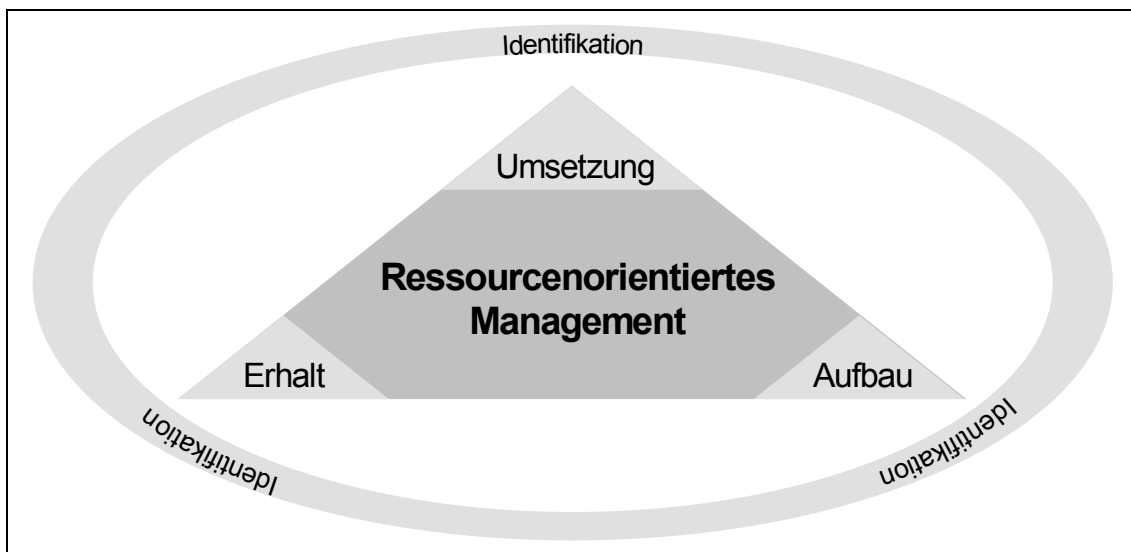


III. Grundlagen des ressourcenorientierten Managements

Der Ressourcenorientierte Ansatz stellt die unternehmenseigenen Strategischen Erfolgspotentiale in den Vordergrund der strategischen Unternehmensplanung. Für das Management bedeutet das, Strategische Erfolgspotentiale *aufzubauen*, diese anschließend situationsgerecht in dauerhafte Wettbewerbsvorteile *umzusetzen* und anschließend die Strategischen Erfolgspotentiale über die Zeit zu *erhalten* (Bamberger/Wrona 1996a, S. 140 ff.). Zur Bewältigung dieser *drei Kernaufgaben* ist es notwendig zu wissen, welche Strategischen Erfolgspotentiale aufgebaut, umgesetzt oder erhalten werden sollen. Demzufolge kann die *Identifikation* Strategischer Erfolgspotentiale als notwendige Voraussetzung für ein erfolgreiches ressourcenorientiertes Management verstanden werden (Abbildung 21).

Abbildung 21: Aufgaben eines ressourcenorientierten Managements



DIERICKX/COOL betrachten das Management von Strategischen Erfolgspotentialen als *dynamischen Prozeß*. Den aktuellen Ressourcen/Fähigkeiten-Bestand (*stocks*) eines Unternehmens verstehen sie als kumuliertes Ergebnis von strategischen Investitions- bzw. Desinvestitionsentscheidungen (*flows*). Zur Veranschaulichung kann das Unternehmen mit einem Wasserbassin verglichen werden, wobei der Wasserstand die aktuellen *stocks* wiedergibt und die ein- und abfließenden Wasserströme die *flows* in die *stocks* darstellen. Die *flows* sind die unmittelbaren Steuergrößen und können vom

Management kurzfristig kontrolliert werden. Veränderungen der *stocks* sind jedoch nur durch längerfristige *flows* zu erreichen (vgl. Dierickx/Cool 1989, S. 1596). Demzufolge muß das Management langfristige *strategische Pfade*³³ beschreiten, um die angestrebten Strategischen Erfolgspotentiale aufzubauen. Hierbei sind mögliche Wechselbeziehungen zwischen *stocks* und *flows* zu berücksichtigen.

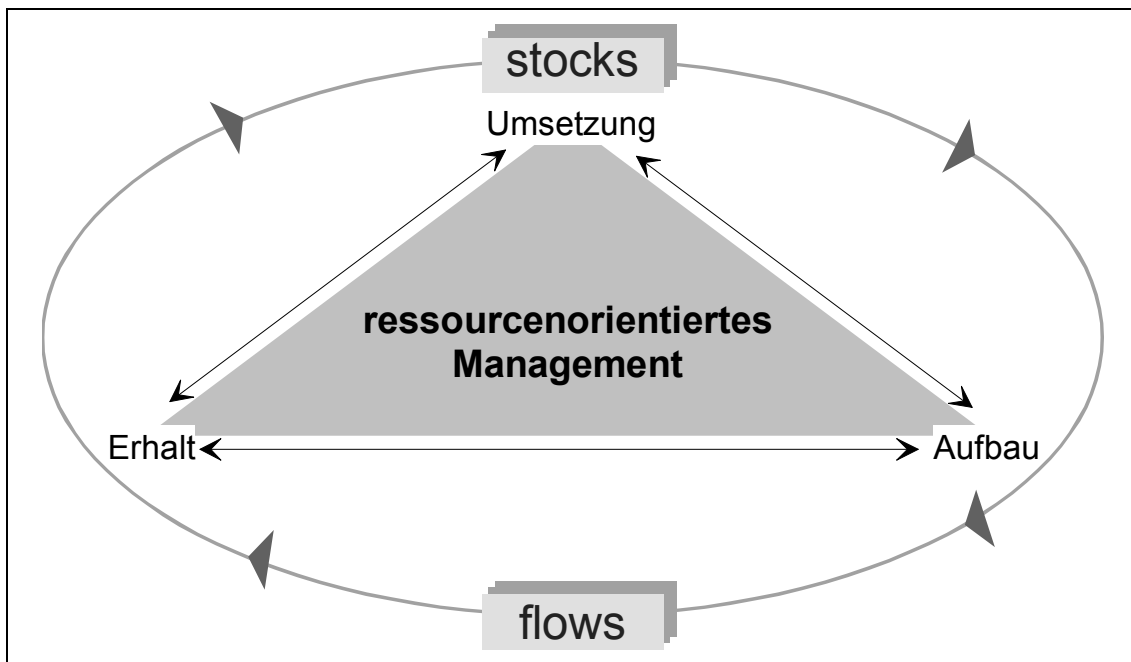
COHEN/LEVINTHAL verdeutlichen dies am Beispiel des Wissenserwerbs von Unternehmen. Anhand einer empirischen Untersuchung zeigen sie, daß die Fähigkeit von Unternehmen, neue Informationen zu beurteilen, zu assimilieren und sie für kommerzielle Zwecke anzuwenden, eine Funktion des bisherigen Wissens ist (Cohen/Levinthal 1990, S. 128 ff.). D.h. je mehr Wissen über ein bestimmtes Thema bereits vorhanden ist, desto leichter ist es, diesem Wissen neue Erkenntnisse hinzuzufügen. Dies läßt sich leicht anhand eigener Erfahrungen nachvollziehen. Beispielsweise kann ein Student kurz vor dem Examen aufgrund seiner bereits erworbenen Kenntnisse weitaus schneller und effizienter Literatur auswerten, d.h. seine *flows* kontrollieren, als ein Student im ersten Semester.

Das zirkuläre und dynamische Verständnis von *stocks* und *flows* bedeutet für die Kernaufgaben eines ressourcenorientierten Managements, daß (Abbildung 22):

1. der *Aufbau und der Erhalt* von Strategischen Erfolgspotentialen *langfristige strategische Entscheidungen* über *flows* in die unternehmenseigenen *stocks* verlangt;
2. die *Umsetzung* Entscheidungen über die *Nutzung* der vorhandenen *stocks* beinhaltet (vgl. Hinterhuber et al. 1996, S. 81).

³³ Diese reflektieren irreversible Investitionsentscheidungen der Vergangenheit, die die strategischen Optionen in der Zukunft bestimmen (vgl. hierzu auch Abschnitt III.1.1.2.2).

Abbildung 22: Dynamisches ressourcenorientiertes Management



Zwar ist der zentrale Untersuchungsgegenstand der Arbeit die Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale vor dem Hintergrund einer spezifischen Marktsituation. Dennoch können die beiden anderen Kernaufgaben hierbei nicht vollständig aus der Betrachtung ausgeblendet werden. Bereits der zirkuläre Charakter des ressourcenorientierten Wettbewerbsvorteils-Modells (Rückkopplungsschleife "Erhaltungsmaßnahmen", vgl. Abschnitt II.3) weist auf enge Wechselbeziehungen zwischen den einzelnen Kernaufgaben hin. Des weiteren zeigen die bisherigen Ausführungen, daß der Wettbewerb in Absatzmärkten dynamisch verläuft. Insofern kann die Dauerhaftigkeit von Wettbewerbsvorteilen nur dann gewährleistet werden, wenn die Entwicklung der unternehmenseigenen Strategischen Erfolgspotentiale (Aufbau und Erhalt) die Entwicklungen auf Seiten der Wettbewerber, der Kunden und in der globalen Umwelt antizipiert (vgl. Abschnitt II.2.3.1). Demzufolge sollte die Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale nicht losgelöst von den anderen Kernaufgaben untersucht, sondern im Rahmen einer ganzheitlichen Betrachtung vorgenommen werden.

Somit konzentrieren sich die folgenden Ausführungen auf die Kernaufgaben eines ressourcenorientierten Managements. Ziel ist es, die grundsätzlichen Handlungsmöglichkeiten und Einflußfaktoren bei der Bewältigung der Kernaufgaben zu identifizieren und darzustellen, um somit das Grundgerüst für ein ressourcenorientiertes Management als Basis für die weitere Arbeit zu entwickeln.

1. Kernaufgaben des ressourcenorientierten Managements

1.1 Aufbau Strategischer Erfolgspotentiale

Um systematisch und zielgerichtet Strategische Erfolgspotentiale aufzubauen, sind zwei Fragen handlungsleitend:

1. Welche Möglichkeiten gibt es, um Strategische Erfolgspotentiale aufzubauen?
2. Welche Mechanismen bzw. Einflußfaktoren fördern bzw. hemmen den Aufbau von Strategischen Erfolgspotentialen?

Während die Beantwortung der ersten Frage relativ einfach ist, erweist sich die Beantwortung der zweiten Frage als weitaus schwerer. Daher wird in den folgenden Abschnitten vor allem der zweiten Frage besondere Aufmerksamkeit geschenkt.

Grundsätzlich lassen sich *drei Möglichkeiten* zum Aufbau Strategischer Erfolgspotentiale identifizieren (vgl. Bamberger/Wrona 1996a, S. 148):

1. Ein Unternehmen kann versuchen, Strategische Erfolgspotentiale auf *Faktormärkten zu beziehen*. Dies setzt voraus, daß die gewünschten Strategischen Erfolgspotentiale auf entsprechenden Faktormärkten gehandelt werden. Die Ausführungen zur heterogenen Ressourcen/Fähigkeiten-Ausstattung von Unternehmen (Abschnitt 2.2) sowie zur begrenzten Verfügbarkeit von Strategischen Erfolgspotentialen (Abschnitt 2.3.2.2) zeigen jedoch, daß oftmals keine entsprechenden Faktormärkte existieren.
2. Die zweite Möglichkeit zum Aufbau Strategischer Erfolgspotentiale ist die *interne Entwicklung*. Diese sollte nicht als Ausweichmöglichkeit für fehlende Markttransaktionen bei unvollständigen und nicht existenten Faktormärkten verstanden werden. Durch eine unternehmensinterne Entwicklung kann bewußt die Einzigartigkeit der Strategischen Erfolgspotentiale gefördert werden, wodurch dem Wettbewerb der Zugang zu den intern entwickelten Strategischen Erfolgspotentialen möglicherweise erschwert wird.
3. Als dritte Möglichkeit können *Kooperationen* mit anderen Unternehmen den Zugang zu bestimmten Strategischen Erfolgspotentialen ermöglichen. Aus Sicht des

Ressourcenorientierten Ansatzes ist es jedoch zweckmäßig, unternehmensspezifische Strategische Erfolgspotentiale aufzubauen, die den Konkurrenten nicht zugänglich sind. Hierdurch entsteht ein Spannungsverhältnis zwischen Kooperation und Wettbewerb. Einerseits kann die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen die Wirkung der eigenen Ressourcen und Fähigkeiten durch die Kombination mit den Leistungen anderer Unternehmen steigern und so neue Handlungsspielräume eröffnen (vgl. Sydow/van Well 1996, S. 226 ff.; Lado et al. 1997, S. 113 ff.). Andererseits kann in Kooperationen der Verlust der Einzigartigkeit von Strategischen Erfolgspotentialen drohen, da diese vom Kooperationspartner kopiert oder substituiert werden könnten (van Well 1996, S. 163; Hamel et al. 1989, S. 88 f.).

Die Betrachtung der drei grundsätzlichen Aufbaumöglichkeiten zeigt, daß sich die Art und Weise des Aufbaus der Strategischen Erfolgspotentiale auf die Möglichkeiten des Wettbewerbs, sich die gleichen oder ähnliche Strategische Erfolgspotentiale zunutze zu machen, unmittelbar auswirkt (vgl. Collis/Montgomery 1996, S. 49). Vor dem Hintergrund der Handlungsmöglichkeiten der Konkurrenten zum Ausgleich von Wettbewerbsvorteilen (vgl. Abschnitt II.2.3.2.2(a)) wird klar, daß das Management bereits beim Aufbau von Strategischen Erfolgspotentialen die Weichen stellen muß, um die Handlungsspielräume der Konkurrenten zum Ausgleich des angestrebten Wettbewerbsvorteils einzuschränken.

Es ist festzuhalten:

Es bestehen grundsätzlich drei Möglichkeiten, Ressourcen und Fähigkeiten aufzubauen:

1. die Beschaffung über Faktormärkte,
2. die interne Entwicklung und
3. die Kooperation mit anderen Unternehmen³⁴.

Die Art und Weise des Aufbaus Strategischer Erfolgspotentiale beeinflusst die Handlungsspielräume der Konkurrenten zum Ausgleich des Wettbewerbsvorteils.

Unabhängig davon, welche Form des Aufbaus gewählt wird, bedarf es Ressourcen und Fähigkeiten, die das Unternehmen in die Lage versetzen, die gewünschten Strategischen Erfolgspotentiale aufzubauen. HINTERHUBER et al. bewerten diese Ressourcen und Fähigkeiten, die den Aufbau von Strategischen Erfolgspotentialen ermöglichen, als die entscheidenden Potentiale, die die langfristige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen bestimmen (vgl. Hinterhuber et al. 1996, S. 82).

Übertragen auf das dynamische Verständnis von *stocks* und *flows* heißt das: Für den Aufbau Strategischer Erfolgspotentiale sind die Ressourcen und Fähigkeiten von zentraler Bedeutung, mit denen ein Unternehmen seine *flows* zum Aufbau der gewünschten *stocks* gestalten kann. Diese werden im folgenden als *Metapotentiale* bezeichnet (vgl. Klein et al. 1991, S. 4 ff.; Krogh/Venzin 1995, S. 422; Mahoney 1995, S. 95).

Metapotentiale sind die Ressourcen und Fähigkeiten, die das Unternehmen in die Lage versetzen, *flows* zum Aufbau von *stocks* zu gestalten.

In der Literatur wird den Metapotentialen für den Aufbau von Strategischen Erfolgspotentialen eine besondere Bedeutung beigemessen. Es besteht jedoch keine einheitliche Vorstellung darüber, was Metapotentiale sind bzw. wie sich diese strukturieren lassen. Grundsätzlich lassen sich drei *Metapotentiale* identifizieren (vgl. Rasche 1994, S. 173; Klein et al. 1991, S. 4 ff.; Lei et al. 1996, S. 554 ff.; Klein/Hiscocks 1994, S. 187 ff.):

1. das organisatorische Lernpotential,
2. das organisatorische Wissenstransferpotential und

³⁴ Die verschiedenen Grundformen des Aufbaus können sukzessiv, parallel oder intermittierend genutzt werden. So kann beispielsweise ein Unternehmen ein Patent erwerben und dieses intern weiterentwickeln. Des Weiteren kann ein Unternehmen versuchen, Ressourcen und Fähigkeiten auf Faktormärkten zu erwerben, während gleichzeitig die interne Entwicklung betrieben wird. Bei einem

3. das organisatorische Innovationspotential.

Darüber hinaus werden in der Literatur folgende *übergeordnete Rahmenparameter* diskutiert, die den Aufbau Strategischer Erfolgspotentiale beeinflussen:

- a) die Unternehmenskultur (Lei et al. 1996, S. 554 ff.),
- b) die strategischen Pfadabhängigkeiten (vgl. Ghemawat 1991, S. 13 ff.) sowie
- c) die unternehmensexternen Rahmenbedingungen (vgl. Rasche 1994 S. 173 ff.).

Im folgenden werden zur Beantwortung der zweiten Frage nach den Einflußfaktoren und Mechanismen beim Aufbau Strategischer Erfolgspotentiale die drei Metapotentiale sowie die übergeordneten Rahmenparameter einzeln beleuchtet. Hierdurch soll ein aussagefähiges Bild über den Aufbau Strategischer Erfolgspotentiale gewonnen werden.

1.1.1 Metapotentiale

1.1.1.1 Organisatorisches Lernpotential

Die Erläuterungen zur Heterogenität von Unternehmen (vgl. Abschnitt 2.2) zeigen, daß in Abhängigkeit ihres eigenen Informationsstandes Entscheider die Bewertung und Auswahl von Strategischen Erfolgspotentialen vornehmen. Unterschiedliche Informationen über die möglichen Erfolgsbeiträge von Strategischen Erfolgspotentialen führen zu unterschiedlichen Einschätzungen und somit zu unterschiedlichen strategischen *Aufbauentscheidungen* (vgl. Barney 1986a, S. 1238). Demzufolge ist die Fähigkeit, Informationen aufzunehmen, zu bewerten, abzuspeichern und zu nutzen, für den Aufbau von Strategischen Erfolgspotentialen von entscheidender Bedeutung (vgl. Lei et al. 1996, S. 553). COHEN/LEVINTHAL definieren diese Fähigkeit als "*absorptive capacity*", die wiederum eine Funktion des bisherigen Wissens ist (vgl. Cohen/Levinthal 1990, S. 128). Die Differenzen in den Erwartungshaltungen bei Beschaffungsentscheidungen basieren demnach auf dem *Wissen* der Entscheidungsträger, das ebenfalls Ergebnis von *Lernprozessen* ist (vgl. Handlbauer 1996, S. 68). Folglich wird die *Fähigkeit zu lernen* zum Metapotential für den Aufbau Strategischer Erfolgspotentiale.

intermittierenden Aufbau werden die unterschiedlichen Möglichkeiten abwechselnd genutzt, um die Strategischen Erfolgspotentiale aufzubauen.

In Anlehnung an *kognitive Lerntheorien*³⁵ ist Lernen der Aufbau und die Weiterentwicklung kognitiver Strukturen³⁶. Diese stellen eine Verbindung zwischen der Umwelt und den eigenen Handlungen her und entstehen durch Erfahrungen, Einsichten und Verknüpfungen mit bestehenden Kognitionen (vgl. Schreyögg 1998, S. 534 ff.). Unternehmen sind demnach *Wissenssysteme* (vgl. Tsoukas 1996, S. 13), die durch organisationale Lernprozesse Wissen erwerben, in ihrer Wissensbasis verankern und für zukünftige Problemlösungserfordernisse neu organisieren (vgl. Pautzke 1989, S. 89). Das bedeutet, daß Unternehmen durch ihre eigenen Kognitionen ein spezifisches Wissen aufbauen können und die Fähigkeit, dieses Wissen zu entwickeln, die Leitidee des *organisationalen Lernpotentials* ist (vgl. Schreyögg 1998, S. 538).

Lernen ist zwar untrennbar mit den Mitarbeitern im Unternehmen verbunden (vgl. Prange 1996, S. 165), jedoch ist die Steigerung der persönlichen (individuellen) Wissensbasis nicht das primäre Anliegen aus Unternehmenssicht. Ziel ist es, die unternehmerische Wissensbasis zu erhöhen (vgl. Nonaka, 1991, S. 98; Miller 1996, S. 486)³⁷. Auch wenn Unternehmen durch ihre Mitarbeiter lernen und handeln, ist der Referenzpunkt der Lernprozesse innerhalb eines Unternehmens das Unternehmen selbst (vgl. Ulrich/Lake 1991, S. 77; Demarest 1997, S. 379 f.). D.h. das Unternehmen gibt den Modus und den Kontext vor, in deren Rahmen die Mitarbeiter Wissen produzieren (vgl. Reber 1992, S. 1240). Folglich gibt es keine sukzessive Abfolge zwischen persönlichem und organisationalem Lernen, sondern der organisatorische Bezug gibt Rahmen und Anlaß für die Lernprozesse der Mitarbeiter vor. Beispielsweise unterlaufen einem Mitarbeiter Fehler. Aufgrund des Feedbacks aus dem Unternehmen (andere Kollegen oder Kontrollsysteme) lernt der Mitarbeiter, die Fehler abzustellen. Dieser Lernerfolg in Form der Fehlervermeidung ist dabei für das private Kognitionssystem des Mitarbeiters nicht von Bedeutung. D.h., der Mitarbeiter lernt nicht erst privat und transformiert dies in einen organisatorischen Lernerfolg. Bereits die Problemwahrnehmung sowie der folgende Lernprozeß sind genuin organisatorisch. Somit erzeugen Unternehmen Lernmu-

³⁵ Im Gegensatz zu behaviouristischen Lerntheorien ist Lernen in diesem Fall nicht mehr nur an Versuch und Irrtum gebunden. Lernen kann ebenfalls durch Einsichtsprozesse und aktives Suchen erfolgen (vgl. Schreyögg 1998, S. 534 ff.).

³⁶ Kognitive Strukturen oder auch mentale Modelle sind aktive Teile des kognitiven Apparates, die den Wissenserwerb und die Wissensspeicherung lenken und strukturieren (vgl. Schreyögg 1998, S. 536).

³⁷ Die Begriffe organisationales Lernen bzw. Wissen werden im folgenden mit unternehmerischem Lernen bzw. Wissen gleichgesetzt.

ster, die sie mit Hilfe ihrer Mitarbeiter umsetzen und deren Ergebnis die *organisatorische Wissensbasis* ist. (vgl. Schreyögg 1998, S. 538 ff.).

In der Literatur finden sich unterschiedliche Ansätze zur *Strukturierung der organisatorischen Wissensbasis*. Hierbei wird i.d.R. differenziert nach Inhalt und Form der Wissensbasis. Die *inhaltliche Strukturierung* erfolgt im allgemeinen durch eine Unterscheidung zwischen Know-how und Know-why. Während das Know-how ein bestimmtes Verhalten ermöglicht (vgl. Whitehill 1997, S. 623), ist das Know-why ein Verständnis über die Zusammenhänge zwischen Sachverhalten und erlaubt somit eine Erklärung des Know-how (vgl. Davenport et al. 1996, S. 54; Spender 1996, S. 49). Beide Aspekte sind gleichermaßen von Bedeutung, da nur das Know-how in Zusammenhang mit dem Know-why einen erfolgreichen Einsatz des Wissens gewährleistet (vgl. hierzu auch Abschnitt II.2.1).

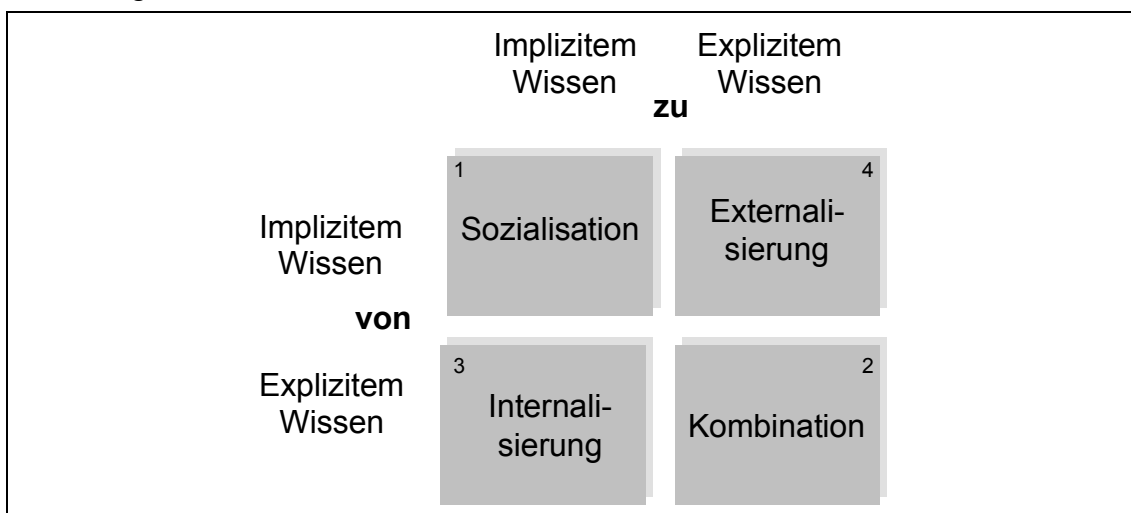
In bezug auf die *Form* wird vor allem die Unterscheidung zwischen explizitem, d.h. artikuliertem bzw. kodifiziertem Wissen und implizitem, d.h. nicht bzw. nur unzureichend artikuliertem Wissen diskutiert (vgl. Schreyögg 1998, S. 539). Die verfügbare organisationale Wissensbasis ist auf einem Kontinuum abzubilden, welches von personenengebundenem bis zu unternehmensumspannendem (personenungebundenem) Wissen reicht (vgl. Rasche 1994, S. 115; Hall 1993, S. 607 ff.). Das unternehmensumspannende Wissen ist das gemeinsam geteilte Hintergrundwissen, das in Normen, Regeln, Handbüchern, Datenbanken etc. in explizierter Form vorhanden ist, so daß die Weitergabe dieses erworbenen Wissens in schriftlicher oder mündlicher Form relativ problemlos ist (vgl. von Krogh/Venzin 1995, S. 420).

Ein Großteil der organisationalen Wissensbasis ist jedoch implizites Handlungswissen, das sich nur in konkreten Handlungen äußert (vgl. Jordan/Jones 1997, S. 394 f.). Implizites Wissen haben sich Mitarbeiter in einem langwierigen "learning by doing"-Prozeß angeeignet und durch Erfahrung und praktische Anwendung im Laufe der Zeit weiterentwickelt (vgl. Knyphausen 1993, S. 776). Es ist durch individuelle Erkenntnisse, Ansichten, Vorlieben und Werte geprägt (vgl. Saint-Onge 1996, S. 10). Diese subjektiven Einsichten detailliert niederzuschreiben und sie als theoretisches Lehrgut weiterzureichen, ist nur schwer möglich, da ihre Anwendung verhaltensstereotyp erfolgt und nicht der Bewußtseinssteuerung der betreffenden Person unterliegt. Implizites Wissen, sog. *tacit knowledge*, ist demzufolge nur schwer artikulierbar und somit nur schwer kommunizierbar (vgl. Willman 1996, S. 10).

Es wird klar, daß tacit knowledge beispielsweise für Wettbewerber nur schwer "von außen" einsehbar bzw. erlernbar ist. Durch diesen erschwerten Zugang zur organisationalen Wissensbasis wird die Einzigartigkeit der unternehmenseigenen Wissensbasis gestärkt (vgl. Schreyögg 1998, S. 539), was im Sinne des Ressourcenorientierten Ansatzes grundsätzlich wünschenswert ist. Insofern wird dem tacit knowledge im Ressourcenorientierten Ansatz eine besondere Bedeutung beigemessen (vgl. Boss/Jarmai 1994, S. 20).

Der organisationale Lernprozeß zum Aufbau von Strategischen Erfolgspotentialen ist als eine ständige Interaktion zwischen implizitem und explizitem Wissen zu verstehen (vgl. Nonaka 1994, S. 19 ff.). Grundsätzlich bestehen vier Möglichkeiten, durch den Austausch von explizitem und implizitem Wissen zu lernen (vgl. Nonaka 1994, S. 19; Abbildung 23):

Abbildung 23: Arten des Wissensaufbaus



Quelle: vgl. Nonaka 1994, S. 19

1. Im Fall der *Sozialisierung* wird durch die Interaktion zwischen Mitarbeitern implizites Handlungswissen weitergegeben. Die Wissensgenerierung erfolgt durch Beobachtung, Nachahmung und praktische Erfahrungen "on-the-job". Das erworbene Wissen bleibt vom Charakter weiterhin implizit, ist jedoch auf eine größere Zahl von Mitarbeitern verteilt.
2. Bei der *Kombination* werden verschiedene explizite Wissens Elemente miteinander kombiniert. Durch Kommunikationsprozesse werden die expliziten Wissens Elemente ausgetauscht. Die Wissensbasis wird somit neu strukturiert. Dies kann beispielsweise durch Mitarbeiter-Workshops oder Informationssysteme erfolgen.

3. Die *Internalisierung* von explizitem Wissen zu implizitem Wissen ist eine Verinnerlichung expliziter Erfahrungswerte im eigenen Handeln, so daß im Laufe der Zeit neues implizites Handlungswissen entsteht.
4. Die *Externalisierung* von implizitem Wissen zu explizitem Wissen kann durch die Verwendung von Sprach- und Symbolsystemen erreicht werden. Mittels Metaphern und Analogien wird versucht, das nicht artikuliert Wissen zu explizieren.

NONAKA verdeutlicht den Lernprozeß anhand der Firma Matsushita Electric Company. 1985 arbeiteten Ingenieure an der Entwicklung einer Brotback-Maschine für private Haushalte. Das entscheidende Problem war die Knetprozedur des Brotteigs. Im Gegensatz zu handgeknetetem Brotteig brachte der maschinell geknetete Brotteig keine zufriedenstellenden Ergebnisse. Trotz umfangreicher technischer Untersuchungen der beiden Teigarten konnten die Ingenieure das Problem nicht lösen. Eine Ingenieurin arbeitete daraufhin ein Jahr bei den besten japanischen Bäckern und studierte deren Handtechniken beim Kneten des Teiges. Diese speziellen Erkenntnisse flossen in die Produktentwicklung ein, so daß am Ende die Küchenmaschine zum Verkaufsschlager wurde. Der Lernprozeß in diesem Beispiel verlief wie folgt: Zuerst lernte die Ingenieurin die Geheimnisse der Bäcker (*Sozialisierung*). Anschließend übersetzte sie die Geheimnisse in explizites Wissen für die Entwicklungsabteilung (*Externalisierung*). Das Entwicklungsteam standardisierte das Wissen, verfaßte daraus eine Arbeitsanweisung und integrierte es letztendlich bei der Entwicklung der Küchenmaschine (*Kombination*). Anschließend bereicherte die Projekterfahrung das implizite Wissen aller Entwicklungsbeteiligten (*Internalisierung*) (vgl. Nonaka 1990, S. 98 ff.).

Es zeigt sich, daß implizites Wissen für den Wettbewerb i.d.R. schwer einsehbar und bei fehlenden Beobachtungsmöglichkeiten schwer imitierbar ist. Jedoch ist implizites Handlungswissen stark personengebunden und daher auf bestimmte Mitarbeiter verteilt. Ein Abwandern dieser Mitarbeiter bedeutet den Verlust an implizitem Wissen und möglicherweise eine Schwächung der organisationalen Wissensbasis. Dieser *Trade-off* zwischen implizitem Wissen als Schutz vor Nachahmung durch den Wettbewerb und der Sicherung der organisationalen Wissensbasis verlangt nach Lernformen, die beide Aspekte gleichermaßen berücksichtigen (Fallbeispiel 7).

Fallbeispiel 7: Wissensgenerierung - Lernen, Transfer und Sicherung von explizitem und implizitem Wissen

Die Maximierung der persönlichen Lernkurve eines jeden Mitarbeiters ist erklärtes Ziel beim Marktführer im Weichspülermarkt:

- Mittels eines "on-the-job" orientierten Trainingsystems werden die Mitarbeiter in "learning by doing"-Prozessen durch die jeweiligen Vorgesetzten (interne Trainer) ausgebildet und regelmäßig bewertet. Für den vorgesetzten Linienmanager als Trainer und für den Mitarbeiter sind damit mehrere Vorteile verbunden: Der Linienmanager wird motiviert, sich selbst mit neuen Fragen auseinanderzusetzen und ist somit angehalten, seine eigene Wissensbasis zu erweitern. Der Mitarbeiter lernt durch Beobachtung und Anleitung von einem "Profi" und kann demzufolge am Erfahrungswissen des anderen partizipieren. Der Wissenstransfer erfolgt somit nur begrenzt über dokumentierte Arbeitsanweisungen, vornehmlich durch die eigene tägliche Arbeit. Hierdurch kann das implizite Handlungswissen zwischen einzelnen Mitgliedern des Unternehmens trotz seines nicht artikulierbaren Charakters, übertragen und somit die organisationale Wissensbasis erweitert werden.
- Das Personalentwicklungsprogramm des Unternehmens basiert auf dem Grundsatz "Beförderung von innen". Der Seiteneinstieg in das Unternehmen erfolgt nur höchst selten. Klar aufgezeigte Entwicklungsmöglichkeiten für einen Mitarbeiter sollen dessen Motivation zum Verbleib im Unternehmen stärken. Hierdurch wird der personengebundene Wissensbestand im Unternehmen gesichert.

Das Fallbeispiel demonstriert, daß das organisatorische Lernpotential nicht unabhängig von dem organisatorischen Potential ist, Wissen innerhalb des Unternehmens oder von außen ins Unternehmen zu transferieren. Demzufolge kann als zweites Metapotentia das organisatorische Wissenstransferpotential identifiziert werden.

1.1.1.2 Organisatorisches Wissenstransferpotential

Die bisherige Diskussion zeigt, daß organisationales Lernen auf dem Austausch von Wissensselementen basiert. Der Transfer von Wissen inner- und außerhalb des Unternehmens ist somit eine notwendige Voraussetzung für organisationales Lernen. Demzufolge kann die organisationale Wissensbasis nur dann erweitert werden, wenn sie für den Lernprozeß zugänglich und nutzbar ist (vgl. Day 1994b, S. 22 f.). Während sich das organisatorische Lernpotential auf die Generierung von neuem Wissen bezieht, beinhaltet das organisatorische Wissenstransferpotential, bereits aufgebautes Wissen im Unternehmen zu verbreiten und somit nutzbar zu machen (vgl. Rasche 1994, S. 184).

Der organisatorische Wissenstransfer kann als *Kommunikationsprozeß* zwischen Sender und Empfänger im Rahmen eines organisatorischen Kontextes verstanden werden, bei dem die Wissens Elemente über bestimmte Kanäle ausgetauscht werden (vgl. Szulanski 1996, S. 30). Das Wissenstransferpotential ist demnach die Fähigkeit eines Unternehmens, interne und externe Kommunikationsprozesse so zu gestalten, daß die organisationale Wissensbasis verfügbar und nutzbar wird. Um diesen Anforderungen zu genügen, werden im folgenden unterschiedliche Voraussetzungen in bezug auf

1. die Form des zu transferierenden Wissens,
2. den organisatorischen Konsens über die jeweiligen Sender und Empfänger im Kommunikationsprozeß,
3. den Integrationsgrad des zu transferierenden Wissens in die bestehende Wissensbasis,
4. den organisationalen Kontext des Kommunikationsprozesses und
5. die zu verwendenden Informationskanäle

diskutiert.

ad 1) Der von NONAKA dargestellte Prozeß des organisationalen Lernens und der damit verbundene Wissenstransfer zeigen, daß die Transferierbarkeit des Wissens in Abhängigkeit seiner *Artikulierbarkeit* zu betrachten ist (vgl. Nonaka 1994, S. 19; hierzu auch der vorherige Abschnitt). In diesem Zusammenhang untersucht SZULANSKI empirisch, welche Faktoren den Wissenstransfer von unternehmensinternen "best-practice"-Techniken behindern. Die Ergebnisse zeigen, daß vor allem die Nicht-Artikulierbarkeit des zu transferierenden Wissens zu Problemen bei der Nutzung der "best-practice"-Techniken in anderen Unternehmensbereichen führt (vgl. Szulanski 1996, S. 30 ff.). Demnach steht dem grundsätzlichen Wunsch, Wissen intern leicht zu kommunizieren und damit leicht zu transferieren (vgl. Rasche 1994, S. 184), der implizite Charakter personengebundenen Handlungswissens gegenüber. Demzufolge bestimmt die Art und Weise, in welcher Form das zu transferierende Wissen vorliegt, im erheblichen Maße den Wissenstransfer.

ad 2) DUNCAN/WEIS sehen als weitere Voraussetzung für einen erfolgreichen Wissenstransfer einen hinreichenden *organisatorischen Konsens* über das Transferwissen (vgl. Duncan/Weis 1996, S. 86 ff.). Hierdurch lassen sich intraorganisatio-

nale Transaktionskosten verringern, die beispielsweise in Form von Akzeptanzproblemen auftreten, wenn der Sender nicht als vertrauenswürdig angesehen wird. Z.B. können einerseits Mitarbeiter als Sender aufgrund persönlicher Machtambitionen anderen Kollegen Wissen vorenthalten oder aufgrund ihrer eigenen Unkenntnis Wissen in einer Vorselektion als nicht kommunikationswürdig einstufen. Andererseits kann der Sender bzw. die Quelle selber als nicht vertrauenswürdig eingestuft und somit der Wissenstransfer unterbrochen werden (vgl. Hanft 1996, S. 135). Folglich ist der Erfolg des Wissenstransfers eng mit dem Sender bzw. der Quelle verbunden (vgl. Szulanski 1996, S. 31 Schein 1996a, S. 235 f.).

ad 3) Die von COHEN/LEVINTHAL beschriebene "*absorptive capacity*" zeigt, daß der Wissenstransferprozeß des weiteren von den Fähigkeiten des Empfängers abhängt, neue Informationen aufzunehmen und adäquat zu verarbeiten, unabhängig davon, ob der Empfänger ein Unternehmen oder eine einzelne Person ist (vgl. Cohen/Levinthal 1990, S. 128 ff.). Die Verknüpfung bereits bestehenden Wissens mit neuen Wissens-elementen verlangt somit als weitere Voraussetzung für einen erfolgreichen Wissenstransfer einen ausreichenden *Integrationsgrad des zu transferierenden Wissens*, damit sich die neuen Wissens-elemente mit dem bisherigen Wissen synergetisch verbinden lassen. Dies wird aber nur erreicht, wenn ein organisationales Kernwissen³⁸ vorliegt, um überhaupt neue Informationen zu selektieren und gegebenenfalls integrieren zu können (vgl. Rasch 1994, S. 185).

ad 4) Eine weitere Voraussetzung zur Steigerung des organisatorischen Wissenstransferpotentials sieht NONAKA in der Gestaltung des *organisationalen Kontextes* (vgl. Nonaka 1991, S. 102). Hierarchisch strukturierte Unternehmen versuchen, mittels der Hierarchie den Wissenstransfer zu koordinieren. Die Unternehmenshierarchie beinhaltet demnach Vorstellungen darüber, wie das Wissen bzw. die Informationen im Unternehmen fließen. Implizites Handlungswissen kann jedoch nur von den Organisationsmitgliedern angewandt werden, die dieses Wissen besitzen. Wenn beispielsweise die Manager nur einen Teil des impliziten Wissens ihrer Mitarbeiter kennen und das implizite Wissen aufgrund der Hierarchie nicht nach oben transformiert werden kann, dann versagt die Hierarchie als Koordinationsmechanismus beim Wissenstransfer (vgl. Doz/Thanheiser 1993, S. 302). Demzufolge schlägt GRANT teamorientierte flache Organisationsstrukturen vor, die eine Internalisie-

rung und Externalisierung von implizitem und explizitem Wissen ermöglichen (vgl. Grant 1996, S. 117 ff.; Grant 1997, S. 452; hierzu auch Sanchez/Mahoney 1996, S. 64). Des Weiteren können durch bewußt überlappende Organisationsstrukturen redundante Informationen, Aktivitäten und Verantwortlichkeiten geschaffen werden (vgl. Nonaka 1994, S. 28). Die hierdurch entstehenden "organisatorischen Überschüsse" steigern die interne Kommunikation zwischen den einzelnen Funktionsbereichen und schaffen einen "common cognitive ground among employees and thus facilitate the transfer of knowledge" (Nonaka 1990, S. 102)³⁹.

ad 5) Eine solche Teamorganisation verlangt nach systematischen *Kommunikationskanälen*, um den angestrebten Wissenstransfer im Unternehmen zu gewährleisten. Demzufolge sind als letzte Voraussetzung für einen erfolgreichen Wissenstransfer die Kommunikationskanäle im Unternehmen entsprechend zu gestalten. Diese lassen sich unterscheiden in bewußt gestaltete, sog. formelle Kanäle und spontan, ungeplant geschaffene informelle Kanäle. Beide Formen können den Wissenstransfer positiv unterstützen. In der Literatur zum Ressourcenorientierten Ansatz wird vor allem der Einsatz von Informationstechnologien zur Gestaltung der *formellen Kommunikation* diskutiert (vgl. Rasche 1994, S. 187). POWELL/DENT-MICALLEF untersuchen auf der Basis einer umfangreichen Literatursynopse empirisch die Bedeutung computergestützter Kommunikationskanäle in bezug auf den dauerhaften Erfolg. Ihre Ergebnisse zeigen, daß Informationstechnologien einen wesentlichen Beitrag zur Kombination von personenungebundenem und personengebundenem Wissen leisten. Demzufolge kann die Informationstechnologie das Wissenstransferpotential in gewünschter Art und Weise erhöhen und somit die Nutzung der organisationalen Wissensbasis steigern (vgl. Powell/Dent-Micallef 1997, S. 375 ff.; Segars/Grover 1996, S. 381 ff.; hierzu auch die Beispiele bei Davenport et al. 1998, S. 46). Doch nicht nur mittels der Informationstechnologie kann der Wissenstransfer unterstützt werden. Ein großer Teil des Informationsaustausches erfolgt über persönliche und soziale Kontakte und verläuft somit außerhalb der formellen Kommunikationskanäle. Diese *informelle Kommunikation* kann trotz ihres spontanen und ungeplanten Charakters in bewußte Bahnen gelenkt werden. Beispielsweise kann räumliche Nähe kommunikative Distanzen überwinden und ein

³⁸ Kernwissen ist hier als Ausgangsbestand (*stock*) zu verstehen.

³⁹ Eine ausführliche Diskussion innovationsorientierter Organisationsstrukturen liefern REHÄUSER/KRCMAR (vgl. 1996, S. 26 ff.).

persönlicher Austausch zwischen Mitarbeitern fördern. Des Weiteren helfen Regeln und Normen eine solche Kommunikation zu fördern, wie z.B. eine "Politik der offenen Türen", die ständige Kommunikationsbereitschaft signalisiert.

Es kann festgehalten werden, daß

- die Erfüllung der genannten Voraussetzungen die unternehmensinternen und -externen Kommunikationsprozesse fördert und
- gleichzeitig Ausdruck des organisatorischen Wissenstransferpotentials ist.

Wettbewerbsvorteile unterliegen dynamischen Entwicklungen und erodieren mit der Zeit (vgl. Abschnitt II.2.3.1). Zwangsläufig sind neue Strategische Erfolgspotentiale zu entwickeln, die wiederum die Basis für neue Wettbewerbsvorteile bilden können (vgl. McGrath et al. 1995, S. 252). Aus Sicht des Ressourcenorientierten Ansatzes ist es sinnvoll, unternehmensintern neue Strategische Erfolgspotentiale zu generieren, die aufgrund des internen Entwicklungsprozesses ein hohes Maß an Unternehmenspezifität aufweisen können (vgl. Helfat 1994, S. 174). Demzufolge ist das organisatorische Lern- und Wissenstransferpotential mit der Fähigkeit, *neue* Strategische Erfolgspotentiale aufzubauen, mit dem organisatorischen Innovationspotential zu verknüpfen.

1.1.1.3 Organisatorisches Innovationspotential

Organisatorisches Innovationspotential kann verstanden werden als die Fähigkeit eines Unternehmens, *neue* Strategische Erfolgspotentiale aufzubauen, d.h. Innovationen auf der Ebene der Inputfaktoren zu generieren (vgl. Klein 1991, S. 5)⁴⁰. In Analogie zur Kategorisierung von Produktinnovationen können in Abhängigkeit des Neuigkeitsgrades drei *Innovationsarten* aus Sicht des Ressourcenorientierten Ansatzes unterschieden werden (vgl. Becker 1993, S. 130; Koppelman 1997, S. 93 ff.):

1. *Neue* Strategische Erfolgspotentiale, d.h. Strategische Erfolgspotentiale, die tatsächliche Weltneuheiten darstellen.

⁴⁰ Der Innovationsbegriff kann sich auf unterschiedliche Objekte beziehen. So ist zu unterscheiden zwischen Produkt-, Sozial- und Verfahrens- bzw. Technologieinnovationen (vgl. Haedrich/Tomczak 1996, S. 151). Das organisatorische Innovationspotential bezieht sich auf Verfahrens- und Technologieinnovationen, deren Ergebnisse neue Strategische Erfolgspotentiale als Inputfaktoren für den Leistungserstellungsprozeß bilden.

2. *Quasi-neue* Strategische Erfolgspotentiale, d.h. die Weiterentwicklungen von bereits bestehenden Ressourcen und Fähigkeiten.
3. *Me-too*-Ressourcen/Fähigkeiten, d.h. nachempfundene bzw. nachgeahmte Ressourcen und Fähigkeiten⁴¹.

Angesichts der Tatsachen, daß Strategische Erfolgspotentiale Ressourcen und Fähigkeiten mit besonderen Eigenschaften sind und Fähigkeiten gelernt werden, stehen organisatorisches Lern- und Innovationspotential in enger Verbindung zueinander, sind jedoch nicht gleichzusetzen. Einen Ansatz zur Abgrenzung dieser beiden Metapotentiale bieten COHEN/LEVINTHAL. Sie verstehen unter dem Lernpotential die Entwicklung von Kapazitäten, um vorhandenes Wissen zu assimilieren. Demgegenüber verstehen sie als Innovationspotential die Problemlösungsfähigkeit eines Unternehmens (vgl. Cohen/Levinthal 1990, S. 128 ff.; hierzu auch Leonard-Barton 1995, S. 8 ff.). D.h. Lernen kann zwar zu besserer und/oder schnellerer Problemlösung führen, muß es aber nicht. Erlernte Inhalte müssen sich nicht im Verhalten der Organisation oder ihrer Mitarbeiter niederschlagen (vgl. Schüller 1996, S. 101 ff.). Lernen ist zwar als gerichteter Prozeß zu verstehen, beinhaltet aber nicht automatisch die Anwendung des Erlernten, die sich in neuen Strategischen Erfolgspotentialen widerspiegelt (vgl. Oberschulte 1996, S. 49).

Es gibt eine Vielzahl von Untersuchungen, die sich mit den *Erfolgsvoraussetzungen von Innovationen* auseinandersetzen (vgl. hierzu exemplarisch Cooper 1990, S. 413 ff.; Cooper/Kleinschmidt 1996; Hauschildt 1993; Köhler 1993), jedoch beziehen sich diese i.d.R. auf den Erfolg von Produktinnovationen. Aus Sicht eines ressourcenorientierten Managements gilt es jedoch, das organisatorische Innovationspotential bezüglich der internen Entwicklung von Strategischen Erfolgspotentialen zu diskutieren. Demzufolge sind die empirischen Ergebnisse bezüglich Produktinnovationen nur begrenzt übertragbar. Analog zu den Überlegungen zum organisatorischen Wissenstransferpotential konzentrieren sich die folgenden Ausführungen auf die unternehmensinternen Voraussetzungen, die das Innovationspotential eines Unternehmens fördern können.

Zur Bestimmung von *Voraussetzungen* zur Steigerung des *Innovationspotentials* können exemplarisch *Innovationsprojekte* und deren Bestandteile herangezogen werden (vgl. McGrath 1995, S. 253). Innovationsprojekte sind in eine Organisationsstruktur

eingebettet. Jedes Innovationsprojekt hat eine eigene interne Projektstruktur, die wiederum den Rahmen für die Innovationsprozesse bildet. Diese werden durch ein Team umgesetzt, wobei das Team durch strategische Vorgaben des Managements geleitet wird. Demnach lassen sich fünf Ansatzpunkte zur Beurteilung des Innovationspotentials anhand von Innovationsprojekten identifizieren:

1. die Organisationsstruktur des Unternehmens,
2. die Struktur des Innovationsprojektes,
3. der Innovationsprozeß,
4. das Projektteam und
5. die strategischen Vorgaben des Managements.

ad 1) "Innovation by its very nature, requires disciplinary working, and is discouraged by compartmentalisation." (Klein et al. 1991, S. 7). Organisationen mit stark hierarchisierten und divisionalisierten Strukturen erschweren einen funktionsübergreifenden Austausch von Wissen und somit die Kreierung von neuen Ressourcen und Fähigkeiten. Als alternative Organisationsform sehen HINTERHUBER et al. *prozeßorientierte Organisationsformen*. Das zentrale Organisationsprinzip sollten hierbei die Prozesse im Unternehmen sein. Diese ersetzen nicht die hierarchische Ordnung des Unternehmens, drängen diese aber bei der Gestaltung der Organisationsstruktur in den Hintergrund. Eine prozeßorientierte Struktur kann mit einem Bild fließender, durchlässiger Ströme quer über alle Funktionsbereiche und Abteilungen hinweg verglichen werden. Die Prozesse durchziehen das Unternehmen horizontal und verbinden dadurch die Ressourcen und Fähigkeiten mit dem Ziel, neue Strategische Erfolgspotentiale zu generieren (vgl. Hinterhuber et al. 1997, S. 143 ff.). Somit kann eine prozeßorientierte Unternehmensorganisation den Rahmen für Innovationsprojekte bilden, die nun wiederum selbst organisiert und strukturiert werden müssen.

ad 2) SANCHEZ/MAHONEY greifen die Frage auf, welche Form die *Organisation eines Innovationsprojektes* annehmen soll. Vor allem in einer modularen Projektorganisation sehen sie die Möglichkeit, das Innovationspotential zu steigern. Diese erfolgt durch die Aufteilung des Innovationsprojektes in verschiedene Module, die in

⁴¹ Bei nur nachempfundenen bzw. nachgeahmten Ressourcen und Fähigkeiten kann nicht von Strategischen Erfolgspotentialen gesprochen werden, da diese per definitionem bei Konkurrenten vor-

einzelnen Teilprojekten gleichzeitig bearbeitet werden. Beispielsweise verfolgen Automobilhersteller modulare Entwicklungen, indem sog. Plattformen für Fahrzeuge entwickelt werden, die anschließend die Basis für differenzierte Produktentwicklungen bilden. Zur Koordination der Teilprojekte schlagen sie eine lose gekoppelte Projektorganisation vor. Der notwendige "Fit" zwischen den einzelnen Modulen wird durch vorher bestimmte formalisierte Informationsschnittstellen sichergestellt. Eine solche Vorgehensweise erlaubt es, den Innovationsprozeß flexibel zu gestalten und eine Vielzahl von Ergebnissen zu generieren (vgl. Sanchez/Mahoney 1996, S. 63 ff.).

ad 3) McGRATH et al. konzentrieren sich in einer empirischen Untersuchung auf die *Managementprozesse* innerhalb von Projekt-Innovationsteams. Für die Steigerung des Innovationspotentials sind zwei Aspekte von zentraler Bedeutung: Je klarer das Verständnis über die kausalen Zusammenhänge zwischen den Handlungen im Rahmen des *Innovationsprozesses* und den Ergebnissen ist, desto größer dürfte der Projekterfolg sein. Demzufolge ist das Innovationspotential eng verbunden mit dem Verständnis der Projektmitglieder über die Ursache-Wirkungs-Beziehungen betreffend dem Entwicklungsprozeß. Das Verständnis selbst basiert auf den Erfahrungen und somit der bisherigen Wissensbasis. Mit zunehmenden Erfahrungen steigt demnach das Verständnis über die Kausalzusammenhänge und somit das Innovationspotential. Jedoch reicht es nicht aus, nur die kausalen Zusammenhänge zu verstehen, erst die Umsetzung des Verständnisses im Projektteam führt zum angestrebten Innovationserfolg. Demzufolge ist die Fähigkeit des Teams, die Innovationsaufgabe effizient zu erfüllen, eine weitere entscheidende Determinante des Innovationspotentials (McGrath et al. 1995, S. 251 ff.).

ad 4) Die Zusammenarbeit und Zusammensetzung des *Projektteams* müssen in die Betrachtung einbezogen werden. Zur Steigerung des Innovationspotentials sollten Mitarbeiter mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Denkmustern zusammengebracht werden, da heterogene Gruppen im allgemeinen kreativer sind (vgl. Bolwijn/Kumpe 1990, S. 52). Diese heterogene Gruppenzusammensetzung verlangt jedoch die Fähigkeit, für die Denkmuster der anderen Teammitglieder und auch für die kritische Reflexion der eigenen Denk- und Handlungsmuster offen zu sein (vgl. Leonard/Strauss 1997, S. 12 f.). Des Weiteren wird durch interdisziplinäre Teams die

handen sind und somit die notwendigen Schutzeigenschaften nicht aufweisen können.

spätere Integration der neuen Strategischen Erfolgspotentiale erleichtert, da hierdurch die abteilungsübergreifende Verbreitung des Wissens über die Innovation gefördert wird.

ad 5) Zur Nutzung und Steigerung des Innovationspotentials bedarf es eines gedanklichen Überbaus, der motivierend und handlungsleitend wirkt. HAMMEL/PRAHALAD verstehen darunter das Setzen ehrgeiziger strategischer Fernziele, die eine langfristige strategische Marktposition beschreiben, einen sog. "*strategic intent*" (Hamel/Prahalad vgl. 1989, S. 90 ff.). Hierzu ist die Bereitschaft notwendig, alte Strukturen zu überdenken und den Wettbewerb bewußt durch Innovation und nicht durch Imitation anderer Wettbewerber zu gestalten (vgl. Hamel/Prahalad 1992, S. 46 ff; Kim/Mauborgne 1997, S. 105 ff.). Aufgrund des richtunggebenden und sinnvermittelnden Charakters dieser *visionären Vorstellungen* wird der Korridor der Unternehmensentwicklung in die Zukunft definiert (Fallbeispiel 8). Hierdurch gewinnen die Mitarbeiter Einsichten in die Unternehmensstrategie und können aktiv an deren Umsetzung teilnehmen (vgl. Hinterhuber et al. 1997, S. 193 f.).

Fallbeispiel 8: Visionärer Leitgedanke und der Aufbau von Ressourcen und Fähigkeiten

Der deutsche und internationale Elektrohaushaltsgeräte-Markt ist geprägt von einigen wenigen Anbietern. In bezug auf die Inhaberstruktur und die Führungsverantwortung bildet der Marktführer im Hochpreissegment eine Ausnahme. Das Unternehmen besteht nahezu seit 100 Jahren und wird in der dritten Generation von den Inhabern geführt. Seit der Unternehmensgründung ist ein Gedanke für alle Aktivitäten handlungsleitend: "Immer besser". Dieser Leitgedanke wird seit der Gründung konsequent verfolgt und von der jeweiligen Führungsgeneration umgesetzt. Beispielsweise werden Ausweitungen der Produktpalette erst in Angriff genommen, wenn die hierzu notwendigen Ressourcen und Fähigkeiten in einem Ausmaße vorliegen, daß das qualitativ hochwertigste Produkt im Markt angeboten werden kann.

Um die innovationsfördernde Wirkung der Unternehmensvision adäquat zu nutzen, schlägt NONAKA ein "Middle-Up-Down"-Management vor. Grundlegendes Merkmal des Ansatzes sind eine Vielzahl von Beziehungen zwischen den unterschiedlichen Führungsebenen im Unternehmen. Die Aufgabe des Top-Managements ist es, die Unternehmensvision festzulegen und die Aufgaben zu definieren, mit denen diese erreicht werden kann. Das mittlere Management hat nun die Aufgabe, die

Vorgaben so zu übersetzen, daß diese von den Mitarbeitern bzw. Projektteams umgesetzt werden können. Hierbei nimmt das mittlere Management eine Schnittstellenfunktion zwischen den Vorstellungen des Top-Managements und den Möglichkeiten der Mitarbeiter ein. "In other words, while top management articulates the dreams of the firm, lower managers look at the reality." (Nonaka 1994, S. 30). Die Lücke zwischen diesen beiden Perspektiven zu schließen, ist die Aufgabe des mittleren Managements, das eine Katalysatorfunktion zur Steigerung des Innovationspotentials übernimmt (vgl. Nonaka 1994, S. 30 f.).

Die Betrachtung der einzelnen Teile eines Innovationsprojektes zeigt, daß wie beim Wissenstransferpotential

- die Berücksichtigung der genannten Voraussetzungen das organisatorische Innovationspotential steigern kann;
- die Erfüllung der Voraussetzungen Ausdruck des organisatorischen Innovationspotentials ist.

Zusammenfassend kann zu den drei Metapotentialen festgehalten werden, daß das organisatorische Lern-, Wissenstransfer- und Innovationspotential den Aufbau von Strategischen Erfolgspotentialen direkt beeinflussen kann und somit im Rahmen eines ressourcenorientierten Managements entsprechend zu gestalten ist. Hierzu bieten die jeweiligen Voraussetzungen Ansatzpunkte für das Management. Insofern können unmittelbare Gestaltungsmöglichkeiten

1. in der *Aufbau- und Ablauforganisation* – beispielsweise in der Gestaltung des organisatorischen Kontextes –;
2. in den *angewandten Managementmethoden* – beispielsweise in der Zusammenarbeit innerhalb von Innovationsprojekten – und
3. in den *strategischen Vorgaben* – beispielsweise betreffend visionäre Vorstellungen des Top-Managements –

identifiziert werden.

Des weiteren wird deutlich, daß die Metapotentiale in enger Beziehung zueinander stehen, wobei das Wissenstransferpotential eine Art Basisfunktion übernimmt, da Lernen

und das Generieren neuer Ressourcen und Fähigkeiten auf den Transfer von internen und externen Informationen angewiesen ist.

Metapotentiale beeinflussen direkt den Aufbau von Strategischen Erfolgspotentialen. Sie sind demzufolge entsprechend zu gestalten bzw. zu fördern. Hierzu bestehen unmittelbare Gestaltungsmöglichkeiten in der Aufbau- und Ablauforganisation, in den angewandten Managementmethoden und in den strategischen Vorgaben.

Neben den direkten Gestaltungsmöglichkeiten für das Management existieren weitere übergeordnete Rahmenparameter, die Einfluß auf die Metapotentiale nehmen können und damit beim Aufbau von Strategischen Erfolgspotentialen zu berücksichtigen sind. Diese werden im folgenden vorgestellt.

1.1.2 Übergeordnete Rahmenparameter

Die Metapotentiale setzen das Engagement und die Motivation der Mitarbeiter voraus. Somit reicht es nicht aus, das Verhalten der Mitarbeiter ausschließlich durch strukturelle Regelungen und Managementmethoden zu koordinieren. Neben diesen "harten" Faktoren ist die *Unternehmenskultur* als wesentlicher Einflußfaktor auf das Verhalten der Mitarbeiter und somit auf die Metapotentiale zu berücksichtigen (vgl. Mahoney 1995, S. 95). Des weiteren kann der Aufbau der Strategischen Erfolgspotentiale nicht losgelöst von den *Aufbauentscheidungen der Vergangenheit* und den *unternehmensexternen Rahmenbedingungen* betrachtet werden.

1.1.2.1 Unternehmenskultur

"Die Unternehmenskultur ist die Gesamtheit der in der Unternehmung vorherrschenden Wertvorstellungen, Traditionen, Überlieferungen, Mythen, Normen und Denkhaltungen, die den Mitarbeitern auf allen Verantwortungsebenen Sinn und Richtlinien für ihr Verhalten vermitteln" (Hinterhuber 1990a, S. 77).

Die Unternehmenskultur entwickelt sich evolutorisch und im Sozialisationsprozeß der in einem Unternehmen arbeitenden Menschen weitgehend spontan. Sie prägt die Einstellungen und Erfahrungen der Mitarbeiter und bildet somit die über Generationen hinweg entwickelte Tradition als *Grundlage für mögliche Innovationen* in der Zukunft ab (vgl. Bleicher 1992, S. 155). Durch ihren Einfluß auf die Wahrnehmung der Mitarbeiter beeinflusst sie deren Lern- und Innovationsfähigkeit und wirkt somit mittelbar auf den Aufbau von Strategischen Erfolgspotentialen (vgl. Dierkes/Williams 1993, S. 7).

Aufgrund der evolutorischen Entwicklung der Unternehmenskultur kann diese nicht als kurzfristige Steuergröße zur Steigerung der Metapotentiale angesehen werden. Vielmehr nimmt sie die Rolle eines übergeordneten Rahmenparameters ein, der, wenn überhaupt, nur langfristig vom Management beeinflusst werden kann⁴².

Unternehmenskulturen lassen sich nicht vollständig objektivieren. Dennoch gibt es verschiedene Ebenen der *Widerspiegelung der Unternehmenskultur*. SCHEIN unterscheidet in diesem Zusammenhang drei Ebenen der Manifestation der Unternehmenskultur (vgl. Schein 1996b, S. 11):

1. Den Kern der Kultur eines Unternehmens bildet die Ebene der tiefen, verborgenen Annahmen.
2. Darauf aufbauend gibt es die Ebene der offiziellen Werte, die reflektieren, wie eine Gruppe sich wünscht, idealerweise von anderen wahrgenommen zu werden.
3. Die dritte Ebene ist das tägliche Verhalten und repräsentiert einen Kompromiß aus den offiziellen Werten, den tief verwurzelten Annahmen und den besonderen Erfordernissen der jeweiligen Handlungssituation.

GOMEZ/MÜLLER-STEWENS unterscheiden ähnlich wie SCHEIN zwischen einer sichtbaren Ebene der Unternehmenskultur, der *Oberflächenstruktur*, welche die organisatorischen Regeln, Strukturen und Prozesse umfaßt, und einer nicht sichtbaren Ebene, der *Tiefenstruktur*. Diese beinhaltet die Werte, Normen und Allerweltstheorien, die unbewußt das Unternehmensgeschehen prägen (vgl. Gomez/Müller-Stewens 1994, S. 154 ff.). Auf beiden Ebenen können Barrieren bzw. Unterstützungen für die Metapotentiale identifiziert werden. Beispielsweise kann eine "Politik der offenen Türen" auf der sichtbaren Ebene als Indikator für eine kommunikationsfreudige Unternehmenskultur interpretiert werden. Des weiteren kann z.B. auf der Tiefenebene ein positives Verständnis von Fehlern und Lernen verankert werden, um so auf der sichtbaren Ebene Fehler nicht zu sanktionieren, sondern als Chancen zu verstehen.

Die Unternehmenskultur ist das Ergebnis einer einzigartigen historischen Entwicklung eines Unternehmens. Demzufolge beeinflussen die Entscheidungen und Handlungen der

⁴² Bei der Diskussion zum Konstrukt Unternehmenskultur werden zwei Sichtweisen vertreten. Der erste Ansatz ist funktionalistisch geprägt. Unternehmen haben eine Kultur, die aus Managementperspektive steuerbar ist. Der zweite Ansatz versteht Unternehmen als eine Kultur, wodurch die

Vergangenheit das aktuelle und zukünftige Handeln des Unternehmens. Dieser Grundgedanke der Historizität ist dem Ressourcenorientierten Ansatz implizit und äußert sich in den sog. *strategischen Pfadabhängigkeiten* (vgl. Rasche 1994, S. 199).

1.1.2.2 Strategische Pfadabhängigkeiten

Strategische Pfadabhängigkeiten reflektieren irreversible Investitionsentscheidungen der Vergangenheit, die die strategischen Optionen in der Zukunft bestimmen. Diese Pfadabhängigkeiten lassen sich durch die Transaktionskosten erklären, die mit dem Verlassen eines eingeschlagenen strategischen Pfades einhergehen. In der Vergangenheit getätigte Investitionen, die nicht mehr rückgängig zu machen sind, stellen für ein Unternehmen *versunkene Kosten* dar und verpflichten es auf seinen ureigenen Pfad (vgl. Knyphausen 1993, S. 781)⁴³. Anzumerken ist jedoch, daß ein Unternehmen nicht automatisch durch die strategischen Entscheidungen der Vergangenheit stigmatisiert ist. Hierbei geht es nicht um einen historischen Determinismus, sondern um die Berücksichtigung der strategischen Evolution eines Unternehmens. Grundgedanke ist, daß Unternehmen die strategischen Optionen beim Ressourcen-/Fähigkeitsaufbau wahrnehmen sollten, die mit ihrer Vergangenheit harmonisieren. Beispielsweise stellte sich der Ausbau von Daimler-Benz AG zu einem internationalen Technologiekonzern zwischen 1985-1995 als strategischer Fehlschlag dar, da die eigene Unternehmenshistorie und damit zusammenhängend die Strategischen Erfolgspotentiale im Automobilbereich nicht auf die anderen Geschäftstätigkeiten zu übertragen waren (vgl. Töpfer 1998, S. 11 ff.).

Insgesamt zeigen empirische Untersuchungen zum Diversifikationsverhalten von Unternehmen den positiven Zusammenhang zwischen der bisherigen Ressourcen-/Fähigkeitenbasis, der Diversifikationsrichtung und dem damit verbundenen Ressourcen-/Fähigkeitsaufbau (vgl. Knyphausen 1993, S. 780). Somit werden die Möglichkeiten des Aufbaus von Strategischen Erfolgspotentialen durch die Ergebnisse vergangener Entscheidungen beeinflusst, wobei diese hemmend oder fördernd wirken können (Fallbeispiel 9).

Steuerbarkeit selbst in Frage gestellt wird (vgl. Staehle 1989, S. 466). Der erste Ansatz entspricht eher dem Verständnis des strategischen Managements und wird somit der Arbeit zugrundegelegt.

⁴³ Für eine detaillierte Diskussion zu versunkenen Kosten siehe WIEANDT 1994, S. 1027 ff..

Fallbeispiel 9: Strategische Pfadabhängigkeit

Das qualitätsorientierte Hochpreissegment für wäschepflegende Elektrohaushaltsgeräte wird zu ca. 80% von einer Marke dominiert. Das Management hat erkannt, daß ein weiteres Wachstum der Marke in diesem Segment nicht mehr möglich ist. Eine Ausweitung der Zielgruppe in das Mittelpreissegment birgt aus Sicht des Managements die Gefahr, das über fast 100 Jahre aufgebaute Markenimage zu zerstören. Demzufolge wird aufgrund des eingeschlagenen strategischen Pfades versucht, in dem genannten Segment die Marktposition zu halten. Angesichts dynamischer Kostenfelder ist jedoch ein weiteres Wachstum zur Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit notwendig. Um nicht in einer strategischen Sackgasse zu enden und um nicht den strategischen Pfad verlassen zu müssen, strebt das Management eine Ausweitung des Produktprogramms in das noch nicht stark besetzte Hochpreissegment für Küchengeräte an. Ein solcher Weg erlaubt ein mögliches Wachstum, ohne das bisherige Hochpreissegment, die aufgebauten Vertriebswege und die Unternehmensphilosophie in Frage zu stellen.

Bisher konzentrierte sich die Diskussion auf die unternehmensinternen Einflußfaktoren beim Aufbau von Strategischen Erfolgspotentialen, jedoch demonstrieren die Ausführungen zur Dauerhaftigkeit von Wettbewerbsvorteilen (Abschnitt II.2.3.1), daß im Rahmen eines ressourcenorientierten Managements Diskontinuitäten im Wettbewerbs- und Konsumentenverhalten sowie in der globalen Umwelt zu berücksichtigen sind. Demzufolge sind die *unternehmensexternen Rahmenbedingungen* in die Betrachtung miteinzubeziehen, um das theoretische Verständnis beim Aufbau von Strategischen Erfolgspotentialen zu komplettieren.

1.1.2.3 Unternehmensexterne Rahmenbedingungen

Veränderungen in der Umwelt können für ein Unternehmen einerseits Risiken darstellen und somit als Bedrohung wahrgenommen werden, andererseits Chancen mit sich bringen und demzufolge als Möglichkeiten zur Weiterentwicklung des Unternehmens genutzt werden. Insofern unterteilt RASCHE die unternehmensexternen Einflußfaktoren auf den Aufbau von Strategischen Erfolgspotentialen in

1. *selektive Umweltbereiche (Risiken)* und
2. *Chancenpotentiale*.

ad 1) Vor allem durch den *Wettbewerb* induzierte Diskontinuitäten können die Art und Intensität des Aufbaus von Strategischen Erfolgspotentialen beeinflussen (vgl. Rasche 1994, S. 190 ff.). Aktuelles Beispiel sind die Probleme von Daimler-Benz bei der Einführung der A-Klasse und die damit verbundenen Konsequenzen. Daimler-Benz nutzt eine elektronische Fahrwerksunterstützung zur Behebung der Überschlagsneigung des Fahrzeuges. Diese Technologie wird bis dato nur bei Limousinen eingesetzt und ist nur bei einer kleinen Zahl von Wettbewerbern Bestandteil des Angebotsprogramms. Durch die Entscheidung von Daimler-Benz, diese Technologie als Standardkomponente in der betreffenden Fahrzeugklasse zu etablieren, sind die Wettbewerber gezwungen, ihre eigenen Entwicklungen in diesem Bereich voranzutreiben bzw. diese Technologie extern zu beziehen. Somit induziert der "Fehler" von Daimler-Benz einen Technologieschub für den Wettbewerb, um den neu gesetzten Marktstandard zu halten. Neben dem Wettbewerb können *Veränderungen im Konsumentenverhalten* und/oder der *globalen Umwelt* den Ressourcen-/Fähigkeiten-Aufbau beeinflussen. Das bereits in Fallbeispiel 1 (Abschnitt II.2.3.1) dargestellte Innovationsverhalten des Marktführers im Weichspülermarkt zeigt, daß Konsumentenbedürfnisse ebenfalls eine Wirkung auf den Aufbau von Strategischen Erfolgspotentialen haben.

ad 2) Die externen Rahmenbedingungen stellen jedoch nicht nur Bedrohungen für die Unternehmen dar. Die frühzeitige Antizipation von Entwicklungen bzw. die Initiierung von Entwicklungen können für das einzelne Unternehmen individuelle Chancenpotentiale darstellen. In diesem Fall fördern externe Diskontinuitäten die unternehmenseigenen Möglichkeiten beim Aufbau von Strategischen Erfolgspotentialen. Beispielsweise hat Schering bereits in den 30er Jahren das notwendige Know-how zur oralen Empfängnisverhütung besessen, dies aber erst in den 60er Jahren aufgrund gesellschaftlicher Veränderungen zur Erfindung der "Pille" genutzt. Die Beispiele verdeutlichen, daß Richtung und Geschwindigkeit des Aufbaus von Strategischen Erfolgspotentialen ebenfalls durch externe Faktoren beeinflußt werden (vgl. Rasche 1994, S. 198).

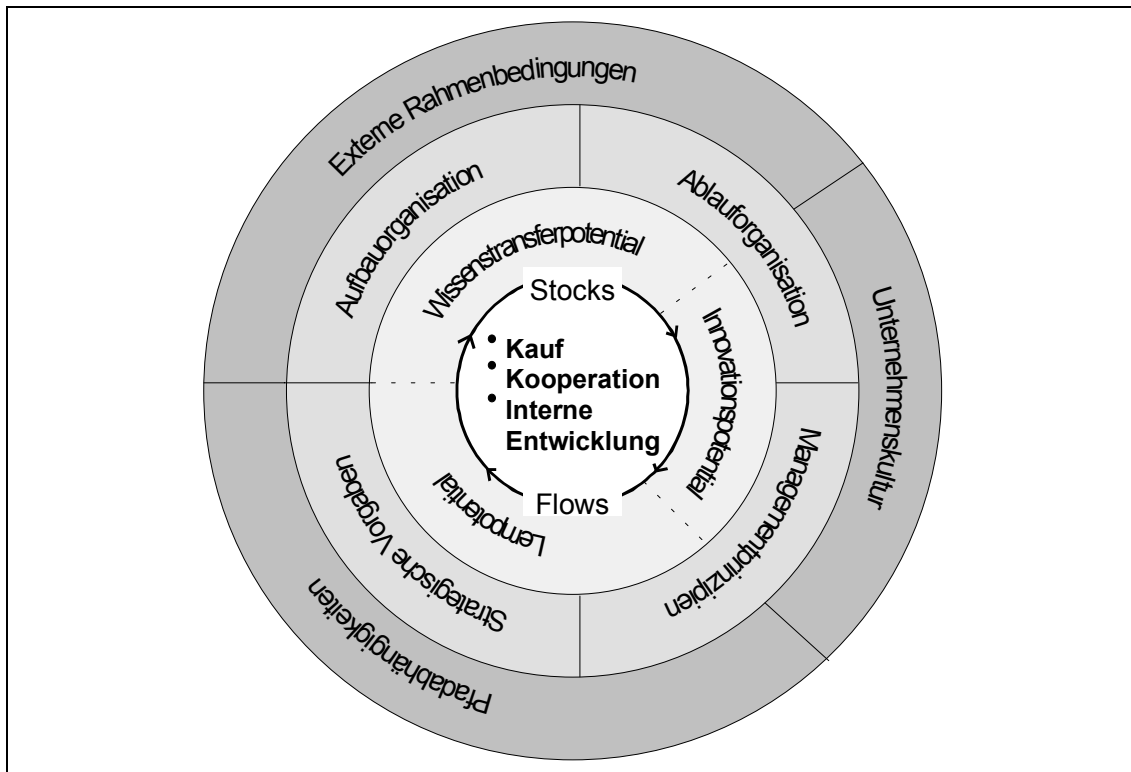
Zur Beantwortung der beiden eingangs gestellten Fragen bezüglich der Aufbaumöglichkeiten von Strategischen Erfolgspotentialen und den hierbei zu berücksichtigenden Mechanismen bzw. Einflußfaktoren können die Ergebnisse wie folgt zusammengefaßt werden:

- Der grundsätzliche Aufbauprozeß von Strategischen Erfolgspotentialen kann als kontinuierliche *flows in stocks* verstanden werden.
- Es bestehen drei Möglichkeiten, Ressourcen und Fähigkeiten aufzubauen: der *Kauf*, die *interne Entwicklung* und die *Kooperation*.
- Das organisatorische *Lern-, Wissenstransfer- und Innovationspotential* sind *Metapotentiale*, die den Aufbau von Ressourcen und Fähigkeiten unmittelbar beeinflussen.
- Die *Metapotentiale* stehen *in enger Beziehung zueinander*, wobei das Wissenstransferpotential eine Art Basisfunktion übernimmt, da Lernen und das Generieren von neuen Strategischen Erfolgspotentialen auf den Transfer von internen und externen Informationen angewiesen ist.
- Die Metapotentiale selbst können vom Management aktiv gefördert werden. Ansatzpunkte finden sich in der *Aufbau- und Ablauforganisation* sowie in den angewandten *Managementmethoden* und *den strategischen Vorgaben*.
- Der gesamte Aufbauprozeß wird beeinflusst von übergeordneten Rahmenparametern: der *Unternehmenskultur*, den *strategischen Pfadabhängigkeiten* und den *unternehmensexternen Rahmenbedingungen*. Diese übergeordneten Rahmenparameter können vom Management nicht *unmittelbar kontrolliert* werden⁴⁴.

Abbildung 24 faßt die Ergebnisse des Abschnitts zusammen und gibt somit in verkürzter Form die Antworten auf die beiden einleitenden Fragen nach den Möglichkeiten des Aufbaus und den zu berücksichtigenden Einflußfaktoren.

⁴⁴ Anzumerken ist hierbei, daß *theoretisch* die Möglichkeit besteht strategische Pfadabhängigkeiten *unmittelbar* aufzulösen. In der Praxis ist dies jedoch oftmals nicht möglich. Insofern ist es zweckmäßig strategische Pfadabhängigkeiten als übergeordnete Rahmenparameter außerhalb der unmittelbaren Kontrolle des Managements zu konzeptualisieren.

Abbildung 24: Einflußfaktoren beim Aufbau von Ressourcen und Fähigkeiten



Nach der Diskussion der Möglichkeiten und Einflußfaktoren beim Aufbau von Ressourcen und Fähigkeiten wird im folgenden davon ausgegangen, daß vorhandene Strategische Erfolgspotentiale im Sinne eines ressourcenorientierten Managements erhalten werden sollen.

1.2 Erhalt Strategischer Erfolgspotentiale

Bereits im ressourcenorientierten Wettbewerbsvorteils-Modell sind *Erhaltungsmaßnahmen* vorgesehen, um dem dynamischen Wettbewerbscharakter gerecht zu werden (vgl. Abschnitt II.3). Diese Erhaltungsmaßnahmen dienen dazu, die Strategischen Erfolgspotentiale in ihrer Funktion für das Unternehmen aufrechtzuerhalten. Hierbei ist davon auszugehen, daß in Abhängigkeit der Art des Strategischen Erfolgspotentials⁴⁵ unterschiedlicher Aufwand zur Erhaltung betrieben werden muß.

Ist beispielsweise das Strategische Erfolgspotential ein Patent, das ausreichenden Schutz vor den Ausgleichsbemühungen des Wettbewerbs liefert, so sind in diesem Fall mögli-

⁴⁵ Strategische Erfolgspotentiale bestehen aus Ressourcen und Fähigkeiten, die unterteilt werden können in tangible und intangible Ressourcen sowie persönliche und organisationale Fähigkeiten (vgl. Abschnitt II.2.1).

cherweise keine oder kaum Erhaltungsmaßnahmen notwendig. Andererseits kann eine nicht patentrechtlich zu schützende Technologie das Strategische Erfolgspotential sein. Hier ist damit zu rechnen, daß die Konkurrenten versuchen werden, sich diese Technologie anzueignen. In einem solchen Fall kann das Management sich bemühen, mittels intensiver Erhaltungsmaßnahmen den Technologievorsprung vor den Konkurrenten aufrechtzuerhalten. In beiden Beispielen ist der erreichte Wettbewerbsvorteil dauerhaft, wenn es dem Management gelingt, das Unternehmen vor dem Verlust des Strategischen Erfolgspotentials zu schützen. Demzufolge kann die Kernaufgabe Erhalt als "*Prävention vor dem Verlust*" der Strategischen Erfolgspotentiale verstanden werden.

Um diese Aufgabe zu bewältigen, sind zwei Fragen zu klären:

1. Welche möglichen Arten eines Verlustes von Strategischen Erfolgspotentialen gibt es?
2. Welche Mechanismen bzw. Einflußfaktoren hemmen bzw. fördern den Verlust von Strategischen Erfolgspotentialen?

Grundsätzlich lassen sich zwei Arten des Verlustes von Strategischen Erfolgspotentialen identifizieren:

- Der *tatsächliche Verlust*, d.h. das Strategische Erfolgspotential steht dem Unternehmen nicht mehr in ausreichendem Maße zur Verfügung, wodurch die Wirkung des Strategischen Erfolgspotentials in bezug auf den angestrebten Erfolgsfaktor beeinträchtigt ist und somit die hinreichende Bedingung "*strategisch wertvoll*" zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen nicht mehr erfüllt wird.
- Der *Verlust der Schutzeigenschaften*, d.h. die Ressourcen und Fähigkeiten sind zwar noch hinreichend physisch vorhanden, erfüllen jedoch nicht mehr die notwendige Bedingung zur Aufrechterhaltung des erreichten Wettbewerbsvorteils⁴⁶.

BAMBERGER/WRONA gehen davon aus, daß Strategische Erfolgspotentiale als Inputfaktoren im betrieblichen Leistungserstellungsprozeß einer *Abnutzung* unterliegen können. Zwangsläufig stellt sich die Frage, inwieweit der Gebrauch der Strategischen Erfolgspotentiale zu deren Abnutzung und somit zu deren Verlust führen kann. Hierbei

⁴⁶ Veränderungen des Konsumentenverhaltens oder in der globalen Umwelt können ebenfalls zu einem Verlust an Strategischen Erfolgspotentialen führen, sind jedoch hier nicht Gegenstand der Betrachtung (vgl. Abschnitt 1).

sind Ressourcen und Fähigkeiten bezüglich ihrer Abnutzbarkeit differenziert zu bewerten. Während der Gebrauch *tangibler Ressourcen* automatisch zu deren *Abnutzung* führt, können sich intangible Ressourcen und Fähigkeiten, wenn sie eingesetzt werden, unter Umständen sogar anreichern (Bamberger/Wrona 1996a, S. 148). Beispielsweise kann ein Markenname (intangible Ressource) als Strategisches Erfolgspotential auf mehrere Produkte angewandt oder aber eine Fähigkeit durch ihre Ausübung vervollkommen werden.

Dies bedeutet aber nicht, daß *intangible Ressourcen und Fähigkeiten*, einmal aufgebaut, dauerhaft von Bestand sind. Intangible Ressourcen können sich ebenfalls abnutzen, wenn beim o.g. Beispiel der Markenname auf zu viele verschiedene Produkte angewandt und somit *überbeansprucht* wird. Gleichfalls können Fähigkeiten, die durch organisationale Lernprozesse erworben wurden, auch wieder *verlernt* werden (vgl. Hedberg 1981, S. 18 ff.). Dies passiert z.B. dann, wenn gelernte Fähigkeiten nicht im ausreichenden Maße genutzt werden (vgl. Huber 1991, S. 104).

Unabhängig von diesem durch den Einsatz oder Nichteinsatz initiierten Verlust der Strategischen Erfolgspotentiale kann ein Unternehmen unter der Überlegung "*make or buy*" unkontrolliert Strategische Erfolgspotentiale *abgeben*. PRAHALAD/HAMEL verdeutlichen solche Fehlentscheidungen am Beispiel des amerikanischen Automobilherstellers Chrysler, der nach einer "Outsourcing-Entscheidung" in den 80er Jahren seine Motoren bei den japanischen Hauptkonkurrenten fremdbezogen hat. Chrysler erkannte nicht, daß die Motoren essentielle Bauteile eines Autos sind und verlor somit die strategisch wertvolle Fähigkeit der Motorenentwicklung (vgl. Prahalad/Hamel 1990, S. 84).

Es zeigt sich, daß durch *physische Abnutzung*, *Überbeanspruchung*, *Nichtnutzung* und *unkontrollierte Abgabe* es zu einem *physischen Verlust* der Strategischen Erfolgspotentiale kommen kann. Das Ergebnis ist jeweils die Gefährdung des strategischen Wertes des betreffenden Strategischen Erfolgspotentials. Diese vier Ursachen sind vom Unternehmen selbst initiiert und können somit als *unternehmensinterne Faktoren* für den Verlust Strategischer Erfolgspotentiale bezeichnet werden (vgl. Steinle et al. 1997, S. 6).

Neben der intern verursachten Degeneration der Strategischen Erfolgspotentiale ist davon auszugehen, daß der Wettbewerb versuchen wird, den Wettbewerbsvorteil auszugleichen (vgl. Abschnitt 1). Demnach müssen die Schutzigenschaften der Strategischen

Erfolgspotentiale im Zeitablauf den *unternehmensexternen* Wettbewerbsbemühungen standhalten. Dies verlangt eine *dynamische Betrachtung der Schutzigenschaften* und deren Wirkung. Es ist anzunehmen, daß die Wirkung der Schutzigenschaften mit steigenden Wettbewerbsbemühungen sinkt. Demzufolge führen unzureichenden Maßnahmen zur Aufrechterhaltung der Schutzigenschaften langfristig zur Vergrößerung der Handlungsspielräume des Wettbewerbs zum Vorteilsausgleich, wodurch der Wettbewerb in die Lage versetzt wird, die Strategischen Erfolgspotentiale zu nutzen, zu imitieren oder zu substituieren.

Zusammenfassend können folgende unternehmensinterne und -externe Ursachen für den Verlust Strategischer Erfolgspotentiale identifiziert werden:

- a) mangelnde Erhaltungsinvestitionen zum Ausgleich der Abnutzungserscheinungen bei tangiblen Ressourcen,
- b) ungenügende bzw. Nichtnutzung von Fähigkeiten,
- c) übermäßige Beanspruchung intangibler Ressourcen,
- d) unkontrollierte Abgabe und
- e) unzureichende Maßnahmen zur Erhaltung der Schutzigenschaften der Strategischen Erfolgspotentiale.

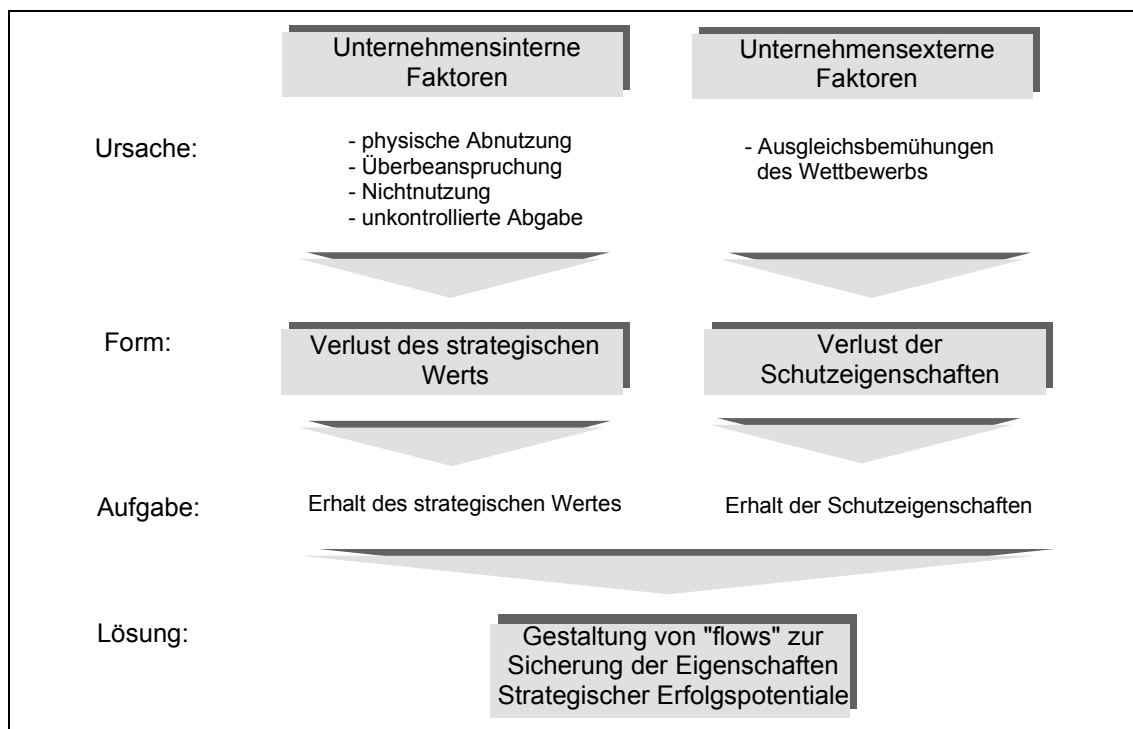
Wenn man diese Ursachen auf den Grundgedanken eines ressourcenorientierten Managements mit Entscheidungen über *stocks* und *flows* bezieht, wird deutlich, daß:

1. Der Einsatz von bestehenden *stocks* zu deren *Abnutzung* bzw. Verlust führen kann. In diesem Fall ist es die Aufgabe des Managements, die *stocks* durch entsprechende *flows wiederaufzufüllen*. Beispielsweise können im Sinne des Ressourcenorientierten Ansatzes die Spieler eines professionellen Fußballvereins als strategisch wertvolle Ressourcen verstanden werden. Eine Überbeanspruchung einzelner Spieler kann zu einem Leistungsabfall bzw. zu vermehrten Verletzungen führen. Dies kann durch die Bereitstellung von regelmäßigen Regenerationsphasen (*flows*) für die betreffenden Spieler verhindert werden, wodurch langfristig das Leistungsniveau erhalten wird.
2. Die Vernachlässigung von *stocks* kann die Schutzigenschaften schmälern und somit dem Wettbewerb Möglichkeiten zum Vorteilsausgleich bieten. In diesem Fall müssen die *stocks* durch entsprechende *flows* weiter ausgebaut werden. Z.B. kann ein

Technologievorsprung nur dann gehalten werden, wenn der Abstand zum Wettbewerb kontinuierlich aufrechterhalten wird. Dies kann nur erfolgen, wenn die aufgebauten Strategischen Erfolgspotentiale weiter ausgebaut werden und somit für den Wettbewerb der notwendige Aufwand zum Vorteilsausgleich steigt.

Abbildung 25 gibt einen Überblick über den Verlust von Strategischen Erfolgspotentialen.

Abbildung 25: Verlust von Strategischen Erfolgspotentialen



Die Überlegungen zu den möglichen Verlustarten von Strategischen Erfolgspotentialen und den zugrundeliegenden Ursachen zeigt, daß der *Erhalt* von Strategischen Erfolgspotentialen als die *systematische Gestaltung von flows* in die bestehenden Strategische Erfolgspotentiale verstanden werden kann. Demzufolge basieren die Kernaufgaben *Aufbau* von Strategischen Erfolgspotentialen (vgl. den vorherigen Abschnitt) und deren *Erhalt* auf dem gleichen Grundprinzip (Gestaltung von *flows*).

Die enge Verbindung zwischen Aufbau und Erhalt ergibt sich aus dem dynamischen Verständnis eines ressourcenorientierten Managements. Der Aufbau erfolgt nicht als einmaliger Prozeß, an dessen Ende ein Strategisches Erfolgspotential vorliegt und dann eingesetzt wird. Vor allem die Erhaltungsmaßnahmen zur Stärkung bzw. Weiterentwicklung der Schutzeigenschaften können gleichsam als weiterer Aufbau interpretiert werden, so daß aus Sicht des Managements beide Aufgaben ineinander übergehen. Inso-

fern wirken die in Abbildung 24 (Abschnitt 1.1) dargestellten Einflußfaktoren beim Aufbau von Strategischen Erfolgspotentialen gleichermaßen auf deren Erhalt. Hiermit wird die zweite eingangs des Abschnitts gestellte Frage nach den Einflußfaktoren bzw. Mechanismen, die den Verlust von Strategischen Erfolgspotentialen hemmen bzw. fördern, beantwortet.

Strategische Erfolgspotentiale sind für ein Unternehmen nur dann wertvoll, wenn sie tatsächlich in einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil umgesetzt werden. Die dritte Kernaufgabe im ressourcenorientierten Management ist Gegenstand des folgenden Abschnitts. Hierbei soll ein Einblick in die grundsätzlichen Zusammenhänge bei der Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale gewonnen werden, um das theoretische Vorverständnis für die Fallstudienforschung zu vervollständigen (vgl. Abschnitt I.2.2.2).

1.3 Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale

Die bisherigen Ausführungen zeigen, daß im Rahmen eines ressourcenorientierten Managements der Aufbau und Erhalt von Strategischen Erfolgspotentialen langfristige Entscheidungen von *flows* in die unternehmenseigenen *stocks* darstellen. Der bloße Besitz Strategischer Erfolgspotentiale führt jedoch nicht zu einem überdurchschnittlichen Erfolg. Ziel muß es sein, die relativen Unterschiede in der Potentialausstattung und die sich daraus ergebenden Optionen am Absatzmarkt so zu nutzen, daß dauerhafte Wettbewerbsvorteile daraus resultieren (vgl. Hinterhuber et al. 1996, S. 81).

Zur Klärung der grundsätzlichen Zusammenhänge bei der Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale sind zwei Fragen handlungsleitend:

1. *Wie werden Strategische Erfolgspotentiale umgesetzt?*
2. *Welche Faktoren beeinflussen die Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale?*

Der strategische Wert von Strategischen Erfolgspotentialen bestimmt sich über die Möglichkeit, strategische Erfolgsfaktoren im Absatzmarkt in einzigartiger Art und Weise zu beherrschen (vgl. Abschnitt 2.3.2.1). Jedoch konkurrieren auf den Absatzmärkten nicht Unternehmen oder deren Strategische Erfolgspotentiale um die Gunst der Konsumenten. Im Wettbewerb stehen die angebotenen Marktleistungen, die die angestrebten Erfolgsfaktoren sichtbar verkörpern. Demnach konzentriert sich die Umsetzung der Strategischen Erfolgspotentiale auf die *Verbindung* der unternehmenseigenen *Stra-*

tegischen Erfolgspotentiale mit den spezifischen *Erfolgsfaktoren* im jeweiligen Absatzmarkt (vgl. Meyer/Utterback 1993, S. 30).

Die Koppelung der unternehmenseigenen Ressourcen und Fähigkeiten mit der spezifischen Unternehmenssituation zur Erreichung eines gesetzten Zielsystems ist die Funktion von *Strategien* (vgl. Kreilkamp 1987, S. 4 f.). Übertragen auf die Umsetzung bedeutet das, daß Strategien entwickelt werden müssen, welche die bestmögliche Nutzung der vorhandenen Strategischen Erfolgspotentiale vor dem Hintergrund der jeweiligen spezifischen Markt- und Unternehmenssituation sicherstellen (vgl. Gronhaug/Nordhaug 1993, S. 112). Solche Strategien beinhalten demnach Entscheidungen über Art und Intensität des Einsatzes der Strategischen Erfolgspotentiale zur Bearbeitung eines bestimmten Marktes (vgl. Day/Wensley 1988, S. 7).

Strategische Erfolgspotentiale werden durch strategische Entscheidungen zur Marktbearbeitung umgesetzt.

Um Strategische Erfolgspotentiale zur Bearbeitung eines Marktes einsetzen zu können, müssen diese zwei *Anforderungen* erfüllen: Sie müssen

1. *instrumentalisierbar* sein und
2. zur *Verfügung* stehen.

Die Erläuterungen in Abschnitt 1.1 zu Metapotentialen und den übergeordneten Rahmenparametern beim Aufbau von Strategischen Erfolgspotentialen zeigen, daß in Unternehmen Ressourcen und Fähigkeiten existieren, die für die langfristige Unternehmensentwicklung einen strategischen Wert haben, jedoch für die direkte Marktbearbeitung nicht unmittelbar zu nutzen sind. Beispielsweise kann die Unternehmenskultur durch strategische Entscheidungen nicht zur Marktbearbeitung aktiviert werden, um einen strategischen Erfolgsfaktor zu beherrschen. Die Diskussion in Abschnitt 1.1 verdeutlicht jedoch die Möglichkeiten, durch eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur das Innovationspotential zu fördern und somit positiv den Aufbau von Strategischen Erfolgspotentialen zu beeinflussen, welche anschließend in eine innovative Marktleistung umgesetzt werden können (vgl. Barney 1986b, S. 658). Aus Managementperspektive ist es daher sinnvoll, die Betrachtung auf die Ressourcen und Fähigkeiten zu konzentrieren, die tatsächlich für die Marktbearbeitung eingesetzt werden können, also einen *instrumentellen Charakter* in bezug auf diese Aufgabenstellung aufweisen.

Des Weiteren ist zu berücksichtigen, ob die Strategischen Erfolgspotentiale für strategische Entscheidungen zur Verfügung stehen. Wie bereits in Abschnitt II.2.3.2.2(b) diskutiert, ist es beispielsweise möglich, daß ein vorhandener Ressourcen/Fähigkeiten-Bestand aufgrund strategischer Pfadabhängigkeiten zur Beherrschung eines Erfolgsfaktors nicht eingesetzt werden kann. Demzufolge bezieht sich die Umsetzung auf die zur Marktbearbeitung *instrumentalisierbaren* und tatsächlich im Planungszeitraum *verfügbaren* Strategischen Erfolgspotentiale.

Die Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale konzentriert sich auf die vorhandenen *stocks*, die für die strategische Marktbearbeitung instrumentalisiert werden können und für diese auch zur Verfügung stehen.

Die vom Unternehmen kontrollierten Strategischen Erfolgspotentiale und die angebotene Marktleistung sind zwei unterschiedliche Seiten derselben Medaille (vgl. Wernerfelt 1984, S. 171, Tampoe 1994, S. 70). Ausgehend von der Primäraufgabe des Marketing, das Unternehmen mit seinen Absatzmärkten zu verknüpfen (vgl. Sutrich 1994, S. 119), ist die *Marketingstrategie* für die Gestaltung der Marktleistung im Absatzmarkt verantwortlich (vgl. Corbett/Van Wassenhove 1993, S. 109). Bezugsobjekte einer Marketingstrategie sind sog. *strategische Geschäftsfelder*. Hierbei handelt es sich um Produkt/Markt-Kombinationen die einen möglichst isolierten Ausschnitt aus dem gesamten Betätigungsfeld des Unternehmens mit eigenen Ertragsaussichten, Chancen und Risiken darstellen und für die relativ unabhängig eine eigenständige Strategie entwickelt werden kann (vgl. Kreilkamp 1987, S. 316 f.)⁴⁷.

Unter einer Marketingstrategie versteht man eine Zusammenstellung mittel- bis langfristig gültiger Entscheidungen über Wege und Mittel zur Erreichung eines Marketingziel-Systems. Die Marketingstrategie kann in eine *grundsatzstrategische Komponente*, die den Weg der Zielerreichung beschreibt, und eine *instrumentelle Komponente*, die die Mittel zur Realisierung des Zielsystems beinhaltet, unterteilt werden (vgl. Haedrich/Tomczak 1990, S. 96 ff.). Das Ergebnis ist eine Kombination der einzusetzenden Marketinginstrumente in einer spezifischen Marktsituation - der *Marketingmix*⁴⁸. Dieser bildet die ganzheitliche Leistung im Absatzmarkt ab.

⁴⁷ Zum Zusammenhang zwischen Marketingstrategie und Bezugsobjekt siehe HAEDRICH/TOMCZAK 1990, S. 27 ff. Zur Funktion und Einordnung strategischer Geschäftsfelder in die strategische Planung siehe Abschnitt V.1.1.

⁴⁸ Die Marketinginstrumente können in vier Instrumentalbereiche eingeteilt werden, aus denen sich der Marketingmix zusammensetzt (vgl. Kuss/Tomczak 1998, S. 153; Gussek 1991, S. 150):
1. der *Produktpolitik* mit der Aufgabe die Leistung zu gestalten,

Im Rahmen der grundsatzstrategischen Komponente werden die grundlegenden Charakteristika der einzuschlagenden Marketingstrategie festgelegt. Aufgabe solcher *Marketinggrundsatzstrategien* ist es, die generellen Verhaltensweisen gegenüber den relevanten Marktteilnehmern festzulegen und dadurch das Suchfeld, der zur Verfügung stehenden Wahlmöglichkeiten bei der Konzeption des Marketingmix einzugrenzen (vgl. Haedrich/Tomczak 1990, S. 97). Zu diesem Zweck ist zu klären:

- Wie die *Marktbearbeitung* erfolgen soll (vgl. Meffert 1994a, S. 123).
- Wie dem *Wettbewerb* begegnet werden soll (vgl. Kuss/Tomczak 1998, S. 136).
- Ob und wie mit den *Absatzmittlern* zur Sicherung der Präsenz der Angebotsleistung im Absatzmarkt zusammengearbeitet werden soll (vgl. Haedrich/Tomczak 1990, S. 119 ff.)⁴⁹ und
- welcher *Wettbewerbsvorteil* angestrebt bzw. erhalten werden soll (vgl. Haedrich/Tomczak 1990, S. 97).

Mit Hilfe dieser Entscheidungen wird die zukünftige Stellung der Angebotsleistung im Markt und im Wettbewerb festgelegt, und dadurch der Weg für einen effizienten Einsatz des Marketingmix beschrieben. Auf der Basis dieser Entscheidungen werden anschließend im Rahmen der *instrumentellen Komponente* die strategischen Schwerpunkte im Marketingmix gesetzt. Hierzu ist zu klären (vgl. Haedrich/Tomczak 1990, S. 99)

- welche *Instrumente*,
- in welcher *Intensität, Ausgestaltung* und *Kombination*
- im Marketingmix zum Einsatz kommen sollen.

Der Marketingmix stellt die ganzheitliche Leistung im Absatzmarkt dar und kann somit als Spiegelbild der umgesetzten Strategischen Erfolgspotentiale verstanden werden. Demnach ist die Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale untrennbar mit der strategischen Marketingplanung verbunden (vgl. hierzu auch Abschnitt II.4.3).

2. der *Preispolitik* mit der Aufgabe die Leistung zu bewerten,
3. der *Kommunikationspolitik* mit der Aufgabe die Abnehmer über die Leistung zu informieren und
4. die *Distributionspolitik*, welche die Verfügbarkeit der Leistung sicherstellen soll.
In der Literatur findet sich keine umfassende Aufzählung der Instrumente, die den Instrumentalbereichen zugeordnet werden können. Eine detaillierte Diskussion hierzu bietet BECKER 1993, S. 459 ff..

Die Umsetzung der Strategischen Erfolgspotentiale ist Bestandteil der strategischen Marketingplanung und beinhaltet mittel- bis langfristige Entscheidungen über die Nutzung der vorhandenen *stocks*.

Bereits in Abschnitt II.2.3 wurde die *Situationsabhängigkeit* Strategischer Erfolgspotentiale diskutiert. Strategische Erfolgspotentiale sind innerhalb einer bestimmten Branche in einer bestimmten Zeitperiode die Basis für dauerhafte Wettbewerbsvorteile. Es gibt keine allgemeingültigen - zu jedem Zeitpunkt in jeder Branche - Strategischen Erfolgspotentiale. Entscheidungen zur Umsetzung müssen demnach unter Berücksichtigung der spezifischen Situation getroffen werden. Die Betrachtung beschränkt sich hierbei nicht einseitig auf die Frage, was das Unternehmen in der spezifischen Situation tun sollte, sondern gleichzeitig auf die Frage, wozu es aufgrund seiner Strategischen Erfolgspotentiale überhaupt in der Lage ist (vgl. Andrews 1984, S. 46). BOGAERT et al. verstehen in diesem Zusammenhang die Strategie als situationspezifisches Puzzle, dessen Teile die unternehmenseigenen Strategischen Erfolgspotentiale sind, die mit Hilfe strategischer Entscheidungen mit dem strategischen Kontext in Einklang (Fit)⁵⁰ gebracht werden (vgl. Bogaert et al. 1994, S. 68).

Aus Sicht eines ressourcenorientierten Managements setzt sich der *strategische Kontext* aus vier Bereichen zusammen, in denen potentielle *Einflußfaktoren* zu berücksichtigen sind:

1. Die Diskussion bezüglich der strategischen Pfadabhängigkeiten zeigt, daß *unternehmensinterne Faktoren* die Umsetzung beeinflussen können (vgl. Abschnitt 1.1.2.2).
2. Der strategische Wert von Ressourcen und Fähigkeiten wird vom *Absatzmarkt* bestimmt, so daß das Verhalten der relevanten Marktteilnehmer (Konsumenten, Wettbewerber) die Umsetzung beeinflusst (vgl. Abschnitt II.2.3.2.1).
3. Die Dauerhaftigkeit des Wettbewerbsvorteils wird durch die Handlungsspielräume der Konkurrenten auf den Faktormärkten bestimmt. Demzufolge sind die *Faktormarktgegebenheiten* mit zu berücksichtigen (vgl. Abschnitt II.2.3.2.2).
4. Die *allgemeinen Rahmenbedingungen* unterliegen einem dynamischen Wandel und können neue Chancen und Risiken für die Marktbearbeitung beinhalten. Demnach

⁴⁹ In einer Vielzahl von Konsumgütermärkten sind die Absatzmittler als relevante Marktteilnehmer zu berücksichtigen.

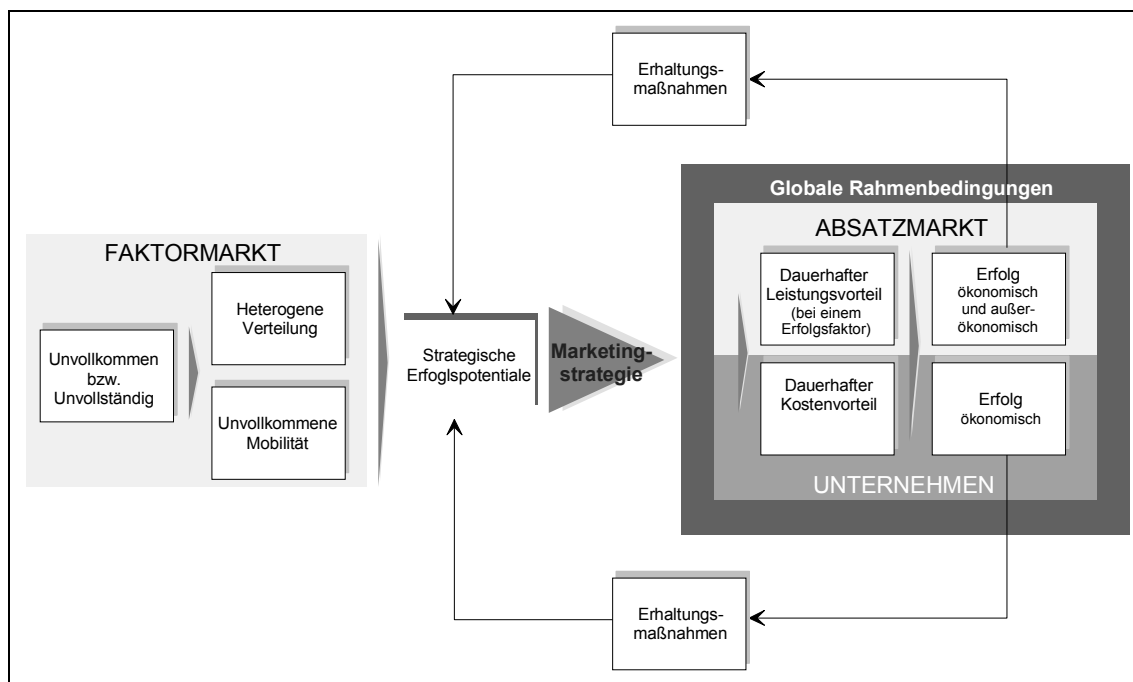
⁵⁰ Zum Begriff "Fit" siehe NÄTHER 1993, S. 87 ff..

sind diese ebenfalls bei der Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale zu betrachten (vgl. Abschnitt II.2.3.1).

In Anlehnung an das ressourcenorientierte Wettbewerbsvorteils-Modell (vgl. Abschnitt II.3) wird in Abbildung 26 das Grundverständnis zur Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale dargestellt:

- Hierbei umfaßt die *Marketingstrategie* die strategischen Entscheidungen,
- wie vor dem Hintergrund *unternehmensinterner und -externer Einflußfaktoren*
- die Strategischen Erfolgspotentiale in *dauerhafte Wettbewerbsvorteile* in Form von Leistungs- und/oder Kostenvorteilen umgesetzt werden und
- zu ökonomischen und/oder außerökonomischen *Erfolg* führen,
- aus dem mögliche *Erhaltungsmaßnahmen* in die Strategischen Erfolgspotentiale zurückfließen.

Abbildung 26: Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale



Bevor man Strategische Erfolgspotentiale aufbauen, erhalten und umsetzen kann, gilt es, für alle drei Kernaufgaben zu klären, welche Ressourcen und Fähigkeiten als Strategische Erfolgspotentiale einzustufen sind. Die Beantwortung dieser Frage ist Gegenstand des folgenden Abschnitts.

2. Identifikation Strategischer Erfolgspotentiale

Vor allem in Verbindung mit der Identifikation Strategischer Erfolgspotentiale wird nicht unberechtigte *Kritik* am Ressourcenorientierten Ansatz geübt. Hierbei basiert die Kritik i.d.R. auf folgenden drei Punkten:

1. unzureichende Berücksichtigung der inhaltlichen Unterschiede der einzelnen Kernaufgaben eines ressourcenorientierten Managements bei der Identifikation Strategischer Erfolgspotentiale (vgl. Hinterhuber et al. 1996, S. 81),
2. unzureichende Klarheit über die Faktoren und deren Interdependenzen zur Beurteilung der Schutzeigenschaften von Strategischen Erfolgspotentialen (vgl. Nanda 1996, S. 99),
3. unzureichendes Analyseinstrumentarium zur Identifikation von Strategischen Erfolgspotentialen (vgl. Coyne et al. 1997, S. 42).

Die folgenden Ausführungen setzen sich vornehmlich mit den ersten beiden Kritikpunkten auseinander. Bezüglich des dritten Kritikpunktes ist anzumerken, daß die Entwicklung eines Analyseinstrumentariums zur Identifikation Strategischer Erfolgspotentiale erst mit Hilfe der empirischen Ergebnisse erfolgen kann. Demzufolge wird im Rahmen der explorativen Forschung das Analyseinstrumentarium selbst Gegenstand des Forschungsinteresses. Insofern beinhalten die folgenden Ausführungen grundsätzliche Überlegungen zur Identifikation Strategischer Erfolgspotentiale, mit deren Hilfe das theoretische Vorverständnis für die Fallstudienforschung vervollständigt werden soll.

2.1 Kernaufgaben des ressourcenorientierten Managements

Strategische Erfolgspotentiale müssen strategisch wertvoll sein und gleichzeitig die drei vorgestellten Schutzeigenschaften aufweisen. Demzufolge gilt es, im Rahmen der Identifikation von Strategischen Erfolgspotentialen diejenigen Ressourcen und Fähigkeiten herauszufiltern, die diese vier Charakteristika aufweisen.

Die Diskussion zu den drei Kernaufgaben eines ressourcenorientierten Managements zeigt, daß sich der *Aufbau* und der *Erhalt* von Strategischen Erfolgspotentialen mit der langfristigen Entwicklung von *stocks* durch die systematische Gestaltung von *flows* aus-

einandersetzt. Demgegenüber beinhaltet die *Umsetzung* von Strategischen Erfolgspotentialen die *Nutzung aktueller stocks* zur Erzielung dauerhafter Wettbewerbsvorteile. Aufgrund der unterschiedlichen Aufgabeninhalte stellt sich die Frage, ob in Abhängigkeit von der Kernaufgabe unterschiedliche *Anforderungen an die Identifikation* zu stellen sind:

- Entscheidungen bezüglich des *Aufbaus* von Strategischen Erfolgspotentialen basieren auf den Vorstellungen des Managements über die *zukünftige Konfiguration* der unternehmenseigenen *stocks*. Diese Entscheidungen verlangen die Identifikation von Ressourcen und Fähigkeiten, die *in Zukunft* einen strategischen Wert aufweisen werden und dabei gleichzeitig im ausreichenden Maße die Schutzzeigenschaften erfüllen werden. Möglicherweise bestehen für diese *zukünftigen Strategischen Erfolgspotentiale* zum Entscheidungszeitpunkt noch keine konkreten Absatzmärkte oder korrespondierende Erfolgsfaktoren auf bereits existierenden Märkten. Beispielsweise werden beim Computerchip-Produzenten Intel in einem zeitlichen Rhythmus von neun Monaten neue Produktionsmöglichkeiten geschaffen, ohne die Definition der Produkte, die auf diesen Anlagen gefertigt werden sollen. "We build factories two years in advance of needing them, before we have products to run in them and before we know that the industry is going to grow" (Eisenhardt/Brown 1998, S. 60)⁵¹. Dem Ressourcenorientierten Ansatz liegt die Überlegung zugrunde, daß durch die Art und Weise, wie Strategische Erfolgspotentiale aufgebaut werden, die Handlungsspielräume des Wettbewerbs, die gleichen Strategischen Erfolgspotentiale zu nutzen, eingeschränkt werden (vgl. Abschnitt 1.1). Demzufolge ist im Rahmen der Identifikation zukünftiger Strategischer Erfolgspotentiale deren möglicher Aufbauprozess zu beleuchten. Ziel sollte es sein, Klarheit darüber zu gewinnen, ob durch die Art und Weise des Aufbaus die notwendigen Schutzzeigenschaften zur Beschränkung der Handlungsspielräume des Wettbewerbs entstehen können. D.h. die Identifikation von aufzubauenden Strategischen Erfolgspotentialen verlangt eine *ex ante-Analyse des Aufbauprozesses* (vgl. Amit/Schoemaker 1993, S. 36).

⁵¹ Dies läßt sich am Beispiel der Entwicklung der Gentechnologie verdeutlichen. Diese Technologie bedarf aufgrund ihrer Komplexität langwieriger Entwicklungsprozesse mit einem entsprechend langfristigen Planungshorizont. Die Managemententscheidungen zum Aufbau gentechnologischer Fähigkeiten erfolgten bei den innovationsorientierten Unternehmen zu einem Zeitpunkt, zu dem noch keine konkreten Märkte oder Produktgestaltungsmöglichkeiten für existierende Märkte vorlagen.

- Der *Erhalt* von Strategischen Erfolgspotentialen verlangt eine Betrachtung von bereits im Unternehmen existierenden Strategischen Erfolgspotentialen⁵². Hierbei ist es notwendig, anhand des bisherigen Aufbauprozesses zu beurteilen, inwieweit weitere *flows* notwendig sind, um einen Verlust der Strategischen Erfolgspotentiale zu verhindern. Insofern gilt es hier, den bisherigen Aufbauprozess der Strategischen Erfolgspotentiale *ex post* zu untersuchen, um beurteilen zu können, in welchem Ausmaß die Strategischen Erfolgspotentiale gesichert oder ausgebaut werden sollen (vgl. Abschnitt 1.2).
- Die Ausführungen zur *Umsetzung* Strategischer Erfolgspotentiale zeigen, daß zu einem bestimmten Zeitpunkt bzw. für eine bestimmte Planungsperiode konkrete Marktleistungen geschaffen werden sollen. Dies erfolgt auf der Grundlage der *bestehenden* unternehmenseigenen *stocks* (vgl. Abschnitt 1.3). Insofern konzentriert sich die Identifikation auf die *aktuellen* Strategischen Erfolgspotentiale. Hierzu sollte einerseits der *aktuelle strategische Wert* auf einem oder mehreren Absatzmärkten bestimmt und andererseits die bereits *bestehenden Schutzeigenschaften* zur Beschränkung der Handlungsspielräume des Wettbewerbs bewertet werden. Demnach wird bei der Identifikation der umzusetzenden Strategischen Erfolgspotentiale der *Aufbauprozess ex post* analysiert.

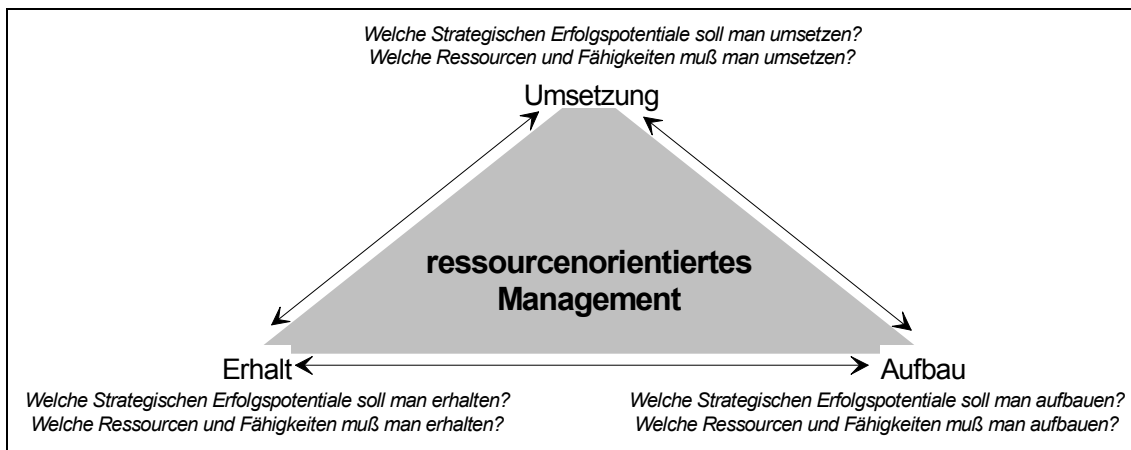
In bezug auf den ersten, eingangs genannten Kritikpunkt zur Identifikation Strategischer Erfolgspotentiale kann festgehalten werden, daß in Abhängigkeit der zu bewältigenden Kernaufgabe im ressourcenorientierten Management unterschiedliche Anforderungen an die Identifikation Strategischer Erfolgspotentiale gestellt werden. Infolgedessen kann nicht davon ausgegangen werden, daß *ein* Analyseinstrumentarium zur Identifikation Strategischer Erfolgspotentiale für alle Kernaufgaben Verwendung finden kann. Demzufolge sollte klar expliziert werden, für welche Kernaufgaben ein Analyseinstrumentarium entwickelt wird bzw. wurde.

Die Analyse der unternehmenseigenen *stocks* sollte sich jedoch nicht nur auf die Identifikation Strategischer Erfolgspotentiale konzentrieren. Damit Strategische Erfolgspotentiale ihre Wirkung im Absatzmarkt entfalten können, sind oftmals weitere Ressourcen und Fähigkeiten erforderlich. Diese Ressourcen und Fähigkeiten können für das Zustandekommen der Marktleistung *notwendig* sein, ohne daß sie einen direkten Bei-

⁵² Dabei ist es nicht von Bedeutung, ob die betreffenden Strategischen Erfolgspotentiale bereits

trag zur Beherrschung eines strategischen Erfolgsfaktors leisten (vgl. Fallbeispiel 5)⁵³. Demzufolge ist es nicht sinnvoll, nur zu fragen: Welche Strategischen Erfolgspotentiale *sollen* aufgebaut, umgesetzt oder erhalten werden? Diese Fragestellung ist zu erweitern um: Welche weiteren Ressourcen und Fähigkeiten *müssen* aufgebaut, umgesetzt und erhalten werden, damit die aktuellen und zukünftigen Strategischen Erfolgspotentiale ihre Wirkung entfalten können (Abbildung 27)?

Abbildung 27: Identifikation Strategischer Erfolgspotentiale in Abhängigkeit der Kernaufgaben eines ressourcenorientierten Managements



Die Überlegungen zeigen, daß die Identifikation Strategischer Erfolgspotentiale nur in Verbindung mit der jeweilig anstehenden Kernaufgabe im ressourcenorientierten Management zu betrachten ist. Angesichts des zentralen Untersuchungszieles der Arbeit konzentrieren sich die folgenden Ausführungen auf die *Identifikation unmittelbar umzusetzender Strategischer Erfolgspotentiale*. Ziel ist es, anhand geeigneter Kriterien die Überprüfung der vier Charakteristika von Strategischen Erfolgspotentialen zu ermöglichen.

Hier setzt der zweite eingangs genannte Kritikpunkt an. In der Literatur wird bemängelt, daß derzeit kein einheitlicher Kriterienkatalog zur Bewertung der vier Eigenschaften von Strategischen Erfolgspotentialen vorliegt. Hierbei konzentriert sich die Kritik vor allem auf die Schutzeigenschaften Strategischer Erfolgspotentiale. Insofern setzen sich die folgenden Ausführungen vornehmlich mit den Schutzeigenschaften auseinander, wobei dennoch vorher auf die Bestimmung des strategischen Wertes von Strategischen Erfolgspotentialen einzugehen ist.

umgesetzt wurden.

⁵³ Siehe hierzu die Abgrenzung von Ressourcen und Fähigkeiten mit einer strategischen Funktion und strategisch wertvollen Ressourcen und Fähigkeiten in Abschnitt II.2.3.2.1

2.2 Die Eigenschaft *strategisch wertvoll*

Die Definition der Eigenschaft strategisch wertvoll impliziert, daß ein direkter kausaler Zusammenhang zwischen einem Strategischen Erfolgspotential und einem strategischen Erfolgsfaktor im Absatzmarkt besteht. Angesichts der Tatsache, daß es keine wissenschaftlich fundierten Kataloge von marktspezifischen Erfolgsfaktoren bzw. Strategischen Erfolgspotentialen und über deren Verknüpfungen gibt (vgl. Kühn/Grünig 1998, S. 96 f.; Abschnitt II.2.3.2.1), wird im folgenden versucht, Empfehlungen zu entwickeln, die geeignet erscheinen, die Beurteilung des strategischen Wertes zu leiten. Hierzu werden für den Planer handlungsleitende Fragen zur Bestimmung des strategischen Wertes von Strategischen Erfolgspotentialen entworfen und Überlegungen zum Konkretisierungsgrad möglicher Antworten gegeben.

Einen Ansatz zur Bestimmung des strategischen Wertes bietet PORTER⁵⁴. Er versteht ein Unternehmen als eine Ansammlung von Tätigkeiten, durch die ein Produkt entworfen, hergestellt, vertrieben, ausgeliefert und unterstützt wird. Jede einzelne Aktivität kann mehr oder weniger einen Beitrag zur Wertschöpfung leisten. Im Wertschöpfungsprozeß sind diejenigen Aktivitäten und die ihnen zugrundeliegenden Strategischen Erfolgspotentiale zu bestimmen, die den größten Beitrag zur Abgrenzung vom Wettbewerb in bezug auf aktuelle und/oder potentielle, langfristig dauerhafte Erfolgsfaktoren leisten (vgl. Porter 1992, S. 63 ff.). Demnach ist der strategische Wert in Relation zu den Möglichkeiten des Unternehmens im Vergleich zur Konkurrenz zu betrachten, aktuelle und/oder potentielle Erfolgsfaktoren in einzigartiger Art und Weise zu beherrschen (vgl. Hinterhuber et al. 1997, S. 94). Er ergibt sich somit aus einer extern orientierten Einschätzung der unternehmenseigenen Strategischen Erfolgspotentiale und gipfelt in der Frage: Was kann das Unternehmen besser als die Konkurrenz in bezug auf einen aktuellen und/oder potentiellen Erfolgsfaktor im Absatzmarkt?

⁵⁴ Bereits in Abschnitt II.4.6 wurde darauf verwiesen, daß industrieökonomische Erkenntnisse wichtige Hilfen bei der Bestimmung des strategischen Wertes sein können.

Es kann festgehalten werden:

Zur Beurteilung der Eigenschaft *strategisch wertvoll* sind zwei Fragen zu beantworten:

1. Besteht ein direkter kausaler Zusammenhang zwischen der unternehmenseigenen Ressource oder Fähigkeit und einem aktuellen und/oder potentiellen, langfristig wirksamen Erfolgsfaktor im Absatzmarkt?
2. Wenn ja, leistet (kann) die unternehmenseigene Ressource oder Fähigkeit einen signifikanten Beitrag zur einzigartigen Beherrschung des Erfolgsfaktors (leisten), so daß ein strategischer Erfolgsfaktor für das Unternehmen vorliegt (entsteht)?

COLLIS/MONTGOMERY stellen fest, daß diese Fragen oftmals viel zu allgemein angegangen werden. Das Ergebnis sind i.d.R. Antworten auf einem sehr hohen Aggregationsniveau, wie beispielsweise *kompetentes Marketing* (vgl. Collis/Montgomery 1996, S. 52). Zwar kann ein kompetentes Marketing als Oberbegriff für ein identifiziertes Strategisches Erfolgspotential fungieren, jedoch ist dieses Niveau zur Bewältigung der Kernaufgaben eines ressourcenorientierten Managements viel zu oberflächlich. Kompetentes Marketing ist kein operationales Analyseergebnis, das dem Planer Ansatzpunkte liefert, wie dieses Strategische Erfolgspotential umzusetzen ist. Möglicherweise setzt sich das kompetente Marketing aus dem aufgebauten Markennamen inklusive Markenrechten, dem Image der Marke und einem ausgezeichneten Vertrieb zusammen. Diese drei Ressourcen und Fähigkeiten ergeben zusammen das Strategische Erfolgspotential und können direkt durch eine Marketingstrategie in eine Marktleistung umgesetzt werden. Demzufolge ist es notwendig, bei der Identifikation Strategischer Erfolgspotentiale die betreffenden Ressourcen und Fähigkeiten inhaltlich genau zu beschreiben, um somit eine operationale Planungsgrundlage für ein ressourcenorientiertes Management zu erhalten (vgl. Coyne et al. 19997, S. 40 ff.).

Das Strategische Erfolgspotential ist inhaltlich zu beschreiben, um eine operationale Planungsgrundlage für die jeweilige Kernaufgabe im ressourcenorientierten Management zu erhalten.

Bereits in Kapitel II wurde deutlich, daß die *Analyse der drei Schutzigenschaften* auf unterschiedlichen Voraussetzungen basiert. Die Beurteilung der begrenzten Verfügbarkeit und begrenzten Imitierbarkeit erfolgt anhand der unternehmenseigenen *stocks*. Diese sind das zentrale Betrachtungsobjekt und werden in bezug auf ihre aktuelle/potentielle Beschaffenheit und Verteilung innerhalb einer Branche beurteilt. Demgegenüber verlangt eine Beurteilung der Substitutionsgefahr Aussagen über die Möglichkeiten des Wettbewerbs, denselben Erfolgsfaktor im Absatzmarkt durch andere

Ressourcen und Fähigkeiten zu beherrschen. Infolgedessen erscheint es nicht sinnvoll, den Analysefokus auf die unternehmenseigenen *stocks* zu konzentrieren. Statt dessen gilt es, aus Sicht des im Markt angestrebten Erfolgsfaktors die aktuellen und potentiellen Substitutionsmöglichkeiten des Wettbewerbs zu analysieren, um somit die begrenzte Substituierbarkeit beurteilen zu können.

Aufgrund dieser Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede zwischen den Schutzeigenschaften werden im folgenden die begrenzte Verfügbarkeit und begrenzte Imitierbarkeit gemeinsam betrachtet.

2.3 Die Schutzeigenschaften *begrenzte Verfügbarkeit* und *begrenzte Imitierbarkeit*

Im Zusammenhang mit den Schutzeigenschaften begrenzte Verfügbarkeit und begrenzte Imitierbarkeit Strategischer Erfolgspotentiale werden in der Literatur eine Vielzahl von Faktoren diskutiert. Diese wirken als *Verfügbarkeits- und Imitationsbarrieren* für den Wettbewerb und werden somit als Kriterien zur Beurteilung der Schutzeigenschaften herangezogen (vgl. Dierickx/Cool 1989; Reed/DeFillippi 1990; Shoemaker 1992; Knyphausen 1993; Chi 1994; Collis/Montgomery 1996). Hierbei konzentrieren sich die Autoren i.d.R. nur auf Teilaspekte der begrenzten Verfügbarkeit und begrenzten Imitierbarkeit, wodurch *Interdependenzen* und *Redundanzen* zwischen den Verfügbarkeits- und Imitationsbarrieren oftmals vernachlässigt werden. Das Ergebnis ist bis dato eine Auflistung von Faktoren, die keine ausreichende konzeptionelle Grundlage zur Beurteilung der begrenzten Verfügbarkeit und begrenzten Imitierbarkeit bietet. Zur Lösung dieses Problems erscheint es deswegen im folgenden notwendig:

1. Die Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede der Schutzeigenschaften begrenzte Verfügbarkeit und begrenzte Imitierbarkeit in bezug auf ihre Wirkung auf die Wettbewerber zu diskutieren.
2. Die Faktoren zu identifizieren, welche die Verfügbarkeit und Imitierbarkeit der Strategischen Erfolgspotentiale aus Sicht des Wettbewerbs erschweren und somit begrenzen.

3. Die möglichen Zusammenhänge zwischen den Faktoren zu klären, um Redundanzen zu vermeiden und Interdependenzen zu berücksichtigen⁵⁵.

2.3.1 Aufbaubarrieren für den Wettbewerb

In Abschnitt II.2.3.2.2 sind die Wege des Wettbewerbs aufgeführt, die es ihm ermöglichen über Strategische Erfolgspotentiale zu *verfügen*, d.h. diese für strategische Entscheidungen zu nutzen. Grundgedanke dieser Überlegungen ist, daß die unternehmenseigenen Strategischen Erfolgspotentiale vom Wettbewerb aufgrund eines existierenden Faktormarktes oder weil er bereits im Besitz der Strategischen Erfolgspotentiale ist nicht intern aufgebaut werden müssen. Demzufolge stellt sich die Frage:

Welche Faktoren können den Bezug der Strategischen Erfolgspotentiale über die Faktormärkte oder die interne Nutzung aus Sicht des Wettbewerbs erschweren bzw. unmöglich machen?

Daß ein Strategisches Erfolgspotential begrenzt verfügbar ist, reicht noch nicht aus, um den Wettbewerbsvorteil vor den Anstrengungen der aktuellen und potentiellen Konkurrenten zu schützen. Des weiteren muß gewährleistet sein, daß der Wettbewerb nicht in der Lage ist, die Strategischen Erfolgspotentiale *intern zu entwickeln*, d.h. zu *imitieren* (vgl. Schoemaker 1992, S. 75). Demnach stellt sich die Frage:

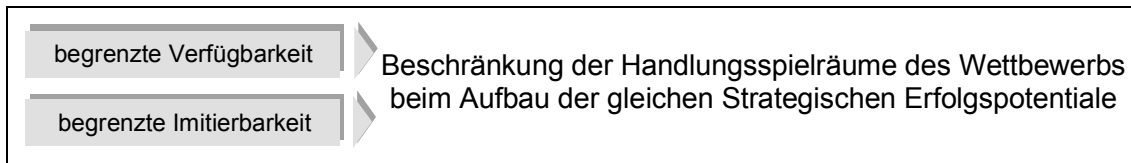
Welche Faktoren können die interne Entwicklung der Strategischen Erfolgspotentiale aus Sicht des Wettbewerbs erschweren oder unmöglich machen?

Beide Fragen beziehen sich auf die Möglichkeiten des Wettbewerbs, die Strategischen Erfolgspotentiale aufzubauen (vgl. Abschnitt 1.1 zu den Aufbauarten Strategischer Erfolgspotentiale). Demzufolge beziehen sich die Schutzeigenschaften *begrenzte Verfüg-*

⁵⁵ Neben der o.g. Fokussierung ist als weiteres Problem bei der Diskussion der Verfügbarkeits- und Imitationsbarrieren die unzureichende Abgrenzung zwischen Erklärungs- und Entscheidungsansätzen zu bemängeln. In den meisten Darstellungen wird nicht ausreichend unterschieden zwischen der Herleitung der Grundannahmen des Ressourcenorientierten Ansatzes und der Bestimmung der Kriterien, anhand derer die Schutzeigenschaften zu beurteilen sind. Die Grundannahmen umfassen die Rahmenbedingungen, innerhalb derer dauerhafte Wettbewerbsvorteile durch Strategische Erfolgspotentiale aufgebaut bzw. erhalten werden können und erklären somit, warum bestimmte Faktoren die Mobilität von Strategischen Erfolgspotentialen einschränken bzw. unmöglich machen. Die Darstellung dieser Faktoren ist somit Teil des Erklärungsmodells, jedoch nicht Teil eines Planungsmodells zur Identifikation Strategischer Erfolgspotentiale. Im Rahmen eines Planungsmodells ist nicht die Frage handlungsleitend, warum ein Strategisches Erfolgspotential begrenzt verfügbar sein kann, sondern woran man das Ausmaß der begrenzten Verfügbarkeit bestimmen kann. Demzufolge sollen nicht nochmals die Grundannahmen des Ressourcenorientierten Ansatzes diskutiert werden, sondern die Faktoren, welche die Handlungsoptionen des Wettbewerbs zum Vorteilsausgleich einschränken.

barkeit und *begrenzte Imitierbarkeit* auf die Beschränkung der Handlungsspielräume des Wettbewerbs, die gleichen Strategischen Erfolgspotentiale aufzubauen (Abbildung 28).

Abbildung 28: Begrenzte Verfügbarkeit und begrenzte Imitierbarkeit Strategischer Erfolgspotentiale und deren Wirkung



Zur Erfüllung der beiden Schutzzeigenschaften bedarf es demnach Faktoren, die den Aufbauprozess des Wettbewerbs negativ beeinträchtigen bzw. unmöglich machen, sog. *Aufbaubarrieren*⁵⁶.

Begrenzte Verfügbarkeit und begrenzte Imitierbarkeit gründen auf Barrieren, die den Aufbau der Strategischen Erfolgspotentiale durch den Wettbewerb zum Vorteilsausgleich erschweren bzw. unmöglich machen.

In der Literatur werden folgende mögliche Aufbaubarrieren für den Wettbewerb diskutiert⁵⁷:

1. Der Aufbau von Strategischen Erfolgspotentialen ist eng mit der *Vergangenheitsentwicklung* eines Unternehmens verbunden, also von den historischen Bedingungen abhängig, die zur *Einzigartigkeit* eines Strategischen Erfolgspotentials beitragen können (vgl. Collis/Montgomery 1996, S. 49). In solch einem Fall müßte der Wettbewerb versuchen, die gleiche Entwicklung zu durchlaufen, was für ihn den Aufbauprozess erschweren kann (vgl. Knyphausen 1993, S. 776; Schoemaker 1992, S. 75).

⁵⁶ Einschränkung ist festzuhalten, daß im Rahmen der begrenzten Verfügbarkeit der Wettbewerb bereits die Strategischen Erfolgspotentiale aufgebaut haben kann. Diese Strategischen Erfolgspotentiale stehen jedoch aufgrund von strategischen Nutzungsentscheidungen in der Vergangenheit für den angestrebten Vorteilsausgleich nicht zur Verfügung. Zwar stehen hier nicht mehr der Aufbauprozess und die damit verbundenen Probleme aus Sicht des Wettbewerbs im Vordergrund der Analyse, jedoch beruht die begrenzte Verfügbarkeit auch in diesem Fall auf dem Ergebnis bisheriger Aufbau- und Nutzungsentscheidungen. Demzufolge wird dieser Tatbestand ebenfalls im Rahmen der Aufbaubarrieren diskutiert.

⁵⁷ Einige Autoren nennen in diesem Zusammenhang auch rechtliche Absicherung als eine Verfügbarkeits- bzw. Imitationsbarriere (vgl. Krings 1997, S. 189 ff.). Vor dem Hintergrund der definitiven Grundlagen (vgl. Abschnitt II.2.1) sind Schutzrechte (wie z.B. ein Patent) als intangible Ressourcen und nicht als Aufbaubarrieren im eigentlichen Sinne zu verstehen.

2. Die Notwendigkeit, umfangreiche und *irreversible Investitionen* zum Aufbau sowie zum Erhalt der Strategischen Erfolgspotentiale vornehmen zu müssen, kann als *ökonomische Abschreckung* für den Wettbewerb verstanden werden und somit die Entscheidungen zum Aufbau der Strategischen Erfolgspotentiale negativ beeinflussen (vgl. Collis/Montgomery 1996, S. 50; Schoemaker 1992, S. 76).
3. Der Aufbau von Strategischen Erfolgspotentialen ist ein dynamischer Prozeß über die Zeit. Zeitrückstände auf Seiten des Wettbewerbs können zu sog. *zeitinduzierten Ineffizienzen* führen, die den Aufbauprozeß erschweren (vgl. Schoemaker 1992, S. 75).
4. Für den Aufbau Strategischer Erfolgspotentiale ist möglicherweise ein Grundbestand an Ressourcen und Fähigkeiten als "kritische Masse" notwendig, damit sog. *Multiplikatoreffekte* eintreten können. Das Vorhalten dieser kritischen Masse kann den Aufbau erschweren (vgl. Dierickx/Cool 1989, S. 1507 ff.).
5. Die Strategischen Erfolgspotentiale können sozial komplex sein. Diese *Komplexität* kann den Aufbau auf Seiten des Wettbewerbs erschweren, da gleichzeitig verschiedene Komponenten berücksichtigt werden müssen (vgl. Knyphausen 1993, S. 776 f.).
6. Des weiteren kann die *Nicht-Artikulierbarkeit* der Strategischen Erfolgspotentiale zu Informationsasymmetrien zwischen Unternehmen und Wettbewerbern führen und somit Unsicherheit auf Seiten der Wettbewerber erzeugen, welche und wie diese Strategischen Erfolgspotentiale aufzubauen sind (vgl. Reed/DeFillippi 1990, S. 91).
7. Ferner können die Strategischen Erfolgspotentiale intensiv in einen *spezifischen* organisatorischen Kontext eingebunden sein, so daß sie außerhalb dieses Umfeldes an Wert verlieren. Insofern sind möglicherweise nicht nur die Strategischen Erfolgspotentiale, sondern gleichzeitig komplementäre Ressourcen und Fähigkeiten aufzubauen, wodurch der Aufbauprozeß erschwert werden kann (vgl. Chi 1994, S. 278 ff.).
8. Schließlich kann die Beziehung zwischen den Strategischen Erfolgspotentialen und dem Wettbewerbsvorteil kausal diffus für den Wettbewerb sein. Die *kausale Ambiguität* kann zu Unsicherheit auf Seiten des Wettbewerbs führen, welche Strategischen Erfolgspotentiale aufzubauen sind (vgl. Collis/Montgomery 1996, S. 50).

Im folgenden gilt es zu klären, inwieweit Redundanzen und Interdependenzen in der Aufzählung vorliegen, um im Ergebnis eine möglichst vollständige und redundanzfreie Liste möglicher Aufbaubarrieren zu erhalten. Hierzu bilden die Erkenntnisse zum Aufbau von Strategischen Erfolgspotentialen in Abschnitt 1.1 und die bereits in Abschnitt II.4.5 deutlich gewordenen Anknüpfungspunkte zwischen dem Ressourcenorientierten Ansatz und der *Transaktionskostentheorie* die konzeptionelle Basis.

Der Versuch der Wettbewerber, die gleichen Strategischen Erfolgspotentiale aufzubauen, kann als Transaktion verstanden werden. Demnach wird der Wettbewerb die Kosten der Transaktion dem erwarteten Nutzen der Strategischen Erfolgspotentiale gegenüberstellen, um somit eine Entscheidung für oder wider die Akkumulation zu treffen (vgl. Chi 1994, S. 271 ff.). Grundgedanke ist, daß mit zunehmenden Transaktions- und Produktionskosten die Handlungsspielräume beim Aufbau der betreffenden Strategischen Erfolgspotentiale kleiner werden und sich somit die Möglichkeiten des Wettbewerbs zum Vorteilsausgleich verringern (vgl. Ebers/Gotsch 1993, S. 218). Demzufolge sind die Kosten, die dem Wettbewerb für die aufzubauenden Ressourcen und Fähigkeiten (Produktionskosten) sowie für die Abwicklung und Organisation der Transaktion (Transaktionskosten) jeweils entstehen werden, zur Beurteilung der Handlungsspielräume des Wettbewerbs zu berücksichtigen.

Insofern gilt es, die genannten Aufbaubarrieren in ihrer Wirkung auf die Transaktions- und Produktionskosten des Wettbewerbs beim Versuch, die Strategischen Erfolgspotentiale aufzubauen, zu diskutieren (vgl. Dierickx/Cool 1989, S. 1507).

2.3.2 Vergangenheitentwicklung

Bedingt durch die immanente Zeitlichkeit sozialer Systeme ist jede Organisation bzw. sind die in ihrem Besitz befindlichen Strategischen Erfolgspotentiale einzigartig und nicht ohne weiteres reproduzierbar (vgl. Knyphausen 1993, S. 776). "Einfach gesagt, sie (Strategische Erfolgspotentiale, Anmerkung des Verfassers) sind wegen all dem, was auf dem Wege zu ihrem Zustandekommen geschieht, einzigartig und knapp. Demzufolge können Marktrivalen auch nicht losziehen und solche Ressourcen sofort einkaufen. Vielmehr müssen sie erst über eine längere Zeit hinweg auf Wegen aufgebaut werden, die kaum zu beschleunigen sind" (Collis/Montgomery 1996, S. 49). Demnach müßten die Konkurrenten versuchen, eine analoge historische Entwicklung zu durchlau-

fen, um zu einer identischen Ressourcen/Fähigkeiten-Ausstattung zu gelangen. Diese Möglichkeit ist jedoch von verschiedenen Faktoren abhängig:

- Die Entscheidungen in der Vergangenheit können strategische Pfadabhängigkeiten mit sich bringen, die den Aufbau von Strategischen Erfolgspotentialen beeinflussen (vgl. Abschnitt 1.1.2.2).
- Der Aufbau von Strategischen Erfolgspotentialen ist ein dynamischer, zeitintensiver Prozeß. Demzufolge muß die notwendige Zeit für den Aufbauprozess berücksichtigt werden (vgl. Abschnitt 1).
- Das Vorhandensein bzw. Fehlen bestimmter Initialbestände kann den Aufbau von Strategischen Erfolgspotentialen fördern bzw. hemmen. Insofern sind die bestehenden *stocks* beim Aufbauprozess zu beachten (vgl. Abschnitte 1.1.1.1 und 1.1.1.2).

Vor diesem Hintergrund erscheint die Vergangenheitsentwicklung als Aufbaubarriere zu undifferenziert. Insofern wird im folgenden versucht, unter diesem Oberbegriff alle Aufbaubarrieren zu subsumieren, die durch die zeitliche Entwicklung eines Unternehmens entstehen können.

2.3.2.1 Strategische Pfadabhängigkeiten

Bereits in Abschnitt 1.1.2.2 wurde gezeigt, daß strategische Pfadabhängigkeiten in Form von *irreversiblen Investitionsentscheidungen* mit "*sunk- und switching costs*" verbunden sind, die ein Unternehmen auf einen strategischen Pfad verpflichten können (vgl. Rasche 1994, S. 71). Der strategische Pfad stellt dabei keinen historischen Determinismus dar, sondern verdeutlicht nur, daß das Revidieren von Entscheidungen bzw. das Treffen von Entscheidungen aufgrund vorangegangener Entscheidungen kostenwirksam sein kann (vgl. hierzu auch Abschnitt 1.1). GHEMAWAT verweist in diesem Zusammenhang auf die Gefahren von "lock-in"- und "lock-out"-Situationen, die aufgrund getätigter bzw. unterlassener Entscheidungen entstehen können (vgl. Ghemawat 1991, S. 17 ff.). Im Rahmen von "lock-in"-Situationen ist die eingegangene Verpflichtung von so großer Tragweite, daß alternative strategische Wege nicht oder nur sehr begrenzt zur Verfügung stehen. Hierbei verlangen die getätigten Investitionen zur Realisierung des eingeschlagenen strategischen Pfades ein Festhalten an der Strategie über die Zeit. Durch ein kurzfristiges Stoppen oder Wechseln würden die bisherigen Investitionen zu "sunk costs", denen kein zukünftiger Return on Investment folgen kann. Zukunftswei-

sende Investitionen zu unterlassen kann dazu führen, daß Unternehmen in eine "lock-out"-Situation geraten, durch die zukünftige Strategische Erfolgspotentiale verschlossen bleiben. Zurückzuführen sind solche strategischen Mißkonstellationen primär auf organisatorische Trägheitsmomente, die kurz- bis mittelfristige Irreversibilität induzieren (vgl. Rasche 1994, S. 72). Demzufolge sind strategische Pfadabhängigkeiten mit Risiken verbunden, welche die Transaktionskosten, wenn man einen strategischen Pfad einschlagen will bzw. verlassen will, steigern. Insofern können als Verfügbarkeits- und Imitationsbarriere die *strategischen Pfadabhängigkeiten* identifiziert werden, deren Konsequenzen *irreversible Investitionen* und damit einhergehende *ökonomische Abschreckung* sein können.

Die Auswirkungen der strategischen Pfadabhängigkeiten auf die Transaktionskosten des Wettbewerbs beim Aufbau der betreffenden Strategischen Erfolgspotentiale stellen sich wie folgt dar:

- *Je stärker sich der Wettbewerb einem strategischen Pfad verpflichten muß, um die Strategischen Erfolgspotentiale über Faktormärkte zu beziehen, desto größer wird sein Risiko, desto höher werden die Transaktionskosten für den Aufbau der Strategischen Erfolgspotentiale.*
- *Je stärker sich der Wettbewerb einem strategischen Pfad verpflichten muß, um die Strategischen Erfolgspotentiale intern zu entwickeln, desto größer wird sein Risiko, desto höher werden seine Transaktionskosten beim Aufbau der Strategischen Erfolgspotentiale.*

Es kann festgehalten werden:

- Die Notwendigkeit für den Wettbewerb, strategische Pfadabhängigkeiten einzugehen und/oder eingeschlagene strategische Pfade zu verlassen, erschwert es, die Strategischen Erfolgspotentiale aufzubauen.
- Die Irreversibilität von Investitionen in den Aufbau der betreffenden Strategischen Erfolgspotentiale ist das Ergebnis von strategischen Pfadabhängigkeiten. Insofern kann die Möglichkeit, die Investition zum Aufbau des Strategischen Erfolgspotentials rückgängig zu machen, als Indikator zur Beurteilung der strategischen Pfadabhängigkeit herangezogen werden.

2.3.2.2 Zeitvorsprung

DIERICKX/COOL konzentrieren sich auf den *Zeitfaktor bei der Ressourcenakkumulation*. Hierbei stellt sich ihrer Ansicht nach die Frage, ob die Zeitdimension und deren Folgen die Konkurrenz in ihren Aufbaubemühungen beeinträchtigen können (vgl. Dierickx/Cool 1989, S. 1506).

Wenn die Konkurrenz versucht, Know-how-Rückstände innerhalb kürzester Zeit mit sog. Crash-Programmen aufzuholen, können sog. *zeitinduzierte Ineffizienzen* beim Aufbau auftreten. Gemeint sind Probleme, die in Unternehmen auftreten, wenn sie Strategische Erfolgspotentiale, die in anderen Unternehmen über Jahre hinweg entwickelt wurden, in kurzer Zeit aufbauen wollen (vgl. Simon 1994, S. 68 f.). GHEMAWAT spricht in diesem Zusammenhang von "*lags*" und versteht darunter die *Zeitrückstände*, die Wettbewerber unter Zugzwang aufholen müssen (vgl. Ghemawat 1991, S. 21 ff.). Diese Überlegungen basieren auf dem Grundverständnis von der systematischen Gestaltung von *flows* zum Aufbau von *stocks*. *Flows* sind die kurzfristigen Steuergrößen und lassen sich in kurzer Zeit intensivieren. *Stocks* reagieren jedoch nicht unmittelbar, sondern erst mit zeitlicher Verzögerung auf die veränderten *flows*. Demzufolge kann man nicht davon ausgehen, daß sich durch eine Verdopplung der *flows* in der Hälfte der Zeit die gleichen *stocks* aufbauen lassen. (vgl. Dierickx/Cool 1989, S. 1506, vgl. Abschnitt 1.1).

Des weiteren kann erhöhter Zeitdruck die Wahrscheinlichkeit einer selektiven Informationsaufnahme der Entscheider erhöhen. Innerhalb kürzester Zeit müssen Informationen wahrgenommen, verarbeitet und interpretiert werden. Mit steigendem Zeitdruck erhöht sich demnach die Gefahr *strategischer Wahrnehmungsverzerrungen*. In solchen zeitlichen Extremsituationen rückt an Stelle eines systematischen Planens und Entscheidens ein "Trial-and-Error-Procedere", wobei sich die strategischen Entscheidungen nicht auf gewünschte Zustände (Wettbewerbsvorteil), sondern auf aktuelle Probleme (Wettbewerbsrückstand) beziehen (vgl. Hamel/Prahalad 1989, S. 92). Die Folgen sind *strategische Fehlentscheidungen*, die den Aufbau der betreffenden Strategischen Erfolgspotentiale behindern bzw. unmöglich machen (vgl. Rasche 1994, S. 79).

Der Aufbau der Strategischen Erfolgspotentiale auf Seiten des Wettbewerbs wird von der dafür zur Verfügung stehenden Zeit beeinflusst. Mit zunehmendem Zeitdruck steigt, wie bereits beschrieben, das Risiko, Fehlentscheidungen zu treffen, die wiederum die Produktions- und Transaktionskosten unnötig steigern können:

- *Je größer der Zeitvorsprung, desto größer wird der Zeitdruck für den Wettbewerb, den Vorteil auszugleichen, desto wahrscheinlicher werden Wahrnehmungsverzerrungen und Fehler beim Bezug der Strategischen Erfolgspotentiale auf Faktormärkten, desto höher werden die Produktions- und Transaktionskosten beim Aufbau der Strategischen Erfolgspotentiale.*
- *Je größer der Zeitvorsprung, desto größer wird der Zeitdruck für den Wettbewerb, den Vorteil auszugleichen, desto wahrscheinlicher werden Wahrnehmungsverzerrungen und Fehler bei der internen Entwicklung der Strategischen Erfolgspotentiale, desto höher werden die Transaktionskosten beim Aufbau der Strategischen Erfolgspotentiale.*

Es kann festgehalten werden:

- Die Notwendigkeit für den Wettbewerb einen Zeitrückstand aufzuholen und der damit verbundene Zeitdruck erschweren es dem Wettbewerb, die Strategischen Erfolgspotentiale aufzubauen.
- Der Zeitrückstand ist eng verbunden mit der Entwicklungsdauer des Strategischen Erfolgspotentials. Insofern kann die Entwicklungsdauer als Indikator zur Beurteilung des Zeitvorsprungs herangezogen werden.

2.3.2.3 Multiplikatoreffekte

Ferner können beim Aufbau von Strategischen Erfolgspotentialen oftmals *Multiplikatoreffekte* realisiert werden. Die in Abschnitt 1.1 diskutierte "absorptive capacity" (vgl. Cohen/Levinthal 1990, S. 128 ff.) ist ein Beispiel dafür, daß das Ausmaß an *stocks* die Effizienz der *flows* beeinflußt (vgl. Dierickx/Cool 1989, S. 1506 f.). Diese Aussage beruht auf der Annahme, daß mit zunehmenden *stocks* Skalen-, Erfahrungskurven- und/oder Synergieeffekte realisiert werden können (vgl. Rasche 1994, S. 80). Ein bestimmter Initialbestand der Strategischen Erfolgspotentiale (*kritische Masse*) erleichtert somit den weiteren Aufbauprozess (vgl. Dierickx/Cool 1989, S. 1507). Demzufolge sind die Aufbauversuche der Konkurrenz von den bisher akkumulierten *stocks* in den jeweiligen Bereichen abhängig. Eine fehlende *kritische Masse* erschwert somit die Akkumulation und bildet eine Aufbaubarriere für die Konkurrenz.

Die Notwendigkeit, bereits über ein gewisses Ausmaß an *stocks* der betreffenden Ressourcen und Fähigkeiten zu verfügen, bevor ein weiterer Bezug über die Faktormärkte oder deren interner Aufbau zum gewünschten strategischen Wert führt, steigert

die Produktions- und Transaktionskosten auf Seiten des Wettbewerbs gleichermaßen. Der Initialbestand bestimmt in diesem Fall als indirekte Einflußgröße den Aufbauprozeß (vgl. Abschnitt 1.1). Falls dieser Initialbestand nicht oder noch nicht ausreichend vorhanden ist, sind entsprechende Vorinvestitionen zu treffen, wodurch die Produktionskosten steigen. Des weiteren wirken sich die Multiplikatoreffekte gleichermaßen auf die Transaktionskosten aus. Die von COHEN/LEVINTHAL identifizierte "absorptive capacity" erlaubt einem Unternehmen, die Informationen schneller zu verarbeiten und in den Aufbauprozeß einfließen zu lassen. Demzufolge bedeutet ein geringes Know-how auf Seiten des Wettbewerbs ein Informationsdefizit, das die Unsicherheit bezüglich der Faktormarkttransaktionen und der internen Entwicklungsprozesse steigern kann und somit die Transaktionskosten negativ beeinflusst (vgl. Cohen/Levinthal 1990, S. 128 ff.). Die Multiplikatoreffekte können sich wie folgt auswirken:

- *Je größer der notwendige Initialbestand (kritische Masse) sein muß, um über die Strategischen Erfolgspotentiale zu verfügen, desto mehr Vorinvestitionen müssen getätigt werden, desto höher sind die Produktions- und Transaktionskosten des Wettbewerbs beim Aufbau der Strategischen Erfolgspotentiale.*
- *Je größer der notwendige Initialbestand (kritische Masse) sein muß, um die Strategischen Erfolgspotentiale aufzubauen, desto mehr Vorinvestitionen müssen getätigt werden, desto höher sind die Transaktionskosten des Wettbewerbs bei der internen Entwicklung der Strategischen Erfolgspotentiale.*

Es kann festgehalten werden:

- Die Notwendigkeit für den Wettbewerb einen Initialbestand der betreffenden Strategischen Erfolgspotentiale vorzuhalten, erschwert es dem Wettbewerb, die Strategischen Erfolgspotentiale aufzubauen.
- Der Multiplikatoreffekt ist abhängig vom Initialbestand. Insofern kann die Größe des Initialbestandes als Indikator zur Beurteilung des Multiplikatoreffektes herangezogen werden.

Zusammenfassend zeigt sich, daß aufgrund der Vergangenheitsentwicklung eines Unternehmens *strategische Pfadabhängigkeiten, Zeitvorsprünge* und *Multiplikatoreffekte* auftreten können, die als Aufbaubarrieren den Wettbewerb in seinen Bemühungen, die gleichen Strategischen Erfolgspotentiale aufzubauen, behindern können. Angesichts der Tatsache, daß die irreversiblen Investitionsentscheidungen und damit verbundene öko-

nomische Abschreckung Konsequenzen strategischer Pfadabhängigkeiten sind, werden diese nicht mehr als eigenständige Aufbaubarrieren betrachtet.

2.3.3 Nicht-Artikulierbarkeit

Die Unterscheidung zwischen *implizitem* (nicht artikuliertem) und *explizitem* (artikuliertem) *Wissen* und die damit einhergehenden Aspekte beim Aufbau von Strategischen Erfolgspotentialen sind in Abschnitt 1.1 diskutiert worden. Bestimmte Fähigkeiten basieren auf Prozessen des "learning-by-doing" und werden durch Erfahrungen akkumuliert und durch ihre praktische Anwendung erhalten und verbessert (vgl. Reed/DeFillippi 1990, S. 91). Mit steigendem Ausmaß an Nicht-Artikulierbarkeit wird der Wissenstransfer erschwert. Wenn Wettbewerber das Strategische Erfolgspotential intern entwickeln wollen, so können sie dies nur durch ein "learning-by-doing" erreichen, da der aktuelle Inhaber nicht von sich aus das implizite Wissen explizieren wird⁵⁸. Demzufolge verlängert und damit erschwert die Nicht-Artikulierbarkeit des Strategischen Erfolgspotentials die interne Entwicklung auf Seiten des Wettbewerbs. Zwangsläufig steigen somit die Produktions- und Transaktionskosten beim internen Aufbau.

Des weiteren kann sich die Nicht-Artikulierbarkeit ebenfalls negativ auf den Bezug über die Faktormärkte auswirken. Grundsätzlich führt die Nicht-Artikulierbarkeit zu *Informationsasymmetrien* zwischen dem Potentialinhaber und den Wettbewerbern. Somit wird es für das akquirierende Unternehmen schwerer, den strategischen Wert der gewünschten Ressourcen und Fähigkeiten zu beurteilen. Beispielsweise kann beim Versuch, eine nicht-artikulierbare, strategisch wertvolle Fähigkeit über Faktormärkte zu beziehen, das Risiko des "moral hazard" auftreten (vgl. Chi 1994, S. 277). D.h. der Wettbewerb kann aufgrund der Nicht-Artikulierbarkeit der Fähigkeit nicht vor dem Kauf beurteilen, ob der Anbieter seine Verpflichtungen erfüllen wird, wodurch seine Unsicherheit und somit seine Transaktionskosten steigen (vgl. Ebers/Gotsch 1993, S. 221).

Die Nicht-Artikulierbarkeit kann sich wie folgt auswirken:

- *Je stärker* das Strategische Erfolgspotential auf *nicht artikuliertem* Wissen basiert, *desto größer* sind die *Informationsasymmetrien* zwischen Unternehmen und Wett-

⁵⁸ Vgl. in diesem Zusammenhang die Ausführungen zum Transfer von explizitem zu implizitem Wissen und vice versa in Abschnitt III.1.1.1.1.

bewerb, *desto schwerer* ist es für den Wettbewerb, den *Wert* des Strategischen Erfolgspotentials zu *beurteilen*, *desto größer* wird das *Risiko* für den Wettbewerb, das Strategische Erfolgspotential über Faktormärkte zu beziehen, *desto höher* sind die *Transaktionskosten* des Wettbewerbs beim Aufbau der Strategischen Erfolgspotentiale.

- *Je stärker* das Strategische Erfolgspotential auf *nicht artikuliertem* Wissen basiert, *desto schwerer* ist es für den Wettbewerb, das Strategische Erfolgspotential *intern zu entwickeln*, *desto höher* sind die *Transaktionskosten* des Wettbewerbs beim Aufbau der Strategischen Erfolgspotentiale.

Es kann festgehalten werden:

- Die Nicht-Artikulierbarkeit von Strategischen Erfolgspotentialen erschwert es dem Wettbewerb, die Strategischen Erfolgspotentiale aufzubauen.
- Die Nicht-Artikulierbarkeit ist abhängig vom Lernprozeß und äußert sich in der Form und Verteilung des Wissens. Insofern können die Art des Lernprozesses, die Form der Wissensdokumentation und die Anzahl der Wissensträger als Indikatoren zur Beurteilung der Nicht-Artikulierbarkeit herangezogen werden.

2.3.4 Komplexität

Oftmals besteht ein Strategisches Erfolgspotential nicht nur aus einer Ressource oder Fähigkeit, sondern aus einem *Bündel von Ressourcen und Fähigkeiten*. Nur einen Teil der Ressourcen und Fähigkeiten aufzubauen, führt nicht zum gleichen Ergebnis und somit zum Vorteilsausgleich (vgl. Dierickx/Cool 1989, S. 1508). Für den Wettbewerb bedeutet dies, über das gesamte Bündel an Ressourcen und Fähigkeiten verfügen zu müssen. Zwangsläufig nehmen hier die Anforderungen an den Wettbewerb zu, da die Interdependenzen zwischen den Ressourcen und Fähigkeiten erkannt, beurteilt und übernommen werden müssen (vgl. Rasche 1994, S. 75):

- *Je komplexer* das Strategische Erfolgspotential ist, *desto schwerer* ist es für den Wettbewerb, die *notwendigen Ressourcen und Fähigkeiten über Faktormärkte zu beziehen*, *desto höher* sind die *Transaktionskosten* beim Aufbau des Strategischen Erfolgspotentials.
- *Je komplexer* ein Strategisches Erfolgspotential ist, *desto schwerer* ist es für den Wettbewerb, die *notwendigen Ressourcen und Fähigkeiten intern zu entwickeln*,

desto höher sind die *Transaktionskosten* beim Aufbau des Strategischen Erfolgspotentials.

Es kann festgehalten werden:

- Die Komplexität von Strategischen Erfolgspotentialen erschwert es dem Wettbewerb die Strategischen Erfolgspotentialen aufzubauen.
- Die Komplexität ist abhängig von den Ressourcen und Fähigkeiten, die als Bündel erst zum Strategischen Erfolgspotential werden. Insofern kann die Anzahl der Elemente eines Ressourcen/Fähigkeiten-Bündels als Indikator zur Beurteilung der Komplexität herangezogen werden.

2.3.5 Spezifität

Ressourcen und Fähigkeiten sind häufig in einen unternehmensspezifischen Kontext eingebunden, wodurch sie außerhalb dieses Kontextes nur einen Teil ihrer eigentlichen Leistung erbringen (vgl. Rasche 1994, S. 83). D.h. es bestehen im Unternehmen Beziehungsgeflechte zwischen dem Strategischen Erfolgspotential und weiteren unternehmenseigenen Ressourcen und Fähigkeiten. Ohne diese komplementären Ressourcen und Fähigkeiten wird der strategische Wert beeinträchtigt.

An dieser Stelle wird deutlich, daß die Identifikation Strategischer Erfolgspotentiale hohe Anforderungen an die Entscheider stellt. Angesichts möglicher komplementärer Beziehungen erscheint es schwer, einen Trennstrich zwischen Ressourcen und Fähigkeiten, die zur Spezifität beitragen, und dem Strategischen Erfolgspotential zu ziehen. In solch einem Fall stellt sich die Frage, ob die *Komplexität* oder *Spezifität* eines Strategischen Erfolgspotentials steigt. Hierzu erscheint es notwendig, die Komplexität und Spezifität voneinander abzugrenzen:

- Die *Komplexität* bezieht sich auf den Aspekt, daß ein Strategisches Erfolgspotential aus mehreren Ressourcen und/oder Fähigkeiten besteht. Nur wenn *alle* Ressourcen und Fähigkeiten zusammenwirken, liegt das Strategische Erfolgspotential vor.
- Die *Spezifität* beinhaltet das Phänomen, daß das Strategische Erfolgspotential zwar vorhanden sein kann, jedoch außerhalb spezifischer Rahmenbedingungen einen geringeren strategischen Wert aufweist.

D.h. durch die *Komplexität* ist der Wettbewerb gezwungen mehrere Ressourcen und Fähigkeiten aufzubauen, damit überhaupt ein strategischer Wert zustande kommen

kann. Im Fall der *Spezifität* kann der Wettbewerb möglicherweise über das Strategische Erfolgspotential verfügen, muß jedoch feststellen, daß aufgrund fehlender spezifischer Rahmenbedingungen der strategische Wert geringer ist als beim ursprünglichen Inhaber des Strategischen Erfolgspotentials.

Der Wettbewerb muß also neben dem Strategischen Erfolgspotential gleichzeitig versuchen, die komplementären Ressourcen und Fähigkeiten zu akquirieren bzw. intern zu entwickeln. Für das eigene Unternehmen haben solche Investments in komplementäre Ressourcen und Fähigkeiten den Charakter von "sunk costs", die jedoch vom Wettbewerb noch zu leisten sind (vgl. Knyphausen 1993, S. 777). Dies erschwert die Beurteilung des ökonomischen Wertes einzelner Ressourcen und Fähigkeiten und somit den Aufbau des Strategischen Erfolgspotentials auf Seiten des Wettbewerbs (vgl. Chi 1994, S. 278 ff.):

- *Je spezifischer* das Strategische Erfolgspotential in einen Unternehmenskontext eingebunden ist, *desto schwerer* ist es für den Wettbewerb, dieses außerhalb seines angestammten Verwendungszwecks zu verwenden, *desto stärker* muß er es anpassen, *desto höher* werden die *Transaktionskosten* beim Aufbau des Strategischen Erfolgspotentials.
- *Je spezifischer* das Strategische Erfolgspotential in einen Unternehmenskontext eingebunden ist, *desto schwerer* wird es für den Wettbewerb, das Strategische Erfolgspotential und die komplementären Ressourcen und Fähigkeiten *intern zu entwickeln*, *desto höher* werden die *Transaktionskosten* beim Aufbau des Strategischen Erfolgspotentials.

Demnach kann festgehalten werden:

- Die Spezifität von Strategischen Erfolgspotentialen erschwert es dem Wettbewerb die Strategischen Erfolgspotentiale aufzubauen.
- Die Spezifität ist abhängig von der Einbindung des Strategischen Erfolgspotentials in seinem angestammten Verwendungszweck bzw. von den notwendigen komplementären Ressourcen und Fähigkeiten. Insofern können die Anpassungsfähigkeit des Strategischen Erfolgspotentials an einen veränderten Verwendungszweck und/oder die Anzahl der komplementären Ressourcen und Fähigkeiten als Indikatoren zur Beurteilung der Spezifität herangezogen werden.

2.3.6 Kausale Ambiguität

Für ein Unternehmen ist die größtmögliche Aufbaubarriere erreicht, wenn für den Wettbewerb die Zusammenhänge zwischen den unternehmenseigenen Strategischen Erfolgspotentialen und dem erlangten Wettbewerbsvorteil nur schwer oder gar nicht erkennbar sind. In diesem Fall besteht für den Wettbewerb kausale Ambiguität zwischen den Strategischen Erfolgspotentialen eines Unternehmens und dem erzielten Wettbewerbsvorteil. D.h. es lassen sich mehrere plausible Erklärungen für die Existenz eines Wettbewerbsvorteils anführen, ohne dabei einzelne Erklärungsansätze als falsch oder richtig beurteilen zu können (vgl. Barney 1991, S. 108).

Im *Extremfall* kann die kausale Ambiguität so groß sein, daß selbst die Manager des eigenen Unternehmens die Zusammenhänge zwischen den unternehmenseigenen Strategischen Erfolgspotentialen und dem Erfolg nicht mehr deuten können. Von einer solchen Grundannahme gehen LIPPMANN/RUMELT aus. Sie argumentieren: sowohl das Unternehmen, das die Strategischen Erfolgspotentiale besitzt, als auch die Konkurrenz, die den Vorteil ausgleichen will, müssen den gleichen (hohen) Grad an kausaler Ambiguität aufweisen. Andernfalls könnte die Konkurrenz die Wissensträger einfach abwerben, um die gewünschten Strategischen Erfolgspotentiale zu erlangen (vgl. Lippmann/Rumelt 1982, S. 421 ff.). Diese Hypothese impliziert, daß letztendlich niemand in den beteiligten Unternehmen in der Lage wäre, die Entstehung des Wettbewerbsvorteils nachzuvollziehen bzw. systematisch zu gestalten oder zu pflegen. Wenn ein Unternehmen darauf bedacht ist, dauerhafte Wettbewerbsvorteile zu erlangen und aufrechtzuerhalten, es jedoch keine Kenntnisse über die Einflußfaktoren hat, ist ein zielgerichtetes Vorgehen nicht möglich. Somit wäre die Erfüllung der generellen Managementaufgaben Aufbau, Umsetzung und Erhalt in bezug auf die Strategischen Erfolgspotentiale hinfällig. Daher werden solche Extremfälle der kausalen Ambiguität aus der Diskussion ausgeklammert, da hier kein zielgerichtetes, bewußtes Handeln des Managements vorliegt. Im folgenden konzentriert sich die Betrachtung auf Situationen, in denen Manager des eigenen Unternehmens die kausalen Zusammenhänge besser verstehen als die Konkurrenz und bewußt den Einsatz der Strategischen Erfolgspotentiale steuern können (vgl. Reed/DeFillippi, 1990, S. 91).

Die *Entstehung* kausaler Ambiguität kann auf die bereits diskutierten Aufbaubarrieren Nicht-Artikulierbarkeit, Komplexität und Spezifität zurückgeführt werden. Diese drei

Faktoren können, müssen aber nicht zu kausaler Ambiguität führen. Abbildung 29 gibt einen Überblick über die Entstehung kausaler Ambiguität aufgrund der drei genannten Faktoren (vgl. Reed/DeFillippi 1990, S. 91 ff.).

Abbildung 29: Kausale Ambiguität und ihre Entstehung

Es gibt drei Quellen kausaler Ambiguität, die einzeln oder gemeinsam für Wettbewerber zu diffusen Kausalzusammenhängen führen können (vgl. Reed/DeFillippi 1990, S. 91 ff.):

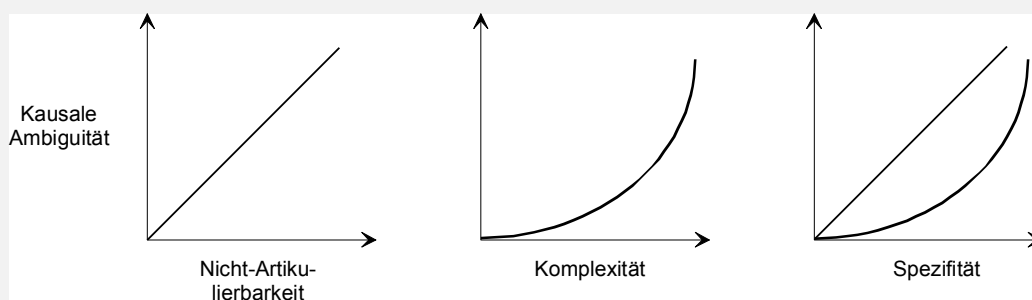
- 1) Nicht-Artikulierbarkeit,
- 2) Komplexität und
- 3) Spezifität.

ad 1) Die Nicht-Artikulierbarkeit des strategischen Erfolgspotentials kann für Konkurrenten dazu führen, daß die Entscheidungsregeln, die zum Wettbewerbsvorteil geführt haben, nicht nachzuvollziehen sind. In diesem Fall verdeckt nicht artikuliertes Wissen den Zusammenhang zwischen dem Ergebnis und der zugrundeliegenden Handlung.

ad 2) Die Komplexität des Strategischen Erfolgspotentials kann für den Konkurrenten dazu führen, daß er keine klaren Aussagen bezüglich der Ursache-Wirkungszusammenhänge vornehmen kann.

ad 3) Die Spezifität der eingesetzten Ressourcen und Fähigkeiten kann für Konkurrenten dazu führen, daß nicht nachvollziehbar ist, welche komplementären Ressourcen und Fähigkeiten notwendig sind.

Nach REED/DEFILLIPPI gibt es Abstufungsgrade kausaler Ambiguität, wobei mit steigender Nicht-Artikulierbarkeit, Komplexität und Spezifität eine Zunahme der kausalen Ambiguität einhergeht. Die Funktionen der Beziehungen sind linear bei Nicht-Artikulierbarkeit, exponential bei Komplexität und multifunktional bei Spezifität (vgl. Reed/DeFillippi 1990, S. 91 ff.).



Quelle: Reed/DeFillippi 1990, S. 92

Die kausale Ambiguität führt zu Informationsasymmetrien zwischen dem aktuellen Anwender und den Wettbewerbern. Diese erschweren dem Wettbewerb die Entscheidungen, welche Ressourcen und Fähigkeiten aufgebaut werden sollen, um den Wettbewerbsvorteil auszugleichen. Das kann mit dem in der Transaktionskostentheorie diskutierten Problem der "*adverse selection*" erklärt werden (vgl. Akerloff 1970, S. 488 f.).

Beispielsweise hat der potentielle Käufer einer bestimmten Prozeßtechnologie ungenauere Informationen über den Wert der Technologie als der aktuelle Anwender. Mit steigender Unsicherheit des potentiellen Käufers, ob die Ressource oder Fähigkeit die Nutzenerwartungen erfüllen kann, steigen seine Transaktionskosten (vgl. Ebers/Gotsch 1993, S. 221):

- *Je unklarer* die Wirkungszusammenhänge sind, *desto größer* ist die *Unsicherheit* auf Seiten des Wettbewerbs, die richtigen Strategischen Erfolgspotentiale auf Faktormärkten zu beziehen bzw. intern zu entwickeln, *desto größer* wird das *Risiko*, Fehlentscheidungen zu treffen, *desto höher* werden die *Produktions- und Transaktionskosten* beim Aufbau des Strategischen Erfolgspotentials.

Die Überlegungen zur kausalen Ambiguität zeigen folgenden Zusammenhang:

Die Unklarheit über Kausalzusammenhänge (kausale Ambiguität) zwischen den Strategischen Erfolgspotentialen und dem Wettbewerbsvorteil erschwert es dem Wettbewerb, die Strategischen Erfolgspotentiale zu bestimmen, die aufgebaut werden sollen, um den Wettbewerbsvorteil auszugleichen.

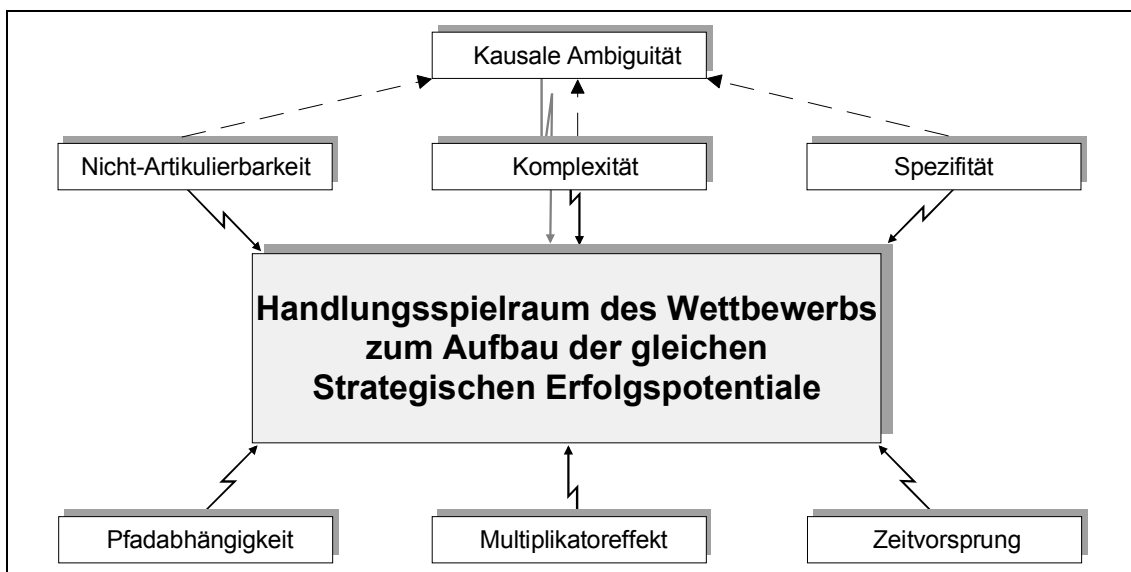
Zusammenfassend ist festzuhalten, daß die Schutzeigenschaften *begrenzte Verfügbarkeit* und *begrenzte Imitierbarkeit* die Handlungsspielräume des Wettbewerbs beim Aufbau der betreffenden Strategischen Erfolgspotentiale beschränken. Die Aufbauversuche des Wettbewerbs können als Transaktion verstanden werden, die mit entsprechenden Produktions- und Transaktionskosten verbunden sind. Mit steigenden Kosten verringern sich die Handlungsspielräume des Wettbewerbs. Demzufolge können die Faktoren, die für den Wettbewerb die Kosten der Transaktionen steigern, als Aufbaubarrieren zur Beurteilung der beiden Schutzeigenschaften herangezogen werden.

Folgende Aufbaubarrieren konnten identifiziert, ihre Konsequenzen aufgezeigt, mögliche Indikatoren erarbeitet und ihre Wirkungszusammenhänge erläutert werden:

1. Die unternehmenseigene *Vergangenheitsentwicklung* selbst stellt keine Aufbaubarriere dar, sondern nur die aus ihr resultierenden *strategischen Pfadabhängigkeiten*, *Zeitvorsprünge* und *Multiplikatoreffekte*.
2. Die *Nicht-Artikulierbarkeit*, *Komplexität* und *Spezifität* sind für sich allein jeweils Aufbaubarrieren. Jede kann gleichzeitig zu kausaler Ambiguität führen, muß es aber nicht, um als Aufbaubarriere zu fungieren.
3. Die *kausale Ambiguität* ist das Ergebnis von nicht artikulierten, komplexen und/oder spezifischen Strategischen Erfolgspotentialen. Ihr Auftreten kann den Wettbewerb bei der Bestimmung, welche Strategischen Erfolgspotentiale aufzubauen sind, behindern.
4. Die identifizierten Aufbaubarrieren können *einzel*n oder *gleichzeitig* den Handlungsspielraum des Wettbewerbs einschränken, die betreffenden Strategischen Erfolgspotentiale aufzubauen.

Zur Vermeidung von Redundanzen und zur Berücksichtigung von Interdependenzen sind die in Abbildung 30 aufgeführten Verfügbarkeits- und Imitationsbarrieren zur Überprüfung der Schutzeigenschaften *begrenzte Verfügbarkeit* und *begrenzte Imitierbarkeit* heranzuziehen. Hierbei ist festzuhalten, daß es sechs *direkt* wirkende Aufbaubarrieren gibt, während die kausale Ambiguität nur *indirekt* aufgrund von Nicht-Artikulierbarkeit, Komplexität und/oder Spezifität als siebte Aufbaubarriere wirken kann.

Abbildung 30: Verfügbarkeits- und Imitationsbarrieren für den Wettbewerb

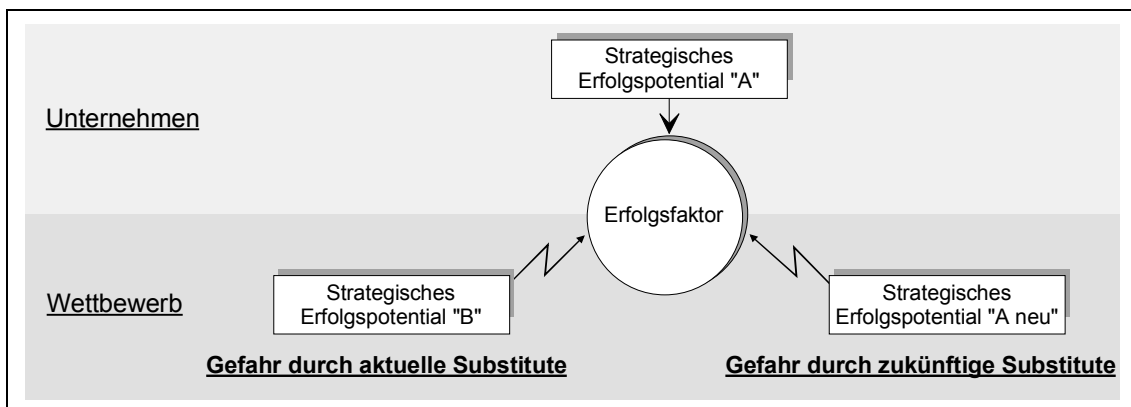


2.4 Die Schutzeigenschaft *begrenzte Substituierbarkeit*

Die Beurteilung der Substituierbarkeit Strategischer Erfolgspotentiale ist die anspruchsvollste Aufgabe im Rahmen der Identifikation (vgl. Rasche 1994, S. 88). Die Substitutionsgefahr ist dann gegeben, wenn mittels anderer Ressourcen und Fähigkeiten *derselbe Erfolgsfaktor* beherrscht werden kann. Insofern muß hier aus der Perspektive des angestrebten bzw. erreichten Erfolgsfaktors die Schutzeigenschaft beurteilt werden.

In der Literatur wird die *Substitutionsgefahr* oftmals mit technologischen Innovationen in Verbindung gebracht, welche die etablierte Technologie ersetzen (vgl. Rasche 1994, S. 86 f.). Insofern müssen bei der Beurteilung der Substituierbarkeit Strategischer Erfolgspotentiale einerseits *aktuelle* Ressourcen und Fähigkeiten in bezug auf ihr Substitutionspotential geprüft werden, andererseits sind Innovationen auf den Faktormärkten zu bewerten, aus denen *neue* Ressourcen und Fähigkeiten resultieren können, die die etablierten Strategischen Erfolgspotentiale ersetzen können (Abbildung 31).

Abbildung 31: Substitutionsgefahr



Die zentralen Fragen zur Beurteilung der Eigenschaft Substituierbarkeit lauten demnach:

1. Kann derselbe Erfolgsfaktor mittels anderer aktueller Strategischer Erfolgspotentiale erreicht werden?
2. Kann derselbe Erfolgsfaktor mittels zukünftiger Strategischer Erfolgspotentiale erreicht werden?
3. Wenn ja, kann die Konkurrenz über diese substituierenden Strategischen Erfolgspotentiale verfügen bzw. diese aufbauen?

Zur Beantwortung der ersten Frage ist es notwendig, alle Realisierungsmöglichkeiten des Erfolgsfaktors im Absatzmarkt zu identifizieren. Beispielsweise ist zu überprüfen, mittels welcher Strategischer Erfolgspotentiale ein Kostenvorteil realisiert bzw. egalisiert werden kann. Jedoch erscheint es nicht möglich und aus Praxissicht wenig effizient, alle theoretisch denkbaren Ressourcen/Fähigkeiten-Kombinationen zur Beherrschung eines Erfolgsfaktors zu evaluieren. Angesichts des situationsspezifischen Charakters von Erfolgsfaktoren ist es zweckmäßig, die Frage anhand der Wettbewerbssituation und der Handlungsoptionen der Wettbewerber zu beantworten. Hierzu sind die aktuellen und potentiellen *stocks* der Wettbewerber in bezug auf ihr Substitutionspotential zu betrachten (vgl. Kreilkamp 1987, S. 168 ff.). Besteht für die Konkurrenz aufgrund einer anderen konkurrenzeigenen Ressource und/oder Fähigkeit die gleiche Chance im Absatzmarkt, ist das unternehmenseigene Strategische Erfolgspotential substituierbar. Somit kann die begrenzte Substituierbarkeit des Strategischen Erfolgspotentials anhand der Substitutionsmöglichkeiten der Konkurrenz beurteilt werden. Dieser Ansatz beinhaltet zwar weiterhin ein hohes Maß an Unsicherheit, jedoch scheint dies die aus praktischer Sicht naheliegendste Möglichkeit zu sein.

Zur Bewertung der Substitutionsgefahr durch neue Ressourcen und Fähigkeiten reicht es nicht aus, nur die Wettbewerber zu betrachten. Es bedarf gleichzeitig systematischer Beobachtungen außerhalb der Aufgabenumwelt, um entsprechende Neuentwicklungen zu identifizieren und in bezug auf ihr Substitutionspotential zu beurteilen. Dies kann durch Frühaufklärungssysteme erfolgen (vgl. Servatius 1991, S. 32 ff.). Hierfür sind die Instrumente und Gestaltungsparameter unternehmens- und situationsspezifisch festzulegen. Mögliche Instrumente können sein:

- die Verfolgung von Diffusionsprozessen von Innovationen auf den Faktormärkten anhand struktureller Trendlinien,
- die Beurteilung schwacher Signale mit Hilfe der Diskontinuitäten-Befragung und
- die Beschreibung alternativer Umweltentwicklungen mit Hilfe der Szenariotechnik (vgl. Kreilkamp 1987, S. 276 ff.)⁵⁹.

Es zeigt sich, daß im Gegensatz zur Beurteilung der Verfügbarkeits- und Imitationsbarrieren weitaus weniger konkrete Anhaltspunkte zur Bewertung der Substitutionsge-

fahr bestehen. Ansatzpunkte bieten wie dargestellt die Wettbewerbsanalyse und Frühaufklärungssysteme. Hierbei richten sich jedoch die gleichen Mechanismen, die genutzt werden, um die eigenen Strategischen Erfolgspotentiale zu schützen, gegen die eigenen Analysebemühungen. Beispielsweise kann die Nicht-Artikulierbarkeit Informationsunsicherheiten bezüglich der Möglichkeiten der Wettbewerber erzeugen. Demzufolge ist die Beurteilung der begrenzten Substituierbarkeit mit der größten Unsicherheit behaftet.

Die Eigenschaft **begrenzt substituierbar** ist anhand von zwei Merkmalen zu bestimmen:

1. Bestehen für aktuelle und potentielle Wettbewerber mittels anderer aktueller Strategischer Erfolgspotentiale Möglichkeiten, denselben Erfolgsfaktor zu beherrschen?
2. Bestehen für aktuelle und potentielle Wettbewerber mittels zukünftiger Strategischer Erfolgspotentiale Möglichkeiten, denselben Erfolgsfaktor zu beherrschen?

Zusammenfassend kann zur *Identifikation Strategischer Erfolgspotentiale* festgehalten werden, daß:

1. in Abhängigkeit von der zu bewältigenden *Kernaufgabe* im ressourcenorientierten Management die Anforderungen an die Identifikation Strategischer Erfolgspotentiale differieren;
2. die Eigenschaft *strategisch wertvoll* anhand eines kausalen und signifikanten Zusammenhangs zwischen einem Strategischen Erfolgspotential und einem Erfolgsfaktor zu bewerten ist;
3. die Schutzeigenschaften *begrenzte Imitierbarkeit* und *begrenzte Verfügbarkeit* die Handlungsspielräume des Wettbewerbs beim Aufbau der gleichen Strategischen Erfolgspotentiale beschränken und durch die gleichen Aufbaubarrieren beurteilt werden können und
4. die Schutzeigenschaft *begrenzte Substituierbarkeit* durch Formen der klassischen Wettbewerbsanalyse und durch Frühaufklärungssysteme zu beurteilen ist.

Nachdem die theoretischen Grundlagen des Ressourcenorientierten Ansatzes diskutiert und darauf aufbauend die Kernaufgaben eines ressourcenorientierten Managements erarbeitet wurden, ist das theoretische Vorverständnis soweit komplettiert, daß im folgenden die ausgewählten empirischen Fälle dargestellt und analysiert werden können.

⁵⁹ Für eine ausführliche Diskussion der vorgestellten Möglichkeiten siehe KREILKAMP 1987, S.