

Generierung und nachhaltige Sicherung komparativer Wettbewerbsvorteile

Marc Gruber, Dietmar Harhoff

Erschienen in: Hommel, U./Knecht, T., (Eds.), Wertorientiertes Start-up Management. Gabler, Wiesbaden, 2002, pp.320-334.

4. GENERIERUNG UND NACHHALTIGE SICHERUNG KOMPARATIVER WETTBEWERBSVORTEILE	2
4.1 Wettbewerbsvorteile und Gründungsplanung.....	2
4.2 Theoretische Analysen von Wettbewerbsvorteilen – Eine Übersicht.....	3
4.2.1 Kernaussagen des marktorientierten Ansatzes	3
4.2.2 Kernaussagen des ressourcenorientierten Ansatzes	5
4.2.3 Kernaussagen des beziehungsorientierten Ansatzes	8
4.2.4 Kernaussagen des chancenorientierten Ansatzes	9
4.3 Implikationen für Start-ups und die frühe Unternehmensentwicklung .	10
4.4 Nachhaltige Sicherung von Wettbewerbsvorteilen.....	13
4.4.1 Dynamische Fähigkeiten als Grundlage der Entwicklungsfähigkeit	13
4.4.2 Transformationsfähigkeiten als Grundlage der Unternehmensetablierung	14
4.5 Abschließende Würdigung.....	16

4. Generierung und nachhaltige Sicherung komparativer Wettbewerbsvorteile

MARC GRUBER/DIETMAR HARHOFF

“We also have a number of well-developed theories as to why, at any given moment, it is possible for some firms (and some industries) to earn supranormal returns. As of yet, however, we have no generally accepted theory – and certainly no systematic evidence – as to the origins or the dynamics of such differences in performance.”

(Cockburn/Henderson/Stern, 2000, S. 1123)

4.1 Wettbewerbsvorteile und Gründungsplanung

Wettbewerbsvorteile und ihre Bewertung stehen im Brennpunkt jeglicher Form unternehmerischen Denkens. Die Generierung und nachhaltige Sicherung komparativer Wettbewerbsvorteile ist besonders schwierig für neu gegründete Unternehmen, die nicht auf Vergangenheitsdaten zurückblicken können, aus denen sich direkte empirische Schlüsse auf die Wettbewerbsposition des Unternehmens ziehen lassen könnten. Gründungsplanung muss daher generell auf kontrafaktischen Betrachtungen aufbauen, auf einer Sicht der Welt, wie sie sich nach der Gründung darstellt, wie sie aber *ex ante* nicht beobachtet werden kann. Volkswirtschaftlich betrachtet stellt jede Unternehmensgründung selbst eine Innovation dar, und somit ein Experiment, über dessen Ergebnis erst die Gründung selbst Aufschluss geben wird. Empirische, gut abgesicherte Theorien der Generierung von Wettbewerbsvorteilen können hilfreich sein, die bei jedem Experiment vorhandene Unsicherheit zu minimieren. Das setzt aber voraus, dass der strategischen Planung eine zentrale Rolle in der Gründungsplanung eingeräumt wird.¹ Dieses Element der Gründungsplanung wird im vorliegenden Artikel beleuchtet.

Wir betrachten zunächst verschiedene Theorien zu Wettbewerbsvorteilen und arbeiten ihre jeweiligen Stärken und Schwächen heraus. Nach unserer Ansicht bieten vor allem vier Ansätze des strategischen Managements Hilfestellungen für die strategische Planung von Neugründungen – eine Festlegung auf einen Ansatz mag aus der wissenschaftlichen Sicht einer bestimmten Forschungsrichtung heraus sinnvoll sein, praktisch ist sie jedoch nicht ratsam. Darüber hinaus gibt es derzeit keine allgemein anerkannte Theorie der Entstehung von Wettbewerbsvorteilen. Für junge Unternehmen ist diese Frage aber von großer Bedeutung, da im Gründungsmanagement der Aufbau von Wettbewerbsvorteilen und deren nachhaltige Sicherung im Vordergrund stehen. Angesichts der noch existierenden Forschungslücken behandeln wir die unterschiedlichen Ansätze daher als gleichberechtigt und arbeiten diejenigen Fragestellungen heraus, die sich auf der jeweiligen Grundlage besonders sinnvoll

¹ Vgl. dazu Hitt et al. (2001, S. 479): “Entrepreneurship involves identifying and exploiting entrepreneurial opportunities. However, to create the most value entrepreneurial firms also need to act strategically. This calls for an integration of entrepreneurial and strategic thinking.”

beantworten lassen. Ebenso diskutieren wir diese Aspekte im Hinblick auf den Gründungserfolg von Unternehmen.

4.2 Theoretische Analysen von Wettbewerbsvorteilen – Eine Übersicht

Das strategische Management befasst sich im Kern mit der Frage, wie sich die Erfolgsunterschiede von Unternehmen erklären lassen (Rumelt/Schendel/Teece, 1991) und insbesondere, wie Unternehmen im Vergleich zu ihren Mitbewerbern Wettbewerbsvorteile und überdurchschnittliche Renditen („supranormal returns“) erzielen können (Bowman, 1974, S. 47).

Dass das Konstrukt des Wettbewerbsvorteils sinnvoll in der strategischen Analyse Verwendung finden kann, ist nicht umstritten. Wie solche Vorteile aber aktiv gestaltet werden können (im Rahmen einer strategischen Planung), welche Ursprünge sie haben und wie sie sich dynamisch entwickeln, ist Teil einer offenen wissenschaftlichen Debatte. Wir beleuchten in den folgenden Abschnitten zunächst die Grundaussagen von vier wichtigen Ansätzen des strategischen Managements, die hinsichtlich dieser Fragen zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen: Der marktorientierte Ansatz, der ressourcenorientierte Ansatz, der beziehungsorientierte Ansatz sowie eine Denkrichtung, die als chancenorientierter Ansatz bezeichnet werden kann.

4.2.1 Kernaussagen des marktorientierten Ansatzes

Als dominantes Paradigma des strategischen Managements während der 80er Jahre kann der marktorientierte Ansatz erachtet werden, der an marktseitigen Phänomenen ansetzt und damit die externen Determinanten der strategischen Unternehmensführung betont (Outside-in-Perspektive). Der hauptsächlich durch die Arbeiten von Porter (1998a, 1998b, 2001) geprägte Ansatz basiert auf Ergebnissen der industrieökonomischen Forschung, insbesondere auf dem sogenannten SCP-Modell („structure-conduct-performance“) (vgl. Mason, 1949, Bain, 1959).² Dieser Ansatz versucht den Unternehmenserfolg³ zum einen durch die Branchenstruktur (*structure*), zum anderen durch das strategische Verhalten (*conduct*) des Unternehmens in der Branche zu erklären. „At the broadest level, firm success is a function of two areas: the attractiveness of the industry in which the firm competes and its relative position in that industry.“ (Porter, 1991, S. 99-100) Folglich haben vor allem zwei Fragestellungen für den marktorientierten Ansatz zentrale Bedeutung:

- Was zeichnet attraktive Branchen aus?
- Wie lässt sich eine attraktive Positionierung erreichen?

² Porters Modelle greifen allerdings nicht nur die klassische, durch Bain geprägte industrieökonomische Forschung auf, sondern beziehen auch neuere, spieltheoretisch fundierte IO-Modelle mit ein.

³ Wir verwenden als Übersetzung des englischen Ausdrucks *performance* den Begriff *Erfolg*, da er u.E. besser geeignet ist als der Begriff *Leistung*.

Bestimmungsgrößen der Branchenattraktivität

Als attraktive Branchen gelten jene, die es den in der Branche tätigen Unternehmen gestatten, eine höhere Rendite (z.B. ROI, ROE) als in anderen Branchen zu erzielen.⁴ Um die Attraktivität einer Branche und das ihr innewohnende Rendite- bzw. Gewinnpotenzial bewerten zu können, ist auf das grundlegende Verhältnis zwischen dem Wert der Leistung für den Kunden, dem für die Leistung erzielbaren Preis sowie den Kosten zur Leistungserstellung zu rekurrieren. Aus Sicht des Herstellers sind jene Branchen besonders attraktiv, in denen nicht nur die Spanne zwischen Wert der Leistung für den Kunden und den Kosten zur Leistungserstellung – also mit anderen Worten der potenziell realisierbare Gewinn – möglichst groß ist, sondern es die Branchenstruktur auch gestattet, dass sich der Hersteller den Gewinn aneignen kann. Letzteres hängt beispielsweise von den Machtverhältnissen in der Branche sowie der Wettbewerbsintensität ab, die ihren Ausdruck u.a. im Konzentrationsgrad (Monopol vs. perfekter Wettbewerb) findet. Porter fasst diese verschiedenen strukturellen Einflüsse auf die Branchenattraktivität in fünf Wettbewerbskräften zusammen: die Bedrohung durch den Markteintritt neuer Konkurrenten, das Wettbewerbsverhalten bereits etablierter Unternehmen, die Verhandlungsstärke der Lieferanten, die Verhandlungsstärke der Abnehmer und die Bedrohung durch Substitution des eigenen Leistungsangebots durch alternative Angebote. Allgemein besitzen also jene Branchen für die Hersteller eine höhere Attraktivität, in denen die Wettbewerbskräfte gehemmt sind und sich deshalb „Monopolrenten“ erzielen lassen.

Wahl einer attraktiven Positionierung

Porter unterscheidet zwei generische Strategieansätze, die es einem Unternehmen gestatten, eine attraktive, nachhaltig verteidigbare Positionierung in der Branche einzunehmen - die Strategie der Kostenführerschaft und die Strategie der Differenzierung: „...superior profitability can only logically arise from commanding a higher price than rivals or enjoying lower costs.“ (Porter, 1991, S. 101) Beide generischen Strategietypen lassen sich entweder branchenweit oder in einer Branchennische realisieren.

- Strategie der Kostenführerschaft

Mit dieser Strategie verfolgt der Hersteller das Ziel, sich als Kostenführer zu etablieren. Die Strategie der Kostenführerschaft ist erfolgreich, wenn es dem Produzenten einerseits gelingt, die tiefsten Stückkosten der Branche bei Produkten mit akzeptierter Qualität zu erreichen. Um höhere Gewinne als die Mitbewerber zu erzielen, ist es andererseits auch notwendig, die Produkte zu mindestens gleichen Preisen wie die Mitbewerber absetzen zu können. Die Kostenführerschaft erfordert ein stetes Bemühen um Kostensenkung sowie eine strenge Kontrolle der Kosten. Ansatzpunkte zur Kostensenkung bieten z.B. Skalen- und Erfahrungskurveneffekte sowie ein kosteneffizientes Produktdesign.

- Strategie der Differenzierung

⁴ Im Rahmen des marktorientierten Ansatzes wird davon ausgegangen, dass sich das Renditepotential eines Unternehmens vor allem auf Branchen- bzw. Teilbranchenebene entscheidet, anstatt auf Firmenebene (vgl. Teece/Pisano/Shuen, 1997, S. 511).

Mit der Differenzierungsstrategie wird das Ziel verfolgt, einen Wettbewerbsvorteil durch das Angebot eines aus Sicht des Kunden einzigartigen – aber auch höher preisigen – Produkts zu erreichen. Um das mit der Differenzierung verbundene Gewinnpotenzial zu realisieren, muss der höhere Preis die Kosten für die Differenzierung des Produktes mehr als ausgleichen. Ansatzpunkte zur Differenzierung finden sich entlang aller Produktdimensionen, wobei auch jede Interaktion zwischen Unternehmen und Kunde zur Differenzierung des Angebots genutzt werden kann (vgl. Grant, 1999, S. 218).

Der Erfolg des Unternehmens ist im Porterschen Ansatz weitgehend von der Wirkung der Wettbewerbskräfte bestimmt. Lediglich durch geeignete Positionierung des Unternehmens in der Branche lässt sich ein positives Erfolgsdifferenzial zu den Mitbewerbern realisieren. Dabei spielen die Wertkettenanalyse und -gestaltung eine elementare Rolle (vgl. Hahn, 1998, S. 567), jedoch wird der Ausstattung eines Unternehmens mit einzigartigen Ressourcen und Kompetenzen keine besondere Relevanz beigemessen (vgl. Hinterhuber/Friedrich, 1997, S. 991).

4.2.2 Kernaussagen des ressourcenorientierten Ansatzes

Nicht zuletzt aufgrund der Einseitigkeit einer überwiegend marktorientierten Strategielehre kommt dem ressourcenorientierten Ansatz seit Beginn der 90er Jahre vermehrt Aufmerksamkeit im strategischen Management zu. Im Vergleich zum marktorientierten Ansatz macht dieser Ansatz das Unternehmen und insbesondere seine Ressourcen zum Ausgangspunkt für strategische Überlegungen (Inside-out-Perspektive) und lässt sich daher als Gegenposition zum marktorientierten Ansatz verstehen (vgl. Wernerfelt, 1984, S. 171). Häufig wird deshalb auch von einem Resource-Conduct-Performance-Paradigma gesprochen (RCP). Seinen Ursprung findet der ressourcenorientierte Ansatz in den Arbeiten über das Unternehmenswachstum von Edith Penrose (1959) sowie in Arbeiten von Edward Learned et al. (1969) und Kenneth Andrews (1971) über die Stärken und Schwächen von Unternehmen.

„The resource-based view of the firm assumes that firms are bundles of resources.“ (Eisenhardt/Schoonhoven, 1996, S. 138) Der Ansatz rückt die Ressourcen eines Unternehmens allerdings nicht *per se* in den Mittelpunkt strategischer Überlegungen, sondern betrachtet vor allem jene Kernressourcen, die es einem Unternehmen ermöglichen, Wettbewerbsvorteile gegenüber den Mitbewerbern zu erzielen. Der ressourcenorientierte Ansatz setzt deshalb an einem spezifischeren und differenzierteren Verständnis des Begriffs Ressource an als z.B. die klassische ökonomische Theorie (vgl. u.a. Ricardo, 1817). Dies drückt sich unglücklicherweise auch in der Vielfalt der verwendeten Begriffe aus (vgl. Bürki, 1996, S. 47-73). Neben der Bezeichnung Ressource spricht die einschlägige Literatur z.B. auch von den „Fähigkeiten“, „(Kern-)Kompetenzen“ oder „Routinen“ eines Unternehmens. Dabei wird in einer engeren Begriffsauffassung all jenes als Ressource erachtet, was ein Unternehmen *hat*, wohingegen sich Kompetenzen, Fähigkeiten und Routinen auf das beziehen, was ein Unternehmen *kann* (vgl. auch Hinterhuber/Friedrich, 1997, S. 994). Aufgrund der engen Verknüpfung zwischen dem „Haben“ und „Können“ eines Unternehmens - so z.B. bei den Patenten eines Unternehmens -, werden in einer weiten Auslegung der Bezeichnung Ressource häufig

alle vorgenannten Begriffe unter dem Begriff „Ressourcen“ subsumiert (s. Barney, 1991, S. 101). Auch Winter weist darauf hin, dass sich z.B. Routinen zu den Ressourcen eines Unternehmens zählen lassen (vgl. Winter, 1995).

Indem die Ressourcen als Grundlage für Wettbewerbsvorteile und einen überdurchschnittlichen Unternehmenserfolg angesehen werden, richten sich die strategischen Empfehlungen des ressourcenorientierten Ansatzes vor allem auf

- die Ausgestaltung und nachhaltige Nutzung der Ressourcenbasis sowie
- deren zukunftsgerichtete Entwicklung.

Der ressourcenorientierte Ansatz nimmt damit eine dynamische, auf Veränderung ausgerichtete Perspektive ein. Im Gegensatz zum relativ statischen, weitgehend auf strukturellen Überlegungen fußenden marktorientierten Ansatz zeichnet er sich deshalb durch eine besondere Nähe zum Gedankengut des Entrepreneurship aus, das auf Wandel und das eigenständige, chancenorientierte Handeln des Entrepreneurs ausgerichtet ist (vgl. McGrath/MacMillan, 2000, S. xiv). Bei der Anwendung jeglicher Theorie der Wettbewerbsvorteile ist natürlich hervorzuheben, dass die Situation des jungen Unternehmens durch erheblich größere Unsicherheit gekennzeichnet ist als die eines etablierten Unternehmens. So charakterisierte bereits Richard Cantillon den „Entrepreneur“ in der ersten bekannten Erwähnung des Begriffs Mitte des 18. Jahrhundert als jemanden, der geschäftliche Entscheidungen unter Unsicherheit fällt. Damit stellt sich auch die Gestaltung und Entwicklung der Ressourcenbasis im neu gegründeten Unternehmen als schwieriger dar als im bereits etablierten Unternehmen.

Ausgestaltung und nachhaltige Nutzung der Ressourcenbasis

Eine vorteilhafte Ausgestaltung der Ressourcenbasis erfordert von der Unternehmensführung zunächst, dass sie die strategisch relevanten Ressourcen identifiziert und vor dem Hintergrund ihres Erfolgsbeitrags bewertet. Dies ist in der Regel kein einfaches Unterfangen, zumal klassische Managementinformationssysteme lediglich ein rudimentäres Bild der heterogenen Ressourcenbündel eines Unternehmens vermitteln. Vor allem intangible Ressourcen werden kaum erfasst (vgl. Grant, 1991, S. 119). Als Ansatzpunkt zur Identifizierung der strategisch relevanten Ressourcen kann deshalb eine an den Unternehmensprozessen orientierte Wertschöpfungskette dienen, deren Analyse sukzessive verfeinert wird. Zur Evaluation der Ressourcen und zur Bewertung ihres strategischen Werts hält der ressourcenorientierte Ansatz eine Reihe von Kriterien bereit (vgl. Abb. 1), wobei sich Aspekte der Werthaltigkeit und der Wertnachhaltigkeit unterscheiden lassen.

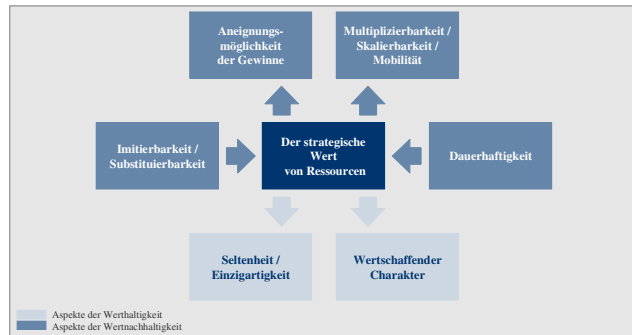


Abbildung 1: Der strategische Wert von Ressourcen (vgl. Hinterhuber/Friedrich, 1997, S. 997; Amit/Schoemaker, 1993, S. 38)

Wie Abbildung 1 zeigt, beruht der strategische Wert von Ressourcen vor allem auf ihrem Wert schaffenden Charakter sowie ihrer Einzigartigkeit bzw. Seltenheit, die eine heterogene Verteilung der Ressourcen unter den Wettbewerbern impliziert. Zur nachhaltigen Sicherung des Ressourcenwerts gewinnen deshalb jene Aspekte für das Unternehmen an Bedeutung, die es gestatten, die Heterogenität der Ressourcenausstattung zwischen den Wettbewerbern aufrecht zu erhalten. Begünstigt wird dies bereits durch den Umstand, dass der Ausgestaltung und Entwicklung der Ressourcenbasis meist komplexe Vorgänge zugrunde liegen, die häufig auch intensive Lernvorgänge voraussetzen. Die Intransparenz, Dauer, kausale Ambiguität bzw. auch Historizität dieser Prozesse schützen die Ressourcenbasis zu einem gewissen Grad vor Imitation (vgl. Dierickx/Cool, 1989, S. 1505-1509; Williams, 1992, S. 33-43). Strategisch wichtige Ressourcen lassen sich deshalb meist auch nicht über Faktormärkte beschaffen. Falls sie doch erhältlich sein sollten, dann spiegeln die Marktpreise bei vollkommener Information der Marktteilnehmer die strategische Wichtigkeit der Ressource bereits wider (vgl. Barney, 1986). Diese Annahme dürfte jedoch gerade für Gründungen nicht zutreffen, da hier häufig idiosynkratische Güter und Fähigkeiten im Vordergrund stehen. Die damit verbundene anfängliche Nichtduplizierbarkeit von Ressourcen ist teilweise ein Schutz gegen schnelle Imitation, stellt andererseits aber auch eine Schwierigkeit für den Aufbau und das Wachstum des jungen Unternehmens dar.

Die genannten Faktoren tragen also dazu bei, dass die Ressourcenausstattung eines Unternehmens im kurzfristigen Zeithorizont in der Regel nicht oder nur kaum verändert werden kann („stickiness“) (vgl. Dierickx/Cool, 1989, S. 1507; Teece/Pisano/Shuen, 1997, S. 514). Das mittel- bis langfristige Management der Ressourcen ist daher für die Wahrung von Wettbewerbsvorteilen und die zukünftige Lebens- und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens von elementarer Bedeutung.

Zukunftsgerichtete Entwicklung der Ressourcenbasis

Die zukunftsgerichtete Entwicklung der Ressourcenbasis erfordert vom Unternehmen dynamische Fähigkeiten oder „Metafähigkeiten“, mit deren Hilfe neue strategische Ressourcen aufgebaut bzw. vorhandene Ressourcen fortentwickelt werden können, die die Basis für zukünftige Wettbewerbsvorteile bilden und es dem Unternehmen ermöglichen, sich dem wandelnden Geschäftsumfeld anzupassen (vgl. Teece/Pisano/Shuen, 1997, S. 516; vgl. auch Rühli, 1994, S. 45). Wir werden die Rolle dieser dynamischen Fähigkeiten für eine nachhaltige, wertorientierte Unternehmensentwicklung weiter unten noch genauer darstellen.

4.2.3 Kernaussagen des beziehungsorientierten Ansatzes

Im Vergleich zum ressourcenorientierten Ansatz, der in erster Linie auf firmenspezifische Ressourcen fokussiert, rückt die beziehungsorientierte Sicht (vgl. Dyer/Singh, 1998) die Kooperation zwischen einem oder mehreren Unternehmen in den Mittelpunkt der Betrachtung (vgl. auch Amit/Zott, 2001, S. 498-499; Hitt/Ireland/Camp/Sexton, 2001, S. 481-482). „We define a relational rent as a supernormal profit jointly generated in an exchange relationship that cannot be generated by either firm in isolation and can only be generated through the joint idiosyncratic contributions of the specific alliance partners.“ (Dyer/Singh, 1998, S. 662) Die zentralen Fragestellungen des beziehungsorientierten Ansatzes lauten deshalb:

- Welche Allianzen kann und soll ein Unternehmen eingehen?
- Wie können die Allianzen (Austauschbeziehungen) strukturiert und genutzt werden, um interorganisationale Wettbewerbsvorteile zu erzielen und wie lassen sich diese schützen?

Die erste Frage fokussiert auf die Möglichkeit, eine Allianz einzugehen und auf deren potenzialorientierte Bewertung. Dabei wird die Allianzbildung bei jungen Unternehmen vor allem durch deren „liability of newness“ erschwert: „New organizations must rely heavily on social relations among strangers. This means that relations of trust are much more precarious in new than old organizations (...)“ (Stinchcombe, 1965, S. 149). Bei der potenzialorientierten Bewertung spielen vor allem die Quellen interorganisationaler Wettbewerbsvorteile eine hervorgehobene Rolle. Es lassen sich vier Quellen unterscheiden:

- (1) Investition in kooperations-spezifische Ressourcen
- (2) Routinen des Wissensaustauschs (gemeinsames Lernen)
- (3) Kombination komplementärer Ressourcen (Synergieeffekte)
- (4) Nutzen von zusätzlichen Kontrollmechanismen zwecks Senkung von Transaktions- und Agency-Kosten

Diese Quellen interorganisationaler Wettbewerbsvorteile geben bereits einen ersten Aufschluss darüber, wie Allianzen in vorteilhafter Weise strukturiert und genutzt werden können. Für den Schutz von Wettbewerbsvorteilen, die durch interorganisationale Beziehungen

entstehen, sind – ähnlich wie im ressourcenorientierten Ansatz – Faktoren wie kausale Ambiguität, Historizität oder die Seltenheit von entsprechenden Partnerunternehmen relevant.

Der Fokus auf Kooperationen zwischen Unternehmen bedingt, dass sich die normativen Aussagen des beziehungsorientierten von denen des marktorientierten und des ressourcenorientierten Ansatzes zum Teil erheblich unterscheiden. So empfiehlt z.B. der ressourcenorientierte Ansatz den Schutz der Ressourcen vor Wettbewerbern, um so ihre Wertnachhaltigkeit zu sichern. Der beziehungsorientierte Ansatz sieht dahingegen gerade im systematischen Austausch von wertvollem Know-how eine Quelle von Wettbewerbsvorteilen (vgl. Dyer/Singh, 1998, S. 675).

4.2.4 Kernaussagen des chancenorientierten Ansatzes

Im Verständnis dieser Perspektive entstehen Wettbewerbsvorteile durch erfolgreiches Ausnutzen von rasch vergänglichen Marktchancen, die sich vor allem in schnell wandelnden, mitunter widersprüchlichen Märkten ergeben. Weder eine attraktive Branchenstruktur noch eine einzigartige Ressourcenbasis, sondern der schnellen Handlungsfähigkeit des Unternehmens unter Berücksichtigung einiger weniger strategischer Regeln wird deshalb eine besondere Bedeutung für den Unternehmenserfolg beigemessen: „Rather than picking a position or leveraging a competence, managers should select a few key strategic processes. Rather than responding to a complicated world with elaborate strategies, they should craft a handful of simple rules. Rather than avoiding uncertainty, they should jump in.“ (Eisenhardt/Sull, 2001, S. 108) Die Reduktion von Unsicherheit muss in den von Eisenhardt/Sull beschriebenen Situationen durch Experimente erfolgen – Strategien haben lediglich die Aufgaben, die Durchführung solcher Experimente zu regeln und zu erleichtern. Auf die Ergebnisse der Experimente muss das Unternehmen möglichst flexibel reagieren – strategische Festlegungen durch detaillierte Regelwerke sind daher kontraproduktiv. Somit wird von dieser Sichtweise eigentlich auch nur eine Vorstufe zu einer nachhaltigen Nutzung von Wettbewerbsvorteilen beschrieben – vielmehr geht es hier um die Erkundung und Bewertung von schnell auftauchenden neuen Opportunitäten, die sich nicht einer langfristigen Planung oder Prognose erschließen. Gerade aus diesem Grund erscheinen „Strategien als einfache Regeln“ für die Frühphase der Unternehmensentwicklung besonders interessant zu sein. Die zentralen Fragestellungen, die von diesem Ansatz besonders herausgestellt werden, sind daher:

- Welche Geschäftsmöglichkeiten sollte ein Unternehmen verfolgen?
- Wie sollte das Unternehmen vorgehen, um die Geschäftsmöglichkeiten zu realisieren?

Zur wettbewerbsorientierten Beantwortung dieser Fragestellungen ziehen die Autoren fünf unterschiedliche Kategorien von Regeln herbei, die den Flexibilitätsspielraum des Unternehmens zielorientiert ausrichten und damit genau soviel Struktur im Unternehmen schaffen, um den aussichtsreichsten Geschäftsmöglichkeiten nachgehen zu können.

- (1) *How-to rules*: zeigen, wie strategisch wichtige Prozesse vollzogen werden und geben Aufschluss über die Frage, was die Prozesse des Unternehmens einzigartig macht.

- (2) *Boundary rules*: beschränken die Auswahl der zu verfolgenden Marktchancen, indem sie dem Management vorgeben, welche Geschäftsmöglichkeiten innerhalb und welche außerhalb des Handlungsradius des Unternehmens liegen.
- (3) *Priority rules*: bestimmen die Wichtigkeit der verschiedenen Marktchancen und unterstützen das Management auf diese Weise bei der Festlegung der Prioritäten im Unternehmen, insbesondere im Zusammenhang mit der Ressourcenallokation.
- (4) *Timing rules*: synchronisieren das Management und das Unternehmen mit dem Tempo der auftauchenden Geschäftsmöglichkeit („Window of opportunity“)
- (5) *Exit rules*: zeigen, wann eine bestehende Geschäftsmöglichkeit veraltet ist und geben dem Management deshalb Aufschluss darüber, wann das Projekt aufgegeben werden soll.

Diese noch immer relativ breit angelegten Kategorien sind vom Unternehmen zu konkretisieren. Wie Eisenhardt/Sull ausführen, ist dabei eine rationale Ableitung konkreter Regeln meist weniger zielführend als deren Konkretisierung anhand der gesammelten Geschäftserfahrung im Unternehmen. Für Start-ups stellt sich dabei die besondere Problematik, dass sie häufig nur über geringe Geschäftserfahrung verfügen. Um so wichtiger ist es deshalb für junge Unternehmen, erfahrene Mitglieder in das Management-Team einzubinden, die aufgrund ihrer bisherigen (Branchen-) Erfahrung entsprechendes Wissen beisteuern und adäquate Regeln ableiten können (Eisenhardt/Sull, 2001, S. 113-114).

Aufgrund der raschen Veränderungen in manchen Märkten zeichnen sich Wettbewerbsvorteile in diesem Ansatz also nicht mehr durch Nachhaltigkeit aus, sondern vor allem durch ihre Unvorhersehbarkeit. Zur erfolgreichen Beherrschung des Wandels und zur Nutzung der Geschäftsmöglichkeiten werden deshalb jene Managementtechniken wichtiger, die seit jeher mit unternehmerischem Handeln im Schumpeterschen Sinne assoziiert werden (vgl. auch Mintzberg, 1999, S. 147-167).

4.3 Implikationen für Start-ups und die frühe Unternehmensentwicklung

Wie oben schon diskutiert wurde, beleuchten die erläuterten Ansätze unterschiedliche Aspekte, leisten potenziell aber alle einen Beitrag zur Erklärung des Ursprungs von Wettbewerbsvorteilen. Die theoretische Vielfalt führt allerdings auch dazu, dass sich aus den einzelnen Ansätzen mitunter gegensätzliche normative Aussagen über die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen ableiten lassen. Dennoch weist eine integrative Betrachtung der Ansätze ein großes Erkenntnispotenzial auf. So führt z.B. Michael E. Porter in Bezug auf den marktorientierten und den ressourcenorientierten Ansatz aus: „Resources are not valuable in and of themselves, but because they allow firms to perform activities that create advantages in particular markets (...). The environment shapes (...) what commitments can be made successfully.“ (Porter, 1991, S. 108 u. S. 111; vgl. auch Vasconcellos e Sá/Hambrick, 1989, S. 367-369) Abbildung 2 ordnet die verschiedenen Grundlagen für überdurchschnittlichen Unternehmenserfolg in ihren Gesamtzusammenhang ein.



Abbildung 2: Grundlagen für überdurchschnittlichen Unternehmenserfolg (in Anlehnung an Grant, 1991, S. 118)

Wie bereits im Porterschen Ansatz zum Ausdruck kommt, wird der Unternehmenserfolg sowohl von der Attraktivität der Branche als auch vom Wettbewerbsvorteil gegenüber den Mitbewerbern bestimmt. Neben den Kosten- bzw. Differenzierungsvorteilen – als den beiden klassischen Arten von Wettbewerbsvorteilen – findet dabei auch der Zeitvorteil, den ein Unternehmen durch rasches Agieren im Markt erzielen kann, Eingang in die Betrachtung.⁵ Die vom Unternehmen eingesetzten Ressourcen, seine Allianzen sowie seine Aktionsfähigkeit beeinflussen die Ausprägung des Wettbewerbsvorteils.

Für Unternehmensgründer wirft die integrative Betrachtung der einzelnen Ansätze wichtige wettbewerbsstrategische Fragestellungen auf, die bereits während der Evaluierung der Geschäftsidee und der Ausarbeitung des Business Plans zu berücksichtigen sind. In Bezug auf die Branchenanalyse ist beispielsweise nicht nur der Frage nachzugehen, wie attraktiv die anvisierte Branche ist, sondern gleichfalls die Veränderung der Branchenstruktur als Indikator für die zukünftige Branchenrentabilität zu berücksichtigen. Vielfach wird ein Unternehmen in einer relativ jungen Branche gegründet, die noch einer ausgeprägten Dynamik unterliegt und in der sich noch keine „best practices“ herausgebildet haben (vgl. Abernathy/Utterback, 1978, S. 40-47; Gruber, 2000, S. 97-127). Eine Prognose der Branchen-

⁵ Grundsätzlich lässt sich argumentieren, dass ein Zeitvorteil auch den Kategorien Kosten-/Differenzierungsvorteil zugeordnet werden kann. Beispielsweise wirken sich innovative, mit zeitlichem Vorsprung in den Markt eingeführte Angebote in vielen Fällen substituierend auf bereits bestehende Angebote aus und treten daher entlang der Dimensionen Kosten und Differenzierung mit diesen in Wettbewerb. Aus wettbewerbsstrategischer Perspektive ist es jedoch von mitunter erheblicher Bedeutung, ob es einem Unternehmen gelingt, als „first mover“ mit seinem Angebot in den Markt

entwicklung ist daher mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden, gestattet es aber auch, Erkenntnisse hinsichtlich möglicher Einflussstrategien auf die Branchenentwicklung zu eruieren.

Die Analyse der Branche, ihrer Dynamik und ihrer potenziellen Entwicklung gibt bereits erste Hinweise auf die Art und die Nachhaltigkeit des Wettbewerbsvorteils, den ein Unternehmen mittels seiner Ressourcen, seiner Allianzen sowie seiner Aktionsfähigkeit erzielen kann. Schon bei der Evaluierung der Geschäftsidee hat sich der Gründer deshalb zu fragen, über welche einzigartigen Ressourcen etc. sein Unternehmen verfügen kann, um in der anvisierten Branche wettbewerbsfähig zu sein. Die Kunst der strategischen Führung und der Ausrichtung auf Wettbewerbsvorteile liegt in diesem Zusammenhang vor allem darin, auf Basis von Prognosen den optimalen strategischen „Fit“ zwischen Branchencharakteristika/-entwicklung und Unternehmensressourcen, -allianzen und Aktionsfähigkeit herzustellen. Dabei lassen sich keine allgemeinen Handlungsempfehlungen für Start-ups abgeben. Vielmehr hat der Gründer aus branchen- und unternehmensspezifischen Blickwinkeln zu entscheiden, welche Bedeutung den einzelnen Wettbewerbsansätzen zukommt. Während in sehr volatilen und dynamischen Branchen beispielsweise dem chancenorientierten Ansatz besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte, gewinnt in einem stabileren Umfeld mit deutlich abgegrenzten Branchen und erkennbaren Mitbewerbern mithin der marktorientierte Ansatz an Bedeutung für die Strategieentwicklung und die Generierung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen. Es sollte daher keiner der Ansätze aus der Gesamtanalyse ausgeblendet werden. „The trick is to work out which frameworks are appropriate for the problem at hand.“ (Tece/Pisano/Shuen, 1997, S. 526)

Abb. 3 fasst die zentralen wettbewerbsstrategischen Fragestellungen für Start-ups auf Basis der geschilderten Ansätze zusammen.

Marktorientierter Ansatz	Ressourcenorientierter Ansatz
<ul style="list-style-type: none"> ■ Wie attraktiv ist die anvisierte Branche? ■ Wie entwickeln sich die einzelnen Branchenkräfte? (Dynamisierung des MBV) ■ Wie lässt sich die Branchenstruktur vorteilhaft beeinflussen? ■ Wie ausgeprägt ist das Branchenwachstum? (Dynamisierung des MBV) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Welche Ressourcen sind bedeutsam, um eine attraktive Positionierung zu erreichen und Wettbewerbsvorteile zu erzielen? ■ Wie nachhaltig wirken die Ressourcen? ■ Welche Ressourcen werden benötigt? (Resource-Gap)
Beziehungsorientierter Ansatz	Chancenorientierter Ansatz
<ul style="list-style-type: none"> ■ Welche strategischen Allianzen sind für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen und den Aufbau nachhaltig erfolgswirksamer Ressourcen bedeutsam? ■ Welche Kapitalgeber gewähren den Zutritt zu einem strategisch wichtigen Netzwerk? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wie ausgeprägt ist der Wandel? ■ Welche neuen Chancen ergeben sich? ■ Wie lässt sich das Geschäftsmodell flexibler gestalten, um neue Chancen nutzen zu können? ■ Wie lässt sich eine rasche Reaktionsfähigkeit bewahren und zielgerichtet einsetzen?

Abbildung 3: Wichtige wettbewerbsstrategische Fragestellungen für Start-ups

einzutreten und auf diese Weise z.B. entstehende Netzwerkeffekte für sich auszunutzen.

4.4 Nachhaltige Sicherung von Wettbewerbsvorteilen

Wettbewerbsvorteile sind für den erfolgreichen Markteintritt eines jungen Unternehmens von zentraler Bedeutung, zumal sich die Kunden erst von den Angeboten des Start-ups überzeugen müssen (vgl. auch Stinchcombe, 1965, S. 149). Für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung gewinnen jedoch sukzessive jene Aspekte an Wichtigkeit, die es dem Unternehmen gestatten, seine Vorteile gegenüber den Mitbewerbern zu behaupten. In den Betrachtungsfokus rücken damit Fragestellungen, die sich mit der Fähigkeit des Unternehmens befassen, immer wieder neue Wettbewerbsvorteile hervorzubringen, und sich sukzessive als wettbewerbsfähige Organisation zu etablieren.

4.4.1 Dynamische Fähigkeiten als Grundlage der Entwicklungsfähigkeit

Unter „dynamic capabilities“ (dynamischen Fähigkeiten) werden jene Fähigkeiten verstanden, die es einem Unternehmen gestatten, neue Formen von Wettbewerbsvorteilen zu erzielen. „The term «dynamic» refers to the capacity to renew competences so as to achieve congruence with the changing business environment (...). The term «capabilities» emphasizes the key role of strategic management in appropriately adapting, integrating, and reconfiguring internal and external organizational skills, resources, and functional competences to match the requirements of a changing environment.“ (Teece/Pisano/Shuen, 1997, S. 515) Dabei steht ein Unternehmen vor der Herausforderung, den „trade-off“ zwischen der Ausnutzung bestehender Wettbewerbsvorteile und der Generierung neuer Wettbewerbsvorteile, der sich insbesondere auch in der Allokation von finanziellen Mitteln widerspiegelt, zu beherrschen.

Die dynamischen Fähigkeiten des Unternehmens schlagen sich vor allem in organisationalen Lernprozessen und im Wissensmanagement nieder. Nachhaltig erfolgreich sind demnach jene Unternehmen, die nicht nur über verteidigbare Wettbewerbsvorteile verfügen (vgl. die Aspekte der Nachhaltigkeit in Abb. 1), sondern die es verstehen, besser als die Mitbewerber zu lernen, zu koordinieren und zu organisieren. Als einziger nachhaltiger Wettbewerbsvorteil könnte damit in letzter Konsequenz das „Wissen, Können, Wollen“ im Kontext des organisationalen Lernens eines Unternehmens bezeichnet werden (vgl. Hinterhuber/Friedrich, 1997, S. 997).

Für Start-ups bedeutet dies, dass sie bereits relativ früh in ihrem Entwicklungsprozess Routinen des Wissensmanagements und des organisationalen Lernens einführen müssen und sich dieser Aufgabe nicht erst ab einer gewissen Größe widmen. Sicherlich gestalten sich diese Aufgaben in einem kleineren Unternehmen aufgrund ihrer Überschaubarkeit einfacher, die Dynamik der eigenen Unternehmensentwicklung als auch des Umfelds erfordert jedoch gerade hier, besonderes Augenmerk auf eine zeitnahe Diffusion des Wissens und seiner zukunftsorientierten Diskussion zu richten.

4.4.2 Transformationsfähigkeiten als Grundlage der Unternehmensetablierung

Dynamische Fähigkeiten sind eine wesentliche Grundlage für die nachhaltige Sicherung von Wettbewerbsvorteilen. Parallel dazu ist das junge Unternehmen jedoch herausgefordert, gewisse Entwicklungsschritte zu bewältigen, um sich als wettbewerbsfähige Organisation etablieren zu können. Die damit angesprochene Metamorphose, die sich idealtypisch auf einer Zeitachse mit den Entwicklungsetappen „Business-Idee“, „Business-Plan“, „Gründung“ und „Exit“ beschreiben lässt, erfordert vom Unternehmen besondere Fähigkeiten bei der Transformation von einer Keimzelle zu einem voll ausgebildeten Organismus (vgl. Freier, 2000). Primär richtet sich diese jedoch nicht auf die Generierung neuer Wettbewerbsvorteile aus, sondern gestattet es dem Unternehmen vielmehr, sich erfolgreich von einem jungen Start-up zu einem etablierten Unternehmen zu transformieren und dabei auch die Schwerpunkte des Gründungsmanagements phasenspezifisch auszurichten. Wie bei den dynamischen Fähigkeiten handelt es sich dabei um Querschnittsfähigkeiten höherer Ebene.

Abb. 4 gibt in diesem Zusammenhang eine Übersicht der kritischen Erfolgsfaktoren in diesem Etablierungs- oder Reifungsprozess, wobei in Anlehnung an das St. Galler Managementkonzept (vgl. Bleicher, 1999) drei Führungsebenen (normativ, strategisch, operativ) unterschieden werden sollen. Die normative Unternehmensführung legt die generellen, mittel- bis langfristig gültigen Ziele des Unternehmens fest, beschäftigt sich mit den grundlegenden Normen, Spielregeln und Prinzipien und verleiht damit dem Unternehmen seine Identität (Bleicher, 1999, S. 74). Der strategischen Ebene kommt die Aufgabe zu, im Rahmen der auf normativer Ebene definierten Unternehmenszwecke vorausschauend die besten Voraussetzungen für anhaltende Erfolgsmöglichkeiten (nachhaltige Wettbewerbsvorteile) zu schaffen, indem sie sich mit der Entwicklung zweckgerichteter Strategien, der Positionierung der eigenen Aktivitäten in Relation zum Wettbewerb und der Umwelt, der Konzentration der Kräfte und mit der Entwicklung tragfähiger strategischer Erfolgspotenziale auseinandersetzt (vgl. Daschmann, 1994, S. 16-20; Schwaninger, 1989, S. 174). Die unternehmerischen Merkmale und Fähigkeiten können so in Einklang gebracht werden mit den Merkmalen und Anforderungen eines sich wandelnden Aktionsfelds und damit die Leistungsfähigkeit des Unternehmens sichern (vgl. Schwaninger, 1994, S. 49). Die operative Unternehmensführung befasst sich mit der einzelfallspezifischen Umsetzung von strategischen Vorgaben innerhalb der normativen Rahmenbedingungen (vgl. Bleicher, 1999, S. 76-81; Ulrich/Kriegel, 1974, S.17).

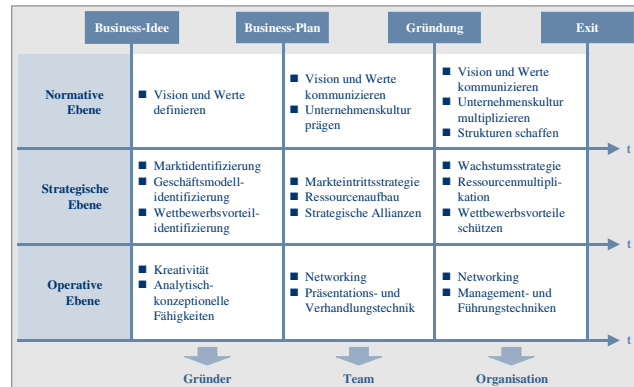


Abb. 4: Der Wandel von Erfolgsfaktoren in der frühen Unternehmensentwicklung

Wie Abbildung 4 zeigt, besteht eine der Grundherausforderungen im Entwicklungsprozess des Unternehmens in *normativer* Hinsicht zunächst in der Definition der Vision und der zu verfolgenden Werte. Dabei hat die Persönlichkeit des Gründers einen besonders nachhaltigen Einfluss auf die gelebten Werte und die sich graduell ausformende Unternehmenskultur. In der Praxis lässt sich in diesem Zusammenhang häufig beobachten, dass die Transformation der vorgelebten Werte des Unternehmers in die Unternehmenskultur ein unbewusster Vorgang ist. Mit Blick auf eine für die Wettbewerbsorientierung des Unternehmens vorteilhaft ausgestaltete Kultur sollte dieser Prozess jedoch nicht dem Zufall überlassen werden, sondern von Anbeginn eine deutlich rationale Komponente beinhalten. Vor allem wenn das Unternehmen wächst und rasch neue Mitarbeiter hinzukommen, sind Maßnahmen zu ergreifen, die die Einheitlichkeit der Unternehmenskultur fördern.

Gleichfalls entstehen mit wachsender Reife des Unternehmens auch auf *strategischer* Ebene neue Herausforderungen für Start-ups. Während zu Beginn vor allem Fragen zum relevanten Markt, dem optimalen Geschäftsmodell und zum Wettbewerbsvorteil das strategische Management prägen, gewinnen die Markteintrittsstrategie, der Aufbau strategischer Allianzen und der Ressourcenaufbau sukzessive an Bedeutung. Nach erfolgter Gründung werden strategische Aspekte wie die Wachstumsstrategie, der Schutz der Wettbewerbsvorteile oder die Ressourcenmultiplikation wichtiger.

Auch auf *operativer* Ebene ist ein Wandel von Erfolgsfaktoren deutlich sichtbar. Während zu Beginn kreative und analytisch-konzeptionelle Fähigkeiten – insbesondere auch im Kontext der strategischen Aufgaben, die sich in der Frühphase stellen – bedeutsam sind, werden das Networking mit Kapitalgebern, ersten Kunden, strategischen Partnern etc. und Präsentations- und Verhandlungstechniken im Zeitablauf immer wichtiger. Nach erfolgter Gründung

sind dann Management- und Führungstechniken zur Bewältigung des Unternehmenswachstums von besonderer Relevanz.

In stark wachsenden Unternehmen ist die Dauer der einzelnen Phasen zeitlich komprimiert (Greiner, 1972/1998). Die Erfolgsfaktoren verändern sich daher mitunter sehr rasch, was erhöhte Anforderungen an die Transformationsfähigkeiten stellt und von den Unternehmern erfordert, dass sie *antizipativ führen* und frühzeitig die Weichen für das weitere Wachstum stellen. Zu berücksichtigen ist ebenso, dass sich normative, strategische und operative Erfolgsfaktoren ergänzen und erst in ihrem Zusammenspiel zu einer erfolgreichen Etablierung führen. Transformationsfähigkeiten betreffen deshalb sowohl die „hard“ als auch die „soft factors“ des Unternehmens. Ähnlich wie bei den dynamischen Fähigkeiten spielen auch bei ihnen organisationale Lernprozesse und Prozesse des Wissensmanagements eine zentrale Rolle, insbesondere wenn es darum geht, das tazierte Wissen des Gründers für das Management-Team und die neu hinzustoßenden Mitarbeiter zu erschließen. Dabei sind im Rahmen der personalen und organisationalen Entwicklung auch Strukturen zu schaffen, die eine Arbeitsteilung gestatten und das Unternehmenswachstum unterstützen.

4.5 Abschließende Würdigung

In diesem Beitrag haben wir uns mit der Generierung und nachhaltigen Sicherung komparativer Wettbewerbsvorteile bei Start-ups befasst. Weil Start-ups relativ häufig in einem sehr volatilen, chancenreichen aber auch mit vielen Unsicherheiten behafteten Umfeld gegründet werden, kann ein einzelner Strategieansatz meist nicht zielführende Antworten in Bezug auf die zu ergreifende Wettbewerbsstrategie und die Generierung von Wettbewerbsvorteilen liefern. Wegleitend für das strategische Management in jungen Unternehmen sind deshalb die kombinierten Erkenntnisse der vier betrachteten Ansätze. Dabei gewinnen für die weitere Entwicklung des Unternehmens sukzessive jene Aspekte an Bedeutung, die es dem Unternehmen ermöglichen, sich nachhaltig gegenüber Mitbewerbern zu behaupten. Sowohl dynamische Fähigkeiten, die die Generierung immer wieder neuer Wettbewerbsvorteile gestatten, als auch Transformationsfähigkeiten, die die Grundlage für die allmähliche Etablierung des Unternehmens bilden, tragen wesentlich zur Entwicklung des voll ausgebildeten Unternehmens aus einer anfänglich vorhandenen Keimzelle bei und unterstützen so in elementarer Weise die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit.

Für Unternehmensgründer wirft die Kombination der verschiedenen Ansätze eine Reihe wettbewerbsstrategischer Fragestellungen auf, die vor dem Hintergrund der spezifischen Branchen- und Unternehmenssituation zu analysieren sind. Die Vielfalt der Ansätze ist einerseits beruhigend, da sie der Heterogenität angemessen ist, die Gründer in der Realität vorfinden werden. Verbunden ist damit aber auch wieder einmal die nicht überraschende Einsicht, dass es keine allgemeinverbindlichen Patentrezepte für die strategische Führung neu gegründeter Unternehmen gibt.