



Strategiebasierte Theorie der Unternehmung

Seminar Theorien der MNU
Universität Zürich 2011
Christian Vögtlin



Überblick

- Einführung in die strategischen Theorien der Unternehmung
 - Der marktbasierter Ansatz
 - Der ressourcenbasierte Ansatz
 - Der Stakeholder Ansatz
- Why do MNU go green?



Universität
Zürich^{UZH}

Institut für Betriebswirtschaftslehre

Einführung in die strategischen Theorien der Unternehmung



Universität
Zürich^{UZH}

Institut für Betriebswirtschaftslehre

Grundbegriffe Strategisches Management

Das Wort „Strategie“ hat seinen Ursprung in der griechischen Sprache:

- Stratos (Armee)
- Agein (Führen)

- Strategy is a set of planned steps an organization puts forward in order to achieve its long-term goals (Welge, Al-Laham, 2003, p. 13)



Grundbegriffe des Strategischen Managements

Strategisches Denken und Handeln ist...

- ... **mittel- und langfristig** (Zeiträume von 3 bis 5 Jahren überbrücken)
- ... **zielorientiert** (zukünftige gewünschte Zustände)
- ... **antizipativ** (zukünftige Entwicklungen erkennen)
- ... **integriert** (Abhängigkeiten, Synergien)
- ... **konzentriert und selektiv** (beschränkte Anzahl von Optionen)
- ... **grundsätzlich** (Entwicklungspfade eines Unternehmens)
- ... zielt darauf ab, ein Unternehmen **eindeutig identifizierbar zu machen**



Grundbegriffe des Strategischen Managements


Grundgedanke der strategischen Theorien der Unternehmung:

Nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu generieren

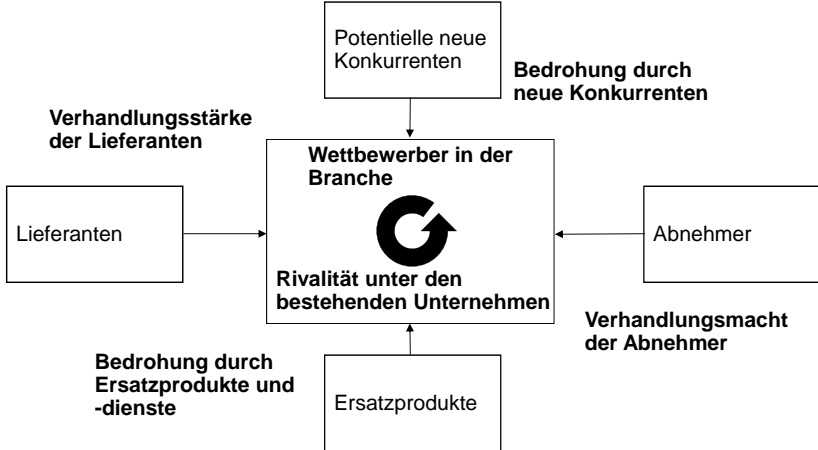
durch:

Positionierung im Markt (Market-based-view)

Organisationale Ressourcen (Ressource-based-view)


Universität Zürich
 Institut für Betriebswirtschaftslehre

Market-based view: Analyse der Branchenstruktur



The diagram illustrates Porter's Five Forces model. At the center is a box labeled 'Wettbewerber in der Branche' (Competitors in the Industry) with a circular arrow icon and the text 'Rivalität unter den bestehenden Unternehmen' (Rivalry among existing companies). Five external forces are shown with arrows pointing towards the center:

- Potentielle neue Konkurrenten** (Potential new entrants) at the top, labeled 'Bedrohung durch neue Konkurrenten' (Threat from new entrants).
- Lieferanten** (Suppliers) on the left, labeled 'Verhandlungsstärke der Lieferanten' (Supplier bargaining power).
- Abnehmer** (Buyers) on the right, labeled 'Verhandlungsmacht der Abnehmer' (Buyer bargaining power).
- Ersatzprodukte** (Substitutes) at the bottom, labeled 'Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienste' (Threat from substitutes and services).

Porter: 1985: 4

03.11.2011 Seminar TdMNU, Universität Zürich Seite 7


Universität Zürich
 Institut für Betriebswirtschaftslehre

Market-based view: Analyse der Branchenstruktur

Arten von Markteintrittsbarrieren

- Economies of Scale
- Unternehmensspezifische Produktunterschiede
- Markenidentität und Käuferloyalität
- Kapitalbedarf
- Umstellungskosten
- Zugang zur Distribution
- Absolute Kostenvorteile
- Staatliche Regulierung

Rivalität zwischen den Wettbewerbern einer Branche

- Kapazitätsauslastung
- Differenzierung der Produkte
- Umstellungskosten
- Marktaustrittsbarrieren
- Branchenkultur

Porter: 1985, 2008

03.11.2011 Seminar TdMNU, Universität Zürich Seite 8


Universität Zürich^{UZH}
 Institut für Betriebswirtschaftslehre

Market-based view: Analyse der Branchenstruktur

Arten von Markteintrittsbarrieren

- Economies of Scale
- Unternehmensspezifische Produktunterschiede
- Markenidentität und Käuferloyalität
- Kapitalbedarf
- Umstellungskosten
- Zugang zur Distribution
- Absolute Kostenvorteile

Staatliche Regulierung

Why do MNUs go green?

Rivalität zwischen den Wettbewerbern einer Branche

- Kapazitätsauslastung

Differenzierung der Produkte

- Umstellungskosten
- Marktaustrittsbarrieren
- Branchenkultur

Porter: 1985, 2008

03.11.2011 Seminar TdMNU, Universität Zürich Seite 9


Universität Zürich^{UZH}
 Institut für Betriebswirtschaftslehre

Market-based view: Analyse der Branchenstruktur

Macht der Lieferanten

- Lieferantenkonzentration e.g. monopolähnliche Position
- Bedeutung des Auftragsvolumens für Lieferanten
- Umstellungskosten der Lieferanten und Unternehmen
- Differenzierung des Inputs
- Ersatzinputs (Substitute)
- Gefahr der Vorwärtsintegration

Macht der Abnehmer

- Abnehmervolumen
- standardisierte/undifferenzierte Produkte
- Wechselkosten
- Gefahr der Rückwärtsintegration

Bedrohung durch Substitute

- Relative Preisleistung der Ersatzprodukte
- Wechselkosten
- Substitutionsneigung der Abnehmer

Porter: 1985, 2008

03.11.2011 Seminar TdMNU, Universität Zürich Seite 10


**Universität
Zürich^{UZH}**
 Institut für Betriebswirtschaftslehre

Market-based view: Analyse der Branchenstruktur

Macht der Lieferanten

Lieferantenkonzentration e.g. monopolähnliche Position

Bedeutung des Auftragsvolumens für Lieferanten

Umstellungskosten der Lieferanten und Unternehmen

Differenzierung des Inputs

Ersatzinputs (Substitute)

Gefahr der Vorwärtsintegration

Macht der Abnehmer

Abnehmervolumen

standardisierte/undifferenzierte Produkte

Wechselkosten

Gefahr der Rückwärtsintegration

Bedrohung durch Substitute

Relative Preisleistung der Ersatzprodukte

Wechselkosten

Substitutionsneigung der Abnehmer

Porter: 1985, 2008

Why do MNUs go green?

- Rolle der NGOs
- Konsumentenboykott

03.11.2011 Seminar TdMNU, Universität Zürich Seite 11


**Universität
Zürich^{UZH}**
 Institut für Betriebswirtschaftslehre

Market-based view: Analyse der Branchenstruktur

Generische Strategien:

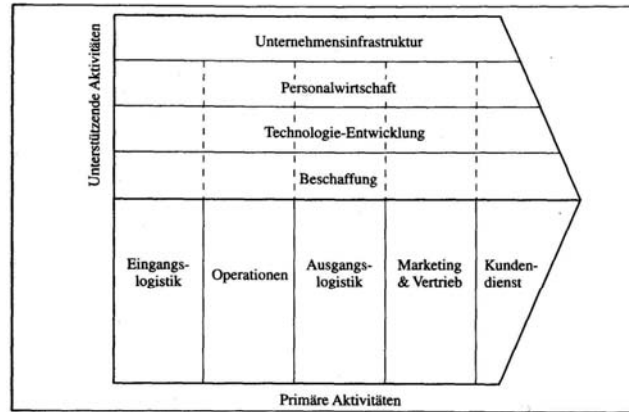
- Kostenführerschaft
- Differenzierung
- Fokus-Strategie

Porter: 1985

03.11.2011 Titel der Präsentation, Autor Seite 12



Die Wertschöpfungskette

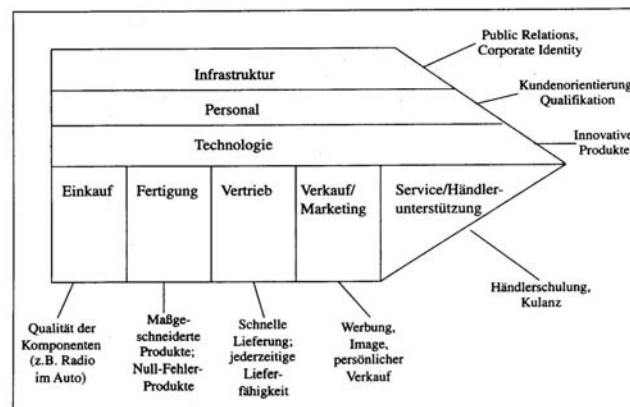


Quelle: Porter, M.E., Wettbewerbsvorteile a.a.O., S. 62 (modifiziert)

Steinmann & Schreyögg: 2000: 183



Differenzierungsquellen



Quelle: Grant, R., Contemporary strategy analysis. Oxford/Cambridge Mass. 1991, S. 194 (modifiziert)

Steinmann & Schreyögg: 2000: 199



Ressource-based view

Organisationsinterne Ressourcen, die zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil führen, sind:

V:	valuable
R:	rare
I:	(non or imperfectly) imitable
O:	organization (sustainability)

Barney, 1991: 100



Ressource-based view

Organisationsinterne Ressourcen, die zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil führen, sind:

V:	valuable
R:	rare
I:	(non or imperfectly) imitable tacit (causally ambiguous) socially complex rare (firm specific)
O:	organization (sustainability)

Barney, 1991: 100; Hart 1995


Universität Zürich^{UZH}
 Institut für Betriebswirtschaftslehre

Market-based view vs. Ressource-based view


Firmenressourcen
 Alle Firmenressourcen, die dazu notwendig sind, Strategien zu bilden und durchzuführen, die die Effizienz und Effektivität verbessern:

- „**physical capital resources**“: Technologie, Maschinen, Rohstoffzugang...
- „**human capital resources**“: Training, Beziehungen, Intelligenz...
- „**organizational capital resources**“: Berichtswesen, Planung....

Wettbewerbsvorteil
 Entsteht, wenn eine wertgenerierende Strategie eingeführt wird, die nicht gleichzeitig durch Konkurrenten eingeführt wird.


Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil
 Entsteht, wenn eine wertgenerierende Strategie eingeführt wird, die nicht gleichzeitig durch Konkurrenten eingeführt wird und wenn die Wettbewerber unfähig sind die Vorteile der Strategie zu kopieren.

03.11.2011 Seminar TdMNU, Universität Zürich
Seite 17


Universität Zürich^{UZH}
 Institut für Betriebswirtschaftslehre

Market-based view vs. Ressource-based view

Strengths




Weaknesses

Resource Based Model


↔

Opportunities



Threats

Environmental Models of Competitive Advantage



SWOT - Analyse

Barney, 1991: 100

03.11.2011 Titel der Präsentation, Autor
Seite 18



Market-based view vs. Ressource-based view

Basisannahmen des Resource Based Model:

Firmen können in einer Branche im Bezug auf ihre strategischen Ressourcen heterogen sein

Ressourcen sind zwischen Firmen nicht mobil und die Heterogenität kann langanhaltend sein

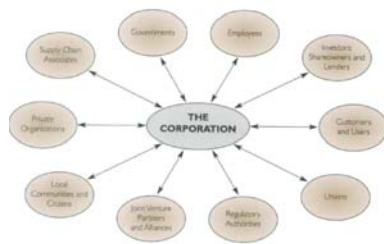
Basisannahmen des Environmental Model:

Firmen in einer Branche sind im Bezug auf ihre strategischen Ressourcen identisch

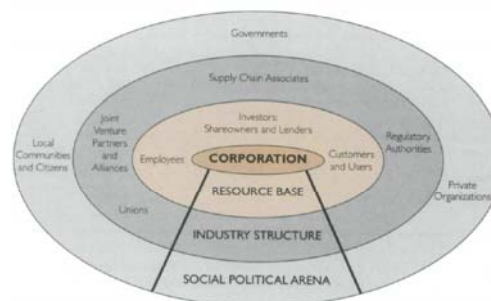
Falls Heterogenität durch einen Markteintritt eines Unternehmens auftritt, ist diese nur kurzfristig, da die Ressourcen sehr mobil sind



Die Stakeholder View



Strategisches Ziel (neben Wettbewerbsvorteilen):
Sicherung der Legitimität





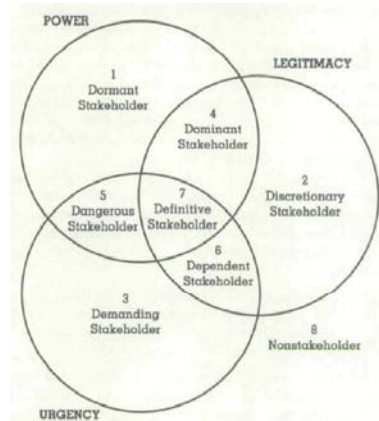
Universität
Zürich

Institut für Betriebswirtschaftslehre

Die Rolle von Nichtregierungsorganisationen



EvB
Eklärung von Bern
Dichiarazione di Berna
Déclaration de Berne



Quelle: Mitchell et al. 1997, S. 874

03.11.2011

Seite 21



Universität
Zürich

Institut für Betriebswirtschaftslehre

Wie sieht sich das Unternehmen in der Gesellschaft?

Companies operate in a challenging environment



Novartis Stakeholder-Modell

Quelle: <http://www.corporatecitizenship.novartis.com/managing-cc/stakeholder-engagement.shtml>

03.11.2011

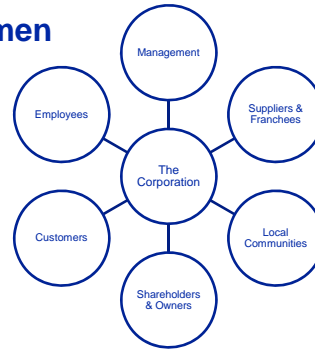
Seite 22



Universität
Zürich^{UZH}

Institut für Betriebswirtschaftslehre

Wie sieht sich das Unternehmen in der Gesellschaft?



Quelle: adaptiert aus Werhane, 2011



Universität
Zürich^{UZH}

Institut für Betriebswirtschaftslehre

Why do MNUs go green?



Universität
Zürich

Institut für Betriebswirtschaftslehre



The Greening of Petrobras

Eight years ago, energy giant Petrobras was best known for its appalling environmental record. Today, Brazil's biggest company is a champion for sustainable business at home.

HOW CAN PETROBRAS, a huge multinational whose main expertise is offshore drilling, even gaze about protecting the environment? It might seem preposterous – particularly since Petrobras was making headlines not too long ago for a string of environmental disasters.

In January 2003, a leak in a corroded pipeline spilled 200,000 gallons of crude oil into Casuarina Bay, a remote destination, killing commerson and wildlife farther east than the bay, which had already suffered a Petrobras spill in 1997 because the pipe didn't have modern sensors, all passed out for two hours before the leak was detected. We were

found more than 100 million. Environmental groups were furious. Local fishermen protested outside our headquarters here in Rio and Congressmen accused chemical manufacturers of tampering with the building and left oil-soaked Brazil birds at its entrance. Then, two days later, we had an even bigger spill at a refinery near Curitiba – a million gallons of red diesel fuel leaked. We were criticized again for inadequate leak-detection technology, as well as for inadequate staffing and emergency plans, and were fined 80 million. Those accidents, along with others that year, generated a flood of bad press, including the BBC's article comment that Petrobras showed "an embarrassing level of incompetence." The incidents were environmentally devastating, alarming to our investors, harmful to our bottom line, bad for the company's

Magazine | March 2009 | Harvard Business Review 43

De Azevedo, 2009

03.11.2011

Seminar TdMNU, Universität Zürich

Seite 25



Universität
Zürich

Institut für Betriebswirtschaftslehre

Becoming a world leader in biofuels is an explicit part of our strategy.



The Greening of Petrobras

Eight years ago, energy giant Petrobras was best known for its appalling environmental record. Today, Brazil's biggest company is a champion for sustainable business at home.

HOW CAN PETROBRAS, a huge multinational whose main expertise is offshore drilling, even gaze about protecting the environment? It might seem preposterous – particularly since Petrobras was making headlines not too long ago for a string of environmental disasters.

In January 2003, a leak in a corroded pipeline spilled 200,000 gallons of crude oil into Casuarina Bay, a remote destination, killing commerson and wildlife farther east than the bay, which had already suffered a Petrobras spill in 1997 because the pipe didn't have modern sensors, all passed out for two hours before the leak was detected. We were

found more than 100 million. Environmental groups were furious. Local fishermen protested outside our headquarters here in Rio and Congressmen accused chemical manufacturers of tampering with the building and left oil-soaked Brazil birds at its entrance. Then, two days later, we had an even bigger spill at a refinery near Curitiba – a million gallons of red diesel fuel leaked. We were criticized again for inadequate leak-detection technology, as well as for inadequate staffing and emergency plans, and were fined 80 million. Those accidents, along with others that year, generated a flood of bad press, including the BBC's article comment that Petrobras showed "an embarrassing level of incompetence." The incidents were environmentally devastating, alarming to our investors, harmful to our bottom line, bad for the company's

Magazine | March 2009 | Harvard Business Review 43

IDEA IN BRIEF

- Stunned by a series of catastrophic oil spills and other accidents, Brazilian energy giant Petrobras realized it had to change fundamentally to protect its business and its reputation.
- Aiming to become an industry benchmark for environmental performance, the company launched the biggest environmental and operational safety program in Brazil's history, overhauled its operations, and pushed cultural change from the top down.
- CEO José Sergio Gabrielli de Azevedo has made environmental and social performance central to the firm's strategy.
- Petrobras now is a global leader in sustainability and a champion of renewable energy. It is also using its clout to compel thousands of suppliers to improve their environmental performance.

De Azevedo, 2009

03.11.2011

Seminar TdMNU, Universität Zürich

Seite 26



**Universität
Zürich**^{ZH}

Institut für Betriebswirtschaftslehre

Quelle DER SPIEGEL vom 05. 05. 2008
Seite 102
Rubrik Wirtschaft
Autor Klawitter, Nils |



VERBRAUCHERSCHUTZ

Das große Moral-Monopoly

Emission free, New Ethics, klimaneutral? Viele vermeintlich gehaltvolle Prüfsiegel klingen bedeutungsschwer, sind aber vor allem dick aufgetragene Unternehmenskosmetik.




Geeignete Produktdifferenzierung?

03.11.2011

Seminar TdMNU, Universität Zürich


Seite 27



**Universität
Zürich**^{ZH}

Institut für Betriebswirtschaftslehre

Quelle DER SPIEGEL vom 05. 05. 2008
Seite 102
Rubrik Wirtschaft
Autor Klawitter, Nils |





VERBRAUCHERSCHUTZ


Das große Moral-Monopoly


Emission free, New Ethics, klimaneutral? Viele vermeintlich gehaltvolle Prüfsiegel klingen bedeutungsschwer, sind aber vor allem dick aufgetragene Unternehmenskosmetik.


EMPFEHLENSWERTE GÜTESIEGEL


- 


Stiftung Warentest
Führt im Jahr über 200 Waren- und Dienstleistungstests durch, ist häufig von Herstellern kritisiert, aber noch nie zu Schadenersatz verurteilt worden
- 

Oko-Test Mitunter einseitige Konzentration auf Schadstoffe, dennoch hohe Testqualität
- 

EU-Biosiegel Die so ausgezeichneten Produkte entsprechen der mäßig ambitionierten EG-Öko-Verordnung, noch besser sind zusätzliche Logos von Anbauverbänden wie Bioland oder Demeter
- 


Fairtrade Sichert dem Produzenten einen fairen Anteil am Umsatz zu; wird aus liberaler Sicht als willkürlicher Eingriff in die freie Preisbildung gesehen
- 


Forest Stewardship Council Trotz Fällen von ständigen Tropenholz-Zertifizierungen in der Vergangenheit sichert das Label nachhaltige und ökologische Forstwirtschaft
- 


Fair Wear Foundation Bis in die Subunternehmen hinein kontrollierte Arbeitsbedingungen in der Textilindustrie
- 


Safe Delphinschützender Thunfischfang; rund 400 Firmen lassen sich inzwischen durch das amerikanische Earth Island Institute kontrollieren

WENIG AUSSAGEKRÄFTIGE SIEGEL

- 


Blauer Engel In die Jahre gekommenes Siegel des Umweltministeriums (seit 1977), das unter vergleichbaren Produkten bereits das kleinere Übel in Sachen Umweltbelastung befreit
- 


EU-Energielabel Gesetzlich vorgeschriebene, aber leicht irreführende Verbraucherinformation; selbst Geräte der Klasse A sind oft nicht mehr die sparsamsten Modelle; Recyclingfähigkeit spielt keine Rolle
- 

„Conformité Européenne“ Zeichen für EU-konformes Produkt; reine Selbstauskunft des Herstellers, kaum überprüft
- 

Rainforest Alliance Firmenspezifisches Label für Bananen, Kaffee und weitere Agrarprodukte; weder unter sozialen noch unter Umweltaspekten besonders anspruchsvoll

IRREFÜHRENDE KENNZEICHNUNGEN

- 

Care & Fair Typisches Beispiel für ein Logo Marke Eigenbau; es stammt von einem Branchenverband des internationalen Teppichhandels, eine effektive Kontrolle von Kinderarbeit findet nicht statt
- 


Delphinfreundlich Ungeschützte Kennzeichnung, die von Firmen beliebig verwendet werden kann

© 2008 PMG Presse-Monitor GmbH

03.11.2011

Seminar TdMNU, Universität Zürich

Seite 28


Universität Zürich^{UZH}
 Institut für Betriebswirtschaftslehre


Why MNUs *should* go green?


What defense has been to the world's leaders for the past 40 years, the environment will be for the next 40. (The Economist. 1990, cited in Hart 1995, p. 990)

„Now we are seven billion“ (Economist, 2011)


Bis zum Jahr 2100 wird, abhängig vom künftigen Treibhausgasausstoß und der tatsächlichen Reaktion des Klimasystems darauf, eine Erwärmung um 1,1 bis 6,4 °C erwartet.

Dies hätte eine Reihe von Folgen: Verstärkte Gletscherschmelze, steigende Meeresspiegel, veränderte Niederschlagsmuster, zunehmende Wetterextreme, u.a. (Wikipedia, 2011)


Nachhaltigkeit, die zentrale Herausforderung des 21sten Jahrhunderts?

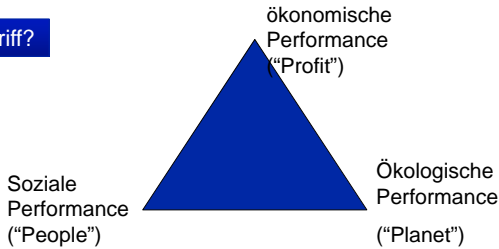

Universität Zürich^{UZH}
 Institut für Betriebswirtschaftslehre

Unternehmensverantwortung



Sustainable development can be defined as “development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.”
 UNO Brundtland Report 1987

Sustainability: nur ein weiterer Begriff?



Tripple Bottom Line: Mehr als finanzielle Performance?

03.11.2011



Universität
Zürich^{UZH}

Institut für Betriebswirtschaftslehre

A Natural resource-based view?

Erweiterung der Resource-based view um die ökologische Dimension?

Hart, 1995

03.11.2011 Seminar TdMNU, Universität Zürich

Seite 31



Universität
Zürich^{UZH}

Institut für Betriebswirtschaftslehre

A Natural resource-based view – Hart, 1995

3 Strategien:

Pollution prevention:

- Control: Entsorgung am Ende der Produktionskette (kostspielig)
- Prevention: Vermindern entlang der Produktionskette (Kostenvorteile; Erhöhte Produktivität und Effektivität; Reduzierte „compliance and liability costs“)

Product stewardship: Einbeziehen der Perspektiven externer Stakeholder in das Produktdesign und den Entwicklungsprozess (z.B., „labeling“ oder „certifying“ von Produkten)

Sustainable development: Entwickeln einer Vision; z.B. Bottom of the Pyramid Projekte

Hart, 1995: 992



Universität
Zürich^{UZH}

Institut für Betriebswirtschaftslehre

A Natural resource-based view

TABLE 1
A Natural-Resource-Based View: Conceptual Framework

Strategic Capability	Environmental Driving Force	Key Resource	Competitive Advantage
Pollution Prevention	Minimize emissions, effluents, & waste	Continuous improvement	Lower costs
Product Stewardship	Minimize life-cycle cost of products	Stakeholder integration	Preempt competitors
Sustainable Development	Minimize environmental burden of firm growth and development	Shared vision	Future position

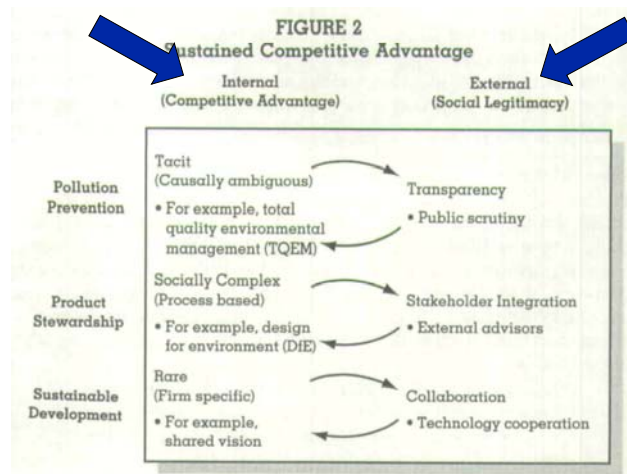
Hart, 1995: 992



Universität
Zürich^{UZH}

Institut für Betriebswirtschaftslehre

A Natural resource-based view



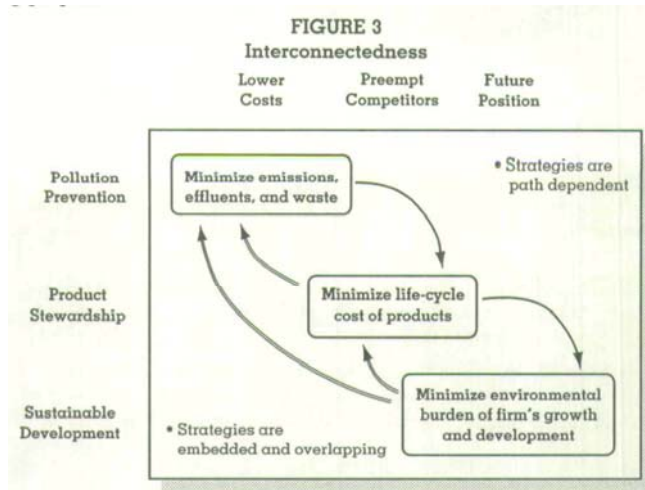
Hart, 1995: 999



Universität Zürich^{ETH}

Institut für Betriebswirtschaftslehre

A Natural resource-based view



Universität Zürich^{ETH}

Institut für Betriebswirtschaftslehre

Issues to consider in strategic environmental and social responsibility

Table 2
Strategic Goals and Tactics Associated With Engaging in Environmental Social Responsibility (ESR)

Strategic Goals	ESR-Related Tactics	Key Functional Area(s) Affected
Increase market share	Advertising of ESR; ESR product innovation (developing new green products); use of ESR to raise rivals' costs	Marketing, R&D, Operations
Increase productivity	ESR process innovation (e.g., adoption of an environmental management system, such as ISO 14001); use of ESR to boost worker morale	Operations, R&D, Human Resource Management
Enhance human capital/worker quality	Use of ESR to recruit and retain high-quality employees (workers and managers); hiring CEOs (and other corporate executives) with an ESR orientation	Human Resource Management, Corporate Headquarters
Develop more favorable industry conditions (reduce actual and potential competition)	Use of ESR to raise rivals' costs; engaging in self-regulation (to forestall additional regulation)	Corporate Headquarters (Lobbying), Operations, R&D
Increase share price	Use of ESR to court investors concerned about the environment (e.g., ESR annual report)	Finance, Accounting, Corporate Headquarters

Siegel, 2009: 14



Diskussion

„The extent of management’s accountability to society should be reflected in existing rules and regulations. Managers must not lose sight of the fact that they are directly accountable to shareholders, who are the most important stakeholder of the firm” (Siegel, 2009: 14).

„In sum, firms should pursue green management practices only when it is in their self-interest to do so“ (Siegel, 2009: 14).

Strategische Erfolgspotentiale?



Literatur

Barney, J. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1): 99-120.

De Azevedo, J. S. G. (2009): The Greening of Petrobras, *Harvard Business Review*, March 2009: 43-47.

Economist (2011): Now we are seven billion, *Economist*, October 22, 2011: 18-23.

Hart, S. L. (1995): A Natural-Resource-Based View of the Firm, *Academy of Management Review*, 20(4): 986-1014.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997): Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, *Academy of Management Review*, 22(4): 853-886.

Porter, M.E. (1985): *Competitive Advantage*, New York.

Porter, M.E. (2008): The Five Competitive Forces that Shape Strategy, *Harvard Business Review*, 86: 78-93

Post, J.E./Preston, L.E./Sachs, S. (2002): Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View *California Management Review*, 45: 6-28

Siegel, D. (2009): Green Management Matters Only If It Yields More Green: An Economic/Strategic Perspective, *Academy of Management Perspectives*, 23(3): 5-16.

Steinmann, H., Schreyögg, G. (2000): *Management*, Wiesbaden.

Welge, M.K., Al-Laham, A. (2003): *Strategisches Management: Grundlagen-Prozess-Implementierung*, 4. Auflage, Wiesbaden..

Wikipedia (2011): Globale Erwärmung, http://de.wikipedia.org/wiki/Globale_Erw%C3%A4rmung, abgerufen am 31.10.2011.



Universität
Zürich^{ETH}

Institut für Betriebswirtschaftslehre

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!