

Falk Werner Raschke

Regionale Wettbewerbsvorteile

GABLER RESEARCH

Einkauf, Logistik und Supply Chain Management

Herausgegeben von
Professor Dr. Christopher Jahns

Die Schriftenreihe stellt den State-of-the-art betriebswirtschaftlicher Forschung am Supply Chain Management Institute (SMI) im Bereich Einkauf, Logistik und Supply Chain Management dar. Die Verbindung von Theorie und Praxis steht dabei ebenso im Vordergrund wie die internationale Ausrichtung und die unmittelbare Verknüpfung der Themen Einkauf, Logistik und Supply Chain Management.

Falk Werner Raschke

Regionale Wettbewerbsvorteile

Identifikation, Analyse und Management
von Clustern am Beispiel der Logistik
im Rhein-Main-Gebiet

Mit Geleitworten von Prof. Dr. Christopher Jahns
und Prof. Dr. Stefan Walter sowie von Dr. Helmut Müller
und Sven Clasen



RESEARCH

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation European Business School Oestrich-Winkel/Wiesbaden, 2008

D 1540

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Claudia Jeske | Nicole Schweitzer

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-1726-3

Geleitwort

Die Ergebnisse sind eindeutig: Cluster führen zu einer höheren Produktivität, zur verbesserten Innovationsleistung und zum Wachstum von Unternehmen. Sie sind eine wichtige Quelle regionaler Wettbewerbsfähigkeit, wirken sich wohlstandssteigernd aus und gehen mit einer geringeren Arbeitslosenquote einher. Die Bedeutung von Clustern für die strategische Ausrichtung von Unternehmen und für die Ausgestaltung wirtschaftspolitischer Maßnahmen ist damit evident.

Die Leistung von Falk Raschke liegt neben dem oben genannten Nachweis für Deutschland, welcher zuvor bereits durch Michael E. Porter für die US-amerikanische Wirtschaft geführt wurde, in der Identifizierung der deutschen Branchencluster auf Ebene der Regierungsbezirke. Die erarbeitete Datenbank ermöglicht quantitative Folgestudien zu anderen Regionen und Wirtschaftsbereichen und bildet einen wichtigen Baustein der weiteren wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Thema. Alle Schritte wurden höchst transparent und nachvollziehbar dargestellt. Beispielhaft ist es durch die Kolokationsmatrix im Anhang der Arbeit möglich, die deutschen Cluster nicht nur entsprechend Porters Konkordanztabellen nachzuzeichnen, sondern valide Cluster Grenzen fallspezifisch so zu ziehen, dass Sonderauswertungen durchführbar werden.

Der zweite Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit ist eine qualitativ geprägte Tiefenanalyse des Logistikclusters im Rhein-Mein-Gebiet. Hier betritt Falk Raschke Neuland und leistet einen erheblichen Beitrag zur Clusterforschung. Logistik spielt in jedem Cluster eine entscheidende Rolle, wurde zuvor jedoch kaum als eigenständiges regionales Wertsystem analysiert. Falk Raschke identifiziert die Wertbeiträge der Clusterakteure, bestimmt die entscheidenden Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit, formuliert eine Strategie zur Aufwertung des Logistikclusters und beschreibt die erfolgskritischen Faktoren der Clusteraktivierung. Die Erkenntnisse der Arbeit flossen bereits direkt in die Ausgestaltung der Clusterinitiative Logistik RheinMain und in die Konzeption des House of Logistics and Mobility (HOLM) ein.

Falk Raschke hat mit seiner Dissertation gezeigt, dass ein Höchstmaß an wissenschaftlicher Präzision mit einer hohen Praxisrelevanz einhergehen kann. Ein solides Fundament für die weiterführende Forschungsarbeit ist gelegt und wir sind uns somit sicher, dass

Herr Dr. Raschke auch in seinem neuen Verantwortungsbereich im Wiesbaden Center for Cluster and Competitiveness (WI3C) der European Business School (EBS) wichtige Erkenntnisse im Forschungsfeld „Cluster und regionale Wettbewerbsvorteile“ erzielen wird.

Univ.-Prof. Dr. Christopher Jahns

Prof. Dr.-Ing. Stefan Walter

Geleitwort der Landeshauptstadt Wiesbaden

Der Clustergedanke hat in Wiesbaden und dem Rhein-Main-Gebiet stark an Bedeutung gewonnen. Die Region beheimatet zahlreiche exportorientierte Cluster von internationaler Bedeutung und hat sich entlang verschiedener Branchen wie Finanzdienstleistungen, Logistik oder Consulting positioniert. Die Landeshauptstadt Wiesbaden ist in diesem Zusammenhang als Kompetenzträger für Dienstleistungscluster bekannt und nutzt die Clusterförderung gezielt als Instrument der Wirtschaftsentwicklung. Ein hervorragendes Beispiel der Clusteraktivierung ist mit der Wissensinitiative Logistik RheinMain verbunden, die Herr Dr. Raschke als Leiter maßgeblich ausgestaltet hat.

Die vorliegende Dissertation von Herrn Dr. Raschke leistet einen wichtigen Beitrag zur systematischen Erforschung und Entwicklung der bestehenden Stärken von Wiesbaden und des Rhein-Main-Gebietes im Bereich Logistik, jedoch auch weiterer Industrie- und Dienstleistungscluster. Nun gilt es, diese Potenziale zu heben. Die Landeshauptstadt Wiesbaden beabsichtigt daher, gemeinsam mit dem Supply Chain Management Institute (SMI) der European Business School (EBS) das international ausgerichtete Wiesbaden Center for Cluster and Competitiveness (W13C) zu initiieren. Durch die praxisorientierte Forschung des W13C, durch Aus- und Weiterbildung sowie durch Initiativen, Projekte und Veranstaltungen in Zukunftsbranchen wie Logistik, Gesundheitswesen, Kreativwirtschaft oder Professional Services sollen Wiesbaden und das Rhein-Main-Gebiet strategisch positioniert und deren Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig gestärkt werden.

Wir danken Herrn Dr. Raschke für die bisherige Zusammenarbeit und wünschen ihm in seinem neuen Verantwortungsbereich im Wiesbaden Center for Cluster and Competitiveness (W13C) viel Erfolg.

Dr. Helmut Müller, Oberbürgermeister
Sven Clasen, Leiter des Amtes für Wirtschaft und Liegenschaft

Vorwort

Die vorliegende Dissertation ist das Resultat langer und intensiver Arbeit, bei der ich von meinem Umfeld durch unermüdlichen Zuspruch und tatkräftige Hilfe bestens unterstützt wurde. An dieser Stelle möchte ich mich bei meinen akademischen Lehrern, lieben Kollegen, Freunden, Partnern und der Familie bedanken.

Als Erstes richtet sich mein Dank an meinen Doktorvater Prof. Dr. Christopher Jahns, der zugleich Präsident der European Business School ist. Er war mir ein sehr motivierender und fördernder Betreuer, von dem ich insbesondere lernte, Grenzen zu überwinden und in jeder Situation voraus zu blicken. Mein Zweitgutachter Prof. Dr. Ulrich Grimm hat insbesondere den Bielefelder Soziologen in mir angesprochen und ich bin ihm sehr dankbar für den Zuspruch bezüglich meiner wissenschaftlichen Ambitionen, auch wenn es dann doch keine Arbeit im luhmannschen Sinne wurde. Prof. Dr.-Ing. Stefan Walter war mein Drittgutachter und wichtigster Partner bei allen Fragen zur porterschen Theorie und weit darüber hinaus. Seine Betreuung zeichnete sich durch präzises Fragen und detaillierte Vorschläge zur Herangehensweise aus. Ganz offensichtlich war es auch sein Thema. Prof. Dr. Sabine Klein übernahm dankenswerterweise den Vorsitz der Prüfungskommission. Ihre zusprechende Art hat mir die nötige Sicherheit gegeben, so dass die Disputation sogar richtig Spaß gemacht hat. Prof. Dr. Jean-Paul Thommen und Prof. Dr. Nico Rottke komplettierten schließlich die Prüfungskommission und auch ihnen möchte ich hiermit danken.

Mein besonderer Dank und liebe Grüße gehen an meine Kollegen vom Supply Chain Management Institute (SMI), die mich in vielen Phasen der Dissertation menschlich und fachlich sehr unterstützt haben, unter ihnen Andreas Potzner, Heiko von der Gracht, Volker Grötsch, Pascal Huther, Stephan Schmidberger, Gernot Kaiser, Inga-Lena Darkow, Christoph Georgi, Julia Wolf, Marco Linz, Alex da Mota Pedrosa, Philipp Goebel, Edda Feisel, Constantin Blome und viele andere. Ich hoffe sehr, dass der Kontakt zu euch auch dann nicht abbricht, wenn wir in alle Himmelsrichtungen verstreut sind. Das war wirklich eine besondere Zeit.

Nachhaltig und freundschaftlich verbunden bin ich mit meinem Team von Logistik RheinMain. Mit Manuela Wehrle habe ich nicht nur die Projektverantwortung geteilt, sondern sie half mir auch immer und immer wieder bei Fragen zur Dissertation, von der Formulierung der Forschungsfragen bis zur Ausarbeitung der Clusterstrategie. Christos

Mantzios war ein kompetenter Diskussionspartner und stand mir immer mit wohl überlegten Ratschlägen zur Seite. Christoph Heyn und Christine Contreras haben sehr wichtige Beiträge zur direkten und virtuellen Clusterkommunikation geleistet. Lucy Burchfield und Andreas Braun hielten mir bei administrativen bzw. IT-Fragen den Rücken frei und Benjamin Wierling stand mir bezüglich des Vereins- und Vertragsrechts zur Seite.

Erst durch die Vielzahl von Gesprächen, Workshops und gemeinsamen Projekten mit Partnern der öffentlichen Hand und der Privatwirtschaft wurde die Dissertation in ihrer jetzigen Form möglich. Gesondert hervorzuheben ist dabei die Landeshauptstadt Wiesbaden in Person von Oberbürgermeister Dr. Helmut Müller sowie Sven Clasen und Werner Backes. Sie unterstützten mein Dissertationsvorhaben vom ersten Moment an und gaben mir durch die Bereitstellung eines eigenen Büros die Möglichkeit, meine Arbeit abseits aller Ablenkungen zu schreiben. Des Weiteren gilt mein Dank Jens-Uwe Rothörl von Lufthansa Cargo, Hans-Joerg Röhrich vom Rhein-Main-Verkehrsverbund, Thomas Uber von der Fraport, Eckhard Erling von IBM Deutschland, Rudolf Hämel von ProLogis Deutschland, Holger Frühauf von TNT Express, Jörg Schaub von der Wirtschaftsinitiative FrankfurtRheinMain, Christian Ketels von der Harvard Business School, Christian Zuber von der Technischen Universität Darmstadt, Doris Krüger-Röth vom Planungsverband Ballungsraum Frankfurt/Rhein-Main, Reinhard Engelmann von der Industrie- und Handelskammer Aschaffenburg, Christian Langhagen-Rohrbach vom hessischen Wirtschaftsministerium, Lutz Nink von Wirtschaftsministerium Rheinland-Pfalz und vielen anderen Partnern.

Nicht zuletzt möchte ich meinen lieben Eltern Karin und Werner Raschke, meinem Bruder Lars Raschke sowie meinen künftigen Schwiegereltern Linda und Bernd-Martin Richter für ihre beständige Unterstützung und den festen Glauben an mich danken. Mein größter Dank gilt jedoch meiner geliebten Freundin Kirsten Richter. Sie stand seit dem Grundstudium beständig an meiner Seite, ertrug alle schönen und schwierigen Etappen meiner Arbeit und hat mir durch ihren bedingungslosen Rückhalt die notwendige Kraft gegeben, das vorliegende Buch zu vollenden. Ihr sei meine Dissertation gewidmet.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XV
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung.....	3
1.2 Gang der Untersuchung	6
2 Allgemeine Theorie regionaler Wettbewerbsvorteile.....	9
2.1 Wettbewerbsvorteile aus der Akteurssicht von Unternehmen.....	9
2.1.1 Strategische Positionierung von Unternehmen.....	11
2.1.2 Bedrohungen aus dem direkten Wettbewerbsumfeld	14
2.1.3 Gestaltung der eigenen Wettbewerbsposition.....	22
2.1.4 Vorteile durch Vernetzung im Wertsystem	31
2.2 Ursachen der Entstehung regionaler Wettbewerbsvorteile.....	43
2.2.1 Zur Logik der Standortselektion	43
2.2.2 Die Region als Quelle der Wettbewerbsfähigkeit.....	48
2.2.3 Cluster als Form regionaler Wertsysteme.....	62
2.2.4 Bestimmungsfaktoren der regionalen Wettbewerbsfähigkeit.....	78
2.3 Kurzzusammenfassung und Theoriebildung	85
3 Quantifizierung der Branchencluster und Fallstudiendesign.....	88
3.1 Clusternachweis auf Basis der offiziellen Beschäftigungsstatistik.....	89
3.1.1 Vorgehen der Clusteridentifikation am Beispiel der USA	91
3.1.2 Datenaufbereitung und Clusterbildung deutscher Wirtschaftszweige....	94
3.2 Multimethodenansatz der Clusterfallstudie	111
3.2.1 Vorgehen am Beispiel des Transport- und Logistikclusters Atlanta ...	112
3.2.2 Datenquellen und Design der Clusterfallstudie Logistik RheinMain...	115
3.3 Kurzzusammenfassung und Anlage der empirischen Untersuchung	129
4 Analyse des Logistikclusters RheinMain	131
4.1 Charakterisierung des Wirtschaftsraumes Frankfurt/RheinMain	132
4.2 Quantitative Analyse der Clusterpräsenz im Rhein-Main-Gebiet	137
4.2.1 Clusterpräsenz und Produktivität.....	138
4.2.2 Clusterpräsenz und Innovation	142
4.2.3 Clusterpräsenz und Unternehmenspopulation	145
4.2.4 Clusterpräsenz und regionale Prosperität	148
4.2.5 Struktur und Entwicklung der Clusterpräsenz	155
4.3 Qualitative Analyse des Logistikclusters RheinMain.....	162

4.3.1	Wertsystem und Akteurslandkarte des Logistikclusters	162
4.3.2	Diamant der Wettbewerbsfähigkeit des Logistikclusters	179
4.4	Kurzzusammenfassung der empirischen Ergebnisse	202
5	Strategisches Clustermanagement der Logistikinitiative	206
5.1	Vision und Zielsetzung der Wissensinitiative Logistik RhainMain	207
5.2	Strategische Handlungsfelder zur Aufwertung des Logistikclusters	211
5.2.1	Handlungsfeld Clustermanagement	213
5.2.2	Handlungsfeld Kommunikation	223
5.2.3	Handlungsfeld Projekte und Verbundvorhaben	232
5.3	Kurzzusammenfassung und Bewertung der Strategie	242
6	Diskussion der Ergebnisse und Schlussfolgerung	246
6.1	Zusammenfassung der Argumentationslinie	246
6.2	Ergebnisdarstellung und Diskussion	248
6.3	Implikationen und weiterer Forschungsbedarf	262
	Literaturverzeichnis	269
	Anhang A: Typisierung der Wirtschaftszweige	289
	Anhang B: Kolokationsmatrix der Wirtschaftszweige	294
	Anhang C: Liste der Cluster und Branchengruppen	319

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 2-1: Generische Wettbewerbsstrategien nach Porter	11
Abbildung 2-2: Modell der fünf Wettbewerbskräfte nach Porter	15
Abbildung 2-3: Wertkette nach Porter	23
Abbildung 2-4: Abbildung des Wertsystems nach Porter	32
Abbildung 2-5: Diamant der Wettbewerbsfähigkeit nach Porter	49
Abbildung 2-6: Clusterlebenszyklus nach Porter	73
Abbildung 2-7: Allgemeine Theorie regionaler Wettbewerbsvorteile	85
Abbildung 3-1: Lorenzkurven für a) Speditionen und b) Linienflugverkehr	100
Abbildung 3-2: Kolokation im vermuteten Logistikcluster	106
Tabelle 3-3: Kolokationsdichte und Beschäftigung der Branchencluster	109
Abbildung 4-1: Zusammenhang zwischen Clusterpräsenz und Produktivität	139
Abbildung 4-2: Wachstum der regionalen Produktivität	141
Abbildung 4-3: Zusammenhang zwischen Clusterpräsenz und Innovation	142
Abbildung 4-4: Wachstum der regionalen Patentanmeldungen	144
Abbildung 4-5: Zusammenhang zwischen Clusterpräsenz und Population	146
Abbildung 4-6: Wachstum der regionalen Zahl verarbeitender Unternehmen	147
Abbildung 4-7: Zusammenhang zwischen Clusterpräsenz und Wohlstand	150
Abbildung 4-8: Regionales Wachstum des nominalen monetären Wohlstandes	151
Abbildung 4-9: Zusammenhang zwischen Clusterpräsenz und Arbeitslosigkeit	152
Abbildung 4-10: Entwicklung der regionalen Arbeitslosigkeit	153
Abbildung 4-11: Regionale Entwicklung der Clusterpräsenz	156
Abbildung 4-12: Clusterportfolio des Rhein-Main-Gebietes	157
Abbildung 4-13: Clusterlandkarte der Logistik im Rhein-Main-Gebiet	164
Abbildung 4-14: Diamant der Wettbewerbsfähigkeit der Logistik in RheinMain	179
Abbildung 5-1: Masterplan zur Entwicklung des Logistikclusters RheinMain	210
Abbildung 5-2: Handlungsfelder und Aktivitäten von Logistik RheinMain	212
Abbildung 5-3: Steuerungsstruktur der Wissensinitiative Logistik RheinMain	214
Tabelle 5-4: Übersicht möglicher Rechtsformen von Logistik RheinMain	221
Abbildung 5-5: Meilensteinplan im Bereich Veranstaltungen	226
Abbildung 5-6: Vorgehen zur Ableitung von Verbundvorhaben	236
Abbildung 5-7: Standort Gateway Gardens	239

Abkürzungsverzeichnis

AAS	Amsterdam Airport Schiphol
AG	Aktiengesellschaft
BA	Bundesagentur für Arbeit
BAA	British Airports Authority
BCG	Boston Consulting Group
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
BMVBS	Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung
bzw.	beziehungsweise
Destatis	Statistisches Bundesamt
d.h.	das heißt
DHL	Expresstochter der Deutschen Post
DVZ	Deutsche Verkehrszeitung
ebd.	ebenda
EBS	European Business School
EFF	Europa Fachhochschule Fresenius
EFRE	Europäischen Fonds für regionale Entwicklung
EU	Europäische Union
FedEx	Federal Express Corporation
FhG	Fraunhofer Gesellschaft
FDZ	Forschungsdatenzentrum
GINI	Index der regionalen Ungleichverteilung der Beschäftigung
HA	HessenAgentur
HBS	Harvard Business School
HMWVL	Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung
IATA	International Air Transport Association
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
IBH	Investitionsbank Hessen
IHK	Industrie- und Handelskammer
ISI	Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung
IW	Institut der deutschen Wirtschaft Köln
KEP	Kurier-, Express- und Paketdienste
LCAG	Lufthansa Cargo AG
LQ	Lokalisationskoeffizient
MWVLW	Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
o.A.	ohne Autor
RB	Regierungsbezirk

RMV	Rhein-Main-Verkehrsverbund
RKW	Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft
SIC	Standardklassifikation der Wirtschaftszweige der USA
StMLU	Bayerisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umwelt
SMI	Supply Chain Management Institute
SPSS	Softwarepaket zur statistischen Datenanalyse
SV	Sozialversicherung, sozialversicherungspflichtige Beschäftigte
TUD	Technische Universität Darmstadt
UCINET	Softwarepaket zur Netzwerkanalyse der Universität Irvine, Kalifornien
UPS	United Parcel Service
US, USA	Vereinigte Staaten von Amerika
vgl.	vergleiche
WZ	Klassifikation der Wirtschaftszweige von Deutschland
WI3C	Wiesbaden Center for Cluster and Competitiveness
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

“In healthy regions, competitiveness and innovation are concentrated in clusters, or interrelated industries, in which the region specializes. The nation’s ability to produce high-value products and services that support high wage jobs depends on the creation and strengthening of these regional hubs of competitiveness and innovation.”

Michael E. Porter, Council on Competitiveness (2001a, S. 1)

In den vergangenen zwanzig Jahren hat die Forschergruppe um Michael E. Porter an der Harvard Business School die in der Managementlehre breit geführte Diskussion um Wettbewerbsstrategien von Unternehmen, um Bedrohungen durch externe Wettbewerbskräfte und um mögliche Verteidigungsmaßnahmen dahingehend erweitert, dass nunmehr auch das Umfeld als potenzielle Quelle von Wettbewerbsvorteilen einbezogen wird. Kombiniert mit Erkenntnissen der Mikroökonomie, Soziologie und Wirtschaftsgeographie entstand so eine allgemeine Theorie regionaler Wettbewerbsfähigkeit, die sowohl auf den unternehmerischen Erfolg als auch auf die Schaffung von Prosperität und allgemeinen Wohlstand zielt. Erstmals 1990 im Werk *The Competitive Advantage of Nations* formuliert und 1998 im Sammelband *On Competition* zur Clustertheorie konkretisiert, bilden Porters Ausführungen die Basis eines fruchtbaren interdisziplinären Wissenschaftsdiskurses sowie praxisrelevanter Strategien für Unternehmen und politische Gestaltung. Es gibt im Bereich der Regionalökonomie wenige Arbeiten, die in Theorie und Praxis ähnlich einflussreich waren. Ohne Übertreibung kann Porters Werk als grundlegendes Paradigma bezeichnet werden und die Anziehungskraft, aber auch die inhaltliche und methodische Kritik daran halten bis heute ungebrochen an. Erstaunlich ist dieses nicht mit einer einfachen Managementmode vergleichbare Phänomen, da die Clustertheorie bislang nur unzureichend empirisch überprüft wurde (Davies & Ellis, 2000, S. 1202; Martin & Sunley, 2003, S. 9; McDonald, Tsagdis, & Huang, 2006, S. 538–539). Zwar liegen zahlreiche Fallstudien vor, die den postulierten Einfluss der Clusterpräsenz auf Produktivität und Innovation stützen. Statistische Analysen, die Methode der Kolokationsbestimmung nachvollziehen, Cluster identifizieren und ihre Auswirkung auf den wirtschaftlichen Erfolg von Regionen untersuchen, gab es neben

der im Jahr 2003 von Porter veröffentlichten Analyse der US-amerikanischen Wirtschaft jedoch kaum, werden zugleich aber gefordert (Ketels, 2006a, S. 128-129). Ausnahmslos alle gesichteten Arbeiten zum Thema nutzen die im *Cluster Mapping Project* ermittelten und 2003 veröffentlichten Clustergrenzen, übertragen sie mithilfe von Konkordanztabellen und gewinnen zu Porters Vorlage analoge Strukturen, ohne sie auf ihren empirischen Bestand zu überprüfen (Sölvell, Ketels & Lindqvist, 2008, S. 108–109). Ursächlich für dieses Vorgehen sind die schwierige Datenlage und der mit Porters Vorgehen verbundene sehr hohe Aufwand bei der Identifizierung von Clustern. Die vorliegende Arbeit widmet sich diesem Problem und bestimmt mit einem in allen Schritten nachvollziehbaren und replizierbaren Vorgehen die deutschen Cluster und das Clusterportfolio des Rhein-Main-Gebietes auf Ebene der Regierungsbezirke, um auf einer möglichst validen Datenbasis die Theorie regionaler Wettbewerbsvorteile zu testen.

Der Nutzen von Porters Clusteransatz beschränkt sich allerdings nicht allein auf die Aufdeckung von Clusterstrukturen und den empirischen Nachweis, dass Cluster über den Erfolg von Unternehmen und den Wohlstand von Regionen entscheiden. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, konkrete Handlungsempfehlungen auszusprechen und so zur Gestaltung von Regional- und Unternehmensstrategien beizutragen. Um dies leisten zu können, hat Porter schon vor der quantitativen Clusteranalyse ein qualitatives Instrument entwickelt und beispielhaft auf die US-amerikanische Wirtschaft angewandt (Porter, 2001a). Die *Clusters of Innovation Initiative* kann daher als Blaupause der Regionalanalyse verwendet und auf andere Fälle übertragen werden. Es handelt sich jedoch keinesfalls um ein einfaches Instrument. Zur Anwendung ist vielmehr ein komplexes Verständnis von Unternehmen und ihren Handlungen, von Wettbewerb und Wertsystemen notwendig. Um das Wissen einem möglichst breiten Publikum zugänglich zu machen und es der Praxisanwendung zuzuführen, hat Porter ein Netzwerk mit Partneruniversitäten aufgebaut, die die Inhalte im Kurs *Microeconomics of Competitiveness* an Studierende und Praktiker weitergeben. Die vorliegende Analyse profitierte von diesem Netzwerk insofern, als dass das Institut, an dem die Arbeit verfasst wurde, Mitglied in diesem Netzwerk ist, Zugang zu den Ressourcen der Harvard Business School hat und der Autor auf dieser Basis gemeinsam mit Studierenden und Praxispartnern die bearbeiteten Inhalte erstellen und diskutieren konnte. Dem Vorgehen von

Porter folgend wurde mit einem realen Fallbeispiel, dem Logistikcluster im Rhein-Main-Gebiet, gearbeitet. Laut aktueller Untersuchungen handelt es sich dabei um eines der beschäftigungsstärksten Cluster von Europa. Demnach weist die Region allein im hessischen Teil etwa 150.000 Beschäftigte in der Logistik auf, was unter anderem auf den Frankfurter Flughafen als größte Arbeitsstätte Deutschlands zurückzuführen ist (Jahns & Walter, 2008, S. 27; Fraport, 2008, S. 9). Die Bedeutung der Logistik für den Wohlstand von Deutschland wird mittlerweile auch seitens der Politik anerkannt. So hat die Bundeskanzlerin Merkel die Logistik kürzlich als wichtige Voraussetzung für den Erfolg des Exportweltmeisters Deutschland bezeichnet (Jahns, Pfohl, Walter & Elbert, 2007, S. 2). Logistik bildet einerseits an den Verkehrsknoten wie Häfen und Flughäfen beschäftigungsintensive Cluster und nimmt andererseits in klassischen Industrieclustern eine wichtige unterstützende Funktion wahr. Damit kann sie als eigenständiger Wettbewerbsfaktor der wirtschaftlichen Entwicklung betrachtet werden (Jahns, Walter, Raschke & Wehrle, 2007, S. 28). Erstmals 2005 durch eine Standortprofilanalyse in den Potenzialen beschrieben (Jahns, Walter und Benke, 2005, S. 18–22) und 2007 mithilfe einer öffentlich geförderten Clusterinitiative aktiviert, sind das *Logistikcluster Rhein-Main* und die auf das Cluster zielende *Wissensinitiative Logistik RheinMain* Forschungsgegenstand der vorliegenden Arbeit. Die Zielsetzung liegt hierbei in der begleitenden wissenschaftlichen Fundierung der Initiative. Es geht um die detaillierte Abbildung des Clusters, um Fragen der Wettbewerbsfähigkeit und um eine Strategie zur Stärkung des Logistikclusters. Die gewonnenen Einsichten wurden dem Clustermanagement kontinuierlich zugänglich gemacht und in Workshops durch die Beteiligten der Initiative gespiegelt. Sie sind somit bereits direkt in die Handlungspraxis eingeflossen.

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Die bei der Hinführung zum Thema angesprochenen theoretischen und methodischen Problemstellungen begründen das Erklärungsziel der Arbeit. Es geht um die quantitative Überprüfung des postulierten Zusammenhangs zwischen Clusterpräsenz und Wohlstand und um die Bewährung des qualitativen Analyseinstruments. Das für das Clustermanagement der *Wissensinitiative Logistik RheinMain* relevante Gestaltungsziel ergibt sich hingegen aus den Ergebnissen der Clusteranalyse sowie durch die Darstellung der daraus abgeleiteten Clusterstrategie und ihrer Implementierung. Theorie und Praxis

bilden insofern eine Einheit, als dass die praktische Gestaltung auf der wissenschaftlichen Analyse beruht. Die Problemstellung und Zielsetzung werden im Folgenden in drei Fragekomplexen strukturiert dargestellt

Der erste Fragekomplex bezieht sich auf die Überprüfung der porterschen Theorie regionaler Wettbewerbsvorteile für Deutschland und die Position des Rhein-Main-Gebietes (Porter, 1999, S. 225–238; 2003, S. 570–571). In der positivistischen Tradition wird eine Zusammenhangsvermutung zwischen dem Vorhandensein von Clustern und dem Erfolg von Regionen, gemessen in Wohlstand bzw. determinierenden Drittvariablen, postuliert, der mithilfe des deduktiven Schemas erklärt werden soll. In diesem Zusammenhang wird die *quantitative Clusteranalyse* nach Porter angewandt, wobei Branchencluster für deutsche Regierungsbezirke identifiziert werden. Da nicht alle Branchen clusterfähig sind, wird ein mehrstufiges Testverfahren vorangestellt. Ist der Nachweis des allgemeinen Gesetzes erfolgt, d.h. die Zusammenhangsvermutung bestätigt, und die Randbedingung, wonach es im Rhein-Main-Gebiet ein starkes Logistikcluster gibt, erfüllt, so kann das deduktiv-nomologische Erklärungsschema insofern zur normativen Formulierung von Empfehlungen genutzt werden, als dass die Stärkung des Clusters bzw. relevanter Clusteraktivitäten zur Prosperität der Region führen würde (Schnell, Hill & Esser, 1999, S. 55–57, 62–63; Ulrich, 1995, S. 165). Folgende Fragen sind bei dieser quantitativen Analyse forschungsleitend:

- (1.) *Welche Cluster sind für Deutschland und das Rhein-Main-Gebiet nachweisbar?*
- (2.) *Gibt es einen Zusammenhang zwischen Clusterpräsenz und regionalem Erfolg?*
- (3.) *Welche relative Wettbewerbsposition hat das Rhein-Main-Gebiet im Vergleich zu anderen Regionen in Deutschland?*

Der zweite Fragenkomplex baut direkt auf dem ersten auf und komplettiert die Erklärung im Sinne des Nachvollziehens der Muster, wie das Logistikcluster im Rhein-Main-Gebiet entstanden ist und worauf seine Wettbewerbsfähigkeit beruht. Erst das Verstehen der Funktionsweise des regionalen Wertsystems, der rationalen Motive und Wertbeiträge der typischen Clusterakteure sowie ihrer Interdependenzen ermöglicht eine zielgenaue Formulierung von Strategien und Lösungsansätzen. Konkret geht es um die Formulierung typischer Muster und den Vergleich mit der beobachteten Wirklichkeit

(Porter, 1991, S. 12–13; 2001a, S. 7–8; Weber, 1968, S. 543–563). Da solch komplexe Fragestellungen nicht allein durch quantitative Methoden beantwortet werden können, kommt zur Analyse ein Multimethodendesign zum Einsatz (Yin, 2003, S. 5–7). Porter hat hierfür zwei Instrumente entwickelt, die als *Diamant der Wettbewerbsfähigkeit* und als *Clusterlandkarte* bekannt geworden sind. Es gilt, beide Instrumente für den vorliegenden Sachverhalt anzupassen, sie anzuwenden und die zu erwartenden Erkenntnisse für das Clustermanagement nutzbar zu machen. Gefragt ist eine Clusteranalyse, die folgende Fragestellungen umfasst:

(4.) *Welche Akteure sind für das Logistikcluster RheinMain typisch?*

(5.) *Welche Einflussfaktoren sind für das Logistikcluster im Rhein-Main-Gebiet wettbewerbskritisch?*

Die Beantwortung der genannten Fragen führt zu einem umfassenden Gesamtbild des Logistikclusters RheinMain. Analysiert werden historische Ursachen und aktuelle Determinanten der regionalen Wettbewerbsfähigkeit. Aufgedeckt werden typische Stärken und bestehende Schwächen. Die Antworten sind Teil der wissenschaftlichen Begleitung der *Wissensinitiative Logistik RheinMain* und stehen in fortlaufender Wechselwirkung mit der strategischen Ausrichtung. Auf dieser Basis konnten die Vision der Wissensinitiative, ihre Zielsetzung der Clusteraktivierung und die Handlungsfelder zur Zielerreichung bereits formuliert und umgesetzt werden, so dass an dieser Stelle eine Ex-post-Beschreibung der Strategieimplementierung erfolgt. Er werden bereits erreichte Schritte der Clusteraktivierung und die Erfolgsfaktoren des Clustermanagements dargestellt sowie noch ungelöste strategische Fragestellungen thematisiert.

(6.) *Welche Faktoren sind für die durch die Wissensinitiative Logistik RheinMain angestrebte Clusteraktivierung erfolgskritisch?*

Die sechs forschungsleitenden Fragen beziehen sich direkt aufeinander und bilden eine stringente Argumentationskette. Das folgende Unterkapitel nimmt diese Argumentation auf und stellt sie in den Gesamtzusammenhang der Untersuchung.

1.2 Gang der Untersuchung

Die vorliegende Untersuchung gliedert sich in 1. die Einleitung, 2. den Theorieteil, 3. den Methodenteil, 4. den Empirieteil, 5. die Clusterstrategie und 6. die abschließende Diskussion der Ergebnisse der Arbeit. In der *Einleitung* in Kapitel 1 wurde bereits das Theorieproblem des Fehlens empirisch gesicherter Daten zur Abbildung der deutschen Branchencluster beschrieben, woran sich direkt die Frage der Übertragbarkeit bzw. Geltung der porterschen Theorie regionaler Wettbewerbsvorteile anschloss. Des Weiteren wurden das Praxisproblem des Nachweises und der Analyse des Logistikclusters RheinMain sowie die Frage der strategischen Positionierung der Wissensinitiative Logistik RheinMain aufgeworfen.

In dem nach dieser Einleitung folgenden Kapitel 2 wird Porters *Theorie regionaler Wettbewerbsvorteile* dargestellt. Untergliedert ist der Theorieteil in drei Unterkapitel. Erstens wird das Streben nach Vorteilspositionen aus Unternehmenssicht beschrieben (Kapitel 2.1), zweitens werden die Ursachen für die Entstehung regionaler Wettbewerbsvorteile erläutert (Kapitel 2.2) und drittens folgt eine abschließende Kapitelzusammenfassung (Kapitel 2.3). Die nächste Gliederungsebene stellt sich wie folgt dar: In Unterkapitel 2.1 wird gezeigt, wie sich Unternehmen durch die Analyse der sie umgebenden Wettbewerbskräfte (Kapitel 2.1.2), durch die Formulierung von adäquaten Strategien (Kapitel 2.1.1) und durch die entsprechende Ausrichtung der Wertaktivitäten (Kapitel 2.1.3) in einem Wertsystem positionieren (Kapitel 2.1.4) und dabei gegenüber der Konkurrenz nach relativen Wettbewerbsvorteilen streben. Das zweite Unterkapitel 2.2 der theoretischen Diskussion widmet sich den regionalen Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit von Standorten. Ausgehend von der Frage globaler Strategien der Standortselektion durch Unternehmen und dem daraus abgeleiteten Wettbewerb zwischen Standorten (Kapitel 2.2.1) werden im Rahmen des sogenannten Diamantenmodells die wettbewerbsrelevanten Facetten der Nachfragebedingungen, der Faktorausstattung, des Kontextes für Unternehmensstrategie, Struktur und Wettbewerb sowie der Präsenz verwandter und unterstützender Branchen in ihrer Wirkung auf Produktivität, Innovation und Gründungsdynamik idealtypisch charakterisiert (Kapitel 2.2.2). Welche Bedeutung Cluster in diesem Zusammenhang haben, wie sie entstehen und wie sie sich auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Regionen auswirken, sind Fragen, die in den darauffolgenden zwei Abschnitten behandelt werden (Kapitel 2.2.3–2.2.4). In der Zusammenfassung des Kapitels werden schließlich die zu überprüfenden Aussagen

der Theorie regionaler Wettbewerbsvorteile hypothesenartig zusammengefasst und der Erklärungsbeitrag der typischen Erfolgsmuster der Clusteraufwertung besprochen (Kapitel 2.3).

Dem Theorieteil folgen *die methodischen Fragestellungen*. Dabei gliedert sich das Kapitel 3 in einen Teil zur quantitativen Clusteranalyse (Kapitel 3.1), einen zweiten zum qualitativ geprägten Fallstudiendesign (Kapitel 3.2) sowie drittens in die abschließende Kapitelzusammenfassung (Kapitel 3.3). Beide Methodendiskussionen beginnen mit einem US-amerikanischen Analysebeispiel von Porter (Kapitel 3.1.1 und 3.2.1) und übertragen dieses daraufhin auf das Vorgehen zur Analyse der deutschen Branchen (Kapitel 3.1.2) bzw. auf das Branchencluster der Logistik im Rhein-Main-Gebiet (Kapitel 3.2.2). Dabei werden jeweils Fragen der Konzeptspezifikation, der Datenbasis, der Aufbereitung der Daten sowie der Analyse und Interpretation diskutiert. In der am Ende des Kapitels erfolgenden Kurzzusammenfassung wird zudem ein Überblick über die Anlage der empirischen Untersuchung gegeben (Kapitel 3.3).

Das Kapitel 4 beinhaltet den *Empirieteil* der Arbeit. Die in der Einleitung aufgeworfenen Forschungsfragen, welche im Kapitel 2 theoretisch begründet und in Kapitel 3 methodisch fundiert wurden, werden nunmehr der empirischen Überprüfung zugeführt. Nach der einführenden Charakterisierung des Wirtschaftsraums Frankfurt/RheinMain (Kapitel 4.1) erfolgt zunächst der quantitative und daraufhin der qualitative Teil der Clusteranalyse (Kapitel 4.2–4.3), gefolgt von der Kapitelzusammenfassung (Kapitel 4.4). Auf der nächst tieferen Gliederungsebene werden im Rahmen der quantitativen Analyse die Zusammenhänge zwischen der Clusterpräsenz und den Bestimmungsfaktoren des regionalen Erfolgs, d.h. Produktivität, Innovation, Unternehmenspopulation, Wohlstand und Arbeitslosigkeit, überprüft (Kapitel 4.2.1–4.2.4), was zugleich die empirische Überprüfung der allgemeinen Theorie regionaler Wettbewerbsvorteile gewährleistet. Da bei dieser Analyse alle deutschen Regionen einbezogen werden, ist hier ein direkter Vergleich der relativen Wettbewerbsfähigkeit des Rhein-Main-Gebietes möglich. Am Ende des Unterkapitels 4.2 wird ein regionales Clusterportfolio abgebildet und es werden clusterbezogene Stärken und Schwächen der Region besprochen (Kapitel 4.2.5). Das dritte Unterkapitel 4.3 widmet sich der qualitativen Analyse des zuvor identifizierten Logistikclusters RheinMain. Dabei wird im ersten Abschnitt der Frage nachgegangen, welche Wertbeiträge bzw. Akteure für das Logistikcluster RheinMain typisch sind (Kapitel 4.3.1), um daraufhin die wettbewerbskritischen Ein-

flussfaktoren anhand der Diamantenanalyse aufzudecken, zu beschreiben und mit den idealtypischen Erfolgsmustern nach Porter zu vergleichen (Kapitel 4.3.2). Eine Kurzzusammenfassung der empirischen Ergebnisse bildet den Abschluss des Kapitels (Kapitel 4.4).

Die im Kapitel 5 ausgebreitete *Strategie* der Wissensinitiative Logistik RheinMain beruht direkt auf der zuvor in Kapitel 4 durchgeführten Analyse der Logistikregion. Dabei geht es um die Darstellung der strategischen Ziele und Aktivitäten, die die Initiative verfolgt, um die Wettbewerbsfähigkeit des Logistikclusters zu stärken. Es wird dabei der Frage nachgegangen, welche Faktoren sich bei der Umsetzung der Strategie als erfolgskritisch herausgestellt haben. Untergliedert ist das Kapitel erstens in einen Teil zu der Vision und dem Zielsystem der Initiative (Kapitel 5.1), zweitens in drei Unterkapitel zu den strategischen Handlungsfeldern Clustermanagement, Kommunikation und Verbundvorhaben (Kapitel 5.2.1–5.2.3) und drittens in eine abschließende Kurzzusammenfassung des Kapitels und der Erfolgsfaktoren (Kapitel 5.3). Den *Schluss* der Arbeit bildet das Kapitel 6 mit der überblicksartigen Zusammenfassung der Argumentationslinie (Kapitel 6.1), der Darstellung der Ergebnisse und ihrer Diskussion (Kapitel 6.2) sowie der Frage der Implikationen für Theorie und Praxis (Kapitel 6.3).

2 Allgemeine Theorie regionaler Wettbewerbsvorteile

Der wirtschaftliche Erfolg von Regionen leitet sich aus dem Erfolg der dort angesiedelten Unternehmen ab. Auf der Mikroebene werden Wettbewerbsvorteile von Unternehmen durch rationales Handeln im Sinne der Strategieformulierung, der Art der Organisation der Wertaktivitäten, der Positionierung gegenüber Konkurrenten, aber auch durch die gezielte Kooperation mit Wettbewerbern bestimmt. Andererseits sind Unternehmen abhängig von der Situation der sie umgebenden Situation, d.h. der Mesoebene mit dem Zugang zu Humankapital, den öffentlichen Institutionen und dem Marktumfeld. Die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen ist somit eine Funktion interner Entscheidungen und externer Faktoren, wobei bei der Zurechnung des Erfolges die Umfeldbedingungen am Standort oft zu wenig Beachtung finden.

Diese Unterscheidung zwischen Bestimmungsfaktoren der Mikro- und Mesoebene bildet den Ausgangspunkt der nun folgenden theoretischen Betrachtung. Sie werden nacheinander in den zwei Hauptabschnitten des Kapitels behandelt. Makroökonomische Fragestellungen, z.B. zum Zusammenhang zwischen Wechselkursen und der Wettbewerbsfähigkeit im Sinne von Exportanteilen, stehen hingegen nicht im Zentrum der Diskussion. Sie sind auf Ebene der Regionen nicht oder nur mittelbar beeinflussbar. Die Zielsetzung des gesamten Kapitels besteht dementsprechend darin, auf Basis von Porters Arbeit eine allgemeine Theorie der regionalen Wettbewerbsfähigkeit zu beschreiben, die sowohl auf den Wohlstand von Regionen als auch auf den Unternehmenserfolg zielt. Da es sich um eine akteursorientierte Theorie handelt, werden während der Argumentation Strategien und Aktivitäten benannt, die für die Schaffung regionaler wie individueller Vorteile erfolgsversprechend erscheinen. Dies dient unter anderem der Vorbereitung der Fallanalysen des Logistikclusters im Rhein-Main-Gebiet (vgl. Kapitel 4.3) und der Beschreibung von Regionalstrategien bzw. der strategischen Handlungsfelder für Unternehmen, öffentliche Hand und das Clustermanagement (vgl. Kapitel 5).

2.1 Wettbewerbsvorteile aus der Akteurssicht von Unternehmen

Unter der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen wird der auf Produktivitätsvorteilen beruhende Rentabilitätsvorsprung gegenüber Konkurrenten verstanden, wobei die Produktivität gleich dem Wert der Produkte und Dienstleistungen ist, die mit jeweils

einer Einheit Arbeit, Kapital oder natürlicher Ressourcen hergestellt werden. Fehlende Wettbewerbsfähigkeit äußert sich dagegen in unterdurchschnittlicher Leistung gemessen am Durchschnitt der Branche und damit in relativen Produktivitätsnachteilen (Argyres & McGalian, 2002, S. 50; Porter, 1991, S. 26, 59–60). Bei der Betrachtung der Produktivitätsvorteile geht es einerseits um das Streben nach effizientem Mitteleinsatz bis zur Produktivitätsgrenze, d.h. der Nutzung der zu einem gegebenen Zeitpunkt vorhandenen besten Methoden. Andererseits wird Produktivität verstanden als Herstellung einer qualitativen Differenz gegenüber der Konkurrenz. Als Alleinstellung ermöglicht die Differenzierung eine mehr oder weniger starke Entkopplung vom Wettbewerb, so dass höhere Erträge realisiert werden können. Nicht eingeschlossen ist die vollständige Abwesenheit von Konkurrenz. Rentabilität im Sinne einer Monopolrente schließt den Wettbewerb aus, so dass hier nicht von Wettbewerbsvorteilen zu sprechen ist. (Porter, 1999, S. 10, 23, 46–51)

Im Folgenden wird von der Gezieltheit oder auch Zweckrationalität des strategischen Handelns von Unternehmen ausgegangen (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1999, S. 363). Durch die Analyse der sie umgebenden Wettbewerbskräfte (Kapitel 2.1.2), durch die Formulierung von adäquaten Strategien (Kapitel 2.1.1) und durch die entsprechende Ausrichtung der Wertaktivitäten (Kapitel 2.1.3) positionieren sich Unternehmen in einem Wertsystem (Kapitel 2.1.4) und streben dabei gegenüber der Konkurrenz nach relativen Wettbewerbsvorteilen. Dieses Standardvorgehen der *Positioning School* ist seit nunmehr drei Jahrzehnten gängige Praxis zahlloser betriebswirtschaftlicher Analysen sowie der praktischen Unternehmensführung (Fleck, 1995, S. 201; Mintzberg et al., 1999, S. 81). Es ist auf das Engste mit Michael E. Porter (1979; 1985) verbunden und gehört zum Allgemeingut der Betriebswirtschaftslehre. Zudem bildet es den Kern der im Kapitel 2.2 entwickelten Theorie regionaler Wettbewerbsvorteile.

Fast alle Elemente des strategischen Managements finden sich in der Clustertheorie wieder. Erstaunlich dabei ist die geringe Bekanntheit des Konzeptes bei Stadt- und Regionalplanern, Wirtschaftsgeographen oder auch wirtschaftspolitischen Entscheidungsträgern (Floeting & Zwicker-Schwam, 2008, S. 16–18). Um die Funktionsweise regionaler Branchencluster und die Motive von Unternehmen zu verstehen, ist die Kenntnis des frühen Werks von Porter entscheidend (Porter, 1991, S. 12). Die vorliegende Arbeit zeichnet sich durch die Integration seiner frühen und späten Arbeiten aus. Zahlreiche Verweise im Text verdeutlichen die Stringenz des gesamten Theoriegebäu-

des. Entsprechend der Widerspruchsfreiheit des Forschungsrahmens scheint auch die insgesamt sehr starke Anlehnung an Porter gerechtfertigt. Dies ist an dieser Stelle zu betonen, da im Folgenden dem verbreiteten Vorwurf eines chaotisch anmutenden Konzeptes eine strukturierte und konsistente Theoriediskussion entgegengestellt werden soll (Martin & Sunley, 2003, S. 5–7).

2.1.1 Strategische Positionierung von Unternehmen

Um eine wettbewerbsfähige Position durch interne Entscheidungen und Fähigkeiten zu erreichen, gibt es laut Porter (1979; 1984) drei grundsätzliche *generische Strategien* (vgl. Abbildung 2-1). Entweder werden mit dem des Konkurrenten vergleichbare Produkte oder Dienstleistungen zu einem günstigeren Preis erstellt oder das Angebot unterscheidet sich von dem des Konkurrenten durch eine höhere Qualität, durch besondere Spezifikationen oder zusätzliche Dienstleistungen, was dann wiederum einen höheren Preis rechtfertigen kann, oder aber es erfolgt eine Unterscheidung durch die Konzentration auf ein bestimmtes Marktsegment.

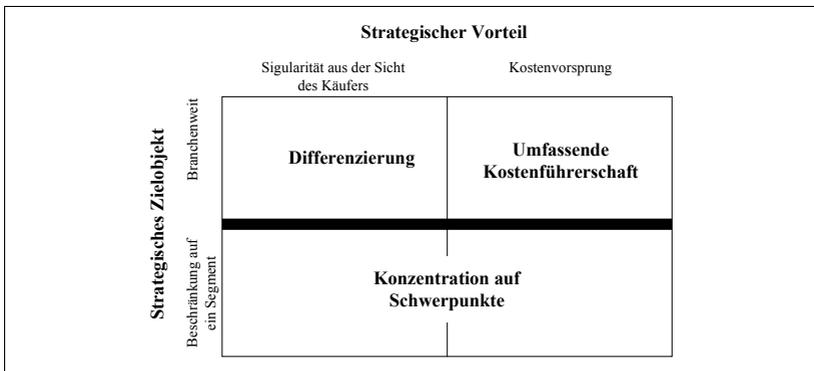


Abbildung 2-1: Generische Wettbewerbsstrategien nach Porter
Quelle: Porter, 1984, S. 67

(a) Kostenführerschaft innerhalb der Branche

Im ersten Fall ist der Wettbewerb ein Preiswettbewerb. Alle denkbaren Kostentreiber gilt es daher zu hinterfragen. Dieser Gedanke muss sich durch jeden Bereich des Unternehmens von der Forschung und Entwicklung über die Marketingabteilung bis zum Kundenservice als roter Faden ziehen (Allen, Helms, Jones, Takeda & White, 2007, S.

39). So können beispielsweise Fluglinien bei der Bewirtung Einsparpotenziale erreichen (Tyagi, 2001, S. 189) oder Unternehmen können durch Fremdvergabe an spezialisierte Dienstleister Transport- und Lagerhaltungskosten minimieren (vgl. Kapitel 4.3.1b). Neben der umfassenden unternehmensweiten Rationalisierung und der damit verbundenen Kostenminimierung gilt es Größenvorteile durch Produktionserweiterungen zu generieren. Zur Kompensation der zusätzlichen Aufwendungen der Leistungserstellung müssen Marktanteile hinzugewonnen werden, so dass durch die günstigere Kostenstruktur insgesamt ein Produktivitätsvorteil entsteht. (Porter, 1984, S. 63–65)

Die Strategie der Kostenführerschaft hat ihre Grenzen. Im Kern werden die unternehmensinternen Prozesse vereinfacht und auf das Nötigste beschränkt, so dass es Konkurrenten relativ leicht fällt, diese Prozesse nachzuahmen. Mit zunehmender Adaption dieser Praktiken durch Konkurrenten verschärft sich der Wettbewerb und kann unter Umständen ruinöse Züge annehmen. Da durch das gegenseitige Unterbieten der Preis zusehends verfällt, was durch die Erweiterung der Produktionskapazitäten weiter verschärft wird, und der Wertverfall die durch die Kostensenkungen zuvor erhöhte Produktivität nach und nach aufhebt, sinkt die Rentabilität der gesamten Branche. Fällt die Rentabilität nun unter die kapitalmarktübliche Mindestertragsrate, ziehen sich die Investoren zurück, was auf Dauer zum Ausscheiden einiger Unternehmen aus dem Markt führt. (Porter, 1984, S. 27, 42; 1999, S. 46–51)

(b) Differenzierung gegenüber der Konkurrenz

Die zweite Strategie besteht darin, durch die Differenzierung des Produktes oder der Dienstleistung etwas für die Branche Einzigartiges zu schaffen. Es geht hier also um ein Alleinstellungsmerkmal, ein Qualitätsversprechen, ein Flexibilität ermöglichendes Logistikkonzept oder einen 24-Stunden-Services. Solch besonderen Leistungen sind oft mit beträchtlichen Kosten verbunden. Es müssen umfassende Investitionen in Forschung und Entwicklung, in Marketing oder beispielsweise in das Produktdesign getätigt werden. Diese Kosten müssen einem zusätzlichen Wert gegenübergestellt werden. Die positive Unterscheidbarkeit vom Konkurrenzprodukt bildet die Basis der Differenzierungsstrategie. Es ist der Unterschied, für den der Kunde bereit sein muss, mehr zu zahlen. Denn nur wenn ein entsprechend höherer Ertrag realisiert werden kann, steigt die Produktivität des Unternehmens und dies trotz der erhöhten Kosten. (Allen et al., 2007, S. 40; Koo, Koh & Nam, 2004, S. 166; Porter, 1984, S. 65–66)

Gelingt die Differenzierung von der Konkurrenz, gibt es für das Unternehmen einen Zusatznutzen über den Produktivitätsgewinn hinaus. Der entstandene Wettbewerbsvorteil ist nicht leicht zu imitieren (Proctor, 2000, S. 178). Er ist nachhaltig. Konkurrenten können nicht einfach die gleichen Prozesse, das Markenimage oder das Design nachbilden. Dies wäre eine Imitation, ohne Prestige und verdächtig, von geringerer Qualität oder Lebensdauer zu sein. Eine gelungene Produktdifferenzierung bindet die Kunden und verringert die Preissensibilität. Die Ertragsspanne erhöht sich dementsprechend und die Notwendigkeit ständiger Kostensenkungsprogramme wird gemildert. Dies bedeutet jedoch nicht, dass die Kostenstruktur irrelevant wird. Sind die Kostenunterschiede zwischen Billiganbietern und Originalproduzenten zu groß, wird der Zusatznutzen nicht mehr als für den Preis adäquat angesehen. Folgen wären sinkende Absatzzahlen und eine geringere Wettbewerbsfähigkeit. (Porter, 1984, S. 65–66, 76)

(c) Konzentration auf Schwerpunkte

Es ist nur in wenigen Fällen möglich, ein Produkt oder eine Dienstleistung an jedem Ort, jeder möglichen Zielgruppe, zu den besten Kosten bzw. auf eine einzigartige Art und Weise anzubieten. Vielmehr ist es für ein Unternehmen oft von Vorteil, den bestehenden Markt zu segmentieren und dort bestimmte Schwerpunkte zu setzen, wo eigene Wettbewerbsvorteile bestehen. Der letzte der drei Strategietypen zeichnet sich dementsprechend durch die Konzentration auf festgelegte geographische Räume, auf eine begrenzte Zahl von Abnehmergruppen sowie einen bestimmten Teil des möglichen Leistungsspektrums aus (Allen, Helms, Jones, Takeda & White, 2008, S. 40). Es geht hier also nicht um die Marktpenetration der gesamten Branche.

Die Ursachen für die Beschränkung von Unternehmen auf bestimmte Marktsegmente oder auf Marktnischen können höchst verschieden sein und reichen von externen Bestimmungsfaktoren wie hohe Investitionen bei Markteintritt oder besondere lokale Anforderungen bis hin zur bewussten Auswahl, um Wettbewerbsvorteile dadurch zu erreichen, dass maßgeschneiderte Aktivitäten für den gewählten Zielmarkt angeboten werden. Der Kern jeder guten Strategie besteht in der bewussten Entscheidung darüber, was ein Unternehmen erstellen soll und was nicht. Die Konzentrationsstrategie bietet dabei die zielgenauesten Auswahlkriterien, ohne die anderen zwei Strategietypen auszuschließen (Allen, Helms, Takeda, White und White, 2006, S. 25). Ein bestimmtes Marktsegment kann besonders preissensibel sein und muss entsprechend bearbeitet

werden. Ein anderes Marktsegment verlangt dagegen spezielle Zusatzleistungen und es besteht die Bereitschaft, einen angemessenen Aufpreis dafür zu zahlen. Unternehmen, die sich solch enge Ziele setzen, erreichen die Zielgruppen eher als Unternehmen, die sich im breiten Wettbewerb befinden. Je nach Branche ergibt sich folglich eine Vielzahl unterschiedlicher Marktchancen, die Unternehmen mit der richtigen Unternehmensstrategie dauerhafte Wettbewerbsvorteile bieten. (Porter, 1984, S. 67, 77; 1991, S. 60–61; 1999, S. 55–66)

Ein klarer Nachteil der Konzentration besteht in den Wachstumsschranken durch die selbst auferlegten Grenzen des Zielsegmentes der Branche. Werden diese Grenzen jedoch durchbrochen, droht eine Verwässerung der Strategie. Auch werden verschiedene Größenvorteile von vornherein ausgeklammert, so dass auf Kosten zielende Wettbewerber eine Bedrohung darstellen könnten. Schließlich könnten Konkurrenten mit Differenzierungsstrategie die in der Nische entwickelten Produkt- oder Dienstleistungseigenschaften in ihr Angebot integrieren und auf dem globalen Markt zu günstigeren Stückkosten anbieten. (ebd.)

Egal welche der drei Strategien gewählt wird, es zeigt sich immer, dass die eigene Wettbewerbsfähigkeit relativ zur Positionierung der Konkurrenz ist. Es sind die externen Kräfte, die die eigene Wettbewerbsposition bedrohen und denen es bestimmte Verteidigungsstrategien entgegenzusetzen gilt. Im Folgenden wird dies anhand des Modells der fünf Kräfte, die den Branchenwettbewerb bestimmen, verdeutlicht.

2.1.2 Bedrohungen aus dem direkten Wettbewerbsumfeld

Alle Unternehmen der eigenen Branche und verwandter Bereiche stellen eine potenzielle Bedrohung für die Wettbewerbsfähigkeit eines jeden Unternehmens dar. Es sind die direkten Wettbewerber, deren Produkte und Dienstleistungen am Markt mit dem eigenen Angebot konkurrieren. Es sind neue Anbieter vergleichbarer Leistungen, die auf den Markt drängen und um Kunden und Marktanteile wetteifern. Es sind aber auch Lieferanten, die mit Vorwärtsintegration, und Abnehmer, die mit Rückwärtsintegration drohen und gegebenenfalls ihre Marktmacht ausnutzen. Und nicht zuletzt sind es Hersteller von Substituten, die die Nachfrage und Preise begrenzen und die bestehenden Produkte und Dienstleistung teils völlig ersetzen können. Je nachdem wie das Zusammenspiel dieser *fünf Wettbewerbskräfte* ausgeprägt ist, verteilen sich die Gewinnpoten-

ziale (vgl. Abbildung 2-2). Die Rentabilität ist dabei umso geringer, je stärker die Kräfte sind, denen ein Unternehmen ausgesetzt ist. (Porter, 1984, S. 25–61; 1991, S. 57; 1999, S. 27; Teece, Pisano & Shuen, 1997, S. 511)

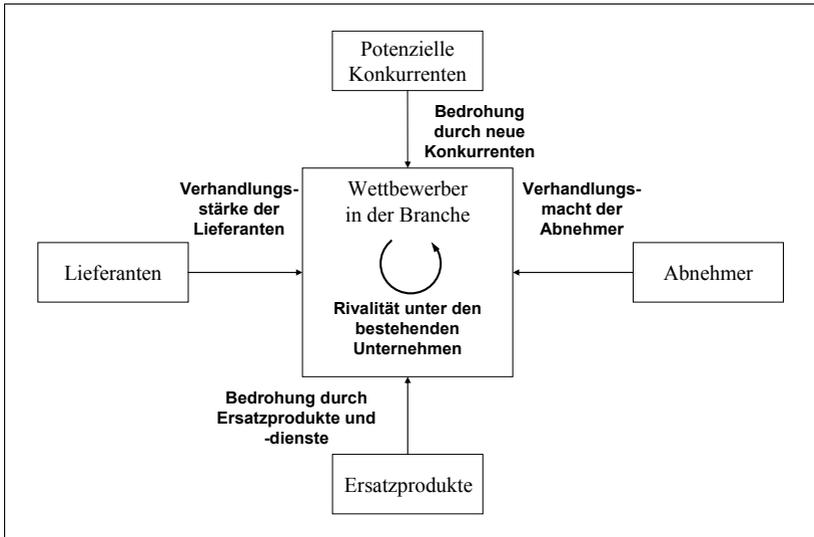


Abbildung 2-2: Modell der fünf Wettbewerbskräfte nach Porter
Quelle: Porter, 1984, S. 26

Im Folgenden werden die Akteursgruppen charakterisiert, die die Treiber der fünf Wettbewerbskräfte sind. Zudem geht es darum, die Gefahren zu benennen, die von den Akteuren ausgehen, die Bedingungen aufzuzeigen, bei denen die Gefahren aktuell sind und jeweils strategische Maßnahmen zu beschreiben, um den Gefahren effektiv zu begegnen.

(a) Direkte Wettbewerber

Die Wettbewerbsarena der direkten Konkurrenz ist gekennzeichnet durch ein Set von Anbietern vergleichbarer Produkte und Dienstleistungen und ihren Bestrebungen, diese Produkte und Dienstleistungen am Markt zu platzieren. Nun sind bei Weitem nicht alle Branchen gleich. Es gibt große Unterschiede in der Zahl und der Art der Wettbewerber, in der Größe, im Wachstum und der Segmentierung der Märkte, in der Varianz der Produktvielfalt, in Kapazitäten oder Überkapazitäten bei der Produktion, in der Kosten-

struktur der fixen und variablen Kosten, der notwendigen produktspezifischen Investitionen oder auch der Marktaustrittsbarrieren, um nur einige Bereiche zu nennen. (Porter, 1984, S. 128; 1999, S.39–40; Niederhut-Bollmann & Theuvsen, 2008, S. 64)

Je nach Struktur der Branche ergeben sich ganz eigene strategische Implikationen. So tendieren Unternehmen insbesondere dann zur Strategie der Kostenführerschaft, wenn die angebotenen Produkte oder Dienstleistungen kaum voneinander zu unterscheiden sind, der Verkaufsdruck durch drohenden Wertverfall besonders kritisch ist, aber auch bei starkem Druck zur Produktionserweiterung, z.B. durch Stückkostendegression. Auf die mit dem Preiswettbewerb verbundenen Gefahren einer nach unten gerichteten Preisspirale, welche die Rentabilität der gesamten Branche negativ beeinflussen kann, wurde bereits hingewiesen (vgl. Kapitel 2.1.1a). Anders verhält es sich bei Differenzierungs- und Konzentrationsstrategien. Ein Wettbewerb jenseits des alleinigen Preiswettbewerbs ist erstens dann möglich, wenn die Produkte oder Dienstleistungen eine gewisse Differenzierung zulassen, so dass sich die Wettbewerber durch Dienstleistungen oder durch das Angebot zusätzlicher Funktionalitäten unterscheiden (vgl. Kapitel 2.1.1b), und zweitens, wenn der Markt sich in verschiedene Segmente gliedert, so dass sich die Unternehmen auf bestimmte Zielgruppen konzentrieren (vgl. Kapitel 2.1.1c). Oft gibt es auch Mischformen. Innerhalb einer Branche findet der Wettbewerb dann in bestimmten Segmenten mit Blick auf die Kosten und in anderen Segmenten auf Basis von Differenzierung statt. (Porter, 2008, S. 85–86)

Neben den drei offensiven Wettbewerbsstrategien gibt es eine Reihe von Maßnahmen zur Vermeidung von Wettbewerbsausbrüchen. Wie gezeigt wurde, kann mehr Wettbewerb geringere Branchenrentabilität bedeuten. Demgemäß gibt es für Unternehmen gewisse Anreize, den Wettbewerb innerhalb ihrer Branche zu begrenzen.

Als erstes sind hier Verteidigungsmaßnahmen zu nennen, die die Konkurrenz davon abhalten sollen, eigene offensive Schritte anzugehen. Hierzu zählen disziplinierende Aktivitäten wie Kampfpreise und Werbekampagnen, die klar als Vergeltung adressiert werden, oder die breite Verweigerung der Basis, die für den Angreifer notwendig ist, um seine Ziele zu erreichen. Es bedarf jedoch nicht immer tatsächlicher Aktivitäten. Oft reicht der Aufbau einer glaubhaften Drohkulisse. So kann durch die öffentliche Andro-