



wi
wirtschaft

Gerry Johnson
Kevan Scholes
Richard Whittington

Strategisches Management Eine Einführung

Analyse, Entscheidung und Umsetzung

9., aktualisierte Auflage

Strategische Fähigkeiten

3

3.1 Einführung	128
3.2 Grundlagen strategischer Fähigkeiten	129
3.2.1 Ressourcen und Kompetenzen	130
3.2.2 Schwellenfähigkeiten	131
3.2.3 Einzigartige Ressourcen und Kernkompetenzen	132
3.3 Kosteneffizienz	135
3.4 VRIN: Strategische Fähigkeiten als Basis eines Wettbewerbsvorteils	137
3.4.1 V-Value: Der Wert strategischer Fähigkeiten	138
3.4.2 R-Rarity: Seltenheit	138
3.4.3 I-Inimitability: Nicht-Imitierbarkeit	139
3.4.4 N-Non-substitutability: Nicht-Substituierbarkeit	142
3.5 Organisationales Wissen	145
3.6 Die Diagnose strategischer Fähigkeit	148
3.6.1 Die Wertkette und das Wertnetzwerk	149
3.6.2 Aktivitätsübersichten	153
3.6.3 Benchmarking	155
3.6.4 Stärken-/Schwächen- und Chancen-/Risiken-Analyse	157
3.7 Das Management strategischer Fähigkeiten	162
3.7.1 Beschränkungen beim Management strategischer Fähigkeiten ...	162
3.7.2 Die Entwicklung strategischer Fähigkeiten	163
3.7.3 Personalmanagement zur Entwicklung von Fähigkeiten	164

ÜBERBLICK

Lernziele

Nach der Lektüre dieses Kapitels sollten Sie in der Lage sein,

- die Elemente der strategischen Fähigkeit in Organisationen zu unterscheiden: Ressourcen, Kompetenzen, Kernkompetenzen und dynamische Fähigkeiten.
- die Bedeutung der stetigen Verbesserung bei der Kosteneffizienz als strategische Fähigkeit zu erkennen.
- zu analysieren, wie strategische Fähigkeiten einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil basierend auf ihrem Wert, ihrer Seltenheit, ihrer Unnachahmlichkeit und ihrer Nicht-Austauschbarkeit bieten können.
- strategische Fähigkeit mittels Wertkettenanalyse, Aktivitätsübersicht, Benchmarking und SWOT-Analyse zu identifizieren.
- zu beurteilen, wie ein Manager die strategischen Fähigkeiten seiner Organisation entwickeln kann.

3.1 Einführung

- *Kapitel 2* zeigt, wie im externen Umfeld einer Organisation sowohl strategische Chancen als auch Gefahren entstehen können. Zwar sind Tesco, Sainsbury's und Asda alle im selben Wettbewerbsumfeld tätig, dennoch ist Tesco klar das erfolgreichste Unternehmen. Hier ist nicht das Umfeld entscheidend, sondern die internen *strategischen Fähigkeiten*. Dieses Kapitel befasst sich mit der Bedeutung dieser strategischen Fähigkeit. Es gibt drei wichtige Konzepte zu diesem Thema. Zunächst einmal sind Organisationen nicht identisch, sondern haben verschiedene Fähigkeiten; sie sind also diesbezüglich „heterogen“. Zum zweiten kann es für eine Organisation schwierig sein, die Fähigkeiten einer anderen zu erlangen oder zu kopieren. So kann Sainsbury's nicht so einfach ebenso viele Einzelhandelsstandorte erlangen wie Tesco, genauso wenig wie dessen Management oder dessen Erfahrung. Zum dritten gilt Folgendes: Erlangt eine Organisation einen Wettbewerbsvorteil, so gelingt ihr das aufgrund von Fähigkeiten, die ihre Rivalen nicht vorweisen oder nur schwer erlangen können. Dadurch lässt sich wiederum erklären, warum einige Organisationen erfolgreicher agieren können als andere. Sie verfügen über Fähigkeiten, die es ihnen ermöglichen, im Vergleich zu anderen Organisationen mit geringeren Fähigkeiten zu niedrigeren Kosten zu produzieren oder ein besseres Produkt zu Standardkosten herzustellen.¹ Diese Konzepte stützen den sogenannten **ressourcenorientierten Ansatz**² der Strategie. Er erklärt die Wettbewerbsvorteile und die überle-

Ressourcenorientierter Ansatz

Der ressourcenorientierte Ansatz der Strategie erklärt die Wettbewerbsvorteile und die überlegene Leistung einer Organisation durch besondere Fähigkeiten.

- 1 Außergewöhnliche Gewinne, wie sie hier definiert sind, werden von Wirtschaftswissenschaftlern auch manchmal als *Rents* bezeichnet. Für eine auf Strategie bezogene Erklärung siehe R. Perman und J. Scoular, *Business Economics*, Oxford University Press, 1999, S. 67–73.
- 2 Dieses Konzept wurde von B. Wernerfelt, „A resource-based view of the firm“, *Strategic Management Journal*, Bd. 5, Nr. 2 (1984), S. 171–180 eingeführt. Eine vielzitierte Arbeit legte J. Barney, „Firm resources and sustained competitive advantage“, *Journal of Management*, Bd. 17, Nr. 1 (1991), S. 99–120 vor. Heute gibt es viele Bücher und Arbeiten, die diesen Ansatz erklären und zusammenfassen. Siehe z.B. den Anfang von D.J. Teece, G. Pisano und A. Shuen, „Dynamic capabilities and strategic management“, *Strategic Management Journal*, Bd. 18, Nr. 7 (1997), S. 509–534; sowie die einführende Arbeit von D. Hoopes, T. Madsen und G. Walker, „Why is there a resource based view?“, für die Sonderausgabe des *Strategic Management Journal*, Bd. 24, Nr. 10 (2003), S. 889–902.

gene Leistung einer Organisation durch besondere Fähigkeiten. Das Kapitel besteht aus sechs Abschnitten:

- *Abschnitt 3.2* befasst sich mit den *Grundlagen strategischer Fähigkeit* und behandelt die Unterscheidung zwischen *Ressourcen* und *Kompetenzen*.
- In *Abschnitt 3.3* geht es um die lebenswichtige Basis der strategischen Fähigkeiten jeder Organisation, um die Fähigkeit nämlich, *Kosteneffizienz* zu erlangen und diese dauerhaft zu verbessern.
- *Abschnitt 3.4* geht darauf ein, welche Fähigkeiten es einer Organisation ermöglichen, ihren Wettbewerbsvorteil im Laufe der Zeit zu *halten* (auf dem öffentlichen Sektor könnte die entsprechende Frage lauten, wie Organisation dauerhaft relativ gesehen bessere Leistungen erbringen können).
- *Abschnitt 3.5* erklärt, wie der Begriff des *organisationalen Wissens* mit der strategischen Fähigkeit in Bezug zu setzen ist und wie dieser zum Wettbewerbsvorteil einer Organisation beitragen kann.
- In *Abschnitt 3.6* wird darauf eingegangen, wie verschiedene Arten von strategischen Fähigkeiten analysiert werden können. Darunter sind die *Wertkettenanalyse* und *Wertnetzwerkanalyse*, *Aktivitätsübersichten* und *Benchmarking*. Der Abschnitt endet mit einer Erklärung zum Einsatz der SWOT-Analyse als Grundlage zur Zusammenfassung aller Einblicke aus den Analysen des Umfelds (in *Kapitel 2* erklärt) und der strategischen Fähigkeiten in diesem Kapitel.
- *Abschnitt 3.7* schließlich befasst sich mit der Frage, wie Manager durch interne und externe Entwicklung, durch den richtigen Umgang mit Mitarbeitern und durch den Aufbau dynamischer Fähigkeiten *strategische Fähigkeit entwickeln* können.

3.2 Grundlagen strategischer Fähigkeiten

Verschiedene Autoren, Manager und Berater verwenden unterschiedliche Begriffe und Konzepte für die Erklärung, welche Bedeutung strategische Fähigkeit hat. Angesichts dieser Unterschiede ist es wichtig, zu verstehen, wie diese Begrifflichkeiten hier verwendet werden. Insgesamt gesehen können **strategische Fähigkeiten** als die Ressourcen und Kompetenzen einer Organisation definiert werden, die sie braucht, um zu überleben und erfolgreich zu sein. Abbildung 3.1 zeigt die Elemente strategischer Fähigkeit, die in diesem Kapitel zur Erklärung dieses Konzepts verwendet werden.

	Ressourcen	Kompetenzen
Schwellenfähigkeiten	Schwellenressourcen <ul style="list-style-type: none"> • materiell • immateriell 	Schwellenkompetenzen
Fähigkeiten für den Wettbewerbsvorteil	Einzigartige Ressourcen <ul style="list-style-type: none"> • materiell • immateriell 	Kernkompetenzen

Strategische Fähigkeiten

Als strategische Fähigkeiten werden diejenigen Ressourcen und Kompetenzen einer Organisation bezeichnet, die sie benötigt, um zu überleben und erfolgreich zu sein.

Abbildung 3.1: Strategische Fähigkeiten und Wettbewerbsvorteil

Materielle/tangible Ressourcen

Materielle/tangible Ressourcen sind die physisch fassbaren Ressourcen einer Organisation wie etwa Fabriken, Personal und Finanzen.

Immaterielle/intangible Ressourcen

Immaterielle/intangible Ressourcen bezeichnen physisch nicht-fassbare Ressourcen wie Information, Reputation und Wissen.

Kompetenzen

Kompetenzen sind die Fertigkeiten und Fähigkeiten, mittels derer Ressourcen durch die Aktivitäten und Prozesse einer Organisation effektiv eingesetzt werden.

3.2.1 Ressourcen und Kompetenzen

Der grundlegendste Begriff in diesem Zusammenhang lautet wahrscheinlich „Ressourcen“. **Materielle Ressourcen** sind die physisch fassbaren Ressourcen einer Organisation wie etwa Fabriken, Personal und Finanzen. **Immaterielle Ressourcen**³ sind nicht fassbare Vermögenswerte wie Informationen, Reputation und Wissen. Typischerweise gibt es folgende vier Kategorien für die Ressourcen einer Organisation:

- **Sachwerte** – wie etwa Maschinen, Gebäude oder die Produktionskapazität einer Organisation. Der Zustand dieser Ressourcen, also ihr Alter, ihre Kapazität und ihr Standort entscheiden über die Nutzbarkeit der jeweiligen Ressource
- **Finanzielle Ressourcen** – wie Kapital, Bargeld, Debitoren und Kreditoren und Geldgeber (Aktionäre, Banken, etc.)
- **Humanressourcen** – hier sind die Zusammensetzung (etwa das demografische Profil), die Fähigkeiten und das Wissen der Mitarbeiter und anderer Menschen innerhalb der Netzwerke einer Organisation gemeint
- **Geistiges Kapital** – als immaterielle Ressource – schließt Patente, Marken, Geschäftssysteme und Kundendatenbanken mit ein. Der Wert dieser Ressourcen lässt sich erkennen, wenn Unternehmen verkauft werden, denn ein Teil des Unternehmenswerts ist immer „Goodwill“; in einer Wirtschaft, die auf Wissen aufgebaut ist, ist dieses geistige Kapital meist ein wichtiger Vermögenswert für jede Organisation

Natürlich sind solche Ressourcen wichtig. Doch was ein Unternehmen tut – wie es diese Ressourcen einsetzt und anwendet – ist von mindestens ebenso großer Bedeutung wie die Ressourcen selbst. Modernste Maschinen, wertvolles Wissen oder Markenimage wären sinnlos, würden sie nicht effektiv eingesetzt. Die Effizienz und Effektivität physischer und finanzieller Ressourcen oder der Mitarbeiter in einer Organisation hängen nicht nur von deren bloßer Existenz ab, sondern davon, wie damit umgegangen wird, wie die Mitarbeiter kooperieren, wie gut sie sich anpassen können, ob sie innovativ sind, ob gute Beziehungen zu Kunden und Zulieferern herrschen und ob Erfahrungen und Lerneffekte genutzt werden. Der Begriff „**Kompetenzen**“ beschreibt die Fertigkeiten und Fähigkeiten, mittels derer Ressourcen durch die Aktivitäten und Prozesse einer Organisation effektiv eingesetzt werden.

Innerhalb dieser breit gefassten Definitionen werden meist auch noch andere Begriffe verwendet. Ein Blick auf die beiden in Tabelle 3.1 gegebenen Beispiele ist für die weiteren Erklärungen in diesem Kapitel sicherlich sinnvoll. Ein Beispiel bezieht sich auf die Unternehmenswelt, das andere auf die Welt des Sports.

3 Immer häufiger werden immaterielle Ressourcen als strategisch wichtig erkannt. Siehe T. Clarke und S. Clegg, *Changing Paradigms: The transformation of management knowledge for the 21st century*, Harper Collins, 2000, S. 342 (darin wird Arthur Andersens Ansicht über immaterielle Ressourcen verdeutlicht.); R. Hall, „The strategic analysis of intangible resources“, *Strategic Management Journal*, Bd. 13, Nr. 2, (1992), S. 135–144; und auch „A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage“, *Strategic Management Journal*, Bd. 14, Nr. 8 (1993), S. 607–618.

Tabelle 3.1

Strategische Fähigkeit: Die Terminologie

Begriff	Definition	Beispiel (Sport)
Strategische Fähigkeit	Die Fähigkeit, so zu agieren, dass man überlebt und erfolgreich ist. Sie wird gestützt durch die Ressourcen und Fähigkeiten einer Organisation.	Ausrüstung und sportliche Fähigkeiten passend zu einem ausgewählten Sportereignis
Schwellenressourcen	Die nötigen Ressourcen, um die Mindestanforderungen der Kunden zu befriedigen und so zu überleben.	Ein gesunder Körper (für Einzelsportler); Medizinische Einrichtungen und Fachpersonal; Trainingsstätten und -ausrüstung; Versorgung mit Nahrungsmitteln
Schwellenkompetenzen	Die nötigen Aktivitäten und Prozesse, um die Mindestanforderungen der Kunden zu befriedigen und so zu überleben	Individuelle Trainingspläne; Physiotherapie/richtiger Umgang mit Verletzungen; Ernährungsplan
Einzigartige Ressourcen	Ressourcen, die den Wettbewerbsvorteil untermauern und für Konkurrenten schwer zu erlangen oder zu imitieren sind	Außergewöhnlich leistungsfähiges Herz und Lungen; Größe oder Gewicht; Weltklasse Trainer
Kernkompetenzen	Aktivitäten, die den Wettbewerbsvorteil untermauern und für Konkurrenten schwer zu erlangen oder zu imitieren sind	Eine Kombination aus Engagement, Durchhaltevermögen, genügend Zeit zum Trainieren; anspruchsvollen Wettbewerben und dem Willen zu siegen

3.2.2 Schwellenfähigkeiten

Man muss unterscheiden zwischen Fähigkeiten (Ressourcen und Kompetenzen), die eine Organisation lediglich am Leben halten und solchen, die ihr einen Wettbewerbsvorteil und wirklich überlegene Leistungen verschaffen. **Schwellenfähigkeiten** bezeichnen diejenigen Fähigkeiten, die eine Organisation mindestens besitzen muss, um die notwendigen Voraussetzungen für die Aufnahme des Wettbewerbs in einem Markt zu erfüllen. Dies können *Schwellenressourcen* sein, um die Mindestanforderungen der Kunden zu erfüllen. So bedeutet die steigende Nachfrage der modernen vielseitigen Einzelhändler an ihre Zulieferer, dass diese Zulieferer eine recht komplexe Infrastruktur haben müssen, um einfach nur die Chance zu haben, den Anforderungen der Einzelhändler gerecht zu werden. Dies können aber auch *Schwellenkompetenzen* sein, die erforderlich sind, um Ressourcen so einzusetzen, dass die Anforderungen der Kunden befriedigt und besondere Strategien unterstützt werden. Die Einzelhändler erwarten nicht einfach nur, dass ihre Zulieferer die nötige IT-Infrastruktur vorweisen können, sie müssen sie auch effektiv nutzen, um das erwartete Serviceniveau anbieten zu können.

Schwellenfähigkeiten

Schwellenfähigkeiten bezeichnen diejenigen Fähigkeiten, die eine Organisation mindestens besitzen muss, um die notwendigen Voraussetzungen für die Aufnahme des Wettbewerbs in einem Markt zu erfüllen.

Aus der Identifikation und dem Management der Schwellenkompetenzen ergeben sich mindestens zwei wesentliche Herausforderungen:

- Das *Schwellenniveau für Fähigkeiten ändert sich* mit der Veränderung bedeutender Erfolgsfaktoren (siehe *Abschnitt 2.4.4*) durch die Aktivitäten von Konkurrenten und neuen Marktteilnehmern. Um bei dem oben begonnenen Beispiel zu bleiben: Die Zulieferer wichtiger Einzelhändler haben vor zehn Jahren noch nicht dieselbe IT- und Logistik-Ausstattung verlangt, wie dies heute der Fall ist. Doch das Bedürfnis der Einzelhändler, Kosten zu sparen, effizienter zu arbeiten und die Verfügbarkeit ihrer Waren jederzeit garantieren zu können, bedeutet, dass auch ihre Erwartungen an ihre Zulieferer im Laufe dieses Zeitraums erheblich gestiegen sind und immer noch steigen. Daher müssen auch die Zulieferer ihre Ressourcen und Kompetenzen bezüglich ihrer Logistik beständig überprüfen und verbessern, um im Geschäft zu bleiben.
- Vielleicht müssen in anderen Bereichen *ausgleichende Zugeständnisse* gemacht werden, um die Schwellenfähigkeiten zu erlangen, die für verschiedene Kunden erforderlich sind. So fällt es beispielsweise manchen Unternehmen schwer, sowohl in Marktsegmenten aktiv zu sein, die große Mengen an Standardprodukten erfordern, als auch in Marktsegmenten, auf denen hochwertige Spezialprodukte nachgefragt werden. Im ersten Fall sind meist Fabriken mit hoher Kapazität und schnellen Produktionsraten sowie standardisierte hocheffiziente Systeme und günstige Arbeitskräfte erforderlich, während für den zweiten Fall gut ausgebildete Arbeitskräfte, flexibel arbeitende Fabriken und innovative Fähigkeiten benötigt werden. Die Gefahr besteht darin, dass eine Organisation für keines der beiden Marktsegmente die erforderlichen Schwellenfähigkeiten erlangen könnte.

Einzigartige Ressourcen

Einzigartige Ressourcen sind diejenigen Ressourcen, welche die entscheidende Basis für einen Wettbewerbsvorteil bilden und von anderen Unternehmen weder einfach erlangt noch imitiert werden können.

Kernkompetenzen

Kernkompetenzen sind die Fertigkeiten und Fähigkeiten, mittels derer Ressourcen durch die Aktivitäten und Prozesse einer Organisation eingesetzt werden, sodass ein Wettbewerbsvorteil entsteht, den andere nicht imitieren oder erlangen können.

3.2.3 Einzigartige Ressourcen und Kernkompetenzen

Schwellenfähigkeiten sind zwar durchaus wichtig, sorgen allein für sich genommen aber noch nicht für einen Wettbewerbsvorteil und sind auch keine Basis für überdurchschnittliche Leistungen. Dazu benötigt eine Organisation unverwechselbare und einzigartige Fähigkeiten, die für Konkurrenten schwer zu imitieren sind. Dafür könnten **einzigartige Ressourcen** verantwortlich sein, die die entscheidende Basis für den Wettbewerbsvorteil darstellen und die von anderen weder erlangt noch imitiert werden können – ein gut etablierter Markenname ist hier ein gutes Beispiel. Wahrscheinlicher noch ist es aber, dass eine Organisation einen Wettbewerbsvorteil erlangt, weil sie über unverwechselbare, sogenannte Kernkompetenzen verfügt. Der Begriff der Kernkompetenz wurde vor allem von Gary Hamel und C.K. Prahalad entwickelt. Es existieren zwar mehrere Definitionen, hier verstehen wir aber unter **Kernkompetenzen**⁴ die Fähigkeiten, mittels derer Ressourcen durch die Aktivitäten und Prozesse einer Organisation eingesetzt werden, sodass ein Wettbewerbsvorteil entsteht, den andere nicht imitieren oder erlangen können. Einem Zulieferer, der zum Beispiel auf dem Einzelhandelsmarkt

4 Gary Hamel und C.K. Prahalad brachten den Begriff der Kernkompetenz auf, siehe zum Beispiel G. Hamel und C.K. Prahalad, „The core competence of the corporation“, *Harvard Business Review*, Bd. 68, Nr. 3 (1990), S. 79–91. Der Ansatz, Strategieentwicklung von den Ressourcen und Kompetenzen einer Organisation abhängig zu machen, wird bei G. Hamel und C.K. Prahalad, „Strategic intent“, *Harvard Business Review*, Bd. 67, Nr. 3 (1989), S. 63–76, und G. Hamel und C.K. Prahalad, „Strategy as stretch and leverage“, *Harvard Business Review*, Bd. 71, Nr. 2 (1993) S. 75–84 diskutiert. Siehe auch G. Hamel und A. Heene (Hrs.), *Competence-based Competition*, Wiley, 1994.

einen Wettbewerbsvorteil erlangt, könnte dies auf der Basis einer einzigartigen Ressource wie etwa einer starken Marke gelungen sein. Oder es könnte ihm gelungen sein, seine Dienstleistungen so anzubieten oder so stabile Kundenbeziehungen aufzubauen, dass Konkurrenten dies nicht nachahmen können – eine Kernkompetenz. *Abschnitt 3.4* dieses Kapitels befasst sich ausführlicher damit, wie einzigartige Ressourcen und Kernkompetenzen zu einem langfristigen Wettbewerbsvorteil beitragen können.

Nimmt man all die oben genannten Aspekte zusammen, kann man folgende Schlussfolgerung ziehen: Um zu überleben und erfolgreich zu sein, muss eine Organisation sich den Herausforderungen ihres Umfelds stellen, wie in *Kapitel 2* erklärt. Die kritischen Erfolgsfaktoren, die sich aus den Wünschen und Bedürfnissen ihrer Kunden ergeben, sind besonders wichtig für ihre Leistungsfähigkeit. Darauf wurde in *Abschnitt 2.4.4* eingegangen. Die strategische Fähigkeit, dies zu erreichen, ist abhängig von den in der Organisation verfügbaren Ressourcen und Kompetenzen. Diese müssen eine bestimmte Schwelle erreichen, damit die Organisation überleben kann. Die weitere Herausforderung besteht dann darin, einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Dazu muss die Organisation über strategische Fähigkeiten verfügen, die Konkurrenten nur schwer nachahmen oder erlangen können. Dies könnten einzigartige Ressourcen, aber wahrscheinlicher noch Kernkompetenzen sein. *Beispiel 3.1* zeigt, wie Führungskräfte verschiedener Unternehmen die strategischen Fähigkeiten ihrer Organisationen beschreiben.

Beispiel 3.1

Strategische Fähigkeiten

Führungskräfte verschiedener Organisationen legen Wert auf unterschiedliche strategische Fähigkeiten.

Freeport-McMoRan Copper and Gold, Inc. ist ein internationales Bergbauunternehmen mit Sitz in Nordamerika. Aufgrund seiner „umfangreichen, langlebigen, geografisch weit verbreiteten Vermögenswerte sowie seiner erheblichen nachgewiesenen und wahrscheinlichen Kupfer-, Gold- und Molybdänvorkommen“ behauptet es seine Führungsposition in der Bergbauindustrie. Besonders die Aktivitäten in Indonesien sind für das Unternehmen ein „wesentlicher Vorteil“ durch die „erstklassige Grasbergmine, die 1988 entdeckt wurde und über das weltweit größte einzelne Kupfer- und Goldvorkommen verfügt“.

Quelle: Jahresbericht 2006.

Daniel Bouton, Vorstandsvorsitzender und Firmenchef von **Société Générale** auf die Frage: *Wie halten Sie Ihren Wettbewerbsvorteil bei Aktienderivaten?*

Die Eintrittsbarrieren sind hoch, denn es existieren zwei wesentliche Kostenfaktoren. Zunächst ist da die IT-Ausstattung. Die benötigten Systeme kosten mindestens 200 Millionen pro Jahr, und man kann sie auch nicht einfach bei Dell oder SAP kaufen. Zum zweiten braucht man Unmengen von Mitarbeitern, die am Risikomanagement arbeiten. Bevor man ein Produkt auf den Markt bringen kann, müssen die Leute aus dem Front Office das erste Modell entwickeln, ausrechnen und vorstellen. Dann muss der IT-Fachmann das

entsprechende System kreieren, um alle zehn Sekunden die Risiken berechnen zu können. Und man braucht ein gutes Team, das alle Hypothesen nochmals prüft und bestätigt. Und schließlich benötigt man noch erstklassige Mitarbeiter im Middle und Back Office.

Quelle: Interview von Clive Horwood in *Euromoney*, Bd. 27, Nr. 447 (Juli 2006), S. 84-89.

Tony Hall, Leiter des **Royal Opera House** in London:

„Weltklasse“ ist weder ein nichtssagender noch ein zu prahlerischer Anspruch. Im Zusammenhang mit unserem Haus bezieht sich der Begriff auf die Qualität unserer Mitarbeiter, auf das Niveau unserer Produktionen und auf die Vielfältigkeit unserer Arbeit und unserer Initiativen. Einzigartig? Ein ‚Ja‘ ganz ohne Scham. Wir lassen uns nicht gerne Etiketten wie ‚Elite‘ anheften, denn das hat den offensichtlich negativen Beigeschmack der Exklusivität. Dennoch möchte ich, dass die Menschen hier zuallererst den Eindruck gewinnen, dass wir tatsächlich elitär sind, nämlich aufgrund der Tatsache, dass wir die besten Sänger, Tänzer, Regisseure, Designer, das beste Orchester, den besten Chor und auch das beste Team hinter der Bühne und in der Verwaltung haben. Außerdem gelingt es uns auch, ein größtmögliches und völlig verschiedenartiges Publikum zu erreichen.

Quelle: Jahresbericht 2005/6, S.11.

Dave Swift, Firmenchef von **Whirlpool** Nordamerika:

Zur Ausführung unserer Strategie benötigen wir eine einzigartige Kombination aus Kompetenzen, die wir auch weiterhin für unsere Kunden weltweit weiterentwickeln. Den Ausgangspunkt neuer Kompetenzen bildet unsere sogenannte „Kundenexzellenz“ – unsere Fähigkeit, die Bedürfnisse unserer Kunden aktiv zu verstehen und vorherzusehen. Die Kundenexzellenz wird von verschiedenen, analytischen Hilfsmitteln getragen, die es unseren Mitarbeitern ermöglichen, die Wünsche und Bedürfnisse unserer Kunden an jeder Stelle des Kaufzyklus zu analysieren und Prioritäten zu setzen. Der Kaufzyklus beginnt, wenn sich der Kunde zum ersten Mal ein Gerät im Internet ansieht und dann ins Geschäft geht und stöbert; auch die Eigenschaften und die Ästhetik des Produkts spielen eine Rolle. Schließlich folgen Installation und Kundendienst und eventuell der Kundenwunsch, diesen Zyklus zu wiederholen. Mit diesen Einblicken in das Kundenverhalten entwickeln wir dann mittels unserer innovativen Hilfsmittel kundenorientierte Lösungen. So können wir ständig neue Innovationen vorweisen, die einen beständigen Wert von \$ 3 Milliarden haben ... Unser Kundenwissen gepaart mit unseren innovativen kundenorientierten Lösungen sorgen für die Attraktivität unserer Marken und schaffen Mehrwert für unsere Aktionäre.

Quelle: Jahresbericht der Whirlpool Corporation 2005.

Kontrollfragen

1. Teilen Sie die Vielfalt der Fähigkeiten, die die Führungskräfte erwähnten, gemäß der in *Abschnitt 3.2* und Tabelle 3.1 genannten Kategorien ein.
2. Welche Fähigkeiten könnten Bezug nehmend auf *Abschnitt 3.4* besonders wichtig sein, um einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen und warum?
3. Beantworten Sie für eine Organisation Ihrer Wahl erneut die Fragen 1 und 2.

3.3 Kosteneffizienz

Für viele Manager zählt das Kostenmanagement zu den wichtigsten strategischen Fähigkeiten. Das trifft auch zu. Außerdem werden durch diesen Ansatz der Kosteneffizienz als strategischer Fähigkeit einige der in *Abschnitt 3.2* erwähnten Aspekte erneut erklärt.

Den Kunden kommt Kosteneffizienz in Form von niedrigeren Preisen oder vielseitigeren Produkten zum gleichen Preis zugute. Das Management der Kostenbasis einer Organisation könnte auch die Basis für einen Wettbewerbsvorteil sein (siehe *Abschnitte 6.3.1* und *6.4.1*). Aus zwei Gründen wird aber das Kostenmanagement für viele Organisationen zu einer strategischen Schwellenfähigkeit:

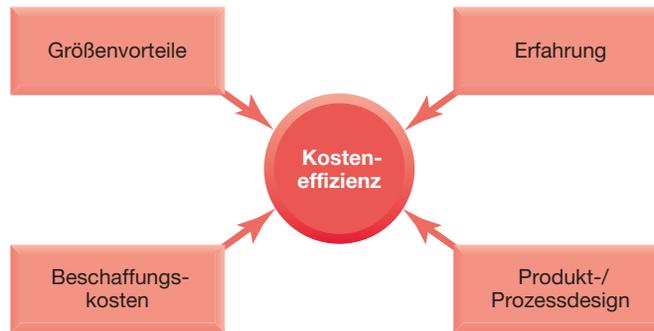
- *Kunden schätzen Produkteigenschaften nicht zu jedem Preis.* Steigt der Preis zu sehr, verzichten sie auf Qualität und wählen eher den niedrigeren Preis. Die Herausforderung besteht also darin, ein angemessenes Qualitätsniveau zu einem akzeptablen Preis anzubieten. Das bedeutet, dass die Kosten immer so gering wie möglich gehalten werden, dem angebotenen Wert aber entsprechen müssen. Ist das nicht der Fall, werden viele Kunden zu anderen Produkten greifen, oder Konkurrenten drängen auf den Markt.
- Aufgrund der *Wettbewerbsrivalität* müssen die Kosten beständig sinken, denn auch die Konkurrenz wird versuchen, ihre Kosten zu reduzieren, um ihre Rivalen bei ähnlichem Produktwert im Preis zu unterbieten.

Sollen die Kosten effektiv unter Kontrolle gehalten werden, müssen besonders die *wichtigsten Kostentreiber* (siehe Abbildung 3.2) wie folgt beachtet werden:

- *Größenvorteile* können für einen Fertigungsbetrieb von besonderer Bedeutung sein, denn der hohe Kapitaleinsatz der Fabrik muss durch großes Produktionsvolumen ausgeglichen werden. Besonders wichtig war dies immer schon in der Automobil-, Chemie- und Metallindustrie. In anderen Branchen wie etwa bei Getränken, Tabak und Lebensmitteln spielen Größenvorteile bei Vertrieb und Marketing eine große Rolle.⁵

⁵ Perman und Scoular behandeln Größenvorteile und Unterschiede zwischen Branchen auf den Seiten 91–100 ihres Buches (siehe Fußnote 1).

Abbildung 3.2:
Quellen der Kosteneffizienz



- *Beschaffungskosten* können wichtig sein. Hier kann der Standort eine große Rolle spielen, weshalb sich Stahl- und Glashersteller traditionell in der Nähe von Rohstoffvorkommen oder Energiequellen angesiedelt haben. In einigen Fällen stellte der Besitz von Rohstoffen eine einzigartige Ressource dar, die zu einem Kostenvorteil verhalf. Beschaffungskosten spielen besonders bei Unternehmen eine Rolle, die als Zwischenhändler auftreten. Denn hier ist der Wert, den sie selbst hinzufügen, eher gering, und Identifikation und Management von Input-Kosten ist ein besonders wichtiger Erfolgsfaktor. So legen Einzelhändler großen Wert darauf, geringere Beschaffungskosten tragen zu müssen als ihre Konkurrenten.
- Auch das *Produkt-/Prozessdesign* beeinflusst die Kosten. Die Effizienz von Produktionsprozessen konnten viele Organisationen bisher steigern, indem sie ihre *Kapazitätsauslastung* erhöhten, ihre *Arbeitsproduktivität* steigerten, den (Material-)Ertrag erhöhten und die Nutzung des *Betriebskapitals* verbesserten. Begreift man die relative Bedeutung jedes dieser einzelnen Punkte, so kann man seine Wettbewerbsposition halten. Ein Beispiel in Bezug auf die Kapazitätsauslastung: Ein unbesetzter Platz im Flugzeug, in der Bahn oder im Theater kann nicht für einen späteren Verkauf „eingelagert“ werden. Also ist die Vermarktung von Sonderangeboten (bei gleichzeitigem Schutz des Kerngeschäfts) mit den richtigen IT-Systemen, die Einkünfte analysieren und optimieren, eine wichtige Fähigkeit. Auch das Produktdesign beeinflusst die Kosten in anderen Teilen des Wertesystems, etwa beim Vertrieb oder beim Kundendienst. Auf dem Markt für Kopiergeräte glich beispielsweise Canon den Wettbewerbsvorteil von Xerox vollständig aus (dieser stützte sich auf Kundendienstnetzwerke), indem es einen Kopierer entwickelte, der wesentlich weniger Wartung erforderte.
- *Erfahrung*⁶ kann eine wichtige Grundlage für Kosteneffizienz sein; es gibt Beweise dafür, dass sich ein Wettbewerbsvorteil aus der Beziehung zwischen der kumulativen Erfahrung, die in einer Organisation angehäuft wird, und ihren Stückkosten ergibt. Dies wird als *Erfahrungskurve* bezeichnet, siehe Abbildung 3.3. Die Erfahrungskurve besagt, dass eine Organisation, die in jedem beliebigen Bereich tätig ist, im Laufe der Zeit Kompetenzen in diesem Bereich entwickelt, und daher effektiver arbeitet. Da Unternehmen mit größerem Marktanteil auch mehr „kumulative Erfahrung“ haben – einfach nur, weil sie ein größeres Volumen an Produkten oder Dienstleistungen anbieten – folgt daraus, dass es wichtig ist, seinen Marktanteil zu halten und möglichst zu vergrößern, wie in *Kapitel 2* beschrieben. Wichtig ist aber

6 P. Conley, *Experience Curves as a Planning Tool*, verfügbar als Schrift der Boston Consulting Group. Siehe auch A.C. Hax und N.S. Majluf, in R.G. Dyson (Hrs.), *Strategic Planning: Models and analytical techniques*, Wiley, 1990.

auch, dass es der *relative Marktanteil* in einem definierbaren Markt ist, der zählt. Dieser Ansatz der Erfahrungskurve beinhaltet bedeutsame Auswirkungen, die die Wettbewerbsposition einer Organisation entscheidend beeinflussen können.

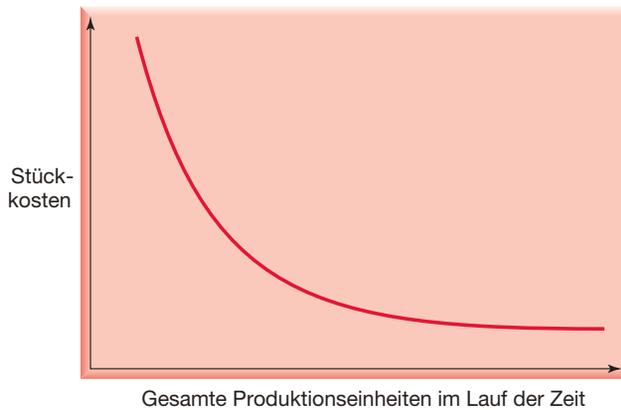


Abbildung 3.3:
Die Erfahrungskurve

- *Wachstum ist auf vielen Märkten nicht optional.* Wenn sich eine Organisation entschließt, langsamer zu wachsen als ihre Konkurrenz, sollte sie davon ausgehen, dass diese langfristig – aufgrund ihrer größeren Erfahrung – Kostenvorteile erlangen werden.
- *Die Stückkosten sollten von Jahr zu Jahr sinken.* Dies sollte aufgrund der kumulativen Erfahrung geschehen. In schnell wachsenden Branchen geschieht dies schnell, doch selbst in reifen Branchen sollte es zu diesem Kostenrückgang kommen. Organisationen, die ihn nicht erreichen können, fallen höchstwahrscheinlich ihren Konkurrenten zum Opfer, denen dies gelingt. Das bedeutet, dass die *beständige Kostenreduktion* für eine Organisation auf einem Wettbewerbsmarkt eine *Notwendigkeit* ist. Auch wenn sich daraus allein kein Wettbewerbsvorteil ergibt, so ist dies doch eine Schwellenkompetenz, die das Überleben sichert.
- *Der Pioniervorteil kann wichtig sein.* Die Organisation, die sich entlang der Erfahrungskurve nach unten bewegt, indem sie einen Markt als erste erschließt, sollte ihre Kostenbasis verringern können, denn sie hat ihren Rivalen immer erste akkumulierte Erfahrungen voraus.

3.4 VRIN: Strategische Fähigkeiten als Basis eines Wettbewerbsvorteils

Wie kann ein Strategie beurteilen, welche Fähigkeiten einer Organisation die Grundlage eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils und herausragender wirtschaftlicher Leistung sein könnten? Hebt sich die Organisation nicht von ihren Konkurrenten ab, so liegt wie oben bereits erwähnt ein solcher Wettbewerbsvorteil wahrscheinlich nicht vor, und es kann auch kein überdurchschnittlicher Gewinn erzielt werden. Schwellenfähigkeiten sorgen vielleicht dafür, dass man mit der Konkurrenz auf gleicher Höhe ist, doch einen Vorteil gewähren sie nicht. In diesem Abschnitt werden vier wichtige Kriterien vorgestellt, die zur Bewertung von Fähigkeiten herangezogen werden können. Dabei geht es in der Hauptsache darum, ob sie Grundlage eines Wettbewerbsvorteils sind: Value

VRIN

Die Abkürzung VRIN steht für vier Kriterien zur Bewertung strategischer Fähigkeiten als Basis eines Wettbewerbsvorteils: Value (Wert), Rarity (Seltenheit), Inimitability (unvollständige Imitierbarkeit) und Non-substitutability (Nicht-Substituierbarkeit).

(Wert), **Rarity** (Seltenheit), **Inimitability** (unvollständige Imitierbarkeit) und **Non-substitutability** (Nicht-Substituierbarkeit) – oder **VRIN**.⁷

3.4.1 V-Value: Der Wert strategischer Fähigkeiten

Strategische Fähigkeiten sind **wertvoll**, wenn sie auf einem Markt bei einem bestimmten Kostenniveau zur Erlangung eines potenziellen Wettbewerbsvorteils dienen, die es einer Organisation ermöglichen, trotzdem einen akzeptablen Gewinn zu erzielen (wenn es sich um eine Organisation des privaten Sektors handelt).⁸ Es sind vier Bestandteile zu nennen:

- *Chancen nutzen und Gefahren neutralisieren.* Die grundlegende Frage lautet, ob die gegebenen Fähigkeiten das Potenzial bieten, sich den Herausforderungen und Chancen zu stellen, die das Umfeld bereithält.
- *Nutzen für den Kunden.* Dieser Punkt erscheint vielleicht zu offensichtlich, doch in der Praxis wird er allzu oft ignoriert oder kaum beachtet. So kann es sein, dass sich ein Manager auf Fähigkeiten konzentrieren möchte, die er für wertvoll erachtet, die aber die kritischen Erfolgsfaktoren der Kunden (siehe *Abschnitt 2.4.3*) keineswegs erfüllen. Vielleicht sehen Manager aber auch eine bestimmte Fähigkeit einfach nur deshalb als wertvoll an, weil nur ihr Unternehmen diese besitzt. Doch es ist keineswegs allein für sich genommen ein Wettbewerbsvorteil, wenn man über einzigartige Fähigkeiten verfügt. Hier sind die Erkenntnisse aus den *Abschnitten 3.3.2* und *3.3.3* sehr wichtig.
- *Potenzieller Wettbewerbsvorteil.* Die Fähigkeiten einer Organisation müssen dazu dienen, ein Produkt oder eine Dienstleistung anbieten zu können, die die Konkurrenz gegenwärtig nicht anbietet oder in den Fokus stellt.
- *Kosten.* Die Kosten, die das Produkt oder die Dienstleistung verursachen, müssen es dem Unternehmen ermöglichen, trotzdem den daraus (z.B. von Investoren) erwarteten Gewinn zu erzielen. Es besteht immer die Gefahr, dass die Kosten für die Entwicklung der Fähigkeiten, die benötigt werden, um das zu liefern, was Kunden wirklich wertschätzen, so hoch sind, dass das resultierende Produkt oder die Dienstleistung nicht mehr rentabel sind.

Manager müssen sich also genau überlegen, welche Aktivitäten ihrer Organisation für die Erbringung dieses Nutzens besonders wichtig und welche weniger wichtig sind. Die Wertkettenanalyse und die grafische Darstellung aller Aktivitäten, die in den *Abschnitten 3.6.1* und *3.6.2* erklärt werden, können hier hilfreich sein.

3.4.2 R-Rarity: Seltenheit

Verfügen konkurrierende Organisationen über ähnliche Fähigkeiten, so können sie auf strategische Initiativen des Rivalen schnell reagieren. Dies geschieht immer wieder im Rahmen des Wettbewerbs zwischen Autoherstellern, die in ihre Fahrzeuge mehr Extras einbauen. Sobald sich zeigt, dass diese Sonderausstattungen von Kunden geschätzt werden, werden sie von einem Großteil aller Hersteller angeboten, die alle meist die gleichen Technologien nutzen. **Seltene Fähigkeiten** dagegen sind Fähigkeiten, über die nur eine oder sehr wenige Organisationen verfügen. In diesem Fall kann ein gege-

⁷ Die VRIN-Kriterien wurden ursprünglich von Jay Barney in seiner Arbeit von 1991 eingeführt.

⁸ Für eine Diskussion über den Begriff „Wert“ siehe C. Bowman und V. Ambrosini, „Identifying valuable resources“, *European Management Journal*, Bd. 25, Nr. 4 (2007), S. 320-329.

bener Wettbewerbsvorteil länger vorhalten. So kann ein Unternehmen beispielsweise über patentierte Produkte verfügen, die einen Wettbewerbsvorteil gewähren. Dienstleistungsunternehmen können seltene Ressourcen in Form von intellektuellem Kapital besitzen, also etwa besonders begabte Mitarbeiter haben. Einige Büchereien nennen einzigartige Büchersammlungen ihr Eigen, die es sonst nirgendwo gibt. Ein Unternehmen kann eine sehr starke Marke haben. Auch die gute Lage eines Einzelhandelsgeschäfts kann ausschlaggebend sein. In Bezug auf Kompetenzen kann eine Organisation über einzigartige Fähigkeiten verfügen, die sich im Laufe der Zeit entwickelt haben, oder es kann besondere Beziehungen zu Kunden oder Zulieferern aufgebaut haben, die der Konkurrenz fehlen. Was das Ausmaß eines Wettbewerbsvorteils aufgrund von Seltenheit angeht, so gilt es jedoch, zwei wichtige Punkte zu bedenken:

- *Erfüllung von Kundenbedürfnissen.* Wieder ist Seltenheit allein nur von geringem Wert, wenn die eingesetzten Ressourcen oder Fähigkeiten nicht zur Bereitstellung von Produkten oder Dienstleistungen führen, die Kundenbedürfnisse befriedigen und von diesen wertgeschätzt werden.
- *Nachhaltigkeit.* Seltenheit kann nur vorübergehend sein. So können sehr talentierte Mitarbeiter durchaus einen Vorteil bieten, aber auch ein Risiko darstellen. 2009 gab die Finanzpresse ihrer wachsenden Besorgnis bezüglich Apple Ausdruck. Mit der Gesundheit des CEO, Steve Jobs, stand es nicht zum Besten, was zu Schlagzeilen führte wie „Kann Apple ohne Steve Jobs überleben?“⁹. Es kann sogar gefährlich sein, davon auszugehen, dass Ressourcen und Fähigkeiten, die selten sind, dies auch bleiben. Basiert der Erfolg eines Unternehmens auf etwas Einzigartigem, so werden die Konkurrenten höchstwahrscheinlich alles daran setzen, dies auch zu erlangen oder zu imitieren. Es kann also nötig werden, andere Grundlagen für eine Nachhaltigkeit in Betracht zu ziehen.

3.4.3 I-Inimitability: Nicht-Imitierbarkeit

Es sollte mittlerweile klar geworden sein, dass die Suche nach strategischen Fähigkeiten, die einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil gewähren, nicht leicht ist. Es ist wichtig, dass die betreffenden Fähigkeiten für die Kunden wertvoll und auch relativ selten sind, doch das reicht vielleicht nicht aus. Ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil basiert auch auf **nicht-imitierbaren Fähigkeiten**, d.h. auf Fähigkeiten, die Konkurrenten nur schwer nachahmen oder erlangen können. So basiert der Wettbewerbsvorteil einiger Dienstleistungsorganisationen auf der Kompetenz einzelner Mitarbeiter; Beispiele wären ein Arzt, der eine neue Operationstechnik beherrscht, ein fähiger Fondsmanager, der Manager einer erfolgreichen Sportmannschaft oder der CEO eines Unternehmens. Da diese Personen jedoch ihre Organisation jederzeit verlassen und/oder zur Konkurrenz wechseln können, könnte diese Ressource schnell wirkungslos sein. Einen nachhaltigeren Vorteil bieten Fähigkeiten, die sich auf die Einstellung, Ausbildung, Motivation und Entlohnung solcher Mitarbeiter beziehen oder die eine Unternehmenskultur gestalten, die fähige Mitarbeiter anzieht. Denn so ist sichergestellt, dass diese nicht zur Konkurrenz abwandern.

Dies soll zwar keine Verallgemeinerung sein, doch ist es zumindest ungewöhnlich, dass sich der Wettbewerbsvorteil einer Organisation auf besondere materielle Vermögenswerte zurückführen lässt, denn diese können mit der Zeit meist imitiert oder gekauft

9 „Kann Apple ohne Steve Jobs überleben?“, *Sunday Times*, 18. Januar 2009.

werden. Ein solcher Vorteil ergibt sich dagegen oft daraus, wie die vorhandenen Ressourcen bezüglich der Aktivitäten einer Organisation eingesetzt werden; er basiert also anders ausgedrückt auf Kompetenzen.¹⁰ So wird ein Computersystem allein die Wettbewerbsposition eines Unternehmens nicht verbessern, denn die Konkurrenz kann wahrscheinlich auf dem freien Markt ein ganz ähnliches System kaufen. Die Fähigkeiten dagegen, die nötig sind, um ein solches System zu entwickeln, zu verwalten und optimal zu nutzen, können viel schwerer zu imitieren sein. Dies ist noch wahrscheinlicher, wenn zwei Bedingungen erfüllt sind:

- *Überdurchschnittliche Leistung.* Die Fähigkeiten führen dazu, dass das Produkt oder die Dienstleistung weitaus besser sind als die der Konkurrenz.
- *Verbundene Kompetenzen.* Wenn die Fähigkeit Aktivitäten, Kenntnisse und Wissen innerhalb und außerhalb der Organisation in einer Art und Weise integriert, die einzigartig und allseitig kompatibel ist. Diese *Verbindungen* zwischen den Aktivitäten sind es in einem solchen Fall, die dafür sorgen, dass ein Wettbewerbsvorteil entsteht. Es gibt vier Gründe, warum Konkurrenten diese Verbindungen nur schwer imitieren können. Sie sind in Abbildung 3.4 zusammengefasst und werden im Folgenden kurz erklärt:

Abbildung 3.4:
Kriterien für die
Nicht-Imitierbarkeit
strategischer Fähigkeiten



Komplexität

Die Kernkompetenzen einer Organisation können aufgrund ihrer Komplexität schwer imitierbar sein. Dafür kann es zwei Hauptgründe geben:¹⁰

- *Interne Verknüpfungen.* Besonderer Wert für den Kunden könnte daraus entstehen, dass Aktivitäten und Prozesse miteinander verknüpft werden können. *Abschnitt 3.6.2* und *Abbildung 3.7* zeigen, wie solche miteinander verknüpften Aktivitäten bildlich dargestellt werden können, sodass sie leichter verständlich sind. Doch auch wenn ein Konkurrent über eine solche bildliche Abbildung verfügt, ist es unwahrscheinlich, dass er sie in ihrer ganzen Komplexität reproduzieren kann. Dies liegt nicht nur an der Komplexität an sich, sondern auch daran, dass diese sich über

¹⁰ Siehe dazu auch die Metastudie von S.L. Newbert, „Empirical research on the resource based view of the firm: An assessment and suggestions for future research“, *Strategic Management Journal*, Nr. 28 (2007), S. 121–146.

einen langen Zeitraum hinweg aufgrund von Gewohnheiten und Praktiken entwickelt hat (siehe unten).

- *Externe Verknüpfung*. Organisationen können es anderen erschweren, ihre Grundlagen für einen Wettbewerbsvorteil nachzuahmen oder zu erwerben, indem sie mit den Kunden zusammen Aktivitäten entwickeln, die eine Abhängigkeit des Kunden von der Organisation herstellen. Dies wird manchmal als *Co-Spezialisierung* bezeichnet. So gab etwa ein Hersteller von industriellem Schmierstoff sein Konzept auf, seine Produkte einfach nur zu verkaufen. Stattdessen einigte man sich mit dem Kunden darauf, die Schmierstoffe auch an Ort und Stelle beim Kunden anzuwenden und aufzubringen. Dazu wurden feste Ziele für Kosteneinsparungen vereinbart. Je effizienter der Schmierstoff eingesetzt wurde, desto mehr profitierten beide Seiten. Einen ähnlichen Vorteil können Softwareunternehmen erlangen, deren eigene Programme auf ganz spezielle Kundenbedürfnisse abgestimmt sind.

Kausale Mehrdeutigkeit¹¹

Ein weiterer Grund für die schwierige Nachahmbarkeit von Kompetenzen besteht darin, dass es Konkurrenten schwerfällt, die Ursachen und Wirkungen, die den Vorteil einer Organisation ausmachen, genau zu erkennen. Dies nennt man *kausale Mehrdeutigkeit*, die in zwei Formen auftreten kann¹²:

- *Charakteristische Mehrdeutigkeit* – hier ist die Bedeutung der Eigenschaft selbst schwer zu erkennen und zu verstehen, vielleicht weil sie auf stillschweigendem Wissen basiert oder in der Organisationskultur verwurzelt ist. So zeigt sich beispielsweise das Fachwissen der Einkäufer eines erfolgreichen Modehauses wahrscheinlich an den hohen Umsätzen, die mit den jedes Jahr neu gekauften Waren erzielt werden. Dennoch ist es sehr schwierig zu verstehen, was genau diese Fachkenntnisse ausmacht. Und so wird es für die Konkurrenz schwer, diese zu imitieren.
- *Mehrdeutigkeit bei den Verknüpfungen* – hier können Konkurrenten nicht erkennen, welche Aktivitäten und Prozesse voneinander abhängen, um Verknüpfungen zu schaffen, die Kernkompetenzen entstehen lassen. Die Fachkenntnisse der Modeeinkäufer beschränken sich höchstwahrscheinlich nicht auf eine Person oder auch auf nur eine Funktion. Im Gegenteil gibt es sicherlich ein ganzes Netzwerk aus Zulieferern und Intelligenzverknüpfungen für das Marktverständnis und auch Verbindungen zu Modeschöpfern. In manchen Organisationen geben die Manager sogar zu, dass nicht einmal sie selbst alle Verknüpfungen ganz durchschauen, die für ihre Kunden wertvoll sind. Ist dies der Fall, so ist es natürlich für die Konkurrenz erst recht schwierig, diese zu verstehen.

Kultur und Geschichte

Kernkompetenzen können fester Bestandteil einer Unternehmenskultur werden. Die Koordination verschiedener Aktivitäten geschieht „natürlich“, weil die Mitwirkenden

11 Die wegweisende Abhandlung über kausale Doppeldeutigkeit stammt von S. Lippman und R. Rumelt, „Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition“, *Bell Journal of Economics*, Bd. 13 (1982), S. 418–438.

12 Die Unterscheidung zwischen charakteristischer Mehrdeutigkeit und Verknüpfungsmehrdeutigkeit wird genau erklärt bei A.W. King und C.P. Zeithaml, „Competencies and firm performance: Examining the causal ambiguity paradox“, *Strategic Management Journal*, Bd. 22, Nr. 1 (2001), S. 75–99.

ihre Rolle im Gesamtbild kennen oder einige Dinge einfach ganz selbstverständlich auf eine bestimmte Art und Weise durchgeführt werden. Dies können wir bei sehr erfolgreichen Sportmannschaften beobachten oder auch in Teams, in denen viele unterschiedliche Fachleute zusammenarbeiten wie etwa in einem Theater. Ein anderes Beispiel ist ein Unternehmen, das verschiedenste Aktivitäten integriert, um seine Kunden optimal zu bedienen. Die Tatsache, dass solche Kompetenzen oft förmlich in einer Unternehmenskultur eingebettet sind, ergibt sich oft aus der Wahrscheinlichkeit, dass sie sich über lange Zeit hinweg und in eine ganz bestimmte Richtung entwickeln konnten. Die Ursprünge und die Geschichte der Entwicklung solcher Kompetenzen wird als Pfadabhängigkeit¹³ bezeichnet. Sie treffen speziell auf ein Unternehmen zu und können nicht imitiert werden (siehe auch *Abschnitt 5.3.1*). Wie in *Kapitel 5* erklärt, besteht aber auch hier die Gefahr, dass die kulturelle Einbettung dieser über Jahre hinweg entwickelten Kompetenzen so vollständig geschieht, dass diese sich nicht mehr ändern lassen und zu Rigiditäten werden.

Wandel

Hier wird das Konzept der dynamischen Fähigkeiten relevant. Schafft sich eine Organisation eine Grundlage für einen Wettbewerbsvorteil in Form von Ressourcen oder Fähigkeiten, die sich mit der Marktdynamik oder den Kundenwünschen ebenfalls verändern, wird es für Konkurrenten noch schwerer, diese Faktoren zu imitieren. Es ist klar, dass Organisationen, die eine Führungsposition auf dem Markt anstreben, innovativ sein und neue Märkte kreieren möchten, dies nur auf Basis dynamischer Fähigkeiten erreichen können. Sie sind beständig bestrebt, die Konkurrenz zu überflügeln, indem sie immer neue Grundlagen dafür schaffen.

3.4.4 N-Non-substitutability: Nicht-Substituierbarkeit

Gelingt es einer Organisation, ihren Kunden Nutzen anzubieten und Kompetenzen zu entwickeln, die selten und schwer zu imitieren sind, so kann das bedeuten, dass es für andere Organisationen schwierig ist, diese zu kopieren. Dennoch besteht die Gefahr der Austauschbarkeit. Diese könnte auf zwei Arten geschehen:

- *Substitution von Produkten oder Dienstleistungen.* Wie bereits in *Kapitel 2* anhand des Five-Forces-Modells erklärt, kann ein Produkt oder eine Dienstleistung insgesamt der Substitution zum Opfer fallen. So wird das Postsystem immer mehr von E-Mail-Systemen abgelöst. Gleichgültig, wie komplex oder wie sehr kulturell eingebettet die Kompetenzen des Postsystems auch waren, diese Art der Substitution konnte trotzdem nicht verhindert werden.
- *Kompetenzsubstitution.* Eine Substitution kann aber nicht erst auf Produkt- oder Dienstleistungsebene, sondern bereits auf Ebene der Kompetenzen stattfinden. Handwerklich geprägte Branchen mussten oft Verluste hinnehmen, da sie sich zu sehr auf die Kompetenzen gut ausgebildeter Handwerker verließen, die schließlich durch spezialisierte Systeme und die Mechanisierung ersetzt wurden.

¹³ Für eine umfassendere Diskussion zu diesem Thema im Zusammenhang mit strategischer Fähigkeit siehe die Abhandlung von Teece et al. (Fußnote 2), und D. Holbrook, W. Cohen, D. Hounshell und S. Klepper, „The nature, sources and consequences of firm differences in the early history of the semiconductor industry“, *Strategic Management Journal*, Bd. 21, Nr. 10–11 (2000), S. 1017–1042.

Zusammengefasst und vor dem Hintergrund des ressourcenorientierten Ansatzes müssen Manager überlegen, ob ihre Organisationen über strategische Fähigkeiten verfügen, die ihnen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Dazu muss bedacht werden, wie und in welchem Ausmaß Fähigkeiten vorliegen, die (i) für Käufer wertvoll, (ii) selten, (iii) nicht imitierbar und (iv) nicht substituierbar sind.

Wie Abbildung 3.5 zeigt, liegt hier ein additiver Effekt vor. Je mehr der vier Kriterien eine strategische Fähigkeit erfüllt, umso nachhaltiger ist der Wettbewerbsvorteil, den sie gewährt. Gibt es solche Fähigkeiten für einen Wettbewerbsvorteil nicht, müssen Manager überlegen, ob sie entwickelt werden können. Wie dies geschehen kann, wird in *Abschnitt 3.7* behandelt.

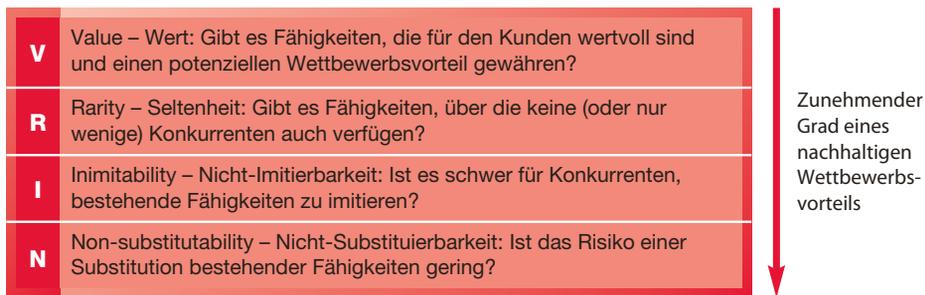


Abbildung 3.5: VRIN

Beispiel 3.2

Strategische Fähigkeit für Plasco

Strategische Fähigkeit zur Untermauerung eines erfolgreichen Wettbewerbs kann auf einer komplexen Verknüpfung beruhen, die tief in der Geschichte und Kultur einer Organisation verwurzelt ist.

Plasco, ein Hersteller von Plastikprodukten, hatte mehrere Großkunden aus dem Einzelhandelsbereich von der Konkurrenz abgeworben. Die Manager brannten darauf, die Grundlagen für diesen Erfolg zu verstehen, um dadurch ihre strategischen Fähigkeiten besser erkennen zu können. Dazu führten sie eine Analyse über den Kundenwert durch (wie in *Abschnitt 2.4.4* erklärt) und schlossen daraus, dass die Einzelhändler, die ihnen den größten Erfolg gebracht hatten, besonderen Wert auf einen starken Markennamen, eine solide Produktpalette, Innovation, guten Service und zuverlässige Lieferung legten. Plasco stach die Konkurrenz besonders in den Bereichen Lieferung, Kundendienst und Produktpalette aus.

Dann stellten sie ihre Aktivitäten grafisch dar, wie in *Abschnitt 3.6.2* erklärt (siehe Abbildung 3.8). Einige der Erkenntnisse, die dies brachte, waren der höchsten Führungsebene bereits bekannt. Einige andere Erklärungen für ihren Erfolg waren ihnen aber nicht bewusst.

Als sie die Grundlagen für ihre zuverlässige Lieferung analysierten, konnten sie keine Gründe finden, warum ihre Leitungen besser waren als die der Konkurrenz. Die logistische Ausstattung ihrer Firma unterschied sich nicht von der anderer Firmen. Sie war grundlegend notwendig und enthielt keinesfalls einzigartige Schwellenressourcen und -kompetenzen.

Als sie aber die Aktivitäten untersuchten, die ihren guten Kundendienst ausmachten, ergaben sich andere Erklärungen. Schnell fanden sie heraus, dass ein Großteil ihres Erfolges darauf zurückzuführen war, dass sie viel flexibler waren als ihre Konkurrenz, die hauptsächlich aus einem international agierenden US-Großkonzern bestand. Doch die Grundlagen dieser Flexibilität waren nicht so leicht auszumachen. Sie äußerte sich beispielsweise in der Fähigkeit, Bestellungen der Einzelhändler ganz kurzfristig anzupassen. Hatte der Einkäufer eines Einzelhändlers einen Fehler gemacht, so nahm Plasco problemlos Ware zurück, die schon ausgeliefert worden war. Die Aktivitäten, die diese Flexibilität ermöglichten, waren weitaus weniger leicht zu definieren. Die grafische Abbildung brachte einige Erklärungen ans Licht:

- Der Junior-Manager und seine Mitarbeiter legten die Firmenregeln sehr flexibel aus, um Ware von wichtigen Kunden zurücknehmen zu können, denn genau genommen erlaubten das die Regeln und Systeme des Unternehmens nicht.
- Die Auslastung der Werke war geringer und die Produktionsprozesse waren weniger automatisiert als bei der Konkurrenz, also konnte man Produktionsabläufe leichter kurzfristig ändern. Andererseits schrieben die Firmenregeln vor, die Kapazitätsauslastung und somit auch die Produktivität zu steigern und mehr Automatisierung einzuführen. Doch das Produktionsmanagement der unteren Ebenen ließ sich mit der Umsetzung dieser Anweisungen Zeit, denn man wusste, dass das die Flexibilität vermindern und die Fähigkeit einschränken würde, die Dienstleistungen anzubieten, die der Kunde wünschte.

Viele dieser Tatsachen ergaben sich aus dem Wissen sehr junger Führungskräfte, Vertreter und Mitarbeiter der Fabriken. Sie wussten, wie „das System funktioniert“ und wie man zusammenarbeiten musste, um die Probleme der Einzelhändler möglichst optimal zu lösen. Dabei ging es nicht um Firmenstrategie oder offizielle Ausbildung, sondern um Gewohnheiten und Praktiken, die sich über Jahre hinweg entwickelt hatten. Daraus waren Beziehungen zwischen Vertretern und Einzelhändlern entstanden, die es diesen ermöglichten, auch einmal um „das Unmögliche“ zu bitten, wenn Schwierigkeiten auftraten.

Eine stabile Logistik und qualitativ hochwertige Produkte waren natürlich wichtig, die Kernkompetenz aber, die den Erfolg des Unternehmens letztendlich ausmachte, ergab sich aus einer Verknüpfung verschiedener Aktivitäten, die sich im Laufe der Zeit entwickelt hatten. Und es fiel sowohl dem Unternehmen selbst als auch der Konkurrenz schwer, die entscheidenden Punkte genau zu definieren.

Kontrollfragen

1. Warum könnte es einem großen, automatisierten Plastikhersteller in den USA schwerfallen, mit seinen Kunden ebenso umzugehen wie Plasco?
2. Wie sollte die oberste Führungsebene bei Plasco auf die Erklärungen der strategischen Fähigkeit reagieren, die die grafische Abbildung der Aktivitäten erbracht hatte?
3. Was könnte die Grundlagen für Plascos Wettbewerbsvorteil zunichte machen?

3.5 Organisationales Wissen¹⁴

Mit zunehmendem Interesse an strategischen Fähigkeiten haben Autoren immer häufiger die Bedeutung des organisationalen Wissens betont. **Organisationales Wissen** ist die kollektive Erfahrung, die durch Systeme, Routinen und den Austausch innerhalb der Organisation angesammelt wird. Dieser Begriff ist eng verwandt mit dem der Kompetenzen, die bisher in diesem Buch behandelt wurden.

Es gibt verschiedene Gründe, warum organisationales Wissen heute als so wichtig gilt. Da Organisationen immer komplexer und größer werden, wird der Austausch des Wissens der Mitarbeiter immer mehr zur Herausforderung. Zum zweiten gibt es heute Informationssysteme, die einen solchen Wissensaustausch immer besser ermöglichen.¹⁵ Und zum dritten ist es, wie bereits in diesem Kapitel erwähnt, weniger wahrscheinlich, dass Organisationen durch ihre materiellen Ressourcen einen Wettbewerbsvorteil erzielen werden. Viel häufiger entsteht dieser aus der Art und Weise, wie Dinge getan werden, und aus der akkumulierten Erfahrung. Das Wissen darüber, wie Dinge basierend auf dieser Erfahrung getan werden, ist also von entscheidender Bedeutung.

Zwei Punkte sollten in diesem Zusammenhang erwähnt werden:

- *Explizites und implizites organisationales Wissen.* Organisationales Wissen kann in vielerlei Formen vorliegen. Nonaka und Takeuchi¹⁶ unterscheiden zwischen zwei Arten des Wissens. *Explizites Wissen* ist kodifiziert, und „objektives“ Wissen wird auf formelle, systematische Art und Weise vermittelt. Es könnte sogar in Form einer kodifizierten Informationsressource wie einem Systemhandbuch vorliegen. *Implizites Wissen* dagegen ist persönlich, kontextspezifisch und dadurch schwer zu formalisieren und zu kommunizieren. Für den Einzelnen erfordert organisationale Kompetenz meist beide Wissensarten. Ein Fahranfänger wendet zum Beispiel

Organisationales Wissen

Organisationales Wissen ist die kollektive Erfahrung, die durch Systeme, Routinen und den Austausch innerhalb der Organisation angesammelt wird.

¹⁴ Wie wichtig es ist, Wissen zu analysieren und zu verstehen, wird diskutiert bei I. Nonaka und H. Takeuchi, *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, 1995; und V. von Krogh, K. Ichijo und I. Nonaka, *Enabling Knowledge Creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*, Oxford University Press, 2000. Es gibt auch Artikelsammlungen über organisationales Wissen, z.B. die Sonderausgabe des *Strategic Management Journal*, R. Grant und J.-C. Spender (Hrs.), Bd. 17 (1996), und die *Harvard Business Review on Knowledge Management*, HBR Press, 1998.

¹⁵ Peter Drucker (siehe *Management Challenges for the 21st Century*, Butterworth–Heinemann, 1999) und andere haben auf das Wachstum einer auf Wissen aufgebauten Wirtschaft Bezug genommen.

¹⁶ Siehe Fußnote 18.

ausdrückliches Wissen an, das er wahrscheinlich von einem Fahrlehrer gelernt hat, und entwickelt dadurch allmählich eigene Kenntnisse über das Autofahren. Das stillschweigende Wissen, das man zum Autofahren benötigt, kommt jedoch erst allmählich durch die Fahrpraxis. Je formeller und systematischer ein Wissenssystem ist, desto größer ist allerdings auch die *Gefahr der Imitation*, weshalb dieses Wissen auch in Bezug auf die Wettbewerbsstrategie umso wertloser ist. Kann das Wissen kodifiziert werden, ist die Gefahr der Imitation größer. Ein nicht imitierbarer Wettbewerbsvorteil liegt viel eher dort vor, wo Einzelpersonen oder Personengruppen über das relevante Wissen verfügen.

- *Praxisgemeinschaften (Communities of practice)*. Die gegenseitige Beteiligung an Wissen und Erfahrung innerhalb von Organisationen ist ein sozialer und kultureller Prozess, der auf *Praxisgemeinschaften* beruht¹⁷, die Informationen entwickeln und miteinander teilen, weil alle Beteiligten davon profitieren. Dies kann auf formelle Weise, z.B. über das Internet geschehen, doch auch soziale Kontakte und Vertrauen sind hier sehr wichtige Aspekte. Tatsächlich kommt es in *Kulturen, die von Vertrauen geprägt sind* und keine starren hierarchischen oder funktionalen Grenzen aufweisen, weitaus häufiger zu einem Wissensaustausch. So haben Organisationen etwa versucht, den Wissensaustausch zu verbessern, indem sie zu diesem Zweck Computersysteme einrichten ließen. Es wird jedoch immer klarer, dass zwar ein Teil des Wissens kodifiziert und im Computer erfasst werden kann, dass es jedoch sehr schwer ist, Wissen dann zu kodifizieren, wenn sein Wert eben erst durch den Austausch und das Teilen entsteht.

Diese Beobachtungen weisen ganz deutlich auf die Verbindungen zwischen organisationalem Wissen und anderen, in diesem Buch behandelten Themen hin. Organisationales Wissen kann zwar von Nutzen sein, muss sich aber mit einem sich verändernden Umfeld ebenfalls entwickeln. So gesehen sind organisationales Wissen und Lernprozesse eng miteinander verwandt. Beide Konzepte müssen nun in Bezug auf dynamische Fähigkeiten betrachtet werden, die sich immer neuen Bedingungen anpassen müssen, wie in *Abschnitt 3.4.5* oben erklärt. Die Verbindungen zwischen Wissen, Erfahrung und sozialer Interaktion müssen auch zu den kulturellen Aspekten der Strategie in Bezug gesetzt werden, auf die in *Kapitel 5* näher eingegangen wird.

¹⁷ E.C. Wenger und W.M. Snyder, „Communities of practice: The organizational frontier“, *Harvard Business Review*, Bd. 73, Nr. 3 (2000), S. 201–207; und E. Wenger, *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*, Cambridge University Press, 1999.

Beispiel 3.3**Der Aufbau dynamischer Fähigkeiten in einem neuen Unternehmensprojekt**

Netzwerke und Partnerschaften können für Unternehmen und ihre Manager dynamische Fähigkeiten und Lerneffekte bringen.

HMD Chemical ist ein neues Unternehmensprojekt für klinische Technologien mit Sitz in Edinburgh und zielt darauf ab, klinische Versuchsreihen für Unternehmen, die neue Medikamente entwickeln, effizienter zu machen. Ursprünglich stellte HMD maßgeschneiderte Lösungen mittels Telefontechnologie (z.B. interaktive Spracherkennung) zur Verfügung, um klinische Versuchsreihen zu überwachen. Dies war jedoch, meist aufgrund menschlicher Fehler, problematisch. Daher strebte HMD die Entwicklung eines Produkts an, das auf einer anderen Technologie beruhte: Radiofrequenzidentifikation. Dadurch wollte man auch eine Marktdiversifizierung erreichen, besonders durch internationale Expansion. Um diesen neuen Markt zu erobern, mussten neue Fähigkeiten entwickelt werden, um HMDs aktuelle Ressourcen- und Fähigkeitenkonfigurationen auszuweiten und zu verändern, anders gesagt: Es wurden dynamische Fähigkeiten benötigt.

HMD entschloss sich, eine Partnerschaft mit einem großen, gut etablierten Unternehmen einzugehen, von dem es sich Legitimität, Ressourcen und neue Chancen erhoffte: Sun Microsystems, ein internationaler Konzern mit einer großen Firmenpräsenz in Schottland. HMD-Mitbegründer Ian Davison kommentiert:

Die Verbindung mit einer großen Firma bringt eine gewisse Sicherheit.

Sun interessierte sich für die Produktidee von HMD und innerhalb von Monaten entwickelte sich die Partnerschaft sehr erfolgreich. Davidson glaubte, dass sich dadurch für HMD große Vorteile ergaben:

Wir bekamen von der Partnerschaft das, was wir wollten, denn es gelang uns, auf Basis der Sun Technologie einen Prototyp zu bauen. Die Erfahrungen von HMD zeigen auch den Aufbau dynamischer Fähigkeiten auf verschiedenen Ebenen.

Es ergaben sich Chancen für gegenseitiges Lernen. Aus Sicht von HMD lag der Vorteil im Zugang zu neuen Technologien. Dabei lag ein besonderer Nutzen darin, dass Sun auf seine weitverbreiteten Ressourcen überall in Großbritannien und darüber hinaus (etwa in Westeuropa) zugreifen konnte. Auch öffnete der gute Ruf von Sun viele Türen für HMD. Als der Prototyp fertig war, startete HMD eine gemeinsame Verkaufskampagne mit Sun und wandte sich an einen potenziellen internationalen Kunden, und es gab in der Folge eine Präsentation auf dem Firmengelände von Sun in Schottland. Solche Aktivitäten ermöglichten aktives Lernen von Prozessen wie Produktentwicklung und Verkauf.

Für HMD ergaben sich auch noch weitere Vorteile:

- *Produktentwicklung.* Durch die Entwicklung eines Prototyps mit Sun mussten Fähigkeiten und Ressourcen integriert werden, um Synergien zu erzeugen. So wurde das technische Wissen von HMD, das sehr auf den Kunden für klinische Versuchsreihen bezogen war, mit der Hardware-Architektur von Sun kombiniert.
- *Gemeinschaft.* Durch Inputs von einem Vermittler aus dem öffentlichen Sektor erhielt HMD wichtige Informationen über formale Aspekte der Schließung von Bündnissen wie etwa die Rechtslage bei gemeinsamem geistigem Eigentum. Außerdem schätzte HMD den Nutzen inoffizieller sozialer Netzwerke, die für das reibungslose Funktionieren der gemeinsamen Aktivitäten sorgte.
- *Strategische Entscheidungsfindung.* HMD konnte innerhalb seines Unternehmens neue Denkweisen entwickeln, etwa bezüglich der Identifikation externer Informationsquellen. Dies wurde aus der Entscheidung deutlich, die Partnerschaft um einen Dritten zu erweitern.

Auf individueller Ebene lernten viele HMD-Manager auch „neue Tricks“, indem sie zwanglose Rituale einführen wie etwa Brainstorming-Sitzungen und tägliche Diskussionsrunden. Die Manager waren der Meinung, dass solche Lernprozesse HMD helfen konnten, ein nächstes Bündnis einzugehen, in dem einige Aspekte gleich bleiben, andere aber verändert werden müssten. Davidson kommentierte:

In der Zukunft würden wir an eine solche Beziehungen im Großen und Ganzen ähnlich herangehen. (Aber) ich glaube, wir würden versuchen, von Beginn an klarere Unternehmensziele und Grenzen festzulegen.

Zusammengestellt von Shameen Prahantham, Managementfakultät, University of Glasgow

Kontrollfragen

1. Auf welchen Ebenen können Unternehmen von dynamischen Fähigkeiten profitieren?
2. Wie tragen Netzwerkbeziehungen wie etwa strategische Partnerschaften potenziell zur Entwicklung dynamischer Fähigkeiten bei?
3. Welche anderen gemeinsamen Aktivitäten innerhalb einer Organisation und organisationsübergreifend könnten solche dynamischen Fähigkeiten hervorbringen? Wie?
4. Kann die Entwicklung dynamischer Fähigkeiten absichtlich geplant werden? Wie?

3.6 Die Diagnose strategischer Fähigkeit

Bisher befasste sich dieses Kapitel mit Erklärungen zum Thema strategische Fähigkeiten und verwandten Begriffen. Dieser Abschnitt geht nun darauf ein, wie strategische Fähigkeiten erkannt werden können.

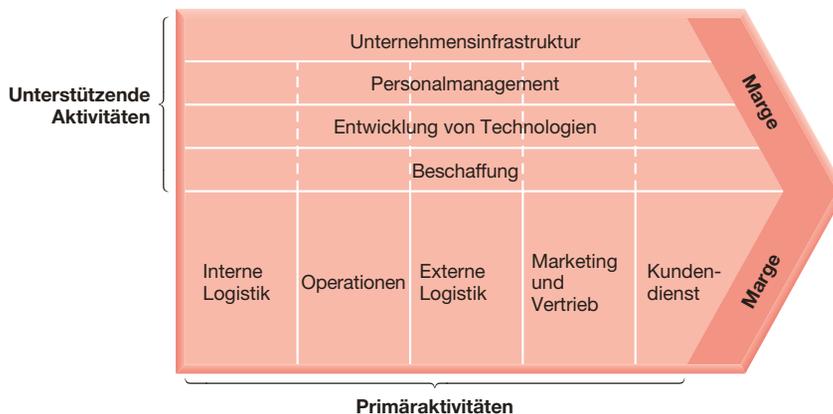
3.6.1 Die Wertkette und das Wertnetzwerk

Sollen Organisationen einen Wettbewerbsvorteil erzielen, indem sie ihren Kunden einen Wert liefern, so müssen Manager verstehen, welche ihrer Aktivitäten besonders zur Schaffung dieser Werte beitragen und welche nicht. Die Begriffe „Wertkette“ und „Wertnetzwerk“ können hierbei sehr hilfreich sein.

Wertkette

Die **Wertkette** beschreibt die Kategorien von Aktivitäten in und rund um eine Organisation herum, die zusammen ein Produkt oder eine Dienstleistung erschaffen. Der Begriff wurde in Zusammenhang mit Wettbewerbsstrategie von Michael Porter geprägt.¹⁸ Abbildung 3.6 stellt die Wertkette vor. **Primäraktivitäten** sind direkt mit der Erzeugung oder Lieferung eines Produkts oder einer Dienstleistung befasst. Für den Hersteller eines Produktes sind dies zum Beispiel:

- *Interne Logistik* befasst sich mit dem Erhalt, der Lagerung und der Verteilung von Ressourcen für die Herstellung eines Produkts oder einer Dienstleistung, z.B. Materialverwaltung, Lagerbestandskontrolle, Transport, etc.
- *Operationen* wandeln diese Ressourcen in das endgültige Produkt oder die endgültige Dienstleistung um: Handhabung der Maschinen, Verpackung, Montage, Tests, etc.
- *Externe Logistik* nimmt das fertige Produkt oder die Dienstleistung auf, lagert sie und liefert sie an den Kunden aus. Darunter fallen Lagerverwaltung, Materialverwaltung, Vertrieb, etc.
- *Marketing und Verkauf* stellen die Mittel zur Verfügung, durch welche Kunden/Nutzer auf das Produkt oder die Dienstleistung aufmerksam gemacht werden und wodurch sie diese kaufen können. Dazu zählen Verkaufsverwaltung, Werbung und Verkauf.
- *Dienstleistungen* umfassen alle Aktivitäten, die den Wert von Produkt oder Dienstleistung steigern oder stabil halten wie etwa Installation, Reparatur, Ausbildung und Ersatzteile.



Wertkette

Eine Wertkette beschreibt die Kategorien von Aktivitäten innerhalb und um eine Organisation herum, die zusammen Produkte oder Dienstleistungen erschaffen.

Primäraktivitäten

Primäraktivitäten sind direkt mit der Erzeugung oder Lieferung eines Produkts oder einer Dienstleistung befasst.

Abbildung 3.6:
Die Wertkette in einer Organisation

¹⁸ Eine ausführliche Diskussion des Begriffs „Wertkette“ und dessen Anwendung kann bei M.E. Porter, *Competitive Advantage*, Free Press, 1985, gefunden werden.

Unterstützende Aktivitäten

Unterstützende Aktivitäten tragen zur Verbesserung der Effektivität oder Effizienz von Primäraktivitäten bei.

Jede dieser Gruppen von Primäraktivitäten ist mit **unterstützenden Aktivitäten** verbunden. Diese tragen zur Verbesserung der Effektivität oder Effizienz der Primäraktivitäten bei:

- *Beschaffung.* Die Prozesse, die in vielen Teilen der Organisation ablaufen, um die verschiedenen Ressourcen für die Primäraktivitäten zu erlangen.
- *Entwicklung von Technologien.* Jede Wert schaffende Aktivität basiert auf einer Technologie, auch wenn diese nur aus Know-how besteht. Manche Technologien stehen in direkter Verbindung zu einem Produkt (z.B. F&E, Produktdesign) oder zu den damit verbundenen Prozessen (z.B. Prozessentwicklung) oder zu einer bestimmten Ressource (z.B. Verbesserung der Rohstoffe).
- *Personalmanagement.* Dieser Bereich durchzieht alle Primäraktivitäten. Er befasst sich mit Aktivitäten wie Neueinstellungen, Betreuung, Ausbildung, Weiterentwicklung und Vergütung der Mitarbeiter einer Organisation.
- *Infrastruktur.* Das formale System für Planung, Finanzwesen, Qualitätskontrolle, Informationsmanagement und die Strukturen und Normabläufe, die alle Teil der Organisationskultur sind (siehe *Abschnitt 5.4*).

Die Wertkette kann bei der Analyse der strategischen Position einer Organisation in zweierlei Hinsicht von Nutzen sein:

- *Für allgemeine Beschreibungen von Aktivitäten,* die Manager erkennen lassen können, ob an einer bestimmten Stelle der Wertkette eine Ballung von Aktivitäten vorliegt, die für den Kunden Vorteile bringen. Ein Unternehmen könnte beispielsweise im Bereich externe Logistik besonders gute Leistung bringen in Verbindung mit den Aktivitäten für Marketing und Verkauf und unterstützt von neu entwickelten Technologien. Operationen und die interne Logistik dagegen könnten weniger erfolgreich ablaufen. Die Wertkette bringt Manager auch dazu, darüber nachzudenken, welche Rolle die einzelnen Aktivitäten spielen. In einem kleinen Familienbetrieb, der frische Sandwichs und Snacks verkauft, kann die Zubereitung der Sandwichs zum einen als „Arbeitsprozess“, aber auch als „Marketing“ bezeichnet werden, denn die Reputation und die Beliebtheit des Geschäfts entstehen durch die sozialen Beziehungen und das Gespräch zwischen Kunde und Verkäufer. Was ist nun richtig? Man könnte sagen, dass dieser Teil als „Operation“ bezeichnet wird, wenn er schlecht gemacht wird, und als „Marketing“, wenn er gut gemacht wird.
- *In Bezug auf Kosten und Wert der Aktivitäten.*¹⁹ Beispiel 3.4 zeigt dies an der Fischzucht. Ugandische Fischzüchter nutzten die Wertkettenanalyse, um herauszuarbeiten, worauf sie sich konzentrieren mussten, um ein rentableres Geschäftsmodell zu entwickeln.

¹⁹ Für ein ausführliches Beispiel der Wertkettenanalyse siehe A. Shepherd, „Understanding and using value chain analysis“, in Veronique Ambrosini (Hrs.), *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*, Prentice Hall, 1998.

Beispiel 3.4**Eine Wertkette für ugandische Exporte von gekühlten Fischfilets**

Selbst kleine Unternehmen können Teil einer internationalen Wertkette sein. Eine Analyse kann auch hier strategische Vorteile bringen.

Eine Fischfabrik in Uganda erwirtschaftete kaum Gewinne. Arme Fischer aus den Dörfern in der Nähe fingen die Fische von ihren eigenen kleinen Motorbooten aus. Kurz vor dem Auslaufen holten sie sich Eis und Plastikbehälter für den Fisch von den Vertretern der Fabrik, die ihnen ihren Fang nach ihrer Rückkehr abkauften. Die Behälter wurden zusammen mit der Fischereiausrüstung und einigen Bootsteilen importiert. Alles musste von den Vertretern im Voraus bar bezahlt werden. Manchmal waren aber Eis und Ausrüstung nicht rechtzeitig verfügbar. Fisch, der mit zu wenig Eis gekühlt wurde, erzielte nur die Hälfte des Preises von ordnungsgemäß gekühltem Fisch oder konnte manchmal gar nicht verkauft werden. Die Fischfabrik verarbeitete die Filets immer in der gleichen Weise: Die Abfälle wurden einfach zurück in den See geworfen. Einmal die Woche kamen ausländische Händler und kauften die besseren Filets; sie sagten nicht, an wen sie diese weiter verkauften und kauften manchmal auch nur sehr wenig.

Durch die Abbildung der Wertkette wurde klar, dass es entlang der Kette überall Möglichkeiten gab, Mehrwert zu erzeugen und Verluste zu reduzieren. Zusammen mit externen Spezialisten entwickelten die Fischer und die Fischfabrik eine Strategie zur Verbesserung ihrer Fähigkeiten, wie rechts dargestellt, und gründeten ein erfolgreich international agierendes Unternehmen, die Lake Victoria Fish Company, die regelmäßig Fisch weltweit per Luftfracht exportiert. Unter www.ufpea.co.ug finden sich mehr Informationen über ihre aktuellen Aktivitäten. Genaueres über den von ihnen genutzten analytischen Prozess findet sich unter www.justreturn.ch.

(Die angegebenen ungefähren Preise und Kosten geben die Situation vor Einführung der Verbesserungen wieder.)

Quelle: Ian Sayers, leitender Berater für den privaten Sektor, Division of Trade Support Services, International Trade Centre, Genf. E-mail: sayers@intracen.org

Kontrollfragen

1. Erstellen Sie eine Wertkette für ein anderes Unternehmen und stellen Sie dabei die Aktivitäten aller Teilbereiche dar.
2. Schätzen Sie die relativen Kosten und/oder Vermögenswerte im Zusammenhang mit diesen Aktivitäten.
3. Welche strategischen Auswirkungen ergeben sich aus Ihrer Analyse?

Wertnetzwerk

Ein Wertnetzwerk bezeichnet die interorganisatorischen Verbindungen und Beziehungen, die zur Erstellung von Produkten oder Dienstleistungen nötig sind.

Das Wertnetzwerk

Eine einzelne Organisation betreibt meist nicht alle Wert schaffenden Aktivitäten vom Design bis hin zur Auslieferung des fertigen Produkts im eigenen Haus. Meist liegt eine Spezialisierung auf bestimmte Bereiche vor, sodass jede Organisation Teil eines größeren *Wertnetzwerks* ist. Das **Wertnetzwerk**²⁰ ist die Kombination aus interorganisatorischen Verbindungen und Beziehungen, die zur Schaffung eines Produkts oder einer Dienstleistung nötig sind (siehe Abbildung 3.7). Eine Organisation muss sich also darüber im Klaren sein, welche Aktivitäten es selbst durchführen sollte und welche es unter Umständen fremdvergeben sollte. Da allerdings in den Bereichen Beschaffung und Vertrieb meist die höchsten Kosten entstehen, aber auch der größte Wert geschaffen wird, müssen Manager diesen gesamten Prozess verstehen und auch begreifen, wie sie bestehende Verbindungen und Beziehungen verwalten können, um den Wert für den Kunden zu verbessern. Es reicht nicht aus, nur nach innen auf die eigene Organisation zu blicken. Die Qualität eines Herdes oder eines Fernsehers wird beispielsweise nicht nur von den Aktivitäten des Herstellers selbst beeinflusst, sondern auch von der Qualität der Einzelteile des Zulieferers und der Leistung des Vertriebsunternehmens.

Ein Manager muss also die Grundlagen der strategischen Fähigkeiten seiner Organisation im Zusammenhang des großen Wertnetzwerks verstehen. Vier Kernpunkte sind hier zu beachten:

- *Welche Aktivitäten sind für die strategischen Fähigkeiten einer Organisation von entscheidender Bedeutung, welche sind weniger wichtig?* Ein Unternehmen, das auf einem Markt mit intensivem Wettbewerb aktiv ist, muss vielleicht in wichtigen Bereichen seine Kosten senken und kann dies nur durch die Fremdvergabe an kostengünstigere Produzenten. Ein anderes Unternehmen ist vielleicht der Meinung, dass es immens wichtig ist, die direkte Kontrolle über entscheidende Fähigkeiten zu behalten, besonders wenn diese sich auf Aktivitäten und Prozesse beziehen, die seiner Meinung nach für die Erlangung eines Wettbewerbsvorteils von zentraler Bedeutung sind. So mussten Diamantenschleifer traditionell Rohdiamanten vom Großunternehmen De Beers beziehen. In einem revolutionären Schritt entschloss sich jedoch der Lev Leviev-Konzern, in eigene Diamantenminen zu investieren, denn hier war man der Ansicht, dass „nichts stabil“ sei, „außer man besitzt seine eigene Mine“²¹.
- *Wo sind die Gewinnreservoirs?*²² **Gewinnreservoirs** bezeichnen die unterschiedlichen Gewinnpotenziale, die an verschiedenen Stellen der Wertschöpfungskette erzielbar sind. Einige Teile eines Wertnetzwerks können aufgrund des unterschiedlich intensiven Wettbewerbs schon von Natur aus gewinnbringender sein als andere. In der Computerindustrie waren zum Beispiel der Markt für Mikroprozessoren und Software immer schon rentabler als der Markt für Hardware. Die strategische Frage lautet nun, ob es möglich ist, sich auf das Gebiet mit dem größten Gewinnpotenzial zu konzentrieren. Hier muss sehr vorsichtig vorgegangen werden. Es ist eine Sache, ein solches Potenzial zu erkennen; auf diesem Gebiet mit den Fähigkeiten der Organisation erfolgreich zu sein, ist hingegen eine ganz andere Sache. So erkannten in den 1990er Jahren etwa viele Autohersteller, dass auf dem Gebiet der Dienstleistung

Gewinnreservoirs

Gewinnreservoirs bezeichnen die unterschiedlichen Gewinnpotenziale, die an verschiedenen Stellen der Wertschöpfungskette erzielbar sind.

20 P. Timmers, *Electronic Commerce*, Wiley, 2000, S. 182–193, liefert eine interessante Diskussion darüber, wie Wertnetzwerke durch Computertechnologie geschaffen und verändert werden.

21 Dieses Zitat wird Lev Leviev in der *Financial Times*, 14. Dezember 2006, S. 10, zugeschrieben.

22 Die Bedeutung von Gewinnreservoirs wird diskutiert von O. Gadiesh und J.L. Gilbert, „Profit pools: A fresh look at strategy“, *Harvard Business Review*, Bd. 76, Nr. 3 (1998), S. 139–147.

gen, z.B. bei der Autovermietung und -finanzierung, viel größere Gewinne zu holen waren als bei der Herstellung. Doch ihnen fehlten die relevanten Kompetenzen, um in diesen Bereichen erfolgreich zu sein.

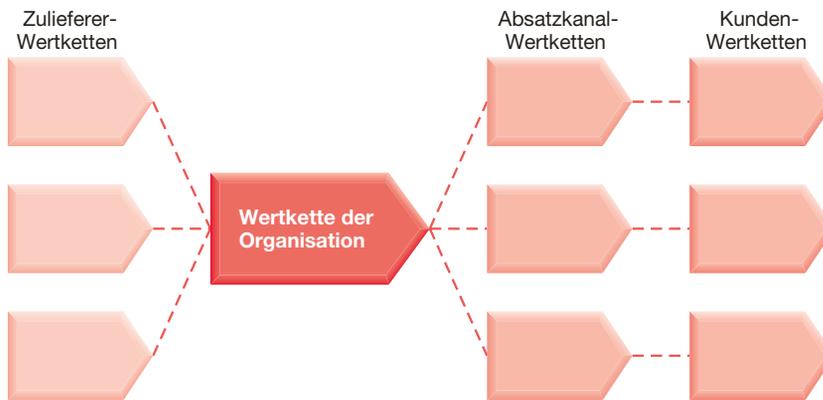


Abbildung 3.7:
Das Wertnetzwerk

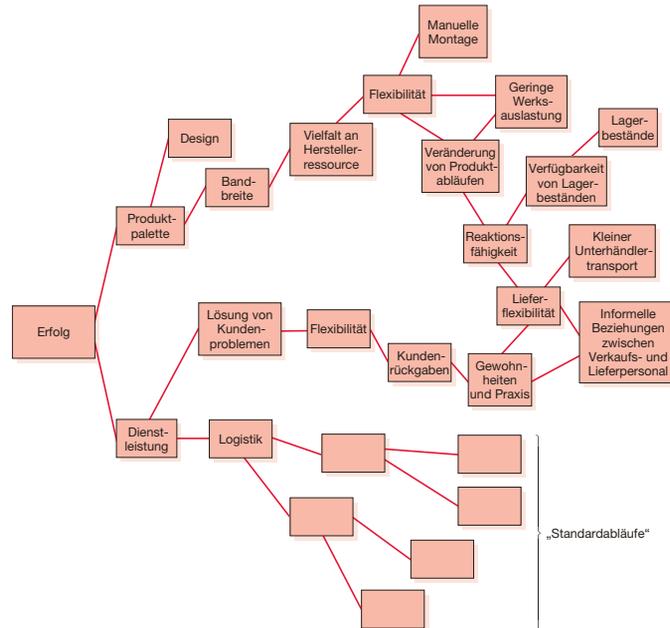
- Die Entscheidung, bestimmte Aktivitäten oder Teile „selbst zu machen oder zu kaufen“, ist daher von großer Bedeutung. Hier geht es darum, bestimmte Aktivitäten nach *außen fremdzuvergeben*. Heute gibt es Unternehmen, die die Vorteile des sogenannten Outsourcings anbieten (siehe Diskussion in *Abschnitt 12.4.2*). Je mehr Aktivitäten eine Organisation fremdvergift, desto wichtiger wird ihre Fähigkeit, die Leistungen anderer Organisationen innerhalb des Wertnetzwerks zu beeinflussen. Diese Fähigkeit kann ihr sogar zu einem Wettbewerbsvorteil verhelfen.
- *Kooperationen*. Wer könnten im Wertnetzwerk die besten Partner sein? Und welche *Beziehungen* sollte man zu jedem Partner entwickeln? Sollten sie zum Beispiel als Zulieferer oder eher als Allianzpartner angesehen werden (siehe *Abschnitt 10.2.3*)? Manche Unternehmen konnten von engeren Beziehungen zu Zulieferern profitieren, denn sie kooperierten auch in Bereichen wie Marktintelligenz, Produktdesign und F&E.

3.6.2 Aktivitätsübersichten

Es fällt einem Manager oft schwer, die strategische Fähigkeit seiner Organisation klar zu definieren. Zu oft wird zu viel Wert auf Fähigkeiten gelegt, die der Kunde gar nicht wertschätzt, die aber innerhalb der Organisation für wichtig gehalten werden, weil sie vielleicht in der Vergangenheit schon geschätzt wurden. Oder man legt auf Faktoren wert, die eigentlich „entscheidende Erfolgsfaktoren“ sind (Produkteigenschaften, die vom Kunden besonders wertgeschätzt werden.) wie „guter Service“ oder „zuverlässige Lieferung“, während es bei der strategischen Fähigkeit um die Ressourcen, Prozesse und Aktivitäten geht, die die Fähigkeit untermauern, solche kritischen Erfolgsfaktoren zu erreichen. Manchmal werden auch Fähigkeiten auf zu allgemeiner Ebene identifiziert. Dies ist nicht überraschend, denn die strategische Fähigkeit ist ja meist tief in einer komplexen, kausal mehrdeutigen Kombination aus miteinander verbundenen Fähigkeiten verwurzelt (siehe *Abschnitt 3.4.3*). Soll aber aktiv mit diesen Fähigkeiten umgegangen werden, ist es wichtig, sie genau zu identifizieren, zu verstehen und die Verbindungen zu entdecken, die für die relevanten Kompetenzen verantwortlich sind.

Eine Art der Analyse ist hier die Aktivitätsübersicht, die aufzuzeigen versucht, wie die verschiedenen Aktivitäten einer Organisation miteinander zusammenhängen. Beispiel 3.2 beschreibt die Suche der Manager von Plasco nach den strategischen Fähigkeiten der Organisation mithilfe einer Aktivitätsübersicht. Zu diesem Thema gibt es auch Computerprogramme²³, oder man kann einfacher vorgehen und wie in Abbildung 3.8 gezeigt ein Netzwerkdiagramm zeichnen.²⁴ Diese Abbildung wurde von Managergruppen innerhalb der Organisation geschaffen. Sie arbeiteten mit einem externen Moderator und stellten die Aktivitäten ihrer Organisation zunächst mit Klebezetteln auf einer großen leeren Wand dar.²⁵

Abbildung 3.8:
Eine Aktivitätsübersicht



Zunächst wurde eine Analyse der Konkurrenten durchgeführt, wie in *Abschnitt 2.4.4* erklärt. Hier wollte man zwei Dinge feststellen: (i) Die kritischen Erfolgsfaktoren in Bezug auf ihre Kunden und (ii) in welchem dieser Faktoren sie besser waren als ihre Konkurrenz. Als kritische Erfolgsfaktoren wurden Markenreputation, Produktpalette, Innovation, exzellenter Kundendienst und Lieferzuverlässigkeit identifiziert. Besonders in den Bereichen Kundendienst und Produktpalette hob sich Plasco deutlich von seinen Konkurrenten ab. Es gelang den Managern relativ schnell, das zu identifizieren,

²³ Ein gutes Beispiel solcher computergestützten Systeme zur Analyse organisationaler Fähigkeiten findet sich in der Arbeit von C. Eden und F. Ackermann, „Mapping distinctive competencies: A systemic approach“, *Journal of the Operational Research Society*, Bd. 51, Nr. 1 (2000), S. 12–20.

²⁴ Für eine umfassendere Beschreibung solcher Netzwerk-Abbildungen siehe V. Ambrosini, *Tacit and Ambiguous Resources as Sources of Competitive Advantage*, PalgraveMacmillan, 2003. Siehe auch F. Ackermann und C. Eden mit I. Brown, *Making Strategy*, Sage, 2005, Kap. 6.

²⁵ Die Arbeit von P. und G. Johnson, „Facilitating group cognitive mapping of core competencies“ (in *Mapping Strategic Knowledge*, Anne Huff und Mark Jenkins (Hrs.), Sage, 2002), erklärt einige der Probleme beim Verständnis einer solchen grafischen Abbildung.

was Porter als *höhere Ordnung strategischer Themen* bezeichnet²⁶: Ihr wichtigster Vorteil lag in ihrer Flexibilität und der schnellen Reaktionsfähigkeit. Die Gründe, warum genau Plasco besser war als die Konkurrenz, traten jedoch erst zu Tage, als diese Themen genauer untersucht wurden, indem die ihnen zugrunde liegenden Kompetenzen und Ressourcen unter die Lupe genommen wurden. Dazu fragten die Manager immer genauer nach, welche Aktivitäten den Kunden von Nutzen waren. Abbildung 3.7 zeigt nur eine Auswahl dieser Aktivitäten. Die fertige Übersicht bestand aus Hunderten von Zetteln, auf denen Aktivitäten vermerkt waren, die alle in irgendeiner Form zu den strategischen Fähigkeiten der Organisation beitrugen. Die in Beispiel 3.2 beschriebenen, sich auf Aktivitäten stützenden Kompetenzen, die in Abbildung 3.7 nochmals zusammengefasst werden, wurden in diesem diagnostischen Prozess entwickelt.

Allgemein ausgedrückt kann man aus solchen Übersichten folgende Lehren darüber ziehen, wie ein Wettbewerbsvorteil erreicht werden kann und welche Beziehungen zwischen Kompetenzen und Wettbewerbsvorteilen bestehen:

- *Konsequenz und Bestärkung.* Die verschiedenen Aktivitäten, die für den Kunden Wert schöpfend sind, weisen höchstwahrscheinlich alle in die gleiche Richtung und bauen aufeinander auf anstatt sich zu behindern (so machte es der offene Managementstil bei Plasco erst möglich, dass Regeln so flexibel ausgelegt werden konnten).
- *Schwierige Imitation.* Es ist schwieriger für einen Konkurrenten, eine Kombination aus miteinander verbundenen Aktivitäten zu imitieren als nur einzelne Aktivitäten nachzuahmen. Bei Plasco hatten sich diese Verbindungen über Jahre hinweg aufgebaut, waren kulturell eingebettet, komplex und kausal mehrdeutig – die Lektionen von *Abschnitt 3.4.3*. Wenn der international agierende Konkurrent von Plasco sich dazu entschließen würde, auf der gleichen Grundlage der Flexibilität zu konkurrieren, hätte er keine vergleichbare Erfahrung, auf der er aufbauen könnte.
- *Einbußen.* Selbst wenn eine Imitation möglich wäre, könnte sich für Konkurrenten ein anderes Problem ergeben. So könnte Plascos Konkurrent seine gegenwärtige Position bei seinen bestehenden Kunden, die er zufriedenstellt, durch standardisierte Massenproduktion in Gefahr bringen.

3.6.3 Benchmarking²⁷

Dieser Abschnitt befasst sich mit den Vorteilen des Benchmarking, das zum Verständnis beitragen kann, wie sich die strategischen Fähigkeiten einer Organisation in Bezug auf ihre internen Prozesse mit denen anderer Organisationen vergleichen lässt.

²⁶ Michael Porter erklärt, dass eine Abbildung sogenannter „Aktivitätssysteme“ bei der Betrachtung von Wettbewerbsstrategie wichtig sein kann, in seinem Artikel „What is strategy?“ (*Harvard Business Review*, Bd. 74, Nr. 6 (1996), S. 61–78).

²⁷ Benchmarking wird sowohl im privaten wie auch im öffentlichen Sektor häufig eingesetzt. S. Codling, *Benchmarking Basics*, Gower, 1998, liefert hier eine praxisorientierte Hilfestellung. Siehe auch J. Holloway, *Identifying Best Practices in Benchmarking*, Chartered Institute of Management Accountants, 1999. Und für eine Übersicht über den Einsatz von Benchmarking im öffentlichen Bereich siehe M. Wisniewski, „Measuring up to the best: A manager’s guide to benchmarking“, in G. Johnson und K. Scholes (Hrs.), *Exploring Public Sector Strategy*, Financial Times/Prentice Hall, 2001, Kap. 5.

Beim Thema Benchmarking gibt es verschiedene Ansätze:

- *Historisches Benchmarking.* Organisationen können ihre Leistung mit der früherer Jahre vergleichen, um irgendwelche bedeutenden Veränderungen festzustellen. Die Gefahr besteht darin, dass dies zu übergroßer Selbstzufriedenheit führen kann, denn was wirklich zählt, sind die Verbesserungen im Vergleich zur Konkurrenz.
- *Branchen-/Sektorenbenchmarking.* Auch ein Vergleich mit der Leistung anderer Organisationen der gleichen Branchen oder ein Vergleich verschiedener öffentlicher Organisationen, die die gleiche Dienstleistung gewähren, kann Einblicke über eigene Leistungsstandards gewähren, wenn man verschiedene Leistungsindikatoren anwendet. Einige Organisationen der öffentlichen Hand haben tatsächlich auf die Tatsache reagiert, dass es in ihrem Bereich strategische Gruppen gibt, indem sie nur Vergleiche mit ähnlichen Organisationen und nicht mit allen angestellt haben. So trennen beispielsweise kommunale Behörden und Polizeidienststellen zwischen „ländlich“ und „städtisch“ und stimmen ihr Benchmarking und ihre Referenzgrößen darauf ab. Eine allgemein gültige Gefahr beim Vergleich von Branchennormen (ob nun im privaten oder im öffentlichen Sektor) besteht aber darin, dass ja auch die gesamte Branche schlechte Leistungen abliefern und im Wettbewerb mit anderen Branchen negativ abschneiden kann, die die Kundenbedürfnisse anders und besser befriedigen können. Eine weitere Gefahr des brancheninternen Benchmarking liegt darin, dass Branchengrenzen durch Wettbewerbsaktivitäten und Branchenkonvergenz verschwimmen können. So steigen zum Beispiel Supermärkte (nach und nach) ins Bankgeschäft für Privatkunden ein, und auch ein Benchmarking muss dies widerspiegeln (wie eben das Benchmarking traditioneller Banken).
- *Klassenbesten-Benchmarking.* Diese Form des Benchmarking vergleicht die Leistung einer Organisation mit der Leistung des „Klassenbesten“ – wo dies möglich ist. So sollen die Beschränkungen anderer Ansätze überwunden werden. Dadurch kann auch die Einstellung eines Managers infrage gestellt werden, dass akzeptable Verbesserungen der Leistung durch eine schrittweise Veränderung von Ressourcen oder Kompetenzen erreicht werden können. So kann sich eine grundlegendere Überlegung über die Verbesserung organisationaler Kompetenzen ergeben. Beispielsweise konnte British Airways die Wartung der Flugzeuge, das Auftanken und die Bodenzeiten verbessern, indem das Unternehmen die Abläufe rund um die Boxenstopps bei Formel-Eins-Rennen studierte.²⁸ Eine Polizeieinheit, die ihre Reaktion auf telefonische Notrufe verbessern wollte, untersuchte die Abläufe in Call Centern der Bank und IT-Branche.

Die Bedeutung des Benchmarking liegt also nicht so sehr in der detailgenauen „Mechanik“ der Vergleiche, sondern darin, wie sich diese Vergleiche auf organisationales Verhalten auswirken können. Man kann diese Technik als Prozess verstehen, der einem Unternehmen neuen Schwung für Verbesserungen und Veränderungen verleiht. Doch auch hier gibt es Gefahren:

- *Verzerrte Messungen.* Beim Benchmarking kann es dazu kommen, dass „man das bekommt, was man misst“, was aber gleichzeitig nicht das ist, was man strategisch beabsichtigt. Dadurch kann sich das Verhalten in einer Organisation auf unbeab-

²⁸ Siehe A. Murdoch, „Lateral benchmarking, or what Formula One taught an airline“, *Management Today*, November 1997, S. 64–67. Siehe auch die Fallstudie zur Formel Eins im Abschnitt Fallstudien in diesem Buch (Text und Fall-Ausgabe).

sichtigte oder dysfunktionale Weise verändern. So wurden britische Universitäten in Ranglisten bezüglich ihrer Forschungsergebnisse, der Qualität ihrer Lehre und dem beruflichen Erfolg ihrer Absolventen anhand ihres Einstiegsgehalt geführt. Dadurch wurden Akademiker „gezwungen“, sich mit ihren wissenschaftlichen Veröffentlichungen an bestimmten akademischen Fachpublikationen zu orientieren, was mit der Qualität der Ausbildung an Universitäten sehr wenig zu tun hat.

- **Oberflächliche Vergleiche.** Benchmarking vergleicht Input (Ressourcen), Output oder Ergebnisse. Bei dieser Vorgehensweise werden keine Gründe für gutes oder schlechtes Abschneiden von Organisationen ermittelt, denn es werden auch keine Kompetenzen direkt miteinander verglichen. So kann sich zwar zeigen, dass eine Organisation beim Kundendienst schlechter abschneidet als eine andere, doch die Gründe werden nicht aufgedeckt. Ein gut strukturiertes Benchmarking kann jedoch Manager dazu bringen, diese Gründe zu ermitteln und so zu verstehen, wie ihre Kompetenzen verbessert werden können.

3.6.4 Stärken-/Schwächen- und Chancen-/Risiken-Analyse²⁹

Die wichtigsten strategischen Botschaften aus dem Unternehmensumfeld (*Kapitel 2*) und aus diesem Kapitel können in Form einer Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken einer Organisation (englisches Akronym: SWOT) zusammengefasst werden. Eine **SWOT-Analyse** (Stärken-/Schwächen- und Chance-/Risiken-Analyse) fasst die wichtigsten Aspekte aus dem Unternehmensumfeld und der strategischen Fähigkeit einer Organisation zusammen, die den wahrscheinlich größten Einfluss auf die Strategieentwicklung haben. Diese Analyse kann auch als Basis dienen, um strategische Optionen zu erkennen und zukünftige Handlungsweisen zu bewerten.

Hier besteht das Ziel darin, zu erkennen, inwieweit Stärken und Schwächen für die Veränderungen innerhalb des Unternehmensumfelds relevant sind oder inwieweit sie darauf eingehen können. Soll aber die strategische Fähigkeit einer Organisation erkannt werden – um auf dieses Kapitel Bezug zu nehmen –, muss man bedenken, dass diese Analyse niemals absolut, sondern relativ zu verstehen ist. Sie ist also nur sinnvoll, wenn sie komparativ durchgeführt wird – wenn Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken im Vergleich zu Konkurrenten analysiert werden. Beispiel 3.5 zeigt die SWOT-Analyse eines Pharmaunternehmens (Pharmacare).³⁰ Hier wird davon ausgegangen, dass die wichtigsten Einflüsse aus dem Umfeld in Analysen ermittelt wurden, die in *Kapitel 2* erklärt wurden und dass wichtige Stärken und Schwächen mittels der in diesem Kapitel erklärten Analysetechniken identifiziert wurden. Um es Managern zu ermöglichen, die Beziehungen zwischen Einflüssen aus dem Umfeld und den Stärken und Schwächen ihrer Organisation einzuschätzen, wird eine Bewertungsskala (von

SWOT-Analyse

Eine SWOT-Analyse (Stärken-/Schwächen- und Chance-/Risiken-Analyse) fasst die wichtigsten Aspekte aus dem Unternehmensumfeld und der strategischen Fähigkeit einer Organisation zusammen, die den wahrscheinlich größten Einfluss auf die Strategieentwicklung haben.

²⁹ Der SWOT Ansatz als vernünftige Checkliste wird schon seit vielen Jahren verwendet. Siehe z.B. S. Tilles, „Making strategy explicit“, in I. Ansoff (Hrs.), *Business Strategy*, Penguin, 1968. Siehe auch T. Jacobs, J. Shepherd und G. Johnson in ihrem Kapitel über die SWOT-Analyse in V. Ambrosini (Hrs.), *Exploring Techniques of Strategy Analysis and Evaluation*, Prentice Hall, 1998. Für eine kritische Diskussion über den Missbrauch/Gebrauch von SWOT siehe T. Hill und R. Westbrook, „SWOT analysis: It’s time for a product recall“, *Long Range Planning*, Bd. 30, Nr. 1 (1997), S. 46–52.

³⁰ Für Hintergrundlektüre zur Pharmaindustrie siehe zum Beispiel „The drug industry – from bench to bedside“, *The Economist*, 4. November 2006, und G. Pisano, *Science Business*, Harvard Business School Press, 2006.

plus 5 bis minus 5) benutzt. Positive Werte (+) bedeuten, dass die Stärken einer Organisation dazu beitragen können, dass sie aus einer umfeldbedingten Veränderung Vorteile ziehen oder ein daraus entstehendes Problem bewältigen kann oder dass eine Schwäche durch eine solche Veränderung ausgeglichen wird. Ein negativer Wert (-) zeigt, dass eine Stärke vermindert wird oder eine Schwäche die Organisation davon abhält, Probleme, die sich aus diesen umfeldbedingten Veränderungen ergeben, zu bewältigen.

Der Aktienkurs von Pharmacare war immer weiter gefallen, denn die Investoren waren besorgt, dass die starke Marktposition des Unternehmens in Gefahr war. Eine Fusion, die sich als problematisch erwies, verschlimmerte die Situation zusätzlich. Der pharmazeutische Markt veränderte sich, neue Geschäftspraktiken entstanden, denn es gab neue Technologien, man wollte Medikamente zu niedrigeren Preisen anbieten, und die Politik suchte nach Mitteln und Wegen, um mit den explodierenden Kosten für das Gesundheitswesen und dem immer mündigeren Patienten umzugehen. Konnte Pharmacare mithalten? Eine strategische Analyse der Firmenposition (Beispiel 3.5a) bestätigte die Stärken flexibler Verkäufer, eines bekannten Markennamens und einer neuen Gesundheitsabteilung. Es gab jedoch auch große Schwächen, nämlich ein relatives Versagen im Bereich billiger Medikamente, im Bereich Informations- und Kommunikationstechnologie (ICT) und die Unfähigkeit, mit den immer besser informierten Anwendern umzugehen. Als man den Einfluss von Umfeldfaktoren auf die Konkurrenz untersuchte (Beispiel 3.5b), zeigte sich, dass Pharmacare immer noch besser war als sein traditioneller Konkurrent (Unternehmen W), doch auch potenziell angreifbar von sich verändernden Dynamiken in der allgemeinen Branchenstruktur durch Nischenunternehmen (X und Y).

Eine SWOT-Analyse kann helfen, sich auf die Wahlmöglichkeiten der Zukunft zu konzentrieren und darauf, inwieweit eine Organisation diese strategischen Entscheidungen umsetzen kann. Es bestehen jedoch zwei große Risiken:

- Eine SWOT-Analyse kann *lange Listen* von augenscheinlichen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken ergeben, wobei aber verloren geht, welche Punkte wirklich wichtig und welche von weniger großer Bedeutung sind.
- Es besteht die Gefahr einer *zu starken Verallgemeinerung*. Erinnern wir uns an die Lektionen von *Abschnitt 3.6.1* und *3.6.2*. Die Identifikation einer sehr allgemeinen Erklärung strategischer Fähigkeiten liefert noch keine Aufklärung über die zugrunde liegenden Gründe für diese Fähigkeiten. Die SWOT-Analyse kann kein Ersatz sein für eine drastischere Analyse, die mehr Einblick bringt wie etwa die in *Kapitel 2* und *3* beschriebenen Techniken.

Beispiel 3.5

SWOT-Analyse von Pharmacare

Eine SWOT-Analyse untersucht die Beziehung zwischen Einflüssen aus dem Umfeld und den strategischen Fähigkeiten einer Organisation im Vergleich zu deren Konkurrenten.

Tabelle 3.2

SWOT-Analyse von Pharmacare

	Umfeldveränderung (Chancen und Gefahren)					
	Einschränkungen im Gesundheitswesen	Komplexe und sich verändernde Kaufstrukturen	Gesteigerte Integration des Gesundheitswesens	Informierte Patienten	+	-
Stärken						
Flexible Verkäufer	+3	+5	+2	+2	+12	0
Größenvorteile	0	0	+3	+3	+6	0
Starker Markenname	+2	+1	0	-1	+3	-1
Abteilung zur Ausbildung im Bereich Gesundheitswesen	+4	+3	+4	+5	+16	0
Schwächen						
Eingeschränkte Kompetenzen in Biotechnologie und Genetik	0	0	-4	-3	0	-7
Immer geringere F&E-Produktivität	-3	-2	-1	-2	0	-8
Schwache ICT Kompetenz	-2	-2	-5	-5	0	-14
Übermäßiges Vertrauen in erfolgreiche Produkte	-1	-1	-3	-1	0	-6
Ergebnisse der Umfeldeinflüsse	+9	+9	+9	+10		
	-6	-5	-14	-12		

Tabelle 3.3

SWOT-Analysen der Konkurrenten

Umfeldveränderung (Chancen und Risiken)

	Einschränkungen im Gesundheitswesen	Komplexe und sich verändernde Kaufstrukturen	Gesteigerte Integration des Gesundheitswesens	Informierte Patienten	Einfluss insgesamt
Pharmacare	-3	+6	-3	-2	-2
Großes internationales Unternehmen mit sinkendem Aktienkurs, geringer Forschungsproduktivität und viel Bürokratie nach Megafusion	Unternehmen hat zu kämpfen, um neuen Regulatoren der Einschränkungen im Gesundheitswesen die Kosteneffizienz neuer Medikamente zu beweisen.	Bekannte Marke, flexibles Verkaufspersonal gepaart mit einer neuen Abteilung zur Ausbildung im Gesundheitswesen schafft positive Synergien	Schwache ICT und fehlende Integration nach der Fusion. Dadurch sind Vertrieb, Forschung und Verwaltung allesamt geschwächt	Unternehmen muss sich noch an den durch das Internet gestärkten und besser informierten Patienten gewöhnen.	Sinkende Leistung verstärkt durch die Fusion
Unternehmen W	-4	-4	+0	+4	-4
Großes Pharmaunternehmen mit unausgewogener Reaktion auf den Wandel, verliert Einfluss in neuen Wettbewerbsbereichen	Konzentration auf althergebrachten Verkaufsstil durch Werbeaktionen anstelle der Ärzten zu helfen, die Kosten durch Medikamente zu drosseln	Traditionell eingestelltes Verkaufspersonal ohne Hilfe vom Marketing, das auf nationale Unterschiede nicht eingehen kann	Allianzen mit Ausstattungsherstellern ohne jedoch zu sehr daran zu arbeiten den gegenseitigen Nutzen von Medikamenten und neuen Operationstechniken zu zeigen	Neueinstellungen in der ITC Abteilung arbeiten an einer ganz neuen Integration des Patienten über alle Funktionen hinweg	Das gesamte Unternehmen muss modernisiert werden

Unternehmen X Partnerschaft zwischen einer gemeinnützigen Einrichtung, die von Menschen mit Erfahrung im Bereich Risikokapital geführt wird und führenden Krankenhaus-Genetikern	+3 Potenziell in der Lage, schnelle Fortschritte im Bereich Erbkrankheiten zu liefern	+2 Möglicherweise in der Lage diese durch innovative, kosteneffektive Medikamente zu umgehen	+2 Innovative Medikamente können dazu beitragen, das Gesundheitswesen zu integrieren, weil Patienten zuhause bleiben können	+3 Patienten kämpfen dort um Behandlungsschritte, wo in jüngster Zeit keine Verbesserungen erzielt wurden	+10 Könnte Grundlage eines neuen Geschäftsmodells zur Entdeckung neuer Medikamente sein – muss sich aber erst bewähren
Unternehmen Y Entwickelt nur Medikamente für seltene Krankheiten	+3 Partnerschaft mit großem Pharmakonzern ermöglicht die Entwicklung von Medikamenten, die vom Konzern entdeckt wurden, die dieser aber nicht wirtschaftlich weiterverfolgen kann.	0 Konzentration auf kleine Marktsegmente; dadurch nicht so anfällig für die allgemeine Marktstruktur. Doch der innovative Ansatz kann auch riskant sein.	+2 Innovative Nutzung des Internets, um zu zeigen, warum die Weiterentwicklung von Produkten, die nur bei sehr seltenen Erkrankungen von Nutzen sind, trotzdem lohnend ist.	+1 Kostenfreie Call Center für Patienten mit seltenen Erkrankungen: Unternehmen und Patienten verfolgen gesetzte Leitlinien mit großer Leidenschaft	+6 Neuer Ansatz; kann sowohl als riskant als auch als der Gewinner angesehen werden – oder als beides!

Kontrollfragen

1. Was sagt die SWOT-Analyse über die Wettbewerbsposition von Pharmacare innerhalb der gesamten Branche aus?
2. Wie bereitwillig identifizieren die Führungskräfte bei Pharmacare die Stärken und Schwächen der Konkurrenz?
3. Identifizieren Sie die Vor- und Nachteile einer SWOT-Analyse (über die im Text genannten Punkte hinausgehend), wie sie in diesem Beispiel dargestellt ist.

Zusammengestellt von Jill Sheperd, Segal Graduate School of Business, Simon Fraser University, Vancouver, Canada.

3.7 Das Management strategischer Fähigkeiten

Im letzten Abschnitt ging es um die Identifizierung strategischer Fähigkeit. In diesem Abschnitt wird nun betrachtet, was ein Manager über diese Identifizierung hinaus tun kann, um die strategische Fähigkeit seiner Organisation zu managen und zu verbessern.

3.7.1 Beschränkungen beim Management strategischer Fähigkeiten

Eine Lektion, die sich aus dem Verständnis strategischer Fähigkeiten ergibt, lautet, dass die wertvollsten Grundlagen strategischer Fähigkeit in Bereichen einer Organisation liegen können, die schwer herauszuarbeiten oder zu spezifizieren sind. Wie kann man also das managen, was sich nicht einmal klar definieren lässt? Im Plasco-Beispiel verbargen sich etwa einige der Fähigkeiten der Organisation in Aktivitäten, die nicht direkt dem Management der Führungsebene unterstanden. Es ist wichtig, zu verstehen, wozu Manager in der Lage sind und was sie nicht können, je nachdem, wie genau sie die Grundlagen ihrer strategischen Fähigkeit verstehen und diese wertschätzen.³¹ Es kann zu schwierigen Umständen kommen:

- *Kompetenzen werden geschätzt, aber nicht verstanden.* Vielleicht weiß ein Manager, dass es in seiner Organisation Aktivitäten gibt, die sich positiv auswirken, und vielleicht kennt er auch deren Wert, versteht aber dennoch nicht, wie es zu dieser positiven Wirkung kommt. So kann die Wertschöpfung etwa von hoch spezialisierten Fähigkeiten abhängen wie bei einem High-Tech-Unternehmen oder von komplexen Verknüpfungen weit unten im Unternehmen. Die Lektion lautet, dass Manager mit den Grundlagen solcher Fähigkeiten sorgsam umgehen müssen, um sie nicht zu zerstören. Gleichzeitig müssen aber auch die *Ergebnisse und die für den Kunden entstehenden Vorteile überwacht* werden.
- *Kompetenzen werden nicht geschätzt.* Vielleicht weiß ein Manager, dass es in seiner Organisation Aktivitäten und Prozesse gibt, erkennt aber nicht deren positive Auswirkung oder deren Wert. Es besteht die Gefahr, dass dieser Manager den falschen Weg einschlägt. So könnte er beispielsweise Bereiche auslagern oder schließen, die einen tatsächlichen oder potenziellen Wettbewerbsvorteil bringen, weil er vielleicht auf Kostensenkung bedacht ist. Plascos Manager könnten zum Beispiel in ihrem Bestreben nach einer effektiveren Produktion gleichzeitig die Flexibilität eingeschränkt haben. Es wäre klug, die Fähigkeiten, die Werte schaffen, mittels einer Wertkettenanalyse oder der grafischen Aktivitätsübersicht besser zu verstehen, bevor man wie die Plasco-Manager in der Vergangenheit solche Entscheidungen trifft.
- *Kompetenzen werden erkannt, geschätzt und verstanden.* Dies könnte bei einer von Plasco durchgeführten Analyse herausgekommen sein. Hier könnten die Plasco-Manager also in der Lage sein, solche Kompetenzen zu fördern und weiterzuentwickeln, indem sie zum Beispiel sicherstellen, dass sie von den Richtlinien des Unternehmens unterstützt werden. Das Risiko besteht in diesem Fall darin, dass Manager mit allen Mitteln versuchen könnten, solche Fähigkeiten zu erhalten, indem sie sie zu sehr formalisieren oder kodifizieren, sodass sie letztendlich wie „in Stein gemeißelt“ sind.

³¹ Dieser Abschnitt nimmt Bezug auf die Arbeit von Veronique Ambrosini; siehe Fußnote 28.

3.7.2 Die Entwicklung strategischer Fähigkeiten³²

Manager können strategische Fähigkeiten auf unterschiedliche Art und Weise fördern:

- *Fähigkeiten hinzufügen und verändern.* Können Fähigkeiten hinzugefügt oder verändert werden, sodass sie noch sicherer Ergebnisse liefern, die die kritischen Erfolgsfaktoren bedienen? Können im Fall Plasco interne Mittel und Wege gefunden werden, um noch schneller auf die Bedürfnisse der Kunden reagieren zu können?
- *Fähigkeiten ausbauen.* Manager könnten strategische Fähigkeiten in einem Unternehmensbereich identifizieren, etwa beim Kundendienst eines geografischen Standorts eines internationalen Unternehmens, die es an anderen Standorten nicht gibt. Dann könnten sie versuchen, diese an allen Standorten auszubauen. Dies scheint zwar ein ganz einfaches Vorhaben zu sein, Studien³³ haben jedoch ergeben, dass dem nicht so ist. Es kann schwierig sein, die Fähigkeiten eines Organisationsbereichs auf einen anderen zu übertragen, denn daraus ergibt sich das Problem, Veränderungen zu managen (siehe *Kapitel 14*).
- *Fähigkeiten ausdehnen.* Manager könnten die Möglichkeit sehen, aus bestehenden Fähigkeiten neue Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln. So ist tatsächlich der Aufbau neuer Unternehmen auf diese Art und Weise die Grundlage der verwandten Diversifikation, die in *Abschnitt 7.3.1* erklärt wird.³⁴
- *Unternehmerische Handwerksarbeit.* Es gibt wissenschaftliche Beweise dafür³⁵, dass sich strategische Fähigkeiten aus der Nutzung von Ressourcen, Fähigkeiten und Wissen entwickeln lassen, die von anderen bisher ignoriert oder abgelehnt wurden. Dies geschieht sogar sehr häufig bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. So basierte die Entwicklung dänischer Windturbinen auf der Improvisation mit verfügbaren „bescheidenen Ressourcen“ und den Fähigkeiten einer „Zusammenstellung verschiedener Akteure“.³⁶ Soziale Netzwerke, die von anderen ignoriert wurden, werden zum Aufbau von Technologieunternehmen und Informationssystemen benutzt. Designer experimentieren mit verschiedenen Konfigurationen, um neue Systeme zu kreieren, die auf ihrer eigenen und der Erfahrung anderer basieren.
- *Aktivitäten auslaufen lassen.* Könnten aktuelle Aktivitäten, die dem Kunden nicht wirklich wichtige Werte einbringen, beendet, fremdvergeben oder in kostenreduzierter Form weitergeführt werden? Diese Frage stellten sich Branchenneulinge wie Ryanair oder EasyJet und schufen so neue Geschäftsmodelle für Billigflieger.
- *Die Entwicklung externer Fähigkeiten.* Auch der Blick nach außen kann Entwicklungsmöglichkeiten für neue Fähigkeiten bieten. So könnten Manager durch Übernahmen, Allianzen oder Joint Ventures danach streben, neue Fähigkeiten zu entwickeln oder zu erlernen (siehe *Abschnitt 10.2.3*).

32 Für eine umfassendere Diskussion zum Management strategischer Fähigkeit siehe C. Bowman und N. Collier, „A contingency approach to resource-creation processes“, *International Journal of Management Reviews*, Bd. 8, Nr. 4 (2006), S. 191–211.

33 Siehe C.A. Maritan und T.H. Brush, „Heterogeneity and transferring practices: Implementing flow practices in multiple plants“, *Strategic Management Journal*, Bd. 24, Nr. 10 (2003), S. 945–960.

34 In ihrer Arbeit von 1990 diskutierten Hamel und Prahalad (siehe Fußnote 4) die Ausdehnung von Kompetenzen als Basis der verwandten Diversifikation.

35 Siehe T. Baker und R.E. Nelson, „Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage“, *Administrative Science Quarterly*, Bd. 50, Nr. 3 (2005), S. 329–366.

36 Diese Zitate stammen aus einer Studie von R. Garud und P. Karnoe, „Bricolage versus breakthrough: Distributed and embedded agency in technological entrepreneurship“, *Research Policy*, Bd. 32, Nr. 2 (2003), S. 277–300.

3.7.3 Personalmanagement zur Entwicklung von Fähigkeiten

Eine der Lektionen dieses Kapitels besagt, dass strategische Fähigkeiten oft in den alltäglichen Aktivitäten verborgen sind, die Mitarbeiter leisten. Es ist also wichtig, diese Mitarbeiter zu befähigen, die Relevanz ihrer Handlungen in Bezug auf die strategischen Fähigkeiten der Organisation zu erkennen. Genauer gesagt:

- *Zielgerichtetes Training und Entwicklung* können möglich sein. Unternehmen entwerfen oft sehr allgemein gehaltene Trainings- und Entwicklungsprogramme. Zur Verfolgung eines strategischen Zwecks könnte es wichtig sein, die Entwicklung von Kompetenzen ins Visier zu nehmen, die einen Wettbewerbsvorteil erzielen können. So konnte ein Unternehmen aus dem Ingenieurwesen zwar die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter in Bezug auf technische Fertigkeiten bei der Produktion, erkannte aber gleichzeitig, dass dies Eigenschaften waren, über die auch Konkurrenten verfügten, und dass die Fähigkeiten der Mitarbeiter so entwickelt werden mussten, dass diese innovativer an den Kundendienst herangingen, der für den Kunden sehr wertvoll war. Also änderte das Unternehmen seine Trainingsprogramme, um diesen Anforderungen gerecht zu werden.
- *Maßnahmen der Personalpolitik* könnten bei der Entwicklung bestimmter Kompetenzen zum Einsatz kommen. So wollte sich eine Ölfirma beispielsweise einen Wettbewerbsvorteil aufgrund enger Kundenbeziehungen auf dem Markt für Industrieöl aufbauen. Zu diesem Zweck wurde sichergestellt, dass Außendienstmitarbeiter, die auf diesem Gebiet besonders fähig waren, befördert und in verschiedene Länder geschickt wurden, um diese Kundenbeziehungen zu entwickeln.
- *Organisationales Lernen* kann auch als extrem wichtiger Punkt erkannt werden, besonders wenn sich schnelle Veränderungen ergeben. Hier können die *dynamischen Fähigkeiten* einer Organisation (siehe *Abschnitt 3.4.5*) ihren Erfolg ausmachen, denn dadurch können sie nötige Kompetenzen beständig anpassen. Ihre wichtigste Kompetenz ist eigentlich die Fähigkeit, zu lernen und sich weiterzuentwickeln. In diesem Zusammenhang können die Eigenschaften einer sogenannten „lernenden Organisation“ besonders wichtig werden (siehe *Abschnitt 11.5.2*). Um dieses Ziel zu erreichen, müssen Manager allerdings einsehen, dass verschiedene, manchmal sogar sich widersprechende Ideen und Vorstellungen wertvoll sein können und dass Experimentieren an der Tagesordnung sein muss. Daher müssen sie sich auch überlegen, wie solches Verhalten geschützt und gefördert werden kann. So könnte es eben sein, dass gerade die Mitarbeiter, die zu einem solchen Lernprozess am meisten beitragen, innerhalb der Organisation am wenigsten Einfluss haben, weil sie vielleicht gerade erst neu eingestiegen sind oder in der Hierarchie weit unten stehen. Sie brauchen also den Schutz einflussreicherer Mitarbeiter.
- Auf strategischer Ebene kann es auch darauf ankommen, *das Bewusstsein der Mitarbeiter zu entwickeln*, dass es wirklich auf ihren Beitrag ankommt. Häufig beschwerten sich Mitarbeiter darüber, dass „niemand wertschätzt, was ich tue“. Zeigt und erklärt man ihnen dagegen, wie sich ihr Beitrag in das große strategische Bild der Organisation einfügt, so erhöht sich zum einen die Wahrscheinlichkeit, dass sie wirklich produktive Arbeit leisten, um dadurch einen Wettbewerbserfolg zu erzielen, zum anderen steigt ihre Motivation.

Beispiel 3.6 zeigt einen wichtigen Aspekt, den Autoren zum Thema strategische Fähigkeiten immer wieder hervorheben.

Z U S A M M E N F A S S U N G

- *Strategische Fähigkeiten* befassen sich mit der Eignung und Angemessenheit von Ressourcen und Kompetenzen, die eine Organisation zum Überleben und zum erfolgreichen Agieren benötigt. Strategische Fähigkeiten umfassen Ressourcen und Kompetenzen, mittels derer diese Ressourcen genutzt und eingesetzt werden.
- Will eine Organisation einen *Wettbewerbsvorteil* erlangen, braucht sie Ressourcen und Kompetenzen, die sowohl für den Kunden wertvoll als auch für Konkurrenten *schwer zu imitieren sind* (*diese Kompetenzen werden als Kernkompetenzen bezeichnet*).
- Die beständige Verbesserung der *Kosteneffizienz* ist eine besonders wichtige strategische Fähigkeit, will eine Organisation weiterhin erfolgreich sein.
- Die Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils hängt höchstwahrscheinlich davon ab, ob die vorhandenen strategischen Fähigkeiten *für den Kunden wertvoll, selten, nicht zu imitieren oder nicht substituierbar* sind.
- Es ist unwahrscheinlich, dass solche strategischen Fähigkeiten unter dynamischen Bedingungen stabil bleiben. Unter diesen Umständen sind *dynamische Fähigkeiten* wichtig, die Fähigkeit also, strategische Fähigkeiten immer wieder zu verändern und anzupassen.
- Es gibt verschiedene Möglichkeiten, *organisationale Fähigkeiten zu identifizieren*:
 - Die Analyse von *Wertkette* und *Wertnetzwerk* einer Organisation, um zu verstehen, wie für den Kunden Werte entstehen und wie diese entwickelt werden können.
 - Die *grafische Aktivitätsübersicht* als Mittel, detailliertere Aktivitäten zu erkennen, die die vorhandenen strategischen Fähigkeiten untermauern.
 - *Benchmarking*, um die relative Leistung einer Organisation zu verstehen und die Annahmen eines Managers über die Leistung seiner eigenen Organisation infrage zu stellen.
 - Die *SWOT-Analyse* ist eine Möglichkeit, die Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren, der sich eine Organisation gegenüber sieht, zusammenzufassen.
- Manager müssen bedenken, wie und inwieweit sie die *Entwicklung strategischer Fähigkeiten* in ihrer Organisation fördern können, indem sie diese ausdehnen oder Fähigkeiten hinzufügen und indem sie ihre Mitarbeiter richtig betreuen.

Z U S A M M E N F A S S U N G

Beispiel 3.6**Der ressourcenorientierte Ansatz des Wettbewerbsvorteils: Ist er für Manager sinnvoll?**

Die Ansicht, dass das Management strategischer Fähigkeiten für die Erlangung eines Wettbewerbsvorteils eine große Rolle spielt, wird immer wieder infrage gestellt.

Seit Anfang der 1990er Jahre gewinnt der ressourcenorientierte Ansatz der Strategie immer mehr an Einfluss. Es wird viel darüber geforscht und viele Manager sprechen davon, wie wichtig es ist, Kernkompetenzen auszubauen, um einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Zwei amerikanische Wissenschaftler, Richard Priem und John Butler, stellen jedoch den Wert dieses ressourcenorientierten Ansatzes¹ infrage.

Die Kritik

Vor dem Hintergrund dieses Kapitels sind zwei der Beobachtungen von Priem und Butler besonders hervorzuheben:

1. *Das Risiko der Tautologie.* Der ressourcenorientierte Ansatz der Strategie erklärt sich im Grunde daraus, dass die Eigenschaften der Ressourcen (oder Fähigkeiten), die einen Wettbewerbsvorteil bringen, wertvoll und selten sind. Da Wettbewerbsvorteil im Sinne von Wert und Seltenheit definiert ist, lautet das Argument der Wissenschaftler, dass hier eine Tautologie vorliegt. Wenn man argumentiert, dass ein Unternehmen bessere Leistungen bringt als sein Konkurrent, weil es über bessere Ressourcen verfügt oder in manchen Dingen einfach besser ist als die Konkurrenz, ist das wenig hilfreich, es sei denn, man kann genau definieren, welche Fähigkeiten warum wichtig sind und wie sie gefördert werden können.
2. *Fehlende Genauigkeit.* Allerdings wird über den ressourcenorientierten Ansatz tatsächlich selten etwas Genaues ausgesagt. Und es gibt sogar die Ansicht, dass dies auch für einen Manager gilt, der über Fähigkeiten und Kompetenzen spricht. „Top Management-Fähigkeiten“ oder „innovatives Potenzial“ sind Begriffe, die sehr wenig Genaues über die Aktivitäten und Prozesse aussagen, die sie eigentlich beschreiben sollen. Auch gibt es bisher relativ wenige Forschungsergebnisse, die genauere Aussagen machen oder eine mögliche Förderung spezifizieren können. Laut Priem und Butler gilt dies besonders in Bezug auf die angebliche Bedeutung stillschweigenden Wissens für die Erlangung eines Wettbewerbsvorteils. „Von der Beschreibung her mag dies wohl korrekt sein, einem Praktiker fällt es jedoch ziemlich schwer, etwas zu manipulieren, das von Natur aus nicht mit dem Verstand erfassbar ist.“ (Dieses Problem taucht auch zu Beginn von *Abschnitt 3.6.2* auf.)

Die Reaktion

Jay Barney², einer der Hauptbefürworter des ressourcenorientierten Ansatzes, akzeptiert die Tatsache, dass man viel mehr darüber wissen muss, wie Ressourcen eingesetzt werden und was die Menschen zur Erlangung eines Wettbewerbsvorteils tun. Dennoch verteidigt er die Relevanz dieser Ansicht für das Management, denn er glaubt, dass sie deutlich darauf hinweist, dass ein Manager die wichtigsten Fähigkeiten seines Unternehmens identifizieren und entwickeln muss. In seinen früheren Arbeiten³ argumentierte Barney, dass die Kultur eines Unternehmens einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil gewähren könnte, wenn diese wertvoll, selten und schwer nachzuahmen sei. Er riet, unter solchen Umständen „diese Kultur zu nähren“. Weiter argumentierte er jedoch:

Ist ein Unternehmen in der Lage, seine Kultur zu verändern, dann ist es wahrscheinlich, dass andere dies auch können. In diesem Fall können die mit der Kultur verbundenen Vorteile kopiert werden und ermöglichen daher nur normale wirtschaftliche Leistung. Nur wenn es nicht möglich ist, die Kultur eines Unternehmens in geplanter Weise zu verändern, hat diese Kultur das Potenzial, eine erwartete, nachhaltige überdurchschnittliche finanzielle Leistung zu ermöglichen.

Er argumentiert also, dass wertvolle Grundlagen für einen Wettbewerbsvorteil die immateriellen Vermögenswerte und Ressourcen oder Kompetenzen sind, die in einer Kultur so eingebettet sind, dass sie nicht nur von Konkurrenten nicht nachzuahmen, sondern auch von Managern nicht zu fördern sind.

Priem und Butler würden ohne Zweifel erklären, dass dies ihre Argumentation stützt: Der ressourcenorientierte Ansatz ist nicht sehr hilfreich in Bezug auf praktische Hilfestellungen für Manager.

Anmerkungen

1. R. Priem und J.E. Butler, „Is the resource based view a useful perspective for strategic management research?“, *Academy of Management Review*, Bd. 26, Nr. 1 (2001), S. 22-40.
2. J.B. Barney, „Is the resource based view a useful perspective for strategic management research?“, *Academy of Management Review*, Bd. 26, Nr. 1 (2001), S. 41-56.
3. J.B. Barney, „Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?“, *Academy of Management Review*, Bd. 11, Nr. 3 (1986), S. 656-665.

Kontrollfragen

1. Wie genau muss die Identifikation strategischer Fähigkeiten sein, damit sie so gefördert werden können, dass sie einen Wettbewerbsvorteil ermöglichen?
2. Stimmen Sie zu, dass solche Fähigkeiten kopierbar wären, wenn man sie identifizieren und fördern könnte?
3. Ist die Ressourcenansicht sinnvoll?

Aufgaben

*Kennzeichnet schwierigere Aufgaben.

3.1 Identifizieren Sie anhand von Abbildung 3.1 und Abbildung 3.2 die Ressourcen und Kompetenzen einer Organisation, mit der Sie vertraut sind.

3.2 Führen Sie bei einem Unternehmen, mit dem Sie vertraut sind, eine Analyse der strategischen Fähigkeiten durch, um herauszufinden, ob es Fähigkeiten gibt, und wenn ja, welche davon die Kriterien (a) wertvoll, (b) selten, (c) Unangreifbarkeit und (d) Unnachahmlichkeit erfüllen (siehe *Abschnitt 3.4*).

*3.3 Wählen Sie eine Branche oder einen Sektor und überlegen Sie, wie sich die strategischen Fähigkeiten, die einem bestehenden Wettbewerbsvorteil (oder im öffentlichen Bereich der besten Dienstleistung) zugrunde liegen, mit der Zeit verändert haben. Warum kam es zu diesen Veränderungen? Wie haben sich die relativen Stärken verschiedener Unternehmen oder Dienstleister im Laufe dieser Zeit verändert? Warum?

3.4 Stellen Sie eine Wertkette/Netzwerkanalyse für eine Organisation Ihrer Wahl dar (Bezugnahme auf Beispiel 3.4 könnte hilfreich sein). Sie können in Ihrer Antwort gern auf Tesco Bezug nehmen.

*3.5 Führen Sie bei einer Ihnen zugänglichen Benchmarking-Analyse eine kritische Bewertung von Nutzen und Risiken dieses Ansatzes durch.

Integrative Aufgabe

3.6 Erstellen Sie eine SWOT-Analyse einer Organisation Ihrer Wahl und setzen Sie diese in Bezug zu Konkurrenten (siehe Beispiel 3.5). Erklären Sie, warum Sie jeden Faktor gewählt haben, die Sie in Ihrer Analyse mit einbezogen haben und erklären Sie genau, welche Beziehung diese zu anderen Analysen, die Sie in *Kapitel 2* und *3* durchführten, haben. Welche Schlussfolgerungen können Sie aus Ihrer Analyse ziehen?

Literaturempfehlungen

- Für ein Verständnis des ressourcenorientierten Ansatzes eines Unternehmens gibt es seine frühe, vielzitierte Abhandlung von Jay Barney, „Firm resources and sustained competitive advantage“, *Journal of Management*, Bd. 17 (1991), S. 99-120. Siehe auch die Einführung von D. Hoopes, T. Madsen und G. Walker, „Why is there a resource based view“, Sonderausgabe des *Strategic Management Journal*, Bd. 24, Nr. 10 (2003), S. 889–902.
- Das Konzept dynamischer Fähigkeiten wird von C.L. Wang und P.K. Ahmed, „Dynamic capabilities: A review and research agenda“, *International Journal of Management Reviews*, Bd. 9, Nr. 1 (2007), S. 31–52 aufgegriffen.
- Michael Porter erklärt, wie Darstellungen, die er „Aktivitätssysteme“ nennt, für die Einschätzung von Wettbewerbsstrategien wichtig sein können: „What is strategy?“, *Harvard Business Review*, November-Dezember 1996.
- Für eine kritische Diskussion zu Nutzen und Mißbrauch der SWOT-Analyse siehe T. Hill und R. Westbrook, „SWOT analysis: It's time for a product recall“, *Long Range Planning*, Bd. 30, Nr. 1 (1997), S. 46–52.
- Für das Verständnis der Herausforderungen bei der Darstellung von Fähigkeiten siehe C. Bowman und N. Collier, „A contingency approach to resourcecreation processes“, *International Journal of Management Reviews*, Bd. 8, Nr. 4 (2006), S. 191–211. Siehe auch T. Baker und R.E. Nelson, „Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage“, *Administrative Science Quarterly*, Bd. 50, Nr. 3 (2005), S. 329–366.

Fallstudie Wie funktioniert eBay?

Jill Sheperd, Segal Graduate School of Business,
Simon Fraser University, Canada

Im Jahr 2006 gab es über 200 Millionen eBay-Nutzer weltweit. Etwa 750.000 Menschen bezogen ihr Haupteinkommen von eBay (www.ebay.com). eBay hat die geplatzte Internetblase aus den späten 1990er Jahren überlebt und steht – dank Internet – für ein völlig neues Geschäftsmodell. Welche Statistik man auch bemüht – vom teuersten Produkt, das je verkauft wurde bis hin zur Anzahl der Auktionen an jedem beliebigen Tag – die Zahlen sind verblüffend. „Dies ist eine völlig neue Art, Geschäfte zu machen“, sagt Meg Whitman, seit 1998 Präsidentin und Vorstandsvorsitzende. „Wir erschaffen etwas, das es vorher gar nicht gab.“



Das eBay-Geschäftsmodell

eBay schafft Werte, indem es Käufern und Verkäufern einen virtuellen internationalen Markt zur Verfügung stellt und für jede Transaktion eine Gebühr verlangt. eBays Geschäftsmodell lebt von seinen Kunden, die gleichzeitig als Produktentwicklungsteam, als Verkäufer und Marketingspezialisten, als Merchandising-Abteilung und als Beauftragte für die Sicherheit fungieren. eBay ist wohl die erste Firma des Web 2.0.

Laut den Managern von eBay kommt es vor allem darauf an, den Kunden zuzuhören und immer darüber auf dem Laufenden zu sein, was sie kaufen oder verkaufen wollen, und wie sie dies tun wollen. Wenn die Kunden sprechen, dann hört eBay zu. Dank modernster Technologie, kann jede Aktion jedes potenziellen Kunden zurückverfolgt werden, sodass viele wertvolle Informationen gesammelt werden können. Konventionelle Unternehmen geben vielleicht sehr viel Geld dafür aus, ihre Kunden kennenzulernen und sie zu einem Feedback zu überreden; eBay bekommt dieses Feedback oft gratis und ohne speziell danach zu fragen. Trotzdem verfügt eBay auch über sehr effektive Mittel und Wege, die Meinung seiner Kunden zu erfahren, die völlig unabhängig vom Internet und auch nicht gratis sind. Das Unternehmen organisiert sogenannte Voice of the Customer- (englisch: Kundenstimmen) Gruppen, in denen immer wieder verschiedene Gruppen von etwa zehn Käufern und Verkäufern aus dem ganzen Land ein paar Mal im Jahr zu einer eBay-Geschäftsstelle fliegen, um über die Firma zu diskutieren.

Zu neuen Merkmalen und Maßnahmen werden Telekonferenzen abgehalten, auch wenn die sich daraus ergebenden Veränderungen geringfügig sind. Es gibt sogar Workshops und Trainings, die den Menschen zeigen sollen, wie sie die Internetseite optimal nutzen können. Meist verdoppeln die Teilnehmer nach einem solchen Training ihre Verkaufsaktivitäten bei eBay. Andere betreiben eigene Internetseiten, auf denen sie Ratschläge über den Verkauf bei eBay geben. Es gibt sogar Gerüchte, dass schon Computerprogramme geschrieben wurden, um noch im allerletzten Moment ein Gebot abgeben zu können. Verkäufer, die aus dem Geschäft über eBay aussteigen, weil sie nicht mehr konkurrenzfähig sind, schreiben häufig in Blogs, was bei ihnen schief gelaufen ist, um anderen damit zu helfen.

Das Unternehmen wird sowohl von außen als auch von innen reguliert. Das eBay-System verfügt über einen automatischen Kontrollmechanismus, denn Käufer und Verkäufer bewerten sich gegenseitig, sodass Regeln und Normen entstehen. So bauen sich Käufer und Verkäufer auch wertvolle Reputationen auf und sorgen automatisch dafür, dass sie und andere sich auch weiterhin korrekt verhalten. Werden illegale Produkte zum Verkauf angeboten, werden die betreffenden Angebote einfach ausgeschlossen, sodass auch der Verkäufer keinen Zugang mehr zu eBay hat.

Das eBay-Management

Führungsstil und Vergangenheit von Meg Whitman haben eBay stark geprägt. Als sie 1998 zum Unternehmen kam, bestand dies hauptsächlich aus einer Ansammlung von Computerfreaks, die der Pferdeschwanz tragende Gründer Pierre Omidyar alle selbst ausgesucht und eingestellt hatte. Vom heutigen Blue Chip-Unternehmen war eBay meilenweit entfernt, was Omidyar dazu bewegt hatte, Meg Whitman einzustellen. Meg, eine ehemalige Unternehmensberaterin, übernahm viele Funktionen des

führenden Managements. Sie leitete das Geschäft in den USA und international und war Vizepräsidentin des Bereichs Kundenmarketing mit Beratern. Das Ergebnis: Heute kommt es bei eBay auf Daten, Zahlen und messbare Ergebnisse an. „Wenn man etwas nicht messen kann, kann man es auch nicht kontrollieren“, sagt Meg. Während man am Anfang noch fühlen und erspüren konnte, wie das Unternehmen funktionierte, erfordert seine heutige Größe genaue Messgrößen. Kategoriemanager, die an Megs Zeit bei Procter & Gamble erinnern, sollen ihre Arbeitszeit damit verbringen, Messungen durchzuführen, Daten einzuholen und innerhalb ihres Einflussbereichs entsprechend darauf zu reagieren.

Anders als ihre Vorbilder bei Procter & Gamble können die Kategoriemanager bei eBay ihre Produkte lediglich indirekt kontrollieren. Sie können nicht einfach Ware nachbestellen, wenn Zahnpasta oder Waschmittel in den Supermarktregalen knapp werden. Sie können nur Instrumente anbieten, um Kauf und Verkauf effizienter zu gestalten.

Sie können endlos versuchen, in ihren Kategorien kleine Gewinne zu erreichen – etwa einen kleinen Anstieg bei der Altmetall-Kategorie oder neue Bieter für Comics. Zu diesem Zweck setzen sie Marketing- und Merchandisingprogramme ein, um z.B. die Präsentation der Produkte ihrer Anwender aufzuwerten, und sie geben ihnen Hilfsmittel an die Hand, um besser kaufen und verkaufen zu können.

Zu dieser sehr ungewöhnlichen Arbeitsweise und -erfahrung kommt noch hinzu, dass das Arbeitsumfeld oft sehr hart und von starkem Wettbewerb geprägt sein kann. Veränderungen werden oft erst eingeführt, nachdem auf der unteren Ebene eine detaillierte PowerPoint-Präsentation ausgearbeitet und immer wieder überarbeitet wurde, die schließlich den oberen Führungsebenen vorgelegt und nach der Zustimmung noch von allen Abteilungen durch Unterschrift abgesehen wurde.

Mittlerweile arbeitet eBay hart daran, die Technologie nicht zum bestimmenden Faktor werden zu lassen. Bis in die späten 1990er Jahre hinein wurde die Webseite immer wieder von Ausfällen heimgesucht – einmal, im Jahr 1999, fiel die Seite aufgrund von Softwareproblemen und fehlenden Backup-Systemen sogar für 22 Stunden aus. Maynard Webb, ehemaliger Leiter der IT-Abteilung bei Gateway Inc., übernahm zu diesem Zeitpunkt die Leitung der Abteilung für Technologie bei eBay, handelte schnell und verbesserte die Systeme. Solche Upgrades werden mittlerweile regelmäßig durchgeführt. Chris Corrado wurde 2005 zum Senior Vice President und zum Leiter der Technologieabteilung ernannt. In einer Pressemitteilung schrieb Maynard Webb, jetzt Leiter für Betriebsabläufe:

Chris ist einer der führenden Technologieexperten der Unternehmenswelt, und wir sind begeistert, dass er zu uns gekommen ist. Es zeugt von dem immens guten Ruf von eBays technologischer Ausstattung und Organisation, dass wir Chris ins Team holen konnten.

Meg ist eine Chefin, die nicht nur beruflich alles für die Firma gibt. Sie selbst verkaufte Möbel im Wert von \$ 35.000 (€ 28.000) aus ihrem Winter-Ferienhaus in Colorado, um die Position des Verkäufers wirklich zu verstehen, und wurde so zu einer der umsatzstärksten Verkäuferinnen unter den Mitarbeitern. Und sie stellte sicher, dass andere Führungskräfte erfuhren und verinnerlichten, was sie gelernt und erfahren hatte. Meg ist außerdem bekannt dafür, ihren Mitarbeitern ganz genau zuzuhören, und genau das erwartet sie auch von ihren Managern. Da der Erfolg von eBay so sehr von seinen Kunden abhängt, kann jedes falsche Signal eine Revolte in der eBay-Gemeinde auslösen.

In der Hauptsache aber versucht eBay, aufmerksam und flexibel zu bleiben. Fast alle seiner am schnellsten wachsenden neuen Kategorien ergaben sich aus der Registrierung neuer Verkaufsaktivitäten

in dem entsprechenden Gebiet, die im richtigen Moment den entscheidenden Anstoß bekamen. So bemerkte man bei eBay 1999 einige Autoverkäufe und schuf daraufhin eine separate Webseite, eBay Motors, mit Sonderleistungen wie Fahrzeuginspektionen und Transport per Schiff. Etwa vier Jahre später erwartete eBay einen Umsatz von etwa \$ 1 Milliarde brutto aus dem Verkauf von Autos und Autoteilen, von denen viele von professionellen Händlern verkauft werden.

Der demokratische Unterbau bei eBay, der zwar von den Kunden schnell akzeptiert wird, ist für Mitarbeiter allerdings meist gewöhnungsbedürftig. Neue Manager brauchen etwas Zeit, um die Unternehmenskultur zu verstehen. „Einige Begriffe, die man im Studium gelernt hat – Antrieb, Kraft, Engagement – treffen hier nicht zu“, sagt William C. Cobb, ehemaliges Mitglied der Führungsriege von PepsiCo. Inc, und heute Präsident von eBay Nordamerika. „Hier geht es darum zuzuhören, sich anzupassen und Dinge zu ermöglichen.“

Wettbewerb und Kooperation

Da der Wettbewerb auch im Internet immer härter wird, hat sich auch eBay entsprechend verändert. Im Jahr 2005 kaufte das Unternehmen Skype, eine Organisation für Internet-Telephonie (www.skype.com), was in der Presse ein großes Echo fand, da die Logik des \$ 2.6 Milliarden-Geschäfts sehr infrage gestellt wurde. Mit Skype, so ein eBay-Sprecher, könne man ein einzigartiges E-commerce-Unternehmen schaffen, wie dies schon mit dem Kauf des Online-Zahlungssystems PayPal (www.paypal.com) 2005 begonnen wurde, der das Geschäft zum damaligen Zeitpunkt immens beflügelte. Alle drei Unternehmen profitieren von sogenannten Netzwerkeffekten – je mehr Mitglieder ein Unternehmen hat, umso wertvoller ist es –, und eBay ist weltweit führend beim Management von solchen Netzwerkeffekten.

Kontrollfragen

1. Analysieren Sie mithilfe der analytischen Hilfsmittel, die in diesem Kapitel vorgestellt wurden, die strategischen Fähigkeiten von eBay.
2. Welche dieser Fähigkeiten beschere(n) eBay einen Wettbewerbsvorteil und warum?
3. Wenden Sie die Konzepte der Nachhaltigkeit und der dynamischen Fähigkeiten an und überlegen Sie, wie Sie diese Fähigkeiten angesichts folgender Gegebenheiten managen würden (neue Ressourcen und Kompetenzen schaffen, in andere investieren/andere veräußern, wieder andere ausweiten):
 - a. Neueinsteiger auf dem Markt?
 - b. Schnelle Veränderungen bei eBay?