

utb.

Franz Xaver Bea | Jürgen Haas

# Strategisches Management

10. Auflage



(S. 67) ist der Planungsprozess nach *Hofer/Schendel* dargestellt. In unserem Lehrbuch gehen wir von folgendem vereinfachten Schema aus: Zielbildung, Umweltanalyse, Unternehmensanalyse, Strategiewahl und Strategieimplementierung.

*Welge/Al-Labam* ([Management] 25ff.) gehen bei ihrer Systematik der Ansätze von den wissenschaftlichen Disziplinen aus, denen die einzelnen Ansätze verhaftet sind. Sie unterscheiden

- stärker **betriebswirtschaftlich** fundierte, rational-entscheidungsorientierte Perspektiven (zu ihnen zählt u.a. der Prozessansatz von *Ansoff*),
- stärker **volkswirtschaftlich** fundierte ökonomische Perspektiven (zu ihnen zählen u.a. der Ansatz der Industrial Organization nach *Porter*, die Ansätze der Spieltheorie, Ansätze der Neoinstitutionenökonomik (mit Property Rights-Theorie, Transaktionskostentheorie, Principal Agent-Theorie) und der ressourcenorientierte Ansatz),
- stärker **interdisziplinär** fundierte Perspektiven (z.B. wird das Strategische Management von der „Münchener Schule“ um *Kirsch* als evolutionärer Prozess verstanden).

Rücken wir die Frage nach den strategischen Wettbewerbsvorteilen in den Mittelpunkt der Betrachtung, stehen **drei Ansätze** zur Beantwortung dieser Frage zur Verfügung:

- Marktorientierter Ansatz (Market-based View),
- Ressourcenorientierter Ansatz (Resource-based View),
- Evolutionstheoretischer Ansatz.

Das Gemeinsame dieser drei Ansätze besteht darin, dass die Aufgabe der Strategieforschung in der **Identifikation von strategischen Erfolgsfaktoren** gesehen wird. Anders ausgedrückt: Diese drei Ansätze befassen sich zuallererst mit der Frage, wie sich der Erfolg erklären lässt und demzufolge eine Unternehmung ihren Erfolg im Lichte der Umweltdynamik nachhaltig steigern kann und daher wettbewerbsfähig bleibt.

Der marktorientierte und der ressourcenorientierte Ansatz gehen davon aus, dass der strategische Erfolg das Ergebnis **rational planbarer Gestaltungsprozesse** ist. Im Gegensatz dazu schließt der evolutionstheoretische Ansatz eine unmittelbar zielorientierte Gestaltbarkeit des strategischen Erfolgs aus („das Unternehmen als Spielball der Umwelt“). Das Management kann demnach den **Evolutionsprozess** zwar nicht beherrschen, aber doch **kanalisieren**.

In Abb. 1-9 werden daher gestaltungsorientierte Ansätze und zwei Ausprägungen des evolutionstheoretischen Ansatzes unterschieden, die wir im Folgenden näher betrachten werden.

Gestaltungsorientierte Ansätze	Evolutionstheoretischer Ansatz
Marktorientierter Ansatz (Market-based View of Strategy)	St. Galler Ansatz
Ressourcenorientierter Ansatz (Resource-based View of Strategy)	Die evolutionäre Führungslehre nach <i>Kirsch</i>

**Abb. 1-9:** Arten von Ansätzen der Strategieforschung

### 3.3 Der marktorientierte Ansatz (Market-based View)

Grundlage des marktorientierten Ansatzes ist das **Structure-Conduct-Performance-Paradigma** nach *Mason/Bain*. Nach ihm werden Wettbewerbsvorteile (also die Performance) durch die Branchenstruktur (Industry Structure) und das strategische Verhalten (Conduct) eines Unternehmens erklärt. Diese Betrachtungsweise ist der Industrieökonomik (**Industrial Organization**) entlehnt. Sie beschäftigt sich mit den Beziehungen zwischen der Marktstruktur (Anzahl und Größe der anbietenden und nachfragenden Unternehmen, Grad der Produktdifferenzierung), dem Marktverhalten (Preissetzung, Forschung und Entwicklung, Produktstrategien) und dem Marktergebnis (Profitabilität des Marktes).

Wesentliches Kennzeichen des marktorientierten Ansatzes ist die Betrachtung des Unternehmens aus der Perspektive des Absatzmarktes (**Outside-in-Perspektive**). Erfolgsfaktoren werden aus den Anforderungen des Marktes bzw. der Umwelt abgeleitet. Um auf die Chancen und Bedrohungen aus der Umwelt adäquat reagieren zu können, werden Produkt-Markt-Strategien konzipiert. Der marktorientierte Ansatz ist also durch den synoptischen Planungsprozess geprägt, d.h. der Erfolg gilt als planbar.

Unter den Pionieren des Strategischen Managements ist der bekannteste Vertreter des marktorientierten Ansatzes der Harvard-Professor *Michael Porter* (geb. 1947). Seine Pionierleistung fällt in die beginnenden 1980er-Jahre. Drei seiner Publikationen sind Klassiker geworden:

- “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, New York 1980,
- “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, New York 1985, und
- “The Competitive Advantage of Nations”, London 1990.

*Porter* wandte den industrieökonomischen Ansatz an, um den Wettbewerb in einer Branche zu erklären. Er geht davon aus, dass der Erfolg eines Unternehmens von der Branchenattraktivität und der relativen Position des Unternehmens in dieser Branche abhängt.

Die Branchenattraktivität wird durch die Intensität folgender **fünf Wettbewerbskräfte** bestimmt:

- Bedrohung durch neue Anbieter,
- Verhandlungsstärke der Lieferanten,
- Verhandlungsstärke der Abnehmer,
- Bedrohung durch Ersatzprodukte und
- Intensität der Rivalität der Wettbewerber innerhalb einer Branche (vgl. S. 114ff.).

Je stärker diese Wettbewerbskräfte ausgeprägt sind, umso höher ist die Wettbewerbsintensität und umso geringer sind die Erfolgsaussichten. Durch die sog. generischen Wettbewerbsstrategien (generic strategies) lassen sich nach *Porter* Wett-

bewerbsvorteile aufbauen. Er unterscheidet zwei **Grundstrategien** zur Befriedigung von Kundenwünschen:

- Die Strategie der Kostenführerschaft und
- die Differenzierungsstrategie.

Beide Strategien können sich auf die gesamte Branche beziehen oder nur ausgewählte Segmente abdecken (Nischenstrategie). Zur Beschreibung dieser Strategien vgl. S. 204ff.

Die Bedeutung der durch den Markt bestimmten Erfolgsfaktoren wird durch **empirische Untersuchungen** fundiert. Zu nennen sind u.a. der Produktlebenszyklus, die Erfahrungskurve und das PIMS-Programm.

Anlass zur Kritik am Market-based View bietet die reaktive, defensive Grundposition. Ein Ansatz, der die Ermittlung der Branchenattraktivität in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt, orientiert sich zwangsläufig an etablierten Branchen. Strategien dagegen, die bisherige Marktgrenzen verschieben oder neue Märkte schaffen, also aktiv in den Wettbewerbsprozess eingreifen und bisherige Trends brechen, werden systematisch vernachlässigt. Beispiel: In einer Zeit der sog. New Economy, welche klassische Branchen (z.B. Automobilindustrie) durch neue Märkte (z.B. E-Business, Biotechnologie) auf den zweiten Platz verweist, sind Wettbewerbsvorteile nicht ausschließlich extern, sondern in unternehmensinternen Ressourcen (z.B. Forschungskapazität) zu suchen. Sie stellt der sog. ressourcenorientierte Ansatz in den Vordergrund (vgl. Abb. 1-10).

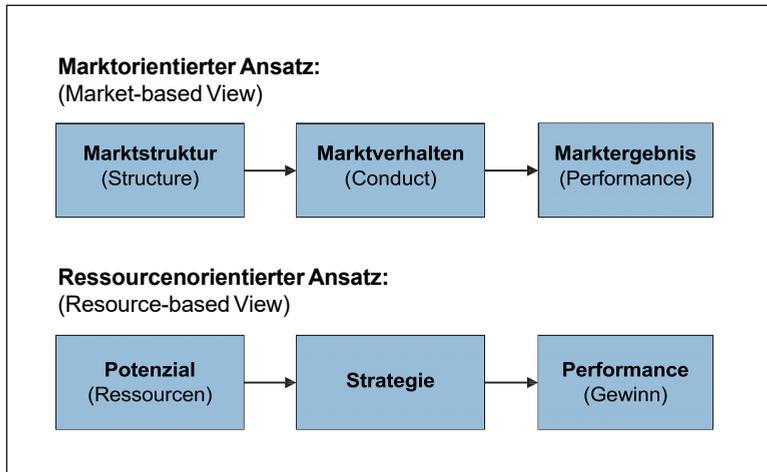
### 3.4 Der ressourcenorientierte Ansatz (Resource-based View)

Mit dem ressourcenorientierten Ansatz findet ein Perspektivenwechsel gegenüber dem eher reaktiven Market-based View statt. Im Vordergrund steht nun die eher aktiv ausgerichtete **Inside-out-Perspektive**. Quelle des dauerhaften Erfolges eines Unternehmens ist nach dem ressourcenorientierten Ansatz die Qualität der Ressourcen. Die Aufgabe der strategischen Unternehmensführung besteht demzufolge darin, den Aufbau und die Weiterentwicklung von Ressourcen zu fördern. Als Begründerin des ressourcenorientierten Ansatzes kann *Edith Penrose* gelten. In dem Werk „The Theory of the Growth of the Firm“, 1959, wird die Unternehmung als ein System produktiver Ressourcen definiert. Ähnlich wie *Schumpeter* (1934) („Prozess der schöpferischen Zerstörung“) sieht *Penrose* die Aufgabe des Unternehmens in der Schaffung von Innovationen. Diese Innovationen werden bei *Penrose* durch neuartige Ressourcen ermöglicht.

**Ressourcen** bzw. **Potenziale** stellen Speicher spezifischer Stärken dar, die es ermöglichen, die Unternehmung in einer veränderlichen Umwelt erfolgreich zu positionieren und somit den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern.

*Grant* ([Strategy] 139ff.) hat sich ausführlich mit der Klassifikation von Ressourcen (assets) beschäftigt. Er unterscheidet:

- **Tangible** (greifbare) **Ressourcen**. Zu ihnen zählen physische Güterbestände (z.B. Fertigungsanlagen).
- **Intangible** (nicht greifbare) **Ressourcen**. Sie umfassen jene immateriellen Vermögensgegenstände wie Image, Unternehmenskultur, Technologie-Know How, die sich nur schwer quantifizieren lassen.



**Abb. 1-10:** Marktorientierter und ressourcenorientierter Ansatz (vgl. *Corsten* [Wettbewerbsstrategie] 17)

- **Human-Ressourcen**. Sie repräsentieren das Humankapital des Unternehmens und umfassen das Know How, die Fähigkeiten, die Erfahrung sowie die Motivation der Mitarbeiter.

Neben diesen drei Klassen von Ressourcen kennt *Grant* noch die sog. „Organizational Capabilities“. Nach *Grant* sind Ressourcen nämlich nicht von sich aus produktiv, sondern ihr Beitrag zum strategischen Erfolg hängt vom richtigen Einsatz und der geeigneten Kombination dieser Ressourcen, also von der Führung ab.

*Teece* entwickelt diesen Gedanken weiter: In einer dynamischen Umwelt müssen schwer imitierbare „**Dynamic Capabilities**“ aufgebaut werden. Dabei handelt es sich um Fähigkeiten, die es dem Unternehmen erlauben, sich ständig zu erneuern und sich den veränderten Marktbedürfnissen flexibel anzupassen. Da einzigartige Ressourcen v.a. aus Wissen bestehen, betont *Teece* die wichtige Rolle der Wissensträger und die Bedeutung des konsequenten Managements dieser Wissensträger (*Teece* [Dynamic Capabilities] 224ff.).

Eine Klassifikation, die wir in diesem Lehrbuch verwenden, unterscheidet zwischen **Leistungspotenzialen** und **Führungspotenzialen**. Zu den Leistungspotenzialen zählen Leistungsprozess, Kapital, Personal und Technologie. Die Führungspotenziale bestehen aus Planung, Kontrolle, Informationsmanagement, Organisation und Unternehmenskultur. Die Führungspotenziale, auch „soft facts“

genannt, gewinnen im Rahmen des ressourcenorientierten Ansatzes zunehmend an Bedeutung als Quelle für dauerhafte Wettbewerbsvorteile.

Wir unterscheiden folgende **Varianten des ressourcenorientierten Ansatzes**:

- Das Konzept der Kernkompetenzen,
- den wissensorientierten Ansatz (Knowledge-based View).

### Das Konzept der Kernkompetenzen

Das Konzept der Kernkompetenzen ist von *Prabalad/Hamel* [Core Competence] entwickelt worden (1990). Im Mittelpunkt steht hier nicht die einzelne Ressource, sondern die Aggregation mehrerer Ressourcen zu spezifischen Fähigkeiten bzw. Kernkompetenzen. Das Unternehmen wird als „center of competence“ angesehen.

Eine **Kernkompetenz** ist ein Bündel von Fähigkeiten, welche (zusammen mit anderen Kernkompetenzen) die Grundlage für die Kernprodukte und die darauf aufbauenden Endprodukte eines Unternehmens darstellen und welche sich durch schwierige Erzeugbarkeit, Imitierbarkeit und Substituierbarkeit auszeichnen.

Zur Verdeutlichung der Bedeutung des Konzepts der Kernkompetenzen ist eine Unterteilung des Wettbewerbs in drei Ebenen sinnvoll: Zum einen die **Ebene der Endprodukte**. Sie wird überlagert von der (zweiten) **Ebene der Kernprodukte**, welche entscheidende Bestandteile des Endprodukts darstellen.

Ein Beispiel hierfür wäre der Laserdrucker als Kernprodukt des Endproduktes „Laserdrucker“. Die Wettbewerbsfähigkeit hinsichtlich dieser Kernprodukte ist folglich besonders wichtig, obgleich sie vom Endnachfrager nicht unbedingt registriert wird. So mag es überraschen, dass nicht *Hewlett Packard*, Weltmarktführer mit rd. 40% Marktanteil beim Endprodukt, sondern *Canon* (Marktanteil beim Endprodukt rd. 20%) beim Kernprodukt Laserdrucker deutlich führend auf dem Weltmarkt ist. Die Übernahme der Druckersparte von *Samsung* durch *Hewlett Packard* 2017 für rund 1 Mrd. USD hatte zum Ziel, sowohl die Position von *HP* im Endkundenmarkt zu festigen, als auch im Bereich der Laserdrucktechnologie die Abhängigkeit von *Canon* zu reduzieren.

Die dritte, grundlegende Wettbewerbsebene stellt schließlich die Ebene der Kernkompetenzen dar. Sie spiegelt die Fähigkeiten wider, welche für eine entsprechende Wettbewerbsposition bei den Kernprodukten notwendig sind.

So mag in unserem Beispiel *Canon* über eine Kernkompetenz in Qualitätssicherung und Innovation verfügen.

Der Wert einer solchen Fähigkeit bemisst sich unter der Prämisse einer Nutzenstiftung für den Kunden danach, wie schwierig sie zu erzeugen, wie schwierig sie durch andere zu imitieren und wie schwierig sie letztlich durch eine andere Fähigkeit substituierbar ist. Nur wenn diese Forderungen in hohem Maße erfüllt sind, kann von einer wirklichen Kernkompetenz gesprochen werden.