

Betriebswirtschaftliche Schriften

Heft 163

Marktrevolutionen in Schlummernden Märkten

Von

Christoph Ballin



Duncker & Humblot · Berlin

CHRISTOPH BALLIN

Marktrevolutionen in Schlummernden Märkten

Betriebswirtschaftliche Schriften

Heft 163

Marktrevolutionen in Schlummernden Märkten

Von

Christoph Ballin



Duncker & Humblot · Berlin

Die Sozial- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
der Otto-Friedrich-Universität Bamberg hat diese Arbeit im Jahre 2004
als Dissertation angenommen.

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

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

Alle Rechte vorbehalten
© 2005 Duncker & Humblot GmbH, Berlin
Fremddatenübernahme und Druck:
Berliner Buchdruckerei Union GmbH, Berlin
Printed in Germany

ISSN 0523-1035
ISBN 3-428-11783-2

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 ☉

Internet: <http://www.duncker-humblot.de>

Inhaltsverzeichnis

Teil A

Einleitung	13
1. Gegenstandsbereich und Problemhintergrund	13
2. Zielsetzung der Arbeit	15
3. Vorgehensweise	16

Teil B

Konstituierende Merkmale von Marktrevolutionen	18
1. Der politisch-gesellschaftliche Revolutionsbegriff als Ausgangspunkt für die Bestimmung von Marktrevolutionen	18
1.1 Begriffsgeschichte	18
1.2 Elemente von Revolutionsdefinitionen	20
2. Das Element der Machtübernahme als Ergebnismerkmal von Marktrevolutionen	24
2.1 Operationalisierung der Machtübernahme in Märkten über Marktanteils- und Marktwertveränderungen	24
2.2 Machtindikator Marktanteil	34
2.3 Machtindikator Marktwert	35
2.4 Die Marktrevolution in Fallbeispielen – Operationalisierung der Machtübernahme in der Literatur	41
3. Das Element des Neubeginns als Ergebnismerkmal von Marktrevolutionen	46
3.1 Neubeginn auf Ebene der Marktmodelle	46
3.1.1 Operationalisierung des Neubeginns in Märkten über die Veränderung von spezifizierenden, explanatorischen und praktisch-normativen Marktmodellen	46

3.1.2	Zentrale spezifizierende Marktmodelle	52
3.1.3	Zentrale explanatorische Marktmodelle	54
3.1.4	Zentrale praktisch-normative Marktmodelle	63
3.1.5	Die Marktrevolution in Fallbeispielen – Veränderungen der Marktmodelle in der Literatur	73
3.2	Neubeginn auf Unternehmensebene: Veränderung der Geschäftsmodelle	77
3.2.1	Operationalisierung des Neubeginns in Unternehmen über die Verän- derung von Strategien, Ressourcen und Erfolgspotenzialen	77
3.2.2	Die Strategische Planung vor dem Hintergrund des Neubeginns	79
3.2.3	Die Ressourcenausstattungen der Marktteilnehmer vor dem Hintergrund des Neubeginns	81
3.2.4	Erfolgspotenziale vor dem Hintergrund des Neubeginns	86
3.2.5	Die Marktrevolution in Fallbeispielen – Veränderungen der Geschäfts- modelle in der Literatur	90
3.3	Fazit – Ergebnismerkmale von Marktrevolutionen	93
4.	Das Element der Überwindung von Spannungen als Ablaufmerkmal von Marktrevolutionen	96
4.1	Operationalisierung der Überwindung von Spannungen als Resynchronisierung von Marktchancen und Marktmodellen	96
4.2	Resynchronisierung von Marktchancen und Marktmodellen	97
4.3	Ursachen des Verlustes von Synchronität zwischen Marktchancen und Markt- modellen	101
<i>Teil C</i>		
	Schlummernde Märkte – Entstehung einer revoutionären Ausgangslage	113
1.	Fokussierung der Suche nach den Ursachen Schlummernder Märkte	113
1.1	Fokus auf kollektiven Irrtum als Ursache der Inadäquanz verbreiteter Markt- modelle	113
1.2	Auswahl theoretischer Modelle zur Erklärung kollektiven Irrtums	122
2.	Theoretische Grundlagen – Modelle zur Erklärung von kollektiven Irrtümern und Fehlentscheidungen	132
2.1	Das Groupthink-Modell von Janis (1972 & 1982)	132

2.1.1	Grundzüge des Groupthink-Modells	132
2.1.2	Erweiterung des Modells durch Hart und Modellkritik	140
2.2	Das Entscheidungsautismus-Modell von Schulz-Hardt (1997)	143
2.2.1	Dissonanztheoretische Grundlagen des Modells	143
2.2.2	Die Dissonanztheorie als Basis eines Erklärungsansatzes defektiver Gruppenentscheidungen	150
2.2.3	Der vermittelnde Mechanismus im Entscheidungsautismus-Modell	152
2.2.4	Abdeckung der Groupthink-Symptome durch das Entscheidungsautismus-Modell	153
2.2.5	Behandlung der Groupthink-Entscheidungsdefekt-Symptome im Entscheidungsautismus-Modell	155
2.2.6	Ableitung der Treiber monopolistischer Präferenz – Revision der Groupthink-Vorbedingungen	157
2.2.7	Das Modell des Entscheidungsautismus im Überblick	161
3.	Ursachen der Entstehung Schummernder Märkte	164
3.1	Beitrag des Entscheidungsautismus-Modells für die Erklärung Schummernder Märkte	164
3.2	Einflussfaktoren auf die fehlende Wahrnehmung Marktmodell-konträrer Informationen durch die Marktakteure	166
3.2.1	Geringe Wettbewerbsneigung als Ursache fehlender Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen	166
3.2.2	Ursachen geringer Wettbewerbsneigung	169
3.2.3	Geringe Wahrnehmungsfähigkeit als Ursache fehlender Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen	187
3.2.4	Indikatoren mangelnder Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen	192
3.3	Entstehung homogener Präferenzen der Marktakteure bezüglich der Bewertung Marktmodell-konträrer Informationen	201
3.3.1	Entstehung von Dissonanz im Rahmen der Abwägung konkurrierender Marktmodelle	201
3.3.2	Gleichrichtung von Präferenzen aufgrund kognitiver Einflussfaktoren	206
3.3.3	Gleichrichtung von Präferenzen aufgrund emotional-motivationaler Einflussfaktoren	215

3.4 Verstärkung homogener Präferenzen in einer Gruppe – gleich richtende soziale Einflussfaktoren	222
3.5 Zusammenfassung – die Entstehung Schlummernder Märkte	227
4. Fallbeispiele	230
4.1 Die Revolution des Optikmarktes durch Günter Fielmann und die Fielmann AG	230
4.2 Ahorn-Grieneisen schickt sich an, den Bestattungsmarkt zu revolutionieren	237
<i>Teil D</i>	
Schluss	250
1. Möglichkeiten zur Überprüfung des Modells	250
2. Fazit	251
Quellen- und Literaturverzeichnis	258
Stichwortverzeichnis	273

Abbildungsverzeichnis

Abb. B-1:	Elemente des Revolutionsbegriffs	22
Abb. B-2:	Operationalisierung von Marktmacht	33
Abb. B-3:	Marktwertermittlung – Gesamtbewertungsverfahren	38
Abb. B-4:	Feststellung revolutionärer Machtübernahme anhand Marktanteilsentwicklungen – Britannica Beispiel	43
Abb. B-5:	Feststellung von Machtübernahmen anhand von Marktwertveränderungen	44
Abb. B-6:	Marktführerschaft Fielmann	45
Abb. B-7:	Klassifikation von Marktmodellen nach Modellzielen	51
Abb. B-8:	Explanatorische Marktmodelle	58
Abb. B-9:	Abdeckung des Marktgeschehens durch verbraucherpanelbasierte Modelle (Beispiel GfK)	62
Abb. B-10:	Systematisierung von Studien zur Erfolgsfaktoren-Forschung	68
Abb. B-11:	Systematisierung von Vorgehensmodellen	71
Abb. B-12:	Strategiekonzept der Design School	80
Abb. B-13:	Bewertung von Ressourcen	85
Abb. B-14:	Erfolgspotenzialkonzept nach Gälweiler	87
Abb. B-15:	Zyklus eines Wettbewerbsvorteils	89
Abb. B-16:	Revolutionsmerkmale auf der Ebene der Geschäftsmodelle in der Automobilindustrie	93
Abb. B-17:	Anatomie der Marktrevolution	95
Abb. B-18:	Wettbewerbsprozess und -konstellationen	98
Abb. B-19:	Revolutionsphasen	99
Abb. B-20:	Ablaufmodell der Revolution	102

Abb. B-21:	Typologie der Quellen revolutionärer Veränderungen	110
Abb. B-22:	Übertragene Elemente des Revolutionsbegriffs	111
Abb. C-1:	Fokussierung der Analyse Schlummernder Märkte	118
Abb. C-2:	Theorien des Irrtums und ihre Verwendung zur Erklärung Schlummernder Märkte	130
Abb. C-3:	Das Groupthink-Modell von Janis (1982)	134
Abb. C-4:	Dissonanzreduktion im Entscheidungsprozess	149
Abb. C-5:	Übersicht Entscheidungsautismus-Symptomatik	154
Abb. C-6:	Ableitung von Entscheidungsprozess-Symptomen	156
Abb. C-7:	Vorbedingungen monopolistischer Präferenz	160
Abb. C-8:	Übersicht Entscheidungsautismus-Modell	163
Abb. C-9:	Einflussfaktoren der Entstehung Schlummernder Märkte	165
Abb. C-10:	Einflussfaktoren der Entstehung Schlummernder Märkte – fehlende Wahrnehmung relevanter Informationen	168
Abb. C-11:	Das Branchenstrukturmodell	172
Abb. C-12:	Einflussfaktoren geringer Markteintrittsgefahr	175
Abb. C-13:	Möglichkeiten der Entstehung geringer Rivalität der Wettbewerber	184
Abb. C-14:	Einflussfaktoren geringer Wettbewerbsneigung	186
Abb. C-15:	Mangelnde Fähigkeiten zur Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen	191
Abb. C-16:	Indikatoren mangelnder Wahrnehmung Marktmodell-relevanter Informationen	193
Abb. C-17:	Informationssammlung zu Zwecken der Marktmodellierung	195
Abb. C-18:	Defizite der Erhebung Marktmodell-relevanter Informationen – Indikatoren am Erhebungsprozess	196
Abb. C-19:	Defizite der Erhebung Marktmodell-relevanter Informationen – Indikatoren in den Marktmodellen	199
Abb. C-20:	Defizite der Erhebung Marktmodell-relevanter Informationen – Indikatoren in den Marktmodellen (Forts.)	200

Abb. C-21: Einflussfaktoren der Entstehung Schlummernder Märkte – Homogenität individueller Präferenzen	201
Abb. C-22: Dissonanztheoretische Darstellung der Herausforderung akzeptierter Marktmodelle	204
Abb. C-23: Entscheidungsmodell zur Ableitung der Einflussfaktoren kognitiver Unterstützung	207
Abb. C-24: Kognitive Einflussfaktoren auf die Entstehung gleich gerichteter Marktmodell-Präferenzen	214
Abb. C-25: Unbestimmtheit	217
Abb. C-26: Emotional-motivationale Einflussfaktoren auf die Entstehung gleich gerichteter Marktmodellpräferenzen	221
Abb. C-27: Einflussfaktoren der Entstehung Schlummernder Märkte – Gefahr der Entstehung Schlummernder Märkte	222
Abb. C-28: Einflussfaktoren auf die Verfestigung homogener Präferenzen in Gruppen	224
Abb. C-29: Fazit – Die Entstehung Schlummernder Märkte	229
Abb. C-30: Hohe Bereitschaft zur Vorsorge für die eigene Bestattung in allen Altersklassen	240
Abb. C-31: Langes Zeitfenster zur Ansprache potenzieller Vorsorgekunden	241
Abb. D-1: Übung	255
Abb. D-2: Lösungen	256

Teil A

Einleitung

1. Gegenstandsbereich und Problemhintergrund

Die Darstellung von Marktdynamik in der Literatur erweckt vielfach den Eindruck, die Veränderung von Märkten vollziehe sich vornehmlich als eine Abfolge von Revolutionen. Da wird von der zweiten Revolution in der *Automobilindustrie* berichtet, von einer Revolution im *Buchhandel* und gleich von mehreren Revolutionen auf dem *Computermarkt*. Der *Strommarkt* durchläuft anscheinend eine Revolution, ebenso wie das *Fernsehen*, der *Health Care* Sektor oder der Markt für *gentechnische* Produkte. Von Revolutionen durch das *Internet* wird berichtet und von ihrem Ausbleiben. Der *japanische Einzelhandel* hat eine Revolution scheinbar bereits durchlaufen, während sie den globalen *Kapitalmärkten* erst noch bevorsteht.¹

In weit über 1.000 Publikationen wird der Begriff „Revolution“ benutzt, um die Veränderung eines Marktes zu beschreiben.² In vielen Fällen dürfte die Begriffswahl eine Frage der Rhetorik sein, die der Vermarktung der Publikation dienen soll. Von der rhetorischen Verwendung des Revolutionsbegriffes abgesehen, ist es nur zu verständlich, dass Marktakteure und Marktbeobachter – täglich mit Marktdynamik in ihren verschiedensten Formen konfrontiert – versuchen, die verschie-

¹ Zur Revolution in der Automobilindustrie vgl. Womack / Jones / Roos (1991), zur Revolution im Buchhandel vgl. Spector (2000), zur Revolution in der Computerindustrie Greenwood / Jovanovic (1999), Hobijn / Jovanovic (2000) oder Sherman (1993). Zur Revolution in der elektrischen Versorgung vgl. o.V. (2000b), die Revolutionierung des Fernsehens beschreiben Hillis (2000) sowie o.V. (2000d). Zur Revolution in der Gentechnik vgl. Bhandari / u. a. (1999), im *Health-Care* Bereich dagegen Christensen / Bohmer / Kenagy (2000). Internet-Revolutionen werden u. a. von Evans / Wurster (1998) beschrieben, ihr Ausbleiben hingegen von Edgecliff-Johnson (2000) und Tweney (2001). Von einer Revolution der Kapitalmärkte berichten Young / Theys (1999). Asano (1997) beschreibt eine Revolution im japanischen Einzelhandel.

² Eine kursorische Betrachtung der rund 11.000 Treffer des Hamburger Regionalkataloges zum Thema „Revolution“ zeigt, dass rund 10% der Publikationen Revolutionen in Märkten beschreiben. Die Schätzung erscheint recht konservativ, da nur Publikationen berücksichtigt wurden, die den Terminus „Revolution“ im Titel führen. Der Großteil der in Zeitschriften veröffentlichten Aufsätze ist zudem im Regionalkatalog gar nicht erfasst. Der Subito-Katalog der deutschen Bibliotheken liefert sogar 100.000 Buchtitel, die den Terminus Revolution enthalten. Vgl. www.sub.uni-hamburg.de (Zugang Regionalkatalog über „Kataloge“ – „Regionalkatalog Hamburg“) sowie www.subito-doc.de.

denen Formen des Wandels zu unterscheiden und in Kategorien einzuordnen. Angesichts der enormen Bedeutung, die der Marktrevolutionsbegriff aus diesem Grund im Alltagssprachlichen Gebrauch besitzt, ist es an der Zeit, ihn durch einen präzisen wissenschaftlichen Begriff zu ersetzen, was bislang noch nicht geschehen ist.

In der vorliegenden Arbeit stehen aber nicht Begriffe, sondern Probleme im Vordergrund. Marktrevolutionen bergen für marketingtreibende Unternehmen immense Chancen, aber auch Gefahren. Deshalb ist es für Unternehmen wichtig, die Entstehung einer Revolution und ihre potenziellen Konsequenzen zu verstehen. Dabei stellen sich insbesondere folgende Fragen:

- Aufgrund welcher Einflüsse entstehen Marktrevolutionen?
- Welche Situationen und Märkte sind besonders anfällig für Revolutionen?
- Was muss konkret getan werden, um revolutionäre Marktchancen und Bedrohungen möglichst frühzeitig zu erkennen?
- Wodurch können Revolutionen gegebenenfalls gezielt herbeigeführt und genutzt werden?

Vielfach treffen Marktrevolutionen einen Markt in kaum vorhersehbarer Weise. Dies gilt etwa, wenn technologische Innovationen unerwartet die etablierten Branchengrundsätze und Regeln des Wettbewerbs außer Kraft setzen.³ In anderen Fällen ist es leichter möglich, auf die spezifische Anfälligkeit eines Marktes für Revolutionen zu schließen. In diesen Fällen liegen besondere Bedingungen vor, die einen Markt anfällig für eine Revolution machen. Zur Veranschaulichung dieser Bedingungen wird eine kurze Beschreibung des Charakters revolutionärer Entwicklung vorweg genommen. Zur Illustration dient dabei eine mechanische Analogie:

Eine typische Metapher für einen nicht-revolutionären Prozess stellt die Bewegung eines Wasserrades dar. Der stetige Druck des Wassers wird in eine stetige Rotation des Rades umgesetzt. In einem Presslufthammer wird dagegen der stetige Druck der Pressluft in eine ruckartige Bewegung des Hammers umgewandelt. Die wesentlichen Elemente dieses Prozesses sind der graduelle Aufbau von Veränderungsdruck und die plötzliche Entladung des Druckes bei Erreichen eines kritischen Niveaus. Dieser Ablauf kann als Metapher für einen revolutionären Prozess dienen.⁴

Diesem Schema können auch Revolutionen in Märkten folgen. Der Aufbau von Veränderungsdruck und das Fehlen seiner Entladung machen einen Markt anfällig

³ Marktakteure können sich für diesen Fall durch Berücksichtigung verschiedener Szenarien in ihrer Planung durchaus wappnen. Die konkrete Prognose derartiger Entwicklungen gestaltet sich jedoch in der Regel schwierig.

⁴ Das Beispiel stammt von Niehans (1992) S. 2, der mit Hilfe dieser Analogie Kuhns Betrachtungen über die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen illustriert.

für eine Revolution. Veränderungsdruck kann dabei vereinfachend als Anpassungsbedarf der Marktakteure an veränderte Bedingungen verstanden werden. Die Entladung des Veränderungsdruckes beschreibt dagegen die tatsächlich erfolgende Anpassungsleistung.

Um die Revolutionsanfälligkeit eines Marktes zu diagnostizieren, kann also entweder auf die Entstehung besonders starken Veränderungsdrucks abgestellt werden – etwa auf technologische Innovationen wie neue Produkte oder neue Prozesse. Oder es kann auf das Fehlen der Entladung von Veränderungsdruck abgestellt werden. Je stärker ein Markt dadurch gekennzeichnet ist, dass die Marktakteure vorhandenem Veränderungsbedarf nicht entsprechen, umso wahrscheinlicher ist es, dass der Markt die Voraussetzungen für eine Revolutionierung erfüllt. Märkte, die auf diese Weise anfällig für Revolutionen sind, werden im Folgenden als *Schlummernde Märkte* bezeichnet und stehen im Fokus dieser Arbeit.⁵

2. Zielsetzung der Arbeit

Vor dem beschriebenen Hintergrund ergeben sich für die vorliegende Arbeit zwei Zielsetzungen.

(1) Das Phänomen „Marktrevolution“ soll umfassend und allgemeingültig beschrieben und dadurch von anderen Formen der Marktveränderung abgegrenzt werden. Weiterführend sollen die Zusammenhänge analysiert werden, die zum Entstehen von Marktrevolutionen führen: der Aufbau von Veränderungsdruck und die Voraussetzungen für seine Entladung. Durch eine Systematisierung dieser Zusammenhänge sollen verschiedene Typen von Marktrevolutionen unterschieden werden können. Zur Erreichung dieser Ziele sind folgende Unterziele vorzusehen:

1. Die für die Feststellung von Marktrevolutionen relevanten Situationsvariablen sind zu ermitteln und zu operationalisieren.
2. Die für die Revolution typische Veränderung dieser Situationsvariablen ist zu beschreiben. Durch Vergleich ihrer Anfangs- und Endzustände können Ergebnismerkmale für Marktrevolutionen abgeleitet werden.
3. Der typische Verlauf von Marktrevolutionen soll herausgearbeitet werden. Hierzu sind die Entstehung und Entladung von Veränderungsdruck zu konkretisieren und hinsichtlich ihrer Wirkung auf die revolutionsrelevanten Variablen zu detaillieren. Aus der Variation dieser Variablen im Prozess der Revolution sollen Ablaufmerkmale von Marktrevolutionen abgeleitet werden.
4. Auf Basis der erarbeiteten Kenntnisse ist eine Typologie von Marktrevolutionen abzuleiten, die einen sinnvollen Ausgangspunkt für die tiefere Analyse der Ursachen von Marktrevolutionen darstellt.

⁵ Die Anregung für diese Bezeichnung verdanke ich Frau Kristina Bulle.