

Christine R. Schneider

Erfolgsfaktoren in kleinen Dienstleistungsunternehmen

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Christine R. Schneider

Erfolgsfaktoren in kleinen Dienstleistungs- unternehmen

Eine Analyse am Beispiel der Gastronomie

Mit Geleitworten von Prof. Dr. Thierry Volery und
Prof. Dr. Christoph Lechner

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

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 Universität St. Gallen, 2008

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Frauke Schindler / Sabine Schöller

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: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Satz: SatzReproService, Jena

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-1466-8

Gut ist der Vorsatz, aber die Erfüllung schwer.

Johann Wolfgang von Goethe

Geleitwort

Während sich die Entrepreneurship-Forschung vor allem mit der Frage beschäftigt, wie gute unternehmerische Gelegenheiten identifiziert, evaluiert und genutzt werden können, befasst sich das Strategische Management mit der Schaffung und dem Erhalt von Wettbewerbsvorteilen und damit mit dem langfristigen Erfolg von Unternehmen. Hitt et al. (2001) fordern, dass die beiden Perspektiven integriert werden sollten, um so zu untersuchen, wie neue Unternehmen gegründet und langfristig erfolgreich werden können.

Diese Suche nach strategischen Erfolgsfaktoren von Unternehmen hat trotz intensiver Forschungstätigkeit bislang wenig konsensfähige Ergebnisse hervorgebracht. Die Erkenntnis, dass überdurchschnittliche Leistung sehr viel mit Einzigartigkeit zusammenhängt, ist unumstritten (Penrose 1959, Porter 1980). Die Strategieforschung zeigt, dass ein Wettbewerbsvorteil nur dann einer ist, wenn ihn Konkurrenten nicht ohne weiteres imitieren können.

Die Frage nach der richtigen Strategie eines neuen Unternehmens stellt sich vor allem in Branchen, die durch niedrige Markteintrittsbarrieren und eine hohe Unternehmensfluktuation gekennzeichnet sind. Die Gastronomie ist ein typisches Beispiel für eine solche Branche. Der Jahresumsatz ist rückläufig, ebenso wie die Reingewinne. Ungeachtet dieser Indikatoren, steigt die Anzahl der neugegründeten Betriebe und der Konkurse Jahr für Jahr. Dieses Phänomen lässt sich auf die Mitte der neunziger Jahre begonnene Liberalisierung des Gastgewerbes zurückführen. Man kann davon ausgehen, dass nicht die Gründung sondern die Sicherstellung des Überlebens die große Herausforderung für einen Gastronomiebetrieb darstellt. Damit stellt sich die vertiefte Frage nach Erfolgsfaktoren respektive den Gründen für Misserfolg in dieser Branche.

Die vorliegende Studie untersucht die Frage nach den Erfolgsfaktoren in der Gastronomie aus der Sicht der Industrieökonomie und der ressourcenbasierten Theorie mit besonderer Berücksichtigung des Human- und sozialen Kapitals des Unternehmers. Die Untersuchung liefert einen quantitativen Nachweis der ressourcenbasierten Perspektive in kleinen Dienstleistungsunternehmen, am Beispiel der Gastronomie der Stadt St. Gallen.

Prof. Dr. Thierry Volery

Universität St. Gallen, Extraordinarius für Betriebswirtschaftslehre – Entrepreneurship
Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG),
Geschäftsführender Direktor Intensivstudium KMU-HSG, Direktor KMU-HSG

Geleitwort

Die vorliegende Arbeit erforscht in einem breiten Ansatz die Erfolgsfaktoren von Gastronomie-Unternehmen im Raum St. Gallen. Die Autorin bedient sich dabei einer Palette von verschiedenen Einflussfaktoren und wertet diese empirisch aus. Theoretisch liegt die Bedeutung der Arbeit in der relativen Gewichtung der einzelnen Faktoren, sowie in einer Berechnung mehrerer Modelle. Praktisch kann sie ermitteln, welche Faktoren von Relevanz für Gastronomiebetriebe sind, und welche im Gegenzug wenig dazu beitragen die Performance dieser Unternehmen zu erhöhen.

Kern des theoretischen Modells bilden die Ausführungen von Hall, der sich explizit mit der Bedeutung von immateriellen Vermögensgegenständen auseinandersetzt. Dieser Bezugsrahmen wird dahingehend präzisiert, dass diese Vermögensgegenstände mit den Konstrukten Sozialkapital und Intellektuellem Kapital des Unternehmers virtuell ausgefüllt werden. Des Weiteren ist herauszuheben, dass die Autorin eine Anzahl von Modellen entwickelt, und diese mit unterschiedlichen Methoden überprüft. Neben direkten Effekten findet man auch Modelle, die Moderatoren und Mediatoren aufweisen. Die Autorin berechnet diese und interpretiert die Daten angemessen.

Die gewonnen Einsichten sind für die Betreiber von Gastronomieunternehmen aufschlussreich. Die Ergebnisse überraschen teilweise. So konnte z.B. kein Zusammenhang zwischen der Motivation des Unternehmers und der Performance seines Unternehmens nachgewiesen werden. Den Ergebnissen zufolge zählen Geschäftskonzept, Reputation und familiäres Netzwerk des Unternehmers.

Theoretisch unterstützen die Ergebnisse die vorhandenen Erkenntnisse des Ressourcenorientierten Ansatzes. Sie replizieren einige der dort erstellten Studien, und ermöglichen den relativen Vergleich der einzelnen Faktoren. Dies ist daher wichtig, da sich die meisten Studien auf eine bestimmte theoretische Perspektive fokussieren, und die anderen Faktoren konstant halten bzw. zu kontrollieren versuchen. Die Autorin kann uns jedoch durch die Anlage ihrer Studie Hinweise auf die relative Bedeutung einzelner Faktoren geben.

Prof. Dr. Christoph Lechner

Universität St. Gallen, EMBA HSG Lehrstuhl für Strategisches Management
Direktor am Institut für Betriebswirtschaft

Vorwort

So wie der Mythos „Schönheit“ Generationen von Dichtern und Denkern beschäftigt, so beschäftigt der Mythos „Erfolg“ Generationen von Unternehmern und Forschern. So einfach die Frage nach dem Erfolg klingt, so vielfältig sind die Antworten dazu. Das Geheimrezept, sofern es existiert, ist ebenso wohlbehütet, wie der „heilige Gral“.

Dieses Buch findet aufbauend auf ein solides Fundament, eine Antwort auf die Frage nach dem Erfolg im Fall von kleinen Dienstleistungsunternehmen. Die wissenschaftlichen Teile der Arbeit sind Voraussetzung für die Fundiertheit der Untersuchungsergebnisse sowie der anwendungsbezogenen Aussagen und Vorschläge. Praktikern wird geraten, die Lektüre von Kapitel sechs allenfalls zu unterlassen. Obschon spannend dargelegt, ist der Mehrwert dieses Abschnittes vorwiegend statistischer Natur.

Im Dienstleistungssektor wechselt der Betreiber überdurchschnittlich häufig. In der Gastronomie sind es jährlich ein Drittel. Ausgehend von einer Perspektive des strategischen Managements und unter Einbezug des Unternehmers, ergründet die vorliegende Studie Erfolgsfaktoren in kleinen Dienstleistungsunternehmen. Basierend auf Managementtheorien und Entrepreneurship-Forschung wird angenommen, dass Strategie, Reputation und Kultur des Unternehmens sowie menschliches und soziales Kapital des Unternehmers eine erfolgskritische Rolle spielen.

Das aus den vorgenannten Theorien abgeleitete Untersuchungsmodell wird im Rahmen einer quantitativen Untersuchung von St. Galler Gastronomiebetrieben statistisch unter Verwendung multivariater Analysemethoden getestet. Gesamthaft wird das theoretische Modell in seinen Aussagen bestätigt. Der Unternehmer, eine Differenzierungsstrategie sowie die Erzielung virtueller Renten werden als kritische Erfolgsfaktoren identifiziert.

Generell findet diese Aussage Anwendung auf kleine Dienstleistungsunternehmen in wettbewerbsintensiven Märkten am Ende der Wertschöpfungskette, d. h. bei direktem Kontakt zum Endverbraucher.

Falls es mit dem Erfolg trotz allem einmal nicht funktionieren sollte, tröstet Spremann (1988, S. 615): „Fleiß und Pech können zum gleichen Ergebnis führen, wie Müßiggang und Glück“.

Christine R. Schneider

Inhaltsverzeichnis

Geleitworte	VII
Vorwort	XI
Abbildungsverzeichnis	XVII
1 Einführung	1
1.1 Problemstellung	2
1.2 Forschungsfragen	3
1.3 Bedeutung des Themas	4
1.4 Gliederung der Arbeit	5
2 Theoretische Grundlagen	7
2.1 Strategisches Verhalten von Firmen	7
2.1.1 Strategische Unternehmensführung	7
2.1.2 Renten und Wettbewerbsvorteile	9
2.2 Industrieökonomische Theorie	12
2.2.1 Marktbezogene Perspektive	12
2.2.2 Wettbewerbsstrategien	16
2.3 Ressourcenbasierte Theorie	19
2.3.1 Innerbetriebliche Sichtweise	19
2.3.2 Ressourcen und Fähigkeiten	22
2.4 Entrepreneurship-Theorie	27
2.4.1 Zentraler Ansatz und Abgrenzung	27
2.4.2 Der Unternehmer als Ressource	29
2.5 Lebenszyklus von Unternehmen	33
2.5.1 Definition der Lebensphasen	33
2.5.2 Anforderungen der Entwicklungsstufen	35
2.6 Zusammenfassung der theoretischen Einflussgrößen	37
3 Die Branche der Gastronomie	41
3.1 Dienstleistungssektor	41
3.1.1 Merkmale der Dienstleistung	41
3.1.2 Qualitätsbeurteilung und Kundenbindung	42
3.1.3 Positionierung und strategische Wahl	46
3.2 Gastronomiegewerbe	50
3.2.1 Systematisierung und Definition	50
3.2.2 Herausforderungen der Gastronomie	52
3.2.3 Momentaufnahme im Untersuchungsjahr	53

4	Theoretisches Modell und Hypothesenbildung	55
4.1	Strategische Ressourcen und virtuelle Renten	55
4.1.1	Ressourcen auf Unternehmensebene	59
4.1.1.1	Reputation	59
4.1.1.2	Servicekultur	59
4.1.2	Ressourcen des Unternehmers	60
4.1.2.1	<i>Social capital entrepreneur</i>	61
4.1.2.2	<i>Human capital entrepreneur</i>	62
4.2	Strategie des Unternehmens	63
4.3	Kontingenz-Ansatz	65
4.3.1	Einfluss von Gründungs- und Entwicklungsphase	67
4.3.2	Einfluss von Strategie auf Ressourcen	67
4.3.2.1	Strategie als Moderator	68
4.3.2.2	Strategie als Mediator	70
4.4	Zusammenfassung der theoretischen Modelle	71
4.4.1	Grundmodell	73
4.4.2	Erweitertes Modell I: Entwicklungsphase als Moderator	74
4.4.3	Erweitertes Modell II: Strategie als Moderator	75
4.4.4	Erweitertes Modell III: Strategie als Mediator	76
5	Empirische Untersuchung	79
5.1	Untersuchungsmethode	79
5.1.1	Methodischer Ansatz der Untersuchung	79
5.1.2	Versuchsanordnung und Störfaktoren	80
5.2	Auswahl der Untersuchungseinheiten	81
5.2.1	Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes	81
5.2.2	Zufallsauswahl der Stichprobe	83
5.2.3	Deskriptive Statistik	85
5.3	Datenerhebung	87
5.3.1	Fragebogenkonstruktion	87
5.3.2	Durchführung der Befragung	88
5.4	Operationalisierung der Variablen	89
5.4.1	Messverfahren und Gütekriterien	90
5.4.1.1	Auswertungsverfahren	90
5.4.1.2	Reliabilität und Validität	92
5.4.2	Unabhängige Variablen	96
5.4.2.1	Reputation	96
5.4.2.2	Servicekultur	97
5.4.2.3	Sozialkapital des Unternehmers	100
5.4.2.4	Humankapital des Unternehmers	102
5.4.3	Moderierende Variablen	105
5.4.3.1	Strategie des Unternehmens	105
5.4.3.2	Entwicklungsstufe des Unternehmens	109
5.4.4	Abhängige Variable: Unternehmensleistung	110
5.4.5	Kontrollvariablen	114

5.4.6	Zusammenfassung	115
5.5	Statistische Testverfahren	116
5.5.1	Multiple Regression	116
5.5.2	Gleichungen und Vorgehensweise	117
5.5.3	Stichprobenzahl, Grundannahmen und Modellgüte	123
6	Untersuchungsergebnisse	129
6.1	Multivariate Datenanalyse	129
6.1.1	Normalverteilung	129
6.1.2	Kollinearitätsprüfung	131
6.1.3	Kontrollvariablen	133
6.2	Grundmodell	134
6.2.1	Bivariate und partielle Korrelationen	134
6.2.2	Multiple Regression	136
6.2.3	Analyse der Residuen	139
6.3	Erweitertes Modell I Moderation Lebensphase	141
6.3.1	Bivariate und partielle Korrelationen	142
6.3.2	Subgruppen-Analyse	144
6.3.3	Analyse der Residuen	147
6.4	Erweitertes Modell II Moderation Strategie	149
6.4.1	Univariate Korrelationsanalyse	149
6.4.2	Multiple hierarchische Regression	151
6.4.3	Analyse der Residuen	152
6.4.4	Polynomiale Regression	154
6.4.5	Analyse der Residuen	157
6.5	Erweitertes Modell III Mediation Strategie	159
6.5.1	Univariate Korrelationsanalyse	159
6.5.2	Pfaddiagramm-Analyse	161
6.5.3	Analyse der Residuen	164
6.6	Zusammenfassung	166
7	Diskussion und Würdigung	173
7.1	Diskussion der Ergebnisse in bezug auf die Theorie	173
7.1.1	Strategische Aktiven des Unternehmens	174
7.1.1.1	Reputation	174
7.1.1.2	Servicekultur	176
7.1.2	Humankapital des Unternehmers	177
7.1.2.1	Motivation	178
7.1.2.2	Wissen	179
7.1.3	Sozialkapital des Unternehmers	181
7.1.3.1	Beziehungsnetzwerk	181
7.1.3.2	Familie	186
7.1.4	Strategie des Unternehmens	187
7.1.4.1	Direkter Einfluss der Strategie	188
7.1.4.2	Indirekter Einfluss der Strategie	189

7.1.5	Lebenszyklus des Unternehmens	192
7.2	Praxisrelevanz der Ergebnisse	194
7.3	Würdigung	197
7.3.1	Grenzen der Untersuchung	197
7.3.2	Weiterer Forschungsbedarf	198
7.3.3	Schlussbetrachtung	199
Anhang A – Literaturverzeichnis		203
Anhang B – Fragebogen		223

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1:	Gliederung des Forschungsprojektes	5
Abbildung 2.1:	Ricardische Rente	9
Abbildung 2.2:	„ <i>Structure-conduct-performance</i> “-Paradigma von Bain/Mason	12
Abbildung 2.3:	Vier Faktoren im Kontext der Strategieformulierung des Unternehmens	17
Abbildung 2.4:	Die drei generischen Wettbewerbsstrategien von Porter	18
Abbildung 2.5:	„ <i>Resource-conduct-performance</i> (RCP)“-Paradigma des ressourcenbasierten Strategieansatzes	20
Abbildung 2.6:	Quellen für das Rentenpotenzial einer Ressource	21
Abbildung 2.7:	Konzeptioneller Rahmen für intangible Ressourcen und Fähigkeiten	24
Abbildung 2.8:	Ressourcen-Pyramide der Wertschöpfung	26
Abbildung 2.9:	Der Unternehmer als Schlüssel zum Erfolg	27
Abbildung 2.10:	Mehrdimensionaler Theorieansatz vor dem Hintergrund der Lebenszyklusphasen eines Unternehmens	38
Abbildung 3.1:	Loyalitätsmatrix im Dienstleistungsbereich	46
Abbildung 3.2:	Strukturierung des Dienstleistungsbereichs aufgrund der Anbieter-/Nachfrager-Beziehung	47
Abbildung 3.3:	Klassifizierung von Dienstleistungen mit Produktivitäts-Pfad	48
Abbildung 3.4:	Strategische Implikationen für Dienstleistungsunternehmen, SP/SP-Matrix	49
Abbildung 3.5:	Betriebsöffnungen und -schließungen im Gastgewerbe Schweiz	54
Abbildung 4.1:	Konzeptioneller Ansatz des theoretischen Untersuchungsmodells	58
Abbildung 4.2:	Theoretisches Modell der Untersuchung vor Berücksichtigung der Kontingenz-Perspektive	64
Abbildung 4.3:	Schematische Darstellung der Kontingenz-Perspektive am Beispiel von Strategie, Ressourcen und Erfolg	66
Abbildung 4.4:	Pfaddiagramm für Moderator-Funktion	70
Abbildung 4.5:	Pfaddiagramm der Mediator-Funktion	71
Abbildung 4.6:	Theoretisches Grundmodell der Untersuchung zum Testen der Hypothesen 1 bis 5c	73
Abbildung 4.7:	Erweitertes Modell I Lebensphase als Moderator zum Testen der Hypothesen 6a, b pro Entwicklungsstufe	74
Abbildung 4.8:	Erweitertes Modell II Strategie als Moderator zum Testen der Hypothesen 7a–d	76
Abbildung 4.9:	Erweitertes Modell III Strategie als Mediator zum Testen der Hypothesen 8a–f	77

Abbildung 5.1:	Übersicht der Wirtepatente der Stadt St. Gallen per 1. Januar 2005	82
Abbildung 5.2:	Übersicht der Betriebsdauer von Wirtepatenten in der herkömmlichen Bewirtung	83
Abbildung 5.3:	Übersicht der Betriebskategorien Gesamtpopulation und Stichprobe	84
Abbildung 5.4:	Vergleich Umsatzkategorien Stichprobe und Schweiz	85
Abbildung 5.5:	Vergleich Mitarbeiterzahl Stichprobe und Schweiz	86
Abbildung 5.6:	Hauptkompeten-Faktorenanalyse zur Ermittlung der Strategietypen in der Gastronomie der Stadt St. Gallen	106
Abbildung 5.7:	Lebenszyklus eines kleingewerblichen Unternehmens mit Existenzgründung und Weiterentwicklung	110
Abbildung 5.8:	Beantwortungsquoten der objektiven und subjektiven Erfolgsmessungen	113
Abbildung 5.9:	Zusammenfassung der berechneten Indizes für die Messung der theoretischen Konstrukte in der Untersuchung	115
Abbildung 5.10:	Darstellung von nicht-linearen Zusammenhängen anhand von Polynomen	120
Abbildung 5.11:	Fehlermöglichkeiten bei Signifikanztests	123
Abbildung 5.12:	Standardnormalverteilung mit Annahme- und Ablehnungsbereich von H_0 für $\alpha = 0,05$	124
Abbildung 5.13:	Anzahl Beobachtungen pro unabhängige Variable bei einem Stichprobenumfang von 121 Fälle	125
Abbildung 6.1:	Normalverteilungsdiagramme und entsprechend dazugehörige univariate Verteilung im Histogramm	131
Abbildung 6.2:	Korrelationen der unabhängigen Variablen im Grundmodell (Matrix siehe Anhang C)	132
Abbildung 6.3:	Regressionsanalyse Kontrollvariablen M1	133
Abbildung 6.4:	Bivariate und partielle Korrelationen sowie Hypothesen des Grundmodells	135
Abbildung 6.5:	Bivariate Zusammenhänge mit Korrelationskoeffizienten im Grundmodells	136
Abbildung 6.6:	Regressionsanalyse Grundmodell M2	137
Abbildung 6.7:	Regressionsanalyse Grundmodell M2 revidiert, ohne nicht signifikante Variablen	138
Abbildung 6.8:	Korrelationen und Hypothesen des erweiterten Modells I Moderation Lebensphase, Gruppe der Gründer	142
Abbildung 6.9:	Bivariate Zusammenhänge mit Korrelationskoeffizienten im erweiterten Modell I, Subgruppe „Existenzgründer“	142
Abbildung 6.10:	Korrelationen und Hypothesen des erweiterten Modells I Moderation Lebensphase, Gruppe der Entwickler	143
Abbildung 6.11:	Bivariate Zusammenhänge mit Korrelationskoeffizienten im erweiterten Modell I, Gruppe „Existenzentwickler“	144
Abbildung 6.12:	Regressionsanalyse erweitertes Modell I Moderation Lebensphase M3, Subgruppe „Existenzgründer“	144

Abbildung 6.13: Regressionsanalyse erweitertes Modell I Moderation Lebensphase M4, Subgruppe „Existenzentwickler“	145
Abbildung 6.14: Regressionsanalyse erweitertes Modell I Moderation Lebensphase M4 rev., Subgruppe „Existenzentwickler“	136
Abbildung 6.15: Korrelationen und Hypothesen des erweiterten Modells II lineare Moderation Strategie	150
Abbildung 6.16: Bivariate Zusammenhänge mit Korrelationskoeffizienten des erweiterten Modells II Moderation Strategie	150
Abbildung 6.17: Regressionsanalyse erweitertes Modell II Moderation Strategie M5, linearer Zusammenhang	151
Abbildung 6.18: Regressionsanalyse erweitertes Modell II Moderation Strategie M6, nicht-linearer Zusammenhang	155
Abbildung 6.19: Regressionsanalyse erweitertes Modell II Moderation Strategie M6.3, Variable <i>NETWORK</i>	156
Abbildung 6.20: Pfaddiagramm des mediatorischen Modells mit Strategie als Mediator	160
Abbildung 6.21: Korrelationen und Hypothesen des erweiterten Modells III lineare Moderation Strategie	160
Abbildung 6.22: Regressionsanalyse erweitertes Modell III Mediation Strategie M7.1, Pfad a: abhängige Variable <i>STRAT_2</i>	161
Abbildung 6.23: Regressionsanalyse erweitertes Modell III Mediation Strategie M7.2, Pfad c	162
Abbildung 6.24: Regressionsanalyse erweitertes Modell III Mediation Strategie M7.3, Pfad b & c'	162
Abbildung 6.25: Kollinearitätsstatistik der erweiterten Modelle III Mediation Strategie	164
Abbildung 6.26: Korrelationsanalyse und Signifikanz der bivariaten Zusammenhänge	167
Abbildung 6.27: Multivariate Hypothesentests, Regressionsmodelle und Ergebnisse der Untersuchung	170
Abbildung 6.28: Güte der Regressionsmodelle, ausgedrückt als R-Quadrat und korrigiertes R-Quadrat	172
Abbildung 7.1: Nicht-linearer, negativer Zusammenhang zwischen Netzwerk und Unternehmensleistung	184

1 **Einleitung**

Die bisherige Wirtschaftsgeschichte zeigt, dass ein Zusammenhang zwischen den großen Wirtschafts- und Sozialkrisen und den großen Entwicklungsphasen der Managementtheorien besteht. Krisen sind Wendepunkte der wirtschaftlichen Entwicklung (Schumpeter 1926). Sie sind der Baumeister von neuen Erkenntnissen und Reformen. Schumpeter sieht Konjunkturzyklen¹ als Entwicklung des Kapitalismus, in der sich die Wirtschaftsstruktur von innen heraus revolutioniert. Dieser Prozess der industriellen Mutation zerstört unaufhörlich alte Strukturen und schafft ebenso unaufhörlich neue (Schumpeter 1950). Jedes Teilstück der Wirtschaftsstrategie erhält seine Bedeutung nur vor dem Hintergrund dieses Prozesses und innerhalb des durch ihn geschaffenen Zustandes. Es muss in seiner Rolle im ewigen Sturm der schöpferischen Zerstörung gesehen werden und nicht isoliert davon (Schumpeter 1950). Das Verhalten von Unternehmen sollte daher einerseits als ein Ergebnis der Evolution und andererseits als ein Versuch betrachtet werden, eine Situation zu meistern, die im beständigen Wandel lebt. Ein Indikator für kreative Zerstörung ist die Gründungsdynamik innerhalb einer Volkswirtschaft bzw. eines Industriezweiges.²

Entwicklung und Wachstum eines Unternehmens sind seit Beginn der Managementtheorien als Grundlage des Unternehmenserfolges betrachtet worden. Es existieren Branchen mit mehr oder weniger starkem Wachstumspotenzial. Währendessen neigen andere dazu, gänzlich zu verschwinden. Auch im Inneren eines Wirtschaftszweiges ist die Situation der Unternehmen nicht homogen. Es gibt Betriebe, denen es gelingt, in einem rückläufigen Sektor zu wachsen. Die Fortentwicklung des allgemeinen Wirtschaftsumfeldes macht aus der permanenten Anpassungsfähigkeit von Unternehmen eine Voraussetzung für ihre langfristige Existenzsicherung. Diese Fähigkeit bezieht sich auf den Begriff der Entwicklung, verstanden als die Gesamtheit aller quantitativen und qualitativen Verbesserungen der Unternehmenslage. Wachstum bedeutet immer Entwicklung, der Umkehrschluss trifft indessen nicht immer zu. Der Begriff Entwicklung übersteigt jenen des Wachstums im Sinne einer Dimensionserhöhung des Unternehmens, indem er auch intangible Elemente beinhaltet. Entwicklung umfasst die qualitative Modifikation der Beziehungen zur Umwelt, ebenso wie die internen Transformationen der Organisation, der Unternehmensführung sowie dem menschlichen Verhalten. Der Begriff Entwicklung beinhaltet verhaltensorientierte und organisationstheoretische Dimensionen, welche dem Begriff

¹ Der Kapitalismus unterliegt dem Prinzip der Wellenbewegung: die langen Wellen, nach N. D. Kondratieff (1935), haben eine Dauer zwischen 40 bis 50 Jahren, wobei sie in der Regel vier Phasen: Wohlstand, Rezession, Krise/Depression, Aufschwung/Wachstum beinhalten. Die kurzen Wellen, nach C. Juglar, haben eine Dauer von vier bis fünf Jahren und umfassen nur zwei Phasen: Aufschwung und Depression.

² Für weitere Ausführungen siehe Füglistaller/Müller/Volery (2004), S. 15.

Wachstum entgehen. Die Untersuchung der Unternehmensevolution zeigt aber, dass Entwicklung und Wachstum eines Unternehmens stets einen gemeinsamen Nenner aufweisen: den Erfolg. Das Unternehmensresultat hängt hingegen stärker von der Effizienz der Entwicklung als vom Wachstum ab.

Ausgehend vom Standpunkt, dass die Entwicklung eines Unternehmens Erfolg voraussetzt, führt dies zur grundsätzlichen Frage, worauf sich eine erfolgreiche Unternehmensleistung zurückführen lässt. Eine umfangreiche Erfolgsfaktoren-Forschung zeugt von dem allseits bekundeten Interesse an der Zusammensetzung der Geheimrezepte erfolgreicher Unternehmen. Wenn man von einer Relevanz der Zeitrumperspektive auf die Ertragsentwicklung von Produkten ausgeht, so ist eine solche Betrachtungsweise auch auf das Unternehmen, als Summe seiner Produkte und Leistungen, übertragbar. Die Definition von Erfolg und die Wirkungsmechanismen seiner Ursachen sind dann, analog zum Produkt-Lebenszyklus, in den verschiedenen Entwicklungsphasen eines Unternehmens von unterschiedlicher Natur. Diese Überlegung lässt sich auf die Tatsache zurückführen, dass sich jeder historische Zustand aus dem vorhergehenden Zustand adäquat verständlich machen lässt (Schumpeter 1926).

1.1 Problemstellung

Vor diesem Hintergrund bewegt sich ein wirtschaftliches Phänomen in der Gastronomiebranche. Dieser Wirtschaftszweig ist in der Schweiz von großer Bedeutung, da rund 215.000 Beschäftigte³ in etwa 30.000 Betrieben⁴ gezählt werden. Das Gastgewerbe ist stark einzelunternehmerisch⁵ geprägt. Nur eine kleine Minderheit der Gastronomiebetriebe ist nicht inhabergeführt⁶, sondern gehört großen Unternehmen oder Genossenschaften⁷ an. Insgesamt unterliegt die Branche einem Schrumpfungsprozess. Der Jahresumsatz ist rückläufig⁸, ebenso wie die Reingewinne.⁹ Ungeachtet dieser Indikatoren, steigt die Anzahl der (neugegründeten) Betriebe Jahr für Jahr.¹⁰ Aber auch die Zahl der Konkurse nimmt zu.¹¹ Gemäß Statistiken der GastroSuisse-

³ Bundesamt für Statistik, 4. Quartal 2003; das sind rund 5.500 Beschäftigte oder 2,55% weniger als im Vorjahr (Anmerkung des Verfassers, im weiteren „A. d. V.“ abgekürzt).

⁴ GastroSuisse (2005) – Nationale Verband für Hotellerie und Restauration mit 20.000 Mitgliedern in 26 Kantonalsektionen (A. d. V.).

⁵ 66% der Betriebe sind Einzelfirmen; s. GastroSuisse (2005), S. 5.

⁶ 96% der Betriebe sind eigen-, selbständig oder unabhängig; s. GastroSuisse (2005), S. 7.

⁷ Hierbei sind Schnellverpflegungsrestaurants wie Coop und Migros gemeint (A. d. V.).

⁸ In 2003 betrug der Totalumsatz Restauration Schweiz 15,5 Mrd. CHF; das waren rund 5% weniger als im Vorjahr, s. Keller (2004), S. 48.

⁹ In 2003 belief sich der Reingewinn auf 1,2%; für 2004 hat sich dieser Wert weiter verschlechtert; s. GastroSuisse (2005).

¹⁰ Per Ende 2003 waren es netto 741 neue Betriebe, s. Jahresmedienkonferenz GastroSuisse vom 14. 04. 2004.

¹¹ In 2003 haben die Konkurse um 13,7% zugenommen; s. Jahresmedienkonferenz GastroSuisse vom 14. 04. 2004.

Treuhandgesellschaft Gastroconsult AG (2005) weisen rund 86% aller Betriebe ohne Berücksichtigung eines Unternehmerlohns und einer Eigenkapitalverzinsung einen Gewinn aus. Bei einer streng betriebswirtschaftlichen Betrachtung, hätten jedoch nur noch 38% aller Betriebe einen Gewinn realisiert. Laut GastroSuisse-Präsident Künzli existieren in der Schweiz etwa 10.000 Gastronomiebetriebe zu viel. Dieser Angebotsüberhang hat zur Folge, dass landesweit der Konkurrenzkampf groß ist und so jeder vierte Betrieb jährlich den Betreiber wechselt.

Das beschriebene Phänomen lässt sich auf die Mitte der neunziger Jahre begonnene Liberalisierung des Gastgewerbes zurückführen. Seit diesem Zeitpunkt sind die Anforderungen gesamtschweizerisch für die Eröffnung eines Gastronomiebetriebes massiv gesenkt worden. Zwar variieren die Eintrittshürden noch von Kanton zu Kanton, doch die Konsequenz ist bundesweit einheitlich: neben einer administrativen Vereinfachung, ist auch das gastronomische Angebot zum Vorteil des Konsumenten vielfältiger und umfangreicher geworden. Doch der erleichterte Einstieg ins Gastrogewerbe verspricht keine nachhaltige Entwicklung. Damit stellt sich die vertiefte Frage nach Erfolgsfaktoren respektive den Gründen für Misserfolg in dieser Branche.

1.2 Forschungsfragen

Die Frage nach den Gründen für den Erfolg eines Unternehmens ist von sehr komplexer Natur. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass Unternehmen in einem komplexen Umfeld operieren und selbst mehrdimensionale Gebilde sind. Viele verschiedene Elemente intervenieren innerhalb einer unternehmerischen Aktivität. Es ist daher schwierig festzustellen, welches der involvierten Elemente von (erfolgs-)entscheidender Bedeutung ist. Auch liegt die Vermutung nahe, dass der situative Kontext einen Einfluss auf Erfolg oder Misserfolg haben kann. Viele Untersuchungen aus Forschung und Praxis haben versucht, die Determinanten für den Erfolg oder den Misserfolg eines Unternehmens zu identifizieren¹², ohne dass man tatsächlich von einem Konsens reden kann.

Die vorliegende Arbeit untersucht die Frage nach den Erfolgsfaktoren in der Gastronomie aus der Sicht der Industrieökonomietheorie, der ressourcenbasierten Theorie sowie der Entrepreneurship-Theorie mit besonderer Berücksichtigung des menschlichen und sozialen Kapitals des Unternehmers. Das Hauptziel ist es, Erfolgsfaktoren kleiner Dienstleistungsunternehmen zu erforschen sowie eine praxisrelevante Gestaltungsempfehlung für Unternehmer abzuleiten. Die Aussagekraft bleibt zunächst auf die gastronomische Branche sowie die regionalen Begebenheiten der

¹² McMillan et al. (1987), Staerkle/Perich (1987), Chrubasik/Zimmermann (1987), Krüger (1988), Rehkugler (1989), Wohlgemuth (1989), Hahn/Gräb (1989), Simon (1992), Küpper/Bronner (1994), Simon (1996), Lindner et al. (1996), Lybaert (1996), Jennings/Beaver (1997), Pleitner et al. (1998), Müller (1999), Gruber (2000), Füglistaller (2000), Lerner/Haber (2000), Collins (2001), Woywode (2004); Erfolgsfaktoren im Handel: Rudolph (1996); Erfolgsfaktoren der Gastronomie: Ranzinger (2000), Flad (2001), Meyer/Hoffmann (2002).

Stadt St. Gallen begrenzt. Es sollte die Aufgabe nachfolgender wissenschaftlicher Untersuchungen sein, diese Beschränkungen aufzuheben.

Im einzelnen werden die Antworten auf folgende Forschungsfragen gesucht:

1. Welches sind die spezifischen Anforderungen an Dienstleistungsbetriebe?
2. Was sind die Erfolgsfaktoren in der Gastronomie?
3. Welche Handlungsempfehlung lässt sich aus den Erkenntnissen ableiten?

Die Grundannahme ist, dass die Strategie des Unternehmens, die strategische Aktiven des Unternehmens und des Unternehmers einen Einfluss auf den Erfolg eines Gastronomiebetriebes haben. Dabei unterliegen diese Erfolgsfaktoren Veränderungen im Verlauf des Lebenszyklus des Unternehmens.

1.3 Bedeutung des Themas

Das Wirtschaftsleben unterliegt einem technologischen Wandel, das heißt es wirken technologische Substitutionsprozesse, eine Vernetzung der Gesellschaft, internationale Arbeitsteilung, technologisch bedingte Verschmelzungen von Branchen und andere Ströme auf die Unternehmen ein. Daneben müssen sich die Unternehmen einem ökonomischen Wandel stellen. Dabei handelt es sich um die folgenden Tendenzen: Volatilität der Nachfrage, Stagnation und Schrumpfung bestehender Märkte, Wachstum neuer Märkte, Erhöhung der Risikoaversion und des Risikobewusstseins institutioneller und privater Kapitalgeber, Trend der Kapitalmärkte zu mehr Transparenz, Produktionsverlagerung in Regionen mit günstigeren Produktionsbedingungen oder höherer Produktivität, Einzug des Internets in Geschäfts- und Privatleben, Tertiarisierungsprozess der Industriestaaten.

Die Schweiz gehört zu einem stark tertiärisierten Land, welches in diesem Sektor¹³ rund 57,7% aller Unternehmen versammelt. Jedes zweite Unternehmen in der Schweiz ist mittlerweile ein Kleinstunternehmen im Dienstleistungssektor.¹⁴ Die Auswirkungen des Wandels auf die Strukturen der Unternehmen sind vielfältig und tiefgreifend. Es werden hohe Anforderungen an die Anpassungsfähigkeit, die Innovationskraft und Reaktionsschnelligkeit der Unternehmer und ihrer Mitarbeiter gestellt.

Gemäß der Theorie der langen Wellen entstehen Wachstumssektoren, wenn durch Entdeckung neuer Basistechnologien oder die Verknüpfung von Erkenntnissen aus unterschiedlichen Forschungsdisziplinen die Leistungserstellung von Gütern und Dienstleistungen mit großem Nachfragepotenzial erleichtert wird.¹⁵ Neue Technologien führen zum Entstehen neuer Wachstumsbereiche, die alte Methoden ersetzen.

¹³ Dem tertiären Sektor gehören an: Handel, Verkehr und Nachrichtenübermittlung, Kreditinstitute und Versicherungsgewerbe, Dienstleistungen von Unternehmen und Freie Berufe, Organisationen ohne Erwerbscharakter und private Haushalte, Gebietskörperschaften und Sozialversicherungen (A. d. V.).

¹⁴ Füglistaller/Müller/Halter in: Bieger/Belz (2004), S. 460 u. S. 466-468.

¹⁵ Kondratieff (1935), S. 105 ff.

Bereits Schumpeter hat 1912 diesen Prozess als *kreative Zerstörung* bezeichnet.¹⁶ Dieses Phänomen kann insbesondere im Dienstleistungssektor und dort speziell in der Gastronomie beobachtet werden.

1.4 Gliederung der Arbeit

Die vorliegende Arbeit untergliedert sich, wie in Abbildung 1.1 dargestellt, in sieben Kapitel.

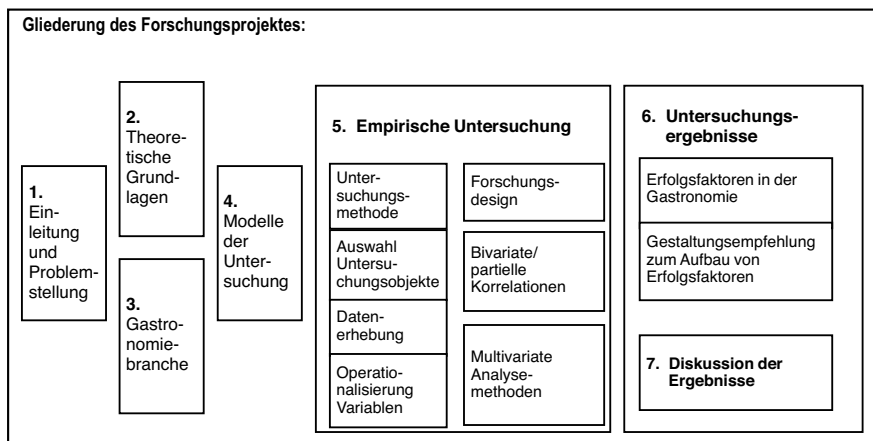


Abbildung 1.1: Gliederung des Forschungsprojektes (eigene Darstellung)

Im Rahmen des ersten Kapitels wurde das wissenschaftliche Problem definiert und die Zielsetzung der Forschungsarbeit festgehalten. Im zweiten Kapitel werden die theoretischen Grundlagen der Untersuchung behandelt. Dabei werden die wichtigsten Theorien des strategischen Managements vorgestellt und in den Kontext von Strategie, Wettbewerbsvorteilen und Renten gebracht. Weiterhin wird der Lebenszyklus eines Unternehmens erörtert. Im dritten Kapitel werden die wesentlichen Merkmale des Dienstleistungssektors dargelegt sowie die spezifischen Anforderungen an die Gastronomiebranche aufgrund ihres inhärenten Dienstleistungscharakters formuliert. Im anschließenden vierten Kapitel werden das theoretische Grundmodell und seine Erweiterungen vorgestellt sowie die zu testenden Hypothesen aus der Theorie abgeleitet. Im fünften Kapitel wird die Ausgestaltung der empirischen Untersuchung dokumentiert. Dazu wird zunächst die Untersuchungsmethode festgelegt und der Untersuchungsgegenstand eingegrenzt. Danach werden Datenerhebung und Operationalisierung der Variablen beschrieben. Das statistische Testverfahren legt

¹⁶ „creative destruction“

Gleichungen und Verfahren der eingesetzten multiplen Regressionen dar und unterlegt die erforderlichen Grundannahmen. Im sechsten Kapitel werden die Untersuchungsergebnisse der verschiedenen Modelle sowie die verwendeten, multivariaten Analysemethoden detailliert. Im letzten Kapitel werden die empirischen Ergebnisse in bezug auf Theorie und Praxis diskutiert. Als Abschluss der vorliegenden Arbeit werden die Grenzen der Untersuchung aufgezeigt und auf weiteren Forschungsbedarf hingewiesen.

2 Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel wird das strategische Verhalten von Unternehmen dargestellt. Dies umfasst eine Begriffsdefinition von Strategie, Wettbewerbsvorteilen und ökonomischen Renten¹⁷. Im weiteren Verlauf werden die wichtigsten Ströme der Managementtheorie im wesentlichen dargelegt. Dabei handelt es sich neben der industrieökonomischen und ressourcenbasierten Theorie auch um die Entrepreneurship-Theorie. Gerade in kleineren Unternehmen ist der Einfluss des Unternehmers höher einzuschätzen als in großen Organisationen. Der Kontingenz-Ansatz hinterfragt, inwieweit Unternehmenserfolg durch eine den äußeren und inneren Umständen angepasste Strategie mittelbar beeinflusst wird. Es wird angenommen, dass Strategie nicht nur einen unmittelbaren Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat, sondern auch Auswirkungen auf die Ressourcen des Unternehmens. Schließlich werden als Umwelteinfluss die unterschiedlichen Lebensphasen des Unternehmens und deren Auswirkungen auf den Erfolg erörtert. Zum Abschluss des Kapitels werden die wichtigsten theoretischen Einflussgrößen zusammengefasst.

2.1 Strategisches Verhalten von Firmen

Der Grundansatz von Strategie impliziert, dass die strategische Wahl einen entscheidenden Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens hat. Das strategische Management hat zwei unterschiedliche Blickwinkel: zum einen das Unternehmen und seine Leistung als Ganzes, zum anderen die Rolle des Entscheidungsträgers und seine Einflussnahme auf die Strategie. Strategie ist keine Einzelentscheidung oder eine einmalige Maßnahme, sondern es ist ein Bündel von zusammenhängenden Entscheidungen und umsetzenden Aktionen (Rumelt/Schendel/Teece 1991).

2.1.1 *Strategische Unternehmensführung*

Die oberste Zielsetzung eines dauerhaft gegründeten Unternehmens und somit des strategischen Managements ist die Sicherung der langfristigen Überlebensfähigkeit (Goos/Hagenhoff 2003). Mit anderen Worten, das strategische Management beschäftigt sich mit der Problematik, wie ein Unternehmen langfristig ausgerichtet werden soll und welchen Weg es beschreiten muss, um erfolgreich in spätere Generationen

¹⁷ Im weiteren Verlauf wird der Begriff „rent“ oder „*economic rent*“ mit dem deutschen Begriff der Rente oder ökonomischen Rente, im Sinne einer „ewigen Rente“, also eines „unbegrenzten“ wirtschaftlichen Rückflusses für den Gebrauch eines Wirtschaftsfaktors, der die für den Einsatz notwendigen Minimumkosten übersteigt, gleichgesetzt (A. d. V.).

überzugehen. Damit ist es *per se* die Zielsetzung der strategischen Unternehmensführung, ein Rezept für den dauerhaften Erfolg des Unternehmens zu finden. Langfristig bedeutet aber auch, dass das unternehmerische Umfeld einem stetigen Wandel unterliegt. Demzufolge muss auch das strategische Management, Strategie und Unternehmen den veränderten Begebenheiten immer wieder anpassen.

Moltke sieht in einer Strategie zunächst nur die Anwendung des gesunden Menschenverstandes auf die Unternehmensführung. Klein- und Mittelunternehmen sind häufig zu sehr mit dem Tagesgeschäft beschäftigt oder verfügen über zu wenig Kapazität, um sich explizit einem strategischen Management zu widmen. Daher hat diese Definition besonders Anwendung in kleineren Unternehmen. Eine Strategie sollte die Anstrengungen eines Unternehmens fokussieren. Unabhängig von den Grössenverhältnissen wird davon ausgegangen, dass eine geeignete Strategie die Unternehmensleistung verbessert. Damit ist die Definition einer geeigneten Strategie auch für kleine Unternehmen erfolgsentscheidend.

Chandler (1962) formuliert Strategie als: „... *the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals*“. Damit sind für Chandler zwei Dinge wesentlich, nämlich die langfristigen Ziele des Unternehmens sowie die Zuteilung und Anpassung der Ressourcen für die Erreichung dieser Ziele. Hitt/Ireland/Hoskisson (1997, S. 115) definieren Strategie als: „... *an integrated and coordinated set of commitments and actions designed to exploit core competencies and gain a competitive advantage*“. ¹⁸ Mit anderen Worten, Strategie ist ein konsistentes Bündel von Maßnahmen, um die Kernfähigkeiten des Unternehmens auszuerschöpfen und einen komparativen Wettbewerbsvorteil zu erlangen.

Child (1972) formuliert das Konzept der strategischen Wahl. Die meisten Manager sind in ihren strukturellen Entscheidungen durch existierende Größen, Technologie, Umwelt und frühere Entscheidungen beschränkt. Dennoch haben sie einen gewissen Handlungsspielraum bei ihren strategischen Entscheidungen in bezug auf die Organisationsstruktur. Die strategische Wahl wird als Prozess betrachtet, bei dem die mit Macht ausgestatteten Akteure einer Organisation über die Richtung strategischer Handlungen entscheiden. Mit seiner Theorie versucht Child, das fehlende Konzept der Anpassung bei der Kontingenztheorie zu ersetzen, indem er den Entscheidungsträger bei der Gestaltung der Organisationsstruktur integriert. Auch Chandler (1962) weist auf die Bedeutung strategischer Entscheidungen für die Wahl der Organisationsstruktur hin und kommt zum Schluss, dass unterschiedliche Organisationsstrukturen das Ergebnis unterschiedlicher Strategien sind. Chandler (1962, S. 15) formuliert die These der „*structure follows strategy*“, wonach sich Organisationsstrukturen den strategischen Erfordernissen anpassen.

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wird Strategie für kleine Unternehmen als Festlegung eines Verhaltensmusters definiert, welches das Marktumfeld, die verfügbaren Ressourcen und den Unternehmer sinnvoll berücksichtigt und das Unternehmen zu einem dauerhaften Wettbewerbsvorteil führt.

¹⁸ In: Barney (2002), S. 6.

2.1.2 Renten und Wettbewerbsvorteile

Die Erzielung von überdurchschnittlichen Renditen steht im Mittelpunkt komparativer Wettbewerbsvorteile. Bowman (1974) betrachtet Strategie daher als eine ununterbrochene Suche nach Renten. Mit Rente kann der Ertragsüberschuss bezeichnet werden, welcher die Opportunitätskosten des Ressourcenbesitzers übersteigt. Diese Ertragsüberschüsse werden dann als Renten bezeichnet, wenn ihre Existenz (unmittelbar) keinen neuen Wettbewerb nach sich zieht (Peteraf 1993).

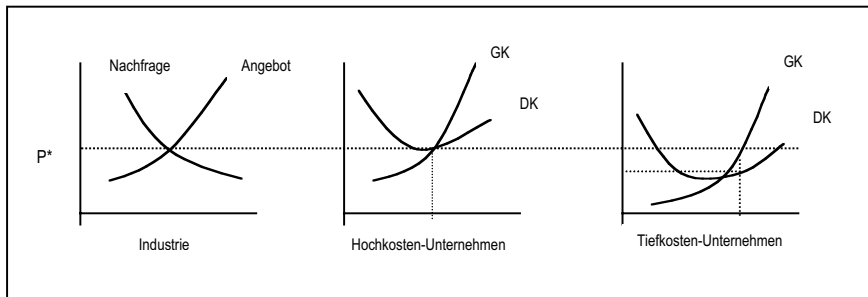


Abbildung 2.1: Ricardische Rente (vgl. Peteraf 1993, S. 181)

Es gibt verschiedene Arten von Renten. Ricardos (1817) ökonomischer Ansatz von Renten illustriert, dass der Besitz von raren Produktionsfaktoren wie Land oder standortgebundenen Vorteilen, mit fixem oder quasi-fixem Angebot, die Quelle von Wettbewerbsvorteilen sein kann (Montgomery/Wernerfelt 1988). Theoretisch kann dies, wie in Abbildung 2.1 dargestellt, so erklärt werden: Unternehmen mit seltenen Ressourcen haben tiefere Durchschnittskosten (DK) im Vergleich zu anderen Unternehmen. Allerdings sind ihre Angebotskurven aufgrund der fixen oder quasi-fixen Ressourcen in Bezug auf den Verkaufspreis unelastisch. Ein hoher Verkaufspreis lockt auch weniger effiziente Unternehmen auf den Markt und zwar so lange, wie der Verkaufspreis ihre Grenzkosten (GK) deckt. Im Marktgleichgewicht sind Angebot und Nachfrage identisch. In dieser Situation werden Hochkosten-Unternehmen ein ausgeglichenes Ergebnis erzielen. Tiefkosten-Unternehmen können aufgrund ihrer raren Ressourcen einen überdurchschnittlichen Ertrag in Form einer Rente ernten. Doch werden die effizienten Unternehmen ihren Wettbewerbsvorteil nur dann wahren, wenn ihre seltenen Ressourcen nicht frei am Markt gekauft oder kopiert werden können. Wenn dies nicht der Fall wäre, so würde die oben erzielte Rente einen Wettbewerb nach sich ziehen. Ein erhöhtes Angebot würde den Verkaufspreis senken, die nicht effizienten Unternehmen würden in die Verlustzone geraten und müssten früher oder später den Markt verlassen. Die Rente der effizienten Unternehmen würde ebenfalls verschwinden und die mittlerweile homogen gewordenen Unternehmen könnten nur noch normaldurchschnittliche Erträge realisieren (Peteraf 1993).

Monopolistische Renten bezeichnen die Ertragsüberschüsse, welche aufgrund eines begrenzten Angebots entstehen. Diese werden hauptsächlich in reglementierten Märkten erzielt, bei denen der Marktzutritt durch staatliche Eingriffe für Neuankömmlinge versperrt ist (Bain 1968). Aber es kann sich auch um eine bewusst gewollte Angebotsbegrenzung handeln, die möglich ist, weil das Unternehmen über eine Art Monopolsituation verfügt. Aufgrund der Marktkräfte bzw. des Wettbewerbs wird es sich dabei nur um einen zeitlich befristeten Vorteil handeln können.

Unternehmerische Renten (im Sinne von Schumpeter) entstehen durch Risikoübernahme und unternehmerischer Sicht in einer mit Unsicherheit und Komplexität behafteten Umwelt. Diese Renten sind aufgrund der Weiterverbreitung von Wissen bzw. Innovation implizit selbstzerstörerisch (Amit/Zott 2001).

Organisatorische Renten werden durch die Interaktion bzw. Fähigkeiten eines Unternehmens¹⁹ generiert (Amit/Shoemaker 1993).

Das vorher beschriebene Konzept der Rente setzt gemäß Peteraf (1993) voraus, dass vier Konditionen erfüllt sind:

- (i) Die Quellen des Wettbewerbsvorteils basieren auf speziellen Ressourcen²⁰, welche nicht jedes Unternehmen besitzt. Eine Grundannahme der ressourcenbasierten Perspektive ist, dass die Ressourcen und Fähigkeiten der Unternehmen heterogen sind. Dieser Zustand kann auch mit einer unterschiedlichen Effizienz der Unternehmen beschrieben werden. Manche Unternehmen sind effizienter als andere und können daher wirtschaftlicher produzieren. Gemäß der neoklassischen Theorie können komparative Wettbewerbsvorteile, im Sinne von Effizienzunterschieden zwischen Unternehmen, nicht langfristig bestehen. Neue Technologien werden nach einer gewissen Zeit imitiert (Wernerfelt/Montgomery 1986).
- (ii) Damit die Rente dauerhaft bestehen bleibt, müssen ex-post Wettbewerbs-schranken existieren. Wie in Abbildung 2.1 zu sehen, werden ansonsten die ricardischen Renten verwässert. Zwei solcher Wettbewerbs-schranken finden sich in der unvollkommenen Imitierbarkeit sowie in der mangelhaften Substitutionsfähigkeit. Substitute vermindern die Renten, da sie die Elastizität der Angebotskurven erhöhen. Das wesentliche theoretische Konzept zur Erläuterung der Dauerhaftigkeit von Renten im ressourcenbasierten Ansatz sind die Imitationshindernisse²¹ von Rumelt (1984) als eine Analogie zu den Eintrittsbarrieren einer Branche oder den Mobilitätsschranken auf der Ebene von strategischen Gruppen. Diese Imitationshindernisse²² schützen das einzelne Unternehmen vor Nachahmung und basieren entweder auf dem Vorhandensein von Einzigartigkeit oder kausaler Ungewissheit²³. Letzteres verhindert, dass Mitbewerber genau feststellen können, warum ein Unternehmen erfolgreich ist. Dadurch kann

¹⁹ „organization“

²⁰ „superior resources“

²¹ „isolating mechanisms“

²² Für weitere Ausführungen: Minderlein (1990), Lieberman (1989).

²³ „causal ambiguity“