) zu vermitteln sind. Der Kapitalmarkt ist zwar dafür bekannt, daß er alle verfügbaren Informationen "effizient" verarbeitet; da aber wichtige Informationen nur unternehmensintern verfügbar sind, kann der Kapitalmarkt nebst seinen intermediären Institutionen auch nicht alle Kapitalverwendungsgesichtspunkte in einer vollen Arbitrage zwischen allen Anlagemöglichkeiten zur Geltung bringen. Die oft vertretene These, daß Diversifikation durch den Kapitalanleger selbst oder durch Intermediäre (z.B. Fonds) die Summe der Marktwerte einzelner unsicherer Ertragsströme dem Marktwert der Summe

der gleichen Ertragsströme (zusammengefaßt in einer Unternehmung) voll angleicht, gilt nur unter der Vernachlässigung aller Transaktionskosten der Kapitalmärkte⁵⁹⁾, von denen die erwähnten Informationskosten nur einen wichtigen Bestandteil darstellen.

Geht man davon aus, daß für den Anleger ein Vermögensgegenstand umso wertvoller ist, je größer der erwartete Ertragsstrom (Ausschüttung plus Wertzuwachs) ist, den er über seine Lebensdauer hin abwirft, und je sicherer der Ertrag erwartet wird (je geringer die Streuung um den Mittelwert der Ertragserwartung), so gibt es eine für jeden Anleger optimale Mischung von Anlageformen. Diese wirft eine bestimmte mittlere erwartete Ertragsrate aus, die nach der Theorie der "Kapitalvermögenspreisbildung" eine Funktion der Ertragsrate risikofreier Anlagen und der Höhe der inhärenten Risiken der einzelnen Anlageformen ist⁶⁰⁾. Der Wohlstand der Anleger wird demnach vergrößert, wenn das inhärente Risiko einer einzelnen Anlageform gemindert werden kann, wenn dadurch die Erwartungen sicherer werden und wenn die durchschnittliche Ertragsrate angehoben werden kann. Letzteres kann durch Bildung einer Vielproduktunternehmung bewirkt werden, wenn diese die oben beschriebenen Kostenvorteile realisiert oder auch Marktmachtgewinne einstreichen kann (wobei letzteres mehr gesamtwirtschaftlich Nachteile mit sich bringt als dem Anleger Vorteile zuwachsen: Wohlfahrtsverluste einer Monopolisierung). Das inhärente Risiko der Kapitalanlage in einem Produktionsbereich kann gemindert werden durch eine systematische Politik des Risikoausgleichs, welche die Leitung einer Vielproduktunternehmung betreibt. Sie wird beispielsweise ihre Geschäftsbereiche auch nach dem Gesichtspunkt kombinieren, daß ihre Ertragsströme zeitlich negativ korrelieren, insbesondere konjunkturell sich möglichst bis zu einem gewissen Grade gegenläufig entwickeln⁶¹⁾, ja auch von realen Störungen (z.B. politischen Ereignissen) möglichst gegenläufig betroffen werden.

Die konglomerate Unternehmung ist schließlich noch als Instrument zur Umlenkung von Ressourcen aus schrumpfenden in wachsende Bereiche (interner Strukturwandel) anzusehen, das mit geringeren Transaktionsschwierigkeiten arbeitet als die Mechanismen der Liquidation, des Konkurses, des Vergleichs und der von außen organisierten Sanierung. Dies vor allem deshalb, weil damit ganze eingespielte "Ressourcenbündel einer ertragreicheren und zukunftssträchtigeren Verwendung"⁶²⁾ zugeführt werden können. Ihre Grenzen finden diese Vorteile der diversifizierten Unternehmung da, wo auch die Effizienzvorteile und Informationsvorsprünge enden: wo weder gemeinsame unternehmensspezifische

Ressourcen genutzt werden noch bessere Informationen vorhanden sind, als man sie bei Anlegern und Kapitalmarktexperten findet. Auch ist die Nutzung der Effizienz- und Informationsvorsprünge zugunsten der Interessen von Insidern und deren mangelnde Kontrollierbarkeit zu bedenken. So werden oft Managern (und auch Belegschaften) Vorlieben für eine Innenfinanzierung und für eine nicht rentable Expansion der Unternehmung - gerade durch externes Wachstum ⁶³⁾ nachgesagt. Auch zeigen manche Untersuchungen eine schlechte Profitabilität von intern finanzierten Vorhaben ⁶⁴⁾ oder keine Verbesserungen der Profitabilität beteiligter Unternehmen als Ergebnis von Fusionen. Zumeist ist allerdings der Risikoaspekt dabei nicht mitbeachtet worden, bei welchem die Anlegerinteressen eher mit denen der Unternehmensführung und der Beschäftigten konform gehen ⁶⁵⁾.

b) 3. Marktpositionsvorteile.

Die Kosten- und Kapitalverwendungsvorteile einer diversifizierenden Erweiterung der Unternehmung decken die Anforderungskriterien an die strategische Planung (vgl. oben Abschn. II 2) a)) in den Bereichen produktive Ressourcen und Finanzierung weitgehend ab. Es bleiben noch die Anforderungen an den Absatzmarkt zu erfüllen: Der Markt sollte etwa sich in einer für die Zwecke des Unternehmens günstigen Entwicklungsphase befinden, gute Wachstumsaussichten bieten, eine wenig konjunkturrempfindliche Nachfrage aufweisen. Er sollte aber auch dem Unternehmen eine günstige Marktstellung bieten: Wettbewerbsvorsprünge, einen gewissen Schutz vor anderen Wettbewerbern und einen nicht zu kleinen Markteinfluß (gemessen etwa am Marktanteil). Die erstrebten Kostenvorsprünge und Sicherheitsvorteile bedeuten naturgemäß und unvermeidlich zugleich einen Vorsprung im Wettbewerb. Reichweitenvorteile der diversifizierten Unternehmung erlauben aber - solange freier Markteintritt gewährleistet ist - keine sehr großen Preisspielräume, denn es droht der Zutritt anderer Unternehmen, die solche Vorteile sich auf gleiche Weise oder in anderer Produktkombination zunutze machen, und es droht ab einer etwas höher liegenden Preisschwelle die Preiskonkurrenz derjenigen Unternehmen, welche nur Skaleneffekte bei einem Produkt ausnutzen können. Daher sind zum Beispiel die Möglichkeiten der Quersubventionierung, bei welcher die Vielproduktunternehmung auf einem Markt einen besonders hohen Preis nimmt, um Konkurrenten auf einem anderen Markt unterbieten zu können, recht beschränkt. Es ist dies aber eine Strategie,

welche grundsätzlich nur der Vielproduktunternehmung zur Verfügung steht und ihr als wettbewerbspolitisch nachteiliges Verhalten oft angelastet wird. Für sich genommen, ist diese Strategie aber nicht nur recht begrenzt anwendbar⁶⁶⁾, sondern auch nur selten sinnvoll, nämlich im Fall von Preiskämpfen, bei denen ein Überleben der Geschäftssparte auch für die Zukunft wegen ihrer Gewinnträchtigkeit gesichert werden soll. Soweit dies über einen wachsenden Marktanteil durch gezieltes Verdrängen der Konkurrenten vom Markt erreicht werden soll, ist dies als eine Investition in einen Marktmachtzuwachs anzusehen. Es fragt sich, ob die Vielproduktunternehmung nicht günstigere und sicherere Verwendungen für ihre auf anderen Märkten erzielten Überschüsse ausmachen kann, für deren Verwendung sie ja kalkulatorische Kapitalkosten anzusetzen hat.

Erweiterte Möglichkeiten für die Sicherung oder Vergrößerung des Marktanteils bietet die Existenz von Marktzutrittsbeschränkungen. Gerade in den Kostenvorteilen der Vielproduktunternehmung kann eine Abart der mindestoptimalen Betriebsgröße gesehen werden, welche kleinere oder anders strukturierte Wettbewerber vom Markt fernhält. Hierzu müssen aber Kostenvorteile "abschreckend" im Preis weitergegeben werden. Die Abhebung des eigenen Produkts von anderen zwingt potentielle Konkurrenten zu einem weniger wettbewerbswirksamen Auftreten mit einem andersartigen Produkt, steht aber als Strategie auch anderen Marktteilnehmern offen. Bei der Entwicklung neuer Produkte und von Produktvarianten hat die Mehrproduktunternehmung eventuell Vorteile durch Nutzung eigener Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen, deren Ergebnisse sie überdies eher in einem breiten Anwendungsfeld selbst verwerten kann als andere. Das ist aber wiederum als einer der bereits erwähnten Kostenvorsprünge mit wettbewerblicher Auswirkung anzusehen. Der bevorzugte Zugang zum Markt durch eigene Vertriebskanäle, Absatzorganisationen oder Einkaufseinrichtungen der Großunternehmung, besonders bei vertikaler Integration, verlangt von Konkurrenten die Aufwendung von Markterschließungskosten. Solange jedoch die integrierte Unternehmung nicht durch ihre Einrichtungen große Marktsegmente okkupiert oder eben wieder ihre Einrichtungen kostengünstiger betreibt, ist der Eintritt von Wettbewerbern immer noch möglich. Eine weitgehende Besetzung des Marktes durch Teilbetriebe der Großunternehmung wird auch vorausgesetzt, wenn eine vertikal integrierte Unternehmung ihre eigenen Konkurrenten zu ungünstigeren Konditionen als ihre eigenen Teilbetriebe beliefern oder von ihnen zu niedrigeren Preisen kaufen will als von den eigenen Zulieferbetrieben; denn sonst

wäre ja ein Ausweichen auf andere Lieferanten oder Abnehmer möglich. In der Regel stehen zwar der Vielproduktunternehmung viele Marktstrategien und deren Kombination auf mehreren Märkten offen. Besonders weite strategische Spielräume setzen aber zumeist hohe Marktanteile auf dem zu beeinflussenden Markt oder auf vor-, nach- und nebengelagerten Märkten voraus. Insofern sieht die Regelung des § 23 a (1) 1.b) GWB im Erwerb einer neuen Unternehmung mit bereits überragender Marktstellung mit einigem Grund bereits einen bedenklichen Tatbestand. Die Ressourcentheorie vermutet jedoch auch in anderen Fällen bereits ein überragendes strategisches Potential, muß zur Begründung allerdings auf Extremfälle wie existenzbedrohende Preiskämpfe oder extreme Unternehmensziele wie Erhalt des Teilunternehmens um jeden Preis zurückgreifen. In Wirklichkeit wird auch die marktstrategische Überlegung der diversifizierten Großunternehmung eingebettet sein in das Gesamtportfolio der Unternehmensaussichten und dessen Anforderungskriterien möglichst vollständig beachten, darunter auch Ertragsraten und Risiken, welche manche Marktstrategien als wenig attraktiv erscheinen lassen.

c) Planung für den Erwerb einer neuen Teilunternehmung und für deren Markt.

Ob Vorteile im Bereich der Kosten und der Marktposition, wie sie durch diversifizierendes externes Wachstum einer Großunternehmung angestrebt werden, auch tatsächlich erreicht werden, muß für die sich bietenden Gelegenheiten des Zusammenschlusses mit einer anderen Unternehmung von Fall zu Fall geprüft werden. Im besten Falle ist der Zusammenschluß Ergebnis eines systematischen Suchprozesses: Entwicklung einer Diversifikationsstrategie, Aufstellung vordringlich zu erfüllender Kriterien, Selektion geeigneter Wirtschaftsbereiche, die z.B. besondere Wettbewerbsvorteile für die Unternehmung, gute Wachstumsaussichten und Komplementarität oder Risikoausgleich zu schon vorhandenen Bereichen aufweisen⁶⁷⁾. Je nach der Höhe des für eine Neuerwerbung zu zahlenden Preises wird sich eine günstige Rendite auf die so getätigte Investition erwarten lassen. Aber auch die neu eingegangenen Risiken (Anfälligkeit des neuen Bereiches für bestimmte Klassen von äußeren Ereignissen) sind zu prüfen: Wird für viele und recht wahrscheinliche Ereignisse ein extrem positiver oder negativer Beitrag zum Unternehmensergebnis erwartet, so ist vielleicht auch bei guter erwarteter Durchschnittsrendite die in

Kauf genommene Unsicherheit, gemessen an der Varianz der Ergebnisse, zu hoch. Die geplante Erweiterung ist dann nur bei besonders günstigem Preis zu rechtfertigen.

Für "gute Objekte", die für mehrere wachsende Unternehmen als Komplemente interessant sind, bildet sich eine hohe Prämie aus Aufschlag auf den Ertragswert heraus, der dem Objekt als isoliert betriebene Eigenunternehmung zukäme. Wer zu hohe Prämien dieser Art zahlt, riskiert eher eine Fehlinvestition oder gibt sich wegen seiner "managerialen" Vorliebe für die Expansion schlechthin mit einem anomal niedrigen kalkulatorischen Zins zufrieden⁶⁸⁾. Höherbewertungen fusionierender Gesellschaften durch die Aktionäre und damit verbundene Kurssteigerungen ermöglichen Übernahmeangebote an die Aktionäre weiterer Gesellschaften, jedoch ist die Gefahr unechter Fusionsvorteile als Folge von Kursillusionen der Aktionäre dann besonders groß⁶⁹⁾. Wegen solcher Verzerrungen und unvermeidlicher Fehlprognosen ist damit zu rechnen, daß ein Teil der tatsächlich getätigten Zusammenschlüsse nicht die erhofften Wirkungen erzielt. Zur Erwerbsstrategie müßte daher eigentlich auch gehören, daß für den Fall ausbleibender Vorteile oder gar überwiegend negativer Auswirkungen, z.B. durch Koordinationsmängel in der neuen Gesamtunternehmung, der Zusammenschluß wieder rückgängig gemacht wird. Für die USA wird ein Prozentsatz von 35 % von wieder aufgelösten Fusionen genannt⁷⁰⁾. Das spricht übrigens nicht für die These mancher Ressourcentheoretiker von der Erfüllung jeden Mittelbedarfs, der sich bei der neuen Teilunternehmung ergeben könnte. Dieser Anteil von Fehlschlägen erklärt im übrigen auch, weshalb die empirische Evidenz im Durchschnitt keine schlüssigen Hinweise auf die Vorteilhaftigkeit von Zusammenschlüssen ergibt (wobei überdies noch leider die Ergebnisse für alle Arten von Zusammenschlüssen zusammen erfaßt zu werden pflegen)⁷¹⁾. Gerade für diversifizierende Zusammenschlüsse sind die Ergebnisse empirisch wenig erforscht, z.B. was die Änderung von Marktstruktur und Marktergebnis angeht⁷²⁾.

Die systematische Suche nach geeigneten Komplementen durch diversifizierende Großunternehmen schließt Zufallselemente in der faktisch sich ergebenden Fusionsaktivität nicht aus. Diese scheinen, nach den Untersuchungen von Gort⁷³⁾, bei der Entstehung von Fusionswellen eine Rolle zu spielen: Schocks wie starke Aktienkursbewegungen oder große technologische Veränderungen und damit verbundene größere Unsicherheiten und Unterschiede in den Bewertungen zwischen Eigentümern und potentiellen Käufern führen zu einer Zunahme der Fälle von

Besitzwechsel. Dies wird oft als eine eigenständige Erklärung von Fusionen (anstelle der Fusionsmotive Kosten-, Risiko- und Marktpositionsvorteile) angesehen⁷⁴⁾, jedoch dürfte auch eine systematische Vorteilssuche wegen der damit verbundenen Unsicherheiten eher in Perioden stärkerer allgemeiner Veränderungen auch auf entsprechende Angebote stoßen.

Wird ein Erwerb ins Auge gefaßt, so muß vor allem das Entwicklungspotential des neuen Teilbereichs im Rahmen der neuen Kombination abgeschätzt werden. Eine solche Prognose ist nicht möglich ohne ein entsprechendes Programm, da in sie die Folgen eigener Initiativen der künftigen Gesamtunternehmung eingehen: Für den neuen Markt - und zugleich für die anderen betroffenen Geschäftsbereiche - müssen strategische Vorstellungen entwickelt werden. Enthält etwa der neue Unternehmensbereich bislang nur schlecht verwertete Vermögensteile und bringt sein Markt noch gute Erlöse, ohne langfristig attraktiv zu sein, so mag diese Strategie einen Transfer des generierten cash flow in andere Unternehmensbereiche vorsehen. Angesichts des Forschungspotentials der Gesamtunternehmung kann aber vielleicht auch mit Produktentwicklungen gerechnet werden, die zu einer Belebung auf dem neuen Markt führen würden. Möglicherweise ist die neu erworbene Teilunternehmung aber auch ein innovatorischer Pionier, der angesichts hoher Risiken allein nur schlechten Zugang zu Finanzmitteln hatte - Risiken, die aber im Rahmen der Gesamtunternehmung aufgefangen werden können⁷⁵⁾.

Der Grad der Reaktionsverbundenheit mit Mitbewerbern auf dem neuen Markt wird in die strategischen Überlegungen eingehen. Diese ist umso stärker, je weniger sich die eigenen Produkte von denen der Konkurrenten abheben und je größer die von eigenen Handlungen betroffenen Marktanteile anderer (Oligopol-situation). Aber auch die Reaktionen schwächerer Konkurrenten sind von Bedeutung, denn selbst wenn diese die Aktionen der Großunternehmen als gegeben hinnehmen, werden sie sich doch durch Änderung ihrer gesamten Absatzpolitik anpassen und dadurch die Marktsituation verändern (selbst ein allein den Marktpreis setzender "Teilmonopolist" muß die Absatzmengen kleiner Anbieter in sein Kalkül einbringen). Besonders sorgfältiger Erwägungen bedarf eine Strategie des Ausbaues der eigenen Marktposition durch preisliche Weitergabe von Kostenvorteilen, neue Produktvarianten, neue Absatzwege oder Werbekampagnen, da hier Gegenstrategien der Wettbewerber zu erwarten sind, welche den Erfolg der eigenen Maßnahmen mindern könnten - ein strategisches Risiko, das zu dem Risiko eines Fehlschlags der neuen Bemühungen um die Kunden hinzukommt

(schließlich sind schon häufig neue Produktvarianten in der Absatzpolitik marktstarker Unternehmen fehlgeschlagen). Besonders gefährlich ist das Konzept einer bewußten Verdrängungsstrategie, welche nur gegenüber schwachen Wettbewerbern erfolgreich sein könnte, dann aber zu monopolistischen Marktpositionen führt, welche die staatliche Wettbewerbspolitik auf die Dauer nicht tolerieren kann: Eine Großunternehmung rechnet auch mit politischen Reaktionen, welche über die Anwendung geltenden Wettbewerbsrechts hinausgehen.

3) Strategie und Marktverhalten
der Wettbewerber.

a) Lage und Reaktionsweise aktueller
Wettbewerber.

Sobald am Markt befindliche Wettbewerber von dem beabsichtigten Zusammenschluß eines Mitbewerbers mit einer branchenfremden Großunternehmung erfahren, werden sie sich in ihrer Absatzpolitik darauf einstellen. Zu diesem Zweck werden sie sich ein Bild von den Möglichkeiten und den gesamten Aktivitäten der neu formierten Großunternehmung machen. Daraus lassen sich Schlußfolgerungen ziehen auf die mit Wahrscheinlichkeit zu erwartende Marktstrategie. Diese ist ja, wie gezeigt, ein Ergebnis der Fusionsmotive, nämlich der durch den Zusammenschluß angestrebten Wirkungen. Man kann schließlich strategisches Denken nicht bei der einen Unternehmung voraussetzen und bei anderen davon absehen. Wettbewerbliche Vorsprünge des neu eintretenden großen Konkurrenten und a fortiori eine führende Marktposition desselben werden dabei beachtet, nämlich etwa seine Größe und sein Marktanteil im Verhältnis zum nächststärksten Wettbewerber, aber auch seine absolute Größe im Verhältnis zu seinem Umsatz auf dem umstrittenen Markt⁷⁶⁾. Existiert zusätzlich eine Vorstellung von frei verfügbaren Mitteln des Konglomerats, so ist damit auch das maximal mögliche Ausmaß an Subventionierung absatzfördernder Maßnahmen auf dem neuen Markt bekannt. Dieser Spielraum definiert aber noch keine zu erwartende Strategie außer in dem Grenzfall, wo er als Drohstrategie eingesetzt wird; es muß dann den Konkurrenten plausibel gemacht werden, daß man aktiven Wettbewerbshandlungen durch "disziplinierende Preisunterbietungen" begegnen wird. Dadurch könnte das Konglomerat die Preisführerschaft erringen, falls es mit Hilfe gelegentlicher Aktionen auch seine Drohung glaubwürdig macht.

Hierin liegt sozusagen der wahre Kern der Ressourcentheorie, nur daß diese Strategie des neuen großen Konkurrenten nur eine von vielen möglichen darstellt, wenngleich sie von manchen Rechtstheoretikern als die plausible dargestellt wird⁷⁷⁾.

Unter grundsätzlich "verfügbaren" Verhaltensweisen wird aber in einem unvollkommenen Suchprozeß⁷⁸⁾ nach den spezifischen Zielsetzungen des erwerbenden Unternehmens selektiert, und Plausibilität muß in Bezug auf diese Ziele und die Eigenschaften des neuen Marktes interpretiert werden. Die Konkurrenten werden daher auch die Handlungsbindungen einzukalkulieren haben, welche die Großunternehmung durch die auf ihren anderen Märkten praktizierten strategischen Konzeptionen eingegangen ist und die - trotz der unter Ungewißheit stets angestrebten Bewahrung einer gewissen Flexibilität - nicht ohne schwerwiegende Nachteile aufgelöst werden können (z.B. durch Unterbrechung von Investitionsprogrammen). Praktiker der strategischen Unternehmensplanung empfehlen allen Unternehmen nicht umsonst ausdrücklich, die Strategien von Konkurrenten und deren wettbewerbliche Reaktionsmöglichkeiten ins Kalkül zu ziehen⁷⁹⁾. Würden die Wettbewerbseffekte konglomerater Fusionen derart eindeutig auf wettbewerbshemmenden Strategien beruhen, so kämen empirische Untersuchungen wohl auch kaum zu dem Schluß, daß im Durchschnitt (für alle Arten von Fusionen) Wettbewerbseffekte kaum nachweisbar sind⁸⁰⁾.

Die Reaktionsmöglichkeiten der Konkurrenten eines durch Aufkauf neu eintretenden Großunternehmens sind zahlreich: Zunächst einmal ist mit einer Anfangsphase zu rechnen, während welcher die neue Unternehmenskombination in organisatorischer Umstellung begriffen ist und ihre Handlungskonzepte erst genauer entwickeln muß. Während dieser Zeit können Anpassungen und Umstellungen auch in der Politik der Mitbewerber vorgenommen werden. Damit sich ein sichereres Ergebnis einstellt, wird gelegentlich für diversifizierende Unternehmen empfohlen, schon früh strategische Bindungen für den neuen Markt anzukündigen⁸¹⁾.

Das stärkt zwar den Einfluß auf die Handlungen der Konkurrenten, macht deren eigene Überlegungen aber auch sicherer. In der Anfangsphase können hochspezialisierte Wettbewerber sogar versuchen, ihre Wissensvorsprünge (auf der Erfahrungskurve) zu verbessern und auszubauen und Rationalisierungsreserven auszunutzen, um einer eventuellen Preiskonkurrenz zuvorzukommen oder ihr begegnen zu können. Sie können längerfristig auch ihre Produkte stärker differenzieren und auf bestimmte Marktsegmente zuschneiden, vielleicht sogar auf solche, die relativ sichere "Nischen" darstellen, in die einzudringen für große Produzenten

kaum den Werbeaufwand oder die Kosten der Produktentwicklung lohnt. Andere Marktsegmente mögen unter dem erwarteten Wettbewerbsdruck preisgegeben werden; Ersatz dafür kann eventuell auf dritten Märkten gefunden werden, indem die Unternehmung ihre spezifischen Fazilitäten zur Herstellung anderer Produkte ausnutzt. Die Möglichkeiten von Entgegnungsstrategien werden von der Struktur des Marktes abhängen (z.B. der Verteilung der Marktanteile und der Heterogenität der Produkte), aber auch von der Phase der Marktentwicklung und den in ihr gegebenen Entwicklungsmöglichkeiten. Ist der Absatz insgesamt mengenmäßig noch entwicklungsfähig, bestehen noch Differenzierungsmöglichkeiten oder ist es interessanter, auf dem Markt nur noch Restgeschäfte abzuwickeln und die "geernteten" Finanzmittel auf neuen Gebieten einzusetzen? Wenn Struktur und Dynamik des Marktes ohnehin nur eine geringe Wettbewerbsintensität implizieren, so kann der Eintritt eines neuen Wettbewerbers je nach dessen strategischen Absichten sogar zu einer Wiederbelebung des Wettbewerbs führen.

b) Veränderung von Marktschranken und Eintrittsmöglichkeiten von potentiellen Wettbewerbern.

Marktmachtspielräume können dann nicht ausgenutzt werden, wenn jederzeit der Eintritt neuer Wettbewerber droht. Durch konglomeraten Zusammenschluß entfällt die erwerbende Unternehmung selbst als potentieller Wettbewerber und somit auch als ein disziplinierender Faktor für die am Markte schon vorhandenen Firmen. Bei hohem Marktanteil der erworbenen Unternehmung wird in dem neuen Zusammenschluß ein noch potenterer Konkurrent gesehen als bisher, mit dessen Reaktionen bei Marktzutritt anderer also auch noch eher gerechnet wird⁸²⁾. Mögliche Abschreckungsreaktionen sind in der Tat ein wesentliches Markteintrittshemmnis. Märkte, auf denen konglomerate Firmen mit entsprechenden Kostenvorteilen tätig sind, bleiben aber prinzipiell zumindest von konglomeratem Eintritt bedroht und sind damit in gewissem Ausmaß zu abschreckend günstiger Preisgestaltung gezwungen⁸³⁾.

Auch hier existiert eine recht weit hergeholte Gegenthese vom "konglomeraten Oligopol", welches eine oligopolistische Interdependenz aufweisen soll, welche analog zu der eines engen Oligopols wirkt, nämlich als gegenseitige Respektierung von Tätigkeitsfeldern⁸⁴⁾. Konglomerate werden aber angesichts ihres individuellen "historischen" Entstehungsprozesses höchst unterschiedliche komparative Vorteile haben; warum sollte also ein mehr lateral konzipiertes

Großunternehmen, welches herstellungstechnisch und vom Absatzbereich her besondere Fähigkeiten für Aktivitäten auf dem in Frage stehenden Markt mitbringt, sich abschrecken lassen von der Existenz eines dort schon etablierten Großen, dessen komparativer Wettbewerbsvorteil auf diesem Markt vielleicht geringer ist? Daß von Fellner so genannte Quasi-Agreements der gegenseitigen Respektierung gerade für Vielproduktunternehmen, die zudem auch noch internationalem Wettbewerb unterliegen, nicht so ganz typisch sind, zeigt das Beispiel der transnationalen Unternehmungen, die gegenseitig in die nationalen Märkte ihrer Konkurrenten eingedrungen sind. Daß sie dann a u f diesen Märkten vielleicht relativ enge Oligopole bilden können, stellt ein anderes Problem dar, welches nicht für diversifizierte Großunternehmen spezifisch ist. Bleibt die Frage der Abschreckung kleiner Wettbewerber, welche neu in den Markt eintreten könnten. Die Eintrittsmöglichkeiten für diese werden typischerweise auch ohne die Existenz eines ressourcenverstärkten Unternehmens am Markt am ehesten von solchen Unternehmen wahrgenommen, welche mit neuen Produktvarianten oder mit neu entwickelten und veränderten Produktionsprozessen, also in heterogener oder rationalisierender Form, in den Markt eintreten. Solche Wettbewerber werden aber durch die Wettbewerbsvorsprünge des Konglomerats viel weniger abgehalten.

Neben dem Abschreckungspotential der etablierten Unternehmen ist die mindestoptimale Betriebsgröße (MOB) eine wichtige Schranke; es wurde bereits erwähnt, daß diese auch in Bezug auf Reichweiten-Ersparnisse gegeben sein kann, was konglomeraten Eintritt erfordern würde, daß aber daneben Skaleneffekte bestehen können, welche einem größeren neu eintretenden Unternehmen mit enger Produktpalette auch besondere Vorteile gewähren. Diese Konstellation findet sich aber auf vielen Märkten und stellt dann in der Tat ein Zutrittshemmnis für relativ kleine Unternehmungen dar. Die Wettbewerbsvorsprünge in Bezug auf billigere Finanzierungsquellen kommen stets größeren Wettbewerbern zugute, da kleinere neue Unternehmungen bekanntlich einen schlechteren Zugang zum Kapitalmarkt haben. Bei der diversifizierten Großunternehmung kommt die größere Sicherheit durch Risikoausgleich hinzu, die sie auch für Kapitalgeber attraktiv macht. Nicht oder nur in stark abweichender Weise imitierbare Produkte als Eintrittsbarriere (neben Abschreckungspotential, MOB, Kapitalbeschaffungsvorteilen) spielen für einen Markt, an welchem diversifizierte Unternehmen tätig sind, keine wichtigere Rolle als für andere Märkte auch. Bleibt zu fragen, ob das wettbewerbspolitische Leitbild möglichst freien Eintritts auch für kleinere Unternehmen oder gar für absolute Newcomer (Neugründungen) nicht für viele

Bereiche ohnehin illusorisch ist, es sei denn, es handele sich um Pionierunternehmen, wie sie oft die Anfangsphase der Entwicklung eines neuen Wirtschaftszweiges initiieren.

Immerhin ist aber auch beim potentiellen Wettbewerb die strategische Eintrittsüberlegung zugrunde zu legen, welche die Abwehrmöglichkeiten und Marktab-sichten der existierenden Großunternehmung mitumfaßt; letztere sind wiederum von der Marktentwicklungsphase und der Marktstruktur abhängig. Die Ziele der konglomeraten Unternehmung mögen etwa mit einem starken einseitigen Engagement auf diesem Markt nur schlecht vereinbar sein, so daß sie nicht zu viele Aufwendungen zur Erhöhung der Zutrittsschranken auf sich nehmen möchte. Der Markt ist vielleicht auch in einer Phase mit starker Differenzierung der Produkte, eine Phase, in welcher der Zutritt mit einer weiteren Produktvariante für die existierenden Firmen nicht besonders spürbar ist. Wenn am Markt hohe Gewinne der bisherigen Insider locken, so rentieren sich auch kostspielige Strategien zur Überwindung der Eintrittsbarrieren: Forcierung eigener Skalen- und Reichweitenvorteile, Entwicklung neuer Verfahren oder stark abweichender attraktiver Produktvarianten, Erfindung neuer Absatzideen. Wettbewerbsvorsprünge der am Markt etablierten konglomeraten Unternehmung und ihre stets begrenzte Bereitschaft zur Eintrittsbekämpfung dürften im Vergleich zu gleichartigen Marktstrukturen, in denen keiner der Mitbewerber "ressourcenverstärkt" ist, insgesamt die Eintrittsschranken nur wenig erhöhen, zumal sich das Interesse der Vielproduktunternehmung auf viele Felder erstreckt, von denen sie in der Regel keines als lebenswichtig unbedingt halten und ausbauen muß.

4) Folgerungen für die Verhaltenshypothesen der deutschen Rechtstheorie und für alternative Hypothesen.

Die bisherigen Überlegungen führen zu dem Schluß, daß die g e n e r e l l e Behauptung nicht gültig ist, laut welcher die Existenz einer konglomeraten Großunternehmung deren kleinere Wettbewerber auf den einzelnen Märkten entmutigt, auch wenn die Teilunternehmen des Konglomerats auf diesen Märkten keine überragende Marktstellung innehaben. Auch der Eintritt neuer Wettbewerber wird bei einer solchen Konstellation nicht gänzlich abgeschreckt, sondern bedroht weiterhin die Gewinne, die auf diesen Märkten erzielt werden können. Nur in bestimmten Fällen etwa hoher Marktanteile des Konglomerats und in bestimmten Entwicklungsphasen des Marktes werden vorstoßende oder stark nach-

stoßende Aktionen von Wettbewerbern unterlassen werden und zusätzliche Unternehmen nicht auf dem Markt auftreten, weil das Handlungspotential der diversifizierten Großunternehmung in diesen speziellen Situationen eine Rolle spielt. Dieses Potential ist mit dem Begriff der Ressourcen oder dessen Surrogat "Finanzkraft" überdies schlecht beschrieben; denn gemeint sind auch die kostengünstigen Wettbewerbsvorsprünge, die in den Gesetzesbegründungen, Gerichtsurteilen u.s.f. oft miterwähnt werden. In der Tat fallen diese auch manchmal wohl stärker ins Gewicht als die zwischen Geschäftsbereichen verschieblichen Finanzmittel; wettbewerbspolitisch spielen sie aber eine zweideutige Rolle, da manche von ihnen zugleich gesamtwirtschaftliche Effizienzvorteile darstellen können.

Es ist daher auf Finanzkraft und Wettbewerbsvorsprung abzustellen. Ferner ist die Gültigkeit der ressourcentheoretischen Verhaltenshypothesen - wissenschaftstheoretisch ausgedrückt - strukturell zu relativieren auf bestimmte Umstände: Marktphasen, Strukturen des umstrittenen Marktes, Gesamtstruktur und besondere Ziele der diversifizierten Großunternehmung. Wettbewerbshandlungen werden am ehesten in Stagnationsphasen eines reifen Marktes unterbleiben, in denen Preisunterbietung ruinöse Konkurrenz (in welcher die konglomerate Unternehmung überlegen wäre) zur Folge haben könnte. Sie werden auch eher dann unterlassen, wenn die Großunternehmung bereits eine starke Stellung am Markte errungen hat. Sie werden überdies eher unterlassen, wenn die Großunternehmung in ihren anderen Geschäftsbereichen relativ saturiert ist und nicht schon begonnen hat, ihre freien Ressourcen zur Etablierung eines weiteren Geschäftszweiges einzusetzen. Sie werden ferner unterlassen, wenn ein Eintritt nur durch Ausnutzung von Größenvorteilen möglich ist, Großunternehmen (auch Konglomerate) untereinander aber ein koordiniertes Oligopol mit Respektierung ihrer Marktbereiche bilden. Schließlich unterbleiben manche Wettbewerbshandlungen, weil die Großunternehmung für die Verwirklichung ihrer Zielsetzungen ganz auf den betreffenden Markt gesetzt hat und deshalb eine Strategie der impliziten disziplinierenden Drohung gegenüber Mitbewerbern praktiziert.

Die Ressourcentheorie bedarf also der Ergänzung durch Hypothesen darüber, welche Verhaltensweisen der Großunternehmung und ihrer Wettbewerber unter anderen als den beispielhaft genannten Umständen zu erwarten sind. Sie erweist sich so als Sonderfall einer allgemeineren Theorie. Diese müßte in etwa folgendermaßen lauten: Die Strategie der diversifizierten Großunternehmung wird bestimmt von deren historisch entstandener Unternehmensstruktur und den von dieser und der aktuellen Lage des Unternehmens nahegelegten Unternehmenszielen. Die Wettbewerber

versuchen die von der Großunternehmung konzipierte Strategie insoweit nachzuvollziehen, als davon der sie interessierende Markt betroffen ist. Nach den so gebildeten Vorstellungen vom wahrscheinlichen Verhalten des großen Konkurrenten und unter Beachtung ihrer eigenen Ausgangslage entwickeln sie ihre eigenen Marktstrategien, die gegebenenfalls Gegenmaßnahmen oder Ausweichmaßnahmen gegenüber den Wettbewerbshandlungen des Großen vorsehen. Das über sämtliche Tätigkeitsbereiche aggregierte Handlungspotential der Großunternehmung ist zwar als Ausgangspunkt einer strategischen Analyse der Wettbewerbslage von Bedeutung (ohne von einem der Beteiligten voll exploriert zu werden), wird jedoch nur in den besonderen oben angedeuteten Situationen unmittelbar relevant für das Verhalten der Wettbewerber.

Diese allgemeinere Theorie ist überprüfbar, 1) indem die Rolle strategischer Erwägungen von Unternehmen untersucht wird für Wettbewerbssituationen auf Einzelmärkten, auf denen eine konglomerate Großunternehmung tätig ist; 2) indem speziell die Erwartungshaltung von Unternehmen hinsichtlich des Ressourceneinsatzes durch einen großen diversifizierten Mitbewerber ermittelt wird; 3) indem indirekte Implikationen getestet werden, z.B. Marktergebnisse für Märkte mit und ohne Präsenz von konglomeraten Großunternehmen verglichen werden. Es bleibt zu klären, ob und welche dieser grundsätzlichen Möglichkeiten einer Überprüfung und Präzisierung sich praktisch wird realisieren lassen.

III. Ansatzpunkte zur Erfassung von ressourcenverstärkenden Zusammenschlüssen mit wettbewerbsbeschränkender Wirkung.

- 1) Die Feststellung des wettbewerblichen Handlungspotentials der diversifizierten Großunternehmung.

Die bis hierher entwickelte revidierte Theorie des Verhaltens der Großunternehmung und ihrer Wettbewerber soll letztlich dazu dienen, verbesserte Kriterien zur wettbewerbsrechtlichen Beurteilung ressourcenverstärkender Zusammenschlüsse zu entwickeln. Entscheidend hierfür ist die Wirkung auf das Verhalten der Wettbewerber, und dieses hängt wiederum von deren Erwartungshaltung zur wahrscheinlichen Strategie der Großunternehmung ab, da hier davon ausgegangen wird, daß diese Vorstellungen durch eine Art von Konkurrentenanalyse gewonnen werden, wie sie die Praxis der strategischen Unternehmensplanung vorschlägt⁸⁵⁾. Es ergibt sich aus der Logik solcher Überlegungen, daß die Feststellung der "Fähigkeiten", also der Handlungsmöglichkeiten des großen Konkurrenten, Hauptbestandteil

einer Konkurrentenanalyse sein müssen⁸⁶); als zweiten Schritt kann man sich dann vorstellen die Analyse der Absichten und damit der verfolgten Strategien. Damit bleibt ein Vorteil der ressourcentheoretischen Betrachtung erhalten: die Feststellung eines Handlungspotentials. Dieses Potential wird durch die Vorstellung der Finanzkraft aber unzureichend abgedeckt; es muß zumindest unterschieden werden

- der durch den Zusammenschluß erzielte Wettbewerbsvorsprung im engeren Sinne: Kostenvorteile (die etwa eine günstigere Preisstellung ermöglichen) und Marktpositionsvorteile (z.B. besserer Zugang zu manchen Märkten durch Nutzung bestehender Fazilitäten der Großunternehmung);
- die besseren Möglichkeiten zur Deckung eines Finanzbedarfs (Finanzkraft im engeren Sinne) auf Aktivitäten auf dem neuen Markt: Kapazitätserweiterungen, Rationalisierungsinvestitionen, Werbekampagnen, Produktentwicklungen.

Zum Wettbewerbsvorsprung sind natürlich auch die geringeren K a p i t a l - k o s t e n der Großunternehmung zu rechnen (z.B. bei Innenfinanzierung kalkulatorische Opportunitätskosten der Kapitalverwendung mit geringerer impliziter Risikoprämie). Hiervon zu unterscheiden ist die V e r f ü g b a r k e i t von Finanzmitteln, die man füglich als Finanzkraft bezeichnen kann. Sie müssen allerdings ein überlegenes Handlungspotential konstituieren, also mit denen der einzelnen Wettbewerber auf dem Markt verglichen und in Relation zur Größe des Marktes gesetzt werden (relative Finanzkraft nach der bereits erwähnten Vorstellung der Monopolkommission vom Wettbewerbs- und Marktbezug des Finanzkraftbegriffs⁸⁷) .

Ohne auf Einzelheiten einer Messung der Finanzkraft einzugehen, sei auf die Gesamtheit der in einer Einsatzperiode verfügbaren Mittel abgestellt: die akkumulierten liquiden Mittel; die ohne Wertverluste und Einbußen an betrieblicher Funktionsfähigkeit rasch veräußerbaren Vermögensteile; die Kreditlinien und der Spielraum für Eigenkapitalergänzungen über den Kapitalmarkt; schließlich die laufend in liquider Form aus Verkaufserlösen anfallenden Gewinne und Abschreibungen (cash flow). Für wettbewerblich aggressive und riskante Aktionen (Investitionen in die Marktposition) wird es vor allem auf die Möglichkeiten der Innenfinanzierung ankommen und hier wiederum auf den nachhaltig laufend anfallenden cash flow. Maßstäbe der absoluten Größe der Unternehmung, wie etwa der Umsatz (der übrigens die Größe einer vertikal integrierten Unternehmung ohnehin nicht widerspiegelt) ergeben noch keinen Hinweis auf die Größenordnung des nachhaltigen cash flow, da das Verhältnis beider Größen von der Umsatzrendite und der Umschlagshäufigkeit des Kapitals abhängt.

Für die Konkurrentenanalyse ist der Umsatz als Anhaltspunkt daher wenig aussagefähig (im Gegensatz zu den rechtstheoretischen Meinungen in der Rechtsprechung der Bundesrepublik). Es wird eher auf diese Gesamtschau der Mittel ankommen als etwa auf die Differenzierung in statische Bilanzkennziffern und solche einer dynamischen Finanzplanung, wie sie die betriebswirtschaftliche Literatur betont⁸⁸⁾.

Für die wettbewerblichen Möglichkeiten der Großunternehmung kommt es darauf an, welche Teile der so umrissenen Finanzmittel wirklich für den Einsatz auf dem umstrittenen Markt zur Verfügung stehen. Die Diskussion um einen anderwärts gebundenen Teil der Mittel kann zwar mit Hilfe der Vorstellung einer existierenden Finanzplanung der Unternehmung veranschaulicht werden⁸⁹⁾, läuft aber letztlich auf die Frage hinaus, ob auf den "tatsächlich zu erwartenden Einsatz oder die bloße Einsatzmöglichkeit der Finanzkraft"⁹⁰⁾ abzustellen sei. Nach letztinstanzlicher Rechtsprechung ist diese Frage zugunsten der reinen Potentialbetrachtung zu entscheiden⁹¹⁾. Unsere Revision der Ressourcentheorie ergibt dagegen, daß die Potentialvorstellung nur e i n e Stufe in der Analyse der Wettbewerbsstrategie der Großunternehmung durch ihre Konkurrenten darstellt. Demnach müssen entweder Abschläge von cash-flow-Größen vorgenommen werden, welche die strategischen Bindungen der Unternehmung auf ihren anderen Märkten widerspiegeln, oder den Maßen verfügbarer Finanzmittel müssen andere Anhaltspunkte über die verfolgten Absichten der Unternehmung zur Seite gestellt werden.

2) Anhaltspunkte für eine Potentialnutzung mit wettbewerbsbeschränkender Wirkung durch Abschreckung.

Wenn die Konkurrenten der Großunternehmung die wahrscheinlichen Strategien und damit einen relevanten Teil der Handlungsmöglichkeiten ihres Mitbewerbers zu analysieren suchen, so wird auch der außenstehende Beobachter die gleichen Anhaltspunkte benutzen können wie die am Markte tätigen Unternehmungen und damit indirekt deren Erwartungshaltung erfassen. Nach den verhaltenstheoretischen Überlegungen im Abschn. II beziehen sich die wichtigsten Anhaltspunkte einmal auf Lage, Struktur und damit in Beziehung stehenden Zielsetzungen der Großunternehmung, zum anderen auf die strukturellen und dynamischen Eigenschaften des Marktes. Hiervon hängen auch die strategischen Reaktionsmöglichkeiten der Wettbewerber ab, welche die Großunternehmung ihrerseits in ihr durchaus nachvollziehbares Kalkül zieht. Beispielhaft seien einige relevante Merkmale

erwähnt:

1. Unternehmensbezogene Merkmale

- Das bestehende Gesamt-Portfolio der Großunternehmung (Geschäftszweige und Lage auf deren Märkten)
- Einsetzbare Teile der Finanzmittel
- Bestehende allgemeiner nutzbare Fazilitäten in Management, Vertrieb, Forschung und Entwicklung
- Insgesamt und infolge dessen auf dem Teilmarkt verfolgte Ziele
- Spezielle Produkt- und Kostenvorteile auf dem umstrittenen Markt.

2. Marktbezogene Merkmale

- Zugangsvorteile zu besonderen Marktsegmenten
- Marktanteil auf dem umstrittenen Markt
- Markttypische Eintrittsbarrieren
- Marktdynamik dieses Marktes (Wachstumsrate, Marktphase)
- Austrittsbarrieren (Angewiesensein auf den Markt und Verluste an "versunkenen Kosten" bei Rückzug aus dem Markt).

Nicht alle diese Merkmale sind eindeutig erfaßbar und nur für wenige existieren bereits einigermaßen valide Messungsmöglichkeiten (Indikatoren): Das Gesamtportfolio läßt sich durch Maße der Streuung der Geschäfte auf untereinander relativ getrennte Wirtschaftszweige approximieren. Die Existenz allgemeiner Fazilitäten - über das bei allen Konglomeraten übliche Maß hinaus - kann auf nur diejenigen beschränkt werden, die für den umstrittenen Markt von Bedeutung sind, also etwa Forschungsabteilungen und Vertriebsapparate. Für die Finanzmittel können Schätzungen freier Liquiditätsreserven und offener Kreditlinien als Indikator benutzt werden, da es weniger auf die absolute Größenordnung ankommt als auf den Vergleich mit analogen Handlungsspielräumen der Wettbewerber. Unternehmensziele können indirekt erschlossen werden durch Absichtsvermutungen, die sich wiederum auf Verlautbarungen, aber auch auf die ausdrücklich in praktizierten Konkurrenzanalysen verwertete jüngere Geschichte des Unternehmens⁹²⁾ stützen können. Kosten- und Produktgestaltungsvorteile können zu- meist in ihrem Ausmaß nicht angegeben werden, wohl aber ihrer Art nach,

ebenso Zugangsvorteile zu Marktsegmenten (besondere Absatzkanäle der erworbenen Unternehmung. Die Marktanteilmessung ist in ihren Möglichkeiten - auch wettbewerbsrechtlich - weitgehend untersucht; auch die Art der Markteintrittsschranken. Für die Marktphase lassen sich die bisherigen Wachstumsraten des Marktes heranziehen. Austrittsfallen in Form der Langlebigkeit von Anlagen sind für ganze Wirtschaftszweige im allgemeinen gut bekannt.

3) Die Entwicklung justizialer Kriterien für die Rechtsanwendung.

Die dargelegte Einschätzung der wahrscheinlichen strategischen Möglichkeiten der Großunternehmung und der ihr entsprechenden Erwartungshaltung ihrer Wettbewerber, aus der wiederum eine wettbewerbliche Verhaltensbereitschaft folgt, verlangt eine relativ freie Würdigung der aufgeführten Maßstäbe für das Verhaltenspotential und dessen Nutzung: Die Ressourcen der Großunternehmung müssen nach ihrer Verfügbarkeit, Eignung für den betreffenden Markt und den verfolgten Absichten beurteilt und die wahrscheinliche Richtung ihrer Nutzung angesichts der Besonderheiten des betreffenden Marktes abgeschätzt werden. Es geht um die relative intentionale und marktspezifische Ressourcenstärke der Unternehmung, also einen nur lose umschreibbaren Rechtsbegriff. Die zu seiner Erfassung dienenden Merkmale gehen allerdings kaum über solche hinaus, die in der wettbewerbsrechtlichen Praxis nicht ohnehin dauernd benutzt würden. Auch können Kombinationen angegeben werden, die eindeutig eine Marktführerschaft mit Unterordnung der Wettbewerber erwarten lassen, z. B. ein besonders hoher Marktanteil im Vergleich zu dem des nächststärksten Wettbewerbers verbunden mit einer im Vergleich zur Größe des Marktes stärkeren verfügbaren Finanzkraft als sie den Wettbewerbern zur Verfügung steht. Gewiß ist es für die Aufgreifbarkeit von Tatbeständen durch die Kartellbehörden und für die Beweislast vor Gericht erleichternd, wenn nur einige wenige und möglichst gesetzlich formulierte Kriterien benutzt werden können. Der Begriff der Finanzkraft hat dies aber nur leisten können, indem man ihn mit den speziellen und recht willkürlichen Verhaltensannahmen der Ressourcentheorie unterlegte und ihn schließlich als Größenmerkmal mit in sich bereits abschreckender Wirkung interpretierte. Es wäre daher vom Zweck her gesehen - Verhinderung von wettbewerbsbeschränkenden Wirkungen von Zusammenschlüssen - durchaus sinnvoll, wenn man die Ressourcenbetrachtung in der geschilderten mehrdimensionalen Weise vornähme; eine Reihe

der dafür genannten Merkmale könnten durchaus auch durch Rechtsprechung, Genehmigungspraxis oder gar Gesetzgebung in der Weise festgeschrieben werden, daß sie für die Vermutung einer ungünstigen Gesamtwirkung heranzuziehen und zu würdigen wären.

Über den Zweck dieser Untersuchung hinausgehend, wirft eine realistische Theorie der diversifizierten Großunternehmung schließlich noch die weitergehende Frage auf, ob nicht angesichts der weltweiten Konkurrenz zwischen Großunternehmen und der multiplen Konkurrenz zwischen transnationalen Konglomeraten die Einengung der Betrachtung auf den inländischen Markt noch zweckmäßig ist. Die Erhaltung der Wettbewerbsfreiheit für inländische, insbesondere mittelständische, Unternehmen könnte dabei allzu leicht erreicht werden auf Kosten von Effizienzvorteilen und Wettbewerbsvorsprüngen nationaler diversifizierter Großunternehmen auf dem Inlands- und dem Weltmarkt⁹³⁾. Selbst wenn dieser Gesichtspunkt außer acht bleibt, so kann schließlich noch auf die Bevorzugung der Wettbewerbsfreiheit gegenüber allfälligen gesamtwirtschaftlichen Effizienzvorteilen großer diversifizierter Unternehmen hingewiesen werden, eine Ausrichtung, die auch bei Anwendung der hier vorgeschlagenen differenzierten Vorstellung eines Machtpotentials und seiner Nutzung erhalten bliebe. Eine Abwägung zwischen Marktmachtnachteilen und Effizienzvorteilen würde aber der wettbewerbspolitischen Doktrin zuwiderlaufen, welche dem deutschen Wettbewerbsrecht zugrunde liegt, und soll daher hier nicht weiter vorgestellt werden.

IV. Ein Anwendungsbeispiel: Der Fall "Rheinmetall/WMF".

1) Überragende Marktstellung der zu erwerbenden Unternehmung.

Das Bundeskartellamt hat unter Bezug auf die Aufgreifkriterien - Unternehmensgrößen der Beteiligten und Verstärkung einer überragenden Marktstellung - die Übernahme einer Mehrheitsbeteiligung der wesentlich im Rüstungsgeschäft tätigen Rheinmetall-Beteiligungsgesellschaft an der Württembergischen Metallwarenfabrik AG (WMF) am 4. 3. 1981 untersagt. Die Beschwerdeinstanz (Kammergericht) und der Bundesgerichtshof haben den Beschluß mit Urteilen vom 9. 9. 1983 bzw. vom 25. 6. 1985 bestätigt⁹⁴⁾.

Der beabsichtigte konglomerate Zusammenschluß kann gekennzeichnet werden als Erwerb einer Unternehmung, die bereits über eine starke Marktstellung in

einem völlig unverbundenen Geschäftszweig verfügt. Reichweitenvorteile können von dem neu entstehenden Gebilde kaum erwartet werden, wohl aber Vorteile in den Kosten und der Verfügbarkeit von Kapital, da der erwerbende Konzern der neu hinzugekommenen Unternehmung einen günstigen Zugang zu seinem innerbetrieblichen Kapitalmarkt und zu seinen äußeren Finanzierungsmöglichkeiten bietet. Vom Erwerbszweck her gesehen stehen offensichtlich die Vorteile des Risikoausgleichs im Vordergrund (politikabhängiger Geschäftsbereich Wehrtechnik versus Bereich dauerhafter Konsumgüter). Die gerichtlichen Feststellungen interessieren in unserem Zusammenhang soweit sie sich beziehen auf 1) die Feststellung einer überragenden Marktstellung von WMF, 2) die Verstärkung dieser Marktstellung durch die Finanzkraft von WMF. Voraussetzung für die Feststellung der Marktstellung ist die Abgrenzung des relevanten Marktes, die hier nicht weiter hinterfragt sei, die allerdings sich nicht wie geschehen auf die statische Ausgrenzung zur Zeit nicht relevanter Marktsegmente beschränken sollte⁹⁵⁾, sondern die mögliche Marktdynamik einbeziehen müßte (mögliche Differenzierungsstrategie von Wettbewerbern). Auch die Berechnung von Marktanteilen in Werten statt Mengen soll als sachgerecht unterstellt werden.

Dann entspricht es durchaus den Vorstellungen der modifizierten Ressourcenbetrachtung, daß generell die Marktstellung der zu erwerbenden Unternehmung als für die Erwartungshaltung der Wettbewerber wichtig angesehen werden muß, wie das in den Urteilen geschieht. Dieser Perspektive entsprechen auch die einzelnen herangezogenen Merkmale⁹⁶⁾. Zunächst der Marktanteilsvorsprung vor dem nächststärksten Konkurrenten. Dann die Abhebung des Produkts von anderen durch die Marktgeltung der Marke ("Cromargan") und des Firmennamens ("WMF"), ergänzt durch die langjährige Modellbindung der Kunden (für Nachbeschaffungen). Beides kann auch als Zutrittserschwerung für Newcomer gewertet werden, ebenso wie der für die Aufnahme einer Fertigung und für die Markteinführung anzunehmende hohe Kapitalbedarf. Kostenvorteile bestehen durch eigene Fertigungsstätten in Fernost (wiederum, wenn man Entwicklungsmöglichkeiten vernachlässigt), und bedeutsame Marktzugangsvorteile verschafft eine eigene Kette von Einzelhandelsgeschäften. Eine überlegene Finanzkraft im Vergleich zu der der Wettbewerber soll besonders ins Gewicht fallen wegen des schon erwähnten hohen Kapitalbedarfs. Ob hier Finanzierungsvorteile angesichts schon vorhandener Größe gemeint sind oder Zutrittsschranken, bleibt unklar, ebenso welche Indikatoren hier maßgeblich sind. Es soll offenbar einfach das im Gesetz (§ 22 (1) 2 GWB) vorgesehene Vermutungskriterium Finanzkraft für die Existenz einer überragenden

Marktstellung auch zur Geltung kommen. Bis auf die unklare Rolle des Finanzkraftarguments kann der Feststellung einer schon überlegenen Marktstellung der zu erwerbenden Unternehmung auch vom Standpunkt der ökonomischen Analyse zugestimmt werden. Für letztere wäre die Finanzkraftüberlegung zu präzisieren als Feststellung eines hohen Kapitalbedarfs bei bilanziell guter Kapitalausstattung der Unternehmung als Zutrittshemmnis für andere Wettbewerber.

2) Ressourcenverstärkung durch den Zuwachs an Finanzkraft als Folge des Zusammenschlusses.

Die zusätzliche Verbesserung der Finanzierungsmöglichkeiten von WMF bei Übernahme durch Rheinmetall kann in den schon genannten Vorteilen des größeren inneren und äußeren Kapitalmarktes gesehen werden. Insoweit ist möglicherweise auch ein zusätzlicher Kapitalkostenvorteil gegeben, zumal die entstehende bessere Risikostreuung die erforderliche Risikoprämie senkt. Daß sich der BGH aber auf eine "allgemeine Erfahrung" beruft, nach welcher die Bereitschaft der erwerbenden Unternehmung besteht, "die erforderlichen Mittel zur Verfügung zu stellen"⁹⁷⁾, und dies unter Berufung auf die oben in Abschn. I bereits angeführte Rechtsprechung, wird allzu leicht dahin verstanden werden können, daß ein Erwerber jegliche wettbewerblich wirksame Aktion der neuen Tochtergesellschaft unterstützen wird. So verstanden, wird es zum Ansatzpunkt einer recht primitiven Abschreckungsthese. Ist damit nur der erwähnte Zugang zum Kapitalmarkt der Gesamtunternehmung gemeint, so ist dem zuzustimmen; dieser Zugang bedeutet aber nicht eine Zurechnung der gesamten Kapitalressourcen des Unternehmens zur Finanzkraft des neu hinzukommenden Geschäftsbereichs. Bloße logische Potentiale werden ja nach unseren Überlegungen zur Abschreckung nicht genügen. Kammergericht und Bundesgerichtshof behaupten jedoch nicht nur, daß sich die mittelständischen Konkurrenten nach diesem Potential orientieren, sondern darüber hinaus, daß der Umsatz der Gesamtunternehmen ihnen den einzigen Anhaltspunkt für dessen finanzielle Stärke (BGH) bzw. Größe (KG) biete - wobei diese Finanzkraft eben auch zur Verfügung stehe⁹⁸⁾. Das widerspricht allen Einsichten in die unternehmerischen Bemühungen um eine wenn auch noch so rudimentäre Konkurrenzanalyse. Mittelständische Unternehmungen werden zwar oft keine Stabstätigkeiten formeller strategischer Analyse aufweisen, aber doch einschlägige Überlegungen anstellen.

Der Bundesgerichtshof konnte bei seiner Argumentation auf ein Pressegespräch zurückgreifen, in welchem die Erwerberin ihre Bereitschaft erklärte, die WMF nach besten Kräften bei ihren Expansionsbemühungen zu unterstützen und zu diesem Zweck das Eigenkapital aufzustocken. Auch konnte tatsächlich eine gesteigerte Investitionstätigkeit der WMF nach der Übernahme festgestellt werden. Damit wird nach Auffassung des BGH die allgemeine Vorstellung von einer Verstärkung der Finanzkraft belegt. Im Rahmen unserer differenzierten Ressourcenvorstellung jedoch wäre dies nur als ein Indiz für die Absichten des Erwerbers zu verstärkter Aktivität im neuen Geschäftsbereich zu werten. Es wäre dann nützlich zu wissen, ob es sich um Rationalisierungs-, Ersatz- oder Erweiterungsinvestitionen und bei den letzteren um neuartige Produktvarianten handelt. Dann könnte mit besserer Begründung die Überlegung der Wettbewerber nachvollzogen werden, welche Gegenstrategien sie noch entwickeln können. Vermutlich käme man auch damit zu dem Schluß, daß bisher mögliche Wettbewerbshandlungen nun eher unterlassen werden, also der Zusammenschluß die Wettbewerbsfreiheit einschränkt. Nur könnten dabei so manche aus den Bestimmungen zur Marktbeherrschung und Fusionskontrolle herleitbaren und weiterentwickelten fragwürdigen Argumentationen entfallen.

Literatur:

- H. D. BARKSDALE und C. E. HARRIS Jr. (1982), Portfolio Analysis and the Product Life Cycle, Long Range Planning, Vol. 15 No. 6 (1982), S. 74-83.
- W. J. BAUMOL, P. HEIM, B. G. MALKIEL und R. E. QUAND (1970), Earnings Retention, New Capital, and the Growth of the Firm, Review of Economics and Statistics, Vol. 52 (1970), S. 345-355.
- W. BENISCH (1983), Fusionskontrolle und internationale Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen, Wirtschaft und Wettbewerb, 2/1983, S. 93-99.
- BUNDESGERICHTSHOF (1978), Beschluß vom 21. 2. 1978 (Sachs/GNK) - KVR 4/77 Kennwort "Kfz.-Kupplungen", Bericht "Untersagung eines Zusammenschlusses von Unternehmen wegen Verstärkung einer marktbeherrschenden Stellung", in: Betriebsberater 14/1978, S. 677-681 (Fall Sachs/GNK).
- BUNDESGERICHTSHOF (1980), Beschluß vom 24.06.1980 im Fall Mannesmann/Brüninghaus, Wirtschaft und Wettbewerb, 1980, BGH 1711-1716.
- BUNDESGERICHTSHOF (1985), Beschluß vom 25. Juni 1985 (Rheinmetall/WMF), KVR 3/84 "Edelstahlbestecke", Auszug "Verstärkung einer marktbeherrschenden Stellung durch Finanzkraft des Erwerbers", in: Wirtschaft und Wettbewerb, 12/1985 (Entscheidungssammlung), BGH 2150-2158.
- BUNDESKARTELLAMT (1977), Beschluß vom 09.03.1976 im Fall Erdgas/Schwaben, in: Wirtschaft und Wettbewerb, 1977, BKartA 1647-1651.
- BUNDESKARTELLAMT (1977), Beschluß vom 17.12.1976 im Fall Rheinstahl/Hüller, in: Wirtschaft und Wettbewerb, 1977, BKartA 1657-1666.
- BUNDESKARTELLAMT (1978), Beschluß vom 27.03.1978 im Fall PB/Gelsenberg, in: Wirtschaft und Wettbewerb, 1978, BKartA 1719-1727.
- BUNDESKARTELLAMT (1978), Beschluß vom 15.09.1977 im Fall RWE/GfE, AG 1978, S.109 ff.
- J. R. CABLE, J. P. P. PALFREY und J. W. RUNGE (1980), Federal Republic of Germany, in: D. C. Mueller (Hrsg.) (1980) S. 99-132.
- G. S. DAY (1977), Diagnosing the Product Portfolio (1977), Journal of Marketing, April 1977, S. 29-38.
- DEUTSCHER BUNDESTAG (1971), Drucksache VI/2520: Gesetzentwurf der Bundesregierung: Entwurf eines 2. Gesetzes zur Änderung des GMB.
- DEUTSCHER BUNDESTAG (1973), Drucksache 7/765: Unterrichtung durch den Ausschuß für Wirtschaft zum Entwurf eines 2. Gesetzes zur Änderung des GMB.
- DEUTSCHER BUNDESTAG (1978), Drucksache 8/2136: Gesetzentwurf der Bundesregierung: Entwurf eines 4. Gesetzes zur Änderung des GMB (identisch mit Bundesratsdrucksache 231/78) mit Stellungnahme des Bundesrates S. 35 f.

- DEUTSCHER BUNDESTAG (1980), Drucksache 8/3690: Beschlußempfehlung und Bericht des Ausschusses für Wirtschaft zum Entwurf eines 4. Gesetzes zur Änderung des GWB.
- W.-M. ESSER, K. HÖFNER, W. KIRSCH und N. WIESELHUBER (1983), Der Stand der strategischen Unternehmensplanung in der Bundesrepublik Deutschland und West-Berlin, als Manuskript vervielfältigt, München 1983.
- G. R. FAULHABER (1975), Cross-Subsidization: Pricing in Public Enterprise, American Economic Review, Vol. 65 (1975), S. 966-977.
- R. FISCHER (1972), Konglomerate Konzentration und wettbewerbsrechtliches Marktmachtkonzept, Wirtschaft und Wettbewerb 9/1972.
- D. J. GERBER (1981), Konglomerate Zusammenschlüsse im amerikanischen Kartellrecht, Wirtschaft und Wettbewerb 5/1981, S. 337-344.
- M. GORT (1969), An Economic Disturbance Theory of Mergers, Quarterly Journal of Economics, Vol. 83 (1969), S. 624-642.
- H. G. GRABOWSKI und D. C. MUELLER (1975), Life-Cycle Effects on Corporate Returns on Retentions, Review of Economics and Statistics, Vol. 57 (1975), S. 400-409.
- A. Gutowski (1971), Konglomerate Unternehmensgröße und wirtschaftliche Macht, W. Eucken-Institut: Vorträge und Aufsätze, Tübingen 1971.
- W. HARMS (1985), Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkung und Europäisches Kartellrecht, in: W. Benisch, (Hrsg.), Gemeinschaftskommentar, 4. Aufl., (1985), §§ 22-24b.
- B. D. HENDERSON (1974), Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie, 2. Aufl., Frankfurt und New York 1974.
- A. HUGHES, D. C. MUELLER und A. SINGH (1980a), Hypotheses about Mergers, in: D. C. Mueller (Hrsg.) (1980).
- A. HUGHES, D. C. MUELLER und A. SINGH (1980b), Competition Policy in the 1980s: The Implications of the International Merger Wave, in: D. C. Mueller (Hrsg.) (1980), S. 315-336.
- KAMMERGERICHT (1983), Beschluß vom 9. September 1983 (Rheinmetall-WF), Kart. 19/81, Auszug "Verstärkung einer überragenden Marktstellung durch konglomeraten Zusammenschluß - Abschreckung von Wettbewerbern", in: Wirtschaft und Wettbewerb 9/1984 (Entscheidungssammlung) OLG 3137-3147.
- KAMMERGERICHT (1985), Beschluß vom 11.07.1985 im Fall Süddeutscher Verlag/Donaukurier, in: Wirtschaft und Wettbewerb, 1985.
- KAMMERGERICHT (1978), Beschluß vom 07.02.1978 im Fall Thyssen/Hüller, in: Wirtschaft und Wettbewerb, 1978, OLG 1921-1924.

- B. KLEIN, R. C. CRAWFORD und A. A. ALCHIAN (1978), Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contacting Process, Journal of Law and Economics, Vol. 21 (1978), S. 297-326.
- R. H. II. Koller (1975), The Myth of Predatory Pricing: An Empirical Study, in: Y. Brozen (Hrsg.), The Competitive Economy: Selected Readings, Moristown, M. J., 1975.
- H. KREIKEBAUM (1981), Strategische Unternehmensplanung, Stuttgart 1981.
- E. LANGEN und E. NIEDERLEITHINGER (1982), Kommentar zum Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen, Neuwied 1982.
- J. MARCH und J. OLSEN (1976), Ambiguity and Choice in Organizations, Bergen 1976.
- K. D. MAUTHE und P. ROVENTA (1982), Versionen der Portfolio-Analyse auf dem Prüfstand, Zeitschrift für Organisation, 4/1982, S. 191-204.
- MONOPOLKOMMISSION (1980), Hauptgutachten I 1978/79, Baden-Baden 1980.
- MONOPOLKOMMISSION (1984), Hauptgutachten 1982/83, Baden-Baden 1984.
- K. MONTEVERDE (1982), Supplier Switching Costs and Vertical Integration in the Automobile Industry, Bell Journal of Economics, Spring 1982, S. 206-213.
- K. MONTEVERDE und D. J. TEECE (1982), Appropriable Rents and Quasi-Vertical Integration, Journal of Law and Economics, Vol. 25 (1982), S. 321-328.
- W. MÜSCHEL (1985), Abschreckungstheorie und Fusionskontrolle, Vortragsmanuskript.
- D. C. MUELLER (1969), A Theory of Conglomerate Mergers, Quarterly Journal of Economics, Vol. 83 (1969), S. 643-659.
- D. C. MUELLER (1971/72), A Life Cycle Theory of the Firm, Journal of Industrial Economics, Vol. 20 (1971/72), S. 199-219.
- D. C. MUELLER, Hrsg. (1980), The Determinants and Effects of Mergers, Cambridge (Mass.) u. Königstein 1980.
- R. R. NELSON und S. G. WINTER (1980), Firm and Industry Response to Changed Market Conditions: An Evolutionary Approach, Economic Inquiry, Vol. 28, April 1980, S. 179-202.
- C. W. NEUMANN (1983), Allgemeine Wettbewerbstheorie und Preismissbrauchsaufsicht, Neuwied und Darmstadt 1983.
- M. NEUMANN (1968), Kapitalbildung, Wettbewerb und ökonomisches Wachstum, Berlin/Heidelberg/New York 1968.
- M. NEUMANN (1979), Industrial Organization: Ein Überblick über die Quantitative Forschung, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 7/1979, S. 645-660.

- M. NEUMANN, I. BÖBEL und A. HAID (1979), Profitability, Risk and Market Structure in West German Industries, The Journal of Industrial Economics, Vol. 27 (1979), S. 227-242.
- E. T. PENROSE (1959), Theory of the Growth of the Firm, Oxford 1959.
- M. E. PORTER (1983), Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy) - Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Frankfurt 1983.
- ST. RAMRATH (1979), Die "überragende Marktstellung" als Merkmal der Fusionskontrolle, FIW-Schriftenreihe Heft 84, Köln u.a. 1979.
- L. D. SCHALL (1972), Asset Valuation, Firm Investment, and Firm Diversification, Journal of Business, Vol. 45 (1972), S. 11-28.
- Z. SCHILLER und A. DUNKIN (1985), Do Mergers Really Work ?, Business Week, June 3, 1985, S. 64-80.
- W. F. SHARPE (1964), Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium under Conditions of Risk, The Journal of Finance, Vol. 19 (1964), S. 425-442.
- G. SIEBEN, W. GOETZKE, M. J. MATSCHKE (1980), Der Begriff "Finanzkraft" im § 22 GWB aus betriebswirtschaftlicher Sicht, Köln u.a. 1980 (FIW-Schriftenreihe, Heft 89).
- D. J. TEECE (1980), Economies of Scope and the Scope of the Enterprise, Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 1 (1980), S. 223-247.
- D. J. TEECE (1982), Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm (1982), Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 3 (1980), S. 39-63.
- B. VELTRUP (1976), Ansätze einer ressourcenorientierten Erfassung wirtschaftlicher Macht, in: H. Gutzler u. a. (Hrsg.), Wettbewerb im Wandel, Baden-Baden (1976), S. 207-221.
- O. E. WILLIAMSON (1975), Markets and Hierarchies, New York 1975.
- O. E. WILLIAMSON (1979), Transactions-Costs Economics: The Governance of Contractual Relations, Journal of Law and Economics, Vol. 22 (1979).
- R. D. WILLIG (1979), Multiproduct Technology and Market Structure, American Economic Review, Vol. 69 (1979), Papers and Proceedings, S. 346-351.

Anmerkungen:

- 1) Vgl. W. Benisch (1983), Monopolkommission (1984), S. 231.
- 2) Vgl. G. Sieben et. al. (1980), passim.
- 3) Deutscher Bundestag (1971).
- 4) Deutscher Bundestag (1971), S. 19.
- 5) Deutscher Bundestag (1980), S. 26.
- 6) Monopolkommission (1984), S. 237.
- 7) Vgl. die Argumentationskette bei W. Möschel (1985).
- 8) Deutscher Bundestag (1980), S. 26.
- 9) Deutscher Bundestag (1978), S. 21.
- 10) Deutscher Bundestag (1971), S. 22.
- 11) Siehe aber: Deutscher Bundestag (1971), S. 29 f.
- 12) Langen und Niederleithinger (1982), § 24 Rdz 34.
- 13) Zur Kritik siehe u.A. Harms (1985), Rdz 454 f.
- 14) Vgl. Monopolkommission (1984), S. 237 f.
- 15) Zum unmittelbaren Einfluß auf die Vorstellungen der Wettbewerber siehe Bundesgerichtshof (1978 und 1985).
- 16) Bundesgerichtshof (1985).
- 17) Deutscher Bundestag (1978).
- 18) Bundesgerichtshof (1978).
- 19) Kammergericht (1978), Thyssen/Hüller.
- 20) Bundesgerichtshof (1985).
- 21) Bundesgerichtshof (1978).
- 22) Bundesgerichtshof (1985).
- 23) Bundeskartellamt (1977).
- 24) So R. Fischer (1972).
- 25) So von Harms (1985), Rdz 466.

- 26) Deutscher Bundestag (1978), S. 20.
- 27) Möschel (1985).
- 28) Deutscher Bundestag (1978), S. 20.
- 29) M. Neumann (1979).
- 30) Monopolkommission (1980), Zt 951.
- 31) Bundeskartellamt (1978), BP/Gelsenberg.
- 32) Bundeskartellamt (1978), GNK/Sachs.
- 33) Bundesgerichtshof (1985).
- 34) Bundesgerichtshof (1978).
- 35) R. Fischer (1972).
- 36) Kammergericht (1985).
- 37) Bundeskartellamt (19), Rheinmetall/Hüller.
- 38) Monopolkommission (1980), Tz. 951.
- 39) Bundesgerichtshof (1985).
- 40) Monopolkommission (1984), Tz.708 ff.
- 41) So von Harms (19) Rdz 448, der diesen Erkenntnissen denn auch keine Beweisfunktion zuerkennt.
- 42) Siehe z.B. den Sammelband D. C. Mueller,(1980), Chapt. 10.
- 43) Vgl. etwa H. Kreikebaum (1981).
- 44) Vgl. die Ergebnisse von W.-M. Esser et. al. (1983).
- 45) Ähnlich entwickelt bei R. R. Nelson und S. G. Winter (1980).
- 46) Zur These des managerialen Einflusses siehe D. C. Mueller (1971/72).
- 47) Vgl. die Literaturübersicht bei K. D. Mauthe und R. Roventa (1982).
- 48) Siehe zu der klassischen Portfolio-Analyse H. C. Barksdale und C. E. Harris (1982).
- 49) Zur Erfahrungskurve als Orientierungshilfe der strategischen Planung siehe B. D. Henderson (1974).
- 50) Monopolkommission (1984), Tz. 720.

- 51) Die Folgerungen für die Bestreitbarkeit von Märkten und die Stabilität der Existenz von Industriestrukturen bilden ein ganz neues Forschungsgebiet. Vgl. etwa R. D. Willig (1979).
- 52) Unter anderem belegt bei D. J. Teece (1980), S. 234-240.
- 53) E. Penrose (1959).
- 54) So D. J. Teece (1982), S. 45.
- 55) Vgl. die Ausführungen von Williamson zur sogenannten "M-Form" in: O. E. Williamson (1975).
- 56) Als Beispiel sei verwiesen auf J. March und J. Olson (1976).
- 57) Siehe B. Klein, C. E. Harris und A. A. Alchian (1978).
- 58) Vgl. die Ableitung solcher Organisationsformen bei O. E. Williamson (1979).
- 59) Siehe die Ableitung bei L. Schall (1972).
- 60) Zum Modell dieser Preisbildung siehe W. F. Sharpe (1964).
- 61) D. J. Teece (1982), S. 57.
- 62) Monopolkommission (1984), Tz. 745.
- 63) So D. C. Mueller (1969).
- 64) So W. J. Baumol, P. Heim, B. G. Malkiel und R. E. Quand (1970) oder H. G. Grabowski und D. C. Mueller (1975).
- 65) Vgl. den Bericht von M. Neumann (1979), S. 655.
- 66) Für öffentliche Unternehmen siehe etwa G. R. Faulhaber (1975).
- 67) Diese und weitere Gesichtspunkte sind gängige Argumente in betriebswirtschaftlichen Betrachtungen zum Wachstum von Unternehmungen durch Zukauf neuer Unternehmensteile.
- 68) So die Hypothese von D. C. Mueller (1969), S. 648.
- 69) Monopolkommission (1984), Tz. 14.
- 70) Z. Schiller und A. Dunkin (1985), S. 64.
- 71) J. R. Cable und C. E. Harris jr. (1982), S. 120-130.
- 72) M. Neumann (1979), S. 650.
- 73) M. Gort (1969).
- 74) So etwa bei A. Hughes, D. C. Mueller und A. Singh (1980 a), S. 37.

- 75) Auch hierfür hat die Management-Literatur vereinfachte strategische Typen zu entwerfen versucht. Siehe etwa H. C. Barksdale und C. E. Harris jr. (1982), passim.
- 76) Dieses relative Potential wird auch von der Monopolkommission herangezogen: Monopolkommission (1984), S. 238 f.
- 77) So von C. W. Neumann (1983), S. 154-158.
- 78) R. R. Nelson und S. G. Winter (1980), S. 189.
- 79) So G.S. Day (1977), S.33.
- 80) So A. Hughes, D. C. Mueller und A. Singh (1980 b), S. 325.
- 81) H. C. Barksdale und C. E. Harris jr. (1982), S. 81.
- 82) Es handelt sich insoweit nur um die recht einfachen Effekte, die den "potential entrant" und "entrenchment"-Doktrinen des amerikanischen Antitrust-Rechts zugrunde liegen.
- 83) Es sei nochmals auf die These von den bestreitbaren Märkten verwiesen: R. D. Willig (1979).
- 84) Vgl. die Darlegungen von C. W. Neumann (1983), S. 167-189.
- 85) Vgl. etwa M. E. Porter (1983), Kapitel 3: Ein System zur Konkurrentenanalyse.
- 86) M. E. Porter (1983), S. 97-101.
- 87) Monopolkommission (1984), S. 238.
- 88) Vgl. die noch differenzierteren Unterscheidungen bei G. Sieben et. al. (1980), S. 29 ff.
- 89) G. Sieben et. al. (1980), S. 35 und S. 62.
- 90) St. Ramrath (1979), S. 35.
- 91) Bundesgerichtshof (1985).
- 92) M. E. Porter (1983), S. 94 f.
- 93) Zum Gesichtspunkt der internationalen Wettbewerbsfähigkeit vgl. in diesem Zusammenhang W. Benisch (1983).
- 94) Zum Folgenden siehe daher Kammergericht (1983) und Bundesgerichtshof (1985).
- 95) Bundesgerichtshof (1985), S. BGH 2154.

- 96) Kammergericht (1983), Seite OLG 3144 ff.,
Bundesgerichtshof (1983), Seite BGH 2155 ff.
- 97) Bundesgerichtshof (1985), S. BGH 2157.
- 98) BGH (1985), S. BGH 2157 und KG (1983), S. OLG 3147.