Ressourcenbasierte Ansätze„in a nutshell“

1. Einführung

Während die marktorientierten Ansätze die Ursachen von Wettbewerbsvorteilen in der Marktpositionierung von Unternehmen sehen, führen die ressourcenbasierten Ansätze Wettbewerbsvorteile auf die unterschiedliche Ausstattung von Unternehmen mit **Ressourcen** zurück. Dabei ist der Ressourcenbegriff sehr weitgefasst und umfasst neben materiellen auch immaterielle Ressourcen wie Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten. Diese sollen entdeckt bzw. entwickelt und dann gepflegt und ausgebaut werden. Eine Spielart des ressourcenbasierten Ansatzes, der Kernkompetenzansatz, empfiehlt Unternehmen sogar, sich in ihren Aktivitäten weitgehend auf die Kompetenzen zu beschränken, die sie zum einen besonders gut beherrschen und die sie zum zweiten von ihren Konkurrenten abheben. Im Folgenden geht es allerdings nur um den Resource-Based-View.

2. Resource-Based-View

Wie der Market-Based-View ist der Resource-Based-View ein ökonomisch fundierter Ansatz strategischen Managements. Auch ihm liegt die alltägliche Beobachtung zugrunde, dass Unternehmen auf einem Markt in unterschiedlichem Maße erfolgreich sind. Doch er führt dies auf die Unterschiedlichkeit der Ressourcen zurück, die den Unternehmen zur Verfügung stehen. Verfügt ein Unternehmen über strategisch relevante Ressourcen und gibt es auf längere Sicht möglichst wenige – im Idealfall keine – Wettbewerber, die auch über diese Ressourcen verfügen, so die zentrale Aussage des Ansatzes, dann kann sich dieses Unternehmen auf der Basis dieser Ressourcen Wettbewerbsvorteile sichern.
Aus dieser relativ abstrakten Aussage lassen sich folgende zentrale Fragestellungen des Resource-Based-View ableiten:

- Was sind Ressourcen im Sinne des Resource-Based-View bzw. können solche sein?
- Unter welchen Bedingungen ist eine Ressource strategisch wertvoll?
- Warum sollte sie selten sein?
- Welche Faktoren können die Seltenheit auf Dauer sichern?

Was sind Ressourcen im Sinne des Resource-Based-View?
Eine Ressource kann alles sein, was auf den Erfolg eines Unternehmens positive Auswirkungen hat und deren Nutzung dem Unternehmen auf Dauer möglich ist. Damit reicht das Spektrum dessen, was eine Ressource sein kann, von Immobilien und den mit ihnen verbundenen möglichen Vorteilen, wie etwa einer verkehrsgünstigen Lage, über bewegliche materielle Güter und Rechte (Patente, Eigentumsrechte) bis hin zu immateriellen Gütern und Werten wie Markennamen, Reputation, organisationalem und personalem Wissen oder Fähigkeiten.
Relevant ist dabei weniger der Besitz einer Ressource als die Art ihrer Nutzung. Zum einen kann eine Ressource erst dann ihre Wirkung entfalten, wenn sie im Rahmen der Her- und Bereitstellung von Gütern oder Dienstleistungen genutzt wird, zum zweiten können Ressourcen meistens in unterschiedlicher Art und Weise genutzt werden. Dieser Verweis auf die Relevanz der jeweiligen Nutzung einer Ressource kann auch erklären, warum Unternehmen, die mit vergleichbaren Ressourcen ausgestattet sind, durchaus unterschiedliche Erfolge im Wettbewerb haben können, denn hier zählt weniger das was (was man hat), sondern das wie (wie man es nutzt). Umgekehrt weist diese Argumentation auch daraufhin, dass es auch bei nahezu identischer Ressourcenausstattung, wie sie beispielsweise häufig bei Schulen gegeben ist, möglich ist, diese unterschiedlich zu nutzen und damit unterschiedliche Wettbewerbspositionen einzunehmen.

Unter welchen Bedingungen ist eine Ressource strategisch wertvoll?
Die betriebswirtschaftliche Antwort auf diese Frage lautet: Eine Ressource ist (strategisch) wertvoll, wenn sie es dem Unternehmen erlaubt, Erfolgsmöglichkeiten zu nutzen oder Bedrohungen aus der Umwelt zu neutralisieren. Ökonomisch werden strategisch wertvolle Ressourcen als Quellen von Renten für die Unternehmungen betrachtet. Eine ökonomische Rente erzielt ein Unternehmen, wenn die Erträge aus der Nutzung der Ressourcen höher sind als die Aufwendungen, die notwendig sind, um die Kontrolle über diese Ressourcen zu erlangen. Damit ein Unternehmen einen Ertrag aus der Nutzung der Ressource erzielen kann, muss sie direkt oder indirekt den Kunden des Unternehmens einen erhöhten Nutzen vermitteln. Damit entscheiden im Resource-Based-View letztendlich die Abnehmer der Güter oder Dienstleistungen eines Unternehmens über den strategischen Wert der jeweiligen Ressourcen des Unternehmens.

Warum sollte eine strategisch wertvolle Ressource selten sein?
Die Forderung nach der Einzigartigkeit oder zumindest Knappheit von strategisch wertvollen Ressourcen ergibt sich zwingend aus dem Ziel, Wettbewerbsvorteile aus der Nutzung der Ressource ziehen zu wollen. Ist die Ressource unter den Konkurrenten weit verbreitet, so erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass auch die Wettbewerber sie in gleicher Weise nutzen, so dass bestenfalls eine Situation wettbewerblicher ‚Waffengleichheit' erreicht wird. Um sicherzustellen, dass die Nutzung der Ressource dem Unternehmen auf Dauer Wettbewerbsvorteile bringt, muss daher auch ihre möglichst **exklusive Nutzung** sichergestellt werden.

Welche Faktoren können die Seltenheit auf Dauer sichern?
Ressourcen können verkauft werden. Sie können kopiert und ggf. durch andere – in ihren Auswirkungen gleichwertige – Ressourcen ersetzt (substituiert) werden. Dementsprechend kann die Forderung nach Sicherung einer möglichst exklusiven Nutzung einer Ressource durch ein Unternehmen zerlegt werden in die Anforderungen, dass die Ressource

a) möglichst immobil,
b) schwer oder gar nicht zu imitieren und
c) schwer oder gar nicht zu substituieren sein soll

Diesen Anforderungen können Ressourcen aus unterschiedlichen Gründen genügen:

a) Immobilität von Ressourcen
Kann eine Ressource gehandelt werden, kann der Konkurrent sie auch erwerben oder abwerben. Dies gilt beispielsweise für Mitarbeiter einer Organisation. Schwerer oder gar nicht handelbare Ressourcen einer Organisation können sein: spezifische Standortvorteile, die Reputation der Organisation oder ein Markenname oder First-Mover Advantages, die von Konkurrenten nur zu erhöhten Kosten ‚aufgeholt' werden können.

b) Imitierbarkeit von Ressourcen
Auch wenn eine Ressource nicht ‚abgeworben' wird, kann die Konkurrenz sie imitieren und damit den Wettbewerbsvorteil, der auf der Ressource beruht, zunichtemachen. Die Imitation einer Ressource kann u.a. durch folgende Faktoren behindert werden:

- Die Zeit und die finanziellen Mittel, die benötigt werden, um eine Ressource zu entwickeln. Gerade bei organisationalen Kompetenzen und Routinen lässt sich die Zeit zur Erlernung/Entwicklung dieser Ressourcen nur begrenzt verkürzen und dies oft nur zu überproportional steigenden Kosten.
- Pfadabhängigkeiten und komplexe soziale und organisationale Voraussetzungen für die Entwicklung einer Ressource, die von anderen Organisationen kaum oder gar nicht kopiert werden können.

- Die Spezifität der Güter und Investitionen, auf die die Organisation sich bei der Nutzung der Ressource stützt. So können z.B. Kooperationen des Unternehmens mit anderen Marktakteuren zu schwer zu imitierenden Ressourcen führen. Die Etablierung derartiger Kooperationen ist häufig aufwändig und langwierig und damit von Konkurrenten nicht so leicht zu imitieren.

c) Substituierbarkeit von Ressourcen

Eine weitere Bedrohung seltener Ressourcen liegt in der Möglichkeit, dass Konkurrenten Substitute für diese Ressourcen entwickeln. Wenn es dadurch der Konkurrenz möglich ist, zu ähnlichen Ergebnissen zu gelangen, wird ein auf diesen Ressourcen basierender Wettbewerbsvorteil verschwinden, sobald die Substitute zum Einsatz kommen. Der Schutz gegen Substitution ist besonders problematisch, da sich bei den meisten durch die Nutzung bestimmter Ressourcen generierten Vorteilen andere Ressourcen finden lassen, die entsprechend eingesetzt vergleichbare Wettbewerbsvorteile verursachen können. Weitgehend geschützt gegen Substitution erscheinen vornehmlich die Reputation und der Ruf einer Bildungseinrichtung, wenn sie zu einer Art Marke – mit der eine gewisse Einzigartigkeit verbunden wird – geworden sind, wie es bei dem MIT, der Stanford University oder der Universität in Cambridge der Fall ist.

In Bezug auf die Wettbewerbsfolgen sind die gerade dargestellten Eigenschaften von Ressourcen nicht gleichwertig, sondern stehen in einer hierarchischen Beziehung. Eine Ressource, die nicht strategisch wertvoll ist, braucht beispielsweise nicht darauf hin überprüft zu werden, ob sie selten oder gar schwer zu imitieren ist. Sie ist wettbewerbsneutral, kann sogar unter bestimmten Umständen einen Wettbewerbsnachteil begründen. Letzteres kann der Fall sein, wenn die Ressource bzw. ihre Nutzung sich negativ auf die Fähigkeiten des Unternehmens zur Leistungserstellung auswirkt oder sich unterhalb des in der jeweiligen Branche üblichen Niveaus befindet. So kann sich beispielsweise der schlechte bauliche Zustand von Unterrichtsräumen oder eine veraltete technische Infrastruktur als Wettbewerbsnachteil von Bildungseinrichtungen erweisen. Ist die Ressource strategisch wertvoll, kann man überprüfen, ob sie bei den Wettbewerbern ebenfalls verfügbar ist. Ist sie das, erübrigen sich weitere Untersuchungen hinsichtlich der Imitierbarkeit der Ressource. Gleichermaßen braucht die Substituierbarkeit einer Ressource erst dann überprüft werden, wenn sich herausstellt, dass sie schwer zu imitieren ist. Es ergibt sich damit ein Prüfschema für die einer Organisation zur Verfügung stehenden Ressourcen (siehe unten), wobei jeder Ausprägung der Eigenschaften einer Ressource entsprechende Wettbewerbsfolgen zugeordnet werden können.

Ist eine Ressource ...				**Ergeben sich folgende Wettbewerbsfolgen**
Strategisch wertvoll	Selten	Schwer zu imitieren	Ohne Substitute	
Nein	–	–	–	Keine oder Nachteile
Ja	Nein	–	–	Parität
Ja	Ja	Nein	–	Temporärer Vorteil
Ja	Ja	Ja	Nein	Parität
Ja	Ja	Ja	Ja	Nachhaltiger Vorteil

Ressourceneigenschaften und Wettbewerbsfolgen im Resource-Based View (Quelle: BARNEY 1992, 43)

Konkrete Anwendungen des Resource-Based-View auf Bildungseinrichtungen finden sich in der Literatur wenige (vgl. auch Zimmer 2014, 78 ff.). Eine der Ausnahmen ist ein Aufsatz von Lynch und Baines (2004), die der Frage nachgehen, ob sich die erhöhten öffentlichen und privaten Zuwendungen, die die Universitäten im Cambrigde, Warwick und das Imperial College in London in den 1990iger Jahren erhielten, erklären lassen durch strategisch wertvolle Ressourcen, die diese Hochschulen im Gegensatz zu anderen in England besitzen. Obwohl sich der Resource-Based-View von seiner theoretischen Anlage her gegen allgemein gültige Erklärungen sperrt, so können die Autoren doch einige Faktoren identifizieren, die typischerweise zur Quelle strategischer Wettbewerbsvorteile für Bildungseinrichtungen (speziell Hochschulen) werden können:

RBV concept	**Competitive advantage**	**Application to university sector**
Reputation	Enables an organisation to communicate favourable information about itself to its stakeholders	Important to build 'live long learning' relationships with students to recruit to courses so that they undertake studies throughout their lives. Students also become employers, donors or partners at later points in their lives. Reputation important for the development of outreach activities and for commercial and public sponsors of research.
Architecture	The network of relationships, contracts, and alliances	This parameter includes relationships developed with other higher and further education institutions, local government, funding bodies, research councils, companies and partners (commercial or charitable) for recruitment of students onto courses (teaching), research (e.g. funding councils) and outreach/commercialisation (e.g. licensing agreements).
Innovative capability	The ability to undertake totally new initiatives thatgo beyond the current strategy	Perhaps the most difficult resource to develop in higher education institutions because of the need to maintain quality of provision without damaging academic standards but is equally applicable to teaching (learning and development process innovations—e.g. e-learning), research (e.g. patents) and outreach/commercialisation (e.g. new commercial products and services).
Core competencies	The group of production skills and technologies that enable an organisation to provide a particular benefit to customers	This could include a number of areas: the processes underpinning teaching, learning and assessment strategies; application of theory to practical problems (vocation) either for the development of teaching or consultancy products or for research purposes; student placement or final destination placement; fund-raising and/or alumni relations.
Knowledge-based advantages	Tacit and explicit proprietary knowledge possessed by an organisation	This is likely to include frameworks and methodologies in consultancy, copyrighted material, high-value Continuing Professional Development (CPD) courses and training competencies, and intellectual property arising from research.

Typische strategisch wertvolle Ressourcen des Resource-Based-View und ihre Anwendung auf Hochschulen. Quelle: Lynch/Baines 2004, 180

Generell sollte eine Bildungseinrichtung zur Analyse ihrer Wettbewerbssituation im Sinne des Resource-Based-View und der darauf basierenden Entwicklung einer ressourcenbasierten Strategie zunächst sich zunächst ihrer Ressourcen bewusst werden – Leitfragen: „Was können wir? Was haben wir?". Im zweiten Schritt sollten diese Ressourcen einer kritischen Analyse aus der Perspektive der relevanten Kunden bzw. Stakeholder unterzogen werden, wobei neben dem (potenziellen) Nutzen für die Stakeholder auch die Qualität der Ressourcen der Konkurrenten berücksichtigt werden sollten – Leitfragen: „Interessieren unsere Ressourcen bzw. die Möglichkeiten, die sich aus ihrer Nutzung ergeben, unsere Stakeholder überhaupt und, falls ja, welche? Wie stehen wir im Vergleich zu unserer Konkurrenz da? Haben unsere Stakeholder einen subjektiv wahrgenommenen relevanten Vorteil aus unseren Ressourcen bzw. – im Fall einer schlechteren Ausstattung als die Konkurrenz – einen subjektiv wahrgenommenen relevanten Nachteil?"

Ergibt sich aus dieser Analyse, dass die Einrichtung über Minderausstattungen im Ressourcenbereich verfügt, so ist zu prüfen, ob diese ggf. durch andere Ressourcen kompensiert werden können oder aus anderen Gründen wettbewerblich nicht so relevant sind. So kann eine Universität ggf. eine problematische Ausstattung der Hörsäle und Seminarräume mit einer exzellenten Reputation ausgleichen und die eingeschränkten Möglichkeiten für Schulsport werden bei der Grundschule, der ihre Schüler/innen nach dem Wohnort zugewiesen werden, wenig Einfluss auf die Nachfrage nach der Schule haben. Bestehen solche Möglichkeiten der Kompensation nicht, so sollte der nächste Schritt darin bestehen, die aus der unterdurchschnittlichen Qualität der Ressource oder ggf. ihrem Fehlen resultierenden Wettbewerbsnachteile zu reduzieren, in dem die Ressource zumindest auf das Niveau der Konkurrenten gebracht wird. Parallel sollten die Ressourcen bzw. Arten der Ressourcennutzung, die sich bei der Analyse als strategisch wertvoll erwiesen haben oder zumindest bei einem möglichen Ausbau das Potenzial für einen strategischen Wert haben, in Hinblick auf ihre Seltenheit, die Möglichkeiten der Konkurrenten sie zu imitieren oder sie zu substituieren, überprüft werden.

Literatur

Barney, J.B. (1992): Integrating organizational behavior and strategy formulation research. A resource based analysis. In: Advances in Strategic Management 8, S. 39-61.

Lynch, R./Baines, P. (2004): Strategy development in UK higher education: Towards resource-based competitive advantages. In: Journal of Higher Education Policy and Management 26 (2), S. 171-187.

Zimmer, M. (2014): Strategisches Management in Bildungseinrichtungen, Münster.