

Ressourcenorientierter Ansatz von Entrepreneurship

Ressourcen sind der Kern des Wettbewerbsvorteils

Ressourcen werden nicht nur gebraucht, um Chancen zu nutzen, sie sind gleichzeitig eine Quelle von Möglichkeiten. Entrepreneurship-Forscher sind sich einig, dass unternehmerische Chancen in erster Linie existieren, weil verschiedene Akteure den relativen und potenziellen Wert von Ressourcen unterschiedlich einschätzen. Im folgenden Artikel wird dieser ressourcenorientierte Ansatz von Entrepreneurship präsentiert.

Prof. Dr. Thierry Volery

Der ressourcenorientierte Ansatz geht davon aus, dass Unternehmen unterschiedlich mit Ressourcen ausgestattet sind (so genannte Ressourcenheterogenität) und dass nicht jedes Unternehmen sich ohne weiteres Zugang zu diesen Ressourcen verschaffen kann (so genannte Ressourcenimmobilität). Neue Unternehmen verfolgen attraktive Geschäftsmöglichkeiten als Resultat einer bestimmten, ihm zur Verfügung stehenden Ressourcenkombination unter der Leitung eines Unternehmers.

Nach dem ressourcenorientierten Ansatz müssen Unternehmen, wenn sie erfolgreich sein wollen, Unvollkommenheiten im Markt, die durch unvollkommene Informationen oder unterschiedliche Preiserwartungen entstehen, ausnutzen. Dies ist aber nur möglich, wenn günstige oder unterbewertete Ressourcen und Fähigkeiten existieren, deren Verfügbarkeit jedoch von der Existenz unvollkommener Märkte abhängt.



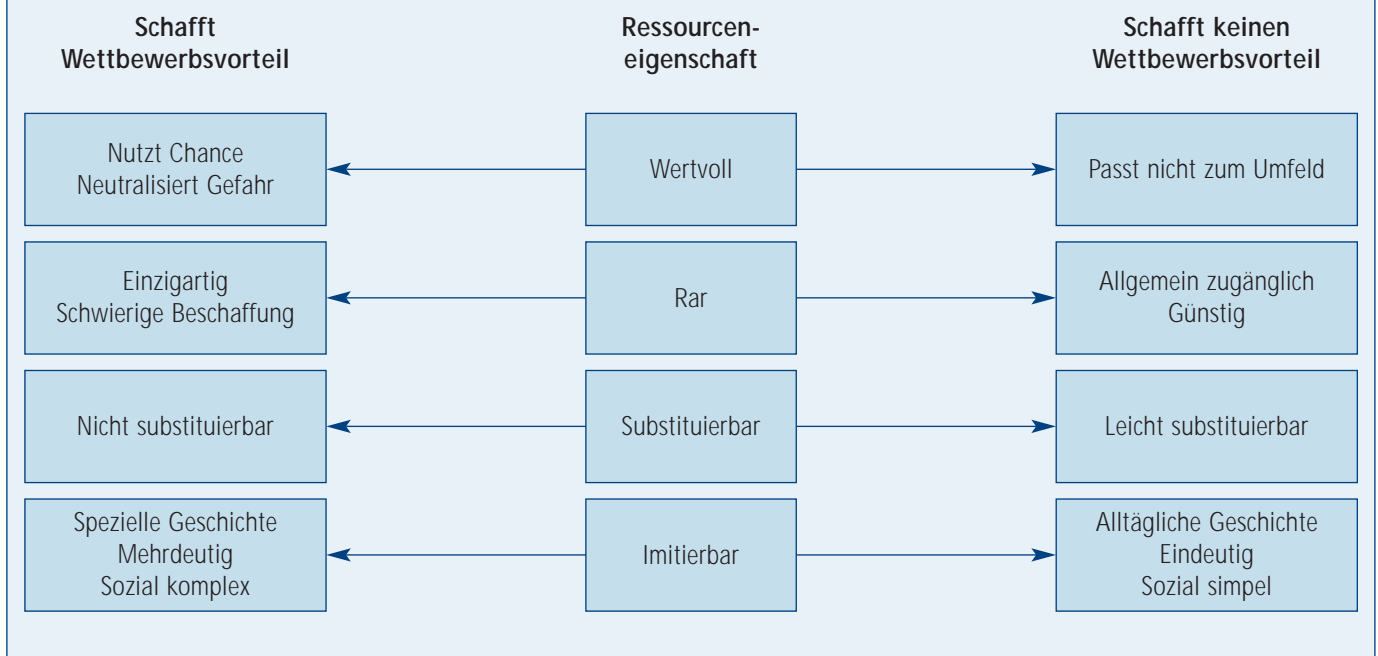
Die sechs Ressourcenarten

Der ressourcenorientierte Ansatz unterscheidet sechs verschiedene Ressourcenarten: Finanzielle, physische, humane, technologische und organisatorische Ressourcen sowie Reputation. Diese sechs Arten sind weit gefasst und beinhalten Gegenstände, Fähigkeiten, organisatorische Prozesse, Firmenattribute, Informationen und Wissen.

1. *Finanzielle Ressourcen*

Finanzielle Ressourcen sind Geld, Vermögensgegenstände und Lagerbestände. Sie enthalten die Kreditwürdigkeit, die Fähigkeit Eigenkapital zu beschaffen sowie die Innenfinanzierungskraft des Unternehmens. Diese Ressourcen sind wertvoll, selten wirklich rar, sind nicht schwer imitierbar, und es existieren Substitute wie zum Beispiel Anteile am Unternehmen als Gegenleistung für Arbeitsleistung (sweat equity). Zwar stellen finanzielle Ressourcen an sich meist keinen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil dar, das Management derselben jedoch schon.

Eigenschaften von Ressourcen und Wettbewerbsvorteilen



2. Physische Ressourcen

Das ist das materielle Eigentum, das ein Unternehmen in der Produktion und Administration benutzt (z. B. Büroraum, Ausstattung, Grundstück). Eine komplexe physische Technologie kann aber kein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil sein, da sie imitiert werden kann. Wenn jedoch die Methode zur Nutzung der Technologie schwer imitierbar, das heißt, wenn sie rar und schwer substituierbar ist, können andere Ressourcen die Technologie vervollständigen, so dass ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil entsteht.

3. Humane Ressourcen

Sie schliessen Wissen, Training und die Erfahrung des Unternehmers sowie seines Teams an Mitarbeitern und Managern ein. Das Humankapital schliesst auch Beziehungskapital (Menschen, die Mitglieder einer Organisation und deren Informationen kennen) ein.

4. Technologische Ressourcen

Technische Ressourcen werden in Prozessen, Systemen oder physischen Trans-

formationen verkörpert. Sie begründen physische oder rechtliche Einheiten, die der Organisation gehören. Beispiele technologischer Ressourcen sind Patente, spezielle Software-Produkte oder eine massgeschneiderte IT-Architektur. Technologisches Kapital ist nicht gleichzusetzen mit intellektuellem Kapital (intellectual capital), da Letzteres von Personen verkörpert wird und mobil ist.

5. Reputation

Reputation umfasst die Wahrnehmung des Unternehmens in seinem Umfeld. Reputation kann auf Produkt- oder Firmenebene bestehen. Ist sie einmal aufgebaut, kann sie von langer Dauer sein. Die wichtigsten Aspekte von Reputation sind Produktqualität, Management, Integrität und finanzielle Gesundheit. Eine Möglichkeit für Start-up, bereits in frühen Phasen eine gute Reputation aufzubauen, ist die Kooperation mit etablierten Unternehmen.

6. Organisatorische Ressourcen

Sie sind die Struktur, Systeme und Routine des Unternehmens. Eine auf Schnelligkeit

ausgerichtete Struktur kann die wertvollste Ressource eines Unternehmens sein. Die Fähigkeiten eines Unternehmens – was es als Ergebnis des Zusammenwirkens der Ressourcen fähig ist, zu tun – sind auch Teil der organisationalen Ressourcen.

Die Eigenschaften

Nicht alle Ressourcen sind für ein Unternehmen gleich wichtig. Strategische Ressourcen können zu Wettbewerbsvorteilen führen, wohingegen gewöhnliche Ressourcen für den Betrieb des Unternehmens notwendig sind, aber keine speziellen Vorteile bringen. Ein Wettbewerbsvorteil liegt dann vor, wenn ein Unternehmer eine Strategie umsetzen kann, die zum einen Wert generiert und nicht gleichzeitig von einem aktuellen oder potenziellen Konkurrenten umgesetzt wird, und weder aktuelle noch potenzielle, zukünftige Unternehmen die Vorteile dieser Strategie duplizieren können. Der ressourcenorientierte Ansatz



geht deshalb davon aus, dass ein Unternehmen über Ressourcen verfügt und diese auch nutzt, wenn sie folgende Eigenschaften aufweisen:

- Wertvoll
- Rar
- Nicht substituierbar
- Schwer imitierbar

Unvollkommene Imitierbarkeit kann aus verschiedenen Punkten entstehen. Zum Beispiel waren die Anfangsbedingungen, unter denen das Unternehmen entstand, einzigartig, so dass Firmen, die an einem anderen Ort zu einer anderen Zeit gegründet wurden, diese Ressourcen nicht beschaffen können. Ein zweiter Grund für un-

vollkommene Imitierbarkeit können komplexe soziale Beziehungen sein. Solange ein Unternehmen Human Resources und organisatorische Ressourcen verwendet, kann soziale Komplexität als Imitationsbarriere fungieren. Das soziale Phänomen mit der höchsten Komplexität ist die Organisationskultur, die eine komplexe Kombination aus den Werten des Gründers, Gewohnheiten, Glauben und der Interaktion dieser Elemente mit dem neuen Unternehmen und dem Markt erreicht.

Fazit

Ein Unternehmen wird einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil aufbauen können,

wenn es wertvolle, rare, nicht substituierbare und schwer imitierbare Ressourcen besitzt und kontrolliert, diese schützen kann und es gelingt, die vier Eigenschaften aufrechtzuerhalten. Verfügt eine Firma über Ressourcen mit diesen vier Eigenschaften, die aber nicht voll ausgeprägt sind oder nicht geschützt werden, wird der Wettbewerbsvorteil von kurzer Dauer sein, da Wettbewerber die Ressourcen imitieren werden.

Für junge Unternehmen stellt die anfängliche Nichtduplizierbarkeit von Ressourcen (z.B. durch eine Patent-geschützte Technologie) einen teilweisen Schutz gegen schnelle Imitation dar, ist aber andererseits auch eine Schwierigkeit beim Aufbau und Wachstum des Unternehmens. Der Bezug solcher Ressourcen über allgemein zugängliche Märkte ist entweder sehr teuer oder schlicht nicht möglich. Auch genügt es nicht, wenn sich ein junges Unternehmen auf diese anfänglichen Wettbewerbsvorteile verlässt, sondern es muss diese als Ausgangsbasis für die Weiterrespektive Neuentwicklung solcher Vorteile nutzen, um in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld bestehen zu können. ■

Literatur

Die vorliegende Arbeit stammt aus dem neuen Lehrbuch «Entrepreneurship: Modelle, Umsetzung, Perspektiven» (Gabler, 2004). Das Buch enthält spezifische Fachbeiträge anerkannter wissenschaftlicher Experten sowie eine Reihe konkreter Fallbeispiele aus Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Fragen?

Prof. Dr. Thierry Volery

Direktor, Intensivstudium KMU

Universität St. Gallen

Dufourstrasse 40a

9000 St. Gallen

thierry.volery@unisg.ch

www.kmu.unisg.ch

