

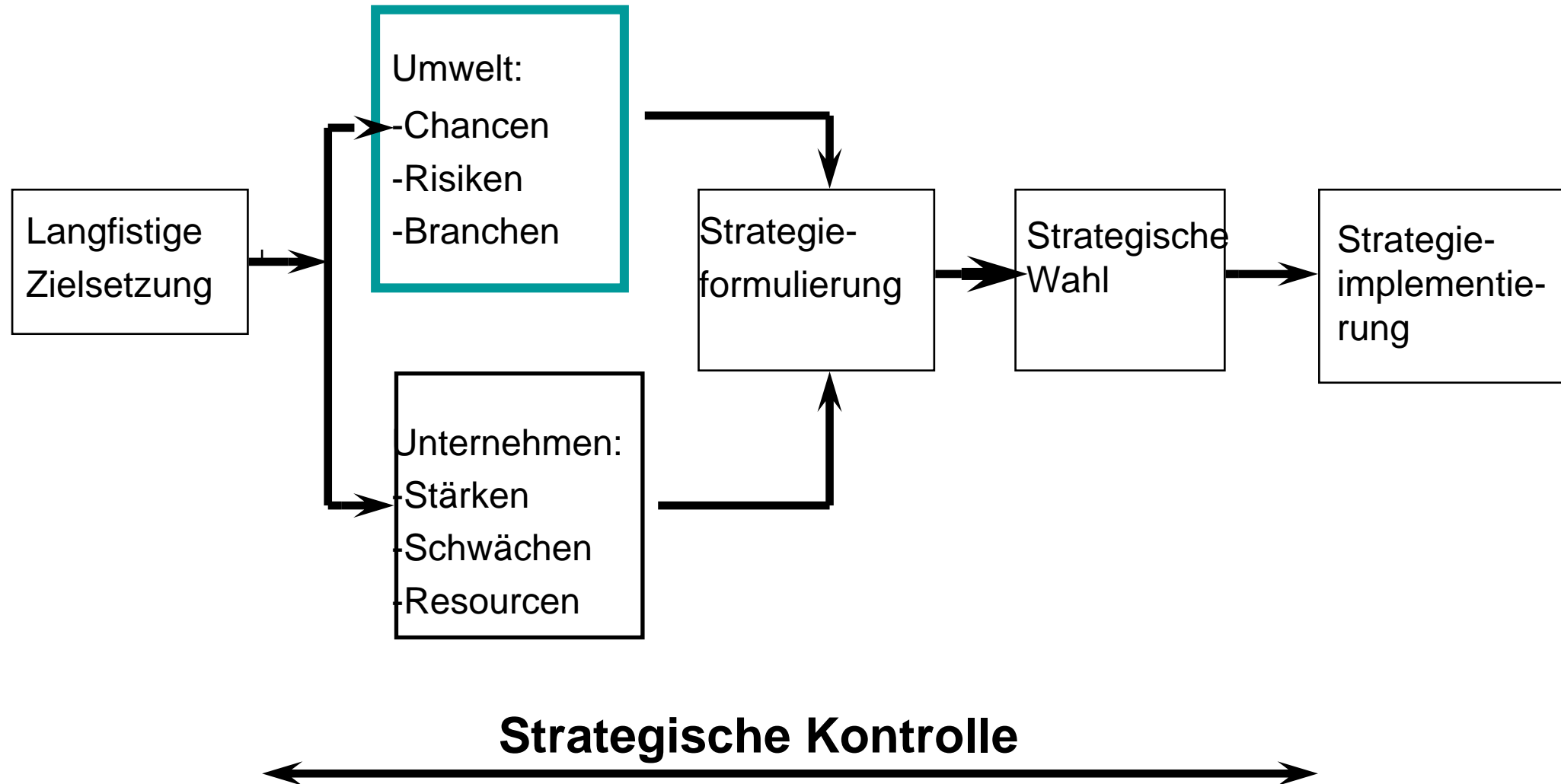
Strategisches Management

Ressourcenanalyse

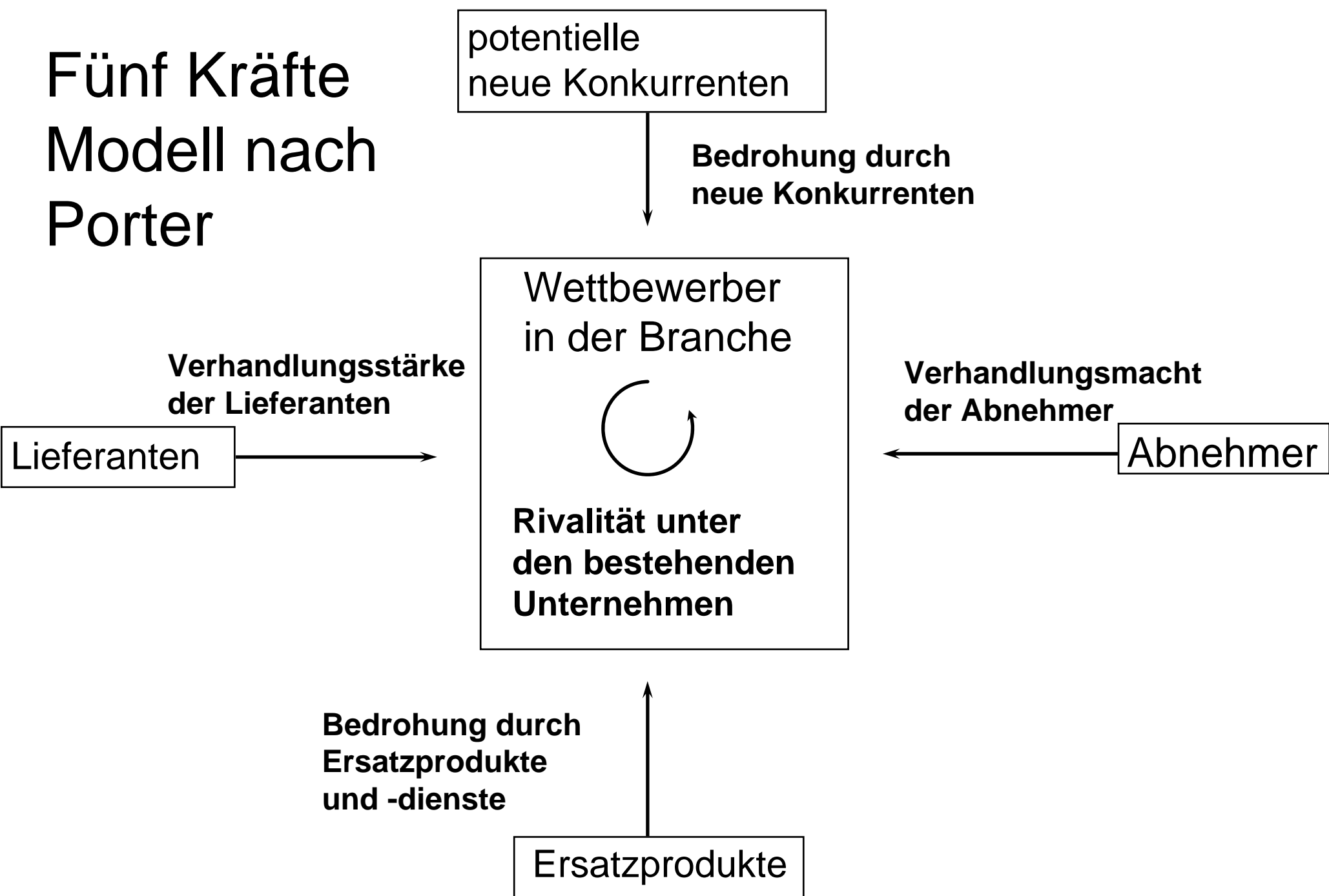
Vorlesung am 31.10.05

Prof. Dr. Michael Dowling
Lehrstuhl für Innovations- und
Technologiemanagement

Der Strategische Managementprozess



Fünf Kräfte Modell nach Porter



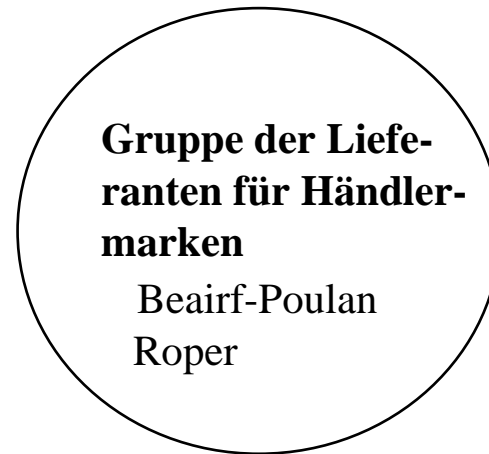
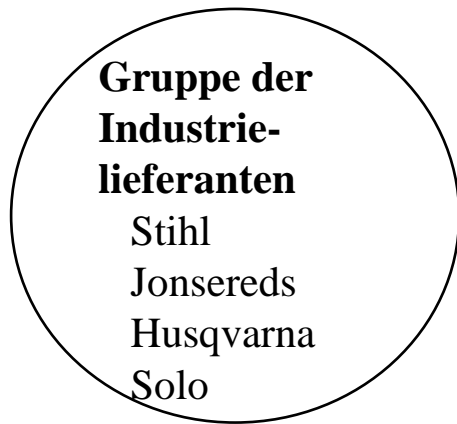
Strategische Gruppen

Eine strategische Gruppe ist die Gruppe der Unternehmen einer Branche, die dieselben oder ähnliche Strategien verfolgen.

hoch

Qualitätsimage der Marke

durchschnittlich



Vertrags-
händler

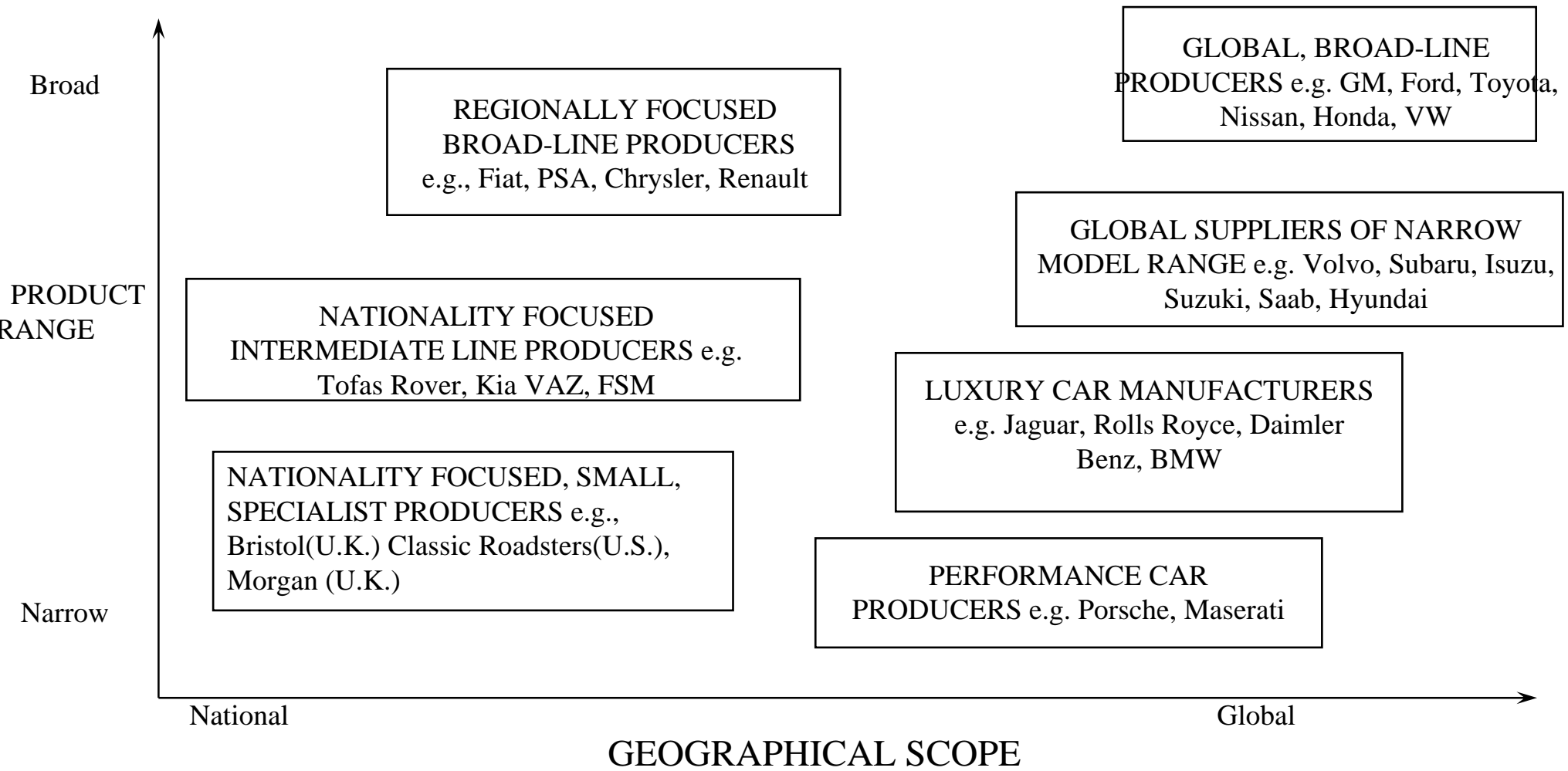
Groß-
händler

Händler-
marken

Zusammensetzung der Vertriebskanäle

Schaubild der Kettensägen-Industrie in den USA

Strategic Groups: Example- World Auto Industry



Merkmale der strategischen Gruppe

- Mobilitätsbarrieren
- Verhandlungsstärke
(Kunden /Lieferanten)
- Rivalität durch andere strategische Gruppen
- Zahl der strategischen Gruppen und ihre relative Größe
- Grad der Verschiedenheit ihrer Strategien

Beispiel: Bierbranche

- **Mainstream**
 - Beck's, Heineken, Warsteiner
- **ethnische Märkte**
 - in Österreich, Italien, Chinese in Chinatown
- **Spezialisten**
 - Scheider Weisse

SWOT Analysis

- Stärken - Strengths
- Schwächen - Weaknesses Intern
- Chancen - Opportunities
- Risiken - Threats Umwelt

Schwächen

- keine Strategie
- schwaches Management
- schwaches Image
- niedrige F&E-Ausgaben
- höhere Kosten
- schwache Finanzen

Stärken

- Fähigkeiten
- Ressourcen
- bessere Technologie
- Markenname
- Kundendienst

Strategie muss auf Stärken
bauen,

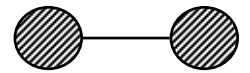
Schwächen überwinden

Vergleichsmaßstäbe für Stärken und Schwächen

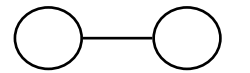
- Führende Konkurrenten (Benchmarking)
- Branchendurchschnitte
- Innerbetrieblich (andere SGEs, andere Abteilungen)
- Eigenes Anspruchsniveau

Stärken-Schwächen-Analyse

Kritische Ressourcen	Beurteilung				
	1	2	3	4	5
Produkte	●		○		
Marketing		●		○	
F + E	●	○			
Produktion	○		●		
Rohstoffe		○		●	
Standort		○	●		
Mitarbeiter	○	●			
↓					



Eigene SGE

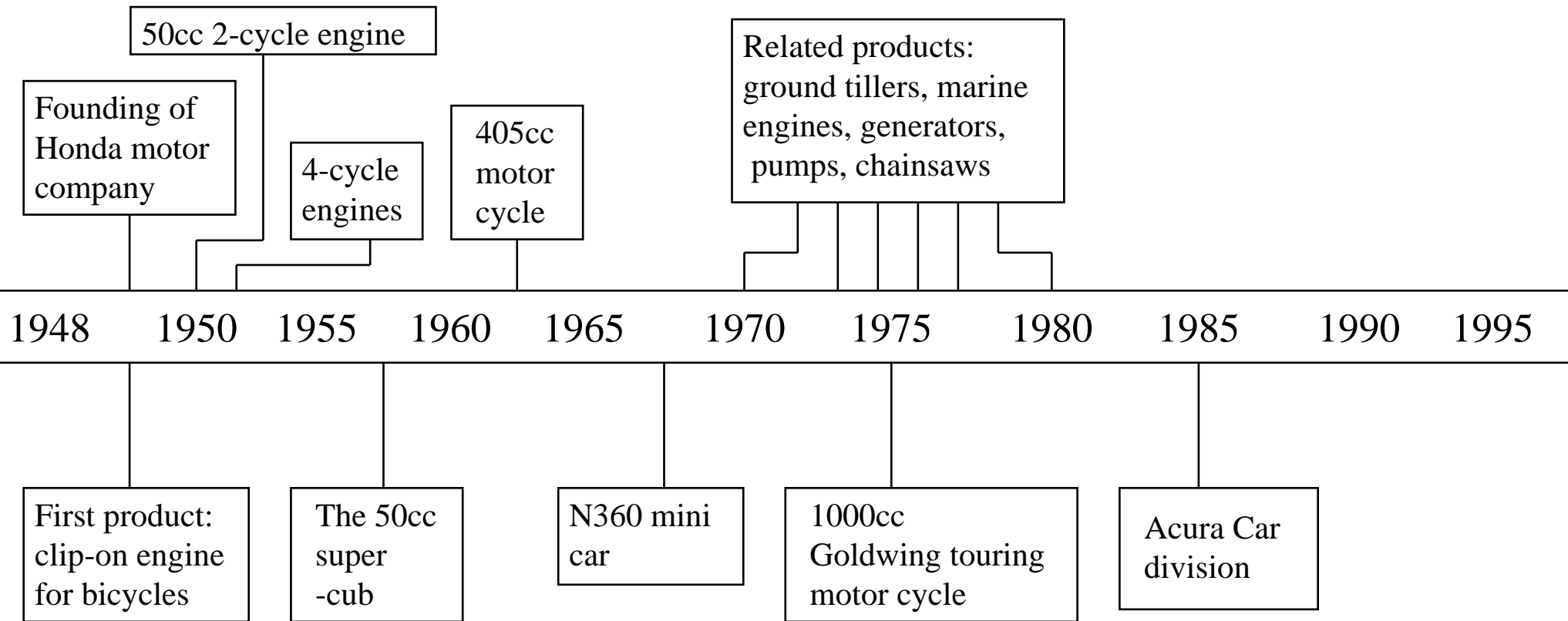


Stärkster Konkurrent

Ressourcenanalyse

- Welche Ressourcen brauche ich, um langfristig am Markt bestehen zu können?
- Unter sehr unsicheren Umweltbedingungen sind interne Ressourcen und Kompetenzen eine bessere Basis für die Strategieformulierung als eine Branchenanalyse.

Evolution of Honda: A Strategy Based Upon Resources and Capabilities



Canon: Products as Outgrowths of Technical Capabilities

	Precision Mechanics	Fine Optics	Micro- electronics
Basic Camera	■	■	
Compact Camera	■	■	
Electric Camera	■	■	
EOS Automatic Camera	■	■	■
Video Still Camera	■	■	■ ■
Laser Printer	■	■	■
Color Video Printer	■		■
Bubble Jet Printer	■		■
Basic Fax	■		■
Laser Fax	■		■
Calculator			■
Plain Paper Copier	■	■	■
Battery Copier	■	■	■
Color Copier	■	■	■
Laser Copier	■	■	■
Color Laser Copier	■	■	■
Still Video System	■	■	■
Laser Imager	■	■	■
Cell Analyzer	■	■	■
Mask Aligners	■		■
Stepper Aligners	■		■
Advanced Aligners	■	■	■

Materielle Ressourcen

- finanzielle
- Vermögenswerte
 - Produktionsstandorte
 - Größe
 - Rohstoffe

Immaterielle Ressourcen

- Technologie
 - Patente
 - F und E
- Kultur
- Ruf
- Markennamen

Mitarbeiter

- spezielle Fähigkeiten
- Erfahrung
- Training
- Loyalität

Wettbewerbsvorteile von Ressourcen nach Barney

Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,
Journal of Management, 17. Jg., Nr. 1, S. 99-120, 1991.

- hohe Dauerhaftigkeit
- geringe Mobilität
- geringe Wiederholbarkeit

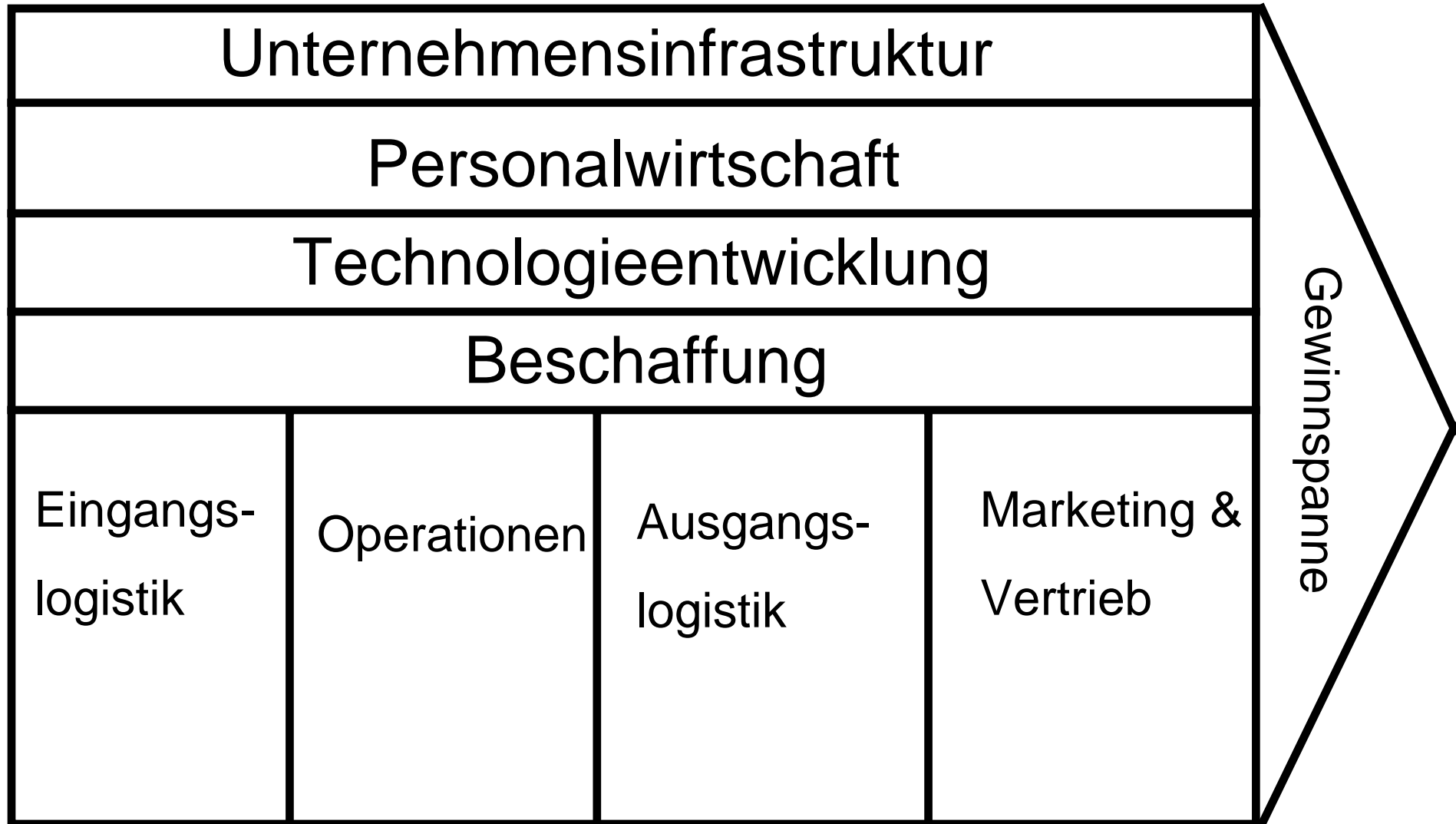
Kernkompetenzen

Gary Hamel und C.K. Prahalad

"Competing for the future"

- Sie müssen dem Kunden einen bestimmten Wert oder Zusatznutzen verschaffen – und somit dem Unternehmen Zugang zu wichtigen Märkten oder Segmenten ermöglichen.
- Sie müssen für den Wettbewerb schwer zu imitieren sein, da der Wettbewerbsvorteil sonst nur für einen begrenzten Zeitraum bestünde.
- Sie müssen selten sein – sonst wären sie kein einzigartiger Vorteil des Unternehmens
- Sie sind oft komplex, da sie nicht durch einen einzigen Faktor, sondern eine bestimmte Kombination mehrerer Faktoren begründet sind.
- Insbesondere wenn sie in den Lernprozessen und dem Wissen einer Organisation begründet sind, sind sie nicht offensichtlich.

Wertketteanalyse nach Porter



Einwirkung von Ressourcen auf Wettbewerbsvorteile

