

»Why are Firms different?«

Der »Ressourcenorientierte Ansatz« im Mittelpunkt einer aktuellen Kontroverse im Strategischen Management

Industrial Organization; Ressourcenorientierter Ansatz; Strategische Unternehmensführung; Wettbewerbsvorteil



Im Bereich des Strategischen Managements wird gegenwärtig ein sog. »Ressourcenorientierter Ansatz« (*Resource-Based View*) entwickelt, der für sich in Anspruch nimmt, im Gegensatz zu den lange vorherrschenden Ansätzen der *Industrial Organization-Forschung* die Unter-

schiedlichkeit der Unternehmen ernst zu nehmen und theoretische und empirische Aussagen darüber zu machen, worauf sich Wettbewerbsvorteile und deren Haltbarkeit gründen. Der vorliegende Aufsatz stellt, nach einem knappen Überblick über empirische Arbeiten zur Abgrenzung der adäquaten Untersuchungseinheit, den Ressourcenorientierten Ansatz vor und diskutiert die Frage, inwieweit der Einwand, die *Industrial Organization-Forschung* würde Unternehmen als »gleich« behandeln, berechtigt ist. Die These ist, daß dies nicht der Fall ist und die Vertreter des Ressourcenorientierten Ansatzes sich möglicherweise Lernpotentiale verbauen, wenn sie diesen Ansatz allzusehr in einen Gegensatz zur *Industrial Organization-Forschung* stellen.

1. Einleitung

Sind Firmen unterschiedlich? Und wenn ja, warum? Diese nur auf den ersten Blick trivialen Fragen sind in jüngster Zeit Gegenstand einer recht lebhaften Debatte im Strategischen Management (verstanden hier im Sinne einer *Scientific Community*) geworden. Auf einer Ende 1990 in Napa Valley (California) abgehaltenen Konferenz mit einer Vielzahl von bedeutenden Vertretern der Strategieforschung und der relevant erscheinenden Nachbardisziplinen sind diese Fragen einer der Hauptgegenstände der Diskussion gewesen (vgl. Rumelt et al. 1990). Die Herausgeber des *Journal of Management* haben kürzlich ein (halbes) Sonderheft zum sogenannten *Ressourcenorientierten Ansatz* (*Resource-Based View*) der Strategischen Unternehmensführung veröffentlicht, der sich wesentlich um eben diese Fragen zentriert (Heft 1, 1991). Schließlich ist auch in der *Harvard Business Review* eine Reihe von einschlägigen Arbeiten erschienen, die nicht zuletzt auch das Interesse der Beratungspraxis an den genannten Fragestellungen widerspiegeln (vgl. Prahalad/Hamel 1990, Stalk et al. 1992).

Die Ausgangsüberlegung läßt sich ungefähr wie folgt umreißen (Barney 1991, Lado et al. 1992): Nachdem die Forschungen zum Strategischen Management im Anschluß an das bahnbrechende Buch von M. Porter – *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York 1980) – und das

* Dr. Dodo zu Knyphausen, Institut für Organisation an der Universität München, Ludwigstr. 28 RG, 80539 München.

durch dieses Buch in den Blick gebrachte Structure-Conduct-Performance-Paradigma der Industrial Organization (IO)-Forschung in den achziger Jahren vor allem auf die Analyse der *Gefahren und Gelegenheiten der technologisch-ökonomischen Umwelt* zentriert worden seien (Porter 1981), sei es nun an der Zeit, sich auch den anderen Komponenten zu widmen, die die frühen Protagonisten des Strategischen Managements (gemeint sind hier vor allem die Vertreter der *Harvard Business School* um K. Andrews) noch im Auge gehabt hätten. Neben den Werten der Manager und den allgemeinen Anforderungen der gesellschaftlichen Umwelt seien dies vor allem die *Stärken und Schwächen des Unternehmens*, und zwar deshalb, weil nur von hier aus das thematisiert werden könne, worauf das Strategische Management überhaupt ausgerichtet sei, nämlich die *Möglichkeit der Erlangung und Aufrechterhaltung von Wettbewerbsvorteilen* (vgl. etwa Selznick 1957 sowie Ansoff 1965). Genau das bedeute aber, daß Unternehmen unterschiedlich sein müßten: Sie müssen sich von der Konkurrenz *absetzen*, müssen *besser sein* als diese. Das IO-orientierte Paradigma neige dagegen dazu, das Unternehmen gar nicht erst näher zu betrachten und die Analyse auf die Ebene der Industrie bzw. der Branche zu zentrieren, oder aber die Unternehmen als »gleich« zu behandeln (Nelson 1991: 64 ff.). So könne diesem Paradigma zufolge beispielsweise ein Unternehmen die Vor- und die Nachteile von »First Movern« abschätzen und müsse dann nur noch *entscheiden*, ob man lieber »First Mover« oder »Late Entrant« sein wolle – als ob die Ausgangsbedingungen der Unternehmen keinen Unterschied ausmachen würden (vgl. etwa Lieberman/Montgomery 1988).

Der vorliegende Aufsatz will den angesprochenen »Ressourcenorientierten Ansatz« des Strategischen Managements vorstellen und dabei die Frage erörtern, ob die Unterschiedlichkeit von Unternehmungen tatsächlich ein Punkt ist, der diese Sichtweise vom IO-orientierten Paradigma unterscheidet. In Abschnitt 2 werden dazu zunächst einige empirische Ergebnisse aufgearbeitet, bevor dann in Abschnitt 3 die theoretische Diskussion mit einem Überblick über die wichtigsten Aussagen des Res-

sourcenorientierten Ansatzes eröffnet wird. In Abschnitt 4 soll dann gezeigt werden, daß die Vertreter dieser Sichtweise im Hinblick auf den IO-Ansatz letztlich einen »Strohmann« auf- und sich dadurch möglicherweise Lernpotentiale verbauen. Abschnitt 5 faßt die Überlegungen knapp zusammen.

2. Empirische Ergebnisse zur Frage nach der adäquaten Untersuchungseinheit

Die Frage, ob Unternehmen unterschiedlich sind, es also einen Sinn macht, auf dieser Ebene mit der theoretischen Analyse anzusetzen, wird in der Literatur seit langem diskutiert. Für die IO-Forschung ist sie sogar der Ausgangspunkt des Ansatzes überhaupt, baut er doch auf der grundlegenden Annahme auf, daß systematisch zwar *interindustrielle*, nicht aber *intraindustrielle* Unterschiede bei den Profitraten existieren. Wenn diese Annahme nicht zutrifft, dann ist es, so Cubbin und Gerosky (1987: 427), nicht länger offensichtlich, daß eine Analyse auf der Ebene der Industrie interessant oder wichtig ist: Der IO-Ansatz würde seine Berechtigung verlieren.

Tab. 1 gibt einen Überblick über einige Studien, die die Frage nach der adäquaten Untersuchungseinheit empirisch entscheiden wollen^[1]. Die bekannteste Untersuchung stammt dabei sicherlich von R. Schmalensee (1985), der drei unterschiedliche Modelle miteinander vergleicht – das klassische Bain-Modell der IO-Forschung, demzufolge der Markt bzw. die Branchenzugehörigkeit die entscheidende Einflußgröße für den Unternehmenserfolg darstellt, die »revisionistische« (Chicago-)Sichtweise von H. Demsetz (1973) und S. Peltzman (1977), die vor allem die Bedeutung des Marktanteils betont, und schließlich das Manager-Modell, das auf die einzelne Unternehmung bzw. die Qualität der Unternehmensführung abhebt. Die Untersuchung ist rein deskriptiv angelegt; es geht nur um den Performanceanteil, der durch die Branchenzugehörigkeit, den Marktanteil und das Unternehmen erklärt wird. Das Ergebnis bestätigt eindeutig den Ansatz der

Autor(en)	Tradition*	Forschungsfrage/Hypothesen	Datenbasis**	Ergebnisse
Lieberson & O'Connor (1972)	Soziologie, OT	Wie groß ist der relative Einfluß von Umwelt (Jahr, Industrie), Unternehmen (Größe usw.) und Leadership/Führung auf die Performance des Unternehmens?	167 Unternehmen, 1946 - 65	Das Unternehmen erklärt 23 - 68, die Industrie 19 - 29, Leadership 7 - 15 und das "Jahr" 2 - 3 % der Varianz, je nach zugrundegelegter Variablen.
Weiner & Maharoni (1981)	OT	Wiederholung der Fragestellung von Lieberson & O'Connor, aber mit dem Versuch, die methodologischen Probleme dieser Untersuchung zu vermeiden	COMPUSTAT, Standards & Poor's Reg. of Corp., Directors and Executives, 193 ("große") Industrieunternehmen, 1956 - 74	Dominierender Einfluß der "Leadership"
Schmalensee (1985)	IO	Wie hoch ist die relative Bedeutung von Firmeneffekten, Marktanteil und Brancheneffekten in bezug auf die Profitabilität einer Geschäftseinheit (Division)?	FTC Line of Business (1975); 456 Unternehmen in 242 Industrien mit 1775 Geschäftseinheiten (Divisions)	(1) Ein Unternehmenseffekt existiert nicht. (2) Der Brancheneffekt erklärt ca. 20 % der Rendite einer Geschäftseinheit und mind. 75 % der Varianz der Branchenrendite. (3) Der Marktanteil hat nur einen sehr geringen Effekt. (4) Branchen- und Marktanteileffekte korrelieren negativ.
Cubbin & Gerosky (1987)	IO	Wie hoch ist die relative Wichtigkeit von firmenspezifischen und industriespezifischen Einflußfaktoren im Rahmen eines dynamischen Modells der Profitabilität?	Datenbank des UK Department of Trade and Industry sowie des Departments of Applied Economics, Cambridge University; 217 große UK-Firmen, 1951 - 1977	Beinahe die Hälfte der Unternehmen (in fast 1/3 der untersuchten Industrien) zeigt überhaupt keine systematischen Reaktionen auf Branchenveränderungen; bei 55 % der Unternehmen ließen sich wenigstens einige Industrieinflüsse feststellen.
Wernerfelt & Montgomery (1988)	SM	Bedeutet die von Schmalensee (1985) festgestellte "Nicht-Existenz" von Firmeneffekten, daß es einen "Fokuseffekt" gibt, ein Unternehmen also je weniger in der Lage ist, seine Fähigkeiten zu transferieren, je weniger verbunden der Zielmarkt ist?	Verschiedene Datenbasen (1976); keine Angabe über die Grundgesamtheit	1) Der Industrieeffekt erklärt den größten Teil der Varianz von Tobins q (19,48 bzw. 12,3%, je nach Korrekturfaktor). (2) Der Fokuseffekt erklärt 2,61 bzw. 2,65 % der Varianz. (3) Der Brancheneffekt sinkt um ca. 1/3, wenn rechnungswesenbedingte Verzerrungen der Performancemaße herausgerechnet werden.
Hansen & Wernerfelt (1989)	SM	Wie hoch ist der Einfluß organisationaler (Humanressourcen und Betonung der Zielerreichung) im Vergleich zu ökonomischen Variablen (Industrieprofitabilität, rel. Marktanteil, Unternehmensgröße)?	Versch. Datenbasen; 60 Forbes 1000-Unternehmen; entspricht ca. 300 Lines of Business	(1) Insgesamt kann eine ROA-Varianz von ca. 46 % erklärt werden. (2) Der Erklärungsanteil der organisationalen Variablen ist ca. doppelt so hoch wie der Anteil der ökonomischen Variablen.
Keeley & Roure (1990)	?	Wie wird das Unternehmensergebnis beeinflusst durch die Industriestruktur, die Strategie und die Charakteristika der Manager hinsichtlich der Planformulierung und -implementierung?	interne Unternehmensdaten; 36 technologieorientierte Venture-Firmen, 1974 - 1983	Eigenschaften des Managements bestimmen den Erfolg stärker als alle anderen Variablen, und zwar insb. durch die Art der Implementierung der versch. Pläne.
Armel & Froeb (1991)	IO	Wiederholung der Fragestellung von Schmalensee (1985) mit veränderter Datenbasis	Ohne Quellenangabe: Zw. 18 und 33 Banken aus Texas, die in unterschiedl. Regionen operieren (1982 - 1987)	(1) In den Rezessionsjahren 1985 - 87 große und signifik. Firmeneffekte. (2) 1982 bis 84 geringe, aber sign. Firmen und Markteffekte. (3) Marktanteileffekte generell sehr gering. (4) Einflüsse der Marktkonzentration ebenfalls sehr gering.
Rumelt (1991)	SM	Überprüfung der Ergebnisse von Schmalensee bei Zugrundelegung einer Schätzgleichung, die auch Geschäftsfeldeffekte miteinbezieht.	2 FTC-Datensamples; A: entspricht im wesentl. Schmalensee (1985) (457 Firmen aus 242 Industrien mit 1774 BU's. B: modifiz. Datenbasis; 463 Firmen mit 2810 BU's aus 242 Industrien. Jeweils 1974 - 1977.	(1) Der Brancheneffekt beträgt ca. 20 %. (2) Kein Firmeneffekt. (3) Geschäftsfeldeffekt: ca. 45 %.
Montgomery & Wernerfelt (1991)	SM	Untersuchung des Einflusses des Marktanteils und von Industrieeffekten auf die Profitabilität des Unternehmens; speziell: Lassen sich Marktanteilsgewinne auf Veränderungen in der Ressourcenposition zurückführen?	Keithahn (1978), CRSP sowie OTC-Hardcopies; 6 "Major Players" der US-amerikanischen Bierindustrie, 1969 - 1979	Marktanteilsgewinne waren nicht mit Veränderungen in der Ressourcenposition verbunden und führten daher auch nicht zu Wertsteigerungen der Unternehmen. Industrieeffekte erklären 15 - 20 % der Varianz des Unternehmenswertes.

* Zuordnung vom Autor. ** Soweit angegeben. OT = Organisationstheorie, SM = Strategisches Management, IO = Industrial Organization

Tab. 1: Empirische Studien zur Untersuchung des Einflusses verschiedener Variablen auf die Performance

orthodoxen IO-Forschung. Insbesondere wird festgestellt, daß ein Unternehmenseffekt nicht existiert[2]. Daraus läßt sich folgern, daß der Ansatz des Manager-Modells – der doch nur dann seinen Sinn besitzt, wenn die Unternehmensführung das Geschehen in nennenswerter Weise beeinflussen kann (Schreyögg 1984) – ins Leere geht.

Es ist klar, daß dieses Ergebnis auch aus dem Blickwinkel einer Theorie der strategischen Unternehmensführung einigermaßen alarmierend ist. R. Rumelt (1991) hat deshalb auf einer verbesserten Datenbasis eine Anschlußuntersuchung durchgeführt, in der eine erheblich komplexere Schätzgleichung ausgetestet wird. Das Ergebnis bestätigt zwar den Bran-

cheneffekt sowie die Nichtexistenz eines Unternehmenseffektes, weist darüber hinaus aber auf einen starken *Geschäftsfeldeffekt* hin[3]. Das spricht dafür, daß die Wettbewerbsposition eines Unternehmens im Hinblick auf eine bestimmte Geschäftseinheit eine entscheidende Rolle für die Profitabilität spielt. Damit weiß man zwar noch nicht, welche Faktoren hier im einzelnen zu beachten sind, aber immerhin: daß man – im Anschluß etwa an das Marktattraktivität/Wettbewerbspositions-Portfolio von *McKinsey & Company* – überhaupt sein Augenmerk auf diese Faktoren richtet, scheint doch eine ausgesprochen »vernünftige Angelegenheit« zu sein, die dem Ansatz der »Strategischen Unternehmensführung« sehr wohl seine Berechtigung geben mag[4]. Allerdings ist gerade auch in diesem Zusammenhang die Tatsache, daß der »Unternehmenseffekt« überhaupt keine Rolle spielen soll, einigermaßen erstaunlich. Rumelt (1991: 182) spricht hier von einem »Rätsel«, das noch eine weitere Untersuchung verdiene.

Eine Reihe von Studien stellt freilich auch dieses Ergebnis in Frage. Die Arbeiten von Cubbin und Gerosky (1987), Wernerfelt und Montgomery (1988), Hansen und Wernerfelt (1989), Keeley und Roure (1990), Amel und Froeb (1991) sowie Powell (1992a) [5] lassen erkennen, daß es durchaus empirische Evidenz für die Existenz eines Unternehmenseffektes gibt, und dieser Effekt gerade den Brancheneffekt häufig sogar *dominiert*. Entsprechend müßte das Thema »Corporate Strategy« sogar einen besonderen Stellenwert besitzen und die These der Unterschiedlichkeit von Unternehmen als Ausgangspunkt jedweder weiterer Untersuchungen dienen.

Insgesamt gilt es zweierlei festzuhalten. Erstens ist der derzeitige Stand der empirischen Forschung zur Frage nach der Unterschiedlichkeit von Unternehmungen auch von den Ergebnissen her sicherlich etwas unbefriedigend; für nahezu alle Forschungshypothesen findet sich entsprechende Evidenz. Interessant ist dabei, zweitens, daß die jeweiligen Ergebnisse keineswegs mit dem Ausgangsparadigma übereinstimmen müssen, in dem die Autoren arbeiten. Gerade in der IO-Forschung finden sich durchaus Ergebnisse, die das Unternehmen als Unter-

suchungseinheit in den Vordergrund stellen, während umgekehrt bei Autoren, die wohl eher der Tradition des Strategischen Managements zuzurechnen sind, auch der Brancheneffekt hervorgehoben wird (vgl. noch einmal Tab. 1). Damit deutet sich schon an, daß die Linien nicht so klar gezogen werden können, wie das die Proponenten des Ressourcenorientierten Ansatzes des Strategischen Managements häufig tun. Bevor dieser Aspekt in Abschnitt 4 näher ausgearbeitet wird, soll nun freilich erst dieser Ressourcenorientierte Ansatz näher vorgestellt werden, verspricht er doch, einige eher theoretische Einsichten zu der Frage nach der Unterschiedlichkeit von Unternehmen zu geben.

3. Der Ressourcenorientierte Ansatz des Strategischen Managements als Ansatz zur Erklärung der Unterschiedlichkeit von Unternehmen

3.1 Historische Wurzeln

Der schon mehrfach angesprochene Ressourcenorientierte Ansatz der Strategischen Unternehmensführung versteht sich als eine Alternative zu dem IO-dominierten Paradigma der Strategischen Unternehmensführung (vgl. etwa Peteraf 1993: 186 sowie Conner 1991). Der Schwerpunkt der Betrachtung soll nicht mehr so sehr auf die Positionierung des Unternehmens oder einzelner Geschäftsfelder in der ökonomischen und/oder technologischen Umwelt liegen, sondern auf der Analyse der Stärken und Schwächen des Unternehmens, nicht mehr so sehr auf einer Betrachtung von Produkten und Märkten, sondern auf einer Auseinandersetzung mit den Ressourcen des Unternehmens (obwohl beides natürlich Seiten derselben Medaille sind; vgl. Wernerfelt 1984: 171). Diese Grundidee ist natürlich keineswegs neu. Schon E. Penrose schrieb in ihrer in den Forschungen zur Strategischen Unternehmensführung später häufig übersehenen [6] Monographie über »The Theory of the Growth of the Firm«,

»[that] a firm is more than an administrative unit; it is also a collection of productive resources the disposal of which between different uses and over time is determined by administrative decision. When we regard the function of the private business firm from this point of view, the size of the firm is best gauged by some measure of the productive resources it employs« (1959: 25),

und sie führt dann auch aus, daß die Leistungen, die von den Ressourcen erbracht werden können, der eigentliche Grund für die Unterschiedlichkeit von Unternehmen sind (1959: 75 f.):

»The fact that most resources can provide a variety of different services is of great importance for the productive opportunity of a firm. It is the heterogeneity, and not the homogeneity, of the productive services available or potentially available from its resources that gives each firm its unique character. Not only can the personell of a firm render a heterogeneous variety of unique services, but also the material resources of the firm can be used in different ways, which means that they can provide different kinds of services. This kind of heterogeneity in the services from the material resources with which a firm works permits the same resources to be used in different ways and for different purposes if the people who work with them get different ideas about how they can be used.«

Auch bei Hofer und Schendel (1978) wird die hier angedeutete, auf die Heterogenität von Ressourcen ausgerichtete Betrachtungsweise sehr deutlich herausgearbeitet[7], auch wenn hier zwei etwas problematische Prämissen in die Analyse hineinspielen. Zum einen lehnen die Autoren sich doch noch sehr stark an die Unterscheidung zwischen *Corporate* und *Business Level Strategy* an und bringen dabei letztere in eine enge Verbindung mit dem Konzept der *strategischen Geschäftseinheit* (SBU). Prahalad und Hamel (1990) betonen in ihrem vielfach beachteten Artikel in der *Harvard Business Review* demgegenüber, daß das SBU-Konzept aufgrund seiner Produktorientierung gerade zu überwinden sei und statt dessen die Analyse der unternehmensweiten *Kernkompetenzen* in den Vordergrund rücken sollte. Zum anderen liegt ein deutliches Übergewicht bei den *tangiblen* Ressourcen; so »weiche« Ressourcen wie die Unternehmenskultur oder der »Entrepreneurial Spirit« werden nicht thematisiert (Itami 1987)[8]. Diese Tendenz tauchte zunächst zwar auch bei Penrose (1959: 24 f.) auf; die vorhin wörtlich zitierte Textstelle dürfte

aber belegen, in welcher Weise dann doch die spezifische *Art der Nutzung* von Ressourcen durch das Management hervorgehoben wird. Es geht tatsächlich also um die *Fähigkeiten* eines Unternehmens und die damit verbundenen Stärken und Schwächen, die das Unternehmen einzigartig machen. Bei Wernerfelt (1984: 172) heißt es deshalb auch kurz und knapp: »By a resource is meant anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm.«[9]

3.2 Argumentationslogik

Die dem Ressourcenorientierten Ansatz zugrundeliegende Argumentationslogik ist im Kern eine ökonomische[10]. Barney (1986a, z. T. ähnlich auch Grant 1990) nimmt als Ausgangspunkt des Ansatzes die Überlegung, daß Ressourcen grundsätzlich auch über den Markt handelbar sein könnten. Unter den Bedingungen eines vollkommenen Marktes würde der Preis dann den zukünftig erwarteten Erträgen entsprechen. Jedes Unternehmen, das Ressourcen erwirbt, könnte also nur »normale« Gewinne erzielen. *Wettbewerbsvorteile* entstehen nur dann, wenn bei den Marktteilnehmern *unterschiedliche Erwartungen* vorhanden sind, etwa weil ein Unternehmen Synergiepotentiale nutzen kann, die anderen Unternehmen nicht offenstehen. In diesem Fall müßte der Marktpreis für die betreffende Ressource aus der Perspektive des Unternehmens niedriger sein, als es vor dem Hintergrund der eigenen Ertragsprognosen eigentlich angemessen wäre. Bei Realisierung seiner Erwartungen könnte das Unternehmen entsprechend zusätzliche, »supranormale« Gewinne erzielen. Die asymmetrischen Gewinnerwartungen begründen einen unvollkommenen Faktormarkt, und eben diese Unvollkommenheit kann durch einzelne Marktteilnehmer ausgeschöpft werden (vgl. Yao 1988). Bei *gleichen* Gewinnerwartungen können supranormale Gewinne demgegenüber nur durch Glück erzielt werden – die Umwelt hat sich doch anders entwickelt wie zunächst gedacht, und damit stellt sich *ex post* heraus, daß die betreffende Ressource ursprünglich doch unterbewertet worden ist.

Gegenüber dieser Überlegung muß eingewandt werden, daß nicht alle Ressourcen handelbar sind, Faktormärkte bisweilen nicht nur imperfekt, sondern auch »incomplete« sind (vgl. Dierickx/Cool 1989). Fähigkeiten eines Unternehmens sind häufig nicht auf Blaupausen vorhanden, sondern in die Tiefenstrukturen der organisatorischen Lebenswelt eingeschrieben; sie können nur über ein zeitraubendes »Learning by Doing« angeeignet werden. Nelson und Winter (1982) charakterisieren auf dieser Linie Unternehmungen als Inbegriff von Entscheidungsroutrinen, die sehr weitgehend den Charakter eines »Tacit Knowledge« im Sinne von Polanyi (1967) besitzen und darum nur evolutionär ausselektiert bzw. fortvariiert, nicht aber zum Gegenstand bewußter Transaktionen gemacht werden können. Mit Arrow (1974) könnte man zusätzlich etwa auf den paradoxen Umstand verweisen, daß ein Wissen nur dann bewertet werden kann, wenn es bekannt ist, gerade dann aber für einen potentiellen Käufer keinen Wert mehr darstellt, für den er einen Preis zu zahlen bereit ist. Kurzum, insbesondere die intangiblen Ressourcen entziehen sich dem »Strategic Factor Market« (Barney); sie können nur im Unternehmen selbst entwickelt werden, und dafür ist im allgemeinen Zeit erforderlich. »[S]trategic asset stocks are accumulated by choosing appropriate time paths of flows over a period of time« (Dierickx/Cool 1989: 1506).

Zwei Gesichtspunkte können vor dem Hintergrund einer solchermaßen erweiterten Theorievorstellung festgehalten werden: die *Heterogenität* und die *Immobilität* der Unternehmensressourcen. Die Frage ist nun allerdings, welche Bedingungen erfüllt sein müssen, damit die möglicherweise vorhandenen Wettbewerbsvorteile auch langfristig zu halten sind, die supranormalen Gewinne also nicht durch die angelockte Konkurrenz aufgezehrt werden. Barney (1991; ähnlich Grant 1991a: 111 ff., 1991b: 123 ff.) nennt insgesamt vier Bedingungen. Zum einen müssen die Ressourcen tatsächlich *einen Wert besitzen*, das heißt in diesem Fall: Effizienz und Effektivität des Unternehmens verbessern. Zum zweiten müssen diese Ressourcen *knapp* sein; wenn jeder sie hat, kann das Unternehmen sich von seiner Konkur-

renz nicht absetzen. Drittens dürfen diese Ressourcen auch *nicht substituierbar* sein: Es darf nicht *ähnliche* Ressourcen geben, die die benötigten Leistungen annähernd gleichwertig erfüllen können (man denke etwa an eine alternative Führungsmannschaft, deren Mitglieder einen anderen Führungsstil bevorzugen, damit aber im Ergebnis genauso erfolgreich sind), und es dürfen auch keine *anderen* Optionen offenstehen, mit denen der gewünschte Effekt erzielt wird (ein gut funktionierendes Planungssystem mag unter Umständen die ingeniosen Einfälle eines »Leaders« ebenso generieren können).

Die vierte Bedingung ist etwas komplizierter zu fassen; es geht um »Imperfect Imitability« (Barney) bzw. »Barriers to Imitation« (Reed/DeFillippi 1990): Die Fähigkeiten des einen Unternehmens dürfen durch ein anderes Unternehmen nicht ohne weiteres kopierbar sein (vgl. auch Dierickx/Cool 1990 sowie Williams 1992, mit vielen Beispielen). Vier Quellen für solche Barrieren kommen hier in Betracht.

(a) Zunächst ist noch einmal an die immanente Zeitlichkeit sozialer Systeme, an ihre Historizität zu erinnern. Unternehmen haben eine idiosynkratische Geschichte, die beispielsweise zu einer ganz spezifischen Unternehmenskultur geführt hat, und als solche nicht wiederholbar ist. Ein Konkurrent mag versuchen, Elemente einer solchen Unternehmenskultur gleichsam »vom grünen Tisch aus« einzuführen; das System wird darauf aber in unterschiedlicher und prinzipiell kaum vorhersehbarer Weise reagieren, je nachdem, in welchem aktuellen Zustand – als dem Ergebnis eines historischen Prozesses – es sich gerade befindet.

(b) Dann können »kausale Ambiguitäten« auftreten; es ist also möglicherweise gar nicht bekannt, worin die besondere Fähigkeit eines Unternehmens eigentlich genau besteht, und entsprechend ergibt sich natürlich auch kein Anhaltspunkt für eine Imitation. Allerdings darf auch das bevorteilte Unternehmen selbst seine Fähigkeit nicht zu genau kennen, weil sonst die Gefahr etwa der Abwerbung von Schlüsselpersonen bestünde, die das Wissen auch für ein anderes Unternehmen verfügbar machen.

(c) Restriktiv kann sich auch eine hohe soziale Komplexität auswirken; es mag dann

durchaus bekannt sein, worin der Wettbewerbsvorteil besteht, aber es gibt keine Mittel, um diesen Vorteil zu reproduzieren, etwa weil das relevante Wissen auf zu viele, sich in spezifischer Weise ergänzende Personen verteilt ist und eine geblockte Abwerbung nicht zu realisieren ist.

(d) Schließlich ist auch auf das vor allem von Williamson (1985) vorgetragene Argument der »Asset Specificity« zu verweisen, demzufolge ein Unternehmen Ressourcen in einer Weise an sich binden kann, die eine Kontinuität der Beziehung wünschenswert erscheinen läßt (so mag etwa der Zukauf von Hardware-Komponenten anderer Hersteller zu Kompatibilitätsproblemen führen, die es natürlich besser zu vermeiden gilt). Solche spezialisierten Beziehungen sind im allgemeinen das Ergebnis von Investments, die auch dem Konkurrenten prinzipiell offenstehen. Für das etablierte Unternehmen besitzen diese Investments allerdings den Charakter von »Sunk Costs«, und eben deshalb besteht dann doch eine nicht so leicht zu behebende Asymmetrie zwischen den Wettbewerbern. Auf diesen letzten Aspekt wird in Abschnitt 4 noch einmal kurz zurückzukommen sein.

3.3 Relevante Einzelgesichtspunkte und Forschungsergebnisse

Der hier skizzierte Ressourcenorientierte Ansatz der Strategischen Unternehmensführung kann substantiell angereichert werden, wenn man potentielle Wettbewerbsvorteile etwas genauer in Augenschein nimmt. Einige Hinweise mögen den Stand der Forschung dokumentieren. (Die im folgenden angesprochenen empirischen Untersuchungen sind – mit einer Ausnahme [11] – etwas genauer zusammengefaßt in Tab. 2.)

(a) *Corporate Culture*. Die Bedeutung der Unternehmenskultur ist vor allem von Peters und Waterman (1982) ins Bewußtsein der Strategieforschung (und natürlich auch der Unternehmenpraxis) gebracht worden. Vor allem »starke« Kulturen mit hoher Gewichtung von Innovativität, Teamgeist und Produktivität sol-

len demnach einen »Wert« besitzen und Vorteile begründen (vgl. erheblich differenzierter allerdings bspw. Schreyögg 1989). Eine solchermaßen funktionierende Kultur kann durchaus Seltenheitswert haben, auch wenn man sicherlich zugestehen muß, daß die Einzigartigkeit einer Kultur bisweilen nur aus der Binnenperspektive der Teilnehmer ersichtlich wird, während man von außen hier wesentlich skeptischer sein mag (das ist das von Martin et al. [1983] konstatierte »Uniqueness-Paradox«). Die Imitierbarkeit ist darüber hinaus in mehrfacher Weise eingeschränkt (Barney 1986b, Fiol 1991: 194 ff.). Zum einen ist, das wurde schon angedeutet, die Kultur untrennbar mit der Geschichte des Unternehmens verbunden; unter diesem Aspekt ist sie auch von außen betrachtet »einzigartig«. In dem Maße, wie die Unternehmenskultur nicht nur Oberflächenphänomene bezeichnet, sondern sich auf die tiefsitzenden Handlungsregeln, Weltbilder und Werthaltungen bezieht, dürfte sie zudem nur schwer zu beschreiben sein; ihre genauen Eigenschaften entziehen sich letztlich einer rationalen Erkenntnis – sei es durch die Konkurrenz, sei es durch das Unternehmen selber. Schließlich ist in der Literatur immer wieder herausgestellt worden, welch engen Grenzen die Idee eines »Kulturmanagements« ausgesetzt ist (vgl. etwa Kolb 1988). Ansätze wie etwa die Entwicklung eines Unternehmensleitbildes (Dill 1987) dürften kaum dazu geeignet sein, das Problem in einem instrumentellen Sinne »in den Griff zu bekommen«.[12]

(b) *Organizational Skills und Planung*. Die Organisation als Quelle von Wettbewerbsvorteilen ist bislang überraschend wenig in das Blickfeld der Forschung gelangt. In den frühen Beiträgen von Selznick (1957) und Learned et al. (1965) taucht sie als ein wichtiges Medium der Implementierung von Strategien auf; die Strategie selber aber wird offenbar auf der Grundlage anderer Vorteile formuliert. In den an die IO-Forschung anschließenden Arbeiten wird freilich, darauf hat Powell (1990) hingewiesen, noch nicht einmal dieses Implementierungsproblem wirklich thematisiert; bei Porter (1980) jedenfalls findet es kaum eine Erwähnung[13]. Powell (1992a) versucht in dieser Situation empirisch zu zeigen, daß organisationale Variable

Autor(en)	Forschungsfrage/Hypothesen	Datenset*	Ergebnisse
Powell (1992a)	Inwiefern wirkt sich ein "Fit" bestimmter organisationaler Variabler (H1: Differenzierung/Integration, H2: Größe/Formalisierung, H3: Größe/Reichweite der formalen Planung, H4: Umweltstabilität/Formalisierung, H5: Umweltstabilität/Reichweite der formalen Planung, H6: Erfolgsorientiertheit der Spitzenmanager) positiv auf die Profitabilität des Unternehmens aus?	Eigenerhebung (Grabebogen) in der Polstermöbelindustrie (stabil) und in der Damenbekleidungsindustrie (instabil), insgesamt 113 Unternehmen	Die Hypothesen 1, 2, 3 und 6 konnten mit $p < 0.01$, die Hypothesen 4 und 5 mit $p < 0.10$ bestätigt werden.
Powell (1992b)	H1: In Industrien, in denen eine formale strategische Planung weit verbreitet ist (die im "Planungsgleichgewicht" sind), weicht die Korrelation zw. dem Vorhandensein einer solchen Planung und der Profitabilität des Unternehmens nicht sign. von Null ab. H2: In Industrien die im Planungsungleichgewicht sind, gibt es einen sign. positiven Zusammenhang. H3: Die Korrelation zw. Planung und Profitabilität ist sign. größer in Industrien, die im Planungsungleichgewicht sind.	Entspricht Powell (1992a).	H1 konnte für die Polstermöbelindustrie - als Beispiel für eine Industrie, die sich im Planungsungleichgewicht befindet - bestätigt werden; ebenso H2 für die Damenbekleidungsindustrie (als Beispiel für eine Industrie im Planungsungleichgewicht). H3 konnte für drei von vier Koeffizienten bestätigt werden.
Montgomery & Wernerfelt (1988)	Trifft es zu, daß ein Unternehmen, das über überschüssige, nicht marktlich verwertbare Ressourcen verfügt, je höhere Durchschnittsrenten (Tobins q) erzielt, je verbundener der Zielmarkt ist?	Versch. Datenbasen, N = 167, Jahr: 1976	Positive Beantwortung der Forschungsfrage; dabei auch der Versuch, alternative Erklärungsansätze (z. B. die "Free-Cash-Flow-Hypothese von Jensen) auszuschließen.
Chatterjee (1990)	Frage nach dem ex ante erwartbaren Diversifik.-verhalten. Direkter Markteintritt ist zu erwarten bei Verbundtheit des Zielmarktes (H1) und bei hoher Eigenkapitalausstattung und relativ niedrigem Aktienkurs (H2). Bei umgekehrter Konstellation zu H2 ist Akquisition zu erwarten (H3), ebenso wie bei hoher Konzentration der Zielindustrie (H4). Die Wachstumsrate der Zielindustrie sollte demgegenüber keine Rolle spielen (H5).	Versch. Datenbasen, 45 zufällig ausgewählte Fortune 500-Unternehmen mit 144 Diversifikationsaktivitäten; Jahre 1961 - 1966	Alle Vorzeichen des Modells stimmen mit den Prognosen überein; H1 allerdings nicht signifikant. Die Nichtsignifikanz des Einflusses der Wachstumsrate der Zielindustrie entsprach den Erwartungen des Modells.
Montgomery & Hariharan (1991)	Welche Faktoren beeinflussen das Diversifikationsverhalten großer Unternehmen? Entgegen der traditionellen Theorie der Markteintrittsbarrieren wird postuliert, daß nicht nur Industriefaktoren, sondern auch die Ressourcen des Unternehmens sowie Interaktionseffekte zw. Industrie- und unternehmensbezogenen Effekten das Div.-verhalten erklären.	FTC Line of Business, 366 Unternehmen, Jahre 1974 - 1977	Starke Unterstützung der Ausgangshypothese. Insbesondere die bisherige Breite der Aktivitäten sowie die Verkaufs- (Werbung/Umsatz) und die F&E-Intensität bzw. deren Passung zu den Anforderungen der Zielindustrie bestimmen maßgeblich das Diversifikationsverhalten. Profitabilität und Wachstum der Zielindustrie haben keinen signifikanten Einfluß.
Chatterjee & Wernerfelt (1991)	H1: Überschüssige physische Faktorkapazitäten führen zu verbundener Diversifikation. H2: Intangible Ressourcen führen zu verb. Diversifik. H3A: Interne Mittel und ungenutzte Schuldenkapazitäten führen zu unverb. Diversifik. H3B: Kapiterhöhungen werden eher zu verb. Diversifik. genutzt. H4: Ex post erfolgreichere Unternehmen erfüllen eher die Ex ante-Hypothesen.	Trivet Establishment Data Base, COMPUSTAT, CSR, N = 118; Jahre 1981 - 1985	H3B konnte nicht bestätigt werden, alle anderen Hypothesen ließen sich bestätigen, H1 allerdings nicht signifikant.
Collis (1991a)	Überprüfung des ressourcenorientierten Ansatzes im Kontext globalen Wettbewerbs. H1: Es werden auch weniger attraktive Produktmärkte gewählt, solange diese zu den Kernkompetenzen des Unternehmens passen. H2: Die Charakteristika des Ursprungslandes beeinflussen die Strategiewahl. H3: Die Organisationsstruktur folgt nicht direkt der Strategie, sondern wird geprägt durch die Notwendigkeit, bestimmte Fähigkeiten zu erhalten. H4: Administrative "Erbschaften" führen zu Aktivitäten, die unter dem Gesichtspunkt der Produktionskosten nicht optimal sind.	Fallstudie zur Weltkugellagerindustrie; Auswertung von Primär- und Sekundärquellen sowie Interviews in 14 der 15 größten Hersteller. Informelle Überprüfung der Hypothesen anhand von drei ausgewählten Unternehmen (Minebea, SKF und RHP).	Alle Hypothesen konnten im Prinzip bestätigt werden, wenn auch mit etwas unterschiedlicher Evidenz. Im Hinblick auf H2 wird ergänzend auf die Ergebnisse von Porter (1990) verwiesen.
Tallman (1991)	Schrittweise Entwicklung von Hypothesen zum Vergleich des res.-orient. Ansatzes mit dem IO- und dem TC-Ansatz. H1: Die Sample-Firmen bilden heterogene strat. Gruppen. H2: Große MNE's treten eher als Direktinvestoren im Ausland auf als kleine. H3: Investitionserfahrungen in anderen Ländern und vorhandene strategische Konfigurationen beeinflussen das Marktverhalten in den USA und dessen Erfolgsträchtigkeit positiv. H4: Genuin strategische Variable leisten einen Beitrag zur Erklärung von Direktinvestitionen im Ausland. H5: Die Interaktionen zw. firmenspez. Ressourcen, strategischen Konfigurationen und Firmenstruktur leisten einen Beitrag zur Erklärung der Performance.	Ausländische Automobilindustrie in den USA; alle Firmen, die in mind. einem Jahr (Untersuchungszeitraum: 1974 - 1985, aufgeteilt in 2 Perioden [1974-79, 1980-85]) mehr als 10.000 Einheiten abgesetzt haben; insgesamt 16 Firmen.	Unterstützung der Hypothesen 1 - 3, nicht aber der Hypothese 4. Unterstützung von H5 in Periode 1; in Periode 2 nur in stark eingeschränktem Maße.

* Soweit angegeben.

Tab. 2: Empirische Studien zur Überprüfung des ressourcenorientierten Ansatzes im Strategischen Management

einen nicht unerheblichen Teil der Performance-Varianz von Unternehmen erklären. In der Tat kann seine Studie, in Übereinstimmung mit der schon zitierten Studie von Hansen und Wernerfelt (1989) sowie einigen anderen Arbei-

ten (Garvin 1988, Chandler 1990, 1992, Womack et al. 1990, Clark/Fujimoto 1991), diese Vermutung bestätigen. Auch die Organisation kann also einen Wettbewerbsvorteil darstellen, der die oben angegebenen Kriterien erfüllt und

darum auch eine gewisse Haltbarkeit verspricht (vgl. hierzu im einzelnen Collis 1991b: 26 ff.). Dieses Ergebnis ist deshalb interessant, weil es in besonderer Weise die Bedeutung des Unternehmens belegt – solange man die Sichtweise akzeptiert, »that the essence of the firm is its ability to achieve organizational coordination« (Teece et al. 1992: 21, ohne Hervorh.). Allerdings sind auch Differenzierungen notwendig. So zeigt etwa Powell (1992b), daß eine institutionalisierte strategische Planung aufgrund ihrer leichten Imitierbarkeit normalerweise gerade *nicht* als haltbarer Wettbewerbsvorteil angesehen werden kann.

(c) *Managerial Skills*. Auch das Management wird, aus der Perspektive des Ressourcenorientierten Ansatzes jedenfalls, in der etablierten Literatur nicht immer in hinreichendem Maße als eigenständige Quelle von Wettbewerbsvorteilen thematisiert. Castanias und Helfat (1991) sprechen hier vor allem die Agency-Theorie an, die dazu neigt, den Manager als ein Individuum vorzustellen, das in Verfolgung seiner eigenen Interessen auch nicht davor zurückschreckt, den Interessen der Anteilseigner zuwiderzuhandeln. In diesem Fahrwasser werde dann beispielsweise der »Market for Corporate Control« (Jensen/Ruback 1983) als ein Mechanismus vorgestellt, der allzu weitgehende »Shirking«-Aktivitäten doch noch einzugrenzen in der Lage ist. Mit Hilfe des Konzepts der ökonomischen *Rente* versuchen Castanias und Helfat aber zu zeigen, daß auch ein positiveres Verständnis möglich ist. Mindestens zwei Arten einer Rente können unterschieden werden[14]. Nach *Ricardo* ist eine Rente das Produkt relativer Knappheit; sie ist nämlich die Ursache dafür, daß keine neuen Ressourcen herbeigeschafft werden können, die die supranormalen Gewinne abschöpfen. Eine *Quasi-Rente* entsteht demgegenüber durch den Unterschied zwischen der erstbesten und der zweitbesten Verwendung einer Ressource, als Folge also einer Spezialisierung (Klein et al. 1978). Die *Ricardo-Rente* ist für drei Arten von Fähigkeiten relevant, über die ein Manager verfügen kann: die *generischen* (industriübergreifenden), die *industriespezifischen* und die *unternehmensspezifischen* Fähigkeiten. In dem Maße, wie diese Rente nicht einseitig nur den

Anteilseignern zufällt, müßte, so jedenfalls Castanias und Helfat, eine Interessenkongruenz zwischen Anteilseignern und Management bestehen. Gleichzeitig fallen Quasi-Renten nur in bezug auf die beiden zuletzt genannten Fähigkeitsarten an, und zwar in zunehmenden Maße. Anders ausgedrückt: Ein Manager würde bei Verlassen des Unternehmens und vielleicht sogar bei einer industriefremden Tätigkeit seiner *Quasi-Rente* verlustig gehen. Auch von hieraus besteht also ein (negativer) Anreiz, den Interessen der Anteilseignern nicht zu schaden. Wenn man dann bedenkt, daß zumindest das unternehmensspezifische Wissen (z.B. aufgrund seiner Verbundenheit mit einer idiosynkratischen Geschichte) nicht ohne weiteres kopierbar ist, wird verständlich, daß Managementfähigkeiten tatsächlich als positive Quelle von (haltbaren) Wettbewerbsvorteilen angesehen werden können[15].

(d) *Forschung & Entwicklung*. Wenn man die Fähigkeiten, die Kompetenzen oder das *Wissen* eines Unternehmens so stark in den Vordergrund der Überlegungen stellt, liegt es nahe, den Blick auch auf die *Forschung & Entwicklung* zu werfen, als dem Inbegriff der systematischen Produktion neuen Wissens. Ein besonders interessanter Beitrag stammt hier von S. Winter (1987). Ganz auf der Linie der bisherigen Ausführungen geht Winter davon aus, daß ein haltbarer Wettbewerbsvorteil nur dann gegeben ist, wenn das Wissen des Unternehmens durch die Konkurrenz nicht imitiert werden kann. Sein Interesse ist dann allerdings, im Unterschied z.B. zu Barney (vgl. oben, Anm. 12), eher normativ ausgerichtet; er möchte herausfinden, was man *tun* kann, um sich vor einer Imitation zu schützen. Grundlage ist dabei eine in anderem Zusammenhang durchgeführte Befragung von F&E-Managern aus 18 unterschiedlichen Geschäften. Sie zeigt, welche Methode als die jeweils wirkungsvollste angesehen wird. Bemerkenswert ist zum Beispiel, daß ein Patentschutz nur bei den Prozessen der Arzneimittelproduktion und bei Produkten aus dem Chemie-Bereich an erster Stelle genannt wird. Sowohl Prozesse als auch Produkte können hier – durch Methoden einer retrograden Produktzerlegung etwa – relativ leicht kopiert werden; es handelt sich gerade nicht um ein »Tacit

Knowledge«, das bestenfalls durch ein zeit-aufwendiges Learning-by-Doing transferiert werden kann (vgl. für entsprechende Ergebnisse Lieberman 1984, 1989). In anderen Geschäften scheint diese Bedingung schon eher erfüllt zu sein, und entsprechend können hier auch andere Methoden des Imitationsschutzes eingesetzt werden. Insbesondere der frühe Markteintritt bzw. die Gewinnung von »Lead Time« (Beispiel: Computerindustrie) sowie ein »Riding Down the Experience Curve« (Beispiel: Halbleiter) sind nach dieser Befragung gut geeignet, Wettbewerbsvorteile im Unternehmen zu behalten.

(e) *Diversifikation*. Im Anschluß an die Untersuchung von Penrose liegt es sicherlich besonders nahe, Grundaussagen des Ressourcenorientierten Ansatzes im Zusammenhang mit dem Diversifikationsverhalten von Unternehmen zu überprüfen (Dosi et al. 1992; Langlois 1992: 105 ff.). Die hierzu vorliegenden empirischen Untersuchungen (Montgomery/Wernerfelt 1988, Chatterjee 1990; Montgomery/Hariharan 1991, Chatterjee/Wernerfelt 1991) gehen sämtlich von der Hypothese aus, daß die bestehende Ressourcenbasis des Unternehmens das Diversifikationsverhalten prägt, und entwickeln dann eine Reihe von Einzelhypothesen, die das Verhalten spezifizieren im Hinblick auf die Diversifikationsrichtung (verbunden oder unverbunden), die Art des Markteintrittes (direkt oder durch Akquisition) und/oder die Art der zugrundeliegenden Ressourcen (flexibel oder unflexibel). Die empirische Bestätigung kann durchweg als »gut« bezeichnet werden (für Einzelheiten siehe Tab. 2).

(f) *Internationalisierung*. Die im Kontext der Internationalisierungsdiskussion vorgelegten Studien folgen letztlich der gleichen Logik wie die Studien zum Diversifikationsverhalten, nur daß es jetzt um die regionale Ausweitung von Aktivitäten geht. Die Studien von Collis (1991a) und Tallman (1991) erheben dabei in besonderer Weise den Anspruch, den Ressourcenorientierten Ansatz *als ganzen* einem Test zuzuführen, wobei es letztlich freilich nicht darum geht, alternative Erklärungsansätze zu eliminieren, sondern eher darum, auf *zusätzliche Erkenntnisse* hinzuweisen, die durch den Ressourcenorientierten Ansatz herbeigeschafft

werden (vgl. wieder Tab. 2). Collis (1991a: 65) spricht deshalb ganz bewußt auch von einer *Komplementarität* der verschiedenen Erklärungsansätze.

Etwas stärker ist demgegenüber schon der Anspruch von Odagiri (1992): Ausgehend von den grundlegenden Einsichten von E. Penrose will er zeigen, daß die Wettbewerbsvorteile japanischer Unternehmen keineswegs nur der Ausfluß staatlicher Industriepolitik oder kultureller Besonderheiten sind, sondern in erster Linie das Ergebnis der ökonomischen Gesetzmäßigkeiten rationaler Ressourcengenerierung und -verwertung. Insbesondere wird argumentiert, daß »many of the labour practices that has been taken as peculiarly Japanese are in fact economic and rational, and that these have important consequences for corporate behaviour and organization, which in turn influence the national economic performance« (S. 2 f.). Odagiri findet eine Vielzahl empirischer Belege, um diese Hypothese zu unterstützen.

(g) *Bildung von strategischen Allianzen*. Zielt die oben referierte Untersuchung von Winter (1987) vorwiegend darauf ab herauszufinden, mit welchen Methoden Unternehmen eine unerwünschte Diffusion ihres Wissens vermeiden können, so kann man natürlich auch umgekehrt danach fragen, welche Möglichkeiten einer aktiven Aneignung von wettbewerbsrelevanten Wissen es gibt. Auf der Grundlage mehrerer Fallstudien hat G. Hamel (1991) gezeigt, welche Rolle *strategische Allianzen* hier spielen können. Drei Komponenten werden hervorgehoben. Zum einen ist die direkte *Lernorientierung* ein wichtiger Faktor. Nur wenn das Unternehmen eine Partnerschaft unter dem Aspekt der Lernpotentiale immer wieder systematisch abprüft, bestehen Chancen, Wissen zu erwerben und mit dem eigenen Fähigkeitenportfolio zu verbinden[16]. Zum zweiten muß das Wissen des Partners möglichst *transparent* sein: Eine längerfristige Zusammenarbeit – die ja bis zu einem gewissen Ausmaß Möglichkeiten bietet, »Geschichte zu teilen« und Learning by Doing-Erfahrungen zu machen – kann unter dem Lernaspekt nur erfolgreich sein, wenn der Partner sich nicht zu sehr abschottet und darüber hinaus auch kultu-

relle (z.B. sprachliche) Barrieren allzu prohibitiv wirken. Drittens schließlich muß auch die eigene *Lernfähigkeit* hinreichend ausgeprägt sein; »Neugierde« und die Fähigkeit, Wissen unternehmensintern diffundieren zu lassen, mögen hier wichtige Faktoren sein. Hamel zeigt, daß unter den drei genannten Aspekten japanische Unternehmen häufig die besseren Voraussetzungen mitbringen als ihre europäischen oder US-amerikanischen Partner: Sie können einerseits Lernmöglichkeiten besser realisieren, und sie sind andererseits eher in der Lage, eine (unkontrollierte) Diffusion der eigenen Kompetenzen zu verhindern.

Die Studie von Hamel ist wohl nicht zuletzt deshalb aufschlußreich, weil es hier nicht nur um eine *Ausnutzung vorhandener*, sondern um die *Generierung neuer Fähigkeiten* des Unternehmens geht, um die systematische Produktion von Diversifität (vgl. Williams 1990). Teece et al. (1992) sprechen bei einem solchermaßen dynamisierten Ansatz statt von einem »Ressourcenorientierten Ansatz« von einem *Dynamic Capabilities Approach*, der in besonderer Weise den Übergang zu einer Betrachtung der Tiefenstrukturen der Organisation notwendig macht (vgl. ähnlich Hamilton/Singh 1992, mit Beispielen zur Evolution von Fähigkeiten in der Biotechnologie). Erfolgreiche Produkt/Markt-Kombinationen werden nun als Resultat sehr viel tieferliegender Eigenschaften angesehen. Auch Teece et al. betonen dabei vor allem die Lernfähigkeit des Unternehmens, die in einem engen Zusammenhang steht mit dem vorhandenen Wissen und insofern abermals eine genuin historische Komponente besitzt[17]. Im Anschluß an Kirsch (z.B. 1990: 471 ff.) könnte man aber (zusätzlich) wohl auch auf Handlungsfähigkeit und Responsiveness oder (alternativ) auf eine kognitiv-instrumentelle, eine moralisch-praktische und eine ästhetisch-praktische Fähigkeit des Unternehmens verweisen, ebenso wie auf die Idee der »Metafähigkeiten« (zum Beispiel, wie kann man lernen zu lernen?), die neuerdings auch in der etwas populäreren Literatur behandelt werden (Klein et al. 1991).

4. Zur These der »Gleichheit aller Unternehmen« im IO-Ansatz

Nachdem mit einiger Ausführlichkeit der Ressourcenorientierte Ansatz der Strategischen Unternehmensführung vorgestellt worden ist, ist es an der Zeit, den Bogen wieder zurückzuspannen und danach zu fragen, inwieweit nun im Hinblick auf die Thematisierung der Unterschiedlichkeit von Unternehmen als dem Inbegriff der Möglichkeit einer Erlangung von Wettbewerbsvorteilen tatsächlich Spannungen zwischen der IO-Forschung auf der einen und dem Ressourcenorientierten Ansatz auf der anderen Seite bestehen[18]. Die Ausführungen der Vertreter eines Ressourcenorientierten Ansatzes scheinen, wie in der Einleitung gesehen, solche Spannungen zu suggerieren; im folgenden soll aber gezeigt werden, daß dieser *Prima facie*-Eindruck möglicherweise doch in die falsche Richtung geht: Das klassische, vor allem von Bain geprägte Structure-Conduct-Performance-Paradigma der IO-Forschung hat sich inzwischen derart gewandelt, daß nun auch das einzelne Unternehmen mehr und mehr in den Blick gerät (vgl. Porter 1991: 107 ff., insb. Anm. 21). Diese »neue« IO-Forschung (vgl. z.B. Schmalensee 1982) soll hier nicht im Überblick dargestellt werden (vgl. dazu Schmalensee/Willich 1989); vielmehr geht es darum, Gesichtspunkte herauszuarbeiten, die die Einzigartigkeit von Unternehmungen belegen. Ein geeigneter Ansatzpunkt mag dabei die Frage nach der »Historizität« von Unternehmungen bzw. sozialen (Interaktions-)Systemen sein, die – zumindest im Kontext der IO-Forschung – in einem engen Zusammenhang mit der Idee eines »Commitments« steht.

4.1 Ausgangspunkt: die Frage nach der Historizität von Unternehmen und die Idee des »Commitments«

Eine der wesentlichen Kritiken des Ressourcenorientierten Ansatzes an den IO-Ansätzen besteht darin, daß dort die historische Dimension nicht richtig berücksichtigt wird, also

nicht gesehen werden kann, wie eine idiosynkratische Geschichte die Unterschiedlichkeit von Unternehmungen sich zunehmend entfalten läßt. D. Kreps und M. Spence (1985) zeigen aber, daß die historische Dimension der IO-Forschung keineswegs vollständig entgeht. Im Grunde seien schon überall dort Aspekte der Historizität berücksichtigt, wo man nicht mehr von dem kruden Structure-Conduct-Performance-Paradigma Bainscher Provenienz ausgeht, sondern sieht, daß auch umgekehrte Einflußwirkungen – von der Performance zum Verhalten, vom Verhalten zur Struktur – auftreten (vgl. hierzu etwa Scherer 1980). Struktur, Verhalten und Performance einer Industrie zum Zeitpunkt t seien also abhängig von Struktur, Verhalten und Performance dieser Industrie zum Zeitpunkt $t-1$, diese wiederum von Struktur, Verhalten und Performance zum Zeitpunkt $t-2$, und so fort. Die empirische IO-Forschung konzentriert sich zwar de facto weitgehend auf »reife« Industrien; es sei doch aber klar, daß die frühen Phasen der industriellen Entwicklung für die späteren Variablenausprägungen von entscheidender Bedeutung sind.

Kreps und Spence weisen nun allerdings nicht nur auf die »immer schon« vorhandenen historischen Bezüge der IO-Forschung hin; vielmehr arbeiten sie heraus, wie diese sich in zunehmendem Maße geradezu *aufdrängen* und dabei auch der Zusammenhang zur Frage der Unterschiedlichkeit von Unternehmen offenbar wird. Ein Teil der neueren IO-Forschung hat sich nämlich einmal mehr dem Problem der Eintrittsbarrieren zugewandt und untersucht, wie etablierte Unternehmen den potentiellen Neueinsteigern *glaubhaft* klarmachen können, daß sie den Markteintritt nicht ohne weiteres hinnehmen und die Preise senken werden, die zunächst wahrgenommene Profitabilität für den Neueinsteiger dann also gar nicht mehr besteht (vgl. zum folgenden Minderlein 1990)[19]. Die sogenannte »McGee-Telser-Bork-Kritik« der Bainschen Limitpreistheorie hat gezeigt, daß bei einem trotz Drohung erfolgenden Markteintritt eine Preissenkung keine rationale Strategie darstellt, weil der etablierte Anbieter mit seinem größeren Marktanteil sich damit selbst mehr schadet als dem Newcomer, darüber hinaus aber günstigere Alternativen bestehen (Auf-

kaufen des Newcomers!) und schließlich keine Gewähr vorhanden ist, daß durch die der erfolgreichen »Verdrängung« nachfolgenden Preiserhöhung nicht sofort wieder neue potentielle Anbieter angelockt werden. Um diesen Problemen zu entgehen, muß, daß ist nun die Idee, der etablierte Anbieter ein *Commitment* eingehen[20], um sich zu einer für ihn schädlichen Maßnahme zu zwingen, oder anders formuliert: Mit Hilfe des Commitments kann der etablierte Anbieter seine Auszahlungsstruktur so verändern, daß ein Anreiz besteht, statt auf Kooperation auf Konfrontation zu setzen. In diesem Fall *ist* die Drohung dann glaubwürdig, und entsprechend wird, rationales Verhalten vorausgesetzt, der Newcomer von dem Markteintritt absehen. Die asymmetrische Wirkung der Vergeltungsmaßnahme wird also letztlich theoretisch irrelevant; für den Etablierten sind nur die Kosten relevant, die mit dem Commitment einhergehen. Und solange diese Kosten niedriger sind als die bei Markteintritt zu erwartenden Verluste, gereicht das scheinbar selbstschädigende Verhalten des Etablierten ihm am Ende doch zum Vorteil.

Damit der hier angedeutete Mechanismus funktioniert, müssen zwei Voraussetzungen erfüllt sein. Zum einen muß das Commitment vor der Entscheidung des Newcomers zum Markteintritt und in einer für ihn sichtbaren Weise eingegangen worden sein[21]. Zum anderen muß das Commitment in irreversibler Weise eingegangen werden: Sobald es ohne allzu große Kosten rückgängig gemacht werden kann, ist abermals die Glaubwürdigkeit der Drohung in Frage gestellt. Das kann z.B. durch eine vertragliche Bindung gegenüber einem Dritten geschehen, deren Einhaltung notfalls mit Hilfe von Gerichten erzwungen werden kann (vgl. relativierend freilich Holler/illing 1991: 19 f.). Wichtiger aber ist wohl der Fall einer hochgradig spezifizierten Investition, einer Investition also, die nicht durch Umwidmung für einen anderen Zweck oder Verkäufe auf einem Sekundärmarkt (etwa: dem Markt für Gebrauchsmaschinen) in ihren Kostenwirkungen wieder rückgängig gemacht werden kann. Eine solche Investition führt zu »versunkenen« Kosten und zu einer Asymmetrie gegenüber einem potentiellen Konkurrenten: Während dieser die Investitionsent-

scheidung noch vor sich hat und die damit entstehenden Kosten in seinem Kalkül berücksichtigen muß, hat jener die Investition eben irreversibel hinter sich und muß sie bei zukünftigen Entscheidungen entsprechend auch nicht mehr einrechnen.

Es ist leicht zu sehen, daß die Hervorhebung der Irreversibilität von Entscheidungen eine historische Komponente – den berühmten »Arrow of Time« – in die Analyse einführt. Was geschehen ist, ist geschehen und muß bei allem Weiteren berücksichtigt werden. Es geht nicht mehr nur um bloße Simulation von Spielsituationen; vielmehr muß tatsächlich *gehandelt*, in die als real wahrgenommene Welt *eingegriffen* werden, um den Commitment-Effekt zu erzielen – eine Einsicht, die das besondere *strategische* Moment der neueren IO-Forschung ausmacht (vgl. aber auch Lippman/Rumelt 1982). C. Shapiro (1989: 127) spricht ganz explizit von einer »Theory of Business Strategy« und schreibt (ähnlich wie Caves 1984):

»By the theory of business strategy I mean the growing collection of models of business rivalry – along many dimensions – in concentrated markets. The emphasis in this literature is on the dynamics of strategic actions and in particular on the role of commitment in strategic settings. ... The timing of strategic decisions and the ability of large firms to make commitments are the key to understanding business strategy.«

Shapiro setzt die solchermaßen charakterisierte IO-Forschung deutlich gegen die populär gewordene »Theorie der bestreitbaren Märkte« (Theory of Contestable Markets; Baumol et al. 1982) ab, die nur anwendbar sei, wenn es *keine* Commitments und *keine* »versunkenen Kosten« gebe. Das sei aber ein Spezialfall. In dem Maße, in dem die IO-Forschung sich die empirische Relevanz sichern wolle, müsse sie sich mit einer dynamischen Theorie oligopolistischen Verhaltens beschäftigen, die wesentlich die schon von Schelling (1960) betonte Idee der Selbstbindung in sich aufnehme.

4.2 »Asset Specificity«

Die Überlegungen von Shapiro machen deutlich, (a) wie allgegenwärtig spezifisch strategische Aspekte in der neueren IO-Forschung sind,

(b), daß genau dort, wo diese strategischen Aspekte angesprochen werden, eben auch die historische Dimension ins Spiel kommt, und (c), daß teilweise genau die gleichen Argumente (Sunk Costs!) verwendet werden, die auch die Vertreter des Ressourcenorientierten Ansatzes aufgreifen. Man muß dann eigentlich nur einen kleinen Schritt weitergehen, um zu erkennen, daß der strategische Aspekt nicht nur eine historische Dimension einführt, sondern auch die Unterschiedlichkeit von Unternehmungen konstituiert, werden doch durch die Spielzüge Positionen festgelegt, die *besser oder schlechter* sein können als die des oder der Konkurrenten. In der Sprache des Ressourcenorientierten Ansatzes der Strategischen Unternehmensführung (hier vor allem Aaker 1989) könnte man auch sagen, daß die (asymmetrischen) Spielzüge spezifische »Assets« oder »Skills« begründen, die dann zu supranormalen Gewinne führen, wenn ihr Marktwert niedriger ist als jener Wert, der sich aus der Perspektive des Unternehmens ergibt. So heißt es denn auch bei Gilbert (1989: 521 f.) in einer Zwischenzusammenfassung der IO-Theorien zu den Markteintritts- bzw. Mobilitätsbarrieren[22]:

»Asset specificity is at the heart of Bain's absolute cost advantage and product differentiation barriers to entry. I have argued that absolute advantages need not be a barrier of entry. The owner of a unique asset should value the asset at its opportunity cost, which is determined by the market. If the asset is specific, its opportunity cost is less than its value and there is an absolute (opportunity) cost advantage.«

Am Beispiel der *Xerox Corporation* macht Gilbert klar, daß es dabei keineswegs immer nur um einzelne »Assets« geht, sondern um unternehmensspezifische Kombinationen verschiedener »Assets« (Teece [1986] spricht hier von *Co-Specialized Assets*). Der Wert des Patents zum Bau von Photokopiermaschinen ergebe sich für das Unternehmen erst dadurch, daß es über komplementäre technologische Fähigkeiten, über ein gutes Marketing und/oder über eine Reputation für gute Serviceleistungen verfüge, über Eigenschaften also, die (einzeln oder in ihrer Gesamtheit) von anderen Unternehmen nicht ohne weiteres imitiert werden können.

Diese Hinweise sollten endgültig deutlich machen, daß die neueren IO-Forschungen und der

Ressourcenorientierte Ansatz der Strategischen Unternehmensführung nicht so weit auseinanderliegen, wie das von Autoren wie R. Nelson, D. Teece und anderen behauptet worden ist: Gerade dort, wo es um die spezifisch *strategischen* Aspekte des Verhaltens von Unternehmen geht, laufen beide Argumentationsstränge darauf hinaus, die Unterschiedlichkeit von Unternehmen zu betonen. Freilich ist die IO-Forschung dabei gezwungen, einige der von Bain in die Diskussion gebrachten Kategorien und Gewichtungen etwas zu relativieren. Bain (1956) hatte ursprünglich die absoluten Kostenvorteile eines etablierten Anbieters als die vergleichsweise unbedeutendste Quelle von Eintrittsbarrieren angesehen und statt dessen die Economies of Scale, die Kapitalintensität und vor allem die Produktdifferenzierung hervorgehoben. Die Überlegungen von Gilbert und anderen zeigen dagegen, daß es gerade die absoluten Kostenvorteile sind, die einiger Aufmerksamkeit bedürfen[23]. Gleichzeitig muß aber eben auch festgestellt werden, daß die Grenzen insbesondere zwischen »absoluten Kostenvorteilen« und »Differenzierungsvorteilen« nicht immer problemlos aufrechterhalten werden können, geht es doch in beiden Fällen darum, daß das Unternehmen in spezifische »Assets« investiert und dabei irreversible Commitments eingeht. Kreps und Spence (1985) sowie Shapiro (1989) unterscheiden vor diesem Hintergrund eher zwischen »tangiblen« und »intangiblen« Grundlagen des Erfolges (»Assets«).

Investitionen in *tangible* Grundlagen des Erfolges betreffen natürlich in erster Linie das physische Anlagevermögen, das heißt genauer: die Erhöhung der *Kapazität*. Die bekanntesten Modelle stammen hier von M. Spence (1977, 1979) und A. Dixit (1979, 1980). Die Grundidee besteht einfach darin, daß ein etablierter Anbieter mit zusätzlichen Kapazitäten im Falle des Eintritts eines Neulings die Produktion erhöhen und auf diese Weise Economies of Scale realisieren kann. Der etablierte Anbieter ist damit, so die Argumentation, in der Lage, eine Preispolitik zu fahren, die der Neuling nicht ohne weiteres durchhalten kann. Die Drohung der Preissenkung ist durch die nicht mehr rückgängig zu machende Kapazitätserweiterung glaubwürdig geworden. Allerdings stellt

sich die Frage, ob es sich nur noch um eine *Drohung* handelt, die erst bei Markteintritt realisiert wird, oder ob nicht schon *a priori* die Produktion erhöht und die Preise gesenkt werden. Dixit hat gezeigt, daß im Falle einer konkaven Nachfragekurve eine zum Zwecke der Abschreckung aufgebaute zusätzliche Kapazität durch den gewinnmaximierenden Monopolisten auch tatsächlich genutzt wird. Eine echte Überschußkapazität wird nur dann gehalten, wenn die Nachfragekurve so konvex ist, daß die Reaktionsfunktionen nach rechts oben zeigen (vgl. Bulow et al. 1985).

In Anbetracht der weitgehenden Beachtung, die die Abschreckung via Investition in *tangible* »Assets« in der theoretischen Literatur gefunden hat, kann man natürlich auch auf die empirischen Ergebnisse gespannt sein. Die bisher vorgelegten (nicht sehr zahlreichen) Untersuchungen zeigen, daß es sich hier *nicht* um einen als geeignet wahrgenommenen Weg handelt, den Eintritt in bestehende Märkte zu verhindern. Lieberman (1987) zeigt anhand von Daten aus der chemischen Industrie, daß (a) Überkapazitäten eher aus nicht-strategischen Gründen (zum Beispiel: zum Abfangen von saisonal auftauchenden Spitzenauslastungen) aufgebaut werden, und (b) die »kritische Schwelle« für eine Investition in zusätzliche Kapazität bei Etablierten und bei Newcomern weitgehend ähnliche Ausprägungen besitzt. Smiley (1988) hat über Befragungen ebenfalls herausgefunden, daß der Aufbau von (Über-)Kapazitäten im Vergleich insbesondere zu den verschiedenen Möglichkeiten der Produktdifferenzierung eine recht geringe Rolle spielt. Das entspricht nun doch der ursprünglichen Intuition von Bain, der den Kern des Problems dabei in der Unsicherheit des Käufers über die Produktqualität und in den Möglichkeiten der Handhabung dieser Unsicherheit durch das Unternehmen sah (vgl. Schmalensee 1982: 266 f.). In neueren Studien (vgl. zum Überblick etwa Tirole 1988: 95 ff.) wird herausgearbeitet, daß es unter dieser Prämisse zumindest bei den sogenannten »Experience Goods« (Nelson 1970) vor allem um den Aufbau von *Reputation* geht, mit der die angesprochene Unsicherheit reduziert und ein Kaufverhalten motiviert werden kann.

Der Aufbau von Reputation kann als eine (ir-

reversible, »strategische«) Investition in *intangible* »Assets« aufgefaßt werden. »Reputation« muß dabei freilich nicht nur auf die Produktqualität bezogen werden (vgl. die Überblicke bei Weigelt/Camerer 1988, Kreps 1990 sowie Hall 1992). Milgrom und Roberts (1982) sowie Kreps und Wilson (1982) haben sich mit der Frage auseinandergesetzt, inwieweit etablierte Anbieter eine »Reputation of Toughness« aufbauen können, die Newcomer daran hindert, den Markteintritt zu vollziehen. Aggressive Vergeltungsmaßnahmen müssen sich demnach nicht unbedingt im Hinblick auf eine einmalige Bedrohung auszahlen, sondern können als »Exemplars« für eine Mehrzahl von vergleichbaren Fällen dienen. Auch hier spielt die Unsicherheit eine tragende Rolle; hier allerdings nicht die des Käufers, sondern die des (potentiellen) Konkurrenten. Es wird angenommen, daß der Newcomer die Verhaltensregeln, denen der etablierte Anbieter folgt, nicht genau kennt. Eine Prognose der Reaktion auf einen Markteintritt ist deshalb nicht ohne weiteres möglich. Eine Schließung der Informationslücke kann nur gelingen, wenn der Newcomer das Verhalten *in der Vergangenheit* beobachtet und daraus Schlüsse für die Zukunft zieht. Und das bedeutet aus dem Blickwinkel der Etablierten eben: Wer sich eine »Reputation of Toughness« aufgebaut hat, der kann berechtigte Hoffnungen haben, daß potentielle Neueinsteiger am Ende von ihrem Vorhaben doch lieber absehen und somit auch weiterhin Monopolgewinne realisiert werden können.

4.3 »Modellschließung« durch den Theoretiker

Die Rede von Vergangenheit und Zukunft bringt natürlich ein weiteres Mal die historische Komponente und damit auch die sich nur durch Inanspruchnahme von Zeit entfaltende Unterschiedlichkeit von Unternehmen ins Spiel. Ein zusätzlicher Gesichtspunkt ergibt sich hier allerdings aus einer methodologischen Perspektive. Die (nur beispielhaft herangezogenen) Modelle von Kreps und Wilson sowie Milgrom und Roberts argumentieren spieltheoretisch, mit Modellen, in denen auch unvollständige Infor-

mation zugelassen ist[24]. In solchen Modellen kann man ganz allgemein nicht mit eindeutigen Gleichgewichtslösungen rechnen (vgl. Kreps/Spence 1985: 353 ff.). Daraus folgt, daß *auch für den Theoretiker* sich das Problem stellt, wie er die vorhandene Informationslücke schließen, wie er die Eindeutigkeit der theoretischen Prognose wieder herstellen kann. Und auch hier lautet die vorgeschlagene Lösungsstrategie, sich auf die Geschichte und die Erfahrungen der Teilnehmer zu beziehen, den Blick also auf den Einzelfall zu lenken. Wenn man weiß, welche Rolle die Spieltheorie (und hier insbesondere jener Modellansatz, in dem mit eingeschränkten Informationsannahmen operiert wird) in der neueren IO-Forschung insgesamt spielt (vgl. etwa Fudenberg/Tirole 1989), dann läßt sich also sagen, daß die IO-Forschung gleichsam *aus sich selbst heraus* – das heißt: aus methodologisch-theoretischen Gründen – zu einer historischen Analyse des von ihr konstruierten Gegenstandsbereiches und zu einer Thematisierung der Unterschiedlichkeit von Unternehmungen getrieben wird. Es sind nicht nur die Besonderheiten strategischer Verhaltensweisen, die man *vor sich* hat und denen man sich in besonderer Weise stellen muß; vielmehr ist beides für die Vorgehensart der Theorie – so wie sich heute präsentiert – *konstitutiv*.

5. Zusammenfassung

Die vorstehenden Überlegungen haben gezeigt, daß der Anspruch des Ressourcenorientierten Ansatzes der Strategischen Unternehmensführung, mit dem Phänomen der Unterschiedlichkeit von Unternehmungen (»Why are firms different?«) in exklusiver Weise umzugehen, sicherlich etwas überzogen ist. Die neuere Industrial Organization-Forschung bietet eine Reihe von – keineswegs zufälligen – Ansatzpunkten, sich mit diesem Phänomen ebenfalls auseinanderzusetzen (vgl. Ghemawat 1991). Es ist deshalb kaum eine sehr glückliche Strategie, den Ressourcenorientierten Ansatz als ein Gegenkonzept zu den am IO-Paradigma anknüpfenden Forschungen des Strategischen Managements (vgl. vor allem Porter 1980, 1981) ein-

zuführen – das kann nur dazu führen, wichtige neuere Entwicklungen der IO-Forschung zu übersehen bzw. deren Fruchtbarkeit zu unterschätzen (die in Abschnitt 4 referierten Untersuchungen mögen hiervon wenigstens einen Eindruck vermittelt haben). Beide Ansätze sollten vielmehr in unvoreingenommener Weise zusammenarbeiten, um die zweifellos bedeutende Frage nach der Unterschiedlichkeit von Unternehmen in umfassender Weise thematisieren zu können (vgl. Mahoney/Pandian 1992). Und natürlich sollten, soweit vorhanden, auch noch andere Ansätze genutzt werden. So zeigt z.B. Carroll (1993), daß auch die Organisationssoziologie einige relevante Gesichtspunkte beizutragen hat. Aber das ist ein anderes Thema.

Anmerkungen

- [1] Die in Tab. 1 genannten Untersuchungen beziehen sich auf einen direkten empirischen Vergleich des Erklärungsanteils charakteristischer Variabler. Capon et al. (1990) führen demgegenüber eine Meta-Analyse durch, mit der sie die Evidenz aus 320 einschlägigen Studien zur Relevanz einzelner Variabler zusammenzufassen versuchen. Romanelli und Tushman (1986) schlagen schließlich ein quasi-experimentelles Untersuchungsdesign vor und illustrieren dessen Anwendbarkeit durch Beispiele aus der Minicomputerindustrie.
- [2] Schmalensee (1985: 349) stellt klar, daß diese Aussage *nicht* bedeutet, daß es keine intraindustriellen Performanceunterschiede gibt, sondern: daß die Kenntnis der Performance eines Unternehmens in Markt A keinerlei Aussage über die Performance dieses Unternehmens in Markt B zuläßt.
- [3] Der Geschäftsfeldeffekt repräsentiert Unterschiede in den geschäftsspezifischen Fähigkeiten, Ressourcen usw. und stellt somit ein (erweitertes) Äquivalent für den Marktanteil dar, der als einzige geschäftsfeldbezogene Variable in der Untersuchung von Schmalensee Berücksichtigung gefunden hat.
- [4] Um der Bedeutung der Branchenzugehörigkeit gerecht werden zu können, ist es allerdings wohl notwendig, entsprechende Kontrollvariable einzuführen. Dess et al. (1990) weisen darauf hin, daß die etablierte Forschung zum Strategischen Management hier große Defizite aufzuweisen hat.
- [5] Die Arbeit von Powell (1992a) referiert sehr ähnliche Ergebnisse wie die von Hansen und Wernerfelt (1989), darüber hinaus aber noch zusätzliche Resultate, die in einem engen Zusammenhang mit dem Ressourcenorientierten Ansatz stehen. Sie wurde deshalb nicht in Tab. 1, sondern in Tabelle 2 aufgenommen (unten, Abschnitt 3).
- [6] Autoren wie Hofer/Schendel (1978: 16), Schendel/Hofer (1979: 8 f.), Huff/Reger (1987: 211), Bowman (1990: 10 ff.) und Mintzberg (1990: 111 f.) nennen jeweils eine Reihe von Büchern, die ihrer Meinung nach die Entwicklung des Feldes bestimmt haben (beginnend meist mit Selznick 1957 oder Chandler 1962); die Arbeit von Penrose (1959) taucht aber in keiner dieser Auflistungen auf (vgl. aber den Hinweis bei Cavus 1980: 66, Anm. 6).
- [7] Der Begriff der Unternehmensstrategie wird bei Hofer/Schendel (1978: 25) definiert als »*fundamental pattern of present and planned resource deployments and environmental interactions that indicates how the organization will achieve its objectives*«, und in der Erläuterung heißt es: »*Resource deployments, that is, the level and patterns of the organization's past and present resource and skill deployments that will help it achieve its goals and objectives. Sometimes, this component will be referred to as the organization's distinctive competences.*«
- [8] Hofer/Schendel (1978: 145) unterscheiden fünf Typen von Ressourcen: »(1) *financial resources*, such as cash flow, debt capacity, and new equity availability, (2) *physical resources*, such as office buildings, manufacturing plants and equipment, warehouses, inventories, and service and distribution facilities, (3) *human resources*, such as scientists, engineers, production supervisors, sales personnel, and financial analysts, (4) *organizational resources*, such as quality control systems, short-term cash management systems, and corporate financial models, and (5) *technological capabilities*, such as high quality products, low-cost plants, and high brand loyalty.« – Offenkundig nennt nur der letzte Punkt eine »weiche« Art der Ressource (nämlich die Markentreue).
- [9] Diese Definition ist zweifellos sehr allgemein gehalten. Andere Autoren verwenden den Ressourcenbegriff in einem engeren Sinne, führen dann aber auch zusätzliche Begriffe wie »Assets«, »Skills«, »Capabilities«, »(Core) Competencies« etc. ein, Begriffe, die wohl nur schwer voneinander abzugrenzen sind. Für einen Versuch in diese Richtung vgl. aber Teece et al. (1992: 17 f.) sowie Amit/Schoemaker (1993: 35 ff.).
- [10] Diese Aussage schließt nicht aus, daß der Ressourcenorientierte Ansatz von seinen Protagonisten als besonders geeignet angesehen wird, *ökonomische und sozialwissenschaftliche Erklärungsweisen miteinander zu integrieren* (vgl. etwa Collis 1991a: 66, Tallman 1991: 70, Barney 1992, Zajac 1992).
- [11] Die Ausnahme ist die Fallstudie von Hamel (1991), die eher auf Theoriengenerierung als auf Theorienüberprüfung ausgerichtet ist und deren

Reichtum durch die Einordnung in eine Tabelle allzu sehr verzerrt werden würde.

- [12] Barney (1986b) stellt vor dem Hintergrund der hier beschriebenen Eigenschaften von Kultur sicherlich zu Recht fest, daß der normative Duktus, der sich beispielsweise bei Peters und Waterman findet, am Ende sich in Widersprüche verwickelt – zumindest aus der Perspektive jener Unternehmen, die eine vorteilsschaffende Unternehmenskultur noch nicht haben: Entweder sie können ihre eigene Kultur in der gewünschten Weise verändern, dann kann es sich aber gerade nicht um einen wirklichen Wettbewerbsvorteil handeln, oder es handelt sich tatsächlich um einen haltbaren Wettbewerbsvorteil (nach den oben beschriebenen Kriterien), dann müssen alle Handlungsempfehlungen notwendig ins Leere greifen. Diese paradoxe Struktur betrifft freilich nicht nur die Unternehmenskultur, sondern alle Quellen dauerhafter Wettbewerbsvorteile. Schreyögg (1984: 273 ff.) und andere haben entsprechend auf die Schwierigkeiten hingewiesen, in die eine empiristische Suche nach Gesetzmäßigkeiten (wie sie sich am besten wohl in den PIMS-Forschungen dokumentiert [Buzzell/Gale 1989: Kap. 1]) gerät, wenn sie gleichzeitig an der Idee von Einzigartigkeit und Wettbewerbsvorteilen festhalten will. Angemessen scheint nur eine Art »gemäßigter Voluntarismus« (Kirsch) zu sein, den S. Winter – als einer der wichtigsten Proponenten des Ressourcenorientierten Ansatzes – auf die folgende Formel bringt: »God grant me the serenity to accept the things I cannot change, courage to things I can, and wisdom to know the difference« (1987: 162). Für eine doch eher voluntaristische Sichtweise vgl. aber auch Lado et al. (1992: 82 ff.).
- [13] Freilich muß an dieser Stelle auf die neuere ökonomische Organisationstheorie hingewiesen werden, die viele Aspekte thematisiert, die von Klassikern wie Learned et al. (1965) bzw. Andrews (1971) zur Implementierungsproblematik gezählt werden. Vgl. zum Überblick etwa Milgrom/Roberts (1992).
- [14] Schulze (1992) nennt noch eine dritte Art – die *Efficiency Rent* – und versucht dann zu zeigen, daß die Vertreter eines Ressourcenorientierten Ansatzes ein unterschiedliches Rentenkonzept vertreten und dadurch zu einiger Konfusion beitragen. Dem muß noch hinzugefügt werden, daß auch die Unterscheidung zwischen *Rente* und *ökonomischem Gewinn* nicht immer klar ist – was freilich keineswegs nur ein Fehler des Ressourcenorientierten Ansatzes, sondern der ökonomischen Theorie insgesamt zu sein scheint. Vgl. für einige richtungswisende Überlegungen deshalb Dierickx/Cool (1990) sowie Collis (1991b).
- [15] Die empirische Evidenz zu den in diesem Abschnitt angesprochenen Fragen ist sicherlich ambivalent. Burke et al. (1991: 91 ff.) referieren eine Reihe von Studien, die eine niedrigere Performance managerbeherrschter gegenüber eigentümerbeherrschter Unternehmen ausweisen, mithin also auf eine Interessendivergenz hindeuten. Die einschlägigen Untersuchungen zur »Takeover-Kontroverse« lassen entgegengesetzte Schlüsse zu (Roll 1988; Jensen 1988).
- [16] Die Betonung liegt – ganz im Sinne der Ressourcenorientierten Ansatzes – tatsächlich auf dem *Fähigkeitenportfolio*: »An internalization intent will be strongest in firms which conceive of competitiveness as competence-based, and which to seek to close skill gaps rather than to compensate for skills failure« (Hamel 1991: 87).
- [17] Der Grundgedanke besteht darin, daß vorhandenes Wissen die Generierung neuen Wissens *ermöglicht* (vgl. ähnlich Cohen/Levinthal 1990), zugleich aber auch *beschränkt*; *Capabilities* sind zugleich auch *Rigidities* (vgl. Henderson/Clark 1990, Leonard-Barton 1992; Kogut/Zander 1992; grundlegend Giddens 1984 sowie zu Knyphausen 1988).
- [18] Wenn im folgenden von »IO-Forschung« die Rede ist, so ist vor allem die *amerikanische* IO-Forschung gemeint. Von dieser kann man eine europäische IO-Forschung unterscheiden, die sehr stark durch die Ideen Schumpeters beeinflusst ist und von vornherein (das heißt, ohne daß man dies erst näher zeigen müßte) auf das einzelne Unternehmen konzentriert ist (vgl. de Jong 1986). Der Ressourcenorientierte Ansatz ist durch diese Forschungsrichtung – vermittelt etwa durch die Arbeit von Nelson/Winter (1982) – eingeständenermaßen stark beeinflusst (vgl. dazu Jacobson 1992).
- [19] Im folgenden können natürlich nur in grober Weise einige Ideen der Theorie der Markteintrittsbarrieren umrissen werden. So wird beispielsweise unterstellt, daß der oder die etablierte(n) Wettbewerber eine Präferenz für eine völlige Abschreckung besitzt (besitzen), obgleich es häufig durchaus vorteilhafter ist, dem Newcomer einen Teil des Marktes zu überlassen. Ein interessanter Ansatz zur Systematisierung der verschiedenen Strategieoptionen findet sich insbesondere bei Fudenberg und Tirole (1984) bzw. Tirole (1988: 305 ff., insb. 323 ff.).
- [20] Als Beispiel mag hier etwa die Investition in Kapazität dienen; weiter unten wird darauf noch zurückzukommen sein.
- [21] Für Möglichkeiten der Abweichung von dieser Regel vgl. allerdings Lieberman (1987: 609 f.) mit der dort angegebenen Literatur.
- [22] Das Konzept der *Markteintrittsbarrieren* bezieht sich bekanntlich auf *Branchen* und das Konzept der *Mobilitätsbarrieren* (Caves/Porter 1977) auf *strategische Gruppen* innerhalb dieser Branchen. Es bedarf dann aber nur eines kleinen weiteren Schrittes, um auch die Ebene des einzelnen Unternehmens erfassen zu können (Rumelt 1984: 567, McGee/Thomas 1986: 153 f.). Die im Text geführte Diskussion bezieht sich insofern also sehr deutlich auch auf die *Unterschiedlichkeit von Unternehmungen* (vgl. auch Caves/Ghemawat 1992).

- [23] Ein besonders prägnantes Beispiel hierzu ist wohl die Diskussion um die Bedeutung von Erfahrungskurveneffekten und Marktanteilen. Die neuere empirische Forschung hat hier zwar einige Zweifel an den ursprünglichen Aussagen etwa der *Boston Consulting Group* erbracht (vgl. etwa Jacobson/Aaker 1985; Jacobson 1988, Boulding/Staelin 1990 sowie Montgomery/Wernerfelt 1991). Die Aussagen von Winter (1987; vgl. oben) sowie Schmalensee (1989: 984 f.) lassen aber auch erkennen, daß in einigen Industrien die angesprochenen Faktoren durchaus die Grundlage von haltbaren Wettbewerbsvorteilen sein können.
- [24] Dieser Hinweis schließt nicht aus, daß gerade auch in den angesprochenen Modellen unter anderen Gesichtspunkten sehr weitreichende Informationsannahmen getroffen werden – Annahmen, die aus einer »Bounded Rationality«-Perspektive »wenig realistisch« erscheinen. Vgl. für eine ausführlichere Diskussion etwa Binmore/Brandenburger (1990).

Verzeichnis der zitierten Literatur

- Aaker, D. (1989): Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage, in: *California Management Review*, Vol. 31 (1989), Winter, S. 91–106.
- Amel, D. / Froeb, L. (1991): Do Firms Differ Much?, in: *Journal of Industrial Economics* 39 (1991), S. 323–331.
- Amit, R. / Schoemaker, P. (1993): Strategic Asstes and Organizational Rent, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 14 (1993), S. 33–46.
- Andrews, K. (1971): *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood (Ill.) 1971.
- Ansoff, I. (1965): *Corporate Strategy*. New York 1965.
- Arrow, K. (1974): *The Limits of Organization*. New York 1974.
- Bain, J. (1956): *Barriers to New Competition*. Cambridge (Mass.) 1956.
- Barney, J. (1986a): Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy, in: *Management Science* 32, Vol. (1986), S. 1231–1241.
- Barney, J. (1986b): Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?, in: *Academy of Management Review*, Vol. 11 (1986), S. 656–665.
- Barney, J. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: *Journal of Management*, Vol. 17 (1991), S. 99–120.
- Barney, J. (1992): Integrating Organizational Behavior and Strategy Formulation Research: A Resource-Based Analysis, in: *Advances in Strategic Management*, Vol. 8 (1992), S. 69–96.
- Baumol, W. / Panzar, J. / Willig, R. (1982): *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*. San Diego 1982.
- Binmore, K. / Brandenburger, A. (1990): Common Knowledge and Game Theory, in: Binmore, K. (Hrsg.): *Essays on the Foundations of Game Theory*. Cambridge 1990, S. 105–150.
- Boulding, W. / Staelin, R. (1990): Environment, Market Share, and Market Power, in: *Management Science*, Vol. 36 (1990), S. 1160–1177.
- Bowman, E. (1990): Strategy Changes: Possible Worlds and Actual Minds, in: Fredrickson, J. (Hrsg.): *Perspectives on Strategic Management*. Grand Rapids et al. (1990), S. 9–37.
- Bulow, J. / Geanakoplos, J. / Klemperer, P. (1985): Multimarket Oligopoly: Strategic Substitutes and Complements, in: *Journal of Political Economy* 93 (1985), S. 488–511.
- Burke, T. / Gann-Bash, A. / Haines, B. (1991): *Competition in Theory and Practice*. 2. Aufl. London-New York 1991.
- Buzzell, R. / Gale, B. (1989), *Das PIMS-Programm*. Wiesbaden 1989.
- Capon, N. / Farley, J. / Hoenig, S. (1990): Determinants of Financial Performance: A Meta-Analysis, in: *Management Science*, Vol. 36 (1990), S. 1143–1159.
- Carroll, G. (1993): A Sociological View on Why Firms Differ, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 14 (1993), S. 237–250.
- Castanias, R. / Helfat, C. (1991): Managerial Resources and Rents, in: *Journal of Management*, Vol. 17 (1991), S. 155–171.
- Caves, R. (1980): Industrial Organization, Corporate Strategy, and Structure: A Survey, in: *Journal of Economic Literature* 1, Vol.8 (1980), S. 64–92.
- Caves, R. (1984): Economic Analysis and the Quest for Competitive Advantage, in: *American Economic Review*, Vol. 74 (1984), Papers & Proceedings, S. 127–132.
- Caves, R. / Ghemavat, P. (1992): Identifying Mobility Barriers, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 13 (1992), S. 1–12.
- Caves, R. / Porter, M. (1977): From Entry Barriers to Mobility Barriers, in: *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 9 (1977), S. 241–267.
- Chandler, A. (1962): *Strategy and Structure*, Cambridge (Mass.) 1962.
- Chandler, A. (1990): *Scale and Scope*, Cambridge (Mass.) 1990.
- Chandler, A. (1992): Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise, in: *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 6 (1992), Heft 3, S. 79–100.
- Chatterjee, S. (1990): Excess Resources, Utilization Costs, and Mode of Entry, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 33 (1990), S. 780–800.
- Chatterjee, S. / Wernerfelt, B. (1991): The Link Between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 12 (1991), S. 33–48.
- Clark, K. / Fujimoto, T. (1991): *Product Development Performance*, Cambridge (Mass.) 1991.
- Coffee, J. / Lowenstein, L. / Rose-Ackerman, S. (Hrsg.) (1988): *Knights, Raiders and Targets – The Impact of the Hostile Takeover*. New York-Oxford 1988.
- Cohen, W. / Levinthal, D. (1990): Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, in:

- Administrative Science Quarterly, Vol. 35 (1990), S. 128–152.
- Collis, D. (1991a): A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearings Industry, in: Strategic Management Journal, Vol. 12 (1991), Special Issue (Summer), S. 49–68.
- Collis, D. (1991b): Organizational Capability as a Source of Profit, Arbeitspapier an der Harvard Business School. Cambridge (Mass.) 1991.
- Conner, K. (1991): A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?, in: Journal of Management, Vol. 17 (1991), S. 121–154.
- Cubbin, J. / Geroski, P. (1987): The Convergence of Profits in the Long Run: Inter-Firm and Inter-Industry Comparisons, in: Journal of Industrial Economics, Vol. 35 (1987), S. 427–442.
- Demsetz, H. (1973): Industry Structure, Market Rivalry, and Public Policy, in: Journal of Law and Economics, Vol. 16 (1974), S. 1–10.
- Dess, G./ Ireland, R./ Hitt, M. (1990): Industry Effects and Strategic Management, in: Journal of Management, Vol. 16 (1990), S. 7–28.
- Dierickx, I./ Cool, K. (1989): Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, in: Management Science, Vol. 35 (1989), S. 1504–1511.
- Dierickx, I./ Cool, K. (1990): A Resource Based Perspective on Competitive Strategy, Arbeitspapier. Fontainebleau 1990.
- Dill, P. (1987): Unternehmenskultur. Bonn 1987.
- Dixit, A. (1979): A Model of Duopoly Suggesting a Theory of Entry Barriers, in: Bell Journal of Economics, Vol. 10 (1979), S. 20–32.
- Dixit, A. (1980): The Role of Investment in Entry Deterrence, in: Economic Journal, Vol. 90 (1980), S. 95–106.
- Dosi, G./ Teece, D./ Winter, S. (1992): Toward a Theory of Corporate Coherence: Preliminary Remarks, in: Dosi, G./ Gianetti, R./ Toninelli, P. (Hrsg.), Technology and Enterprise in a Historical Perspective, Oxford 1992, S. 185–211.
- Fiol, C. M. (1991) (1990): Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage, in: Journal of Management, Vol. 17 (1991), S. 191–211.
- Fredrickson, J. (Hrsg.) (1990): Perspectives on Strategic Management. Grand Rapids et al. 1990.
- Fudenberg, D./ Tirole, J. (1984): The Fat Cat Effect, the Puppy Dog Ploy and the Lean and Hungry Look, in: American Economic Review, Vol. 74 (1984), Papers and Proceedings, S. 361–368.
- Fudenberg, D./ Tirole, J. (1989): Noncooperative Game Theory for Industrial Organization: An Introduction and Overview, in: Schmalensee, R./Willig, R. (Hrsg.): Handbook of Industrial Organization): Band 1. Amsterdam, S. 259–327.
- Garvin, D. (1988): Managing Quality. New York 1988.
- Ghemawat, P. (1991): Resources and Strategy: An IO Perspective, Arbeitspapier. Cambridge (Mass.) 1991.
- Giddens, A. (1984): The Constitution of Society. Cambridge 1984.
- Gilbert, R. (1989): Mobility Barriers and the Value of Incumbency, in: Schmalensee, R./Willig, R. (Hrsg.): Handbook of Industrial Organization, Band 1. Amsterdam 1989, S. 475–535.
- Grant, R. (1990): Resources, Competition and the Basis of Competitive Advantage, Arbeitspapier, San Luis Obispo (Cal.) 1990.
- Grant, R. (1991a): Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications. Oxford-Cambridge (Mass.) 1991.
- Grant, R. (1991b): The Resource-Based View of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, in: California Management Review, Vol. 33 (1991), Heft 3, S. 114–135.
- Hall, R. (1992): The Strategic Analysis of Intangible Resources, in: Strategic Management Journal, Vol. 13 (1992), S. 135–144.
- Hamel, G. (1991): Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances, in: Strategic Management Journal, Vol. 12 (1991), Special Issue (Summer), S. 83–104.
- Hamilton, W./ Singh, H. (1992): The Evolution of Corporate Capabilities in Emerging Technologies, in: Interfaces, Vol. 22 (1992), S. 13–23.
- Hansen, G./ Wernerfelt, B. (1989): Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors, in: Strategic Management Journal, Vol. 10 (1989), S. 399–411.
- Henderson, R./ Clark, K. (1990): Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 35 (1990), S. 9–30.
- Hofer, C./ Schendel, D. (1978): Strategy Formulation: Analytical Concepts. St. Paul et al. 1978.
- Holler, M./ Illing, G. (1991): Einführung in die Spieltheorie. Berlin et al. 1991.
- Huff, A./ Reger, R. (1987): Review of Strategic Process Research, in: Journal of Management, Vol. 13 (1987), S. 211–236.
- Itami, H. (1987): Mobilizing Invisible Assets. Cambridge (Mass.) 1987.
- Jacobson, R. (1988): Distinguishing among Competing Theories of the Market Share Effect, in: Journal of Marketing, Vol. 52 (1988), S. 68–80.
- Jacobson, R. (1992): The »Austrian« School of Strategy, in: Academy of Management Review, Vol. 17 (1992), S. 782–807.
- Jacobson, R./ Aaker, D. (1985): Is Market Share All that It's Cracked Up to Be?, in: Journal of Marketing, Vol. 49 (1985), S. 11–22.
- Jensen, M. (1988): The Takeover Controversy: Analysis and Evidence, in: Coffee, J. et al. : Knights, Raiders and Targets. New York 1988, S. 314–354.
- Jensen, M./ Ruback, R. (1983): The Market for Corporate Control: The Scientific Evidence, in: Journal of Financial Economics, Vol. 11 (1983), S. 5–50.
- Jong, H. de (1986): European Industrial Organization: Entrepreneurial Economics in an Organizational Setting, in: Jong, H. de/ Shepherd, W. (Hrsg.): Mainstreams in Industrial Organization, Band 1, Dordrecht et al. 1986, S. 69–112.
- Keeley, R./ Roure, J. (1990): Management, Strategy, and Industry Structure as Influences on the Success

- of New Firms: A Structural Model, in: *Management Science*, Vol. 36 (1990), S. 1256–1267.
- Keithahn, C. (1978): *The Brewing Industry. The Federal Trade Commission*. Washington 1978.
- Kirsch, W. (1990): *Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung*. München 1990.
- Klein, B./ Crawford, R./ Alchian, A. (1978): Vertical Integration, Appropriate Rents, and the Competitive Contracting Process, in: *Journal of Law and Economics*, Vol. 21 (1978), S. 257–285.
- Klein, J./ Edge, G./ Kass, T. (1991): Skill-Based Competition, in: *Journal of General Management*, Vol. 16 (1991), Heft 4, S. 1–15.
- Knyphausen, D. zu (1988): *Unternehmungen als evolutionsfähige Systeme*. München 1988.
- Kogut, B./ Zander, U. (1992): Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology, in: *Organization Science*, Vol. 3 (1992), S. 383–397.
- Kolb, D. (1988): *Die Veränderung von Unternehmenskulturen durch verfremdende Beratung*, München 1988.
- Kreps, D. (1990): Corporate Culture and Economic Theory, in: Alt, J./ Shepsle, K. (Hrsg.): *Perspectives on Positive Political Economy*, Cambridge (Mass.) 1990, S. 90–143.
- Kreps, D./ Spence, M. (1985): Modelling the Role of History in Industrial Organization and Competition, in: Feiwel, G. (Hrsg.): *Issues in Contemporary Microeconomics and Welfare*. Albany 1985, S. 340–378.
- Kreps, D./ Wilson, R. (1982): Reputation and Imperfect Information, in: *Journal of Economic Theory*, Vol. 27 (1982), S. 253–279.
- Lado, A./ Boyd, N./ Wright, P. (1992): A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration, in: *Journal of Management*, Vol. 18 (1992), S. 77–91.
- Langlois, R. (1992): Transaction-cost Economics in Real Time, in: *Industrial and Corporate Change*, Vol. 1 (1992), S. 99–127.
- Learned, E./ Christensen, C./ Andrews, K./ Guth, W. (1965): *Business Policy: Text and Cases*. Homewood (Ill.) 1965.
- Leonard-Barton, D. (1992): Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 13 (1992), Special Issue (Summer), S. 111–125.
- Lieberman, M. (1984): The Learning Curve and Pricing in the Chemical Processing Industries, in: *Rand Journal of Economics*, Vol. 15 (1984), S. 213–228.
- Lieberman, M. (1987): Excess Capacity as a Barrier to Entry: An Empirical Appraisal, in: *Journal of Industrial Economics*, Vol. 35 (1987), S. 607–627.
- Lieberman, M. (1989): The Learning Curve, Technological Barriers to Entry, and Competitive Survival in the Chemical Processing Industries, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 10 (1989), S. 431–447.
- Lieberman, M./ Montgomery, D. (1988): First-Mover Advantages, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 9 (1988), Special Issue, S. 41–58.
- Lippman, S./ Rumelt, R. (1982): Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition, in: *Bell Journal of Economics*, Vol. 13 (1982), S. 418–438.
- Mahoney, J./ Pandian, J. R. (1992): The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 13 (1992), S. 363–380.
- Martin, J./ Feldman, M./ Hatch, M./ Sitkin, S. (1983): The Uniqueness Paradox in Organizational Stories, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28 (1983), S. 438–453.
- McGee, J./ Thomas, H. (1986): Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 7 (1986), S. 141–160.
- Milgrom, P./ Roberts, J. (1982): Predation, Reputation, and Entry Deterrence, in: *Journal of Economic Theory*, Vol. 27 (1982), S. 280–312.
- Milgrom, P./ Roberts, J. (1992): *Economics, Organization and Management*, Englewood Cliffs (N. J.) 1992.
- Minderlein, M. (1990): Markteintrittsbarrieren und strategische Verhaltensweisen, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Vol. 60 (1990), S. 155–178.
- Mintzberg, H. (1990): Strategy Formation: Schools of Thought, in: Fredrickson, J. (Hrsg.): *Perspectives on Strategic Management*. Grand Rapids et al. 1990, S. 105–235.
- Montgomery, C./ Hariharan, S. (1991): Diversified Expansion by Large Established Firms, in: *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 15 (1991), S. 71–89.
- Montgomery, C./ Wernerfelt, B. (1988): Diversification, Ricardian Rents, and Tobin's q , in: *Rand Journal of Economics*, Vol. 19 (1988), S. 623–632.
- Montgomery, C./ Wernerfelt, B. (1991): Sources of Superior Performance: Market Share Versus Industry Effects in the U. S. Brewing Industry, in: *Management Science*, Vol. 37 (1991), S. 954–959.
- Nelson, P. (1970): Information and Consumer Behaviour, in: *Journal of Political Economy*, Vol. 78 (1970), S. 311–329.
- Nelson, R. (1991): Why Do Firms Differ, and How Does It Matter?, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 12 (1991), Special Issue (Winter), S. 61–74.
- Nelson, R./ Winter, S. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge (Mass.) 1982.
- Odagiri, H. (1992): *Growth Through Competition, Competition Through Growth*. Oxford 1992.
- Peltzman, S. (1977): The Gains and Losses from Industrial Concentration, in: *Journal of Law and Economics*, Vol. 20 (1977), S. 229–263.
- Penrose, E. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford 1959.
- Peteraf, M. (1993): The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 14 (1993), S. 179–192.
- Peters, T./ Waterman, R. (1982): *In Search of Excellence*. New York et al. 1982.
- Polanyi, M. (1967): *The Tacit Dimension*. Garden City (N. Y.) 1967.
- Porter, M. (1980): *Competitive Strategy*. New York 1980.
- Porter, M. (1981): *The Contribution of Industrial Or-*

- ganization to Strategic Management, in: *Academy of Management Review* 6 (1981), S. 609–620.
- Porter, M. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*, New York 1990.
- Porter, M. (1991): Towards a Dynamic Theory of Strategy, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 12 (1991), Special Issue (Winter), S. 95–117.
- Powell, T. (1990): *Organizational Skill—A Neglected Source of Competitive Advantage*, Arbeitspapier. Montreal 1990.
- Powell, T. (1992a): *Organizational Alignment as Competitive Advantage*, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 13 (1992), S. 119–134.
- Powell, T. (1992b): *Strategic Planning as Competitive Advantage*, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 13 (1992), S. 551–558.
- Prahalad, C./ Hamel, G. (1990): *The Core Competence and the Corporation*, in: *Harvard Business Review*, Vol. 68 (1990), May-June, S. 79–91.
- Reed, R./ DeFilippi, R. (1990): *Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage*, in: *Academy of Management Review*, Vol. 15 (1990), S. 88–102.
- Roll, R. (1988): *Empirical Evidence on Takeover Activity and Shareholder Wealth*, in: Coffee, J. et al. (Hrsg.): *Knights, Raiders and Targets*. New York-Oxford 1988, S. 241–252.
- Romanelli, E./ Tushman, M. (1986): *Inertia, Environments and Strategic Choice: A Quasi Experimental Design for Comparative-Longitudinal Research*, in: *Management Science*, Vol. 32 (1986), S. 608–621.
- Rumelt, R. (1984): *Towards a Strategic Theory of the Firm*, in: Lamb, R. (Hrsg.), *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs (N. J.) 1984, S. 556–570.
- Rumelt, R. (1991): *How Much Does Industry Matter?*, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 12 (1991), S. 167–186.
- Rumelt, R./ Schendel, D./ Teece, R. (1990): *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda for the 1990s*, Arbeitspapier. West Lafayette 1990.
- Rumelt, R./ Schendel, D./ Teece, R. (i. V.): *Fundamental Issues in Strategy*. Boston (i. V.).
- Schelling, T. (1960): *The Strategy of Conflict*. London 1960.
- Schendel, D./ Hofer, C. (1979): *Introduction*, in: Schendel, D./ Hofer, C. (Hrsg.): *Strategic Management: A New View of Business Planning and Policy*. Boston (Mass.) 1979, S. 1–22.
- Scherer, F. (1980): *Industrial Market Structure and Economic Performance*. 2. Aufl. Chicago 1980.
- Schmalensee, R. (1982): *The New Industrial Organization and the Economic Analysis of Modern Markets*, in: Hildenbrand, W. (Hrsg.): *Advances in Economic Theory*. Cambridge (Mass.) 1982, S. 253–285.
- Schmalensee, R. (1985): *Do Markets Differ Much?*, in: *American Economic Review*, Vol. 75 (1985), S. 341–351.
- Schmalensee, R. (1989): *Inter-Industry Studies of Structure and Performance*, in: Schmalensee, R./ Willig, R. (Hrsg.): *Handbook of Industrial Organization*. Amsterdam et al. 1989, Band 2, S. 951–1009.
- Schmalensee, R./ Willig, R. (Hrsg) (1989): *Handbook of Industrial Organization*, 2 Bände, Amsterdam et al. 1989.
- Schreyögg, G. (1984): *Unternehmensstrategie. Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung*. Berlin-New York 1984.
- Schreyögg, G. (1989): *Zu den problematischen Konsequenzen starker Unternehmenskulturen*, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Jg 41 (1989), S. 94–113.
- Schulze, W. (1992): *The Two Resource-Based Models of the Firm: Definitions and Implications for Research*, in: *Academy of Management Best Papers Proceedings 1992*, S. 37–41.
- Selznick, P. (1957): *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*. New York 1957.
- Shapiro, C. (1989): *The Theory of Business Strategy*, in: *Rand Journal of Economics* 20 (1989), S. 125–137.
- Smiley, R. (1988): *Empirical Evidence on Strategic Entry Deterrence*, in: *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 6 (1988), S. 167–180.
- Spence, M. (1977): *Entry, Capacity, Investment and Oligopolistic Pricing*, in: *Bell Journal of Economics*, Vol. 8 (1977), S. 534–544.
- Spence, M. (1979): *Investment Strategy and Growth in a New Market*, in: *Bell Journal of Economics*, Vol. 19 (1979), S. 1–19.
- Stalk, G./ Evans, P./ Shulman, L. (1992): *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*, in: *Harvard Business Review*, Vol. 70 (1992), März/April, S. 57–69.
- Tallman, S. (1991): *Strategic Management Models and Resource-Based Strategies Among MNEs in a Host Market*, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 12 (1991), Special Issue (Summer), S. 69–82.
- Teece, D. (1986): *Firm Boundaries, Technological Innovation, and Strategic Management*, in: L. Thomas (Hrsg.): *The Economics of Strategic Planning*. Lexington (Mass.)-Toronto 1986, S. 187–199.
- Teece, D./ Pisano, G./ Shuen, A. (1992): *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Arbeitspapier. Berkeley and Cambridge (Mass.) 1992.
- Tirole, J. (1988): *The Theory of Industrial Organization*. Cambridge (Mass.)-London 1988.
- Weigelt, K./ Camerer, C. (1988): *Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications*, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 9 (1988), S. 443–454.
- Wernerfelt, B. (1984): *A Resource-based View of the Firm*, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 5 (1984), S. 171–180.
- Wernerfelt, B./ Montgomery, C. (1988): *Tobin's q and the Importance of Focus in Firm Performance*, in: *American Economic Review*, Vol. 78 (1988), S. 246–250.
- Williams, J. (1990): *Strategy and the Search for Rents: The Evolution of Diversity Among Firms*, Arbeitspapier. Pittsburgh 1990 (erscheint in: Rumelt et al. i. V.).
- Williams, J. (1992): *How Sustainable is Your Competitive Advantage*, in: *California Management Review*, Vol. 34 (1992), Heft 1, S. 29–51.
- Williamson, O. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*. New York 1985.

- Winter, S. (1987): Knowledge and Competence as Strategic Assets, in: Teece, D. (Hrsg.), *The Competitive Challenge*. Cambridge (Mass.) 1987, S. 159–184.
- Womack, J./ Jones, D./ Roos, D. (1990): *The Machine That Changed the World*. New York 1990.
- Yao, D. (1988): Beyond the Reach of the Invisible Hand: Impediments to Economic Activity, Market Failures, and Profitability, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 9 (1988), Special Issue, S. 59–70.
- Zajac, E. (1992): Relating Economics and Behavioral Perspectives in Strategy Research, in: *Advances in Strategic Management*, Vol. 8 (1992), S. 69–96.