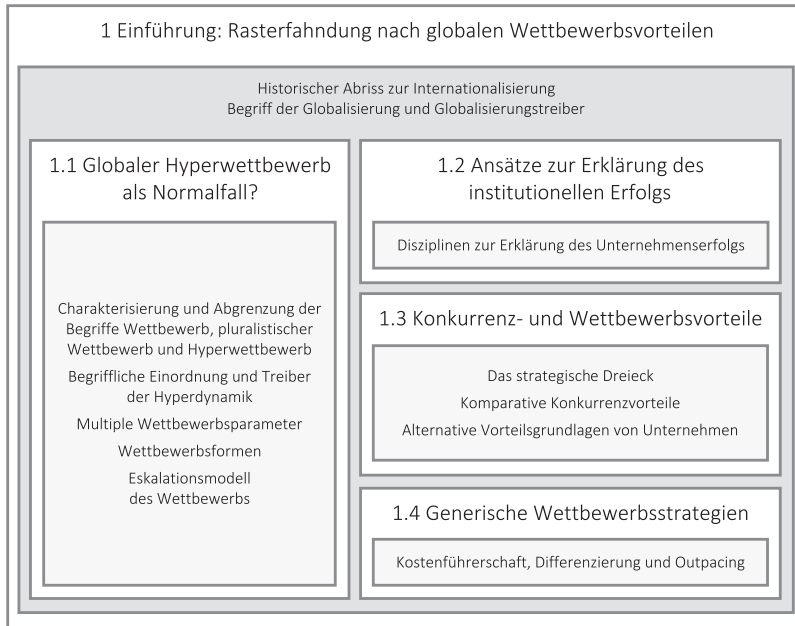


# 1 Einführung: Rasterfahndung nach globalen Wettbewerbsvorteilen



**Abb. 1:**  
Übersicht zum ersten Kapitel

Internationale Wirtschaftsaktivitäten sind kein Produkt der Neuzeit. Vielmehr wurden schon im Altertum um 4.000 v. Chr. – vor allem von den babylonischen und sumerischen Stadtkulturen im alten Orient – Stützpunkte für den Fernhandel errichtet. Im weiteren Verlauf wurden die länderübergreifenden Handelsbeziehungen auf Land- und Wasserverbindungen weiter ausgebaut. Auf der sogenannten Seidenstraße – eine Karawanenstraße zwischen Syrien und China, wurden bereits in der Zeitrechnung vor Christus unter anderem Seide, Porzellan und Gewürze in westliche sowie Agrarprodukte, Glas und Edelmetalle in östliche Länder gehandelt. Der Niedergang des Römischen Reiches um 476 n. Chr. dämpfte die Handelsbeziehungen in Europa. Erst im späten Mittelalter Mitte des 13. Jahrhunderts und in der Zeit der Renaissance im 15. Jahrhundert wurde der internationale Güteraustausch wieder gangbar. Unter der Führung von Handels- und Familiengesellschaften, unter anderem Medici, Fugger und Tucher, entwickelte sich ein engmaschiges Netz von grenzüberschreitenden Handelswegen. Im 17. Jahrhundert

Orientierung: Kurzer historischer Abriss

wurden die länderübergreifenden Austauschbeziehungen vor allem durch den aufkommenden Merkantilismus und Kolonisation durch die Seefahrnationen intensiviert. Die Kolonien wurden dabei in den meisten Fällen von privatwirtschaftlichen Handelskompanien verwaltet; später im 19. Jahrhundert aber im Zuge der Aufteilung der Gebiete unter die Kontrolle oder in den Besitz der Großmächte gebracht. Der aufkommende Liberalismus, die technisch-industrielle Revolution sowie die Entwicklung neuer Kommunikations- und Transportmittel sowie -möglichkeiten trugen zum Ende des 19. Jahrhunderts maßgeblich zur Entstehung der ersten multinationalen Unternehmen bei. Mit der Einführung des Goldstandards im Jahre 1823 nahmen zunächst Niederlassungen englischer Unternehmen, um 1880 dann auch Niederlassungen deutscher Unternehmen ihre Handelsaktivitäten im Ausland auf; amerikanische Niederlassungen folgten erst nach dem Ersten Weltkrieg. Der erstarkende Nationalismus, die Abwertung von Währungen und die Weltwirtschaftskrise im Jahre 1929 bewirkten zwar einen massiven Rückgang des Außenhandels, der Bestand ausländischer Direktinvestitionen – in Form von Tochtergesellschaften europäischer und amerikanischer Unternehmen zur Vermeidung von Schutzzöllen und Handelshemmnissen – verdoppelten sich hingegen. Nach dem Zweiten Weltkrieg intensivierten sich die internationalen Wirtschaftsbeziehungen – vor allem aufgrund des ökonomischen Wiederaufbaus, der Einführung der sozialen Marktwirtschaft und des Abbaus von Handelsbeschränkungen – zwischen den westlichen Industrieländern. Die sozialistischen Staaten führten dagegen ein staatliches Außenhandels- und Devisenmonopol ein, welcher vornehmlich eine Residualfunktion bei Planungsfehlern und für die Beschaffung notwendiger, aber nicht selbst produzierbarer Güter zukam. Nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion um das Jahr 1990 wurden die mittel- und osteuropäischen Staaten in demokratische Marktwirtschaften umgewandelt und auf internationaler Ebene in den Arbeitsteilungsprozess integriert. Heute, im 21. Jahrhundert, sind 161 Mitgliedsstaaten in der im Jahre 1995 gegründeten World Trade Organization (WTO) organisiert, die sich vor allem für die Verbesserung rechtlichen und institutionellen Rahmenbedingungen der internationalen Austauschbeziehungen verantwortlich zeichnet und maßgeblich zum Abbau von Handelsbarrieren, Dumping und dem Schutz von Eigentumsrechten beiträgt. Insgesamt wurden im Jahr 2014 circa 98% des Welthandels zwischen WTO-Mitgliedern abgewickelt (vgl. Holtbrügge/Welge (2010), S. 1ff.; World Trade Organization (2015), S. 22, 26).

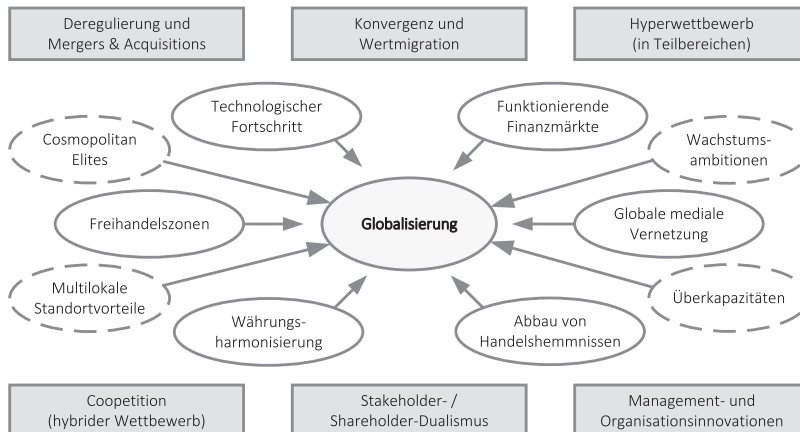
**Begriffliche Grundlagen: Globalisierung**

Im Zusammenhang mit der Internationalisierung tritt vor allem die Globalisierung als Megatrend in den Vordergrund. Sie stellt im Kern eine internationale Verflechtung bzw. Vernetzung dar, die sowohl wirtschaftliche als auch politische, soziale und kulturelle Elemente umfasst (vgl. Hopfenbeck (2002), S. 80). Im Rahmen der ökonomischen Betrachtung werden die volkswirtschaftliche und die betriebswirtschaftliche Perspek-

tive unterschieden. Der volkswirtschaftliche Globalisierungsbegriff zielt auf eine länderumspannende, wirtschaftliche Verknüpfung der Wirtschaftssubjekte. Die betriebswirtschaftliche Betrachtungsweise fokussiert die grenzüberschreitenden Aktivitäten von Unternehmen. Die Globalisierung bezeichnet unter anderem die nahezu uneingeschränkte Mobilität von Märkten, Produzenten und Konsumenten und umfasst damit auch die Intensivierung und räumliche Ausdehnung des Wettbewerbs (vgl. Oechsler (2006), S.98). Dabei werden die nationalen Absatz- und Arbeitsmärkte stetig mehr in internationale Verflechtungen eingebunden, welche auf der einen Seite wirtschaftliche Wachstumschancen für Unternehmen bieten aber diese auf der anderen Seite auch vor neue Herausforderung stellen (vgl. Bullinger/Bauer (2001), S. 3). In diesem Zusammenhang ist zu konstatieren, dass Unternehmen einem verschärften Konkurrenzdruck ausgesetzt sind, da beispielsweise Wettbewerber eine standortkostengesteuerte globale Zergliederung ihrer Wertschöpfungskette aufweisen, Kunden durch moderne Informations- und Kommunikationstechnologien erweiterte Zugriffsmöglichkeiten haben und die Angebote an Produkten und Dienstleistungen insgesamt vielfältiger sind (vgl. Hopfenbeck (2002), S. 84).

Die nachfolgende Abbildung illustriert die wesentlichen Treiber der Globalisierung. Während die grau hinterlegten Treiber vornehmlich globalisierungsförderliche Rahmenbedingungen darstellen und daher eher indirekt auf den Globalisierungstrend wirken, haben die in den ovalen Feldern dargestellten Globalisierungstreiber eher einen direkten Effekt auf die Globalisierung.

Globalisierungstreiber im Überblick



**Abb. 2:** Globalisierungstreiber (Quelle: General Management Institute Potsdam (2005))

## 1.1 Globaler Hyperwettbewerb als Normalfall?

Begriffliche Grundlagen: Wettbewerb, pluralistischer Wettbewerb und Hyperwettbewerb

Der Begriff ›Wettbewerb‹ bezeichnet im Allgemeinen das »Streben von zwei oder mehr Personen bzw. Gruppen nach einem Ziel [...], wobei der höhere Zielerreichungsgrad des einen in der Regel einen geringeren Zielerreichungsgrad des(r) anderen bedingt« (Tolksdorf (1994), S. 10). Vor dem Hintergrund wirtschaftswissenschaftlicher Zusammenhänge wird der Begriff ›Wettbewerb‹ zuweilen mit dem Synonym ›Konkurrenz‹ gebraucht und als »auf Rivalität beruhende antagonistische Beziehung zwischen konkurrierenden Wirtschaftssubjekten« (Roth (2012), S. 82) verstanden. Somit kann der Wettbewerb auf wirtschaftlicher Ebene durch das Vorhandensein von Märkten mit mindestens zwei antagonistischen Akteuren definiert werden. Traditionell findet in marktwirtschaftlichen Systemen ein Wettbewerb auf der Preis- bzw. Leistungsebene in Relation zu anderen Unternehmen nach verbindlichen Regeln in einem bestimmten ordnungspolitischen Rahmen statt. Dabei geht das Unternehmen als temporärer Wettbewerbsieger hervor, dessen Leistungsprogramm den größten wahrgenommenen Nutzen für den Kunden darstellt (vgl. Rasche (2000a), S. 17).

Während das traditionelle Wettbewerbsverständnis sich vornehmlich an der Absatzmarktebene orientiert, geht das von Rasche (2002a) entwickelte Konzept des ›pluralistischen Wettbewerbs‹ weiter und bezieht gleichermaßen Faktor-, Komplementär- und Substitutionsmärkte mit ein. Es handelt sich dabei um einen mehrdimensionalen Wettbewerbskonzept, das *multiple Aggregationsstufen*, also den hierarchischen Bezugspunkt des Wettbewerbs (regionale Cluster, Industriesektoren, strategische Geschäftsfelder usw.), das *multiple Interaktionsformen*, also das Spektrum möglicher Wettbewerbsformen (Kollusion, Kooperation, Hyperwettbewerb usw.) sowie *multiple Wettbewerbsobjekte*, also die Verortung des Wettbewerbs innerhalb der Wertschöpfungskette eines Unternehmens (Produkte und Dienstleistungen, Technologien, Geschäftsprozesse usw.) integriert. Hintergrund dieser multidimensionalen Betrachtungsweise sind vor allem Entwicklungen hinsichtlich der Verschmelzung von Märkten und Industriezweigen sowie der Zunahme von hybriden Organisationsformen, wie beispielsweise strategischen Allianzen, Industriebeteiligungen und Netzwerklösungen. Dies führt zu unscharfen Organisationsgrenzen und mündet vor diesem Hintergrund in einer Auflösung der institutionellen Grenzen auf Unternehmens-, Markt-, Branchen-, Technologie- und Produktebene. Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass es sich bei dem pluralistischen Wettbewerb um ein komplexes, strategisches Konstrukt handelt, das durch die Koexistenz alternativer Wettbewerbsformen, deren Substitutionsmöglichkeiten sowie einer Oszillation zwischen ihnen gekennzeichnet ist und neue Wettbewerbsmuster und Interaktionen herausbildet (vgl. Rasche (2002a), S. 235f.; Rasche (2000b), S. 385f.).

Das Konstrukt ›Hyperwettbewerb‹ ist – wie bereits oben angedeutet – in seinen vielschichtigen Erscheinungsformen Bestandteil des pluralistischen Wettbewerbs (vgl. Rasche (2002a), S.235). Der Begriff wurde maßgeblich von D’Aveni (1994) geprägt und bezieht sich vornehmlich auf die zunehmende Dynamisierung von Märkten und des Wettbewerbs zwischen Unternehmen. In diesem Konstrukt können keine nachhaltigen Wettbewerbsvorteile von Unternehmen mehr generiert werden, da die Wettbewerber diese immer schneller aushebeln. Daraus folgt weiter, dass sämtliche Unternehmen angehalten sind, das aktuelle Wettbewerbsgeschehen aktiv in ihrem Sinne zu beeinflussen und vorhandene Strukturen aufzubrechen (vgl. D’Aveni (1994), S.217f.). Die wesentlichen Merkmale des Hyperwettbewerbs sind in der nachfolgenden Übersicht kurz aufgeführt.

Die *Halbwertszeit von Wettbewerbsvorteilen* wird immer kürzer. Vor diesem Hintergrund müssen Unternehmen ihre Wettbewerbsvorteile kontinuierlich hinterfragen. Um einen Wettbewerbsvorsprung zu generieren ist es teilweise auch notwendig bestehende Wettbewerbsvorteile zu aufzubrechen und beispielsweise eine Kannibalisierung im Produktportfolio zuzulassen.

Die *Verfallszeit von Markteintrittsbarrieren* ist wettbewerbsgesteuert. Solange ihre Wirksamkeit vom Wettbewerb wahrgenommen wird, bleiben sie stabil. Sie erodieren dann, wenn ihre Wirkung nachlässt bzw. versagt oder sich der Wettbewerb aktiv für den Abbau der Markteintrittsbarrieren einsetzt.

Die Unternehmen müssen im Wettbewerb *überraschend agieren*, sodass die Konkurrenz im Besten Fall die zukünftigen Handlungsweisen nicht antizipieren kann. Das limitierende Element ist hierbei eine ziellose Irrationalität.

Da dauerhafte Wettbewerbsvorteile im Hyperwettbewerb nicht mehr gegeben sind, ist eine *abnehmende Bedeutung der Langfristplanung* zu verzeichnen.

Durch das sich permanent verändernde Wettbewerbsgefüge hat die *SWOT-Analyse eine abnehmende Aussagekraft* und birgt bei zu starker Fokussierung auf die Schwächen der Konkurrenten die Gefahr von Fehlentscheidungen.

Unternehmen sind dazu angehalten *permanent nach Chancen und Möglichkeiten zu Suchen* und diese im Wettbewerb für sich gewinnbringend zu nutzen.

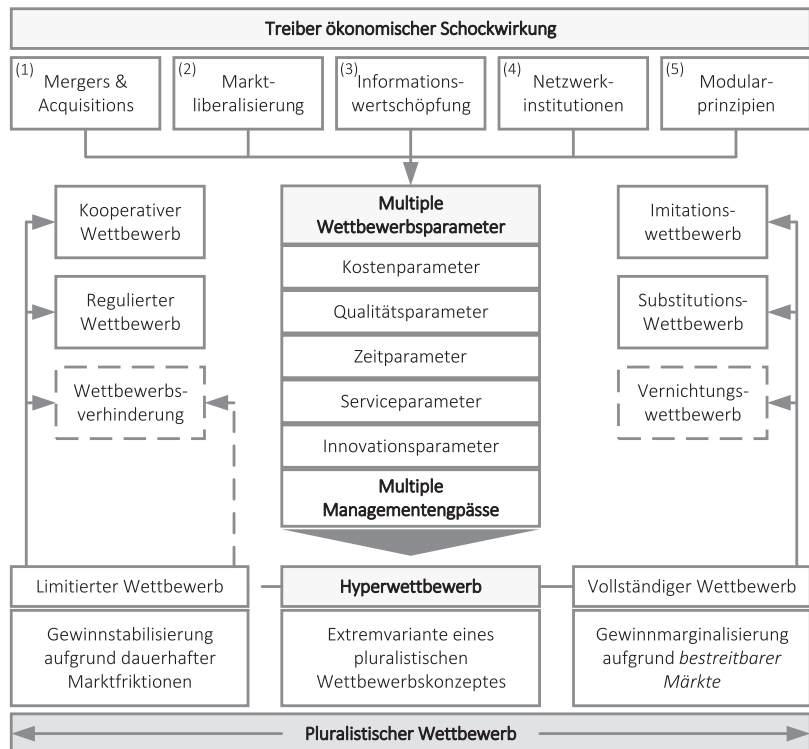
**Tab. 1:**  
Kennzeichen des Hyperwettbewerbs  
(Quelle: In Anlehnung an D’Aveni (1994), S. 163f.; Eckert (2016), S. 2)

Nach D’Aveni (1994) ist der Hyperwettbewerb außerdem durch vier Wettbewerbsarenen gekennzeichnet, deren jeweils ein anderer Fokus der Vorteilsnahme inhärent ist. Zu den Wettbewerbsarenen gehören der Kosten- und Qualitätswettbewerb nach Porter (1985), der wissensbasierte Zeitwettbewerb, der Abschottungswettbewerb zum Aufbau von Markteintrittsbarrieren und der ressourcenbasierte Wettbewerb unter anderem hinsichtlich der Finanzen, des Wissens und der Technologien (vgl. D’Aveni (1994), S. 37ff.; Eckart (2016), S. 20f.; Rasche (2002a), S. 282).

Begriffliche Grundlagen: Hyperdynamik

Die ›Hyperdynamik‹ ist sowohl Ursache als auch Wirkung eines unvollständigen sowie unklaren Wissens hinsichtlich der empfangenen Umweltsignale und ist das Ergebnis der Gegenüberstellung von Wirtschaftssubjekten mit ihren Umwelten bzw. Systemen. Sie umfasst vor allem für das strategische Management schwer antizipierbare Diskontinuitäten, die entweder kompetenzerstörende bzw. -erhaltende, neutrale oder gemischte Eigenschaften aufweisen. Dabei ist zu konstatieren, dass Unternehmen gleichermaßen Betroffenen und Akteure der Hyperdynamik sein können. Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass Unternehmen sowohl Strategien der proaktiven Einflussnahme als auch der reaktiven Anpassung zur Verfügung stehen. Gelingt es Unternehmen die Signale komplexer Veränderungen richtig und frühzeitig zu deuten und diese auch in ihrer Strategieformulierung entsprechend umzusetzen, besteht für sie die Möglichkeit – selbst in turbulenten Umwelten – Wettbewerbsvorteile zu generieren und eventuelle Gefahren abzumildern bzw. gänzlich zu eliminieren (vgl. Rasche (2002a), S. 57ff.).

**Abb. 3:** Systemkonzept ökonomischer Schockwirkungen (Quelle: Rasche (2000a), S. 59; Rasche (2002b), S. 59)



Treiber der Hyperdynamik

Die vorangestellte Abbildung zeigt in schematischer Form die Hyperdynamik im strategischen Management. Zu den Treibern der Hyperdynamik auf globaler Ebene gehören vor allem Mergers & Acquisitions,

Liberalisierung, Informationswertschöpfung, Netzwerkinstitutionen und Modularprinzipien. Zwischen diesen fünf Dimensionen bestehen Wechselwirkungen, welche sowohl einen Verstärkungseffekt der Dynamik auslösen als auch eine stabilisierende bzw. dynamikreduzierende Wirkung entfalten können. Eine trennscharfe Abgrenzung der Treiber ist teilweise nicht möglich (vgl. Rasche (2002a), S. 61f.).

Das Begriffspaar ›*Mergers & Acquisitions*‹ hat seinen Ursprung im angelsächsischen Raum und umfasst Fusionen, Veräußerungen und den Erwerb von Unternehmen bzw. Unternehmensteilen. Der Terminus ›*Mergers*‹ bezeichnet dabei den Zusammenschluss, die Vereinigung bzw. die Verschmelzung von zwei oder mehr rechtlich und wirtschaftlich unabhängigen Unternehmen im Sinne einer Fusion entweder durch Aufnahme oder durch Neugründung. Der Begriff ›*Acquisitions*‹ bezieht sich auf alle Formen der Beteiligung an Unternehmen bis hin zu deren kompletten Erwerb. Die Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten nehmen mit steigender Kapitalbeteiligung am Akquisitionsobjekt zu. Bei einer Mehrheitsbeteiligung von über 50% spricht man von einem beherrschenden Einfluss. Dies wird als Acquisition im engeren Sinne bezeichnet (vgl. Hinne (2008), S. 5f.). Vor dem Hintergrund der Globalisierung können durch Mergers & Acquisitions unter anderem nationale Marktzutrittsbarrieren überwunden werden. Aus ihnen kann sowohl eine Wettbewerbsintensivierung als auch eine Abnahme des Wettbewerbs folgen. Darüber hinaus können sie entweder zur Stabilisierung des Status quo beitragen oder durch Aufbruch der bestehenden Strukturen und Veränderung der Spielregeln als Treiber der Hyperdynamik gelten. Dabei ist zu konstatieren, dass Mergers & Acquisitions dabei nicht allein der Generierung von Wettbewerbsvorteilen dienen, sondern oftmals auch auf die Vermeidung von Wettbewerbsnachteilen angelegt sind (vgl. Rasche (2002a), S. 82ff.).

Mergers &amp; Acquisitions

Der Begriff ›*Liberalisierung*‹ bezieht sich in der ökonomischen Betrachtungsweise auf die Beseitigung bzw. den Abbau von staatlichen Reglementierungen unter anderem hinsichtlich des Wettbewerbs und des freien Zugangs zu internationalen Märkten respektive der Überwindung nationaler Beschränkungen grenzüberschreitender Austauschbeziehungen. Darüber hinaus umfasst sie auch die Privatisierung und Entmonopolisierung staatlicher Unternehmen. Der Prozess der Liberalisierung kann – insbesondere wenn dieser abrupt vollzogen wird – Strukturbrüche innerhalb der Industrie nach sich ziehen und in der Konsequenz das bestehende ökonomische Referenzsystem aushebeln. Das heißt, dass eine vollkommene Neuorientierung notwendig wird, um die neuen wirtschaftlichen Spielregeln zu erfassen, die Akteure zu identifizieren und die Wettbewerbsverhältnisse zu ordnen. Ein extremes Beispiel ist der Wandel ehemaliger Ostblockstaaten von der Planwirtschaft zur Marktwirtschaft (vgl. Rasche (2002a), S. 90f.).

Liberalisierung

Informationswert-  
schöpfung

Die Informationswertschöpfung setzt vornehmlich am technologischen Wandel ein und bezieht sich insbesondere auf die – durch den Fortschritt der Informations- und Kommunikationstechnologien sowie die Demokratisierung von Wissensbeständen möglich gewordene – Verminderung der Transaktionskosten. Gemeint sind in diesem Zusammenhang vor allem beschleunigte wirtschaftliche Austauschprozesse, interorganisatorische strategische Interaktionen sowie Echtzeitkommunikationsmöglichkeiten mit relevanten Stakeholdern. Darüber hinaus haben sich die Leistungsportfolios von Unternehmen hinsichtlich wissensintensiver Geschäftsfelder weiterentwickelt und ergänzen bestehende Produkt- und Dienstleistungsangebote. Informationen werden als Rohstoff zur Gewinnung kapitalisierbarer Kompetenzen und Wertschöpfungsaktivitäten selektiert, transformiert und reproduziert. Da die Informationseffizienz vieler Märkte sehr hoch ist, kann von einer relativen informatorischen Parität der Akteure ausgegangen werden. Daraus folgt, dass lediglich Unternehmen, die eine hohe Lernbereitschaft besitzen, bereits aus minimalen Informationsvorsprüngen Kapital generieren können. Des Weiteren verkürzt sich durch die zunehmende Digitalisierung die Halbwertszeit wissensbezogener Wettbewerbsvorteile und bietet insbesondere für Neueinsteiger eine kostengünstige Chance des Markteintritts. Außerdem ist zu konstatieren, dass bei der Reproduktion digitaler Leistungsprogramme die Grenzkosten gegen Null tendieren, wohingegen die Fixkosten – von der Ideenentwicklung bis hin zur Marktreife – signifikant angestiegen sind (vgl. Rasche (2002a), S. 125ff.).

Netzwerkinstitutionen

Während sich die Aspekte der Informationswertschöpfung vornehmlich auf der Mikroebene befinden, zielt die Betrachtung von Netzwerkinstitutionen auf höhere Aggregationsebenen – die Konfiguration von Unternehmen und Wirtschaftszweigen. Um sich den veränderlichen Umweltbedingungen anzupassen, brechen Unternehmen ihre starren, monolithischen Strukturen sowie Wertschöpfungsketten auf. Charakteristisch sind hier insbesondere Dezentralisierungsmaßnahmen, die Delegation diverser Kompetenzen sowie die Installation virtueller Unternehmen. Insbesondere in wissensintensiven Geschäftsfeldern übersteigt die komplexe Wertschöpfung oft das Kompetenzspektrum eines einzelnen Unternehmens. Zur Überwindung dieser Herausforderungen werden vormals geschlossenen Systeme geöffnet und Koproduzenten sowie Koinnovatoren miteingebunden. Auf der einen Seite ergeben sich durch die Nutzung der Kompetenzvorsprünge der Zulieferer Kosten- und Know-how-Vorteile, aber auf der anderen Seite eben auch wechselseitige Abhängigkeiten, die in der Konsequenz vor allem einen erhöhten Bindungs- und Vertrauensgrad durch die partielle Aufgabe der Verfügungsgewalt im Hinblick auf die Wertschöpfungskette erfordern und dabei Systemgrenzen zunehmend verschwimmen lassen. Vor diesem Hintergrund ist zu konstatieren, dass gerade diese Organisationsformen, welche der Bewältigung hochkomplexer Umwelten dienen sollen, diese auch forcieren. Das Wettbewerbsgeschehen orientiert sich dabei



auf die Wahl der leistungsfähigsten Organisationkonfiguration (vgl. Rasche (2002a), S. 195ff.).

Im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit und die damit verbundene Flexibilitätssteigerung, sehen sich Unternehmen – vor allem bedingt durch turbulente Umweltbedingungen – mit der Notwendigkeit von Restrukturierungsmaßnahmen von vormals starren zu modularen Strukturen konfrontiert. Modularisierung bezeichnet in diesem Zusammenhang »eine Restrukturierung der Unternehmensorganisation auf Basis integrierter, kundenorientierter Prozesse in relativ kleine, überschaubare Einheiten (Module)«, welche sich »durch dezentrale Entscheidungskompetenz und Ergebnisverantwortung« (Picot/Reichwald/ Wiegand (2001), S. 230) auszeichnen. Auf diese Weise können Unternehmen gleichermaßen ihre eher statische Unverwechselbarkeit bzw. Identität und Spezialisierung weitertragen sowie hochgradig flexibel sich den dynamischen Umweltbedingungen und Diskontinuitäten anpassen. Für die Charakterisierung der Unternehmensarchitektur sind dabei die Art und der Umfang sowohl interner als auch externer Modulschnittstellen maßgeblich. Während mobile, substituierbare und untereinander kompatible Module enorme Umrüstungersparnisse und Flexibilitätsvorteile für das Unternehmen darstellen, wirken sich die Opportunitätskosten, die aus der Bereitstellung eines Realoptionenportfolios resultieren, allerdings nachteilig aus. Des Weiteren ist zu konstatieren, dass der Modularisierungsdruck sowohl Ursache als auch Ergebnis eskalierender Wettbewerbsgeschehnisse ist (vgl. Rasche (2002a), S. 209ff.).

Modularprinzipien

Die Aspekte der Hyperdynamik und die zuvor genannten Treiber forcieren das mehrdimensionale Wettbewerbskonzept und prägen multiple Wettbewerbsparameter aus in denen Unternehmen in gegenseitige Konkurrenz treten. Dies kann dann unter anderem auf der Kosten-, Qualitäts-, Zeit-, Service- und/oder Innovationsebene geschehen. Aufgrund der limitierten kognitiven Leistungsfähigkeit und beschränkter Kapazitäten hinsichtlich des Informationsumfangs, der Informationsanalyse und -aufarbeitung sowie der Ableitungsschwierigkeiten von erforderliche Maßnahmen führt dieses mehrdimensionale Konstrukt oftmals zu multiplen Managementengpässen. Vor diesem Hintergrund bildet sich der Hyperwettbewerb – eine Extremvariante des pluralistischen Wettbewerbskonzeptes – aus.

Multiple Wettbewerbsparameter

Neben dem Hyperwettbewerb können außerdem der vollständige und der limitierte Wettbewerb genannt werden. Das Konzept des *vollkommenen Wettbewerbs* ist vornehmlich ein theoretisches Gebilde, welches so nicht existiert. In einer eindimensionalen Betrachtungsweise bildet der vollständige Wettbewerb das Pendant zum Monopol. Das heißt vor allem, dass kein Unternehmen Träger von besonderer Machtposition auf dem Markt ist und beispielsweise Einfluss auf die Marktpreise ausüben kann. Der vollkommene Wettbewerb zeichnet sich unter anderem

Weitere Wettbewerbsformen

auch durch eine sehr große Anzahl von Anbietern und Nachfragern aus, wobei angenommen wird, dass für jedes angebotene Produkt und jede offerierte Dienstleistung ausreichend Nachfrager existieren. Dabei wird vorausgesetzt, dass es sich um homogene, vergleichbare Produkte und Dienstleistungen handelt. Außerdem herrscht in dieser Idealvorstellung sowohl absolute Freiheit zum Marktein- bzw. Marktaustritt als auch Markttransparenz, sodass sämtliche Unternehmen gleichermaßen vollkommene Kenntnis über vergangene, gegenwärtige und zukünftige Marktdaten haben (vgl. Piekenbrock (2013), S. 334f.; Tolksdorf (1971), S13ff.). Des Weiteren zeichnet sich der vollständige Wettbewerb durch eine Gewinnmarginalisierung aufgrund bestreitbarer Märkte aus. Das heißt, dass auf Märkten ohne Markteintritts- und Marktaustrittsbarrieren allein die Androhung eines Marktbeitritts durch potenzielle Konkurrenten der bisherige Monopolist seine Preispolitik mäßigt und die Leistungen zu Durchschnittskosten anbietet (vgl. Rasche (2002a), S. 275f.; Siebert/Lorz (2007), S. 147). Ausprägungen dieser Wettbewerbsvariante sind der Imitationswettbewerb, der Substitutionswettbewerb und teilweise auch der Vernichtungswettbewerb (vgl. Rasche 2002a), S. 59).

Der *limitierte Wettbewerb* ist durch Marktfraktionen, wie beispielsweise Informationsasymmetrien, Anbieter-/Nachfrager-Ungleichmäßigkeiten sowie das Auftreten von Koordinations- oder Transaktionshemmnissen, also allgemein wettbewerbsbeschränkende Elemente gekennzeichnet. Willeke (1973) hat diese typisiert und daraus drei Kategorien entwickelt: natürliche, korrigierbare und willkürliche Wettbewerbsbeschränkungen. Zu den natürlichen Wettbewerbsbeschränkungen zählen vor allem individuelle Wettbewerbsdispositionen, unter anderem hinsichtlich der heterogenen Leistungsniveaus und -voraussetzungen zwischen den Konkurrenten, unbewusst wettbewerbsbeeinflussende Entscheidungen beispielsweise hinsichtlich von Skalenerträgen und nicht zu beseitigende Hemmnisse, wie zum Beispiel die verschiedenen klimatischen Rahmenbedingungen. Die Kategorie der natürlichen Hindernisse kann dabei gleichermaßen als unvollständig sowie als frei und unbeschränkt beschrieben werden. Die korrigierbaren Wettbewerbsbeschränkungen betreffen zu Teilen natürliche Beschränkungen, welche jedoch durch konkrete Maßnahmen überwunden werden können. In diesem Zusammenhang können unternehmensseitig beispielsweise zur Erhöhung des Leistungsniveaus fehlende Unternehmenskompetenzen erworben und Wissenslücken geschlossen werden sowie staatsseitige Beschränkungen, wie zum Beispiel Zölle, Subventionen oder Staatsmonopole aufgehoben werden. Die willkürlichen Wettbewerbsbeschränkungen beziehen sich unter anderem auf die Einengung und Verdrängung von Wettbewerbern durch marktmächtige Unternehmen, auf bewusst wettbewerbsbeeinflussende Entscheidungen beispielsweise hinsichtlich Preisabsprachen und dauerhaften staatliche Beschränkungen, wie zum Beispiel staatliche Lizenzen sowie der Patent- und Gebietsschutz (vgl. Hoppmann (1966), S. 160; Willeke (1973), S. 44ff.). Ausprägungen dieser