
Sonderdruck aus:

Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation

4., völlig neu bearbeitete Auflage

Herausgegeben von
Professor Dr. Georg Schreyögg
Professor Dr. Axel v. Werder

Unter Mitarbeit
von zahlreichen Fachgelehrten
und Experten
aus Wissenschaft und Praxis

2004
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



Organisationsstrukturen, die starke regionale Komponenten enthalten, könnten diese Defizite jedoch verringern. Zur Koordination geographisch weit gestreuter internationaler Aktivitäten innerhalb eines Unternehmens oder auch über Unternehmensgrenzen hinweg sind Netzwerkstrukturen (→ *Netzwerke*) zwischen regional verantwortlichen bzw. verteilten Einheiten eine aktuell vieldiskutierte Organisationsform. Solche regionenübergreifenden *Netzwerke* können z.B. nach dem transnationalen Prinzip von Bartlett und Ghoshal gebildet werden (vgl. *Bartlett/Ghoshal* 1989). Die wichtigste Forderung im Rahmen dieser Struktur besteht darin, dass die regionalen Gesellschaften einen intensiven Fluss von Technologien, Finanzen und Produkten auf horizontaler Ebene betreiben (→ *Internationale Unternehmen, Organisation der*).

Die generelle zukünftige Relevanz des regionalen Gliederungskriteriums hängt entscheidend davon ab, ob sich die nationalen/regionalen Märkte in den Kundenpräferenzen, den technologischen Standards, den institutionellen Rahmenbedingungen und den kulturellen Spezifika annähern werden oder ob sie sich im Zuge einer Re-Regionalisierung eher wieder voneinander entfernen. Die erfolgreichen Bemühungen z.B. in Europa wirtschaftlich homogene Räume zu schaffen und die weltweite Verbreitung einheitlicher Handels- und Investitionsstandards über die World Trade Organization sprechen eher für eine Angleichung der nationalen Märkte und damit für einen Rückgang der Bedeutung der Regionalorganisation. Andererseits scheinen sich gerade im Bereich der Konsumgüterindustrie durch einen generell erhöhten Wettbewerb neue Chancen durch Differenzierung der Produkte und Ausrichtung an nationalen Präferenzen zu ergeben, was der regionalen Gliederung eine Renaissance bringen könnte.

Literatur

- Alewell, Karl*: Regionalorganisation, in: HWO, hrsg. v. *Frese, Erich*, 3. A., Stuttgart 1992, Sp. 2184–2196.
Bartlett, Christopher A./Ghoshal, Sumantra: Managing Across Borders – The Transnational Solution, Boston 1989.
Bleicher, Knut: Organisation, 2. A., Wiesbaden 1991.
Daniels, John D./Pitts, Robert A./Ivetter, Marietta J.: Strategy and Structure of US-multinationals: An Exploratory Study, in: *AMJ*, Jg. 27, 1984, S. 292–307.
Drumm, Hans Jürgen: Zum Aufbau internationaler Unternehmen mit Geschäftsbereichsorganisation, in: *ZfbF*, Jg. 31, 1979, S. 38–56.
Egelhoff, William G.: Strategy and Structure in Multinational Corporations, in: *SMJ*, Jg. 9, 1988, S. 1–14.
Frese, Erich: Grundlagen der Organisation, 8. A., Wiesbaden 2000.
John, Robin et al.: Global Business Strategy, London et al. 1997.
Keller, Thomas: Holdingkonzepte als organisatorische Lösungen bei hohem Internationalisierungsgrad, in: *Handbuch Internationales Management*, hrsg. v. *Macharzina, Klaus/Oesterle, Michael-Jörg*, 2. A., Wiesbaden 2002, S. 797–821.
Kieser, Alfred: Organisationsstruktur, empirische Befunde, in: *Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung*,

- hrsg. v. *Macharzina, Klaus/Welge, Martin K.*, Stuttgart 1989, Sp. 1574–1590.
Kreikebaum, Hartmut: Organisationsmanagement internationaler Unternehmen, Wiesbaden 1998.
Macharzina, Klaus: Internationalisierung und Organisation, in: *ZFO*, 1992, S. 4–11.
Meckl, Reinhard: Controlling im internationalen Unternehmen, München 2000.
Nedden, Corinna zur: Internationalisierung und Organisation, Wiesbaden 1994.
Pausenberger, Ehrenfried: Organisationsmodelle im Internationalisierungsprozess, in: *WisU*, H. 2/1993, S. 126–132.
Perlitz, Manfred: Internationales Management, 4. A., Stuttgart 2000.
Stopford, John M./Wells, Louis T.: Managing the Multinational Enterprise, New York 1972.
Welge, Martin K.: Organisationsstrukturen, differenzierte und integrierte, in: *Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung*, hrsg. v. *Macharzina, Klaus/Welge, Martin K.*, Stuttgart 1989, Sp. 1590–1602.
Welge, Martin K./Holtbrügge, Dirk: Internationales Management, 2. A., Landsberg/Lech 2001.
Wolf, Joachim: Strategie und Struktur, Wiesbaden 2000.

Reputation

Joachim Schwalbach

[s.a.: Identitätstheoretischer Ansatz; Neoinstitutionalistische Ansätze; Ressourcenbasierter Ansatz; Unternehmensführung (Management); Unternehmenskommunikation; Vertrauen.]

I. Vorbemerkung; II. Reputation, Image und Unternehmenswert; III. Reputation und ihre Anwendungsgebiete; IV. Reputation deutscher Unternehmen.

Zusammenfassung

Mit Reputation verbindet man das Ansehen bzw. die Qualität einer Person, eines Produkts, einer Organisation oder allgemein einer Institution. Der Beitrag zeigt, unter welchen Bedingungen Investitionen in den Aufbau hoher Reputation ökonomisch vorteilhaft sind. Weiterhin werden Anwendungsgebiete vorgestellt, in denen der ökonomische Wert von Reputation modelliert wurde. Abschließend werden die wichtigsten Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur Reputation von deutschen Unternehmen vorgestellt.

I. Vorbemerkung

In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur existiert keine allgemein gültige Definition von Reputation. Deshalb werden zunächst einige häufig verwendete Definitionen aufgelistet:

- „In common usage, reputation is a characteristic or attribute ascribed to one person (firm, industry, etc.) by another. . . . Operationally this is usually represented as a prediction about likely future behaviour.“ (Wilson 1985, S. 27).
- „Reputation: A name for high quality in characteristics that cannot easily be monitored. Enables contracts to be made, or made on more favourable terms, than would otherwise be possible. A primary distinctive capability.“ (Kay 1996, S. 375).
- „Corporate reputation is a set of attributes ascribed to a firm, inferred from the firm's past actions.“ (Weigelt/Camerer 1988, S. 1).
- „A corporate reputation is a perceptual representation of a company's past action and future prospects that describes the firm's overall appeal to all of its key constituents when compared with other leading rivals.“ (Fombrun 1996, S. 72).

Demnach verbindet man mit Reputation das Ansehen bzw. die Qualität einer Person, eines Produkts, einer → *Organisation* oder allgemein einer Institution, wie sie von anderen wahrgenommen wird. Reputation ist dann von Bedeutung, wenn die Realität nur unvollkommen beobachtet oder bewertet werden kann. So erschwert z.B. die *asymmetrische Informationsverteilung* über die *Produktqualität* zwischen einem Unternehmen und seinen Kunden den Absatz des Produkts. In diesem Zusammenhang kann Reputation dazu beitragen, das sich aus der ungleichen Informationsverteilung ergebende Problem des *moralischen Risikos* (*moral hazard*) oder der *adversen Selektion* (adverse selection) zu überwinden. Voraussetzung ist, dass die Akteure wiederholt handeln: Das Verhalten in der Vergangenheit muss zumindest teilweise beobachtbar sein, und die Akteure müssen einen Zusammenhang zwischen vergangenem und zukünftigem Verhalten sehen.

Der Aufbau einer hohen Reputation benötigt Zeit. Die Bildung von Reputation muss als langfristige Investition verstanden werden. Gelingt es, eine hohe Reputation zu erzielen, wird dies, bezogen auf die Unternehmen, die *strategische Wettbewerbsposition* des Unternehmens verbessern; denn es versetzt das Unternehmen in die Lage, bspw. höhere Produktpreise, niedrigere Beschaffungskosten, höhere *Loyalität* bei Kunden und Lieferanten zu erzielen sowie höher qualifizierte Arbeitskräfte zu gewinnen. Nicht zuletzt kann eine hohe Reputation die Krisen- und Konjunkturanfälligkeit des Unternehmens reduzieren (→ *Krisenforschung und Krisenmanagement*).

Hohe Reputation setzt Vertrauenswürdigkeit (→ *Vertrauen*), *Glaubwürdigkeit*, Berechenbarkeit und Verlässlichkeit (→ *Unternehmensethik*) voraus (Fombrun 1996, S. 71 f.). Diese *immateriellen Werte* sind besonders wichtig in sich schnell ändernden und durch Unsicherheiten geprägten Umwelten (Itami 1987).

Eine langfristig aufgebaute hohe Reputation kann kurzfristig vernichtet werden. *Reputationsverluste*

erschweren eine Wiedererlangung der ursprünglich erreichten Reputation. Bei hohen Reputationsverlusten ist eine Rückgewinnung selbst eines Teils der zuvor erreichten Reputation nur langfristig möglich. Zwei Beispiele mögen dies verdeutlichen: Die Deutsche Shell AG musste aufgrund der Brent-Spar-Diskussion im Jahre 1996 herbe Reputationsverluste hinnehmen. Bis heute ist es dem Unternehmen trotz massiver Investitionen in reputationsbildende Maßnahmen nicht gelungen, das ursprüngliche, relativ hohe Reputationsniveau wieder zu erreichen. Im Fall der Deutschen Bank AG hat es nahezu sechs Jahre gedauert bis die ehemals hohe Reputation wiedererlangt wurde. Die Verwicklung in den Bankrott des Baukonzerns Schneider im Jahre 1994 hatte dem Unternehmen herbe Reputationsverluste zugefügt (vgl. Dunbar/Schwalbach 2000; Schwalbach 2002).

II. Reputation, Image und Unternehmenswert

Reputation und *Image* werden häufig irrtümlicherweise miteinander gleichgesetzt. Unter Reputation versteht man das von anderen wahrgenommene Ansehen. Das Image reflektiert die *Identität* und somit das Selbstverständnis und die Charakteristika einer Person oder Institution (→ *Identitätstheoretischer Ansatz*). Die beobachtete Reputation ist ein Feedback auf das erwünschte bzw. angestrebte Image. Mit der erzielten Reputation wird die Frage beantwortet, wie die Person oder Institution wahrgenommen wird und inwiefern das angestrebte Image erreicht wurde.

Die auf Unternehmen bezogene Reputation steht im Mittelpunkt der Reputationsliteratur. Interessanterweise entdecken Unternehmen erst seit wenigen Jahren den Einfluss der Reputation auf den Markterfolg und betreiben zunehmend ein aktives *Reputationsmanagement*, das das wahrgenommene mit dem angestrebten Ansehen in Einklang bringen soll. Unternehmen mit einer hohen Reputation werden Fähigkeiten zu überdurchschnittlicher Leistung im Markt zugesprochen. Dies können bspw. *Managementfähigkeiten* (→ *Managementkompetenzen und Qualifikation*) sein, die ausgewählte *Unternehmensstrategie* (→ *Strategisches Management*) sowohl nach innen als auch nach außen überzeugend zu kommunizieren (→ *Kommunikation*; → *Unternehmenskommunikation*).

Der Wert der Reputation kann aus dem ressourcenbasierten Ansatz (→ *Ressourcenbasierter Ansatz*) abgeleitet werden. Die zwei Basisressourcen, materielle und immaterielle, determinieren den *Unternehmenswert*. Die Reputation gehört zu den immateriellen, das Sach- und Finanzvermögen zu den *materiellen Ressourcen*. Die Kombination der Basisressourcen erzeugt Fähigkeiten und *Kernkompetenzen* (→ *Kompetenzen, organisationale*), die das Unternehmen von anderen Wettbewerbern im Markt un-

terscheidet. Die Fähigkeiten wiederum bestimmen die strategischen Möglichkeiten. Über die gewählte Strategie wird die Wettbewerbsposition, die Dauerhaftigkeit des *Wettbewerbsvorteils* und letztlich der Unternehmenswert bestimmt. Die Reputation als immaterielle Ressource nimmt in diesem Prozess des Erringens, der Verbesserung und der Verteidigung der Wettbewerbsposition sowie bei der Erhöhung des Unternehmenswerts eine wichtige Rolle ein (→ *Wertorientierte Unternehmensführung*). Umfragen unter Spitzenmanagern haben ergeben, dass die Reputation als wichtigste immaterielle Ressource angesehen wird (Hall 1992).

III. Reputation und ihre Anwendungsgebiete

1. Reputation in der Spieltheorie

In der → *Spieltheorie* wird unter Reputation die erwartete Wahrscheinlichkeit des Spielertypen verstanden. Die ersten spieltheoretischen Ansätze modellieren Reputation in einem sequentiellen *Gleichgewichtsmodell* (Kreps/Wilson 1982; Kreps et al. 1982). In einem endlichen Spiel wird gezeigt, dass mit Hilfe von Reputation das Problem des moralischen Risikos überwunden werden kann, wenn Unsicherheit über den Spielertypen besteht. Existiert eine kleine Wahrscheinlichkeit, dass ein Anbietertyp existiert, der keinen Anreiz hat, sich kurzfristig *opportunistisch zu verhalten* (bspw. niedrige Qualität anzubieten), haben opportunistische Anbietertypen einen Anreiz, das Verhalten dieses Typs zu imitieren. Durch ein solches Verhalten können sie sich eine Reputation aufbauen, die sie nicht als opportunistisch erscheinen lässt und so die schlechter informierte Marktseite überzeugt, ihnen zu vertrauen. Der drohende Reputationsverlust stellt für die Unternehmen dabei einen Anreiz dar, sich nicht opportunistisch zu verhalten.

An diesem Ansatz wird kritisiert, dass die besser informierte Marktseite bereits in der ersten Periode eine hohe Reputation besitzt und ihr daher vertraut wird. Es muss keine Reputation im Zeitablauf aufgebaut werden. Dies liegt daran, dass die schlechter informierte Marktseite antizipiert, dass die besser informierte Marktseite vornehmlich am Anfang einen Anreiz hat, sich nicht opportunistisch zu verhalten, da zu diesem Zeitpunkt der damit verbundene Reputationsverlust am größten ist.

2. Reputation und Produktqualität

Ein Großteil der theoretischen Arbeiten, die sich mit Reputation beschäftigen, betrachten Produktmärkte mit asymmetrisch verteilter Information bezogen auf die *Produktqualität*. Während die Unternehmen die Qualität ihrer Produkte kennen, können die Nachfrager diese erst nach dem Kauf beurteilen. In diesem Zusammenhang erwartet man bei einem Unterneh-

men mit hoher Reputation, dass es Produkte hoher Qualität anbietet.

Kann die Qualität in jeder Periode variiert werden, was z.B. typisch für Serviceleistungen ist, so existiert ein Problem des moralischen Risikos. Klein und Leffler, die als erste dieses Problem beleuchteten, zeigen in einem unendlichen Spiel, dass in einem *Reputationsgleichgewicht* sich Unternehmen eine *Reputationsprämie* verdienen müssen (Klein/Leffler 1981). Daraus folgt, dass die Reputation hoher Produktqualität für die Unternehmen einen Wert besitzt, der wiederum einen Anreiz darstellt, sich nicht opportunistisch zu verhalten und niedrige Qualität anzubieten. Problematisch an diesem Ansatz ist, dass das betrachtete Reputationsgleichgewicht nur eines von mehreren Nash-Gleichgewichten ist. Daher ist die Gleichgewichtsauswahl ad hoc.

3. Reputation, Markteintritt und Preispolitik

Unternehmen treten nur in neue Märkte ein, wenn dies mit positiven Gewinnerwartungen verbunden ist. Diese sind u.a. von der Reaktion des bereits auf dem Markt existierenden Unternehmens abhängig. Es ist gezeigt worden, dass in einem endlich wiederholten Spiel ein sequentielles Gleichgewicht existiert, in dem das auf dem Markt existierende Unternehmen durch eine aggressive *Preispolitik* eine Reputation für Aggressivität erwirbt, auch wenn diese Strategie kurzfristig mit einem geringeren Gewinn verbunden ist (Kreps/Wilson 1982; Milgrom/Roberts 1982). Wichtig für die Existenz eines solchen Gleichgewichts ist die Erwartung der eintretenden Unternehmen, dass für das auf dem Markt existierende Unternehmen mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit die aggressive Preispolitik auch kurzfristig eine dominante Strategie darstellt. Wählt ein Unternehmen somit eine aggressive Preispolitik, so wird mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit erwartet, dass es sich um ein aggressives Unternehmen handelt, das auch in allen Folgeperioden diese Strategie wählen wird. Ist die Wahrscheinlichkeit dafür hoch genug, werden Unternehmen davon absehen in den Markt einzutreten. Existiert hingegen keine Unsicherheit über den Typ, sondern sind sich die Unternehmen sicher, dass das auf dem Markt existierende Unternehmen nicht aggressiv ist, so kann in einem Spiel mit endlichem Zeithorizont durch eine aggressive Preispolitik keine Reputation für Aggressivität aufgebaut werden. Dies hat Selten in seinem berühmten Aufsatz „The Chain Store Paradox“ gezeigt (Selten 1978).

4. Reputation in Online-Auktionen

Neuere Ansätze, die sich mit dem Problem des moralischen Risikos beschäftigen, untersuchen, wie mit Hilfe von Reputation in *Online-Auktionen* wie eBay das effiziente Marktgleichgewicht erzielt werden kann (vgl. Dellarocas 2003). Auf solchen Märkten

können Privatpersonen Produkte zur Versteigerung anbieten. Das moralische Risiko besteht darin, dass nach der Versteigerung eines Produkts dieses entweder trotz Bezahlung nicht oder in minderer Qualität geliefert wird. Aufgrund der Anonymität der Marktteilnehmer sowie der relativ großen Rechtsunsicherheit existiert auf solchen Märkten ein größeres moralisches Risiko als auf herkömmlichen Märkten, was der Unternehmensreputation eine größere Bedeutung zukommen lässt. Nachfrager haben die Möglichkeit, eine Verkäuferbewertung abzugeben, die von allen Marktteilnehmern einsehbar ist. Dellarocas zeigt, dass solche Bewertungen theoretisch zu einem effizienten Marktgleichgewicht führen (Dellarocas 2003).

5. Reputation und Spillover-Effekte

Unternehmen können von der Reputation anderer Unternehmen profitieren, indem sie bestimmte Dienste von diesen in Anspruch nehmen. Sie können z.B. das Vertrauen von Investoren gewinnen, indem sie *Wirtschaftsprüfer* mit einer Reputation für Fairness und Genauigkeit engagieren. In diesem Zusammenhang wird auch davon gesprochen, dass die Reputation eines anderen Unternehmens ‚gemietet‘ (rented) wird (vgl. Wilson 1983). Ein anderes Beispiel, in dem die Reputation eines anderen Unternehmens ‚gemietet‘ werden kann, stellen IPOs dar. Ein Unternehmen, welches einen IPO plant, hat keinen Anreiz, einen Preis zu setzen, bei dem die Investoren einen Gewinn erzielen. Eine *Investmentbank* hingegen hat keinen Anreiz, einen „zu hohen“ Preis zu setzen, da es dadurch einen Reputationsverlust (aus Sicht der Investoren) erleidet und somit zukünftige Kunden verliert. Setzt es jedoch einen zu niedrigen Preis, so erleidet es einen Reputationsverlust (aus Sicht der Unternehmen). Diese Reputationsüberlegungen erklären, weshalb der Emissionspreis meist etwas unterhalb des späteren Marktpreises liegt. Unternehmen können bei einem IPO somit von der Reputation der Investmentbank für einen „fairen Preis“ profitieren, da sie sicherstellt, dass beide Seiten (emittierendes Unternehmen sowie Investor) einen adäquaten Gewinn erzielen. Eine empirische Untersuchung bestätigt dieses Ergebnis (Beatty/Ritter 1986).

6. Reputation von Kreditnehmern

Wollen Unternehmen einen Kredit für eine Investition aufnehmen, so besteht das Risiko, dass sie ein zu riskantes Investitionsprojekt wählen und somit ein zu hohes Risiko eingehen, den Kredit nicht mehr zurückzahlen zu können. Diamond zeigt, dass Unternehmen, welche ihren Kredit jede Periode zurückzahlen, sich eine Reputation für *Kreditwürdigkeit* aufbauen können (Diamond 1989). Je höher die Reputation eines Kreditnehmers ist, desto niedriger ist der Zins, den ein Kreditgeber von ihm verlangt. Dadurch ist die Reputation eines Kreditnehmers mit einem

Wert verbunden, der wiederum einen Anreiz für den Kreditnehmer darstellt, kein zu riskantes Projekt zu wählen. Da die Reputation und damit ihr Wert im Zeitablauf steigt, nimmt das Risiko der gewählten Investitionsprojekte und somit das Risiko eines Reputationsverlusts im Zeitablauf ab.

IV. Reputation deutscher Unternehmen

Seit 1987 führt das Manager Magazin Umfragen zur Einschätzung der Reputation der hundert größten deutschen Unternehmen durch. Schwalbach hat die Ergebnisse einer systematischen Analyse zugeführt (vgl. Schwalbach 2002; Dunbar/Schwalbach 2000 sowie für globale Unternehmen Cordeiro/Schwalbach 2001). Stichpunktartig die wichtigsten Ergebnisse:

- Das Reputationsniveau der Unternehmen schwankt im Zeitablauf. Nur neun Prozent der Unternehmen konnten ein hohes Reputationsniveau über mehr als zehn Jahre aufrechterhalten. Dazu gehören BMW, Bosch, Daimler-Benz und Siemens.
- Zwischen den Branchen schwankt das Reputationsniveau stark. Die Automobilbranche genießt das höchste Ansehen.
- Der zu erwartende Zusammenhang zwischen hohem Reputationsniveau und hoher finanzieller Performance konnte empirisch nicht bestätigt werden. Vielmehr sind es die Merkmale Innovationsfreudigkeit (→ *Innovationsmanagement*) und Kommunikationsfähigkeit (→ *Kommunikation*), die den größten Einfluss auf die Reputation ausüben.

Literatur

- Beatty, Randolph P./Ritter, Jay R.: Investment Banking, Reputation, and Underpricing of Initial Public Offerings, in: *Journal of Financial Economics*, Jg. 15, 1986, S. 213–232.
- Cordeiro, James J./Schwalbach, Joachim: Structure and Determinants of Global Corporate Reputations, Diskussionsbeitrag Nr. 2001–3, Berlin, 2001.
- Dellarocas, Chrysanthos: The Digitization of Word of Mouth: Promise and Challenges of Online Feedback Mechanisms, in: *Management Science*, Jg. 49, 2003, S. 1407–1424.
- Diamond, Douglas W.: Reputation Acquisition in Debt Markets, in: *J.Polit.Econ.*, Jg. 97, 1989, S. 828–862.
- Dunbar, Roger/Schwalbach, Joachim: Corporate Reputation and Performance in Germany, in: *Corporate Reputation Review*, Jg. 3, H. 2/2000, S. 115–123.
- Fombrun, Charles J.: *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*, Boston, MA 1996.
- Hall, Richard: The Strategic Analysis of Intangible Resources, in: *SMJ*, Jg. 13, 1992, S. 135–144.
- Itami, Hiroyuki: *Mobilizing Invisible Assets*, Boston, MA 1987.
- Kay, John: *The Business of Economics*, Oxford 1996.
- Klein, Benjamin/Leffler, Keith B.: The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance, in: *J.Polit.Econ.*, Jg. 89, 1981, S. 615–641.
- Kreps, David et al.: Rational Cooperation in the Finitely Repeated Prisoners' Dilemma, in: *JE*, Jg. 27, 1982, S. 245–252.

- Kreps, David/Wilson, Robert*: Reputation and Imperfect Information, in: JE, Jg. 27, 1982, S. 253–279.
- Milgrom, Paul/Roberts, John*: Predation, Reputation, and Entry Deterrence, in: JE, Jg. 27, 1982, S. 280–312.
- Schwalbach, Joachim*: Unternehmensreputation als Erfolgsfaktor, in: Relationship Marketing. Standortbestimmung und Perspektiven, hrsg. v. *Rese, Mario/Söllner, Albrecht/Utzig, Peter*, Berlin 2002, S. 225–238.
- Selten, Reinhard*: The Chain Store Paradox, in: Theory and Decision, Jg. 9, H. 2/1978, S. 127–159.
- Weigelt, Keith/Camerer, Colin*: Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications, in: SMJ, Jg. 9, 1988, S. 443–454.
- Wilson, Robert*: Reputations in Games and Markets, in: Game Theoretic Models of Bargaining, hrsg. v. *Roth, Alvin E.*, Cambridge 1985, S. 27–62.
- Wilson, Robert*: Auditing: Perspectives from Multiperson Decision Theory, in: Accounting Review, Jg. 58, 1983, S. 305–318.

Ressourcenbasierter Ansatz

Rudi K.F. Bresser

[s.a.: Community of Practice; Kompetenzen, organisationale; Macht in Organisationen; Managementkompetenzen und Qualifikation; Strategisches Management; Wissen.]

- I. Entstehung des ressourcenbasierten Paradigmas;
 II. Argumentationslogik des ressourcenbasierten Ansatzes; III. Stand der Forschung; IV. Praktische Implikationen.

Zusammenfassung

Der ressourcenbasierte Ansatz entwickelte sich als Alternative zu industrieökonomischen Konzepten und ist heute der dominierende Ansatz zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen im Strategischen Management. Trotz seiner Akzeptanz in Forschung und Praxis fordern Probleme bzgl. der Terminologie, der Dynamisierung, des Kontextbezugs und der Methodologie Weiterentwicklungen ein.

I. Entstehung des ressourcenbasierten Paradigmas

Die Bedeutung der internen Ressourcen einer Unternehmung wurde schon frühzeitig von der ökonomischen Theorie (*Ricardo* 1817; *Penrose* 1959) und der strategischen Managementliteratur erkannt (*Christensen et al.* 1982). Jedoch gelang es erst *Wernerfelt* (*Wernerfelt* 1984), dem ressourcenbasierten Ansatz als potentielle Grundlage für die Forschungen des Strategischen Managements (→ *Strategisches Management*) den Weg zu bereiten. *Wernerfelt* knüpft in seinem grundlegenden Beitrag an industrie-

ökonomische Arbeiten an (*Caves* 1980; *Porter* 1980), um sie durch eine Ressourcenperspektive zu ergänzen. Dennoch wird der ressourcenbasierte Ansatz oft als eine Alternative zu industrieökonomischen Konzepten im Strategischen Management angesehen, die bis in die frühen 90er Jahre dominierten. Der ressourcenbasierte Ansatz geht von einer grundsätzlichen Unterschiedlichkeit aller Unternehmungen aus, anstatt diese, wie die traditionelle industrieökonomische Forschung, als homogen zu behandeln (zu *Knyphausen* 1993). Obwohl ursprünglich als Kontrapunkt zu industrieökonomischen Analysen positioniert, weist der ressourcenbasierte Ansatz auch vielfältige Berührungspunkte mit der Industrieökonomie und anderen organisationsökonomischen Forschungsansätzen auf (*Mahoney/Pandian* 1992). Einige Autoren fordern sogar, den ressourcenbasierten Ansatz als eine neue, realistische Theorie der Unternehmung anzusehen (*Conner/Prahalad* 1996; *Kogut/Zander* 1996).

Der ressourcenbasierte Ansatz hat sich inzwischen zum einflussreichsten Forschungsparadigma des Strategischen Managements weiterentwickelt (*Barney/Wright/Ketchen* 2001). Seit der Mitte der 80er Jahre entstand eine kaum überschaubare Flut von theoretischen und empirischen Abhandlungen zu fast allen Strategiethematen. *Barney* und *Arikan* (*Barney/Arikan* 2001) identifizieren bspw. 165 empirische Studien, die jedoch nur eine Auswahl darstellen. Resümierende und kritische Würdigungen des Ansatzes sind angesichts dieser Vorherrschaft besonders bedeutsam.

II. Argumentationslogik des ressourcenbasierten Ansatzes

Die Vertreter des ressourcenbasierten Ansatzes versuchen, den Erfolg einer Unternehmung und die Performanceunterschiede zwischen mehreren Unternehmungen einer Branche durch das Vorhandensein firmenspezifischer, einzigartiger Ressourcen zu erklären. Inzwischen liegen mehr als 40 (englischsprachige) empirische Untersuchungen vor, die einen positiven Zusammenhang zwischen spezifischen Ressourcen und dem Unternehmungserfolg bestätigen (*Barney/Arikan* 2001). Durch den Aufbau und die Nutzung solcher einzigartigen strategischen Ressourcen sollen Unternehmungen in der Lage sein, sich dauerhafte Wettbewerbsvorteile zu sichern. Die Nutzung des Ressourcenpotentials wird somit zur Quelle von Wettbewerbsvorteilen, und sie ersetzt Maßnahmen zur Wettbewerbsbeschränkung (z.B. Eintritts- und Mobilitätsbarrieren), die in den industrieökonomischen Ansätzen Wettbewerbsvorteile begründen (*Barney* 1991; *Teece/Pisano/Shuen* 1997). Die im ressourcenbasierten Sinne überlegenen Ressourcen wirken allerdings als „Isolationsmechanismen“ ähnlich wie Eintrittsbarrieren (*Rumelt* 1984; *Mahoney/Pandian* 1992).