

Welche Strategien wenden Unternehmen an, um Marktmacht zu erlangen bzw. auszubauen?

Sandra Pauser

Auf nationaler als auch internationaler Ebene ist das Thema der Marktmacht in den vergangenen Jahren verstärkt in den Fokus gerückt. Die Marktmacht einzelner Großkonzerne und deren Konzentrationsgrad lässt sich anhand folgender Zahlen verdeutlichen: Laut dem McKinsey Global Institute erwirtschaften 10 Prozent der weltweit börsennotierten Unternehmen 80 Prozent aller Gewinne (The Economist 2016). Auch in Österreich ist dieser Trend erkennbar. Eine aktuelle Studie der Arbeiterkammer zeigt, dass 0,17 Prozent der österreichischen Unternehmen 41 Prozent der Umsätze erwirtschaften (Zeidler 2016). In Österreich wurde alleine im Jahr 2016 von den drei Online-Giganten – Amazon, Zalando und Universal – Umsätze im Wert von etwa 841 Millionen Euro erzielt. Im Vergleich entspricht dies rund 40 Prozent des Gesamtumsatzes der 100 umsatzstärksten Onlinehändler (Der Standard 2017). Ein ähnliches Bild zeigt sich im stationären Lebensmitteleinzelhandel. 96 Prozent der Marktanteile entfallen auf die fünf größten Wettbewerber, zwei Drittel davon auf die Rewe- und Spar-Gruppe, deren Marktanteil im Jahr 1976 bei nur knapp 20 Prozent lag (RegioData 2017). Diese Entwicklung der wirtschaftlichen Macht einzelner Unternehmer ist in der westlichen Welt sowohl als Nachfragemacht, als auch als Angebots- bzw. Verhandlungsmacht, deutlich erkennbar und gibt Anlass zur Diskussion (Herrmann 2015) und empirischen Forschung (Tribl/Salhofer 2013). Der vorliegende Beitrag greift diese Diskussion auf und widmet sich der Frage, welche Strategien von Unternehmen eingesetzt werden um Marktmacht zu erlangen bzw. auszubauen. Dabei wird auf Ergebnisse aus der betriebswirtschaftlichen Literatur, sowie auf aktuelle, empirische Studien und Forschungsergebnisse zurückgegriffen.

Wettbewerbsstrategien nach Porter

Michael Porter's Wettbewerbsstrategien sind ein fester Bestandteil jeder Managementausbildung (Porter 1979, Porter 2008). Das damit angesprochene Thema der Branchen- und Konkurrenzanalyse wird unter anderem in der Betriebswirtschaftslehre (Marketing), in der Volkswirtschaftslehre oder in der Informationsverarbeitung gelehrt. In der Betriebswirtschaftslehre hat sich die Befassung mit Wettbewerbsstrategien zu einem eigenständigen Forschungsgebiet entwickelt und ihr wird demnach, sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis, eine große Bedeutung zugeschrieben (Porter 2013). Laut Porter (2013) ist die Profitabilität eines Unternehmens umso höher, je mächtiger die Position dieses Unternehmens gegenüber anderen Marktakteuren ist. Je intensiver die Konkurrenz um die Profite einer Branche, umso unattraktiver ist diese Branche aus Managementperspektive. Entsprechend zielen Unternehmensstrategien darauf ab, die Machtposition eines Unternehmens abzusichern bzw. auszubauen. Die Vorstellung von einem passiven Unternehmen, welches Marktpreise auf Güter- und Faktormärkte als Datum akzeptiert und lediglich die Produktionsmenge des homogenen Gutes optimiert, ist der betriebs-

wirtschaftlichen Marketingliteratur fremd: „While one sometimes hears executives complaining to the contrary, intense competition in an industry is neither coincidence nor bad luck“ (Porter 1979: 2).

Gemäß Porter (2013: 38) wird die Intensität des Wettbewerbs und somit auch die Wirtschaftlichkeit und der Unternehmenserfolg durch fünf grundlegende Wettbewerbskräfte definiert: Rivalität unter den bestehenden Unternehmen, Verhandlungsmacht der Abnehmer, Verhandlungsstärke der Lieferanten, Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienste (Substitute) und Bedrohung durch neue Konkurrenten. Die Wettbewerbsintensität ist umso stärker, je höher die Konkurrenz und Rivalität, je freier der Markteintritt, je geringer die Marktmacht gegenüber Lieferanten und Kunden und je gleichartiger die Angebote sind. Porter (1979) empfiehlt demnach drei generische Strategien um eine entsprechende Branchenposition zu erreichen und somit einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen: Kostenführerschaft, Differenzierung, Fokusstrategie (Konzentration auf eine Nische) (Porter 2013: 73). Im ersten Fall zielt das Unternehmen darauf ab, einen Kostenvorsprung gegenüber der Konkurrenz auszubauen und diese somit auszuschalten. Die Kostensenkung ist beispielsweise durch den Ausbau und die Optimierung von Produktionsprozessen (Skaleneffekte) und durch diverse Einsparungsmaßnahmen möglich. Des Weiteren ermöglicht diese Kostenposition auch eine Machtstellung gegenüber den Abnehmern und Lieferanten, sowie Eintrittsbarrieren für potentielle Konkurrenten zu erlangen. Folglich kann der Marktanteil ausgebaut und die Kosten weiter gesenkt werden. Der erwirtschaftete Ertrag kann wiederum in modernste Anlagen investiert werden, um die Kostenführerschaft aufrechtzuerhalten. Dieses Beispiel veranschaulicht, wie es einem marktbeherrschenden Unternehmen gelingt, die fünf Wettbewerbskräfte zu beherrschen (Porter 2013). Empirische Untersuchungen deuten auf einen Zusammenhang zwischen Michael Porter's Wettbewerbskräften (five forces) und diversen Erfolgsgrößen hin (Powell 1996). Sofern ein Unternehmen keine dieser Wettbewerbsstrategien verfolgt, bzw. sich nicht strategisch in eine der vorgeschlagenen Richtungen entwickelt, spricht Porter von einer „Position zwischen den Stühlen“, welche grafisch in manchen Branchen durch einen U-förmigen Zusammenhang zwischen Rentabilität und Marktanteil dargestellt werden kann (Porter 2013). Laut Porter (2013: 82) bedeutet dies, dass „die kleineren Unternehmen (die sich konzentriert oder differenziert haben) und die größeren Unternehmen (mit Kostenführerschaft) die rentabelsten sind, während sich die Unternehmen mittlerer Größe am wenigsten rentieren“.

Die Militärwissenschaften als Vorbild für Wettbewerbsstrategien

Sofern das Unternehmen seine Konkurrenten identifiziert und dessen Ziele, Strategien, und Stärke-Schwächen-Profil kennt, gilt es die eigene Position als strategische Antwort auf die Marktbedingungen festzulegen. Nach Kotler / Singh (1981) kann ein Unternehmen entweder die Rolle des Marktführers, Herausforderers, Mitläufers oder Nischenbesetzers einnehmen. Der Marktführer dominiert den Markt und hält den größten Marktanteil. Um diese Führungsposition aufrecht zu halten, bedarf es einer sorgfältigen strategischen Planung (Kotler et al. 2007). Diese strategischen Überlegungen zur Erweiterung bzw. Verteidigung der Marktposition sind meist aggressiv angelegt und demnach vergleichbar mit

militärwissenschaftlichen Taktiken (Kotler/Singh 1981)*. Auch in unserem alltäglichen Sprachgebrauch sind diese Parallelen erkennbar bei Begriffen wie Preiskämpfen, Preiskriegen, Guerilla-Marketing, Marktinvasion, „Competitor Intelligence“, und Marketing-Waffen. Entscheidet sich der Marktführer für die Strategie zur Erweiterung des Gesamtmarktes, so kann dieser entweder neue Konsumentengruppen ansprechen (zum Beispiel durch die Marktdurchdringungsstrategie, Strategie der Markterschließung oder Strategie der geografischen Expansion) oder den Absatzmarkt durch neue Verwendungsmöglichkeiten bzw. durch eine Steigerungen der Verwendungshäufigkeiten erschließen (Kotler et al. 2007). Als Beispiel für eine kontinuierliche Neuentwicklung und die Schaffung neuer Verwendungsmöglichkeiten kann die Nylonfaser des US-amerikanischen Konzerns Du Pont genannt werden. Ursprünglich diente Nylon zur Herstellung von Fallschirmen, später für Damenstrümpfe, Blusen und zur Produktion von Autoreifen und Teppichen (Levitt 1965), sowie diversen weiteren Produkten. Um die Marktmacht aufrecht zu erhalten, wenden Unternehmen diverse Praktiken an. Zunächst empfiehlt Kotler et al. (2007: 1114) „Auch wenn er sich ‚nach vorne‘ verteidigt, darf der Marktführer den Gegnern möglichst keine Angriffspunkte bieten. Er muss die Kosten niedrig halten und der Preis muss mit dem vom Kunden wahrgenommenen Nutzen der Marke in Einklang stehen“. Diese Aussage deutet klar auf die kompetitive Wettbewerbssituation dieser Strategie hin. In der Management Literatur wird oftmals von Kämpfen zwischen Wettbewerbern geschrieben, welche an die militärische Kriegsführung erinnern lassen. Kotler/Singh (1981) formulieren in ihrem oft zitierten Werk fünf mögliche Angriffsstrategien: Frontalangriff, Flankenangriff, Umzingelungsangriff, Vorbeiangriff und Guerilla-Angriff. Ziel jeder Strategie ist es, einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen (Blythe/Zimmermann 2004).

Beim Frontalangriff werden in der Regel die Stärken des Wettbewerbers attackiert. Durch gezielte Machtausübung, wie etwa Preisunterbietungen versucht der Herausforderer Marktanteile weiter auszubauen. Diese Art des Angriffs konnte in der Mobiltelefonie im österreichischen Markt in den vergangenen Jahren beobachtet werden (Die Presse 2008). Preiskämpfe und Attacken diverser Art standen auf der Tagesordnung, bis hin zur Einleitung rechtlicher Schritte auf Basis des Bundesgesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb (Weiss 2004). Frontalangriffe sind riskant und der Ausgang ist ungewiss. Zudem sind sie für alle Beteiligten kostspielig und erfordern eine Vielzahl an Ressourcen (Blythe/Zimmermann 2004). Zu den gescheiterten Versuchen zählen unter anderem Angriffe von General Electric und Xerox auf IBM (Yannopoulos 2011).

Der Flankenangriff gilt als weitere strategische Überlegung vieler Unternehmen um den Wettbewerb auszuschalten. Hier wird der Konkurrent durch geografisch- oder marktspezifische Angriffe überrascht und somit vom Markt verdrängt (Kotler et al. 2007). Durch einen Flankenangriff gelang es dem Spielwarenhersteller Leapfrog, das am US-amerikanischen Markt meistverkaufte Produkt von Mattel, vom Markt zu verdrängen (Breen 2003). Der Flankenangriff kommt jedoch nicht nur von machtvollen Unternehmen zum Einsatz, sondern kann auch für kleinere Herausforderer eine effektive Strategie darstellen (Blythe/Zimmermann 2004).

Der Umzingelungsangriff kommt vor allem dann zum Einsatz, wenn das Unternehmen mehrere Ressourcen zur Verfügung hat um den Marktführer anzugreifen. Hier wird der Gegner umzingelt und von allen Seiten attackiert. Dies war beispielsweise bei Sun Micro-

* Auch Kurt Rothschild hat in seiner Oligopoltheorie auf die Sprache der militärischen Strategie rekurriert. Insbesondere nennt er darin den preussischen General Carl von Clausewitz als Ideengeber zur Entwicklung seiner oligopoltheoretischen Überlegungen (Rothschild 1947).

systems versus Microsoft der Fall. Bei diesem Umzingelungsangriff seitens Sun Microsystems wurde die eigene Java-Softwareplattform in fast allen Elektronik- und Haushaltsgeräten lizenziert und demnach Microsofts' Positionierung bedrängt (Hof 1998).

Der sogenannte Vorbeiangriff impliziert schon die indirekte Herangehensweise dieser Strategie. Durch die Erschaffung eines Vorsprungs im Bereich Technologie oder am Produktmarkt versucht der Angreifer den Marktführer geschickt zu überholen. Dies gelang Google im Bereich der Internet-Suchmaschinen gegenüber dem damaligen Marktführer Yahoo (Kotler et al. 2007). Die letzte und fünfte Möglichkeit den Marktführer anzugreifen, wird laut Kotler / Singh (1981) Guerilla-Angriff genannt. Dieses Initiative ist vor allem für kleinere Unternehmen mit begrenzten Ressourcen von Bedeutung. Auf meist unkonventionelle Art und Weise werden immer wiederkehrende oder gleichzeitige Angriffe durch zum Beispiel Verkaufsförderungsmaßnahmen realisiert. Der Marktführer reagiert oft nicht auf solche Angriffe, da diese sehr kostspielig sind und weitere Ressourcen erfordern (Yannopoulos 2011). Guerilla-Initiativen finden meist in kleineren, isolierten Märkten Anwendung, da diese leichter angreifbar sind (Chen / Hambrick 1995).

Defensivstrategien des Marktführers zur Verteidigung des Marktanteils

Nicht nur Herausforderer planen ihre Maßnahmen, sondern Marktführer sind stets bemüht, die Marktposition zu halten und weiter auszubauen. Damit dies gelingt empfehlen Kotler / Singh (1981) sechs Defensivstrategien, die sich in der Management Literatur etablierten und ihre Aktualität bis heute bewahren. Eine der bedeutendsten Strategien beruht auf der Stellungssicherungsstrategie. Hierbei versucht das Unternehmen die Marke und den Produktnutzen in den Köpfen der Kunden zu verankern (Kotler et al. 2007). Ein klassisches Beispiel ist die Automarke Volvo, welche mit Sicherheit assoziiert wird. Außerdem empfehlen Blythe / Zimmermann (2004) beispielsweise die Patentierung von Mustern und Materialien als weitere Möglichkeit die Marktposition zu verteidigen. Hier ist festzuhalten, dass aufgrund des geringen Aufwandes des Patenterwerbes, der Patentschutz in den vergangenen Jahren oft missbräuchlich genutzt wurde und zu einer Verminderung der Qualität der Patente geführt hat (Varian 2007). Hierzu merkt Varian (2007: 511) an: „Ein Unternehmen, das auf einen Markt eintreten und mit den bestehenden, stark durch Patente geschützten Unternehmungen konkurrieren möchte, könnte sich in ein Patentdickicht verstrickt finden“.

Als nächste Defensivstrategie ist die Flankensicherung zu nennen. Beispielsweise führt der Marktführer sogenannte Flankierungsmarken ein, die in das Niedrigpreissegment des Konkurrenten fallen. Jedoch bedarf diese Strategie einer sorgfältigen Planung (Kotler et al. 2007), da die Einführung neuer Produkte auch mit Risiken verbunden ist.

Eine weitere Option stellt der Präventivschlag dar. Durch dieses Vorhaben werden unerwartete Marktsignale ausgesendet um Konkurrenten zu verunsichern (Kotler et al. 2007), ähnlich wie bei der Guerilla-Strategie. Hier setzt der Marktführer seine Mitbewerber durch eine massive Senkung der Preise unter Druck, bevor diese eine Initiative starten können, mit dem Ziel, Eintrittsbarrieren abzuwenden und diese somit zu erhöhen (Blythe / Zimmermann 2004).

Unternehmen, die als Marktführer agieren, verteidigen sich auch durch Gegenoffensiven. Diese werden laut Kotler / Singh (1981) erst dann eingesetzt, wenn die Flankensicherung und der Präventivschlag erfolgt sind. Der Marktführer versucht die Marktposition zu verteidigen indem er das zentrale Geschäftsfeld des Herausforderers angreift (Kotler

et al. 2007). Solch eine Situation konnte bei den Zustelldiensten UPS und FedEx beobachtet werden. Gefolgt von einem Angriff von UPS, beschloss FedEx eine Reihe von Zustelldiensten zu übernehmen und somit in deren Geschäftsfeld weiter einzudringen (Kelleher 2003). Es wird auch oft versucht, durch Lobbyismus politische Kräfte zugunsten des Marktführers zu beeinflussen (Kotler et al. 2007). Auch gezielte Werbekampagnen, Preissenkungen und sogenannte „me-too“-Produkte (Kopie des Konkurrenzproduktes) können Teil dieser Strategie sein (Blythe/Zimmermann 2004).

Durch die mobile Verteidigung versucht der Marktführer sein Gebiet weiter auszudehnen und in diversen Märkten Fuß zu fassen. So wird beispielsweise ein Mineralölbetrieb zu einem Energiekonzern (Kotler/Singh 1981) und ein Milchproduzent zu einem Lebensmittelhersteller (Kotler et al. 2007). Diese Strategie wird in der Literatur als pro-aktive Initiative beschrieben (Blythe/Zimmermann 2004).

Die Verteidigung durch Kontraktion und Umgruppierung der Kräfte dient ebenfalls als Möglichkeit einer Defensivstrategie, welche von großen Konzernen zum Einsatz kommt, um sich eine Machtposition im Markt zu verschaffen. Hierbei fokussiert sich ein Unternehmen auf die umsatzstärksten Marken und trennt sich von weniger lukrativen. General Motors zählte unter anderem zu jenen Konzernen, die von dieser Strategie Gebrauch machten, um die Marktmacht weiter zu bündeln (Kotler/Singh 1981). Bezugnehmend auf alle Defensivstrategien empfehlen Blythe/Zimmermann (2004) die Veränderungen im Markt selbst zu initiieren, als auf Veränderungen zu reagieren.

Grenzen der Legalität

Die Grenze zwischen rechtswidriger Konkurrenzverdrängung aufgrund von Kampfpriesterunterbietungen und Niedrigpreispolitik ist oftmals nicht eindeutig festzuhalten (Wurmnest 2012). Sichtbare Auswirkungen einer solchen Wettbewerbsstrategie, welche durch die Existenz machtvoller Unternehmen geprägt ist, spiegeln sich durch stark gesunkene Preise in diversen Märkten (Kruse 2007). Doch auch gegenteilige Preisentwicklungen sind möglich. Sofern marktbeherrschende Unternehmen keinem hinreichenden Wettbewerb unterliegen, können Preiserhöhungen einerseits durch Preisdiskriminierungen (Goolsbee/Levitt/Syverson 2015) und andererseits durch Preis- und Quotenabsprachen die Folge sein (Bundeswettbewerbsbehörde 2018). Eine Preisdiskriminierung liegt vor, sofern ein Produkt auf unterschiedlichen Märkten zu unterschiedlichen Preisen verkauft wird. Dadurch entstehen aber für Unternehmer, laut Tirole (1999: 36): „Möglichkeiten Arbitragegeschäfte vorzunehmen“.

Durch illegale Absprachen, wie etwa zwischen zwei Pharmakonzernen, wurde im Jahr 2005 ein sogenannter „pay for delay-Deal“ gegen eine Entschädigung vereinbart. Die günstigere Variante eines Arzneimittels wurde bewusst vom Markt zurückgehalten, um den Markt noch länger abzuschöpfen. Bestraft wurde dieser Fall mit insgesamt 16 Millionen Euro, dies entspricht jedoch nur einem Bruchteil des Gesamtumsatzes der beteiligten Unternehmen (Konsument 2015). Schätzungen zufolge werden nur 15 bis 30 Prozent solcher illegaler Kartelle weltweit aufgedeckt (Konsument 2015). Laut einer Studie des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung beträgt der durchschnittliche Kartellaufschlag zirka 20 Prozent auf den Verkaufspreis (Smuda 2012). Diese Entwicklungen sind laut Hermann (2016) auch mit weiteren Konsequenzen der Machtausübung verbunden. Beispielsweise konnte Google seine Gewinne in den Jahren 2007 bis 2009 unter Ausnutzung nationaler Bestimmungen des europäischen Steuerrechts maximieren und diese in

Ländern mit geringeren effektiven Steuersätzen von 2,4 Prozent verlagern (The Economist 2016). Auch Apple machte von dieser Taktik, bekannt als „Double Irish with a Dutch Sandwich“, Gebrauch (Rief 2016).

Als weitere Auswirkung der Machtausübung im globalen Markt kann das Verschwinden von kleineren Produzenten genannt werden, die der Niedrigpreiskonkurrenz aufgrund der Skaleneffekte und den Mengen- bzw. verhandlungsmachtbedingen Vorteilen, nicht standhalten können, wodurch sich die Konzentration weiter verstärkt (Bundeswettbewerbsbehörde 2007). Abbildung 1 zeigt in diesem Zusammenhang die Anteile der Schließung nach Beschäftigtengrößenklassen im Zeitraum 2007 bis 2015 (Statistik Austria 2017). Diese Entwicklungen sind vor allem durch das langfristige, dauerhafte Fortbestehen von Großunternehmen gekennzeichnet. Beispielsweise ist hier die Bedeutung des Telekommunikationskonzerns Nokia für die finnische Wirtschaft zu nennen, welche sich durch folgende Zahlen verdeutlichen lässt: Zwischen 1998 und 2007 trug Nokia ein Viertel zum finnischen Wachstum bei und zahlte bis zu 23 Prozent der gesamten finnischen Körperschaftssteuer (The Economist 2012). Damit werden Unternehmen ab einer bestimmten Größe potenziell zu einem „too-big-to-fail“ Wirtschaftssubjekt. Während sich Wettbewerbsvorteile im Zeitablauf verändern, sind Unternehmen als Organisationen sehr persistent (große Unternehmen bleiben über lange Zeit groß). Dies begründet unter anderem die Investitionsbereitschaft von Unternehmen in die Verteidigung von Marktanteilen.

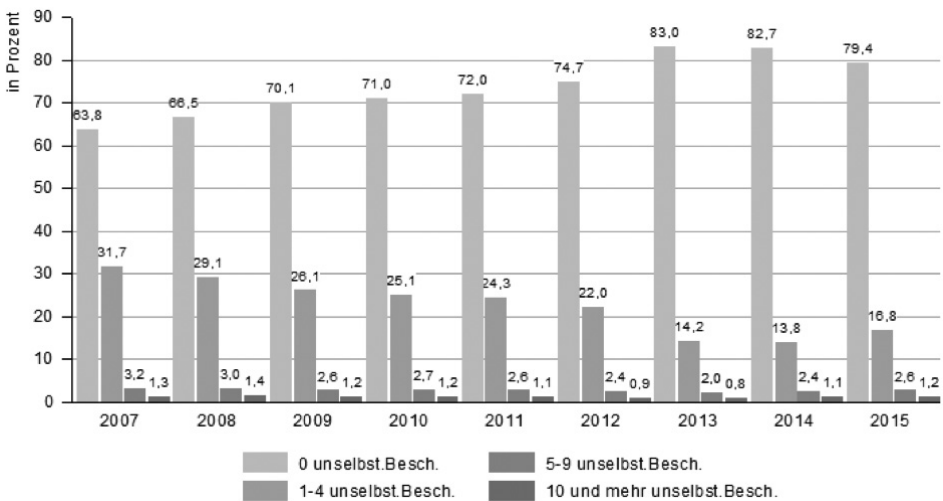


Abbildung 1: Anteile der Schließungen nach Beschäftigtengrößenklassen, 2007–2015.
Quelle: Statistik Austria (2015)

Wie diese Ausführungen zeigen, zielen zahlreiche Managementstrategien letztlich in der einen oder anderen Form auf die Steigerung von Macht auf verschiedenen Märkten ab. Insbesondere wenn die Zahl der Unternehmen in einem Markt klein ist, steigt die Gefahr der Kollusion und damit einhergehender negativer Wohlfahrtseffekte. Die vorgestellten Managementstrategien werden in Lehrbüchern weltweit studiert und in Unternehmen umgesetzt. Diese Strategien werden weitgehend akzeptiert und man findet hierzu kaum Reflexionen, die über die Initiativen in Form von Corporate Social Responsibility (CSR) hinausgehen.

Zu beachten ist, dass nicht jede Form der beschriebenen Verhaltensweisen notwendigerweise und stets im Widerspruch mit dem Gemeinwohl ist. Dennoch darf und sollte bisweilen auf die möglichen Gegensätze zwischen gesellschaftlicher Wohlfahrt und – auch legalen - Managementtechniken hingewiesen werden. Zuletzt hat etwa auch die „Association to Advance Collegiate Schools of Business“ (AACSB, 2004: 10) folgende Feststellung getroffen „A society where those holding power are neither moral nor accountable creates a state where the strong do what they will and the weak what they must. In short, the power of business must be exercised so that it does not punish or exploit those who are dependent on its largesse or vulnerable to its demands.“

Literatur

- AACSB (2004): Ethics Education in Business Schools. Tampa: AACSB International
- Blythe, Jim/Zimmermann, Alan (2004): Strategic Planning for Global Markets. *The Marketing Review*, 4, 369–384.
- Breen, Bill (2003): Leapfrog's Great Leap Forward. <https://www.fastcompany.com/46628/leapfrogs-great-leap-forward>, 13.02.2018.
- Bundeswettbewerbsbehörde (2007): Allgemeine Untersuchung des österreichischen Lebensmittelhandels unter besonderer Berücksichtigung des Aspekts der Nachfragemacht. <https://www.bwb.gv.at/Untersuchungen/Lebensmittelhandel/Documents/Schlussfolgerungen%20Lebensmittelhandel.pdf>, 13.02.2018.
- Bundeswettbewerbsbehörde (2018): Kartelle und Machtmissbrauch. <https://www.bwb.gv.at/KartelleUndMarktmachtmissbrauch/Seiten/default.aspx>, 13.02.2018
- Chen, Ming-Jer/Hambrick, Donald C. (1995): Speed, Stealth, and Selective Attack: How Small Firms Differ From Large Firms in Competitive Behavior. In: *Academy of Management Journal*, 38(2), 453–482.
- Der Standard (2017): Onlinehandel in Österreich in Hand von Amazon, Zalando und Universal. <https://derstandard.at/2000065311614/Onlinehandel-in-Oesterreich-in-Hand-von-Amazon-Zalando-und-Universal>, 13.02.2018.
- Die Presse (2017): Drei Anbieter dominieren den Onlinehandel in Österreich. <https://diepresse.com/home/wirtschaft/economist/5296721/Drei-Anbieter-dominieren-den-Onlinehandel-in-Oesterreich>, 13.02.2018.
- Die Presse (2008): Mobilfunk: „Preiskämpfer“ schwört dem Preiskampf ab. https://diepresse.com/home/techscience/hightech/368034/Mobilfunk_Preiskaempfer-schwoert-dem-Preiskampf-ab, 13.02.2018.
- Goalsbee, Austan/Levitt, Steven/Syverson, Chad (2015): *Microeconomics*. New York: Worth Publishers.
- Hermann, Ulrike (2015): Vom Anfang und Ende des Kapitalismus. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 65 (35–37), 3–9.
- Hof, Robert (1998): A Java in Every Pot? Sun aims to make it the language of all smart appliances. <https://www.bloomberg.com/news/articles/1998-07-26/a-java-in-every-pot>, 13.02.2018.

- Kelleher, Kevin (2003): Why FedEx is Gaining Ground. http://money.cnn.com/magazines/business2/business2_archive/2003/10/01/349456/, 13.02.2018.
- Konsument (2015): Kartelle: Preisabsprachen – Räuber und Gendarm. In: Konsument Das österreichische Testmagazin. 4, <https://www.konsument.at/kartelle042015>, 13.02.2018.
- Kotler, Philip/Singh, Ravi (1981): Marketing Warfare in the 1980s. In: *The Journal of Business Strategy*. 1(3), 30–41.
- Kotler, Philip/Keller, Kevin Lane/Blieml, Friedhelm (2007): *Marketing-Management: Strategien für wertschaffendes Handeln*. München: Pearson Studium.
- Kruse, Jörn (2007): 10 Jahre Telekommunikations-Liberalisierung in Österreich. In: *Schriftenreihe der Rundfunk und Telekom Regulierungs-GmbH*, 2, 1–167
- Levitt, Theodore (1965): Exploit the Product Life Cycle. In: *Harvard Business Review*. 11. <https://hbr.org/1965/11/exploit-the-product-life-cycle>, 13.02.2018.
- Porter, Michael (1979): How Competitive Forces Shape Strategy. In: *Harvard Business Review*, July/August 1979.
- Porter, Michael E. (2008) *On competition*, Updated and expanded ed, Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Porter, Michael (2013): *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Powell, Thomas (1996): How Much Does Industry Matter? An Alternative Empirical Test. *Strategic Management Journal*, 17(4), 323–334.
- RegioData Research (2017): *Lebensmittelhandel in Österreich: Metamorphose mit drei Gewinnern*, <http://www.regiodata.eu/de/news/1065-lebensmittelhandel-in-oesterreich-metamorphose-mit-drei-gewinnern>, 13.02.2018.
- Rief, Norbert (2016): Der „Double Irish“ wird schlecht. In: *Die Presse*. <https://diepresse.com/home/wirtschaft/international/5079761/Der-Double-Irish-wird-schlecht>. 13.02.2018.
- Rothschild, Kurt W. (1947): Price Theory and Oligopoly. In: *Economic Journal*, 57, 299–320.
- Smuda, Florian (2012): *Cartel Overcharges and the Deterrent Effect of EU Competition Law*. Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) Discussion Paper No. 12-050, Mannheim.
- Statistik Austria (2015): *Anteile der Schließungen nach Beschäftigtengrößenklassen, 2007-2015*. http://www.statistik.at/web_de/statistiken/wirtschaft/unternehmen_arbeitsstaetten/unternehmensdemografie_ab_2015/schliessungen_ab_2015/index.html, 13.02.2018.
- The Economist (2016): The Rise of the Superstars. In: *The Economist*. 13.02.2018.
- The Economist (2012): One-firm economies: The Nokia effect – Finland's fortunes are affected by one firm. What about other countries? In: *The Economist*. 25.08.2012.
- Tirole, Jean (1999): *Industrieökonomik*. München, Wien: Oldenbourg Verlag.
- Tribl, Christoph / Salhofer, Klaus (2013): *Marktmacht und räumlicher Wettbewerb entlang der Wertschöpfungskette von Milch. Abschlussbericht zu Projekt AWI/158/06 „Industrieökonomische Analysen der Sektoren Landwirtschaft und Lebensmittelverarbeitung“*.
- Varian, Hal (2007): *Grundzüge der Mikroökonomik*. München, Wien: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Weiss, Oliver (2004): *Mobilkom Austria klagt Tele.ring: Weg mit dem Speck!* <http://www.computerwelt.at/news/wirtschaft-politik/detail/artikel/76921-mobilkom-austria-klagt-telering-weg-mit-dem-speck/praxisreports/>, 13.02.2018.
- Wurmnest, Wolfgang (2012): *Marktmacht und Verdrängungsmissbrauch: Eine rechtsvergleichende Neubestimmung des Verhältnisses von Recht und Ökonomik in der Missbrauchsaufsicht über marktbeherrschende Unternehmen*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Yannopoulos, Peter (2011): Defensive and Offensive Strategies for Market Success. In: *The Journal of Business and Social Science*. 2(13), 1–12.
- Zeidler (2016): *Wem gehörten die größten Unternehmen Österreichs?* Wien: Abteilung Wirtschaftswissenschaft und Statistik der Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien.