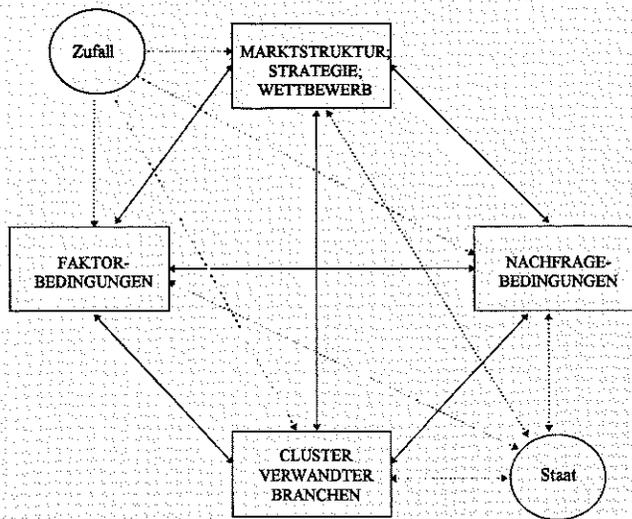


Der „Diamant“ von Porter: Entstehung nationaler Wettbewerbsvorteile Abbildung 1



Q.: Porter (1990), S. 127.

und unterstützenden Branchen in den Mittelpunkt seines Modells. Neu ist die ganzheitliche Perspektive, mit der er die Frage der Wettbewerbsfähigkeit einzelner Produktgruppen untersucht: Interdependenzen, die in anderen Ansätzen häufig verlorengehen, können so erfaßt und in einem systematischen Modell zusammengeführt werden.

### Faktorbedingungen

Die *Faktorbedingungen* werden im wesentlichen durch die Ausstattung mit Produktionsfaktoren (z. B. Infrastruktur, Humankapital, materielle Ressourcen) und durch die Effizienz, mit der diese eingesetzt werden, bestimmt. Ein inef-

**Von besonderer Bedeutung für die Bildung internationaler Wettbewerbsvorteile in einzelnen Branchen ist unter einer Vielzahl von Faktoren das Vorhandensein selektiver Faktornachteile, einer anspruchsvollen Nachfrage, eines intensiven Wettbewerbs sowie von leistungsfähigen verwandten und unterstützenden Branchen (Cluster verwandter wirtschaftlicher Aktivitäten).**

fizienter Einsatz läßt mobile Faktoren in jene Branchen oder Länder abwandern, die sie produktiver einsetzen und damit auch besser entlohnen können.

Was die Ausstattung mit Produktionsfaktoren betrifft, sind zwei zentrale Unterscheidungen zu berücksichtigen: einerseits in elementare (z. B. Rohstoffe, Klima, geographische Lage, Arbeitskräftepotential usw.) und höherwertige Faktoren (z. B. Telekommunikationsinfrastruktur, Potential an Wissenschaftlern oder Facharbeitern), andererseits zwischen allgemeinen Faktoren, die allen Industriezweigen eines Landes zur Verfügung stehen (etwa Straßennetz, allgemeines Facharbeiterpotential), und branchenspezifischen Faktoren (z. B. bestimmte technische Fertigkeiten). Dauerhafte Wettbewerbsvorteile entstehen nur durch die ständige Aufwertung und weitere Spezialisierung der Produktionsfaktoren, weil jene Ressourcen, die in der Gegen-

wart als spezifisch und hochwertig gelten, in der Zukunft zur allgemeinen Grundausstattung gehören werden.

Daher ist das Vorhandensein geeigneter Institutionen und Mechanismen für eine fortwährende, spezialisierte und hochwertige Verbesserung der Produktionsfaktoren noch wichtiger als deren gegenwärtiger Bestand. *Selektive Faktornachteile* in Bezug auf die Grundfaktoren sind aus diesem Blickwinkel oft ein wesentlicher Anstoß für die längerfristige Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, weil sie den nötigen Druck für Innovationen und eine dynamische Weiterentwicklung erzeugen.

### Nachfragebedingungen

Die *Nachfragebedingungen* werden in diesem Zusammenhang vor allem durch die Größe des Heimmarktes und die Aufgeschlossenheit der Käufer gegenüber neuen Ideen und Standards charakterisiert. Eine große Zahl von unabhängigen Käufergruppen erhöht nicht nur die Verhandlungsmacht der Branche, sondern auch die Zahl der eingehenden Marktinformationen. Eine hohe Wachstumsrate der Inlandsnachfrage stärkt wiederum die Investitionsanreize und die Einführung neuer Technologien. Fortschrittliche und anspruchsvolle Nachfrager sind ein wesentlicher nationaler Wettbewerbsvorteil, weil *antizipatorische Käuferbedürfnisse* der Industrie helfen, wichtige Veränderungen der Käuferpräferenzen rechtzeitig zu erkennen und sich vor der Konkurrenz auf dem Markt richtig zu positionieren. Qualitätsbewußte Kundengruppen drängen die Anbieter in hochwertige und preislich attraktive Marktsegmente. Eine frühe Marktsättigung zwingt hingegen zur raschen Anpassung in Form neuer Innovationen und der Durchdringung ausländischer Märkte.

### Cluster verwandter und unterstützender Branchen

Leistungsfähige *verwandte und unterstützende Branchen* sind eine wesentliche Voraussetzung für die Entstehung von erfolgreichen Clustern. Die räumliche Nähe zu international wettbewerbsfähigen Zulieferbetrieben ist für den betroffenen Industriezweig ein wichtiger Vorteil: Der Produzent findet frühzeitig, effizient und oft bevorzugt Zugang zu den Vorprodukten, er erhält raschen Einblick in Innovationen und Trends der Zulieferbranchen und kann diese auch initiieren. Ebenso sind wettbewerbsstarke verwandte Industriezweige ein Vorteil, wenn es gelingt, spezifische Komplementaritäten zu entwickeln, und allgemein ein positives Wettbewerbsklima besteht (siehe auch den Beitrag von *Hutschenreiter — Peneder* in diesem Heft).

### Marktstruktur, Unternehmensstrategien und Wettbewerb

Das vierte Element des „Diamanten“ setzt sich aus der *Marktstruktur* und den daraus folgenden unternehmerischen *Zielen und Strategien* zusammen. Die Intensität des Wettbewerbs ist der wichtigste Einflußfaktor, weil sie einen wesentlichen Antrieb für die Weiterentwicklung und Aufwertung aller vier Elemente des „Diamanten“ liefert.