

**Schriften des Vereins für Socialpolitik**

---

**Band 233**

zugleich Beiheft 3

**Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften**

**Jahrestagung 1993**

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

Herausgegeben von

**Manfred Neumann**



**Duncker & Humblot · Berlin**

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

**zugleich Beiheft 3**

**Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften**

**SCHRIFTEN DES VEREINS FÜR SOCIALPOLITIK**

**Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften**

**Neue Folge Band 233**

**zugleich Beiheft 3**

**Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften**

---

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



**Duncker & Humblot · Berlin**

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

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

**Herausgegeben von  
Manfred Neumann**



**Duncker & Humblot · Berlin**

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

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

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

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

© 1994 Duncker & Humblot GmbH, Berlin

Fremddatenübernahme: Klaus-Dieter Voigt, Berlin

Druck: Berliner Buchdruckerei Union GmbH, Berlin

Printed in Germany

ISSN 0505-2777

ISBN 3-428-08039-4

## Vorwort

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

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

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

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

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

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

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

Nürnberg, Februar 1994

*Manfred Neumann*

# Inhaltsverzeichnis

## I. Referate zum Tagungsthema

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

## II. Johann-Heinrich-von-Thünen-Vorlesung

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

## III. Liste der Referate der offenen Tagung 155

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





## **I. Referate zum Tagungsthema**



# Wettbewerbs- und Industriepolitik in Europa

Von *Otto Schlecht*, Bonn

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

## I.

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

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

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

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

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

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

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

## II.

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

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

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

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