

Seminararbeit zum Thema:

**Praktische Anwendung des marktorientierten sowie des  
ressourcenorientierten Ansatzes der strategischen Planung  
innerhalb des strategischen Managementprozesses**

Referent: Dr. Hartwig Rüll

Betreuer: Natalie Fremuth

Eingereicht von: Daniel Rögelein

Studiengang: Managementorientiertes  
betriebswirtschaftliches Aufbaustudium  
1. Semester

Abgabetermin: 12. März 2004

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
Abbildungsverzeichnis .....	II
1 Entstehung und Begriff der strategischen Planung .....	1
1.1 Historischer Überblick strategischer Lehren .....	1
1.2 Strategischer Planungsbegriff der Gegenwart.....	2
2 Der strategische Managementprozess.....	4
2.1 Einbettung der strategischen Planung in den strategischen Managementprozess .....	4
2.2 Die Umweltanalyse .....	5
2.2.1 Umweltanalyse auf Ebene der allgemeinen Umwelt.....	5
2.2.2 Umweltanalyse auf Ebene der Wettbewerbsumwelt – marktorientierte Betrachtung .....	7
2.3 Die Unternehmensanalyse – ressourcenorientierte Betrachtung.....	10
2.3.1 Innen-außen-Ansatz der Unternehmensanalyse .....	11
2.3.2 Außen-innen-Ansatz der Unternehmensanalyse.....	12
2.4 Integration von Umwelt- und Unternehmensanalyse – das SWOT- Portfolio .....	13
Literaturverzeichnis.....	III

**Abbildungsverzeichnis**

	Seite
Abb. 1: Arten von Strategien nach den Ebenen des Planungssystems .....	2
Abb. 2: Der strategische Managementprozess .....	4
Abb. 3: Die fünf Wettbewerbskräfte / Elemente der Branchenstruktur .....	7
Abb. 4: Aufbau der Unternehmensanalyse .....	10
Abb. 5: Die SWOT-Analyse .....	13

# 1 Entstehung und Begriff der strategischen Planung

## 1.1 Historischer Überblick strategischer Lehren

Der Strategiebegriff stammt ursprünglich aus dem militärischen Bereich (griechisch: „stratós“ = „Heer“, „ágein“ = „führen“).<sup>1</sup> Erste Andeutungen strategischer Entscheidungen im Wirtschaftsgeschehen werden in Zusammenhang mit der Einführung des Eisenbahnverkehrs in den Vereinigten Staaten gesehen – Gustavus Swift entwickelte Ende des 19. Jahrhunderts gekühlte Eisenbahnwaggons, um Fleisch über weite Distanzen transportieren zu können. Er schuf damit einen der ersten, bewusst entwickelten Wettbewerbsvorteile für ein Unternehmen.<sup>2</sup> Wesentliche „strategische“ Bemühungen des frühen 20. Jahrhunderts zielten auf die Erlangung von Monopolmacht ab und wurden letztendlich - in den Vereinigten Staaten - durch die Antitrust- Gesetzgebung vereitelt.<sup>3</sup> Während mit dem zweiten Weltkrieg Unternehmen aller involvierten Länder vor große logistische Herausforderungen gestellt wurden, deren Lösung ausgeprägtes strategisches Handeln erstmals erforderlich machte, bestand das Problem von Unternehmen in der Nachkriegszeit vor allem darin, die gestiegene Nachfrage der Konsumenten zu befriedigen.<sup>4</sup> In dieser Zeit setzten sich vor allem mikroökonomische Betrachtungen durch, wohingegen die strategische Planung mit Erscheinen Alfred Chandlers Buch „Strategy and Structure“ („structure follows strategy“) im Jahre 1962 an Aufschwung gewann.<sup>5</sup> Die 70er Jahre waren durch die Gründung erster strategischer Unternehmensberatungen gekennzeichnet.<sup>6</sup> Ein Durchbruch auf dem Gebiet der strategischen Planung kann in Michael E. Porters Werken „Wettbewerbsstrategie“ (1980) sowie „Wettbewerbsvorteile“ (1985) gesehen werden.<sup>7</sup> Seine wesentlichen Werkzeuge „Branchenstrukturanalyse“ und „Wertkettenanalyse“, welche erstmals einen analytischen Zugang zur strategischen Planung ermöglichten, werden in den Abschnitten 2.2.2 sowie 2.3.1 behandelt. Ebenfalls in den Zeitraum der 80er sowie der 90er Jahre fällt die Entwicklung des

---

<sup>1</sup> Vgl. Vahs, Dietmar / Schäfer-Kunz, Jan (Einführung BWL, 2002), S. 392.

<sup>2</sup> Vgl. Oliver, Richard W. (Future, 2002), S. 7.

<sup>3</sup> Vgl. ebenda.

<sup>4</sup> Vgl. ebenda.

<sup>5</sup> Vgl. ebenda.

<sup>6</sup> Vgl. ebenda, S. 8.

<sup>7</sup> Vgl. ebenda, S. 9.

„ressourcenorientierten Ansatzes“ der strategischen Planung (Autoren wie Barney, Wernerfelt, Rumelt),<sup>8</sup> welcher in Abschnitt 2.3 thematisiert wird. Es wird aufgezeigt werden, dass dieser in theoretischer Hinsicht mit Porters umweltbezogenem Ansatz kollidiert. Empirische Untersuchungen der jüngeren Vergangenheit legen jedoch nahe, dass sowohl Branchenstruktur als auch unternehmenseigene Ressourcen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens nehmen,<sup>9</sup> so dass beide Ansätze wertvolle Beiträge zur strategischen Planung leisten, und – wie in Abschnitt 2.4 dargelegt – gemeinsam in den strategischen Managementprozess integriert werden können.

## 1.2 Strategischer Planungsbegriff der Gegenwart

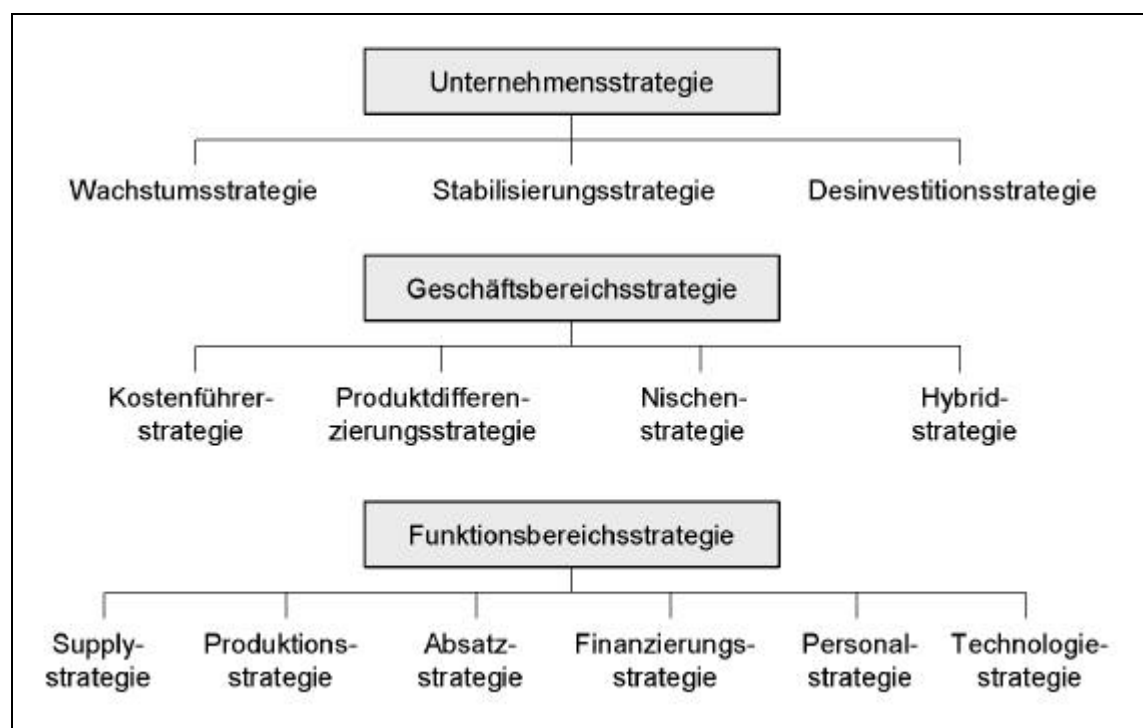


Abb. 1: Arten von Strategien nach den Ebenen des Planungssystems<sup>10</sup>

Strategische Planung ist eine jüngere Disziplin der Unternehmensplanung, welche sich mit der langfristigen Absicherung des Fortbestandes und der Rentabilität einer Unternehmung beschäftigt.<sup>11</sup> Im Gegensatz zur operativen Planung, welche sich bei relativ kurzem zeitlichen Horizont von ca. 1-3 Jahren mit quantitativen Größen wie

<sup>8</sup> Vgl. Spanos, Yiannis E. / Lioukas, Spyros (Examination, 2001), S. 907.

<sup>9</sup> Vgl. ebenda, S. 908.

<sup>10</sup> Eigene Erstellung in Anlehnung an Jahns, Christopher (Strategisches Management, 2003), S. 23.

<sup>11</sup> Vgl. Jahns, Christopher (Strategisches Management, 2003), S. 24.

Liquidität und Gewinn befasst, adressiert die strategische Planung die langfristige Entwicklung eines Unternehmens im Lichte qualitativer Größen bei einem zeitlichen Horizont von ca. 10 Jahren.<sup>12</sup> Solche qualitativen Orientierungsgrößen können sich bei Betrachtung der Unternehmung in Erfolgspotenzialen und Wertvorstellungen, im Hinblick auf den Markt in dessen Attraktivität widerspiegeln.<sup>13</sup>

Das Ergebnis des strategischen Planungsprozesses, eine konkret formulierte Strategie, vermag folgende „Grundfragen der strategischen Planung“ zu beantworten:<sup>14</sup>

- In welchen Geschäftsfeldern soll eine Betätigung erfolgen?
- Wie soll der Wettbewerb in diesen Geschäftsfeldern bestritten werden?
- Worin besteht die längerfristige Erfolgsbasis (Kernkompetenz)?

Gemäß dieser Fragestellungen lassen sich Strategien auf Ebene des *Unternehmens*, der *Geschäftsbereiche* sowie der *Funktionen* definieren (vgl. Abb. 1). Während auf Unternehmensebene eine strategische Option zwischen Wachstum und Desinvestition zu wählen ist, können sich die Geschäftsbereichsstrategien z.B. an den drei durch Porter vorgeschlagenen, sich gegenseitig ausschließenden Wettbewerbsstrategien *Kostenführerschaft*, *Differenzierung* und *Konzentration auf Nischenmärkte* orientieren.<sup>15</sup> Jüngst in Erscheinung tretende Ausprägungen „hybrider Strategien“ wie Mass Customization<sup>16</sup> erlauben jedoch kundenorientierte Individualisierung im Sinne einer Differenzierung und Kostenfokussierung zu vereinen, bzw. dem durch Porter beschriebenen Dilemma, „zwischen den Stühlen zu sitzen“,<sup>17</sup> zu entgehen.

Da die Funktionsbereiche keine strategische Autonomie aufweisen, orientiert sich deren strategische Ausrichtung an jener der übergeordneten Geschäftsbereiche.<sup>18</sup>

Im wesentlichen unterstützt die Beantwortung der drei Grundfragen zum einen bei der Entscheidung, ob ein Unternehmen und dessen Geschäftsfelder auf Basis gegenwärtiger Wettbewerbskonzepte prospektiv im Wettbewerb bestehen kann oder diese Konzepte zu revidieren sind, zum anderen ob zusätzliche Geschäftsfelder bzw.

---

<sup>12</sup> Vgl. Jahns, Christopher (Strategisches Management, 2003), S. 9.

<sup>13</sup> Vgl. ebenda.

<sup>14</sup> Vgl. Steinmann, Horst / Schreyögg, Georg (Management, 2002), S. 154.

<sup>15</sup> Vgl. Porter, Michael E. (Wettbewerbsvorteile, 2000), S. 37 ff.

<sup>16</sup> Vgl. Picot, Arnold / Reichwald, Ralf / Wigand, Rolf T. (Grenzenlose Unternehmung, 2003), S. 258 f.

<sup>17</sup> Vgl. Porter, Michael E. (Wettbewerbsvorteile, 2000), S. 44 f.

<sup>18</sup> Vgl. Steinmann, Horst / Schreyögg, Georg (Management, 2002), S. 156.

neue Kernkompetenzen als Quellen zukünftiger Wettbewerbsvorteile aufgebaut werden müssen.<sup>19</sup>

## 2 Der strategische Managementprozess

### 2.1 Einbettung der strategischen Planung in den strategischen Managementprozess

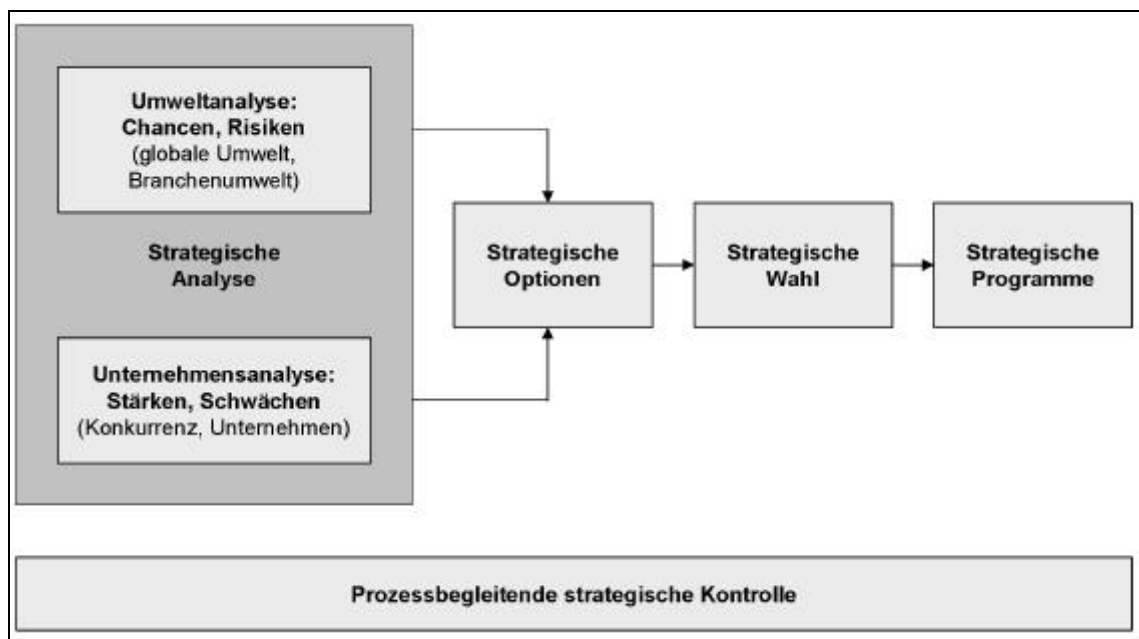


Abb. 2: Der strategische Managementprozess<sup>20</sup>

Im Zuge der strategischen Planung sind Entscheidungen auf Basis von Annahmen über zukünftige Entwicklungen zu treffen. Um diesen Vorgang auf eine handhabbare Komplexität zurückzuführen, ist gezielt aus einer Menge von Faktoren auszuwählen, anhand derer zukünftiges Geschehen prognostiziert werden soll. Auf Grund dieser Selektion sowie der Tatsache, dass die mit Ungewissheit behafteten Annahmen im Rahmen der strategischen Planung auf einen *Raum* von strategischen Optionen abgebildet werden, ist hier in mehrfacher Hinsicht eine Auswahl zu treffen. Die Entscheidung über die umzusetzende Strategie ist daher stark risikobehaftet – ein permanentes Hinterfragen der Prämissen sowie kontinuierliche Erfolgskontrolle ist

<sup>19</sup> Vgl. Steinmann, Horst / Schreyögg, Georg (Management, 2002), S. 155.

<sup>20</sup> Eigene Erstellung in Anlehnung an Jahns, Christopher (Strategisches Management, 2003), S. 21.

folglich unabdingbar.<sup>21</sup> Die strategische Planung wird daher in einen geregelten bzw. kontrollierten Prozess, den „strategischen Managementprozess“, eingebettet (siehe Abb. 2).

Im Fortgang dieser Arbeit werden markt- sowie ressourcenorientierte Verfahren der strategischen Analyse vorgestellt. Eine Behandlung der den strategischen Managementprozess komplettierenden Schritte „Strategische Optionen“, „Strategische Wahl“ sowie „Strategische Programme“ würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

## 2.2 Die Umweltanalyse

Ziel der Umweltanalyse ist, Entscheidungsträgern im Sinne einer Komplexitätsreduktion ein fundiertes Verständnis von Chancen und Risiken im komplexen Wettbewerbsumfeld zu vermitteln („Sinnbildung“).<sup>22</sup> Diese Analyse vermag jedoch kein vollständiges Bild zu generieren – auf ihr basierende Entscheidungen bleiben „Entscheidungen unter Unsicherheit“,<sup>23</sup> was die Notwendigkeit des strategischen Managementprozesses nochmals verdeutlicht. Das Bestreben der Umweltanalyse geht über die bloße Vermittlung eines Verständnisses noch hinaus – Entscheidungsträger sollen ebenso in die Lage versetzt werden, ihr Umfeld aktiv im Sinne der Unternehmensziele zu beeinflussen.<sup>24</sup>

Üblicherweise werden zwei Analyseebenen unterschieden, welche im folgenden erläutert werden.

### 2.2.1 Umweltanalyse auf Ebene der allgemeinen Umwelt

Bei Betrachtung der *allgemeinen* bzw. *globalen Umwelt* sind möglichst viele relevante Trends und Entwicklungen mit einzubeziehen, wobei jedoch keinesfalls Anspruch auf Vollständigkeit erhoben werden kann. Im Sinne einer strukturierten Vorgehensweise wird die allgemeine Umweltanalyse üblicherweise anhand von fünf Kategorien durchgeführt:<sup>25</sup>

---

<sup>21</sup> Vgl. Jahns, Christopher (Strategisches Management, 2003), S. 25.

<sup>22</sup> Vgl. Steinmann, Horst / Schreyögg, Georg (Management, 2002), S. 160.

<sup>23</sup> Ebenda.

<sup>24</sup> Vgl. ebenda, S. 161.

<sup>25</sup> Vgl. Steinmann, Horst / Schreyögg, Georg (Management, 2002), S. 162 ff.

- **Makro-ökonomische Umwelt**

Diese umfasst nationale sowie internationale ökonomische Einflusskräfte, welche weitestgehend in den Bereich makroökonomischer Betrachtungen fallen (Bruttosozialprodukt, Arbeitslosenquote etc.).

- **Technologische Umwelt**

Deren Betrachtung ist angesichts des rasanten technologischen Fortschritts bei der Ableitung von Wettbewerbsstrategien zwingend erforderlich. Das Verkennen des technologischen Wandels kann vor dem Hintergrund, dass ein Technologiewechsel zumeist unstetig erfolgt,<sup>26</sup> zu massiven Einbrüchen im Bestandsgeschäft führen. Chancen und Risiken, welche sich aus technologischen Entwicklungen ergeben, tangieren jedoch nicht nur branchennahe Unternehmen – vielfach sehen sich auch traditionelle Industrie- sowie Dienstleistungszweige Substitutionsgefahren ausgesetzt.

- **Politisch- rechtliche Umwelt**

Politische Rahmenbedingungen und Entscheidungen gewinnen in Zeiten globalen Wirtschaftens sowie knapper Ressourcen zusehends Einfluss auf die strategische Ausrichtung von Unternehmen. Die politische Entwicklung in potenziellen Marktregionen sowie Zölle, Umweltschutzverordnungen und Zulassungsbestimmungen sind Beispiele direkter Einflussfaktoren auf den strategischen Planungsprozess.

- **Soziokulturelle Umwelt**

Gegenstand der Analyse ist das Erkennen von Veränderungen hinsichtlich demographischer Merkmale (Beispiel: „Vergreisung“ der Gesellschaft<sup>27</sup>) sowie des Wertewandels (Beispiel: genereller Trend zu Individualisierung<sup>28</sup>). Vielfach unterbleibt eine eingehende Untersuchung soziokultureller Rahmenbedingungen jedoch auf Grund der Tatsache, dass diese nur schwer operationalisierbar sind.<sup>29</sup>

- **Natürliche Umwelt**

Ein Unternehmen ist an vielen Schnittstellen mit der natürlichen Umwelt verbunden, ausgehend von den Inputfaktoren über Nebenprodukte (Abfall) bis hin zum Endprodukt und dessen Auswirkungen auf die Umwelt. Ressourcenverknappung

---

<sup>26</sup> Vgl. Steinmann, Horst / Schreyögg, Georg (Management, 2002), S. 163.

<sup>27</sup> Vgl. Miegel, Meinhard (Gesellschaft, 2003), S. 24 ff.

<sup>28</sup> Vgl. Picot, Arnold / Reichwald, Ralf / Wigand, Rolf T. (Grenzenlose Unternehmung, 2003), S. 4.

<sup>29</sup> Vgl. Steinmann, Horst / Schreyögg, Georg (Management, 2002), S. 165.

und zunehmende Umweltverschmutzung stellen beispielhaft zwei markante Bedrohungen dar, zeigen jedoch auch Chancen für alternative Technologien auf.

## 2.2.2 Umweltanalyse auf Ebene der Wettbewerbsumwelt – marktorientierte Betrachtung

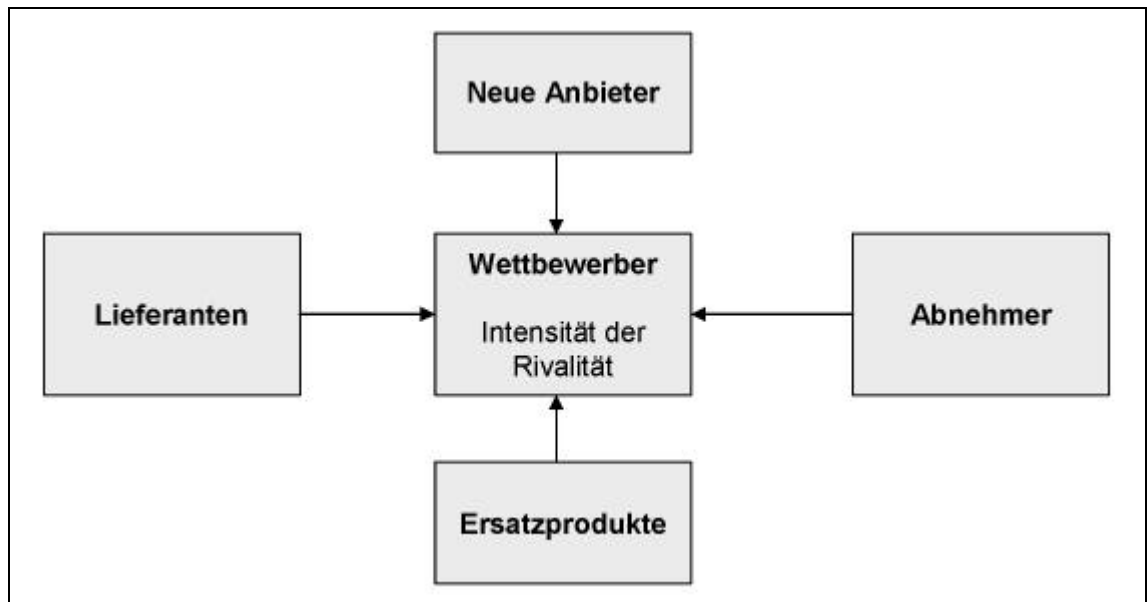


Abb. 3: Die fünf Wettbewerbskräfte / Elemente der Branchenstruktur <sup>30</sup>

Die Wettbewerbsumwelt (engere ökonomische Umwelt) umfasst solche Einflüsse, welche direkt auf die strategischen Geschäftsfelder bzw. deren *relevante Märkte* wirken. <sup>31</sup> Eine weitgehend disjunkte Segmentierung des betrachteten Umfeldes fördert die Wirksamkeit strategischer sowie operativer Maßnahmen in den einzelnen Geschäftsfeldern. <sup>32</sup> Wie bereits zuvor ausgeführt, sind im Sinne einer Komplexitätsreduktion Annahmen über zukünftige Entwicklungen zu treffen und im Rahmen des strategischen Managementprozesses kontinuierlich zu hinterfragen.

Als populärster Vertreter der marktorientierten Strategielehre beschreibt Michael E. Porter bei stark präskriptiver methodischer Orientierung Handlungsempfehlungen, um Wettbewerbsvorteile zu erlangen. <sup>33</sup> Ausgangsbasis ist die „... günstige Positionierung

<sup>30</sup> Eigene Erstellung in Anlehnung an Porter, Michael E. (Wettbewerbsvorteile, 2000), S. 32.

<sup>31</sup> Vgl. Steinmann, Horst / Schreyögg, Georg (Management, 2002), S. 169.

<sup>32</sup> Vgl. ebenda, S. 170.

<sup>33</sup> Vgl. Jahns, Christopher (Strategisches Management, 2003), S. 16.

der Unternehmung in einem attraktiven Markt.“<sup>34</sup> Sie „... beeinflusst wesentlich die an langfristiger Rentabilität zu messende Attraktivität einer Branche.“<sup>35</sup> Die erfolgreiche Umsetzung des erwerbswirtschaftlichen Prinzips hängt jedoch zusätzlich von der relativen Wettbewerbsposition eines strategischen Geschäftsfeldes innerhalb des relevanten Marktes bzw. der Branche ab.<sup>36</sup>

Diese günstige Position ist durch geeignete strategische Maßnahmen gegen die wettbewerbsbestimmenden Kräfte, bekannt als die „fünf Kräfte des Wettbewerbes“ nach Porter, zu verteidigen (vgl. Abb. 3). Sie beeinflussen die Attraktivität einer Branche in nachfolgend beschriebener Weise:<sup>37</sup>

- **Lieferantenmacht**

Lieferanten besitzen potenziell hohe Verhandlungsstärke, falls ihr Produkt von hoher Bedeutung für den Abnehmer ist bzw. individuell gefertigt wird oder hohe Qualitätsstandards erfüllen muss. Selbiges trifft zu falls ihre Lieferungen einen Grossteil des Einkaufsvolumens des Abnehmers ausmachen oder ihre Anzahl relativ zu jener der Abnehmer gering ist. Starke Lieferanten können die Attraktivität eines Marktes z.B. durch überhöhte Preise stark mindern.

- **Abnehmermacht**

Die Abnehmermacht verhält sich prinzipiell invers zur Lieferantenmacht. Die Abnehmerschaft kann jedoch nicht generell als homogene Gruppe aufgefasst werden, sondern ist gemäß Verhandlungsstärke zu segmentieren.

- **Rivalität unter bestehenden Wettbewerbern**

Diese hängt sowohl von der Anzahl der Wettbewerber als auch wesentlich vom Grad der Sättigung eines Marktes ab – ist das Marktwachstum stagniert und zwingen hohe Austrittsbarrieren überdies Marktteilnehmer zum Verbleiben in der Branche (z.B. bedingt durch hohe Investitionen in spezifische Anlagen), ist von hoher Rivalität auszugehen. Ein weiterer wesentlicher Gesichtspunkt ist die Fixkostenbelastung – sind diese vom Betrage her hoch, werden Unternehmen bestrebt sein, Marktanteile zu gewinnen und ihren Output zu vergrößern, um die relative Belastung zu minimieren.

---

<sup>34</sup> Jahns, Christopher (Strategisches Management, 2003), S. 16.

<sup>35</sup> Porter, Michael E. (Wettbewerbsvorteile, 2000), S. 25.

<sup>36</sup> Vgl. ebenda.

<sup>37</sup> Vgl. Steinmann, Horst / Schreyögg, Georg (Management, 2002), S. 172 ff.

- **Gefahr durch Ersatzprodukte**

Durch Innovation oder im Zuge des technologischen Fortschrittes<sup>38</sup> können Produkte oder Dienstleistungen realisierbar werden, welche das Potenzial aufweisen, bestehende Bedürfnisse von Abnehmern in alternativer Weise zu befriedigen. Die Nachfrage nach solchen Produkten steigt in der Regel mit steigendem Preis des ursprünglichen Produktes. Im Bereich technologischer Neuentwicklungen besteht jedoch beispielsweise die bereits beschriebene Tendenz zu un stetigen Übergängen.

- **Markteintritt neuer Anbieter**

Betreten neue Anbieter bestehende Märkte, werden sie häufig versucht sein, z.B. durch aggressive Preispolitik Marktanteile zu gewinnen und die Nachfrage auf sich zu ziehen. Bestehen jedoch hohe Markteintrittsbarrieren, werden derartige Bemühungen unterbleiben. Die Attraktivität einer Branche in Abhängigkeit der Ein- und Austrittsbarrieren bewegt sich auf einem Kontinuum zwischen hohen Eintritts- und niedrigen Austrittsbarrieren (hohe, stabile Erträge) sowie niedrigen Eintritts- und hohen Austrittsbarrieren (niedrige, unsichere Erträge).<sup>39</sup>

Gemäß Porters Theorie ist das Verhalten eines Unternehmens (conduct), welches dessen Leistungsfähigkeit (performance) bestimmt, somit von der dieses umgebenden Branchenstruktur (structure) bzw. der Ausprägung der beschriebenen Wettbewerbskräfte abhängig („structure-conduct-performance“).<sup>40</sup> Im Widerspruch hierzu steht die ressourcenorientierten Betrachtungsweise der strategischen Planung.<sup>41</sup> Deren Vertreter kritisieren an Porters Ansatz, dass er den Einfluss unternehmenseigener Ressourcen bzw. Fähigkeiten auf die Leistungsfähigkeit nicht würdige.<sup>42</sup> Dies sei auf Porters Annahmen zurückzuführen, dass sämtliche Unternehmen identisch hinsichtlich der Ausprägung ihrer relevanten Ressourcen seien, sowie dass jeder Versuch, Heterogenität der Ressourcen zu erzeugen aufgrund von Diffusion nicht von Dauer wäre.<sup>43</sup> Beiden Annahmen widerspricht der ressourcenorientierte Ansatz,<sup>44</sup> welcher im folgenden vorgestellt wird.

---

<sup>38</sup> Betrachtung im Rahmen der *Umweltanalyse auf Ebene der allgemeinen Umwelt* (vgl. 2.2.1)

<sup>39</sup> Vgl. Jahns, Christopher (Strategisches Management, 2003), S. 74.

<sup>40</sup> Vgl. Spanos, Yiannis E. / Lioukas, Spyros (Examination, 2001), S. 908.

<sup>41</sup> Vgl. ebenda.

<sup>42</sup> Vgl. ebenda.

<sup>43</sup> Vgl. ebenda, S. 909.

<sup>44</sup> Vgl. ebenda.

## 2.3 Die Unternehmensanalyse – ressourcenorientierte Betrachtung

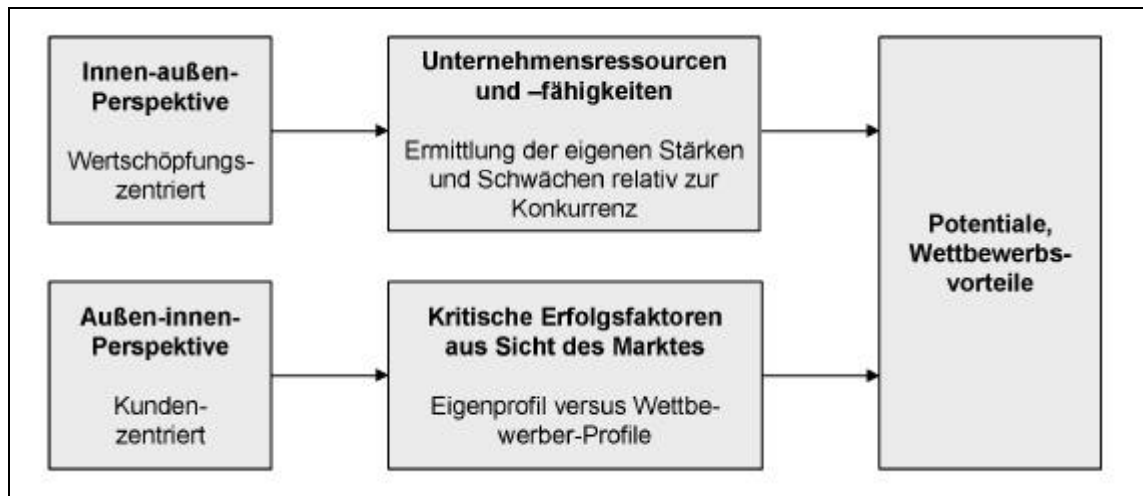


Abb. 4: Aufbau der Unternehmensanalyse <sup>45</sup>

Im Gegensatz zur Umweltanalyse befasst sich die Unternehmensanalyse mit der Beschreibung und Bewertung von Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens. Diese Art der Betrachtung hat in den 90er Jahren im Zeichen von Globalisierung, schnellem technologischen Fortschritt und kurzen Produktlebenszyklen stark an Bedeutung gewonnen, da stationäre Wettbewerbsarenen als Grundlage marktorientierter Betrachtung kaum noch vorzufinden sind. <sup>46</sup> Ziel der Bewertung von Ressourcen und Fähigkeiten ist es, aus den ermittelten Stärken und Schwächen Ansatzpunkte für die Schaffung strategischer Wettbewerbsvorteile abzuleiten. <sup>47</sup> Unter Ressourcen werden dabei wahrnehmbare materielle sowie immaterielle Aktiva verstanden. Fähigkeiten hingegen sind nicht fassbar – sie äußern sich z.B. im Handeln der Mitarbeiter eines Unternehmens <sup>48</sup> bzw. der Fähigkeit, Ressourcen erfolgreich zu kombinieren oder auszuschöpfen. <sup>49</sup> Eine ausschließliche Betrachtung des eigenen Unternehmens würde jedoch zu kurz greifen – vielmehr gilt es, die eigenen Ressourcen und Fähigkeiten im Verhältnis zu denen der Konkurrenz zu bewerten. <sup>50</sup> Gemäß der ressourcenorientierten Strategielehre sind unterschiedliche

<sup>45</sup> Eigene Erstellung in Anlehnung an Steinmann, Horst / Schreyögg, Georg (Management, 2002), S. 181.

<sup>46</sup> Vgl. Hiam, Alexander (Unbound, 1993), S. 47.

<sup>47</sup> Vgl. Steinmann, Horst / Schreyögg, Georg (Management, 2002), S. 181.

<sup>48</sup> Vgl. ebenda.

<sup>49</sup> Vgl. Spanos, Yiannis E. / Lioukas, Spyros (Examination, 2001), S. 909.

<sup>50</sup> Vgl. ebenda.

Wettbewerbspositionen stark verwandter Unternehmen auf unterschiedliche Bündel von Fähigkeiten und Ressourcen zurückzuführen.<sup>51</sup> Damit diese zu strategischen Wettbewerbsvorteilen gereichen, müssen sie *nützlich, knapp* und *vor Substitution und Imitation geschützt* sein.<sup>52</sup> Insbesondere auf die Bewahrung vor Imitation kann durch Schutzrechte oder den mit der Erlangung von Fähigkeiten und Ressourcen verbundenen Lernaufwand Einfluss genommen werden.<sup>53</sup> Besondere Sicherheit genießen Ressourcen und Fähigkeiten, bei welchen für die Konkurrenz aus der Beobachtung von Prozessen nicht eindeutig der Ursprung eines mit ihnen verbundenen Wettbewerbsvorteils hervorgeht.<sup>54</sup>

Im Sinne einer kritischen Würdigung des ressourcenorientierten Ansatzes der strategischen Planung ist festzustellen, dass der Erklärungsversuch, woher unterschiedliche Wettbewerbspositionen nah verwandter Unternehmen stammen, gerade auf die Annahme zurückgeführt wird, dies läge in unterschiedlichen Bündeln von Fähigkeiten und Ressourcen begründet.<sup>55</sup>

Bei der Analyse des Unternehmens kann die Betrachtung sowohl vom Unternehmen selbst ausgehen (Innen-außen-Ansatz) oder unter Berücksichtigung der Sichtweise des Marktes durchgeführt werden (Außen-innen-Ansatz, vgl. Abb. 4).

### 2.3.1 Innen-außen-Ansatz der Unternehmensanalyse

Im Rahmen der wertschöpfungszentrierten Analyse wird vielfach auf das Schema von Hofer/Schendel zurückgegriffen.<sup>56</sup> Dieses unterscheidet nach finanziellen (Cash Flow etc.), physischen (Aktiva), Human- (Mitarbeiter), organisatorischen (IT etc.) und technologischen (FuE etc.) Ressourcen. Hier stehen deutlich die intangiblen bzw. nicht greifbaren Faktoren im Vordergrund der Betrachtung.<sup>57</sup>

Neben diesem Schema findet verbreitet die von Michael E. Porter entwickelte Wertkettenanalyse Anwendung.<sup>58</sup> Porter gliedert den Prozess der betrieblichen Leistungserstellung in *primäre* (Eingangslogistik, Operationen, Ausgangslogistik,

---

<sup>51</sup> Vgl. Hoopes, David G. / Madsen, Tammy L. / Walker, Gordon (Resource, 2003), S. 890.

<sup>52</sup> Vgl. ebenda.

<sup>53</sup> Vgl. ebenda, S. 891.

<sup>54</sup> Vgl. ebenda.

<sup>55</sup> Vgl. ebenda.

<sup>56</sup> Vgl. Steinmann, Horst / Schreyögg, Georg (Management, 2002), S. 183.

<sup>57</sup> Vgl. ebenda.

<sup>58</sup> Vgl. Porter, Michael E. (Wettbewerbsvorteile, 2000), S. 63 ff.

Marketing und Vertrieb sowie Kundendienst) und *sekundäre* (Beschaffung, FuE, Personalwirtschaft, Infrastruktur) Aktivitäten. Ausgehend von der Definition der Wertkette für ein Unternehmen kann eine strategische Kostenstrukturanalyse durchgeführt, die „Kostentreiber“ im Unternehmen ermittelt und ein Benchmarking mit der Konkurrenz durchgeführt werden.

Ein weiterer wesentlicher Begriff in diesem Kontext sind *Kernkompetenzen*. Sie beschreiben Wertkettenaktivitäten übergreifende Fähigkeiten und richten den Blickwinkel auf das unternehmensweite Zusammenwirken verschiedener betrieblicher Ressourcen.<sup>59</sup> Ihre strategische Bedeutung offenbart sich, wie unter 2.3 eingeführt, erst bei relativer Betrachtung im Vergleich zur Konkurrenz.

### 2.3.2 Außen-innen-Ansatz der Unternehmensanalyse

Bei Anwendung der Innen-außen-Perspektive besteht die Gefahr, die Sichtweise des Nachfragers, dessen Kaufentscheidung letztendlich den *Wert* strategischer Ressourcen determiniert, aus den Augen zu verlieren.<sup>60</sup> (In Worten Porters: „Wert ist das, was Abnehmer zu zahlen bereit sind ...“.<sup>61</sup>) Dieser Gefahr entgegnet die Außen-innen-Perspektive, welche die Betrachtung auf die aus Sicht der Abnehmer kaufentscheidenden Faktoren fokussiert.<sup>62</sup> Diese subjektive Wahrnehmung des Kunden wird mit Hilfe eines *Stärken-Schwächen-Portfolios* operationalisiert. Hierzu werden die eigenen Stärken und Schwächen anhand verschiedener Erfolgsfaktoren (Angebotspalette, Preis, Qualität etc.) qualifiziert und zusammen mit den Referenzwerten der stärksten Wettbewerber grafisch angetragen.<sup>63</sup>

---

<sup>59</sup> Vgl. Steinmann, Horst / Schreyögg, Georg (Management, 2002), S. 187.

<sup>60</sup> Vgl. ebenda, S. 189.

<sup>61</sup> Porter, Michael E. (Wettbewerbsvorteile, 2000), S. 27.

<sup>62</sup> Vgl. Steinmann, Horst / Schreyögg, Georg (Management, 2002), S. 189.

<sup>63</sup> Vgl. ebenda, S. 190.

## 2.4 Integration von Umwelt- und Unternehmensanalyse – das SWOT-Portfolio

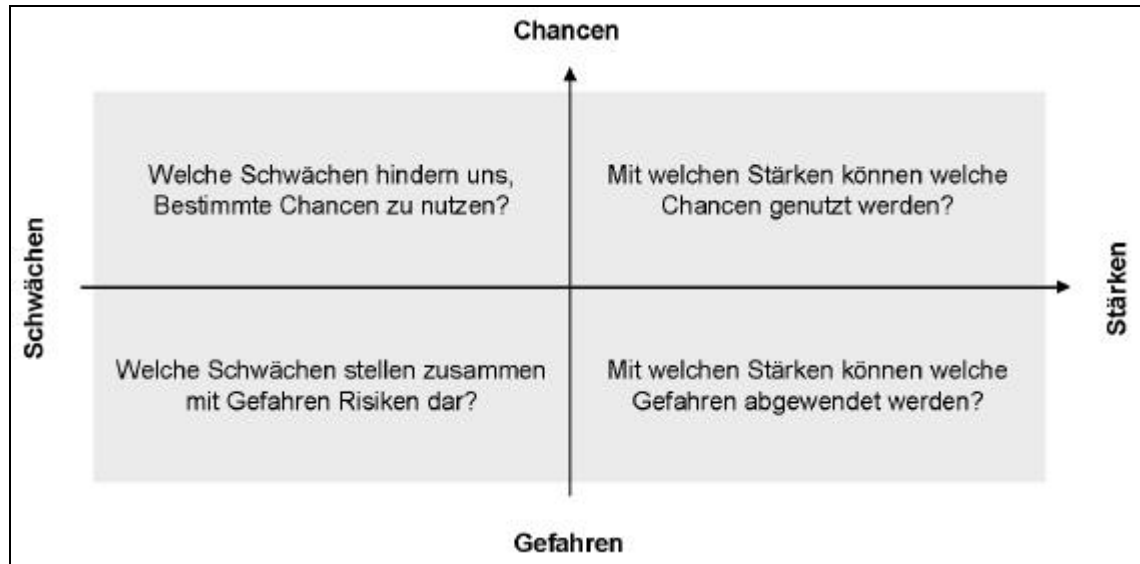


Abb. 5: Die SWOT-Analyse <sup>64</sup>

Während die Entscheidung, ob dem marktorientierten oder dem ressourcenorientierten Ansatz der strategischen Planung der Vorzug einzuräumen ist, Gegenstand wissenschaftlicher Diskussion ist, deuten empirische Untersuchungen darauf hin, dass sowohl Eigenschaften der Wettbewerbsumwelt als auch spezifische Ressourcen und Fähigkeiten von Unternehmen Einfluss auf deren Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsposition nehmen. <sup>65</sup> Unter Berücksichtigung der Tatsache, dass das Ergebnis der Anwendung des marktorientierten Ansatzes *Chancen und Risiken*, das der Anwendung des ressourcenorientierten Ansatzes *Stärken und Schwächen* (in Relation zu den Mitbewerbern) sind, können beide Ansätze vielmehr als ergänzend aufgefasst werden. Ihre Ergebnisse lassen sich im Rahmen des strategischen Managementprozesses anschaulich mit Hilfe der SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) visualisieren (vgl. Abb. 5).

<sup>64</sup> Eigene Erstellung in Anlehnung an Jahns, Christopher (Strategisches Management, 2003), S. 95.

<sup>65</sup> Vgl. Spanos, Yiannis E. / Lioukas, Spyros (Examination, 2001), S. 908.



## Literaturverzeichnis

- Hiam, Alexander (Unbound, 1993): Strategic Planning Unbound, in: Journal of Business Strategy, 1993, Band 14, Heft 2, S. 46-52, URL: <http://search.epnet.com/direct.asp?an=5231328&db=buh> [Stand 09.03.2004].
- Hoopes, David G. / Madsen, Tammy L. / Walker, Gordon (Resource, 2003): Guest editors' introduction to the special issue: why is there a resource-based view?, in: Strategic Management Journal, 2003, Band 24, Heft 10, S. 889-902, URL: <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/abstract/104558075/> [Stand: 10.03.2004].
- Jahns, Christopher (Strategisches Management, 2003): Strategisches Management – Arbeitsbuch aus der Reihe Strategie und Supply Management, 1. Auflage, St. Gallen (SMG Publishing AG) 2003.
- Miegel, Meinhard (Gesellschaft, 2003): Die deformierte Gesellschaft – Wie die Deutschen ihre Wirklichkeit verdrängen, 1. Auflage, Berlin (Ullstein) 2003.
- Oliver, Richard W. (Future, 2002): The Future of Strategy: Historic Prologue, in: Journal of Business Strategy, 2002, Band 23, Heft 4, S. 6-10, URL: <http://search.epnet.com/direct.asp?an=6929485&db=buh> [Stand: 09.03.2004].
- Picot, Arnold / Reichwald, Ralf / Wigand, Rolf T. (Grenzenlose Unternehmung, 2003): Die grenzenlose Unternehmung – Information, Organisation und Management, 5., aktualisierte Auflage, Wiesbaden (Gabler) 2003.
- Porter, Michael E. (Wettbewerbsvorteile, 2000): Wettbewerbsvorteile – Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 6. Auflage, Frankfurt (Campus) 2000.
- Spanos, Yiannis E. / Lioukas, Spyros (Examination, 2001): An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective, in: Strategic Management Journal, 2001, Band 22, Heft 10, S. 907-934, URL: <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/abstract/85011457/> [Stand: 10.03.2004]

Steinmann, Horst / Schreyögg, Georg (Management, 2002): Management –  
Grundlagen der Unternehmensführung, 5. Auflage, Wiesbaden (Gabler) 2002.

Vahs, Dietmar / Schäfer-Kunz, Jan (Einführung BWL, 2002): Einführung in die  
Betriebswirtschaftslehre – Lehrbuch mit Beispielen und Kontrollfragen,  
3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart (Schäfer-Poeschel) 2002.