
WIDER DIE EINDIMENSIONALE BEGRÜNDUNG VON WETTBEWERBSVORTEILEN

Rezension von: Michael E. Porter,
Nationale Wettbewerbsvorteile, Droem-
mersche Verlagsanstalt Th. Knaur
Nachf., München 1991, 880 Seiten,
DM 98,-.

Porter und seine Mitarbeiter untersuchten mehr als hundert Branchen in zehn Ländern (Dänemark, Deutschland, Großbritannien, Italien, Japan, Korea, Schweden, Schweiz, Singapur, Vereinigte Staaten), um die folgenden Fragen zu beantworten: Warum haben Unternehmungen in bestimmten Ländern in bestimmten Branchen international Erfolg und andere nicht? Wieso sind die wichtigsten Wettbewerber in vielen Branchen auf nur wenige Länder und dort sogar oft noch auf bestimmte Regionen konzentriert?

Gemäß Porter bestimmen vier Gründe die nationalen Wettbewerbsvorteile: Faktorbedingungen; Nachfragebedingungen; Industriekomplexe aus verwandten Branchen, Zulieferern und nachgelagerten Branchen; Strategien, Organisationsstrukturen und Ziele der Unternehmungen sowie die Wettbewerbsbedingungen.

Die Faktorausstattung eines Landes besteht aus seinen Arbeitskräften, den natürlichen Ressourcen, den Wissensressourcen, dem verfügbaren Finanzkapital und der Infrastruktur. Porter unterscheidet zwischen „Basisfaktoren“ (u. a. natürliche Ressourcen, ungelernte und angelernte Arbeitskräfte) und „fortgeschrittenen Faktoren“ (u. a. informations- und kommunikationstechnische Infrastruktur, hochqualifizierte Arbeitskräfte, Forschungseinrichtungen). Ein weiteres Klassifikationsmerkmal von Produktionsfaktoren ist ihre Besonderheit: „allgemei-

ne Faktoren“ können in sehr vielen Branchen eingesetzt werden, während „spezielle Faktoren“ nur Bezug zu einem begrenzten Bereich haben. Der auf Basis- und allgemeinen Faktoren beruhende Wettbewerbsvorteil ist undifferenziert und oft kurzlebig. Es findet sich beispielsweise immer ein Land mit geringeren Lohnkosten. Am stärksten und dauerhaftesten ist ein Wettbewerbsvorteil, der das Ergebnis von speziellen und fortgeschrittenen Faktoren ist. Verfügbarkeit und Qualität der fortgeschrittenen und speziellen Faktoren bestimmen, wie differenziert der Vorteil ist und wie weit er aufgewertet werden kann. Porter betont, daß ein Wettbewerbsvorteil auch aus selektiven Faktornachteilen entstehen kann. Beispielsweise erzeugen Nachteile bei Basisfaktoren wie Mängel an unqualifizierten Arbeitskräften Druck zu Innovationen. Was also bei einem zu eng gefaßten Begriff der Wettbewerbsfähigkeit ein Nachteil ist, erweist sich bei einer dynamischen Analyse als Vorteil.

Der zweite Bestimmungsfaktor der nationalen Wettbewerbsvorteile in einer Branche sind die Bedingungen der Inlandsnachfrage, wobei folgende Aspekte von Bedeutung sind: erstens die quantitative und insbesondere die qualitative Zusammensetzung der Inlandsnachfrage, also die Ansprüche und das Qualitätsbewußtsein der inländischen Verbraucher, zweitens ihr Umfang und Wachstum. Eine hohe Inlandsnachfrage ermöglicht die Nutzung von Skalenerträgen, Lerneffekten etc., ihr wichtigster Einfluß ist jedoch dynamisch, denn er prägt Tempo und Art der Innovationen sowie den Übergang in höherwertige Industrie-segmente.

Länder haben nicht mit einer einzelnen Unternehmung oder einer einzelnen Branche internationalen Erfolg, sondern mit Industriekomplexen, deren Bestandteile durch vertikale und horizontale Beziehungen miteinander verbunden sind. Der Gesamteffekt auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Lan-

des ist am größten, wenn Wettbewerbsvorteile in vielen verwandten und durch Lieferverbindungen verknüpften Branchen bestehen.

Nationen sind in jenen Branchen erfolgreich, wo Managementpraktiken und Organisationsformen, welche von der nationalen Umgebung begünstigt werden, die internationalen Wettbewerbsvorteile verstärken. Auch in bezug auf die Eigentumsstrukturen, Kapitalmarktcharakteristiken und Unternehmensziele bestehen signifikante internationale Unterschiede, die auf die Wettbewerbsvorteile wesentliche Auswirkungen haben. In Deutschland und der Schweiz etwa werden Aktien von Banken und anderen institutionellen Anlegern langfristig gehalten. Daher existieren dort günstige Bedingungen für langfristig wirkende Investitionen in Anlagen und Forschung. In den USA hingegen stehen Manager unter kurzfristigem Maximierungszwang, und der Kapitalmarkt ist am höchsten entwickelt. Beide Umstände begünstigen Risikoinvestitionen in neuen Branchen (z. B. Biotechnik).

Zwischen der Intensität des inländischen Wettbewerbs in einem bestimmten Marktsegment und den internationalen Wettbewerbsvorteilen der betreffenden Branchen besteht ein starker, empirisch erhärteter Zusammenhang, selbst im Falle von Branchen mit bedeutenden Skalenerträgen. Nationale Monopolisten dagegen weisen selten Wettbewerbsvorteile auf, sie müssen häufig geschützt und subventioniert werden.

Außer durch die vier ausgeführten Gründe und Zufallselemente (Erfindungen, politische Ereignisse, größere Verschiebungen der Auslandsnachfrage usw.) wird die internationale Wettbewerbsfähigkeit eines Landes durch die staatliche Politik beeinflusst, und zwar indirekt über ihre Auswirkungen auf die vier Determinanten der Wettbewerbsvorteile: Investitionen in die Ausbildung verbessern die Faktorbedingungen. Die staatliche Beschaffungspolitik kann verwandte und zu-

liefernde Industrien anregen. Kartellgesetze und andere konkurrenzfördernde Maßnahmen wirken sich auf die Intensität des inländischen Wettbewerbs aus. Die Gestaltung der Kapitalmarktbedingungen und die Steuerpolitik beeinflussen das Investitionsverhalten der Unternehmungen. Die Setzung von Produktstandards und der Konsumentenschutz können die Nachfragebedingungen verbessern: Rigide Umweltnormen zwingen die Unternehmungen frühzeitig im Vergleich zu anderen Ländern zu Innovationen, die einen Wettbewerbsvorteil begründen, sobald die ausländische Konkurrenz nachziehen muß.

Die vier Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit stehen in wechselseitiger Beziehung zueinander, bilden also ein dynamisches System. In hochrangigen Industrien resultieren nachhaltige internationale Wettbewerbsvorteile selten aus nur einer Determinante, sondern mehrere Bestimmungsfaktoren verstärken einander. Porter gelangt zu dem Schluß, daß der inländische Wettbewerb eine wichtige Voraussetzung dafür ist, daß die Vorteile aus anderen Determinanten genutzt werden können. Intensive inländische Konkurrenz in den Branchen eines Industriekomplexes zieht eine Vielzahl von positiven externen Effekten (Innovationen, Spezialisierungsvorteile, Attraktion von Investitionen usw.) für den gesamten Komplex nach sich, insbesondere dann, wenn die betreffenden Unternehmungen regional konzentriert sind.

Als besonders nachhaltig erweisen sich jene internationalen Wettbewerbsvorteile, welche auf mehreren, sich gegenseitig verstärkenden Faktoren beruhen und ein einzigartiges nationales System bilden, das nicht imitiert werden kann.

Umstände, die häufig zur Entstehung einer Industrie führen, sind die lokale Verfügbarkeit von Produktionsfaktoren, günstige Bedingungen für die Schaffung von fortgeschrittenen Produktionsfaktoren, die Existenz

von verwandten und Zulieferindustrien sowie starke lokale Nachfrage. Zunächst bestehen internationale Wettbewerbsvorsprünge oft aufgrund von Preisvorteilen. Für nachhaltige Wettbewerbsvorteile höherer Ordnung ist allerdings das Eindringen in höherwertige Industriesegmente notwendig. Dieses setzt die Verfügbarkeit von fortgeschrittenen und spezialisierten Faktoren, inländische Konkurrenz sowie andere Determinanten voraus, die sich wechselseitig verstärken. Nicht selten müssen selektive Faktornachteile überwunden werden.

Diskretionäre und kurzfristig wirkende industriepolitische Eingriffe lehnt Porter ab. Jene Instrumente, die dem Staat zur Beeinflussung der nationalen Wettbewerbsfähigkeit zur Verfügung stehen, wirken eher langsam, wie der Aufbau und die Gestaltung des Bildungssystems und von Forschungseinrichtungen, Infrastrukturverbesserungen und die Belebung des Wettbewerbs auf den Inlandsmärkten. Für Politiker, die sich an Wahlen im Abstand von drei bis fünf Jahren orientieren, bleiben somit kurzfristig wirksame Interventionen zugunsten des einen oder anderen In-

dustriezweigs, der von mächtigen Lobbies unterstützt wird, eine heftige Versuchung.

Worin liegt nun der wesentliche Fortschritt des Porterschen Ansatzes? Er bietet einen Analyserahmen, welcher es gestattet, alle Bestimmungsgründe der internationalen Wettbewerbsfähigkeit systematisch darzustellen, miteinander zu verknüpfen und in ihrer Bedeutung zu ordnen. Den in vielen Fachdiskussionen und besonders in politischen Auseinandersetzungen – man lese die rituellen Kasandrarufer der deutschen Arbeitgeber vor Beginn der Tarifrunde 1992 nach – dominanten Ansätzen, die lediglich mit einem einzigen Bestimmungsgrund der Wettbewerbsfähigkeit argumentieren (in der Regel mit den Lohn- und Lohnnebenkosten), wird hier erneut und hoffentlich endgültig ihre Unzulänglichkeit nachgewiesen.

Zumindest die wichtigsten Teile von Porters umfangreichem Werk zu lesen, kann jedem wirtschaftspolitisch Interessierten nur empfohlen werden. Das einzige, was das Lesevergnügen etwas trübt, ist die überaus mangelhafte Übersetzung.

Michael Mesch