

1 Kompetenzen und strategisches Management

1.1 Einleitung

Führende amerikanische Ökonomen des »Council of Competitiveness« prognostizierten in den frühen 2000er Jahren, dass die Entwicklung der Kompetenzen von Arbeitnehmern und Organisationen zum wichtigsten Wettbewerbsfaktor der nächsten Dekade werden würde². Tatsächlich haben sich »Kompetenz«, »kompetentes Handeln« oder auch die »(in)kompetente Organisation« zu Begriffen der Alltagssprache entwickelt, die uns allen wohl vertraut und bei der Verständigung behilflich sind. Auch die unternehmerische/betriebswirtschaftliche Praxis findet das Konzept der Kompetenz einen immer breiteren Eingang: Kompetenzchecks sind aus betrieblichen Assessments kaum noch wegzudenken, Kompetenzzentren schießen wie Pilze aus dem Boden und in der unternehmerischen Außendarstellung wird beständig auf die Kompetenz der jeweiligen Anbieter hingewiesen (man gehe hier bloß einmal auf die jeweilige Homepage der TOP-Strategieberatungen – spätestens im zweiten Menüpunkt stößt man auf die Rubrik der Kompetenzen bzw. Expertise). In der Strategie-Debatte gelten Kompetenzen ohnehin schon seit langem als strategisch besonders bedeutsam und werden zur Erklärung der Generierung und Aufrechterhaltung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile herangezogen.

Die theoretischen Wurzeln dieser strategischen Perspektive auf Kompetenzen sind insbesondere im Theoriegebäude des Ressourcenbasierten Ansatzes zu finden. Das im Rahmen dieses Ansatzes entwickelte Ressourcenverständnis bildet die Grundlage für die heutige strategische Kompetenzdiskussion, weshalb im Folgenden zunächst die Spezifika von Ressourcen im Ressourcenbasierten Ansatz erläutert werden.

1.2 Theoretische Grundlagen der kompetenzorientierten Diskussion

Das Thema der organisationalen Kompetenzen wurde in der Betriebswirtschaftslehre in besonderem Maße von dem Ressourcenbasierten Ansatz (RBA) aufgegriffen und ist

2 Vgl. http://www.p21.org/storage/documents/21st_century_skills_education_and_competitiveness_guide.pdf, Zugriff am 16.7.2012.

mittlerweile zu einem bevorzugten Gegenstand des strategischen Managements geworden. Mit einer Strategie formuliert das Management die in Zukunft angestrebte Positionierung des Unternehmens in einem Markt bzw. in mehreren Märkten. Daraus ergeben sich unternehmensspezifische Anforderungen an die Ressourcenausstattung und ganz generell Aktivitäten zur Umsetzung und Implementierung einer Strategie. Als allgemeines Ziel unternehmerischen Handelns gelten der Aufbau von Erfolgspotenzialen sowie die nachhaltige Sicherung von Wettbewerbsvorteilen. Die Erklärung des Zustandekommens von Wettbewerbsvorteilen ist Gegenstand der strategischen Managementlehre und wird dort vor allem mit Hilfe zweier Sichtweisen erklärt: dem *industriökonomischen Ansatz* und dem *ressourcenorientierten Ansatz*.

1.2.1 Industrieökonomischer Ansatz

Der maßgeblich durch *Michael Porter (1980; 1985)* geprägte industrieökonomische Strategieansatz zielt zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen in erster Linie auf die Beschaffenheit der externen Unternehmensumwelt ab. Im Mittelpunkt strategischer Überlegungen stehen die Branchenstruktur bzw. Branchencharakteristika. Die Erzielbarkeit nachhaltiger Wettbewerbsvorteile hängt hier im Wesentlichen von der Analyse der branchenspezifischen Wettbewerbsumwelt und einer möglichst optimalen Positionierung in selbiger ab. Die Erklärung dieses Zusammenhangs wird in dem bekannten »Structure-Conduct-Performance-Modell« (kurz: S-C-P-Modell, dargestellt in ► **Abb. 1-1**) zum Ausdruck gebracht.

In diesem Ansatz sind die globalen und wettbewerbsorientierten Bedingungen in der Branche ausschlaggebend für strategische Chancen und Risiken eines Unternehmens (»structure«). Von den spezifischen Entscheidungen über den spezifischen Umgang mit diesen Chancen und Risiken (»conduct«) hängt ab, inwieweit ein Unternehmen Wettbewerbsvor- oder -nachteile generiert («Performance«).

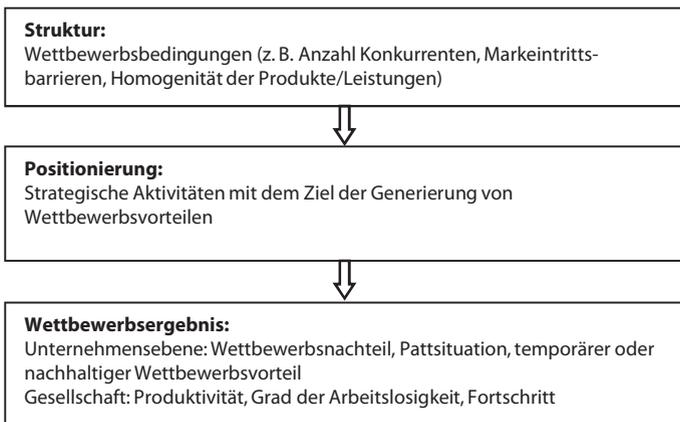


Abb. 1-1: Structure-Conduct-Performance-Modell nach Porter (1980)

Im Rahmen der strategischen Umweltanalyse wird die Branchenstruktur zunächst auf ihre spezifischen globalen sowie wettbewerbsspezifischen Rahmenbedingungen ausgeleuchtet und im Hinblick auf potenzielle *Chancen und Risiken* (›opportunities and threats‹) für das Unternehmen beurteilt. Auf dieser Grundlage erfolgt eine Analyse der *Stärken und Schwächen* des Unternehmens. Mit Blick auf die identifizierten *Chancen und Risiken* wird die unternehmenseigene Ressourcen- und Kompetenzausstattung bewertet (›strength and weaknesses‹), um aus der Gegenüberstellung von Umweltsituation und Unternehmensgegebenheiten eine geeignete Positionierungsstrategie und Schritte zu deren Umsetzung zu definieren. Dieses Vorgehen ist auch als SWOT-Analyse bekannt geworden.

Ressourcen und Kompetenzen spielen somit zwar auch in der industrieökonomischen Schule eine Rolle, allerdings nicht als originäre Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile, sondern als unternehmensspezifische Planungsmasse für die Ableitung einer möglichst optimalen Marktpositionierung.

1.2.2 Ressourcenbasierter Ansatz

Anders als in der industrieökonomischen Schule führt der Ressourcenbasierte Ansatz (RBA; im Englischen RBV = Resource Based View) die Wettbewerbsposition primär auf die spezielle Qualität und Ausstattung von Unternehmen mit *firmenspezifischen* Ressourcen und Kompetenzen zurück (vgl. *Wernerfelt 1984; Barney 1991; Amit/Schoemaker 1993; Mahoney/Pandian 1992 Peteraf/Barney 2003*). Galt der RBV in seiner Anfangsphase zunächst als konzeptionelle Alternative und Gegensatz zum marktbasierten Ansatz, ist die diese Sichtweise mittlerweile zu Gunsten einer integrativen Perspektive gewichen, in der beide Ansätze ineinandergreifen und als komplementär verstanden werden (etwa *Freiling 2001*). Mittlerweile stellt der Ressourcenbasierte Ansatz ein zentrales und regelmäßig zitiertes Gedankengerüst innerhalb der strategischen Managementliteratur dar, das für die Erklärung von Ursachen für Wettbewerbsvorteile herangezogen wird (vgl. *Hoskisson et al. 1999; Newbert 2007; Lockett et al. 2009*).

Box 1-1

Unternehmenserfolg, Branchencharakteristika und Firmenspezifika

Seit geraumer Zeit interessieren sich Wissenschaftler für die Beeinflussung des Firmenerfolges durch Merkmale der Industrie, in welcher eine Firma tätig ist sowie durch Eigenschaften der Firma selbst.

Die erste Arbeit auf diesem Gebiet wurde von *Richard Schmalensee* veröffentlicht. Anhand eines Jahressatzes an Daten schätzte *Schmalensee* die Leistungsunterschiede von Firmen, welche auf die Industrie, in welcher die Firma arbeitete, zurückzuführen waren, im Vergleich zu anderen Ursachen von Leistungsabweichungen.

Schmalensee kam zu dem Ergebnis, dass etwa 20 Prozent der Unterschiede in Firmenerfolg durch die Industrie, in welcher das Unternehmen tätig war, bedingt seien.

Eine Schlussfolgerung, die mit dem S-C-P-Modell und dessen Gewichtung der Industrie als primäre Bestimmungsgröße für Firmenerfolg übereinstimmt. *Richard Rumelt* erkannte jedoch einige Schwachstellen in *Schmalensees* Untersuchung.

Die bedeutendste war, dass *Schmalensee* nur einen Jahressatz an Daten verwendete (wörtl. hatte), um den Einfluss von industriespezifischen und firmenspezifischen Eigenschaften auf Unternehmenserfolg zu untersuchen.

Rumelt hingegen war in der Lage, über 4 Jahre gesammelte Datenmengen zu verwenden, welche es ihm ermöglichten, zwischen dauerhaften und flüchtigen Industrie- und Firmeneffekten auf Unternehmenserfolg zu unterscheiden. *Rumelts* Ergebnisse stimmten mit denen *Schmalensees* in einem Punkt überein:

Rumelt beobachtete ebenfalls, dass etwa 16 Prozent der Unterschiede in Firmenerfolg den Industrieinflüssen zuzuschreiben seien, verglichen mit *Schmalensees* 20 Prozent.

Jedoch sei nur etwa die Hälfte dieser Industrieeffekte stabil. Der Rest stelle jährliche Schwankungen der Geschäftsbedingungen einer Industrie dar. Dieses Ergebnis ist weitgehend unvereinbar mit dem S-C-P-Modell. *Rumelt* untersuchte zudem den Einfluss von firmenspezifischen Eigenschaften auf den Unternehmenserfolg und fand heraus, dass über 80 Prozent der Unterschiede in Unternehmenserfolg auf diesen firmenspezifischen Eigenschaften beruhe, doch dass mehr als die Hälfte dieser 80 Prozent (46,38 Prozent) auf stabile Firmeneffekte zurückzuführen sei.

Die Bedeutung der stabilen Unternehmensmerkmale in Bezug auf Unterschiede in Firmenerfolg widerspricht erneut dem S-C-P-Modell steht jedoch im Einklang mit dem »Resource-Based View«, der über unternehmensspezifische Ressourcen und Kompetenzen nachhaltige Wettbewerbsunterschiede erklärt.

Quellen: Im Einzelnen siehe *Schmalensee (1985); Rumelt (1991); Misangyi et al. (2006)*

Der Ressourcenbasierte Ansatz basiert auf zwei zentralen Annahmen zu den Ressourcen und Kompetenzen eines Unternehmens (vgl. *Barney 1986; 1991*).

(1) Annahme 1: Ressourcenheterogenität

Unterschiedliche Firmen besitzen unterschiedliche Ressourcen und Kompetenzen, selbst wenn sie in derselben Branche miteinander konkurrieren. Unternehmerische Entscheidungsträger unterscheiden sich schließlich in ihren Erwartungen bzgl. des zukünftigen Wettbewerbsgeschehens – und treffen folglich unterschiedliche Entscheidungen bzgl. des Aufbaus und Erwerbs organisationaler Ressourcen und Kompetenzen. Die Ressourcenausstattung von Unternehmen ist somit nicht durch Homogenität, sondern durch Heterogenität gekennzeichnet. Die für den Erfolg von Unternehmen kritische Ressourcenheterogenität entsteht in der Gedankenwelt des RBV vor allem dort, wo Faktormärkte versagen, d. h. dort, wo Ressourcen auf den Faktormärkten (z. B. Arbeitsmarkt) nicht verfügbar sind und somit durch die Unternehmen selbst erzeugt werden müssen (vgl. *Barney 1986*).

Die aus der Unvollkommenheit der Faktormärkte resultierende Ressourcenheterogenität bedeutet, dass ein und dieselbe Geschäftsaktivität von Unternehmen zu Unternehmen auf unterschiedliche Art und Weise bewerkstelligt werden kann. Zieht

man beispielhaft die Geschäftsaktivität »Produkt Design« in der IT-Branche heran, so scheint Apple diese Aktivität in anderer Weise zu erledigen als z. B. Samsung. In der Motorradbranche hebt sich Harley Davidson über seine spezifisches Image und die damit verbundenen Aktivitäten signifikant von der Konkurrenz ab (vgl. *Barney/Hesterly 2010*).

Mittlerweile liegen zahlreiche empirische Untersuchungen vor, die einen positiven Zusammenhang zwischen der spezifischen Ressourcenausstattung eines Unternehmens und dem Unternehmenserfolg bestätigen (vgl. *Barney/Arikan 2001; Newbert 2007*). Die hergestellte Verbindung aus Ressourcenausstattung und Erfolg ist dabei selbst nichts Neues. Das Besondere im Kontext des RBV ist eine bestimmte Vorstellung über das Zustandekommen von Unternehmenserfolg. Der RBV ist von der Vorstellung geleitet, dass ein Unternehmen dann einen Wettbewerbsvorteil hat, wenn es in der Lage ist, einen höheren ökonomischen Wert zu generieren als der nächstschwächere Wettbewerber in demselben Markt (vgl. *Peteraf/Barney 2003*). Mit ökonomischem Wert ist hier aber zunächst nicht der direkte monetäre Wert, sondern der vom Kunden wahrgenommene Nutzen gemeint. Der ökonomische Wert entsteht über die unternehmensspezifische Art und Weise der Bereitstellung von Produkten oder Dienstleistungen am Markt. Er ergibt sich als Differenz zwischen dem vom Kunden wahrgenommenen individuellen Nutzen und den für die Bereitstellung verursachten Kosten des Anbieters. Dieser Nutzen kann ideeller und/oder materieller Natur sein, z. B. das positive Empfinden, Besitzer eines High-end-Designernotebooks zu sein. Diese Wahrnehmung des Kunden/des Marktes steht hier im Vordergrund. Dessen subjektive Wahrnehmung und nicht ein absolutes Verständnis von Qualitätsunterschieden bzgl. der Geschäftsaktivitäten ist letztendlich ausschlaggebend für die Generierung von Wettbewerbsvorteilen, die dann in den erzielten Renditen ihren Niederschlag finden.

(2) Annahme 2: Ressourcenimmobilität

Nicht alle Ressourcen und Kompetenzen lassen sich problemlos von einem zum anderen Unternehmen transferieren. Sie stellen auf diese Weise das Potenzial für nachhaltige Unterschiede im Wettbewerbsverhalten derjenigen Firmen dar, die im Besitz dieser Ressourcen und Kompetenzen sind bzw. von diesen kontrolliert werden. Die Annahme der Ressourcenimmobilität beschreibt somit nichts anderes als die Unmöglichkeit, solche Ressourcen auf Märkten zu erwerben.

Die Immobilität von Ressourcen kann rechtlich, ökonomisch oder materiell bedingt sein.

So kann ein Unternehmen Verfügungsrechte mit der Möglichkeit zum Ausschluss Dritter besitzen und auf diese Weise einen Ressourcentransfer unterbinden, beispielsweise in Form von Patenten. Hier bestehen dann rechtliche Zugangsbarrieren (vgl. *Lippman/Rumelt 1982, Rumelt 1984*).

Eine zweite Barriere für den Transfer stellen Schwierigkeiten bei der Bewertung der unternehmensspezifisch erzeugten Ressourcen und Kompetenzen dar (vgl. *Güttel 2006*). Das Argument ist hier, dass die unternehmensinterne Entwicklung von Ressourcen und Kompetenzen zahlreiche, zum Teil auf komplexen und zeitintensiven Prozessen beruhen, die eine Preisfindung erschweren bzw. unmöglich machen (vgl.

Dierickx/Cool 1989). Etwas anders gelagert ist das Argument, wonach der Transfer von Ressourcen und Kompetenzen aus einer Kostenperspektive schlichtweg zu teuer ist, weil die Such-, Bewertungs- und Transferkosten für die Unternehmen zu hoch sind oder sich aufgrund der Knappheit von Ressourcen zu hohe Beschaffungspreise ergeben. Hier wird implizit eine Bewertbarkeit vorausgesetzt, der Transfer scheitert an den zu hohen Kosten.

Das dominierende Argument für die Ressourcenimmobilität ist allerdings ein drittes, welches auf die materiellen Merkmale unternehmensspezifischer Ressourcen und Kompetenzen abstellt. Gemeint ist hier die Tatsache, dass solche Ressourcen und Kompetenzen in einem spezifischen Kontext und im Zuge unternehmensspezifischer Lernprozesse entwickelt werden. So ist die Reputation von BMW oder VW das Ergebnis langjähriger komplexer Aktivitäten dieser Unternehmen, durch die die jeweilige »Reputation« zu einer mit dem spezifischen Unternehmen verbundener Ressource werden. Weder die Reputation noch die Prozesse des Reputationsaufbaus können einfach vom Entstehungskontext abgetrennt und an Dritte transferiert werden (siehe hierzu das Beispiel ► **Box 1-2**).

Box 1-2

Der Transfer von Toyotas Produktionssystem (TPS)

Über die letzten 25 Jahre hat Produktionssystem von Toyota (TPS) einen enormen Einfluss auf die globale Automobilindustrie entfaltet. Im Vergleich zur US-amerikanischen Konkurrenz war und ist Toyota der produktivste Automobilhersteller in Bezug auf die für die Produktion eines Autos benötigte Stundenzahl (im Jahr 2004: 27,9 Stunden im Vergleich zu z.B. Ford und Chrysler mit 37 und 35,9 Stunden pro Fahrzeug). Zahlreiche internationale Konkurrenten haben Anstrengungen unternommen, das Toyota Produktionssystem auf ihr Unternehmen zu transferieren. Zu diesem Zweck führte man die TPS-spezifischen Techniken und Methoden wie z.B. »Lean TQM«, »Just-in-time-Logistik« und »Kaizen« im Produktionsbereich ein. Obwohl der Transfer der Einzeltechniken funktionierte, blieb der große Erfolg in Bezug auf die Produktivitätseffekte im Großen und Ganzen aus. Warum?

Die weitverbreitete Annahme war, TPS als Zusammenstellung eines Werkzeugkastens zu verstehen, den es einfach anzuwenden galt. Der selektive Transfer einzelner Elemente des TPS ignoriert jedoch, dass dahinter eine ganzheitliche, unternehmensweise Managementphilosophie steht. »Instead of embracing TPS as an overarching philosophy [auto-manufactures'] have used it piecemeal as a Toolbox.«

Strukturelle und unternehmenskulturelle Werte, die das Verständnis von effizienter Arbeit in und zwischen allen Unternehmenseinheiten sowie auf allen Hierarchieebenen kennzeichnen, stellen aber die eigentlichen Kräfte hinter TPS dar. Genau diese sind aber nicht transferierbar, sondern müssten von den jeweiligen Konkurrenten selbständig erlernt und gelebt werden.

Das Unternehmen Hyundai hat genau diesen Weg beschritten. Ein Transfer einzelner Elemente von TPS wurde erst gar nicht angestrebt. Stattdessen wurde in einem

zeitintensiven Prozess über viele Jahre ein durch TPS inspiriertes unternehmensspezifisches Produktionssystem erlernt und aufgebaut.

Quellen: Vgl. Lee, B.-H./Jo., H. J. (2007) sowie Teresko, J. (2006).

1.3 Merkmale strategischer Ressourcen (VRIO)

Der Begriff der Ressource ist in der Literatur nicht einheitlich definiert. Stattdessen wird unter dem Begriff »Ressource« typischerweise eine Reihe von Faktoren subsumiert, die einen mehr oder weniger starken unternehmensspezifischen Bezug aufweisen, in der Steuerungssphäre des Unternehmens liegen und einen Einfluss auf die Wertschöpfungsaktivitäten des Unternehmens haben (vgl. *Freiling 2001*). Diese Faktoren werden dementsprechend auch nicht abschließend und eindeutig, sondern exemplarisch benannt. Häufig erfolgt eine Kategorisierung von Ressourcen in finanzielle Ressourcen, Humanressourcen und physische Ressourcen (vgl. *Barney 1995*).

Eine zweite gängige Kategorisierung von Ressourcen ist die Unterteilung in *tangible* und *intangible* Ressourcen. Tangible Ressourcen sind dabei solche, die physisch und personenunabhängig in den Kontext der Organisation eingebunden sind. Intangible Ressourcen bezeichnen dagegen nicht unmittelbar sicht- und messbare Ressourcen, die aber gleichwohl für den Leistungsprozess von herausragender Bedeutung sein können. Sie werden typischerweise in personengebundene und personenunabhängige Ressourcen unterschieden. Patente, Lieferverträge, Lizenzen oder die organisatorischen Prozesse der Koordination stellen beispielsweise personenunabhängige intangible Ressourcen dar. Individuelles Wissen, Intelligenz, Erfahrung oder individuelle Netzwerke sind dagegen der Kategorie der personengebundenen intangiblen Ressourcen zuzuordnen.

Das besondere Interesse des RBV gilt nun nicht allen Ressourcen, sondern solchen, die das Potenzial für den Aufbau dauerhafter Wettbewerbsvorteile haben. Diese Ressourcen werden entsprechend als strategische Ressourcen bezeichnet und müssen bestimmte Anforderungen erfüllen.

In diesem Zusammenhang hat sich der von *Barney (1991)* entwickelte »VRIO-Kriterienkatalog« als das bekannteste Instrument zur Überprüfung des strategischen Gehalts von Ressourcen etabliert.

Strategische Ressourcen unterscheiden sich danach von herkömmlichen Ressourcen im Hinblick auf das Potenzial für (1) die Generierung von Wert (»Value«), (2) den Grad der Seltenheit (»Rarity«), (3) den Grad der Imitierbarkeit (»Imitability«) und (4) die Frage der Organisation bzw. der organisationalen Nutzbarmachung (»Organization«). VRIO ist entsprechend ein Akronym, welches für die englischen Begriffe der Kriterien steht.

1. *Wert*. Die betreffenden Ressourcen müssen wertvoll sein in dem Sinne, dass sie der Unternehmung auch tatsächlich die Entwicklung und Umsetzung einer Strategie ermöglichen, die den Kundennutzen steigert und wertschaffend (und nicht wertzerr-

störend) für das Unternehmen wirkt (vgl. *Peteraf/Barney 2003*). So wäre z. B. ein flegelhafter Concierge für ein 5-Sterne-Hotel zwar eine Ressource, allerdings mit einem wertzestörenden Effekt. Für das Verständnis des Potenzials für die Schaffung von Wert ist von Bedeutung, in welchem wettbewerblichen Kontext die jeweiligen Ressourcen wirken. Der flegelhafte Concierge bzw. andersherum ein zuvorkommender und höflicher Concierge ist eben im Kontext eines 5-Sterne-Hotel-Umfeldes in der Tourismusbranche eine potenziell wertschaffende Ressource; und dies auch nur in der aktuellen Zeit und unter den aktuell geltenden, externen Wettbewerbsbedingungen. Es wird allerdings immer wieder kritisiert, dass dieses Kriterium zirkulär in dem Sinne ist, dass häufig erst ex post sichtbar wird, ob eine Ressource wertschaffend ist. Dann ergäbe sich als Zirkelschluss, dass eine Ressource dann wertschaffend ist, wenn mit ihr Wert geschaffen wurde.

Box 1-3

Kontext und Zeitgeist für die Entfaltung von Wert

In einer Studie der zentralen Erfolgshebel der Hollywood-Filmstudios über den Zeitraum 1935 bis 1965 konnte gezeigt werden, dass sog. wissensbasierte Ressourcen (wie beispielsweise die außergewöhnliche Kreativität von Drehbuchschreibern oder die Fähigkeit der Koordination großer Filmbudgets) in den turbulenten Zeiten der 1950er (Fernseher kamen auf den Markt) einen größeren Wertbeitrag für die Hollywood-Filmstudios hatten, als in der relativ stabilen Zeit der späten 1930er Jahre und 1940er Jahre, in der der Besitz von Lizenzen für den Zugang zu Kinonetzen oder Exklusivverträge mit Schauspielern den Unterschied im Wettbewerbsergebnis machten. Mit anderen Worten wurden die Mitarbeiter/Humanressourcen mit der Fähigkeit »außerhalb der bestehenden Strukturen« zu denken umso wichtiger, je unsicherer die Bedingungen in der Wettbewerbsumwelt wurden.

Quelle: Vgl. *Miller/Shamsie (1996)*.

2. *Seltenheit*. Mit diesem Kriterium wird darauf abgestellt, ob und inwieweit eine Ressource nur bei einem Unternehmen vorfindbar ist oder ob darüber in zumindest ähnlicher Form auch andere Unternehmen verfügen. Mit Seltenheit ist dabei nicht, wie man auf den ersten Blick meinen könnte, nur eine quantitative, sondern auch eine qualitative Knappheit gemeint.
3. *Imitierbarkeit*. Mit dem Kriterium der Imitierbarkeit wird darauf abgezielt, dass eine Ressource dann und nur dann ein strategisches (nachhaltiges) Potenzial aufweist, wenn diese von den Wettbewerbern nur schwer oder im besten Fall gar nicht zu imitieren bzw. durch ein funktionales Äquivalent zu ersetzen ist. Je schwieriger es für den Wettbewerber ist, eine bestimmte Ressource zu imitieren, desto höher ist demzufolge ihr strategisches Potenzial. Der Grad der Nicht-Imitierbarkeit wird dabei wiederum bestimmt von (a) der individuellen historischen Vergangenheit des Unternehmens (»unique historical conditions«), (b) der Undurchschaubarkeit des

Wirkungsgeflechtes, das zur Entwicklung der Ressource führt (»causal ambiguity«) und (c) der Komplexität des Handlungsverbundes, dem die Ressource entstammt (»social complexity«). Kurz gefasst, wird der Grad der Nicht-Imitierbarkeit also durch folgende Kriterien bestimmt:

- a) Historizität
- b) Kausale Ambiguität
- c) Soziale Komplexität

Im Rahmen des RBV wird ebenso der Grad der Nicht-Substituierbarkeit (»non substitutability«) ausschlaggebend für die Identifikation einer strategischen Ressource. Gemeint ist die Frage, inwieweit eine Ressource vor Substituten der Konkurrenz geschützt ist. Faktisch wird damit auf einen im Ergebnis ähnlichen Effekt abgestellt, wie im Kriterium der Imitierbarkeit: In beiden Fällen geht es um die Erosion des Erfolgsbeitrages der Ressource.

4. *Organisationale Nutzung.* Das Kriterium der organisationalen Nutzung stellt die Frage, inwieweit ein Unternehmen aufgrund seiner unternehmensspezifischen Strukturen und Prozesse in der Lage ist, die Ressourcen bzw. deren Potenzial tatsächlich zur Entfaltung zu bringen. Eine zentrale Rolle spielen hier die implementierten Managementsysteme, beispielsweise Anreizsysteme, Reporting-Strukturen oder Führungsstrukturen. Das Kriterium der Organisation stellt dabei das zentrale Kriterium für den nachhaltigen Erfolg dar (► **Abb. 1-2**), da nur dann ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil erwartet wird, wenn die Organisation ihre Ressourcen auch tatsächlich zur Entfaltung bringt (vgl. *Barney 1991*).

Ist eine Ressource oder Kompetenz...

Wertschaffend?	Selten?	Imitierbar?	Durch Organisation aktiviert?	Wettbewerbliche Implikation
Nein	-----	-----	Nein	Wettbewerbsnachteil
Ja	Nein	-----	↕	Pattsituation
Ja	Ja	Nein		Temporärer Wettbewerbsvorteil
Ja	Ja	Ja	Ja	Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil

Abb. 1-2: Der Zusammenhang von Ressourcenmerkmalen und wettbewerblchen Implikationen nach Barney/Hesterly (2012).

In Hinblick auf Kompetenzen wird nun postuliert, dass sie in besonderem Maße geeignet sind, Wettbewerbsvorteile zu entfalten. Dieses wird begründet mit der zeitintensiven und

sozial komplexen Entstehung und Entwicklung von Kompetenzen, für die aufgrund ihres spezifischen Charakters keine oder nur unvollständige Faktormärkte der Beschaffung bestehen (vgl. Barney 1986; Rasche 1994). Dies gilt in besonderem Maße für unternehmensspezifische Kompetenzen – die sog. organisationalen Kompetenzen. Diese zeichnen sich durch einen hohen Anteil impliziter unternehmensspezifischer Komponenten aus, die einen Transfer und/oder eine Imitation erheblich erschweren (► **Box 1–2**).

Jenseits dieser besonderen Merkmale unterstreicht ein weiterer Aspekt die besondere Bedeutung von Kompetenzen für den Aufbau nachhaltigen Erfolgs: Nachhaltiger Erfolg erwächst ja – wie schon durch das VRIO-Schema erläutert – aus solchen firmenspezifischen Ressourcen, die in Relation zu den Wettbewerbern überlegen zum Einsatz gebracht (genutzt) werden können (vgl. Peteraf/Barney 2003). Diese Perspektive ist von frühen ökonomischen Theorien beeinflusst. Insbesondere der Arbeit von Edith Penrose (1959) ist die Erkenntnis zu verdanken, dass Ressourcen nicht von sich aus erfolgswirksam sind, sondern erst deren *Allokation und Zusammenwirken* den Erfolg von Unternehmen bestimmen. Zentrale Aussage von Edith Penrose ist, dass die Einzigartigkeit eines Unternehmens auf die Qualität der unternehmensspezifischen Ressourcen und deren Kombination zurückzuführen ist.

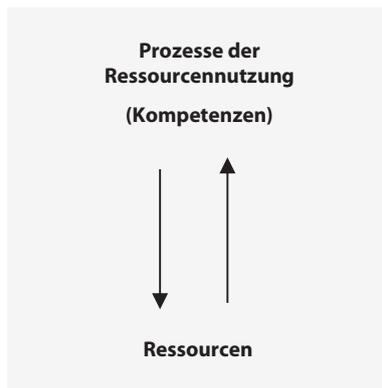


Abb. 1-3: Ressourcen und Ressourcennutzung

Es erfolgt also eine Trennung von Ressourcen und der Ressourcennutzung (► **Abb. 1-3**). Zudem ist nicht nur das bloße Vorhandensein von Ressourcen, sondern eben die Kombination und Nutzung der entscheidende Faktor für den Erfolg oder Misserfolg einer Organisation. Gerade dieser Aspekt der Bedeutung der Ressourcennutzung wird in der ressourcenorientierten Literatur über das Konzept der Kompetenzen beschrieben (im Englischen auch »capabilities« oder »competencies«).

Kompetenzen sind entsprechend diejenigen tangiblen und intangiblen Elemente einer Organisation, die die Nutzung und Entfaltung von Ressourcen überhaupt erst ermöglichen.

Eine in der Grundkonzeption ähnliche Perspektive bildet der klassische betriebswirtschaftliche Faktoransatz (vgl. Gutenberg 1983). Auch dort wird die Unterneh-