



Universität
Zürich^{UZH}

Die strategiebasierte Theorie der Unternehmung und globalisierte Märkte:

Market-based, Resource-based und
Stakeholder View of the Firm

Stanislava Jovanovic, Dario Musumeci



Übersicht

1. Market-based view
2. Resource-based view
3. Stakeholder view
4. Zusammenfassung
5. Fragen
6. Diskussion



1. Market-based view

- Einleitung
- Theorie
- Attraktivität der Branche
- Wettbewerbsposition
- Kritik
- Verbindung zu CSR

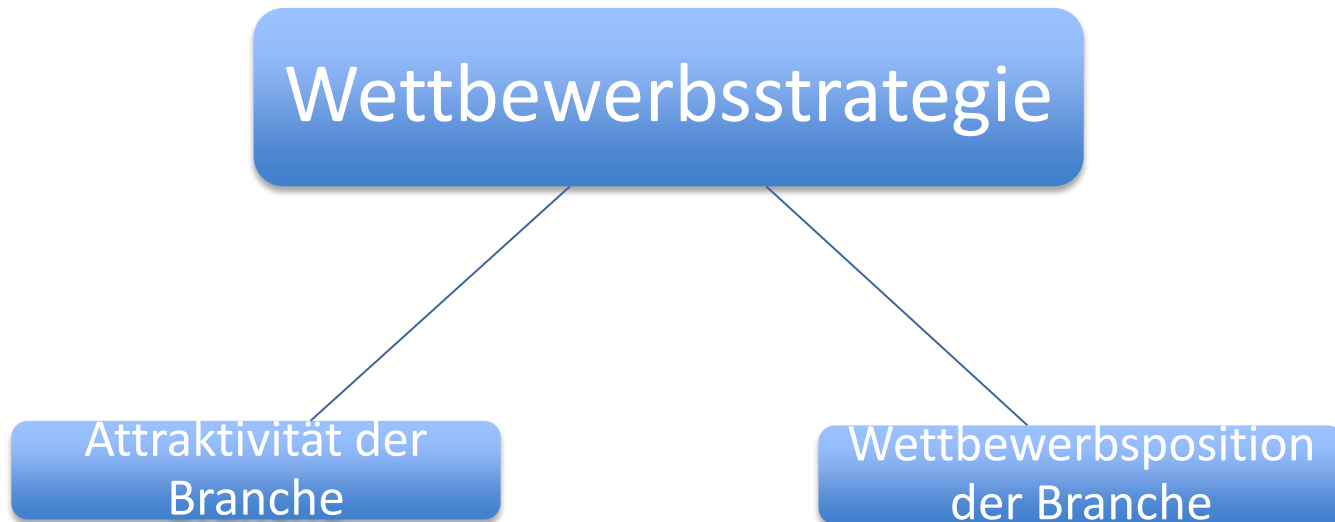


Einleitung

- 1979 Erfindung Porter's
- Ziel: Strategie zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen
- Definition nachhaltiger Wettbewerbsvorteil: "In Porter's five forces model a competitive advantage is sustained when it provides above-average returns in the long run." (Mohiuddin 2012, S.6)
- Fokus auf Branche des Produktes/ Dienstleistung



Theorie



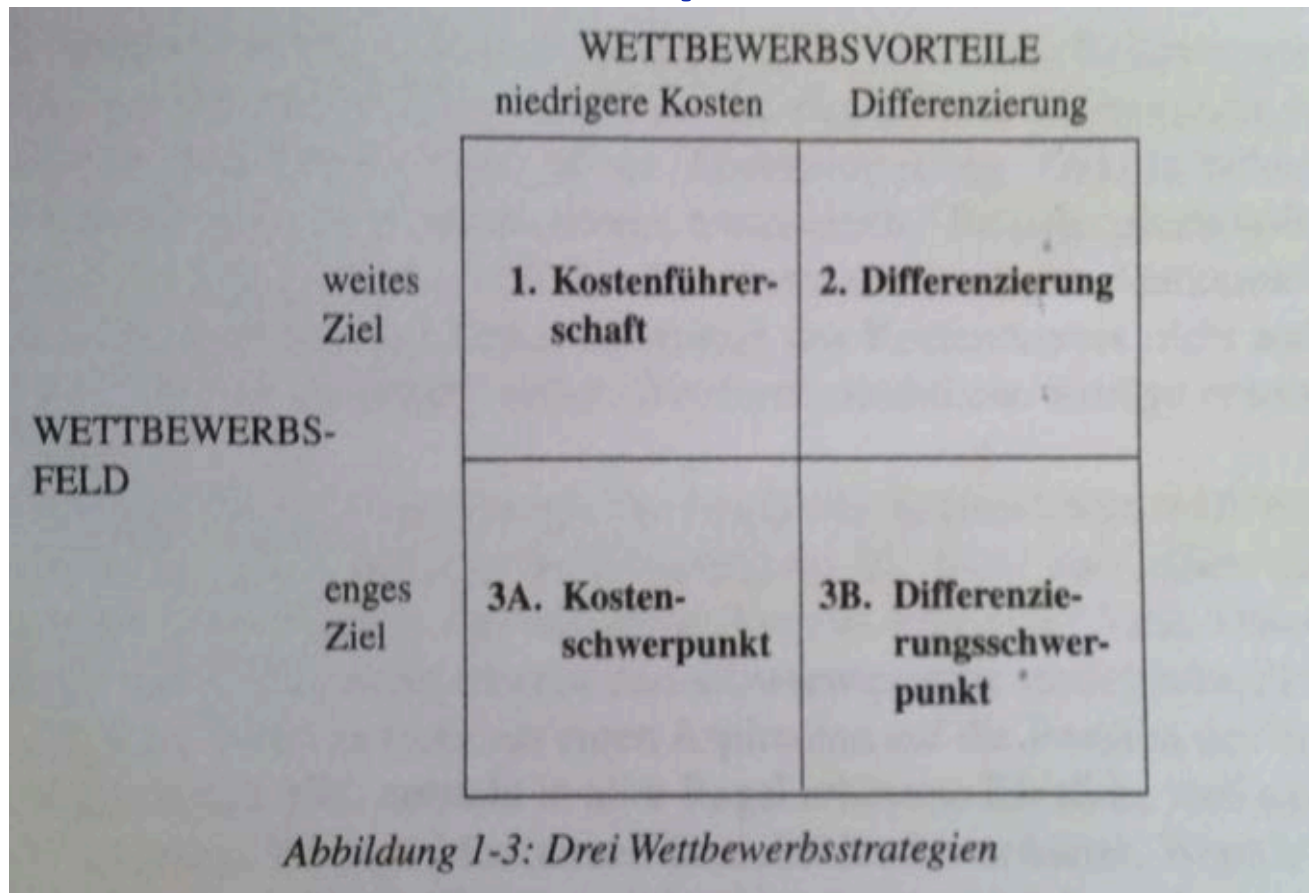
Attraktivität der Branche



- Beschreibung für jede Branche
- Dynamisch
- Bestimmung mittel- & langfristige Profitabilität
- Wahl der Branche entscheidend
- Beispiel Kinobranche

Porter 2008
Porter 2010
Barney 2001
Quelle Bild: Porter 2008, S.21

Wettbewerbsposition 1



- Achtung vor Verfolgung mehrerer Strategien
- Fortwährende Anpassung der Strategie
- Viele verschiedene Strategietypen in einer Branche möglich



Wettbewerbsposition 2

«Verhielten sich alle Unternehmen einer Branche nach den Grundsätzen der Wettbewerbsstrategie, würde sich jedes eine andere Basis für seine Wettbewerbsvorteile wählen. Wenn auch nicht alle Erfolg hätten, würden Strategietypen doch auf alternative Wege zu Spitzenleistungen verweisen.»
(Porter 2010, S. 51)



Kritik

- Modell für einfache Märkte
- zu statisch
- Unternehmen immer im Wettbewerb
- bezieht Ressourcen nicht mit ein
- einige Stakeholder, wie Arbeitskräfte werden vernachlässigt



Verbindung zu CSR

- Verschiedene Ansätze:
 - Druck durch Abnehmer
 - Ersatzprodukte & Potentielle neue Konkurrenten, die CSR berücksichtigen
 - Differenzierung durch CSR
 - Kostenersparnisse vereint mit CSR



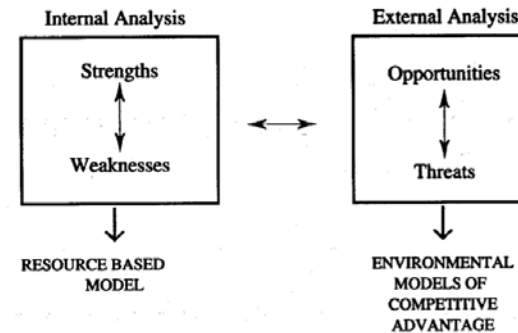
2. Resource-based view

- Einleitung
- Definitionen
- Annahmen
- Firmenressourcen
- Zusammenfassung
- Kritik
- Verbindung zu CSR

Einleitung

- Ziel: Verschiedene Erfolge von Unternehmen erklären

- Interne Unternehmensanalyse



- Unternehmen wird als Ansammlung von Ressourcen betrachtet
- Zusammenhang zwischen Firmenressourcen und nachhaltiger Wettbewerbsvorteile
- Bedingungen an die Ressourcen



Definitionen 1

- Firmenressourcen in 3 Kategorien klassifiziert:
 - Physisches Kapital z.B. Technologie, Betriebsstätte, Rohstoffe
 - Humankapital z.B. Erfahrung, Wissen
 - Organisationskapital z.B. Berichtsstruktur, informelle Beziehungen, Controlling
 - Nicht zwingend eine strategisch wichtige Ressource
- Wettbewerbsvorteil
 - Wert vermehrende Strategie
 - Aktuelle Konkurrenten sowie potentielle Konkurrenten haben diese nicht



Definitionen 2

- Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil
 - Zeitdauer nicht relevant
 - Erst dann einer, wenn Versuche der Duplikation von Konkurrenten enden
 - nachhaltig ≠ ewig



Annahmen

- **Heterogenität** und **Immobilität** der Firmenressourcen sind Voraussetzungen, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile erklären zu können
- Ansonsten
 - Gleiche Ressourcenausstattung
 - Gleiche Strategie → kein Wettbewerbsvorteil
 - Firmen können sich die benötigten Ressourcen am Markt zukaufen
 - somit in der Lage gleiche Strategie zu implementieren → wiederum kein Wettbewerbsvorteil



Firmenressourcen 1

- Heterogen und immobil
- 4 Attribute die erfüllt sein müssen, um einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu ermöglichen:

1. Wertvoll

- Effizienz und Effektivität steigern
- Chancen nutzen und Gefahren neutralisieren/vermeiden

2. Selten

- Dürfen nicht alle haben
- Bsp. managerial talent



Firmenressourcen 2

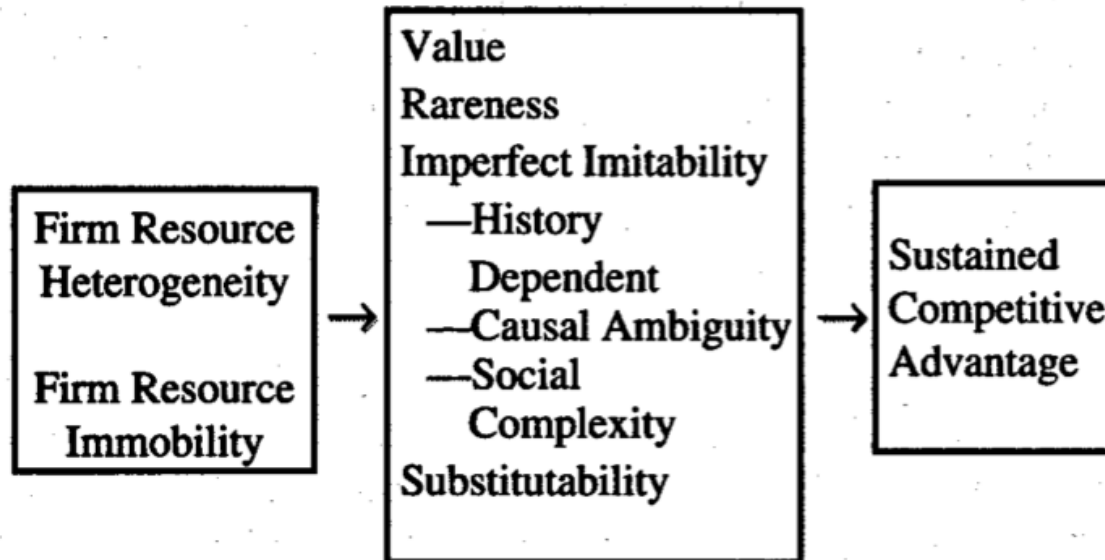
3. Nicht vollständig nachahmbar

- Konkurrenten können diese Ressourcen nicht erlangen. Aufgrund von 3 Gründen:
- Historischer Hintergrund
- Kausale Ambiguität
- Soziale Komplexität

4. Nicht substituierbar

- Keine ähnlichen Substitute
- Keine Ressourcen die zwar unterschiedlich sind, aber zur gleichen Strategie führen können

Zusammenfassung



Quelle Bild: Barney 1991, S.112



Kritik

- Definition Value → Chancen nutzen und Risiken neutralisieren → externe Unternehmensanalyse?
- Keine konkreten Strategien formuliert → Wie Ressourcen einsetzen?
- Definition Nachhaltiger Wettbewerbsvorteile → wie soll man dies messen?



Verbindung zu CSR

- CSR eventuell als fünftes Attribut oder als Ressource
- Management mit CSR-Fähigkeiten werden zu einer Firmenressource, die einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil generieren → Reputation bilden



3. Stakeholder view

- Einleitung
- Familiäres Stakeholder Modell
- Theorie
- Kritik
- Verbindung zu CSR
- Shared Value
- Beispiel zu Shared Value

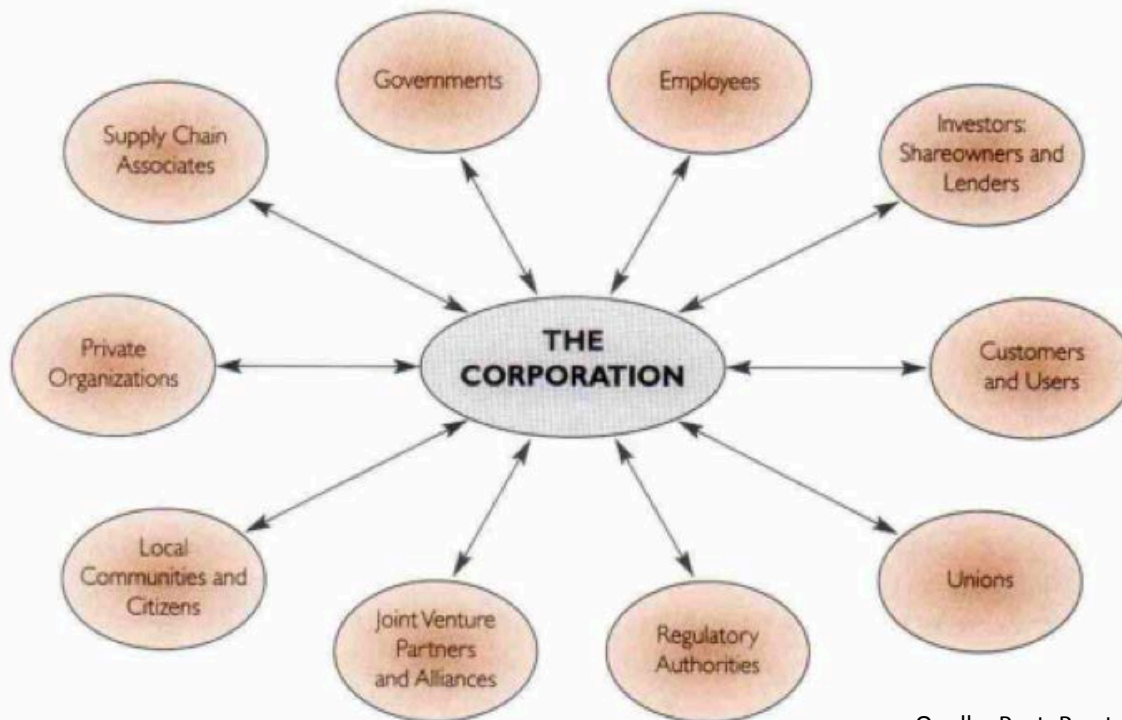


Einleitung

- Definition Stakeholder: «The stakeholders in a firm are individuals and constituencies that contribute, either voluntarily or involuntarily, to its wealth-creating capacity and activities, and who are therefore ist potential beneficiaries and/or risk bearers.» (Post, Preston und Sachs 2002a, S. 8)
- Ziel: Wettbewerbsvorteil durch Beachtung aller kritischen Stakeholder
- Fokus auf «Extended» Enterprise
- Deskriptiv – instrumentell – normativ

Familiäres Stakeholder Modell

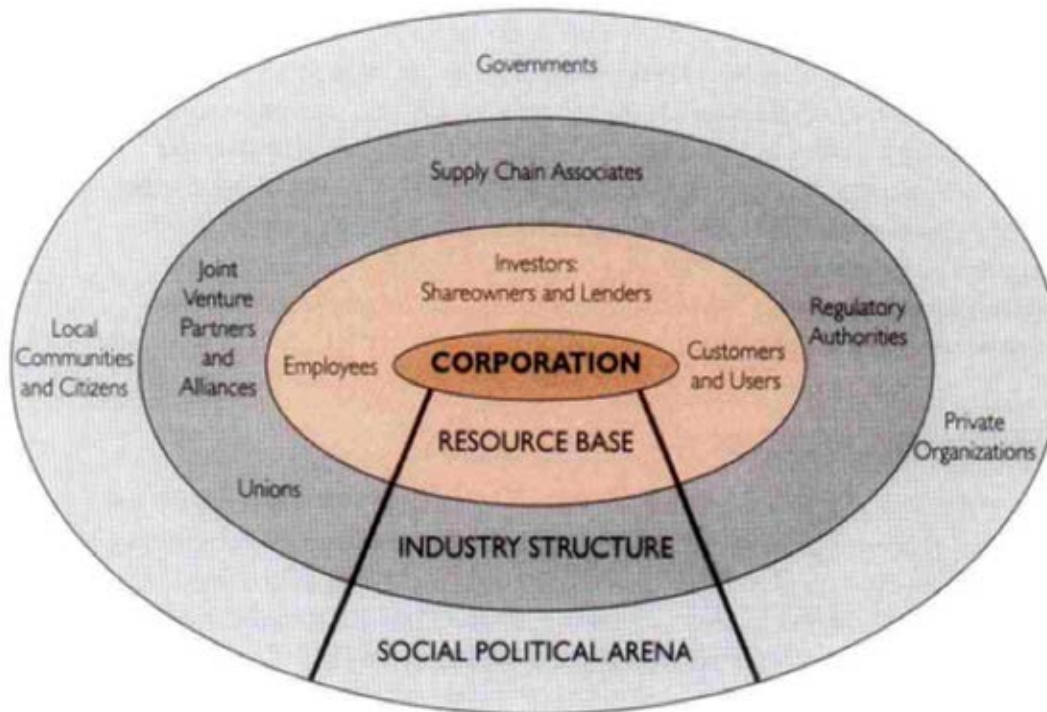
FIGURE 1A. The Corporation and Its Stakeholders



Quelle: Post, Preston und Sachs 2002a, S.10

Theorie

FIGURE 1B. The Stakeholder View of the Corporation



- Netzwerkartige Beziehungen zwischen Stakeholdern
- Strategiefindung innerhalb drei Dimensionen
- Wissen über Stakeholderbeziehungen als Wettbewerbsvorteil
- Dynamisch

Quelle: Post, Preston und Sachs 2002a

Post, Preston und Sachs 2002a
Post, Preston und Sachs 2002b



Kritik

- Identifikation der Stakeholder und derer Interessen
- Shareowner: machtlose Stakeholder
- Manager: zwiespältige Stakeholder

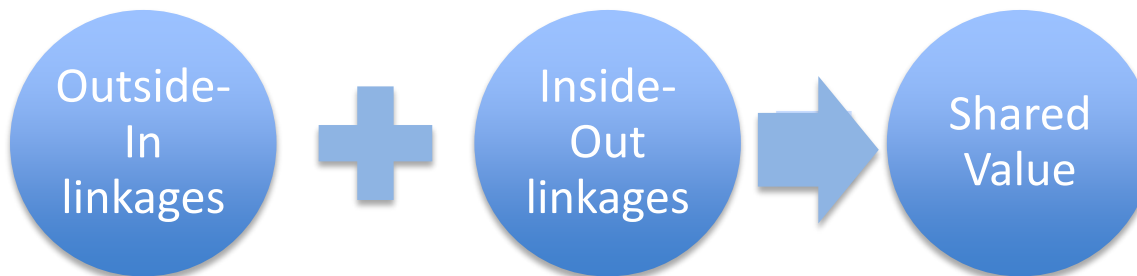


Verbindung zu CSR

- Einbezug aller relevanten Stakeholder
- Wichtig: richtiger Fokus

Shared Value 1

- Anwendung/Erweiterung Stakeholder View
- Business ↔ Gesellschaft
- Shared Value:





Shared Value 2

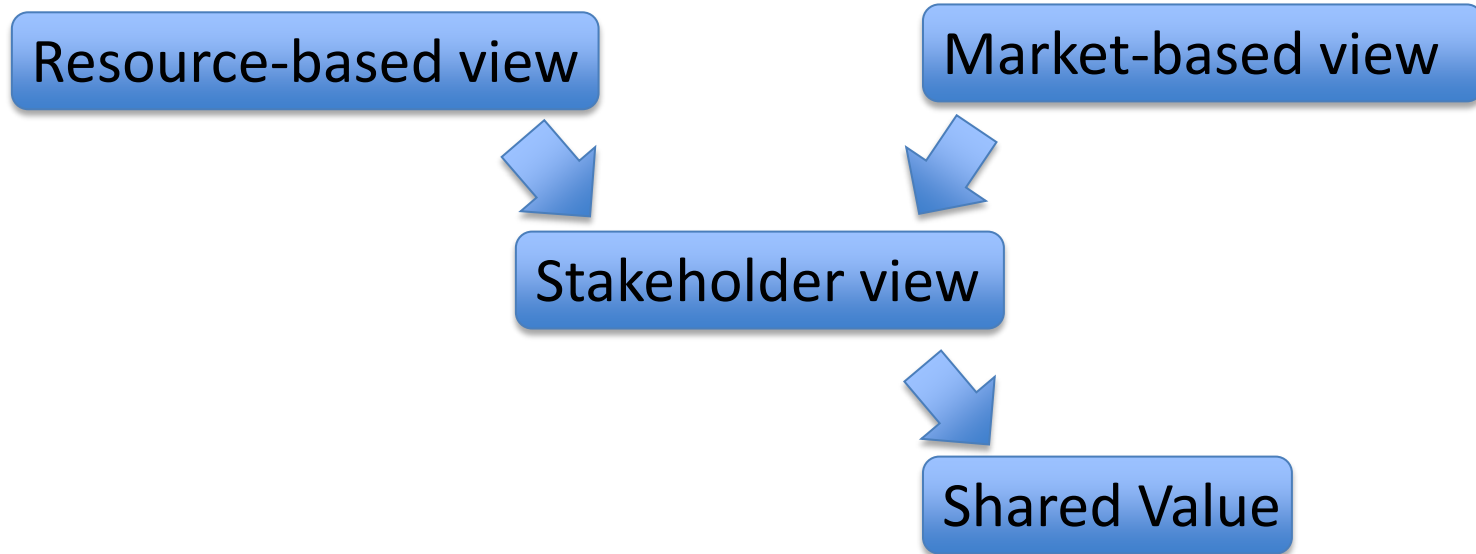
- Vergrößerung der ökonomischen und sozialen Befriedigung
- Kein Greenwashing
- Kosten-Nutzen-Analyse
- Kritik:
 - Besser als CSR?
 - Negative Externalitäten trotzdem vorhanden



Beispiel zu Shared Value: Nestlé

<http://www.youtube.com/watch?v=buy0c9g9MNo>

4. Zusammenfassung





5. Fragen





6. Diskussion 1



Die Stakeholder View vereint alle Sichtweisen miteinander, aber dennoch wenden viele Unternehmen dies nicht an. Weshalb?



Wieso wurde die Stakeholder View erst so spät relevant bzw. genauer erforscht?



Diskussion 2

- ❓ Welche Parallelen gibt es zwischen der Market-based und der Resource-based view?
- ❓ Welche Theorie wird sich in Zukunft durchsetzen?



Literaturverzeichnis 1

Barney, J.B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantages, in: Journal of Management 17, S.99-120.

Barney, J.B./Arikan, A.M. (2001): The Resource-based View: Origins and Implications, in: Hitt, M.A. et al. (Eds.): The Blackwell Handbook of Strategic Management, S.124-188.

Hambrick, D. (1987): Top management teams: Key to strategic success. California Management Review, 30, S. 88-108.

Mohiuddin, A. (2012): PORTER'S FIVE FORCES VS RESOURCE BASED VIEW: A COMPARISON von der Website, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1986725, 26.10.2014.

Porter, M. E./Kramer, M. R. (2006): Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, in: Harvard Business Review, 84(12), S. 78-92.



Literaturverzeichnis 2

Porter, M. E. (2008): Die Wettbewerbskräfte – neu betrachtet, in: Harvard Business manager, S. 20-26 von der Website,
[http://www.fhsg.ch/fhs.nsf/files/ifu_StU_Publikationen_Betriebswirtschaft%20f%C3%BCr%20F%C3%BChrungskr%C3%A4fte_Lehrmaterialien_Kapitel%202_Die%20Wettbewerbskr%C3%A4fte%20neu%20betrachtet/\\$FILE/Artikel_05_08_Harvard%20Business%20Manager_Die%20Wettbewerbskr%C3%A4fte%20-%20neu%20betrachtet.pdf](http://www.fhsg.ch/fhs.nsf/files/ifu_StU_Publikationen_Betriebswirtschaft%20f%C3%BCr%20F%C3%BChrungskr%C3%A4fte_Lehrmaterialien_Kapitel%202_Die%20Wettbewerbskr%C3%A4fte%20neu%20betrachtet/$FILE/Artikel_05_08_Harvard%20Business%20Manager_Die%20Wettbewerbskr%C3%A4fte%20-%20neu%20betrachtet.pdf), 26.10.2014.

Porter, M.E. (2010): Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 7. Auflage, Frankfurt/Main: Campus Verlag, S. 25-56.

Porter, M. E./Kramer, M. R. (2011): Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism - and Unleash a Wave of Innovation and Growth', in: Harvard Business Review, 89(1/2), S. 62-77.



Literaturverzeichnis 3

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

Post, J.E./Preston, L.E./Sachs, S. (2002b): Redefining the Corporation. Stakeholder Management and Organizational Wealth, Stanford.

Recklies, D. (2001): Porters 5 Forces: 3 Use of the Information form Five Forces Analysis von der Website, http://www.themanager.org/Models/P5F_2.htm, 26.10.2014.

www.dasWirtschaftslexikon.com (2013): Shareholder- und Stakeholder-Ansatz: III. Stakeholder-Ansatz von der Website, http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/shareholder-_und_stakeholder-ansatz/shareholder-_und_stakeholder-ansatz.htm, 30.10.2014.