

## 2 Wettbewerbsfähigkeit und Wettbewerbsfaktoren

„Economists, in general, do not use the word ‚competitiveness‘. Not one of the textbooks in international economics I have on my shelves contains the word in its index. So why are so many councils on competitiveness, White Papers on competitiveness, and so on? Why have most people who think about international trade come to use „competitiveness“ as perhaps the central concept of their world view? [...]“

(Krugman 1996, S. 24)

Das Eingangszitat lässt aufmerken: Aus welchem Grund hinterfragt Paul Robin Krugman, Träger des Wirtschaftsnobelpreises 2008, die zentrale Bedeutung des Ansatzes der Wettbewerbsfähigkeit? Warum zweifelt er sogar an den Wurzeln des Ansatzes in den Wirtschaftswissenschaften, obwohl der Ursprung der Wettbewerbsfähigkeit zunächst ebenso klar erscheint wie seine Allgemeingültigkeit im Wirtschafts- und Alltagsleben?

Krugman greift im Rahmen des Zitats Fragen auf, die auch im Rahmen dieser Arbeit und insbesondere in diesem Kapitel zentrale Rollen einnehmen: Was bedeutet Wettbewerbsfähigkeit, welchen Ursprung hat der Ansatz und wie konnte er zu einem Paradigma in der westlichen Lebenswelt avancieren?

Ein Blick in die Literatur verdeutlicht, dass die Erklärung von Wettbewerbsfähigkeit überwiegend von ökonomischen Theorien und Perspektiven bestimmt wird. Abb. 2 zeigt diese am Beispiel der regionalen Wettbewerbsfähigkeit und verdeutlicht ihre Zusammenhänge sowie Abgrenzungen durch verschiedene Denkschulen. Ziel dieser Arbeit ist es nicht, diese Beziehungen und ihre theoretischen Grundlagen auf mikro- und makroökonomischer Ebene vollständig darzustellen.

Die Systematik ist vielmehr die, jene Aspekte in den Vordergrund zu stellen, welche für die Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit der Tourismusdestination in der Vergangenheit von Bedeutung waren und für ihre zukünftige Entwicklung bereits heute sind. In der Abbildung sind jene Bereiche durch stärkere Rahmen hervorgehoben, welche in dieser Arbeit schwerpunktmäßig behandelt werden:

- „absolute & comparative advantage“
- „factor endowments/Location theory“
- „Marshallian industrial districts“
- „Porter’s Cluster Theory“
- „Learning regions“

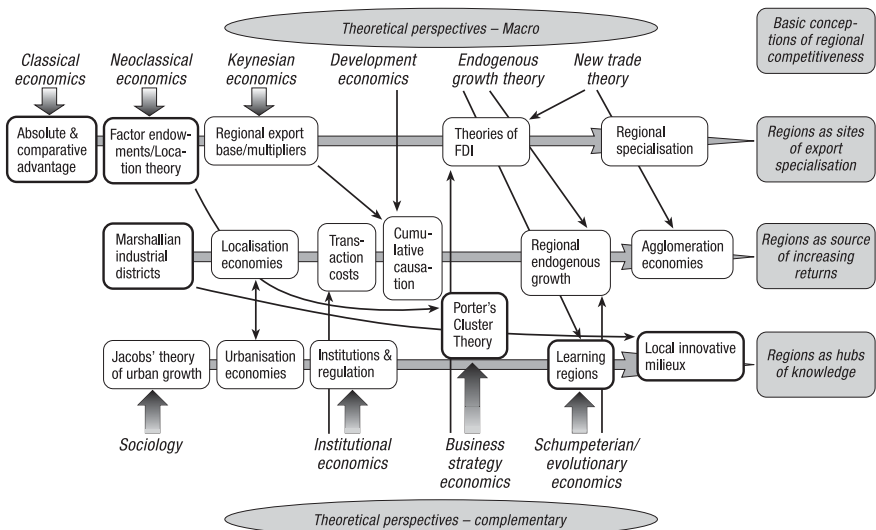


Abb. 2: Übersicht über die Ansätze zur Erklärung regionaler Wettbewerbsfähigkeit  
(Quelle: Martin 2003, S. 14; Grafik: P. Blank)

Das Konzept der Wettbewerbsfähigkeit kam Ende der 1970er-Jahre auf und gewann rasant an Bedeutung. Bereits im Jahr 1980 wurde im Rahmen des World Economic Forum in Davos der erste jährliche World Competitiveness Report vorgestellt. Zu dieser Zeit gab es bereits eine beeindruckende Anzahl an wissen-

schaftlichen Publikationen zu dem Thema „Wettbewerbsfähigkeit“ (vgl. Hatzichronoglou 1996, S. 17). Auf diese Tatsache reagierte der Ökonom und Nobelpreisträger Krugman mit großem Unverständnis (vgl. das Eingangs zitat). Ab den 1990er-Jahren schien das Konzept der Wettbewerbsfähigkeit in Politik und im wissenschaftlichen Mainstream derart verbreitet und allgemein anerkannt zu sein (vgl. Reinert 1995, S. 24), dass man dieses nicht mehr infrage stellte, sondern sich fortan auf die Frage konzentrierte, wie an den „Universalschlüssel Wettbewerbsfähigkeit“ zu gelangen sei (Krugman 1996, S. 17). Ziel der Bemühungen auf räumlicher Ebene war und ist die Beantwortung der Frage, wie Räume im Wettbewerb zueinander stehen, welche die dem Wettbewerbserfolg zugrunde liegenden Wettbewerbsvorteile sind (vgl. Turok 2004, S. 1070) und wie diese zum Vorteil der jeweiligen Räume zu optimieren sind.

Obwohl das Konzept der Wettbewerbsfähigkeit diese Kernfragen nicht eindeutig und hinreichend beantwortet, wird es von IMF, World Bank, OECD, UNCTAD, UNDP und der EU im Rahmen ihrer Programme und Entschlüsse sowie von zahlreichen nationalen und regionalen Parlamenten zielstrebig vorangetrieben (vgl. Cammack 2006; Commission of the European Communities 1997). Die USA haben Anfang der 1990er-Jahre eine Regierungsorganisation (Competitiveness Policy Council) aufgebaut, welche fortlaufend über die Wettbewerbsfähigkeit des Landes berichten und an ihrer Verbesserung arbeiten soll. Kurze Zeit später wurde in der EU das European Council of Competitiveness mit einer vergleichbaren Aufgabe gegründet, welches seitdem regelmäßig Berichte über die Wettbewerbsfähigkeit des EU-Raumes erarbeitet und veröffentlicht. Als Meilenstein der Debatte über die Wettbewerbsfähigkeit innerhalb der EU wird die Formulierung der Lissabon-Strategie betrachtet (vgl. Kitson/Martin/Tyler 2004, S. 991). Neben zahllosen Unternehmensberatern und staatlichen Organisationen haben sich zudem einflussreiche private Organisationen etabliert, die sich mit Lobbyarbeit zur Verbreitung der Idee der Wettbewerbsfähigkeit und mit deren Messung beschäftigen. Die bekanntesten sind das World Economic Forum (Genf), das Competitiveness Institute (Barcelona), das Council on Competitiveness (Washington) und das Institute for Strategy and Competitiveness (Harvard) (vgl. Kitson/Martin/Tyler 2004, S. 991). Nicht nur auf nationaler, sondern auch auf regionaler Ebene werden Messungen und Benchmarks durchgeführt, insbesondere zwischen Städten (vgl. Malecki 2004, S. 1107), aber auch zwischen Tourismusdestinationen.

Beispiele hierfür sind die weltweiten Studien „The Travel & Tourism Competitiveness Report“ des World Economic Forum sowie der „Competitiveness Monitor“ des World Travel & Tourism Council (WTTC), welche Tourismusdestinationen auf nationalstaatlicher Ebene betrachten, sowie z. B. der „Destinationen Bericht“ der Österreichischen Hoteliervereinigung, der Tourismusdestinationen auf regionaler Ebene untersucht (vgl. Halbertschlager/Reisenbahn 2009).

Das Eingangszitat des Volkswirts und Nobelpreisgewinners Krugmans zeigt bereits auf, dass der Begriff der Wettbewerbsfähigkeit auch innerhalb des Mainstreams nicht gänzlich unumstritten ist. Vielmehr ist dieser der Kritik ausgesetzt, lediglich ein Modebegriff zu sein. Weitere Autoren kritisieren, dass die Debatte um die Wettbewerbsfähigkeit zwar hitzig geführt wird, aber bislang „wenig Licht ins Dunkle bringen konnte“ (Budd/Hirmis 2004, S. 1016). In der Folge ist Wettbewerbsfähigkeit zu einem generischen Begriff geworden, der in Politik und Wirtschaft weitläufig Verwendung findet (vgl. Budd/Hirmis 2004, S. 1016; Bristow 2005, 2010; Krugman 1996), obwohl die Wissenschaft weit von einem einheitlichen Verständnis des Inhalts entfernt ist (vgl. Mitschke 2009, S. V; Kitson/Martin/Tyler 2004; Krugman 1994) und bislang – insbesondere auch auf regionaler Ebene – keine eindeutigen Lösungsvorschläge liefern kann (vgl. Martin 2005, S. 5). Reich (2011) betrachtet Wettbewerbsfähigkeit sogar als einen der seltenen Begriffe des öffentlichen Diskurses, der ohne Verzögerung vom Obskuren ins Bedeutungslose gerutscht ist.

In diesem Kapitel erfolgt eine Übersicht über die Entstehung und die aktuelle Diskussion des Konzepts der Wettbewerbsfähigkeit. Es soll aufgezeigt werden, wie das Konzept zunächst von der betrieblichen Ebene über die nationale und regionale Ebene schließlich zur Tourismusdestination diffundierte und welche Ansätze Regionen nach heutigem Kenntnisstand zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit zur Verfügung stehen. Dabei soll auch diskutiert werden, warum das Konzept der Wettbewerbsfähigkeit einerseits eine solche Popularität erfahren konnte und von Entscheidungsträgern aus Politik und Wirtschaft getragen und forciert wird, andererseits aber in der Wissenschaft weiterhin stark umstritten ist (vgl. Reinert 1995; Krugman 1996; Bristow 2005; Martin 2005; Hall 2007).

## 2.1 Die Ursprünge des Begriffs der Wettbewerbsfähigkeit

Der Begriff der Wettbewerbsfähigkeit stammt aus der Managementtheorie und hat von dort aus – anders als die meisten anderen Begriffe der Managementsprache – über die Ökonomie erfolgreich Einzug in die Geographie, Soziologie sowie verwandte Wissenschaften gehalten (vgl. Reinert 1995, S. 23 f.).

Dem Begriff liegt die Idee zugrunde, dass die globale Wirtschaft auf darwinistischen Prinzipien beruht: Nur die Stärksten überleben, die Schwachen scheiden verdienftermaßen aus dem Markt aus: They „deserve to die“ (Bristow 2005, S. 287). Wettbewerb ist ein Kampf ums Überleben, Wettbewerbsfähigkeit zeichnet folglich die überlebensfähigen Marktteilnehmer aus (vgl. Sheppard 2000, S. 169 ff.).

Entsprechend seines Ursprungs in der Managementtheorie hat das Konzept der Wettbewerbsfähigkeit erstmals auf Unternehmensebene Anwendung gefunden. Hier, auf betrieblicher Ebene, herrscht nach Ansicht vieler Autoren eine weitgehende Einigkeit darüber, was unter dem Begriff der Wettbewerbsfähigkeit zu verstehen ist (vgl. Reinert 1995, S. 25). „Ein Unternehmen ist dann wettbewerbsfähig, wenn es in der Lage ist, die Qualität seiner Produkte überdurchschnittlich zu verbessern und bzw. oder die Kosten der Produktion so weit zu senken, dass es Marktanteile oder die Gewinnspanne relativ zu den Mitbewerbern ausbauen kann“ (Kusic/Gruppe 2004, S. 805). Freebairn (1987, S. 79) erfasste den Begriff bereits ähnlich: „Competitiveness means ability to supply goods and services at the time, place and form sought by oversea buyers at prices as good as or better than those of the other potential suppliers while earning at least the opportunity costs returns on resources employed.“ McFetridge (1995, S. 3 ff.) argumentiert, dass Wettbewerbsfähigkeit auf Unternehmensebene anhand der Faktoren Profitabilität, Kosten, Produktivität und Marktanteil messbar ist.

Der Messbarkeit ist geschuldet, dass die Wettbewerbsfaktoren – wie hier von McFetridge aufgeführt – stark outputorientiert sind. Sie erlauben, so Bristow (2005, S. 287), Rückschlüsse auf das Erreichen der strategischen Unternehmensziele und somit indirekt auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens, da diese Ziele auf die Steigerung von Wachstum und Profitabilität des Unterneh-

mens abzielen. Mazanec (2009, S. 3) bezweifelt dies und kritisiert den Fokus auf Outputfaktoren zur Messung von Wettbewerbsfähigkeit. Seiner Meinung nach wird über die outputorientierten Faktoren vor allem unternehmerischer Erfolg und nicht die Wettbewerbsfähigkeit gemessen. Zudem verhindert aus seiner Sicht die Nutzung von outputorientierten Faktoren zu Bestimmung der Wettbewerbsfähigkeit die Antwort auf die Basisfrage: „Was muss wie oder um wie viel verändert werden, damit ein bestimmtes Maß an Steigerung des [...] Erfolgs entsteht?“ (Mazanec 2009, S. 11). Andere Rankings, wie der bereits erwähnte Travel & Tourism Competitiveness Index, lassen outputorientierte Faktoren und somit auch den Aspekt der Nachfrage vollständig unberücksichtigt, was wiederum zu Verzerrungen führen kann (vgl. Mallien 2011).

## **2.2 Die Quellen der Wettbewerbsfähigkeit**

Mazanec (2009, S. 3 f.) spricht mit seiner Kritik an den Benchmarkverfahren den kritischsten Punkt in der Diskussion um die Wettbewerbsvorteile an: Wettbewerbsfähigkeit wird auf verschiedene Weise gemessen. Die Unstimmigkeiten bei der Operationalisierung und Messung von Wettbewerbsfähigkeit verdeutlichen, dass in der Wissenschaft kein gemeinsames Verständnis darüber vorliegt, welche die relevanten, die Wettbewerbsfähigkeit maßgeblich beeinflussen Faktoren sind. Die Diskussion um die Quellen der Wettbewerbsfähigkeit wird im Folgenden skizziert.

### **2.2.1 Komparative & kompetitive Wettbewerbsvorteile**

Dwyer/Kim (2003, S. 372 f.) und Kitson/Martin/Tyler (2004, S. 992 ff.) zeigen im Rahmen ihrer Literaturrecherche auf, dass in den Wirtschaftswissenschaften traditionell der Begriff des komparativen Wettbewerbsvorteils vorherrschend war (vgl. das Eingangszitat von Krugman). Auf der Unternehmensebene hat ein Unternehmen dann komparative Wettbewerbsvorteile, wenn es ihm gelingt, seine Produkte und Dienstleistungen so zu gestalten, dass der Kunde diese besser beurteilt als die Alternativangebote der Konkurrenten (vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 19 ff.). Dies kann entweder über im Vergleich zum Mitbewerber positiv wahrgenommene Eigenschaften des Angebots (z. B. Natur und Landschaft, Klima, Image, Dienstleistungen) oder über niedrigere Preise erreicht werden (vgl.

Dwyer/Forsyth/Rao 2000, S. 9, 2000a, 2002). Diese Kunden- bzw. Marktperspektive ergänzt u. a. Plinke (2000, S. 82 ff.) um die Anbieter- bzw. Ressourcenperspektive. Auf beide Perspektiven wird im Weiteren noch näher eingegangen.

Im räumlichen Kontext, also auf der Ebene von Nationen wie Regionen, ist der Ansatz auf die Außenhandelslehre nach Smith (vgl. Smith/Recktenwald, 2003 [1776]) sowie auf die prägenden Arbeiten von Ricardo, Heckscher und Ohlin zurückzuführen. Während Smith komparative Wettbewerbsvorteile mit Preisvorteilen in der Produktion gleichsetzte (vgl. Smith/Recktenwald, 2003 [1776]), bedeuten komparative Wettbewerbsvorteile nach den Modellen von Heckscher und Ohlin sowie Ricardo, dass Länder und Regionen, obwohl sie es nicht geschafft haben mögen, sich absolute produktive Vorteile herauszuarbeiten, am Markt dennoch erfolgreich sein können, weil sie aufgrund ihrer spezifischen Ressourcenausstattung bzw. Faktorausstattung und der darauf basierenden möglichen Spezialisierungen ihre Produkte erfolgreich am Markt absetzen können (vgl. Kitson/Martin/Tyler 2004, S. 992). Entsprechend der Außenhandelslehre, so Krugman, ist die unterschiedliche Ressourcenausstattung – bzw. sind die Unterschiede von Regionen bzw. Nationen – überhaupt erst der Grund für jegliche Handelsaktivitäten (vgl. Krugman/Obstfeld 2009, S. 35 ff.).

Demnach kann das ursprüngliche Angebot einer Tourismusdestination, insbesondere das natürliche und soziokulturelle Angebot (vgl. Freyer 2006, S. 254 f.), einen komparativen sowie dauerhaften Wettbewerbsvorteil darstellen. So fühlen sich zweifelsohne viele Urlauber von Sonne und Meer sowie auch von fremden Kulturen angezogen. Italien z. B. hat eine einzigartige natur- und kulturräumliche Ausstattung und ist daher seit Langem eines der beliebtesten Reiseziele deutscher Urlauber, obwohl alternative Reiseziele ein teils besseres Preis-Leistungs-Verhältnis bieten. Holan/Phillips (1997, S. 781) weisen jedoch am Beispiel Kubas darauf hin, dass die Existenz von „world-class sun and sand“ zwar eine Basis zur Erlangung von Wettbewerbsfähigkeit sein kann, aber kein Garant für eine dauerhaft erfolgreiche Tourismusentwicklung darstellt.

Dennoch werden die komparativen Wettbewerbsvorteile von manchen Autoren als geeignet betrachtet, die oft argumentierte Schärfe des Wettbewerbs zwischen Regionen bzw. Tourismusdestinationen infrage zu stellen: „it acts as an antidote

to some of the paranoia about globalization (vgl. Kitson/Martin/Tyler 2004, S. 992).

Seit den 1980er-Jahren verloren die komparativen Wettbewerbsvorteile in der wirtschaftswissenschaftlichen Diskussion zunehmend an Geltung. Grund hierfür war vor allem der Erfolg von Porter, der mit seiner Arbeit "Competitive Strategy" (1980) die kompetitiven Wettbewerbsvorteile bekannt gemacht und damit den Bedeutungsverlust der komparativen Wettbewerbsvorteile herbeigeführt hat. Porter (1990) hat die kompetitiven Wettbewerbsvorteile später ebenfalls von der betrieblichen auf die räumliche Ebene überführt (vgl. Bristow 2005, S. 285).

Für Porter können komparative Wettbewerbsvorteile allenfalls die Basis für kompetitive Wettbewerbsvorteile darstellen (vgl. Kutschker/Schmid 2008, S. 387), da, so argumentieren er und Vertreter aus der Managementlehre, über komparative Wettbewerbsvorteile alleine keine nachhaltigen Wettbewerbsvorteile zu erreichen sind (vgl. Kitson/Martin/Tyler 2004, S. 992). Vielmehr sei die Fähigkeiten zur Innovation zu einer der wichtigsten Quellen von Wettbewerbsfähigkeit geworden (vgl. Porter/Stern 2002, S. 15).

Reinert (1995, S. 29 f.) greift den Innovationsaspekt der Wettbewerbsfähigkeit auf, der auch bei Porter eine tragende Rolle spielt, und sieht folglich in Schumpeters Arbeiten zur Innovation den Rahmen für die aktuelle Debatte zur Wettbewerbsfähigkeit. Bekräftigt wird er dabei von Santen/Wood (2008, S. 13), die aufzeigen, dass Porters Fünf-Kräfte-Modell (vgl. Porter 1979) direkt auf Schumpeters Arbeiten aufbaut. Seine Theorie der langen Wellen und Produktzyklen erklärt die Notwendigkeit der Anpassung einer am Markt erfolgreichen Unternehmung, welche bei Schumpeter durch den innovativen Entrepreneur erfolgt (vgl. Thirtle/Ruttan 1987, S. 3).

Insgesamt herrscht in der Literatur wenig Einigkeit darüber, was unter dem Begriff des kompetitiven Wettbewerbsvorteils zu verstehen ist. Zwischen verschiedenen Erklärungsansätzen und einzelnen Denkschulen spannt sich ein Geflecht an gängigen Definitionen auf (vgl. Abb. 2). Unter einigen Definitionen bestehen Anknüpfungspunkte und Gemeinsamkeiten, einige liegen weit voneinander entfernt. Eine baldige Annäherung der teils konträren und konkurrierenden Sichtweisen ist nicht zu erwarten (vgl. Rumelt 2003, S. 2 f.). Bereits in der Benennung



und Abgrenzung der relevanten Denkschulen herrscht Uneinigkeit (vgl. Träger 2008; Fischer 2009). Somit besteht auch unter Befürwortern des Konzepts der Wettbewerbsfähigkeit keine Einigkeit darüber, was kompetitive Wettbewerbsvorteile sind, wie diese zu erreichen sind und wie diese im Zusammenhang mit dem Konzept der Wettbewerbsfähigkeit stehen.

Das Konzept der Wettbewerbsfähigkeit erscheint folglich auf Unternehmensebene nicht so klar herausgearbeitet zu sein, wie es von einigen Autoren dargestellt wird. Träger (2008) sieht eine der Hauptursachen in der Unschärfe des Wettbewerbsfähigkeitsbegriffs in den verschiedenen, miteinander konkurrierenden Denkschulen innerhalb der Wirtschaftswissenschaften, die z. B. auch in der Schärfe des Disputs zwischen Porter und Krugman zum Ausdruck kommt. Krugman hält Porter vor, lediglich eine neue Worthülse zu verwenden bzw. alten Wein in neue Schläuche zu füllen, weil der Begriff der Wettbewerbsfähigkeit bis dato nicht in der ökonomischen Literatur zu finden war (vgl. Froberg/Hartmann 1997, S. 5). Die Anhänger der nachhaltigen Entwicklung, allen voran die Mitglieder des „Club of Rome“, lehnen das Konzept der Wettbewerbsfähigkeit aufgrund der mit ihr verbundenen Wachstums- und Überlebenskampffideologie grundsätzlich ab (vgl. Reinert 1995, S. 24).

Die Bereitschaft zu einer integrativen Betrachtung bestehender Erklärungsansätze zum Thema der Wettbewerbsvorteile und der ihnen zugrunde liegenden Faktoren ist somit nicht erkennbar. Träger (2008, S. 23 ff.) zählt ohne Anspruch auf Vollständigkeit 28 zum Teil stark miteinander konkurrierende Erklärungsansätze auf. Die wissenschaftliche Debatte um das Wesen der Wettbewerbsvorteile und um die zentralen Kausalzusammenhänge, welche eine Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit herbeiführen können, ist durch Heterogenität und Dissens geprägt (Träger 2008, S. 26). Er kommt zu dem Fazit, dass nach dem heutigen Kenntnisstand die Frage, „was den Tatbestand eines Wettbewerbsvorteils“ im Allgemeinen erfüllt, nicht zu beantworten ist (Träger 2008, S. 63).

### 2.2.2 Der Market-based View

Porter ist einer der namhaftesten Vertreter des Market-based View; seine Überlegungen basierten im Wesentlichen auf den eigenen industrieökonomischen Arbeiten (vgl. Porter 1979; 1980). Er hat zudem maßgeblich zu der erfolgreichen

Verbreitung des Ansatzes beigetragen, welcher in den 1980er-Jahren seinen Höhepunkt hatte. Porters Arbeiten bauen auf denen von Mason (1939) und Bain (1956) auf, welche gemeinsam einen sog. „Outside-in-Ansatz“ verfolgen, der in der Literatur zumeist als SCP-Paradigma (Structure-Conduct-Performance) bezeichnet wird: Die Branchenstruktur (Structure) und das hiervon abhängige strategische Verhalten des Unternehmens (Conduct) entscheiden über die Unternehmensrente bzw. über die Wettbewerbsvorteile (vgl. Rühli 1994, S. 34). Porter identifiziert in seinem sog. Fünf-Kräfte-Modell sich stetig ändernde Wettbewerbsumwelten (Markteintritt von Mitbewerbern, Substitutionsprodukte, Lieferanten, bestehende Wettbewerbsintensität), auf welche das Unternehmen seine Strategien fortlaufend neu auszurichten hat, um die Wettbewerbsposition erfolgreich zu verteidigen (vgl. Porter 1979, 1980; Abb. 3).

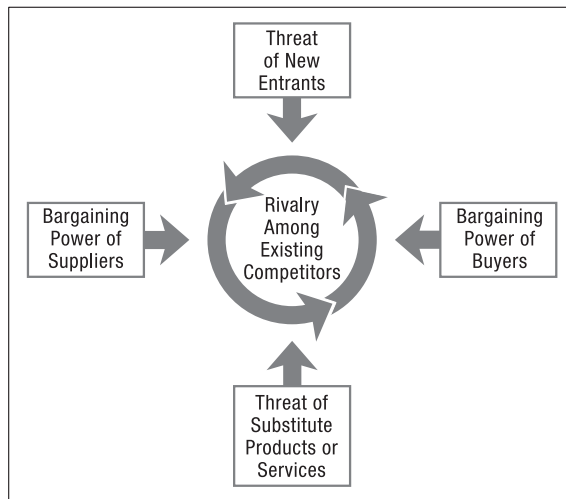


Abb.3: Das Fünf-Kräfte-Modell zur Erklärung des Wettbewerbs zwischen Unternehmen und Branchen (Quelle: Porter 2008, S. 27; Grafik: P. Blank)

Anders als im ursprünglichen Sinne bei Bain, wird im Market-based View nach Porter nicht mehr nur die Attraktivität des Marktes und die Anpassung des Unternehmens an die Herausforderungen des Marktes als wettbewerbsentscheidend betrachtet. Erfolgsentscheidend wird stattdessen die Fähigkeit zur Eindämmung der Wettbewerbskräfte bzw. zur Vermeidung von Wettbewerb. Statt auf eine

Wettbewerbsfähigkeit von Tourismusdestinationen  
Bürgerbeteiligung als Erfolgsfaktor?

Herntrei, M.

2014, XVII, 329 S. 79 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-07675-7