

Die Dynamik der Strategie

Grundlagen eines Konzeptes des Dynamischen Ressourcen-Systems

(Dynamic Resource System View - DRSV)

Kim Warren, London Business School

Zusammenfassung

In diesem Artikel werden konkrete, zuverlässige Grundprinzipien vorgestellt, die strategische Leistung im Zeitablauf erfassen: das "Konzept eines Dynamischen Ressourcen-Systems" der Strategie ("Dynamic Resource System View" of strategy - DRSV). Diese Prinzipien sollen helfen, drei Fragen zu beantworten:

- Warum hat sich die Unternehmensleistung in der Vergangenheit auf eine bestimmte Art entwickelt?
- Worauf steuert die Leistung unter der gegenwärtigen Unternehmenspolitik in Zukunft zu?
- Wie können wir die Zukunft zum Besseren ändern?

DRSV ist ein streng auf Fakten basierender Ansatz, der die Bereitschaft erfordert, im Detail zu untersuchen, auf welchen Grundlagen ein Unternehmen operiert und mit anderen seiner Branche interagiert. Mit Hilfe dieses Ansatzes können Manager für ihr Unternehmen eine strategische Architektur entwerfen, die ihren Wettbewerbsvorteil aufbauen, erhalten und erweitern kann. Die im DRSV enthaltenen Prinzipien sind über mehrere Jahre in zahlreichen unterschiedlichen Firmen und Beratungsorganisationen entwickelt und getestet und in zahlreichen Management-Schulungskursen vielen Unternehmensleitern vermittelt worden. Diese Tagungen haben es erlaubt, die Ideen zu verfeinern und in einer Form darzustellen, die sich für Manager von Organisationen jeder Art, ob aus dem Handel, dem öffentlichen Dienst oder sonstigen nicht-gewerblichen Bereichen, als anschaulich erwiesen hat.

DRSV basiert auf der Bedeutung strategischer Ressourcen als Vorrat nützlicher Faktoren – auf einem Grundgedanken, der auf dem Feld der Strategie bereits etabliert ist. Das Niveau der Ressourcen steigt und sinkt im Laufe der Zeit. Diese Mechanismen gelten sowohl für "harte" Faktoren wie Personal und Kunden als auch für "weiche" Faktoren wie Moral und Reputation. Das Wachsen und Schrumpfen einer jeden Ressource im Laufe der Zeit hängt ab von anderen Ressourcen im Unternehmen.

Von dieser Grundlage aus sind weitere Entwicklungen möglich. Die Fähigkeiten einer Firma bestimmen, wie schnell sie die strategischen Ressourcen aufbauen kann, die sie benötigt. Diese Fähigkeiten selbst wachsen oder verfallen ebenfalls – je nachdem, wie gut das Unternehmen lernt. Konkurrenz wirkt wie ein Kampf zwischen den Wettbewerbern, um strategische Ressourcen im Laufe der Zeit zu entwickeln und zu erhalten. Schließlich können die Prinzipien erweitert werden, um die Wechselwirkung zwischen Geschäftseinheiten innerhalb größerer korporativer Strukturen zu erfassen, einschließlich der Fragestellungen, die bei der Diversifikation, der Akquisition, bei Allianzen, bei Geschäfts-Netzwerken und bei der Unternehmenssteuerung auftreten.

Inhalt

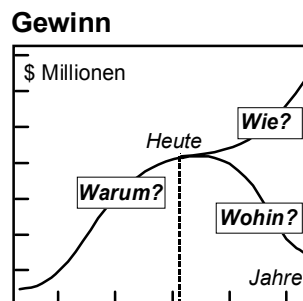
- 1. Die Entwicklung der strategischen Leistung über Zeit**
- 2. Wie strategische Ressourcen zum Wettbewerbsvorteil beitragen**
- 3. Das Unternehmen als Ressourcensystem**
- 4. Immaterielle Ressourcen**
- 5. Fähigkeiten**
- 6. Ziele und geschäftspolitische Kontrolle**
- 7. Konkurrenz**
- 8. Weitere Implikationen**

1. Die Entwicklung der strategischen Leistung über Zeit

Drei Fragen stellen für alle Führungskräfte eine Herausforderung dar, ungeachtet der Größe oder der Branche ihres Unternehmens (Abbildung 1):

- Warum hat sich die Unternehmensleistung in der Vergangenheit auf eine bestimmte Art entwickelt?
- Worauf steuert die Leistung unter der gegenwärtigen Unternehmenspolitik in Zukunft zu?
- Wie können wir die Zukunft zum Besseren ändern?

Abbildung 1: Der Zeitpfad der strategischen Leistung



Während Manager meistens im Stande sind, auf kurze Sicht Leistung zu erzielen, sehen sie sich einer beträchtlichen Unsicherheit ausgesetzt, wenn es um mittel- bis langfristige Ergebnisse geht. Es wird aber von Managern auf allen Ebenen erwartet, dass sie sich auf zuverlässige Projektionen festlegen. Vage Verallgemeinerungen darüber, was *ungefähr* geschehen ist und wohin sich das Geschäft *annähernd* entwickeln wird, und *mögliche* Gedanken über Zukunftspläne sind nicht gefragt. Das gleiche gilt, wenn Unternehmer Wagniskapital suchen oder Firmenchefs Finanzierungsmittel für Akquisitionen einwerben wollen: Die Investoren erwarten wohlbegründete, zeitlich differenzierte Voraussagen über die künftigen Erträge.

Leitende Manager ihrerseits fordern nicht weniger von ihren Mitarbeitern, wenn diese für Budgets, geschäftliche Planungen und neue Initiativen Unterstützung suchen. Von Führungskräften aller Ebenen wird erwartet, dass sie verlässlich darlegen, welche Leistung sie zukünftig liefern werden. Dies muss untermauert werden durch klare Aussagen darüber, was getan werden soll, um die versprochene Leistung zu erzielen, wann dies getan werden soll und in welchem Umfang – in allen wichtigen Funktionen des Geschäfts.

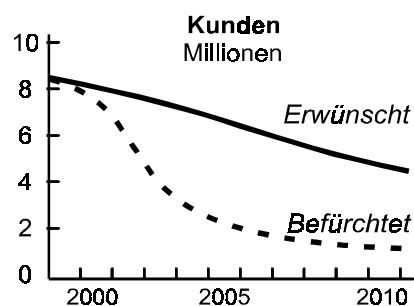
Diese Fragen sind so grundlegend für die Verantwortlichkeit von strategischen Managern, dass man anleitende Strategiebücher erwarten sollte, die sie eingehend behandeln. Aber Diagramme wie in Abbildung 1 sind bemerkenswert selten. Und doch sind diese Fragen lösbar. In jeder Situation sind fundamentale Strukturen am Werk, die bestimmen, wie sich die Leistung mit der Zeit entwickelt. Diese Strukturen können erkannt und durch formale Analyse erfasst werden und sind dem Handeln des Managements unterworfen.

Beispiele für Herausforderungen an die dynamische Strategie

Die folgenden drei Beispiele, die aus Fällen in jüngster Vergangenheit stammen, illustrieren die entscheidende Bedeutung der oben aufgeführten drei Fragen.

FALL A: Eine führende britische Filialbank sieht sich angesichts sinkenden Geschäftsvolumens der Herausforderung gegenüber, ihr Zweigstellennetz zu rationalisieren. Ähnlich wie andere traditionelle Zweigstellenbanken in vielen Ländern verliert dieses Unternehmen Geschäft an neue Bankdienste, die per Internet, Telefon und Post angeboten werden.

Abbildung 2: Zeitdiagramm der Folgen bei der Rationalisierung des Zweigstellennetzes bei Retail-Banken

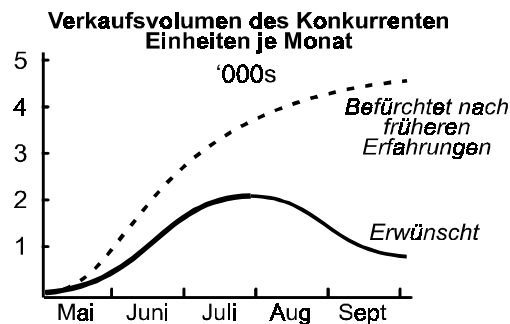


Die Bank im Fall A trägt selbst führend zum Wachsen neuer Dienstleistungswege bei. Dennoch ist sie mit der vertrackten Aufgabe konfrontiert, entscheiden zu müssen, wie schnell sie die Zahl ihrer Niederlassungen verringern soll. Viele an der Informationstechnik interessierte Kunden werden durch die neuen Dienste besonders angezogen; aber zur gleichen Zeit erwarten viele langjährige und wertvolle Kunden, auch weiterhin die Zweigstellen nutzen zu können. Die Bank weiß auch, dass jedes Mal, wenn eine Zweigstelle schließt, ein Teil ihrer Kunden zur Konkurrenz wechselt, darunter sogar einige von denen, die viele Jahre bei der Bank waren und vorher niemals an einen Wechsel gedacht hatten. Die traditionellen Mitbewerber der Firma durchlaufen denselben Prozess, und manche von deren enttäuschten Kunden könnten gewonnen werden.

Die Bank sieht sich vor schwierigen Entscheidungen hinsichtlich des Ausmaßes und des zeitlichen Ablaufs ihrer Maßnahmen. Falls sie ihr Zweigstellennetz zu langsam reduziert, bleibt sie mit Kosten belastet, die ihre Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigen. Außerdem kann sie ihren Mitarbeitern weniger gut beim Übergang vom alten zum neuen Stil des Bankgeschäftes behilflich sein. Wenn sie aber ihre Niederlassungen zu schnell schließt, wird sie den Abbau der Kundenbasis beschleunigen, so dass ihr weniger Kunden verbleiben, die zu ihren neuen Diensten überwechseln können.

FALL B: Ein Lieferant von Arzneimitteln steht auf dem Markt seines Hauptproduktes vor einem Angriff durch einen Konkurrenten, der dabei ist, ein fast identisches Produkt auf den Markt zu bringen. Der Anfang April 1997 eingestellte General Manager dieser Geschäftseinheit, die ein Volumen von 200 Mio. Pfund umsetzt, wurde mit der Nachricht empfangen, dass er nur vier Wochen Zeit habe, sich auf eine Attacke durch den Hauptkonkurrenten der Firma vorzubereiten.

Abbildung 3: Die Attacke eines Konkurrenten auf die führende Position eines Arzneimittel-Lieferanten

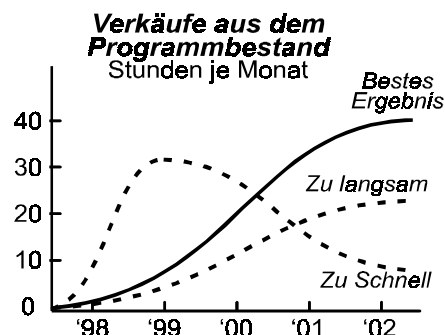


Der General Manager im Fall B sieht sich einer Attacke auf das profitabelste Produkt in seinem Portfolio ausgesetzt, das 30% seines Gewinns erzielt. Dieses Produkt hatte sich viele Jahre lang fast eines Monopols erfreut; doch der Konkurrent hatte nun ein so gut wie identisches Produkt entwickelt und rechnete fest damit, einen großen Anteil aus diesem Segment zu übernehmen. Der Wettbewerber hatte guten Grund für seine Zuversicht – und der Manager hatte guten Grund sie zu fürchten – weil sich nur zwölf Monate vorher der gleiche Vorgang in einem anderen Segment ereignet hatte; seitdem war der Marktanteil der Firma um 25% geschrumpft. Ihre Verkäufer, die schon durch diese frühere Schädigung entmutigt waren, befürchteten einen weiteren Rückgang ihrer Boni, und die Hauptkunden (Ärzte) freuten sich darauf, den Bezugspreis drücken zu können.

FALL C: Die BBC hat eine der weltweit besten Sammlungen an TV-Produktionen hoher Qualität und möchte einen starken Markt für dieses Material bei den Kabelnetz-Betreibern in Südamerika aufbauen.

Die Programmsammlung ist über viele Jahre aufgebaut worden, und man weiß, dass sie bei einer bestimmten anspruchsvollen Zuschauerschicht in vielen Ländern beliebt ist. Das ist attraktiv für Kabelgesellschaften, da es die Werbeeinnahmen stark stimuliert.

Abbildung 4: Die von der BBC erwarteten Verkäufe von hochwertigen Fernsehsendungen an südamerikanische Kabelkanäle



Fall C beschreibt eine attraktive Gelegenheit, der sich BBC-Worldwide, der kommerzielle Arm des Unternehmens, gegenüber sieht. Die BBC muss jedoch sorgfältig abwägen, in welchem Tempo sie diese Gelegenheit nutzt. Wenn sie einfach alle Produktionen verkauft, die sie verkaufen kann, wird ihr Vorrat bald verbraucht sein; die Kabelbetreiber werden dann

kaum eine andere Wahl haben, als ihre Programme auch mit weniger attraktivem Material zu füllen. Der resultierende schwache Programm-Mix wird die Zuschauer enttäuschen, das Wachstum des Marktes wird beschnitten, und die längerfristigen Möglichkeiten der BBC für Verkäufe werden sich verringern. Dies wird es schwierig machen, für Investitionen in mehr neue Programme zu argumentieren, um die deutlich geschrumpfte Materialbibliothek wieder zu ergänzen. Wenn die BBC andererseits ihre TV-Produktionen zu langsam am Markt absetzt, wird ihr Wachstum in diesem Segment anspruchsvoller Zuschauer ins Stocken geraten; Konkurrenten werden die Gelegenheit nutzen, und die Einnahmen werden sich nur langsam entwickeln. Und wiederum wird es schwierig sein, die Investition in neue Produktionen zu begründen.

Entscheidende Elemente beim Definieren der Probleme der dynamischen Strategie

Alle drei Situationen wecken tiefe Besorgnis bei den involvierten Managern: Wie sind die Aussichten der Firma bei der gegenwärtigen Geschäftspolitik, welche Lehren und Ressourcen können herangezogen werden, um das Problem mit Hilfe von Erfahrungen aus der Vergangenheit zu lösen, und was kann getan werden, um die daraus resultierenden Aussichten zu verbessern? Jeder Fall illustriert drei entscheidende Charakteristika einer genau definierten dynamischen Fragestellung:

- In jedem dieser Fälle ist eine grundlegende, eindeutig bestimmte Schwierigkeit oder Gelegenheit anzupacken, und der Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg ist beträchtlich. Die Bank wird Millionen von Kunden verlieren, aber der Unterschied zwischen einem graduellen Abbau und einem zu schnellen Schließen von Filialen bedeutet Milliarden von Pfund an Ertrag. Die Arzneimittelfirma steht vor dem Verlust von Tausenden Verkaufseinheiten im Segment ihres Schlüsselprodukts und dem dadurch bedingten Ausfall bei den künftigen Erträgen des ganzen Geschäftsbereichs. Die BBC benötigt dringend die beträchtlichen möglichen Einnahmen aus dem Weiterverkauf einer bestimmten Zahl von Programmstunden aus ihrem Bestand, hat aber gleichzeitig diese wertvolle Ressource für längere Zeit zu erhalten.
- In jedem dieser Fälle gibt es eine Zeitspanne, innerhalb derer die strategische Karte ausgespielt werden muss. Dabei ist es essenziell, schnell genug zu handeln. Die Bank muss damit rechnen, die Kunden ihrer Niederlassungen über ein Jahrzehnt oder länger zunehmend zu verlieren, aber frühe Entscheidungen werden kumulierend auf diesen Abschmelzungsprozess einwirken. Der Kampf auf dem Arzneimittelmarkt wird, obwohl er sich über mehrere Jahre abspielt, wirklich gewonnen oder verloren in nur einigen wenigen Wochen. Und die BBC muss das richtige Ausmaß des Programmvertriebs für vier bis sechs Quartale festlegen.
- Schließlich offenbart jeder Fall eine Weiterentwicklung in Abhängigkeit von der Zeit: Die Problemsituation der Firma wird nicht genau an bestimmten Punkten beginnen und enden. Vielmehr entwickelt sie sich in unterschiedlichem Ausmaß, je nachdem was die Zukunft bringt.

Die Bank muss ihr Rationalisierungsprogramm äußerst sorgfältig ausbalancieren, um sicherzugehen, dass der Verlust an Kunden eher langsam und stetig bleibt, als dass er sich zum verhängnisvollen Kollaps entwickelt. Der Arzneimittellieferant wird einen

schnellen frühen Aufschwung bei den Verkäufen seines Rivalen beobachten, da dessen hochmotivierte Verkäufer zu ihren größten und am leichtesten zu überredenden medizinischen Kunden gehen. Die BBC muss eine Mindest-Wachstumsrate bei den Programmverkäufen in den ersten Monaten zu Stande bringen, um eine möglichst lang anhaltende mittelfristige Marktdurchdringung zu erreichen und die längerfristigen Erträge zu maximieren. Gleichzeitig kann einem zu schnellen Aufschwung bei den Verkäufen leicht ein Boom-Zusammenbruch-Zyklus in den kommenden zwei Jahren folgen.

2. Wie strategische Ressourcen zum Wettbewerbsvorteil beitragen

Die meisten Manager wissen, wie wichtig es ist, die Ressourcen ihres Geschäftes aufzubauen und zu bewahren.¹ Diese Ressourcen können "harte", *materielle* Faktoren sein, wie Barmittel, Maschinen, Kunden, Produkte oder Personal, oder "weiche", *immaterielle* Faktoren wie Produktqualität, Moral des Personals oder Servicestandards. Darüber hinaus wissen Manager, dass Ressourcen voneinander abhängig sind: Nachhaltige Produktqualität hilft, einen guten Ruf bei den Kunden aufzubauen; und eine starke Kundenbasis kann die besten Neukunden anziehen. Die Ressourcen nach ihrer Bedeutung einzustufen oder nach "zentralen" Ressourcen Ausschau zu halten, ist sinnlos: Wenn nur eine Schlüssel-Ressource in schlechter Verfassung ist, ist das ganze Geschäft gefährdet.

Die Eigenschaften, die Ressourcen besitzen müssen, wenn sie nachhaltig von Nutzen sein sollen, sind in der strategischen Literatur gut bekannt²:

- Ressourcen müssen dauerhaft sein: Sie sollen sich nicht schnell abnutzen. Die Kundendienst-Fertigkeiten der Angestellten können zum Beispiel durch Training entwickelt, aber auch ziemlich schnell wieder vergessen werden.
- Ressourcen sollen nicht mobil oder handelbar sein: Wenn Mitbewerber sie einfach kaufen oder auf andere Weise zum Wechseln veranlassen können, wird sich ein Geschäft nicht eines dauerhaften Vorteils erfreuen. Arbeitsgruppen von Fachleuten in Bereichen, die so vielfältig sind wie das Investmentbanking, die Werbebranche und die Informationstechnologie, wechseln zum Beispiel in Reaktion auf Angebote mit besserer Bezahlung häufig von Firma zu Firma.
- Ressourcen sollen durch Mitbewerber nicht leicht kopiert werden können: Neue Produkte bei Verbraucher-Finanzdiensten können rasch Kunden gewinnen, aber die Vorlaufzeit, um ein nahezu identisches Produkt zu entwickeln und anzubieten, ist für jeden der in diesem Bereich zahlreichen Konkurrenten extrem kurz.

¹ Eine einführende Diskussion dieser Gedanken kann in vielen Texten über Strategie gefunden werden; siehe z.B. Grant RM (1995) *Contemporary Strategy Analysis*. 2. Edn. (Chapter 5). Cambridge MA. Blackwell

² Eine eingehendere Diskussion dieser Konzepte ist in der Literatur über strategische Ressourcen zu finden, z.B.: Wemerfelt B (1984) "A Resource-Based View of the Firm" *Strategic Management Journal*, 5: 171-180, Barney JB (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" *Journal of Management* 17: 99-120, Mahoney J and Pandian JR (1992) "The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management" *Management Journal* 13: 363-380, und Peteraf MA (1993) "The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View" *Strategic Management Journal* 14: 179-192.

- Es sollte für die Mitbewerber schwierig sein, einen Ersatz für die Ressource zu finden: Manche PC-Lieferanten haben die Schwierigkeit, die Einzelhändler dazu überreden zu müssen, ihre Produkte in ihr Sortiment aufzunehmen, dadurch vermieden, dass sie direkt zum Endabnehmer gegangen sind; mindestens ein Teppichlieferant, - nicht im Stande, die hohen Kosten aufzubringen, um Teppich-Einzelhandelsgeschäfte zu gewinnen, -hat ein Netz von Verkaufs- und Einrichtungsvertretern in Wohnungsläden aufgebaut.
- Schließlich sollen Ressourcen einander ergänzen und fähig sein, gut zusammenzuarbeiten: Ein großartiges neues Technologieprodukt ist zum Beispiel nicht viel wert, wenn es dem Vertrieb der Firma an Geschick mangelt, es zu fördern, und wenn er keinen Zugang zu der Kundengruppe hat, die es gebrauchen kann.

Bei all diesem ist zu beachten, dass die Ressourcen nicht notwendigerweise dem Unternehmen gehören müssen; es benötigt nur einen einigermaßen zuverlässigen Zugang zu ihnen.

Einschränkungen gegenüber den etablierten Kriterien der strategischen Ressourcen

Die genannten Kriterien können als sinnvolle Tests erscheinen, ob eine strategische Ressource vorteilhaft sein wird. Sie kranken allerdings an zwei Problemen.

- Erstens: Keines der Kriterien ist jemals einfach wahr oder falsch. Jedes trifft nur in einem gewissen Grade zu. Nur wenige Ressourcen sind völlig dauerhaft, absolut unübertragbar oder unmöglich zu kopieren oder zu ersetzen.
- Zweitens: Ob eine Ressource dauerhaft, mobil, replizierbar oder zu ersetzen ist; das sind fundamental dynamische Fragen. Firmen müssen stets das Ausmaß erkennen und managen, in dem sie und ihre Konkurrenten das Niveau jeder wichtigen Ressource verändern können.

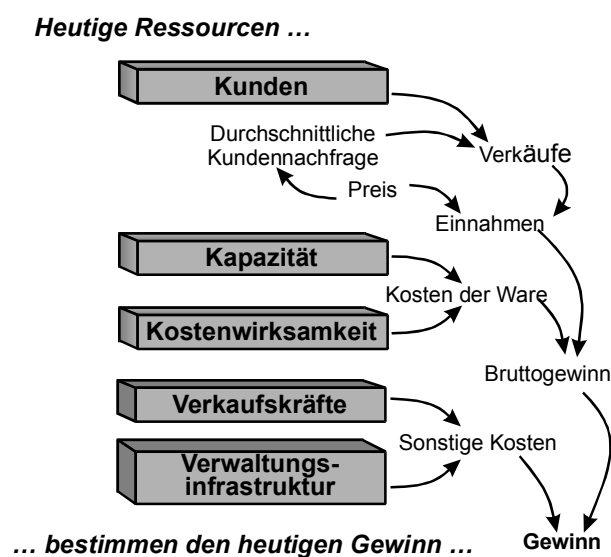
Die etablierten, aber statischen Kriterien für die Vorteilhaftigkeit von Ressourcen begrenzen die Brauchbarkeit einer anderen allgemeinen Idee in der Strategie (obwohl von der Wirtschaftswissenschaft geborgt), nämlich die, dass das Eigentum an Ressourcen "Zugangsbarrieren" schafft gegen Konkurrenten - und umgekehrt, dass das Nichtgehören eine Barriere ist, die einen hindert, neue günstige Gelegenheiten wahrzunehmen. Das Eigentum an Ressourcen als eine Eingangsbarriere zu charakterisieren ist eine recht dürftige Beschreibung der Realität. Firmen beteiligen sich häufig an einem Wirtschaftszweig zunächst in einem gewissen Umfang mit nur *wenig* von jeder strategischen Ressource, konkurrieren dann stärker mit *mehr* von jeder Ressource und erwerben einen Wettbewerbsvorteil dadurch, dass sie diese Ressourcen *vermehrten*. Strategische Ressourcen sind deshalb nicht so sehr Barrieren für den Zugang als vielmehr Gipfel variierender Höhe und Steilheit, die die Firmen erklimmen müssen und von denen aus sie in größerem oder geringerem Grade am Wettbewerb teilnehmen können, je nachdem, wie weit sie geklettert sind.

Strategische Ressourcen und Leistung im Ablauf der Zeit

Die "auf den Ressourcen basierende" Betrachtungsweise der Strategie nimmt an, dass die Leistung abhängt von den Ressourcen, über die ein Unternehmen verfügt. Dabei gibt es jedoch eine Schwierigkeit.

Die gegenwärtige Leistung kann genau errechnet werden aus einigen wenigen (zumeist materiellen) Ressourcen und einigen externen Bedingungen. Die heutigen Einnahmen hängen ab von der heutigen Kundenbasis, dem heutigem Preis, vom erzielten Verkaufsvolumen usw. (Abbildung 5)

Abbildung 5: Strategische Ressourcen und Firmenleistung



("Wort- und Pfeil"-Diagramme spielen verbreitet eine Rolle in der heutigen Managementliteratur, aber die Worte und Pfeile haben sehr vielfältige Bedeutungen. Im Unterschied dazu hat im DRSV-Funktionsgerüst jedes Element eine ganz bestimmte Bedeutung. Die Kästen bezeichnen Behälter, die den aktuellen Betrag einer besonderen Ressource enthalten. Die geschwungenen Pfeile bedeuten nicht nur, dass eine vage Beziehung zwischen zwei Elementen besteht, sondern sie sagen aus, dass ein Element sofort aus einem anderen berechnet oder geschätzt werden kann. Ähnliche Darstellungen werden durchgängig in dieser Abhandlung benutzt und haben stets diese bestimmten Bedeutungen.)

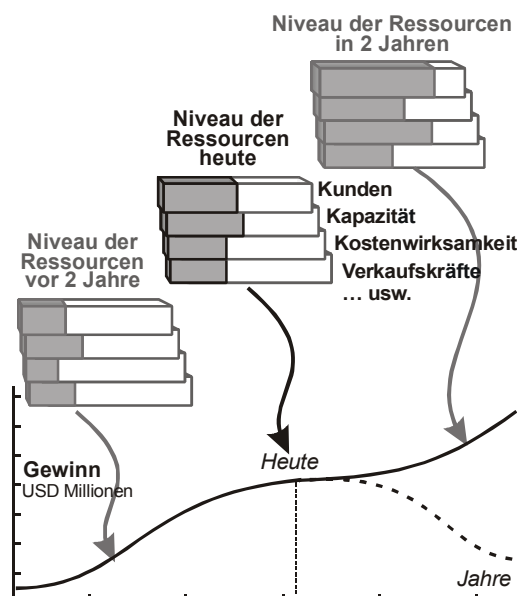
Bild 5 sollte keine große Überraschung sein. Bilanzbuchhalter können aus den Informationen über vorhandene Ressourcen die Höhe des Gewinns zu jedem Zeitpunkt genau ableiten. Tatsächlich haben sie genau diese Aufgabe seit Tausenden von Jahren wahrgenommen. Die Implikationen scheinen klar zu sein.

Nichts außer diesen einfachen Einheiten wird benötigt, um die Firmenleistung zu erklären. Immaterielle Ressourcen, Fähigkeiten, strategische Weitsicht und Führung, alle scheinen irrelevant zu sein. Tatsächlich aber *müssen* solche Dinge einen Unterschied machen. Deshalb sind wir genötigt zu erklären, in welcher Weise sie auf diejenigen Ressourcen einwirken, die die Leistung unmittelbar bestimmen.

Die Lösung dieser Schwierigkeit liegt in der Tatsache, dass die unmittelbare Verbindung zwischen materiellen Ressourcen und Leistung nur eine Momentaufnahme der Firma zu einem bestimmten Zeitpunkt ist. Wenn der Betrag dieser nur wenigen materiellen Ressourcen, die wir heute halten, genau unsere *heutige* Ertragssituation erklärt, dann hat ihre gestrige Größe unsere *gestrige* Leistung erklärt, und ihre Größe von *morgen* wird unsere Ertragssituation auch zu jenem Zeitpunkt erklären (Abbildung 6): Das fehlende Element für ein zuverlässiges Verständnis der Dynamik von Leistung ist deshalb eine Erklärung dafür, wie das Niveau jeder Ressource sich im Laufe der Zeit verändert.

Glücklicherweise gibt es einen Weg, den Prozess des Ressourcenaufbaus zu verstehen, wie er in Abbildung 6 enthalten ist. Autoren, die sich mit Strategie befassen, kennen die Herausforderung an das Management, die aus dem Versuch erwächst, das Niveau oder den Bestand einer jeden Ressource aufzubauen und aufrechtzuerhalten.³ Ressourcen werden dadurch aufgebaut, dass der Zufluss neuer Ressourcen in das Geschäft gesteigert wird: Wenn man Kunden hinzugewinnt, verbreitert sich die Kundenbasis; wenn man Produkte und Dienstleistungen verbessert, erhöht sich die Beachtung im Markt. Ausbildung erhöht das durchschnittliche Geschicklichkeitsniveau des Personals usw. Obwohl sich das Management oft sehr bemüht zu verhindern, dass Ressourcen verloren gehen, laufen Kunden zu Wettbewerbern über, reduzieren Kündigungen die Zahl der Beschäftigten und den Grundstock des Unternehmens an Fachkenntnissen und verringern gesteigerte Kundenerwartungen den Wert der gegenwärtigen Produktgestaltung.

Abbildung 6: Das Niveau der strategischen Ressourcen bestimmt die Leistung zu jeder beliebigen Zeit – Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft

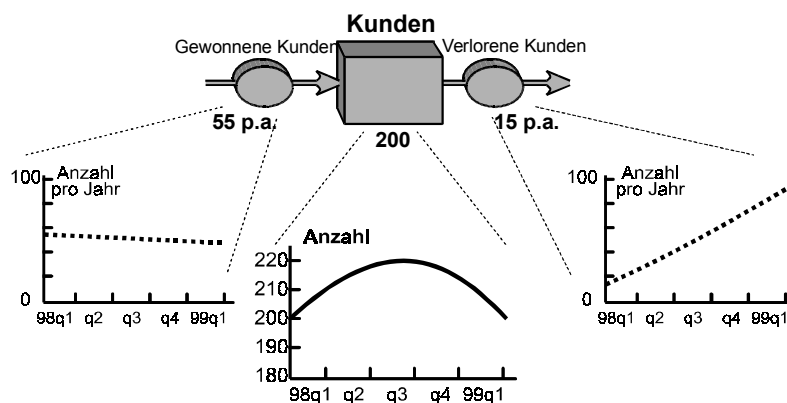


³ Dierickx I and Cool K (1989) "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage" Management Science 35: 1504-1511

Wie Ressourcen im Laufe der Zeit wachsen

Manager möchten normalerweise Ressourcen aufbauen und aufrechterhalten, um eine größere, stärkere Geschäftsleistung zu erzielen. Diese Anforderungen werden unmittelbar berücksichtigt durch das "stock and flow"-Konzept als Kern einer Methode, die als "System-Dynamik" ("system dynamics") bekannt ist⁴. Obwohl der Name dieses Ansatzes auf den ersten Blick nicht eingängig sein mag, versteht man jedoch genug, um ein wirkliches Verständnis für die Fragen zu gewinnen, die in den Beispielen oben beschrieben sind.

Abbildung 7: Aufbau und Verluste, die Kundenbasis



Als einfache Analogie zu diesem Prozess des Ansammelns und Verringerns ist an eine Ressource wie Wasser zu denken, das in einen Tank hinein- oder aus ihm herausfließt. Abbildung 7 illustriert dies für das Wachsen und Verringern einer Kundenbasis. Die Zeitkurve der Ressource spiegelt die Geschichte all der Gewinne und Verluste, die sich ereignet haben. Dabei ist zu beachten, dass die Einheiten dieses Zu- und Abflusses stets die Einheiten der Ressource "pro Zeitperiode" sind und dass die Veränderung der Ressource das Ergebnis aus Zu- und Abflüssen (anfänglich +10 pro Quartal) ist.

Abbildung 7 führt zu einigen wichtigen Aussagen:

- Die grundlegende Eigenschaft von Ressourcen: dass sie sich mit der Zeit anhäufen und abbauen – ist allgegenwärtig. Sie erscheint in allen Zusammenhängen, zu allen Zeitpunkten und nicht nur im Geschäftsleben.⁵
- Die sich ergebende Zeitkurve ist keine theoretische Konstruktion, sondern eine grundlegende Wahrheit der Realität: Die Zahl der Kunden (oder einer anderen Ressource), über die ein Unternehmen heute verfügt, steht nicht in Beziehung zu irgendetwas anderem; sie ist einfach die Summe all jener, die jemals gewonnen wurden, abzüglich all jener, die jemals verloren wurden.

⁴ Forrester JW (1961) Industrial Dynamics. Pegasus Communications: Boston MA

⁵ Dieses Prinzip und weitere Entwicklungen, die sich daraus ergeben, haben eine fundierte theoretische Basis, die erstmals veröffentlicht worden ist durch Forrester (1961) – siehe Fußnote 4. Die mathematische Darstellung ist zusammengefasst in einer Technischen Note, erhältlich unter www.strategydynamics.com

- Folglich kann kein Ergebnis einer statistischen Analyse oder einer Zweiermatrix den aktuellen Stand der Geschäftsressourcen oder die Ertragsleistung erklären, die sie erzeugen.
- Der menschliche Verstand ist nicht gut vorbereitet oder geübt, diese Akkumulationsprozesse einzuschätzen.
- Da das Niveau der Ressourcen, über die ein Unternehmen heute verfügt, die Folge seiner vollständigen Historie von Gewinnen und Verlusten ist, ist die Bahn der künftigen Leistung bereits zu einem gewissen Grad vorgegeben. Es ist oft schwer, das Niveau der Ressourcen schnell zu ändern, sei es aufwärts oder abwärts, genau wie es schwierig ist, eine sofortige Veränderung des Wasserstands in der Badewanne zu Stande zu bringen.
- Da Zuwachs und Abbau sich ständig und gleichzeitig bei *allen* Ressourcen der Firma ereignen, dürfte es für die menschliche Vorstellungskraft fast unmöglich sein, die weite Vielfalt vorherzusehen, zu der sich die Leistungsbahnen entwickeln können • exponentielles Wachstum oder Kollaps, Grenzen für Wachstum, Boom und Pleite, zyklische Entwicklung usw.

Diese einfachen Wahrheiten sind auf alles anzuwenden, was wächst und schrumpft, seien es flüssige Mittel, Kunden, Personal, Fähigkeiten, Ansehen oder Moral. Und außerdem hat dieser Prozess grundlegende Implikationen für die Leistung von Firmen, weil er eine Erklärung bietet, weshalb konventionelle Werkzeuge zur strategischen Analyse so wenig hilfreich sind:

- **Wenn Leistung abhängt vom Niveau der Ressourcen und diese sich vergrößern oder verringern, besteht keine andere Möglichkeit, die Leistung in ihrer zeitlichen Entwicklung zu erklären, außer auf Basis des Ressourcenzuwachses und -verlustes zu allen Zeitpunkten.**
- **Gleichermaßen besteht keine Möglichkeit, ein zuverlässiges Bild von der künftigen Leistung zu gewinnen, ohne zu schätzen, wie sich Zuwachs und Verlust entwickeln werden.**
- **Es besteht keine Möglichkeit für das Management, die strategische Leistung zu ändern, als durch Aktionen und Entscheidungen, die das Ausmaß von Wachstum und Verlust bei den Ressourcen verändern.** (Wenngleich die kurzfristige Leistung durch einfache Allokationsentscheidungen geändert werden kann, besonders zwischen Ausgaben und erklärten Gewinnen.)

Die erste Beobachtung ist kein so entmutigendes Hindernis, wie es scheinen mag. Erstens ist im allgemeinen der Stand der Ressourcen zu früheren Zeitpunkten der Unternehmensgeschichte bekannt oder ermittelbar, so dass es in der Praxis nicht notwendig ist, zu den Ursprüngen zurückzugehen. Zweitens ist es oft möglich, die Gewinne und Verluste der Schlüsselressourcen in der jüngeren Vergangenheit abzuschätzen. Alles was noch nötig ist, ist die Mühe und Geduld, die Nettogewinne oder -verluste zu berechnen, und der heutige Stand der Ressourcen ist erklärt. Darüber hinaus werden Schätzungen der künftigen Ausmaße von Gewinn und Verlust an strategischen Ressourcen gute Voraussagen der Ressourcenstände und der Gewinne ergeben. In der Tat ist dies das einzige Mittel, eine solche Voraussage zu erlangen.

Feedback zwischen Ressourcen treibt das Wachstum

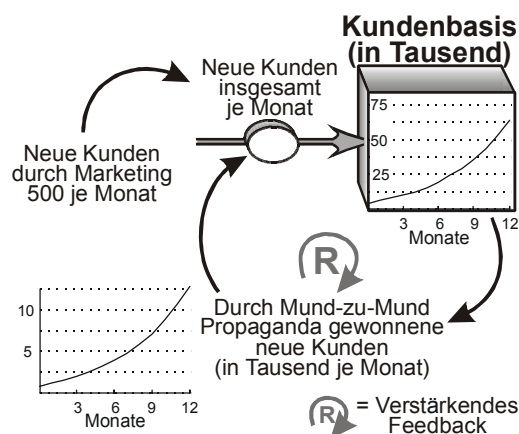
Während die Änderungsraten bei Schlüsselressourcen üblicherweise stetig sind, kann Feedback ein eskalierendes Wachstum schaffen, Abwärtsspiralen auslösen und Wachstumsgrenzen auferlegen.

Ein Bereich, in dem zahlreiche Fälle die Kraft solcher Feedbackeffekte illustrieren, ist das Privatkundengeschäft der Banken. Viele Banken haben entdeckt, dass sie durch Installieren eines einfachen, kostengünstigen Dienstleistungsbetriebs attraktive Zinssätze anbieten und rasch neue Kunden gewinnen können. Neue Kunden pflegen Freunden und Kollegen von den Vorteilen dieses neuen Dienstes zu erzählen; das führt zu einer schnellen Ausweitung der Kundenbasis. Es ist möglich, diese Kundenbasis zu beziffern und zu schätzen, wie viele neue Kunden in jedem Monat gewonnen werden können, und so das Geschäftswachstum im Zeitverlauf nachzuvollziehen. Das ist in Abbildung 8 dargestellt, wobei das "R" in der Mitte der Struktur "verstärkendes Feedback" ("reinforcing feedback") anzeigt.

Auch Wachstumsgrenzen können durch Feedback entstehen, wenn es die Fähigkeit der Firma behindert, ihre Ressourcen zu steigern. Abbildung 9 stellt diesen Prozess dar für eine Bank, deren Dienstleistungskapazität maximal 50.000 Kunden verkraften kann.⁶ Das verstärkende Feedback ist deshalb eingeschränkt worden, so dass das Geschäft nur noch Kunden mit einer stabilen Rate von 10.000 je Monat hinzugewinnt. Das "B" in der Mitte der Struktur zeigt "balancierendes Feedback" ("balancing feedback") an.

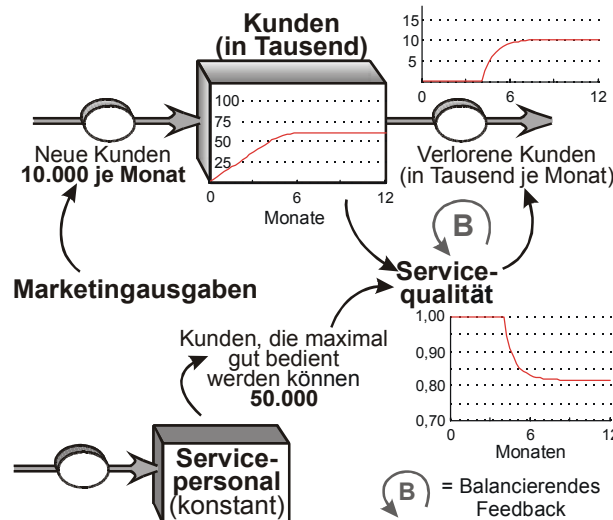
Jedes Wachstum erzeugt Druck, der zurückwirkt, dadurch die Ressourcen ins Gleichgewicht bringt und charakteristische Grenzen für das Wachstum schafft.

Abbildung 8: Die zeitliche Entwicklung bei verstärkendem Wachstum infolge von Mund-zu-Mund-Propaganda zwischen Bank-Privatkunden



⁶ Die Dynamik des Wachstums einer Kundenbasis und die Kapazitätswänge können untersucht werden durch Verwendung des "Mobile Phone Subscribers Mini-Microworld", einer einfachen und benutzerfreundlichen PC-Simulation, erhältlich unter www.strategydynamics.com

Abbildung 9: Kapazitätssenge begrenzt das Wachstum der Kundenbasis



3. Das Unternehmen als Ressourcensystem

In jedem vollständigen Unternehmen kommen verstärkendes und balancierendes Feedback zusammen vor und verursachen dadurch ein komplexes dynamisches Verhalten, vom raschen Eindringen neuer Produkte in entstehende Märkte bis zu Ertragseinbußen, die eintreten, wenn Firmen ihr Wachstum über ihre Fähigkeit, die Serviceanforderungen zu erfüllen, hinaustreiben.

Wenn man die Dynamik einer einzelnen strategischen Ressource erfasst hat, wird es möglich, die Mechanismen und das Ausmaß der Abhängigkeit der Ressourcen voneinander darzustellen. Ohne diesen Schritt kann die auf Ressourcen basierende Betrachtungsweise weder hinreichend erklären, wie oder wie schnell Firmen mit vielen Ressourcen ihre führende Position verlieren, noch wie Firmen mit wenigen Ressourcen es managen, diese schnell und effizient zusammenzuführen, um dominierende Konkurrenten zu übertreffen.

Das Verständnis dieser Abhängigkeit beruht auf einer wichtigen Erkenntnis:

- **Manager verwenden vorhandene Ressourcen, um andere zu schaffen, die sie benötigen.**

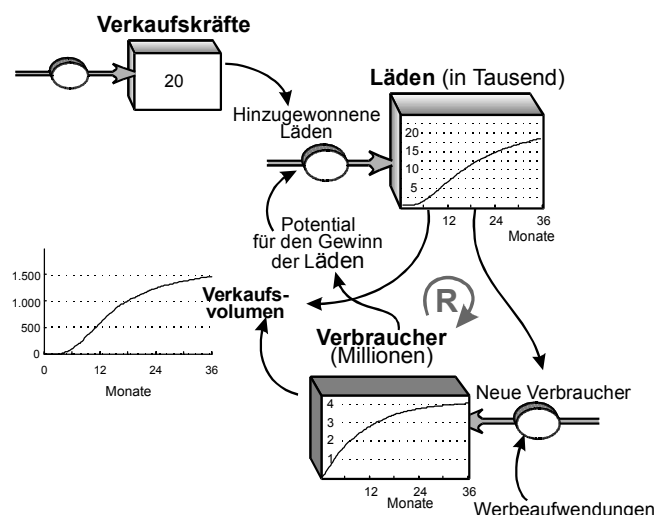
Es gibt keine Wahl: Ressourcen können *nur* geschaffen werden, indem man verwendet, was bereits verfügbar ist. Das Marketing-Personal baut eine starke Kundenbasis auf mit Hilfe eines überzeugenden Produktes; die Verkaufskräfte erzielen Verkäufe, wenn die Fertigung eine kostengünstige Produktionskapazität hat; Personal kann angeworben werden, wenn die Firma einen guten Ruf auf dem Arbeitsmarkt hat usw. Dies gilt sogar für neue Vorhaben, wo der Unternehmer mit nichts zu starten scheint, aber gleichwohl einige vitale immaterielle Ressourcen besitzt, wie z.B. Kreditwürdigkeit bei den Investoren.

Abbildung 10 zeigt einen einfachen Fall von gegenseitiger Abhängigkeit für das Markenartikelgeschäft.⁷ Die Firma besitzt nur drei Ressourcen. Die Wachstumsrate bei den Läden hängt ab vom Interesse der Verbraucher und von der Größe der Verkaufsmannschaft. Das Verbraucherinteresse wird doppelt stimuliert: durch Werbung und durch die Verfügbarkeit von Ware in den Läden. Intensive anfängliche Werbung weckt rasch die Aufmerksamkeit der Verbraucher; aber nur wenn das Interesse schon etwas gewachsen ist, sind die Vertriebskräfte in der Lage, Läden zu veranlassen, die Marken in ihr Sortiment aufzunehmen. Das Vertriebsvolumen ist noch langsamer in Schwung zu bringen, wenn frühes Verbraucherinteresse nicht auf Verfügbarkeit trifft; wenn Verbraucher die Marke kaufen möchten, sie aber nicht finden können.

Wie sich dieses Geschäft im Laufe der Zeit genau aufbaut, wird von der Entscheidung des Managers über Preis, Werbeausgaben und Stärke der Verkaufsmannschaft abhängen. Das ist verzwickt, weil ein Urteil zu fällen ist, das berücksichtigt, wie jede Entscheidung auf das Ausmaß wirkt, in dem sich jede Ressource aufbaut.

Das Marken-Ressourcen-System in Abbildung 10 enthält die Mechanismen für ein sich selbst verstärkendes Wachstum: Die Zahl der Verbraucher treibt und erhöht die Zahl der Verkaufsstellen, und die Zahl der Verkaufsstellen treibt und vermehrt die Zahl der Verbraucher. Warum aber zeigt die Geschäftsleistung nicht die beschleunigte Wachstumskurve, die Abbildung 8 vermuten lässt? Dafür gibt es zwei prinzipielle Gründe. Erstens: Die Produktverfügbarkeit in den Läden ist relativ schwach im Vergleich zur Macht der Werbung, das Verbraucherinteresse zu wecken (obwohl es dort einen signifikanten Effekt gibt). Zweitens: Es ergeben sich zwei Wachstumsgrenzen, sobald das Potential an Verbrauchern und Verkaufsstellen ausgeschöpft ist. Je mehr von jedem erfasst ist, desto weniger verbleiben. Dennoch, ohne die Verstärkung der Produktpräsenz in den Verkaufsstellen wäre das Wachstum erheblich langsamer.

Abbildung 10: Quantifizierung des Ausmaßes, in dem eine Marke wächst, in Abhängigkeit von Werbung und Vertriebspolitik



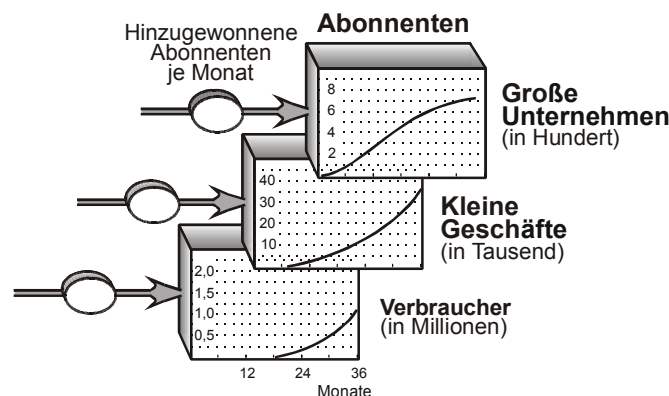
⁷ Die Dynamik dieses Funktionsgerüsts über den Aufbau einer Marke kann erkundet werden durch Verwendung des "Brand Management Mini-Microworld", einer einfachen und benutzerfreundlichen PC-Simulation, die erhältlich ist unter www.strategydynamics.com.

Wir gehen ins Detail

Abbildung 10 ist eine beträchtliche Vereinfachung eines wirklichen Markengeschäfts. Dennoch liefert sie ein brauchbares Gerüst • bekannt als die strategische Architektur • mit dem man beginnen kann. Ähnliche Kernstrukturen sind fertig entwickelt für jeden Typ von Unternehmen in jedem Sektor. Ein vollständiges Bild der strategischen Architektur einer Organisation erfordert aber verschiedene Erweiterungen. Spätere Abschnitte werden beschreiben, wie Konkurrenz, immaterielle Ressourcen, Fähigkeiten und Kontrolle durch das Management hinzugefügt werden können. Aber bevor wir diese betrachten, müssen wir auf zwei Entwicklungen des grundlegenden materiellen Ressourcensystems eingehen:

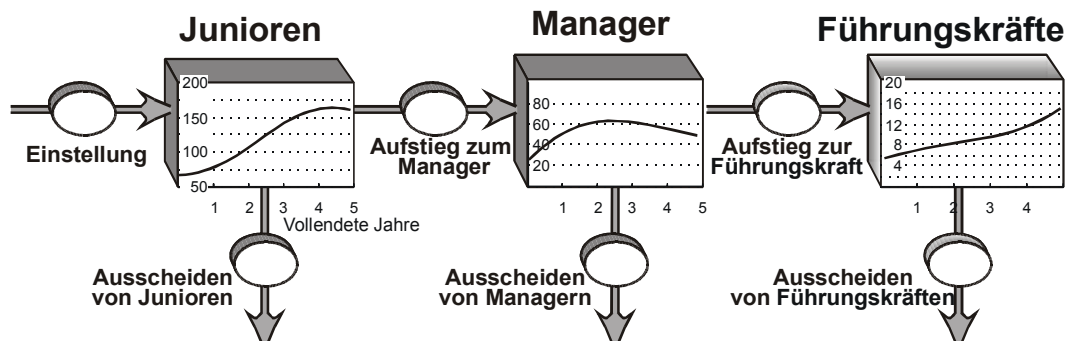
- Erstens: Eine einzelne Ressource muss oft in verschiedene Gruppen oder Abschnitte aufgeteilt werden. Für einen Anbieter von Telekommunikationsleistungen zum Beispiel ist es nötig, das Wachstum oder den Rückgang bei seinen privaten Verbrauchern, den kleineren Firmen und den großen Unternehmen getrennt zu betrachten. Dies wird leicht erreicht durch Kopieren der Strukturen in den Abbildungen 8 und 9. Nicht nur Umfang und Veränderungsrate zwischen diesen Segmenten werden differieren, sondern es werden dort auch ziemlich verschiedene Kräfte am Werk sein, die die Dynamik eines jeden Segments antreiben (siehe Abbildung 11). Das Management kann sich auch entschließen, für jede Gruppe innerhalb einer einzelnen Ressource eine unterschiedliche Wachstumspolitik zu verfolgen. Hier ist der anfängliche Brennpunkt das Gewinnen größerer unternehmerischer Kunden, während kleinere Geschäfte und Verbraucher später angesprochen werden.

Abbildung 11: Aufteilung einer einzelnen Ressource von Telekom-Abonnenten



- Das zweite Detail, das berücksichtigt werden muss, sind die verschiedenen Entwicklungsphasen im Leben einer Ressource. Die Angestellten reifen von Trainees zu Junioren und zu Senioren; Produkte können von spezialisierten, hochwertigen Einheiten zu massen- und preissensitiven Artikeln werden, und Kunden können sich von Einmalkäufern zu regelmäßigen und treuen Abnehmern entwickeln. Die Ressourcenentwicklung wird dadurch erfasst, dass man berücksichtigt, dass die Ressource von Stufe zu Stufe "fließt", wie es für Angestellte in Abbildung 12 gezeigt wird.

Abbildung 12: Entwicklung der Angestellten durch das Geschäft



4. Immaterielle Ressourcen

Abschnitt 1 führt aus, dass Leistung zwar präzise durch gegenwärtige Niveaus materieller Ressourcen erklärt ist, aber dass immaterielle Dinge wie Moral und Ruf trotzdem einen Einfluss haben müssen. Ein schwaches Gespür für Produktzuverlässigkeit verlangsamt die Rate, mit der die Verkäufer Kunden gewinnen können; schlechte Moral bei den Dienstleistungsteams senkt die Dienstleistungsqualität und treibt Kunden fort und ein schlechter Ruf im Hinblick auf die Behandlung der Mitarbeiter macht es schwierig, neue Leute einzustellen.

➤ Immaterielle Ressourcen sind wichtig, weil sie einen erheblichen Einfluss auf den Aufbau und den Verlust von materiellen Ressourcen haben

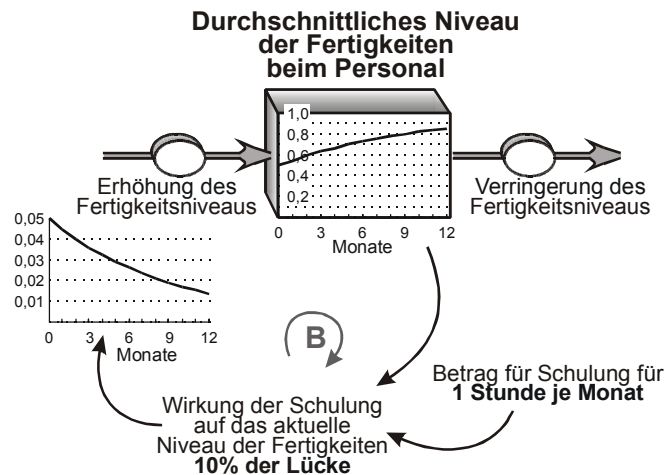
Um in praktischen Situationen hilfreich zu sein, muss DRSV deshalb immaterielle Ressourcen ebenso wie härtere Faktoren erfassen. Immaterielle Werte sind entscheidend für die Wettbewerbsleistung; sie erfolgreich zu managen, ist jedoch oft eine Herausforderung. Es mag möglich sein, sehr schnell Einlagen von Investoren zu erhalten, um Produktionsmittel zu kaufen oder zu bauen oder Personal einzustellen. Es ist schwieriger und braucht Zeit, die Moral der Arbeitskräfte, die Unterstützung eines Investors, einen Ruf am Markt oder einen Rentabilitätsvorteil gegenüber Konkurrenten aufzubauen und aufrechtzuerhalten. Hinzu kommt: Diese Dinge können selten gekauft werden. Es ist nicht nur schwierig, immaterielle Ressourcen aufzubauen, sondern

- Sie können leicht zerstört werden (z.B. durch einen allbekannten Zusammenbruch)
- Sie werden häufig nur sichtbar, wenn ihre Rolle als "Hygiene"-Faktor gefragt ist (z.B. der gute Ruf für Sicherheit oder Umweltverantwortung)
- Sie können starke und unmittelbare Wirkungen auf wichtige materielle Ressourcen haben (z.B. katastrophaler Verlust von Kunden, wenn der gute Ruf für Qualität und Sicherheit zerstört ist).

Einfache Änderungen des Niveaus immaterieller Ressourcen können unmittelbar durch Bemühungen des Managements bewirkt werden (z.B. heben Schulungen das Niveau der Fertigkeiten des Personals – Abbildung 13). Ertragsrückgänge treten jedoch gewöhnlich ein und begrenzen, was eintreten kann, wenn man zu stark danach strebt, solch

unterschiedliche Ressourcen wie Moral, Reputation, Kostenwirksamkeit und Produktfunktionalität aufzubauen.

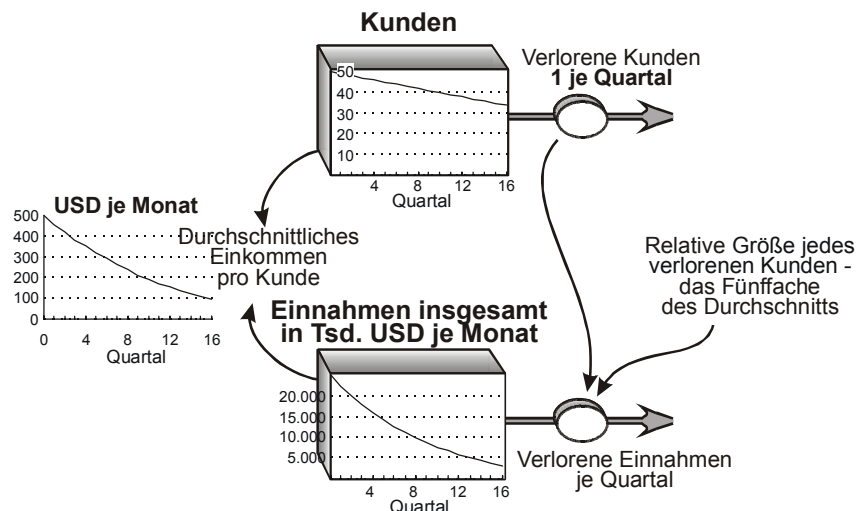
Abbildung 13: Grenzen des Wachstums bei immateriellen Ressourcen – Fertigkeiten des Personals



Ressourcen bergen immaterielle Qualitäten in sich

In vielen Fällen haben materielle Ressourcen eine korrespondierende immaterielle Qualität oder Qualitäten (Maschinenkapazität vs. Höhe der Maschinenkosten, Kundenbasis vs. durchschnittliche Höhe der Kundenrechnung, Zahl des Personals vs. Erfahrung des Personals). Die immateriellen Qualitäten können mindestens ebenso wichtig sein wie die Quantität der Ressource. Darüber hinaus sind Veränderungen bei der materiellen Ressource möglicherweise nur erreichbar, wenn die assoziierte Qualität verändert wird. Abbildung 14 zeigt den Schaden, der entsteht, wenn ein Geschäft zwar nur relativ wenige, aber wertvolle Kunden verliert: Hier hat sich die Kundenbasis innerhalb von vier Jahren um weniger als 40% verringert, aber die Einnahmen sind um mehr als 80% zurückgegangen.

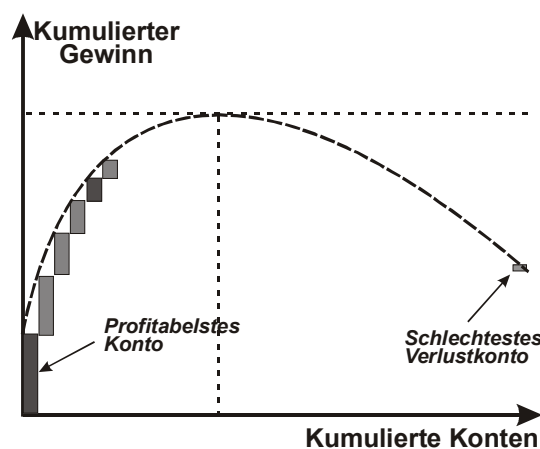
Abbildung 14: Darstellung des "co-flow" einer materiellen Ressource mit korrespondierender Qualität, z.B. beim Verlust wichtiger Kunden



Dieser Mechanismus ist bekannt als ein "Mitfließen" ("co-flow"), weil die hier interessierende Qualität "mit der materiellen Ressource fließt", die sie trägt. Dieses Mitfließen ist oft verbreitet, wenn Ressourcen sich durch das Geschäft bewegen (siehe Abbildung 12, oben). Firmen für spezifische Dienstleistungen sind davon abhängig, dass sie einen hohen Erfahrungsstand bei ihren Mitarbeitern aufrechterhalten. Ein Mannjahr an Erfahrung kommt hinzu mit jedem Jahr der Firmenzugehörigkeit einer Person, aber die Erfahrung "wandert" auch mit der Person, wenn sie innerhalb der Firma aufsteigt. Personalverluste bei erfahrenen Mitarbeitern sind nicht nur schädlich, weil die Zahl der Mitarbeiter abnimmt, sondern sie sind schwerwiegend, weil der Verlust erfahrener Mitarbeiter einen Wissensverlust für die Firma bedeutet. Der Mechanismus, der in Abbildung 14 illustriert ist, gilt ebenfalls für Personalerfahrung und ist auch geeignet, die Ansammlung und den Verlust von Wissen und Erfahrung widerzuspiegeln, wenn Mitarbeiter im Unternehmen die Position wechseln.⁸

Dieser Prozess des Mitfließens kann verwendet werden, um das "Qualitätsprofil" eines Geschäfts zu verbessern. Die verschiedenen Kunden bieten im Allgemeinen sehr unterschiedliche Ertragsmöglichkeiten und oft ist es notwendig, sich auch mit unbefriedigendem Geschäft abzugeben (Abbildung 15). Ein solches Qualitätsprofil können die leitenden Mitarbeiter verwenden, um das Ausmaß eines Problems und der Rationalisierung abzuschätzen, die durchgeführt werden muss, indem sie die Prinzipien aus Abbildung 14 befolgen. Große Sorgfalt ist in solchen Fällen jedoch im Hinblick auf die Behandlung der Gemeinkosten notwendig, da sonst schnell eine neue Gruppe unprofitabler Kunden aufgebaut wird.

Abbildung 15: Das Qualitätsprofil einer Kundenbasis



Diese Methode bei allen Schlüsselressourcen der Organisation anzuwenden, bedeutet weit mehr als die bloße Eliminierung unnötiger Kosten:

- **Wenn man jede Ressource so entlastet, dass sie einen positiveren Beitrag zum ganzen Unternehmen leistet, so kann dies das Wachstum des gesamten Systems**

⁸ Die Dynamik der Herausforderung, Mitarbeiter zu entwickeln, kann zusammen mit ihrer Wirkung auf die Gesamtstrategie einer Firma untersucht werden durch Verwendung des "Professional Services Microworld", einer PC-Simulation – Fallstudie mit unterstützendem Lernführer, erhältlich unter www.strategydynamics.com.

drastisch beschleunigen, und es so zu einer radikal verbesserten Leistung befähigen.

5. Fähigkeiten

Wenn Leistung von den materiellen Ressourcen abhängt, über die wir verfügen, dann können "Fähigkeiten" ("capabilities") als immaterielle Faktoren nur dann von Belang sein, wenn sie dazu befähigen, dass Ressourcen aufgebaut und aufrechterhalten werden. In der Literatur gibt es zwar keinen Konsens über die Verwendung der Bezeichnung "Fähigkeiten", aber als Ausgangspunkt für unsere Zwecke kann dienen: ".....die Kapazität einer Firma, Ressourcen einzusetzen, gewöhnlich in einer Kombination, und dabei organisatorische Prozesse ... zu verwenden, die firmenspezifisch sind."⁹

Etwas mehr Klarheit wird benötigt, wenn der Begriff "Fähigkeit" richtig in die strategische Architektur des Unternehmens integriert werden soll. Dabei sind zwei Beobachtungen aus der bisherigen Diskussion hilfreich:

- Das Ausmaß, in dem Schlüsselressourcen angesammelt werden, ist der Schlüssel zum Wettbewerbsvorteil
- Jede Ressource kann nur aufgebaut werden, wenn andere Ressourcen verwendet werden, die sich bereits im System der Firma befinden.

Fähigkeit muss deshalb etwas mit der Kraft der Firma zu tun haben, Ressourcen aufzubauen und zu erhalten, und nicht einfach nur, sie einzusetzen. In der Praxis wird es in jeder Situation praktische Grenzen für die Geschwindigkeit geben, mit der eine Ressource akkumuliert werden kann. Diese Beobachtungen lassen darauf schließen, dass jede Fähigkeit sich am besten verbunden mit einer spezifischen Ressource vorstellen lässt. Dies führt dann zu einer neuen Definition:

- **Die Fähigkeit einer Firma in jeder Aktivität ist das Ausmaß, in dem sie im Stande ist, eine bestimmte Ressource aufzubauen, verglichen mit dem schnellsten Ausmaß, das möglich ist, wenn die anderen Ressourcen gegeben sind, die für diese Aufgabe benötigt werden.**

(Die Bezeichnung "Kompetenz" ("competence") wird manchmal synonym verwendet mit "Fähigkeit" ("capability"); hier soll sie aber nicht in dieser Weise verwendet werden, weil sie ausschließlich dazu dienen soll, die Macht des Topmanagements zu beschreiben, das Geschäft als Ganzes zu gestalten und operativ zu führen.)¹⁰

Einige legendäre Fälle veranschaulicht diese Definition: Coca-Colas Marketing-Stärke hat dieser Marke ein anscheinend unerreichbares Maß an Kundentreue gebracht; Hewlett-Packards Fähigkeit zur Produktentwicklung hat eine stärkere Produktpalette als die weniger

⁹ Amit R and Schoemaker P (1993) "Strategic Assets and Organisational Rent" Strategic Management Journal 14(1): 33-46.

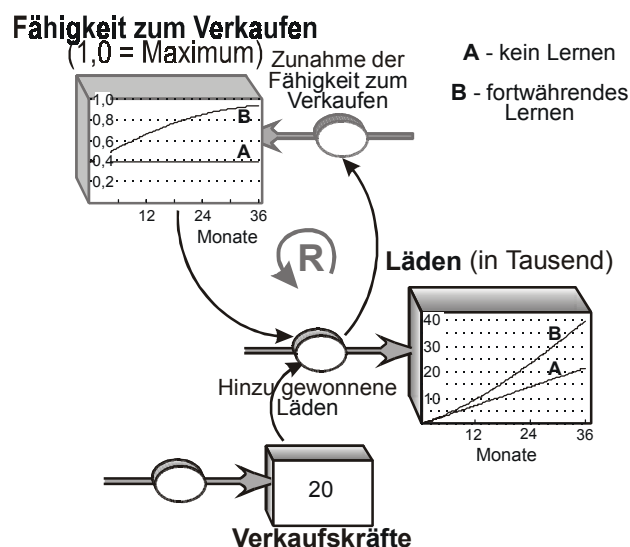
¹⁰ Eine Einführung in die etablierte Meinung über Fähigkeiten und Kompetenz ist zu finden in Hamel G und Heene A (Eds.), (1994) Competence-Based Competition Chichester; Wiley und Sanchez R, Heene A und Thomas H (Eds.), (1996) The Dynamics of Competence-Based Competition Pergamon, Oxford.

bedeutender Konkurrenten hervorgebracht und BBCs Fähigkeit, Fernsehprogramme zu produzieren, hat eine starke Ressource an Sendeinhalten geschaffen.

Diese Definition erlaubt es, den Begriff "Fähigkeit" zu instrumentalisieren und in die strategische Architektur der Firma einzugliedern. Für jede Ressource in dem System ist es möglich, die anderen Ressourcen, die benötigt werden, zu identifizieren und den relativen Erfolg, mit dem die Firma diese Ressource aufbaut, mit einem Faktor wiederzugeben, der die Fähigkeit der Firma bestimmt. Darüber hinaus ist es möglich, das Lernen oder den Fähigkeitszuwachs wiederzugeben, der dadurch entsteht, dass die Firma beim Managen der Ressource Erfahrung sammelt.

Den Einfluss der Fähigkeit zum Verkaufen auf die Markenartikel-Firma ist in Abbildung 16 dargestellt. Wenn man annimmt, dass viele Verbraucher an dem Produkt interessiert sind, ist alles, was nötig ist, dass die Vertriebskräfte es an die Läden verkaufen. Das neue Vertriebspersonal versteht zu Beginn nur wenig davon, wie die Läden überzeugt werden können, ihr neues Produkt ins Sortiment aufzunehmen. Im Fall A lernen die Verkäufer gar nichts aus den Erfahrungen, die sie beim tatsächlichen Verkaufen des Produkts machen, und der Absatz der Marke steigt zwar stetig, aber langsam; nach drei Jahren ist das Produkt erst in nur 20.000 Läden zu finden. Im Fall B lernen die Verkäufer aus jedem erfolgreichen Verkauf, wie man das Produkt besser verkaufen kann (Die "Zunahme der Verkaufsfähigkeit" wächst direkt mit den "gewonnenen Läden"). Ihre Fähigkeit wächst zuerst sehr schnell; aber da sie fachkundiger für ihre Aufgabe werden, wird es schwieriger, noch mehr Verbesserungen zu erzielen. Dennoch reicht die gesteigerte Fähigkeit aus, Läden mit einer schnell wachsenden Rate zu gewinnen, so dass die Marke nach drei Jahren in nahezu 40.000 Verkaufsstellen zu finden ist.

Abbildung 16: Aufbau von Fähigkeit zum Verkaufen beim Markenmanagement



Fähigkeiten und innerbetriebliches Lernen

Fähigkeiten können auch bestimmen, wie erfolgreich das Geschäft ist, Ressourcen nicht nur aufzubauen, sondern sie auch zu erhalten: Eine erfolgreiche Verkaufsleistung kann zum Beispiel entwertet werden, wenn schwacher Folgeservice die Kunden veranlasst, wegzubleiben. Das Funktionsgerüst für den Aufbau von Fähigkeiten in Abbildung 16 ist bereits so aufgebaut, dass es diesen Mechanismus erfasst.

Dies erscheint möglicherweise als eine ziemlich stilisierte Darstellung von Fähigkeiten und zuverlässig quantifizierte Maße für die Fähigkeit mögen selten verfügbar sein. Führungskräfte können jedoch im Allgemeinen abschätzen, wie gut die verschiedenen Teams in ihrem Geschäft arbeiten. In aller Regel können Vergleiche mit Konkurrenten angestellt werden, indem man zum Beispiel folgende Frage stellt: *"Wenn die Vertriebsmannschaft unseres besten Mitbewerbers unsere Marke hätte, wie schnell würde sie Verkaufsstellen gewinnen?"* Andere Vergleichsmaßstäbe können ebenfalls hilfreich sein, zum Beispiel die besten Leistungsträger in anderen Branchen, die besten Regionen in der Firma selbst oder eine hypothetische "perfekte" Leistung (z.B.: jedes Verkaufsangebot ist ein Erfolg).

In Abschnitt 3 wurde erklärt, wie verstärkendes Wachstum zwischen den Ressourcen einer Firma schnell steigende Leistung bewirken könnte. Wenn Fähigkeiten in der Weise wirken wie in Abbildung 16 beschrieben, ergeben sich einige wichtige Implikationen:

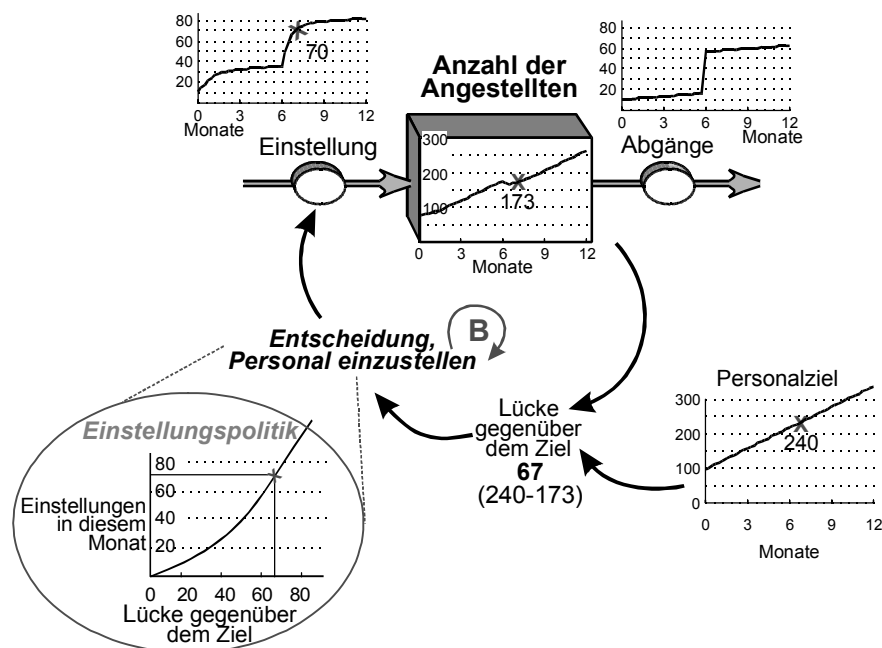
- Wenn man starke Fähigkeiten für alle Aktivitäten entwickelt, die Schlüsselressourcen aufbauen und erhalten, kann dies zu äußerst hoher Leistung befähigen. Dieser firmenweite Aufbau von Fähigkeiten ist ein konkretes Anzeichen für innerbetriebliches Lernen in der Praxis.
- Fähigkeiten können wie Ressourcen ab-"schmelzen", zum Beispiel durch Personalabbau oder einfach dadurch, dass sie veralten. Infolgedessen ist die Verhinderung innerbetrieblichen Vergessens genauso wichtig wie das Streben nach innerbetrieblichem Lernen.
- Fähigkeiten können sich aus Fehlschlägen ebenso entwickeln wie aus Erfolgen. So ist es zum Beispiel wichtig zu erkennen, weshalb Kunden- oder Personalschwund auftritt oder weshalb eine Produkteinführung misslingt.
- Die Abhängigkeit von Ressourcen untereinander bedeutet auch, dass es unmöglich ist, die Wirkung, die die Fähigkeit zu einer Schlüsselressourcen bildenden Arbeit hat, auf diesen einen Teil des Unternehmens zu begrenzen. Dies stellt den Wert des Suchens nach "Kern"-Fähigkeiten in Frage, da die Schwäche bei auch nur einer Funktion das gesamte System untergräbt.
- Da die Firma als ein integriertes System von voneinander abhängigen Ressourcen operiert, können anscheinend gut gemeinte Aktionen leicht weit reichenden Schaden anrichten. Mangelnde Sorgfalt beim Stellenabbau und nachlässiges Outsourcing sind weit verbreitete Beispiele für populäre Strategierezepte, die häufig zu ernstem Schaden durch Untergraben der Firmenarchitektur geführt haben.

6. Ziele und geschäftspolitische Kontrolle

Die Abschnitte 1 - 5 haben erklärt, wie sich die Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens verbinden, um ihre Leistung zu bestimmen. Danach stellt sich nun die Frage, wie das Management agieren kann, um ihre Entwicklung durch die Zeit zu steuern. Es ist bereits festgestellt worden: Da die Leistung von Ressourcen abhängt und diese sich mit der Zeit aufbauen oder vergehen, besteht der einzige Weg, auf dem das Management eine Veränderung bewirken kann, darin, dieses Fließen der Ressourcen zu beeinflussen.

Firmen haben im Allgemeinen einige grob definierte, sich entwickelnde Ziele für Schlüsselressourcen und Leistungsindikatoren und auch ein geschäftspolitisches Instrumentarium, das auf Zielabweichungen mit Veränderungen bei den die Ressourcen bildenden Prozessen und bei der Ressourcenzuteilung reagiert. Ein dynamischer Mechanismus, der bereits "Kontroll"-Eigenschaften zeigt, ist am Ende des Abschnitts 2 beschrieben worden: das balancierende Feedback. Eben dieses Konzept des ausgleichenden Feedbacks kann weiterentwickelt werden, um für jede Ressource im Geschäft eine zielgerichtete strategische Kontrolle durch die Geschäftspolitik abzubilden.¹¹ Abbildung 17 illustriert dies für ein Geschäft, das versucht, die Zahl seiner Angestellten zu erhöhen.

Abbildung 17: Balancierendes Feedback zur Kontrolle des Personalwachstums



- Der Geschäftsplan sah vor, die Angestellten des Geschäfts über das Jahr stetig zu verstärken: im siebten Monat sollten 240 Mitarbeiter eingestellt sein.
- Zu Beginn schien die Sache für die ersten sechs Monate gut im Plan zu liegen. Die Firma rechnet gewöhnlich nicht damit, ihren ganzen Personalbedarf in einem einzigen Monat zu decken; obwohl das Ziel oft verfehlt wird, wird eine Lücke deshalb noch nicht zu ernst genommen.
- Unglücklicherweise führte die Aktivität eines Wettbewerbers dazu, dass die Abgänge im sechsten Monat hochschnellten, so dass der siebte Monat für das Geschäft mit einem Bestand von nur 173 Mitarbeitern endete – ein Fehlbestand von 67 gegenüber dem Plan.

¹¹ Diese Betrachtungsweise über Ziele und Kontrolle der Geschäftspolitik beruht auf ausführlichen Arbeiten von Morecroft JDW, enthalten in (1983) System Dynamics; Portraying Bounded Rationality. Omega 11(2): 131-142, (1985) The Feedback View of Business Policy and Strategy. System Dynamic Review: 4-18, und (1988) System Dynamics and Microworlds for Policy-Makers. European Journal of Operational Research 35: 301-320.

- Nun ist die Lücke zu groß; deshalb veranlasst die Personalabteilung die Aufhebung des Einstellungsziels auf 70 Mitarbeiter pro Monat – nicht allein, um die Fehlmenge schnell zu füllen, sondern auch, um erwartete weitere Abgänge zu berücksichtigen.

Dieses Beispiel mag ein wenig wie die Karikatur der Geschäftspolitik einer wirklichen Firma erscheinen, die den Aufbau ihrer Ressourcen überwacht. Die Antworten sind aber tatsächlich oft sehr unpräzise, wenn Führungskräfte gebeten werden, genau zu erklären, wie sie bei solchen Problemen entscheiden. Es scheint, dass es für uns alle schwierig ist zu erklären, wie wir sogar bei noch größeren Problemen entscheiden. Es bleibt dennoch die Tatsache, dass wir wirklich solche Entscheidungen treffen und dass wir auch einigermaßen grobe Leitlinien haben, die bestimmen, wie wir sie treffen. **Wonach wir verlangen, ist, dass das Management deutlich macht, wie es denkt, bei wichtigen Fragen zu entscheiden, damit wir die Implikationen verstehen können.**

Obwohl Abbildung 17 eine vereinfachte Darstellung eines wirklichen Entscheidungsprozesses ist, verdeutlicht sie die wichtigsten Elemente einer Struktur der Kontrolle durch das Management.

- Ein Ziel für die Ressource, das sich im Laufe der Zeit wandelt, je nachdem, wie sich die Bedürfnisse des übrigen Systems entwickeln
- Die Aufzeichnung, wie das Niveau der Ressource selbst sich im Laufe der Zeit verändert
- Ein Vorgang, der bewirkt, dass das Ressourcenniveau von seinem Ziel abweicht (in diesem Fall: Personalabgänge)
- Die Lücke zwischen dem gewünschten und dem wirklichen Niveau der Ressource
- Eine geschäftspolitische Vorgabe oder eine Regel für die Entscheidung über das Ausmaß der Anpassung, die erforderlich ist, um die Lücke zu schließen.

Neben den Zielen, die Ressourcen in den Mittelpunkt stellen, sind Ziele für Anliegen auf höherer Stufe wie etwa Marktanteile oder Rentabilität stets zu finden. Diese übergeordneten Anliegen stellen die Referenzindikatoren dar, die verwendet werden, um sicherzustellen, dass individuelle Entscheidungen einem Gesamtplan für die Entwicklung folgen. Wenn das vollständige Bündel von Indikatoren gesammelt und der Karte der Ressourcen der Firma beigelegt ist (siehe Abbildung 10), bildet es eine solide und zuverlässige Übersicht für das ganze Unternehmen.¹² Dabei sind jedoch zwei Punkte zu beachten:

- **Da Ressourcen die Leistung determinieren und die Ressourcen von Ansammlung und Abgang abhängen, müssen deren Gewinne und Verluste die kritischen Indikatoren sein (die "Flows" in jeder der Abbildungen in diesem Artikel).**
- **Da wir uns mit dem zeitlichen Pfad der Leistung befassen, sind Indikatoren am nützlichsten, wenn wir deren Entwicklung im Zeitablauf sehen – daher der kontinuierliche Gebrauch von Zeitdiagrammen in diesem Artikel.**

Das Konzept in Abbildung 17 ist bereits dafür ausgelegt, Leistungsindikatoren zu erfassen. Ein Marktanteilsziel kann eine Billigpreispolitik auslösen, die entworfen wird, um die Kundenbasis zu vergrößern und dadurch indirekt das Anteilsziel zu unterstützen.

¹² Kaplan RS und Norton DP (1996) The Balanced Scorecard. Cambridge MA: Harvard Business School Press.

Unglücklicherweise geraten solche Ziele häufig in Konflikt miteinander (z.B. wird die Billigpreispolitik die Gewinnspanne schmälern, für die ein gesondertes Ziel bestehen kann). Doch wenn man das Ziel- und Geschäftspolitik-Konzept in Abbildung 17 ausweitet, um solche Ziele zu erfassen, schafft man die Mittel, um die dynamischen Konsequenzen der Antworten auf die Wettbewerbspolitik auszubalancieren.

7. Konkurrenz

Die bisher beschriebenen Prinzipien sind ausreichend für eine genaue dynamische Analyse des Ressourcenaufbaus, des Ressourcensystems und der Fähigkeiten, der Ziele und der Geschäftspolitik, die zusammen die Wettbewerbsstärke einer einzelnen Firma bestimmen. Um jedoch die Dynamik der Wettbewerbsstrategie vollständig zu erfassen, ist die sorgfältige und umfassende Darstellung der Dynamik der Konkurrenz erforderlich. Konkurrenz entsteht im Kampf um verschiedene knappe und wertvolle Ressourcen – um Vertriebsunternehmen oder fähiges Personal ebenso wie um Kunden.

Im Hinblick auf die Konkurrenz um Kunden gibt es drei Wettbewerbstypen, die alle Möglichkeiten erfassen:

- Das Rennen um die Ausschöpfung der potenziellen Kundenbasis
- Das Tauziehen zwischen Konkurrenten um vorhandene Kunden
- Den Kampf um Vertriebsanteile bei vorhandenen Kunden.

Zu diesen drei Arten könnte man die rein zerstörenden Strategien hinzufügen, die angewandt werden, um die Fähigkeit des Konkurrenten zu untergraben, ein funktionierendes Ressourcensystem aufzubauen; in der Praxis ist eine solche Sabotage aber im Allgemeinen mit einem der genannten Mechanismen sichtbar zu machen.

Konkurrenztyp 1 – Das Ausschöpfen potenzieller Ressourcen

Der Kreis der interessierten Kunden, lässt sich einfach erfassen, und zwar als eine potenzielle Ressource: eine Gruppe von Menschen oder Firmen, für die das Produkt oder die Dienstleistung, die konkurrierende Lieferanten anbieten, voraussichtlich einigen Nutzen haben könnte, die aber zurzeit keine Abnehmer sind. Im Hinblick auf ein völlig neues Produkt ist der Kundenkreis vollständig mit dem Attribut "potenziell" versehen und konkurrierende Lieferanten kämpfen in erster Linie darum, diese potenziellen Käufer in ihre aktive Kundenbasis aufzunehmen. In der Mobilfunkindustrie zum Beispiel besteht das Ziel darin, Erstnutzer anzuziehen (ein Wettlauf, der sich jedes Mal wiederholt, wenn eine neue Technologie eingeführt wird).

Das dynamische Verhalten des Wettbewerbs, um einen potenziellen Markt auszubeuten, kann am Fall des digitalen terrestrischen Fernsehens illustriert werden. Angenommen, die Forschung der Industrie hat entdeckt, dass etwa zwei Millionen Zuschauer der gegenwärtigen Sendedienste einen solchen Dienst zu einem erwarteten Preis abonnieren und den Dienst nutzen würden. Abbildung 18 zeigt die Dynamik dieses Konkurrenzkampfs,

wenn einer der Dienste so viel attraktiver ist als der der Mitbewerber, dass er 5% der verbleibenden potenziellen Zuschauer pro Monat gewinnt, während der Konkurrent nur 2% gewinnt (Kurve A). Der scheinbare Gewinner baut eine stärkere Zuschauerbasis auf, trifft aber dadurch bald auf die Grenzen des Wachstums, da er alle potenziellen Kunden "aufbraucht".

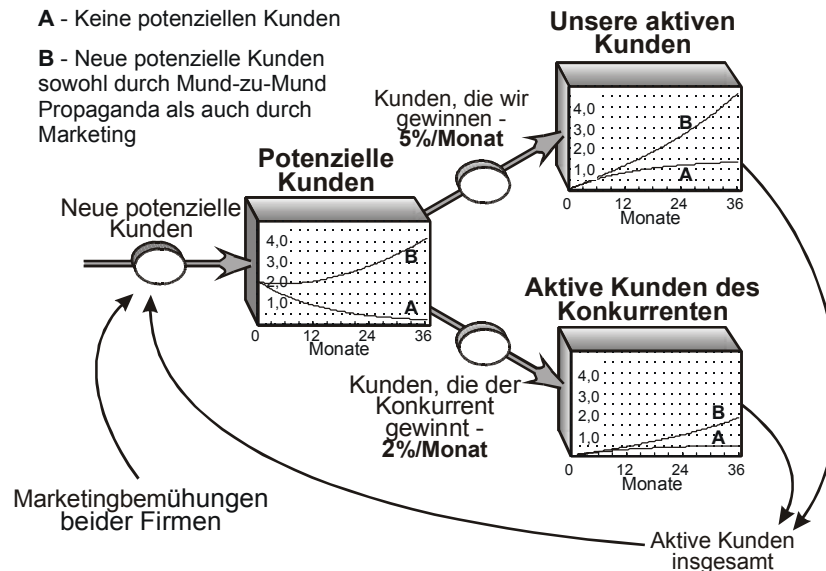
Dies ist jedoch noch nicht das Ende der Geschichte. Tut sich ein neuer Markt auf, ist der potenzielle Kundenkreis wie im genannten Beispiel sehr klein. Zuerst denken nur wenige Käufer, dass das neue Produkt oder der neue Service jemals etwas "für sie" sei. In dem Maße jedoch, in dem sich der Markt entwickelt und in dem sich der Preis und die Funktionalität der konkurrierenden Dienste verbessern, interessieren sich zunehmend zunächst nicht beteiligte Kunden und gelangen so in den Pool potenzieller Kunden. Kurve B in Abbildung 18 zeigt, dass beide Firmen nun kontinuierlich wachsen. Außerdem wächst auch der potentielle Markt, da das Interesse neuer Verbraucher schneller geweckt ist als es den beiden Versorgern gelingt, sie als Käufer zu aktivieren.

Diese Mechanismen vermitteln einige interessante Einsichten:

- Schnelles Gewinnen der frühen potenziellen Kunden ist von doppeltem Vorteil: Es baut das eigene Geschäft auf und beeinträchtigt gleichzeitig das Geschäft der Wettbewerber.
- Mund-zu-Mund-Propaganda kann sowohl die Potenzialausschöpfung für das eigene Geschäft als auch das Wachstum im gesamten Markt verstärken.
- Ferner entstehen durch die Anregung eines solchen Feedbacks sich verstärkende Nutzeneffekte, die durch die Skaleneffekte in Produktion und Vertrieb und durch schnellere Produktverbesserung verursacht werden.
- Frühe Marketinganstrengungen tragen unweigerlich ebenso zum Wachsen des potenziellen Markts bei, wie sie aktive Kunden für das Unternehmen selbst gewinnen. Dies stellt ein Dilemma dar, weil es sehr leicht möglich ist, dass potenzielle Kunden sich auf Grund der Anstrengungen eines der Unternehmen entschließen, beim Mitbewerber zu kaufen.

Angesichts der vielen Wahlmöglichkeiten, die in solchen Fällen auftauchen ist es nicht einfach, über das Timing, den Aufwand und die Maßnahmen zu entscheiden. Wer sein Produkt zu früh intensiv bewirbt, d.h. bevor Funktions- und Kostenverbesserungen erreicht sind, läuft Gefahr, dass frühe Käufer das Produkt zurückbringen und aus der Kundenbasis ausscheiden. Sie werden dann wieder für die Konkurrenten verfügbar, die u.U. in der Zwischenzeit ein besseres Angebot entwickelt haben. Infolgedessen ist es in der Praxis erforderlich, das einfache Funktionsgerüst in Abbildung 18 so zu erweitern, dass es Preisvergleiche, Gebrauchseignung, Kapazität, Stückkosten, Vertriebswege usw. einschließt, bevor die zeitliche Wachstumsentwicklung zuverlässig eingeschätzt werden kann.

Abbildung 18: Die Dynamik des Wettbewerbs um potenzielle Kunden

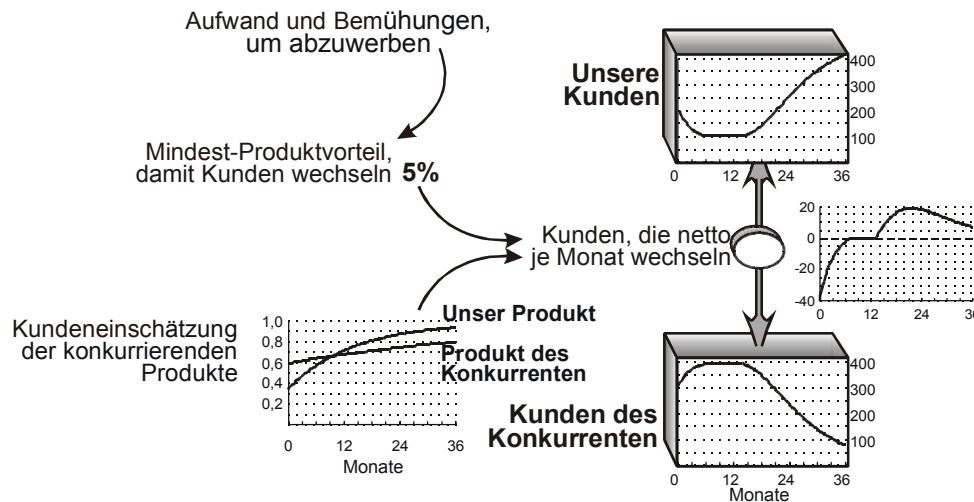


Konkurrenztyp 2 • der Kampf, etablierte Kunden zum Wechseln zu veranlassen

Nur in den frühesten Stadien der Marktentwicklung ist der Wettbewerb ganz auf den Wettlauf um nicht erreichte potenzielle Kunden begrenzt, aber das Funktionsgerüst in Abbildung 18 kann weiterhin angewendet werden, wenn weitere neue Kunden erschlossen werden und andere aufhören, aktiv zu sein, und dadurch in den Pool der potenziellen Kunden zurückkehren. Firmen sind meistens auch daran interessiert, den direkten Wechsel ihrer Kunden zu den Konkurrenten zu vermeiden, das Umgekehrte aber zu fördern. Dies ist ein Tauziehen, bei dem jede Firma versucht, Kunden aus dem Ressourcensystem des Wettbewerbers fort und in das eigene hineinzuziehen.

Abbildung 19 zeigt die Struktur des Ressourcensystems für diesen Kampf. Es geht dabei um den Wettbewerb zwischen zwei Lieferanten von Speziallacken. Anlässlich einer Neuentwicklung haben die beiden Lieferanten kürzlich alle 500 für sie potenziellen Kunden erfasst. Zu Beginn hat das eine Unternehmen 200 Kunden, der Wettbewerber hat 300. Eine wesentliche Produktverbesserung des Wettbewerbers hat zur Folge, dass er sehr rasch die Kunden des anderen gewinnt, und zwar 35 Kunden pro Monat (Startposition für das Diagramm der netto wechselnden Kunden = -35/Monat).

Abbildung 19: Wettbewerb als Tauziehen um aktive Kunden



Das Diagramm zeigt unten links jedoch, dass die Forschungs- und Entwicklungsbemühungen des einen Herstellers bei seinem Produkt stetig die Eigenschaften verbessern, die von den Kunden für wichtig gehalten werden (Haftung, Glanz, Farbtreue usw.). Infolgedessen verringert er die Lücke gegenüber dem Produkt seines Konkurrenten, und innerhalb einiger Monate sind dessen Produktvorteile so gering, dass die Kundenverluste beim attackierten Unternehmen aufhören.

Für einige Zeit, ungefähr vom 7. bis 13. Monat, ist der Unterschied zwischen den Lacken beider Lieferanten gering. Er ist sicherlich für die Kunden nicht groß genug, um sich mit den Kosten und der Mühe eines Wechsels auseinander zu setzen. Die Forschungs- und Entwicklungsbemühungen dauern jedoch an, um den Wettbewerber auszusteichen, bis ein Vorsprung erzielt wird, der nun so groß ist, dass die Kunden sehr rasch zurückgewonnen werden: das Netto-Kunden-Wechsel-Diagramm wird positiv. Eventuell führt die reife Technologie später dazu, dass die Unterschiede zwischen den Lieferanten eingeebnet werden und sich ihre jeweiligen Kundengruppen stabilisieren, mit wenigen weiteren Wechseln vom 36. Monat an.

Eine interessante Beobachtung in diesem Fall betrifft die Zeitabhängigkeit des langfristigen Ergebnisses. Hätte die eine Firma die Verbesserungen in Forschung und Entwicklung nur sechs Monate später umgesetzt, hätte der Mitbewerber so viele Marktanteile hinzugewonnen und Zeit gehabt, sein Produkt im Detail auszugestalten, dass er nicht mehr einholbar gewesen wäre. Der durchaus bescheidene Vorteil in Forschung und Entwicklung hat also das eine Unternehmen befähigt, den Wettbewerber zu überholen und ihn, auch wenn ein nur geringer Produktvorsprung erkennbar blieb, uneinholbar hinter sich zu lassen.

Konkurrenztyp 3 • Werben um Verkäufe an gemeinsame Kunden

Wenn es auch in einigen Produkt- bzw. Dienstleistungsmärkten Kunden geben mag, die zu einer Zeit ausschließlich mit nur einem Lieferanten arbeiten (es ist z.B. selten, dass

Verbraucher gleichzeitig zwei Handy-Dienste abonnieren), so sehen sich doch nicht viele Unternehmen einem derartig klar aufgeteilten Markt gegenüber. Deshalb ist es nötig, dass DRSV auch den Kampf um Verkäufe an eine Kundenbasis widerspiegelt, die mit anderen Lieferanten geteilt wird • eine Situation, wie sie z.B. zwischen Produzenten schnell umzuschlagender Verbrauchsgüter ("fast moving consumer goods • FMCG") wie Nahrungsmittel, Getränke, Reinigungsmittel usw. üblich ist. Diese Form des Wettbewerbs kann in reiner Form vorkommen oder in Kombination mit einem der beiden Kundenbasis-Mechanismen, die oben beschrieben sind; sie wird bereits dadurch dargestellt, dass man eine Verkaufsrate je Kunde formuliert, die die relative Produktattraktivität des Lieferanten wiedergibt.

In vielen Fällen reflektieren die Volumina der Verkäufe an einen gemeinsamen Kunden *noch* einen Ressourcenvorrat, den ein Lieferant angesammelt hat. Rivalisierende "FMCG"-Versorger kämpfen zum Beispiel um die Ressource der Regal-Stellfläche bei jedem Einzelhändler. In ähnlicher Weise konkurrieren Hersteller von PC-Peripheriegeräten um Platz und Auffälligkeit in den Katalogen von Versandhäusern. In solchen Fällen können die Strukturen der Konkurrenztypen 1 und 2 ohne weiteres übernommen werden.

Konkurrenz um andere Ressourcen als um Kunden

Der Kampf, neben Kunden andere Ressourcen zu gewinnen und zu erhalten, kann in genau derselben Weise dargestellt werden wie der Wettbewerb um die Kundenbasis. Die Märkte für Dienstleistungsexperten zeigen zum Beispiel eine Konkurrenz um Spezialisten, die in jeder Hinsicht ebenso heftig ist wie der Wettbewerb um Kunden. Wenn DRSV den Wettbewerb um die Kundenbasis beinhaltet, befähigt es zu einer umfassenden Darstellung des Wettbewerbs zwischen zwei oder mehr Firmen in jedem beliebigen Markt.

Mehrfirmen-Konkurrenz und industrielle Dynamik

Die Wettbewerbskonzepte, die hier beschrieben worden sind, können ohne weiteres erweitert werden, um den Wettbewerb zwischen mehreren Konkurrenten zu erfassen. Es ist nur notwendig, den relativen Erfolg beim Sammeln und Erhalten von Ressourcen für jede Firma im Verhältnis zu ihren Konkurrenten einzuschätzen. Dieses Verfahren kann erweitert werden, um den Wettbewerb zwischen strategischen Gruppen von Wettbewerbern zu umfassen, wenn sich herausstellt, dass solche Gruppen ähnliche Ressourcenbündel besitzen und eine ähnliche Politik verfolgen (Porter, 1981¹³).

Ferner macht es der daraus resultierende angereicherte Funktionsrahmen möglich, das Ausmaß und die Geschwindigkeit der Veränderung zu erfassen, die in den grundlegenden Ausprägungen der Industriestruktur auftreten. Das rapide Wachstum von freien Internet-Providern ("Internet service providers • ISPs") in Großbritannien während des Jahres 1999 hatte zur Folge, dass die bisherigen Gruppierungen der ISPs einem Wandel unterworfen waren, der besonders diejenigen bedrohte deren Geschäft vorher mit dem Dienst für private

¹³ Porter ME (1981) Competitive Strategy. Free Press, New York

Verbraucher floriert hatte. Viele haben sich neue Rollen in der Industrie gesucht, etwa "Affinitäts"-Dienste, die auf den Bedarf spezieller Benutzergruppen ausgerichtet sind, während andere insolvent wurden und aufgeben mussten. DRSV beschreibt nicht nur die Tatsache dieses strukturellen Umbruchs, die fast offensichtlich ist, sondern auch – was wichtiger ist – das Tempo des Wandlungsprozesses.

Ein weiteres Beispiel für die Einsicht in die industrielle Dynamik durch DRSV hat sich bei den Zyklen ergeben, die bestimmte kapitalintensive Sektoren kennzeichnen wie etwa das Bauwesen, die Petrochemie und die Hersteller von Computerkomponenten. Die Erklärung für das Ausmaß und die Zeitperiode dieser industriellen Zyklen hat Führungskräfte in die Lage versetzt, die Auswirkungen ihrer Entscheidungen über die Preisgestaltung, die Höhe der Bestände und das Timing der Investitionen zu erkennen und ihre Geschäftspolitik darauf auszurichten, die eigene Leistung zu steigern und sogar die Dynamik der Industrie insgesamt zu verbessern.¹⁴

8. Weitere Implikationen

Dieser Artikel hat die wichtigsten Prinzipien des Konzepts des Dynamischen Ressourcensystems der Strategie vorgestellt und durch vereinfachte Fälle illustriert. Die Prinzipien erfassen drei wichtige Merkmale der Geschäftswirklichkeit:

- Leistung hängt von strategischen Ressourcen ab, deren Entwicklung im Laufe der Zeit vom Ausmaß des Gewinns und Verlusts abhängt.
- Die Leistung der gesamten strategischen Architektur spiegelt die komplexe Verflechtung von Abhängigkeiten zwischen diesen Ressourcen in einer Art und Weise wider, die ganz spezifisch ist für jedes Geschäft, zu jedem Zeitpunkt und im Zusammenhang mit seiner besonderen Branche.
- Immaterielle Faktoren haben einen beträchtlichen Einfluss auf die Wachstumskurve eines jeden Unternehmens und infolgedessen auf seine strategische Leistung im Laufe der Zeit.

Es ist ernüchternd, festzustellen, dass die Strategien der meisten Firmen ernste Fehler enthalten, weil die meisten strategischen Pläne des Managements und die meisten Gutachten strategischer Berater keins dieser grundlegenden Prinzipien berücksichtigen.¹⁵ Dass es vielen dennoch irgendwie gelingt, vernünftig zu handeln, ist mehr der Intuition des erfahrenen Managers zu verdanken als dem Wert irgendwelcher strategischer Werkzeuge.

Aber die Herausforderung an das strategische Management ist komplex, und die Fehlerquote ist hoch. Dies ist nicht nur bedauerlich für die Anteilseigner. Die gegenwärtige

¹⁴ Achi Z et al. (1996) "Managing Capacity in Basic Materials", in: McKinsey Quarterly Anthology Business Dynamics: Overcoming the Limits to Growth, 71-76 New York: McKinsey & Company

¹⁵ Ich spreche mich selbst nicht frei von diesem Fehler • mein eigenes Werk über Strategie litt an derselben Schwäche, bevor sich mir die Fähigkeit der Systemdynamik offenbart hatte, die internen Vorgänge von Unternehmen und Branchen zu erfassen. Es bleibt ein Geheimnis für mich, wieso eine so wirksame Einsicht seit 1961 abgelehnt geblieben oder ignoriert worden ist

Praxis, darauf zu hoffen, dass die Manager etwas über Strategie "on the Job" lernen, ist ein fortwährendes Experimentieren mit Karrieren und Vertrauen, Gesundheit und Familienstabilität von Menschen. Wir verlassen uns nicht mehr auf die Intuition von Flugzeugpiloten, uns sicher von Kontinent zu Kontinent zu bringen, sondern erwarten, dass sie stattdessen sorgfältig für eine Vielzahl schwieriger Situationen trainiert werden. In ähnlicher Weise sollten wir eine gründliche Schulung und Übung in der Entwicklung von auf Fakten gegründeten Strategien erwarten, um die Manager auf die unvermeidliche Komplexität der strategischen Herausforderungen vorzubereiten, denen sie begegnen werden, wenn sie Unternehmen leiten, von denen der Lebensunterhalt von Menschen abhängt.

Viele Firmen entdecken, dass DRSV ein wirksamer Ansatz ist, um eine konkrete, zuverlässige, auf Fakten gegründete Strategie zu entwickeln; dennoch sind zwei wichtige Warnungen angebracht:

- **Erstens: Wie jede analytische Methode erfasst DRSV die Wahrnehmung des Teams, das sie anwendet. Es ist durchaus möglich, dass diese Wahrnehmung unrichtig ist; deshalb ist es unerlässlich, dass Beweise gesucht und ständig aktualisiert werden, um die Genauigkeit der eigenen Sichtweise zu bestätigen.**
- **Zweitens: Es mag stets auch alternative Strategien geben. Das liegt an der unterschiedlichen Menge von Beziehungen zwischen einer unterschiedlichen Menge von Ressourcen. Diese konkurrierenden Ansätze können sogar wirksamer sein. Deshalb ist es unerlässlich, die Strategie ständig zu überprüfen und an Alternativen zu messen. Diese Warnung gilt besonders für das Risiko grundlegender Veränderungen, die in der Branche auftreten, mögen sie durch andere Unternehmen hervorgerufen werden, durch Technologien oder durch externe Kräfte.**

Letztendlich sollte festgehalten werden, dass dieser Artikel nur die Strategie für Handelsunternehmen und individuelle Geschäftseinheiten oder für Funktionen innerhalb eines Geschäfts behandelt hat. Aber DRSV ist nicht begrenzt auf diese Fälle.

- Alle Prinzipien des dynamischen Ressourcensystems sind in gleicher Weise anwendbar auf den Regierungs- und öffentlichen Sektor sowie auf Vorhaben, die nicht auf Gewinnerzielung ausgerichtet sind, zumal das Diagramm über den "Zeitpfad der strategischen Leistung", mit dem wir begonnen haben (vgl. Abbildung 1), sich auch auf nicht finanzielle Dinge richten kann. Sogar die Funktionsgerüste für den Wettbewerb in Abschnitt 6 kommen in Betracht, denn auch nicht kommerzielle Organisationen konkurrieren um knappe Ressourcen, etwa um Personal und Sponsoren.
- DRSV gilt ohne weiteres auch für die vielfältigen Aktivitäten größerer Gesellschaften. Diversifikation, vertikale Integration, Fusionen und Akquisitionen, Allianzen und geografische Expansion, sie alle können damit behandelt werden, zugleich mit den Kontroll- und Koordinierungsmechanismen, die die Strategien komplexer körperschaftlicher Gebilde steuern.

Anmerkung des Autors: Ich bin meinem Freund und Kollegen, Professor John Morecroft von der London Business School, tief verpflichtet für seine langjährige und kontinuierliche Unterstützung und Ermunterung zu der Arbeit, die in diesem Artikel und den damit verbundenen Materialien gipfelt.