

---

## WIDER DIE EINDIMENSIONALE BEGRÜNDUNG VON WETTBEWERBSVORTEILEN

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

---

Porter und seine Mitarbeiter unter-  
suchten mehr als hundert Branchen in  
zehn Ländern (Dänemark, Deutsch-  
land, Großbritannien, Italien, Japan,  
Korea, Schweden, Schweiz, Singapur,  
Vereinigte Staaten), um die folgenden  
Fragen zu beantworten: Warum haben  
Unternehmungen in bestimmten Län-  
dern in bestimmten Branchen interna-  
tional Erfolg und andere nicht? Wieso  
sind die wichtigsten Wettbewerber in  
vielen Branchen auf nur wenige Län-  
der und dort sogar oft noch auf be-  
stimmte Regionen konzentriert?

Gemäß Porter bestimmen vier Grün-  
de die nationalen Wettbewerbsvorteile:  
Faktorbedingungen; Nachfragebedin-  
gungen; Industriekomplexe aus  
verwandten Branchen, Zulieferern  
und nachgelagerten Branchen; Strate-  
gien, Organisationsstrukturen und  
Ziele der Unternehmungen sowie die  
Wettbewerbsbedingungen.

Die Faktorausstattung eines Landes  
besteht aus seinen Arbeitskräften, den  
natürlichen Ressourcen, den Wissens-  
ressourcen, dem verfügbaren Finanz-  
kapital und der Infrastruktur. Porter  
unterscheidet zwischen „Basisfaktoren“  
(u. a. natürliche Ressourcen, un-  
gelernte und angelernte Arbeitskräfte)  
und „fortgeschrittenen Faktoren“ (u.  
a. informations- und kommunikati-  
onstechnische Infrastruktur, hochqua-  
lifizierte Arbeitskräfte, Forschungs-  
einrichtungen). Ein weiteres Klassifi-  
kationsmerkmal von Produktionsfak-  
toren ist ihre Besonderheit: „allgemei-

ne Faktoren“ können in sehr vielen  
Branchen eingesetzt werden, während  
„spezielle Faktoren“ nur Bezug zu ei-  
nem begrenzten Bereich haben. Der  
auf Basis- und allgemeinen Faktoren  
beruhende Wettbewerbsvorteil ist un-  
differenziert und oft kurzlebig. Es fin-  
det 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 Qua-  
lität der fortgeschrittenen und speziel-  
len Faktoren bestimmen, wie differen-  
ziert der Vorteil ist und wie weit er  
aufgewertet werden kann. Porter be-  
tont, daß ein Wettbewerbsvorteil auch  
aus selektiven Faktornachteilen ent-  
stehen kann. Beispielsweise erzeugen  
Nachteile bei Basisfaktoren wie Män-  
gel 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 ei-  
ner Branche sind die Bedingungen der  
Inlandsnachfrage, wobei folgende  
Aspekte von Bedeutung sind: erstens  
die quantitative und insbesondere die  
qualitative Zusammensetzung der In-  
landsnachfrage, also die Ansprüche  
und das Qualitätsbewußtsein der in-  
ländischen Verbraucher, zweitens ihr  
Umfang und Wachstum. Eine hohe In-  
landsnachfrage ermöglicht die Nut-  
zung von Skalenerträgen, Lerneffek-  
ten etc., ihr wichtigster Einfluß ist je-  
doch dynamisch, denn er prägt Tempo  
und Art der Innovationen sowie den  
Übergang in höherwertige Industrie-  
segmente.

Länder haben nicht mit einer einzel-  
nen Unternehmung oder einer einzel-  
nen Branche internationalen Erfolg,  
sondern mit Industriekomplexen, de-  
ren 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 Kassandrarufer 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