



Virtuelle Akademie
Nachhaltigkeit

Ressourcenbegriff in der Managementlehre

Episode 1: Ressourcenverständnis

Prof. Dr. Georg Müller-Christ
Fachbereich Wirtschaftswissenschaft
Universität Bremen

 Universität Bremen*
*EXZELLENT.

gefördert durch



Deutsche
Bundesstiftung Umwelt

www.dbu.de

Veranstaltung: Nachhaltiges Management *erstellt und gefördert durch*





[Nachhaltiges Management]

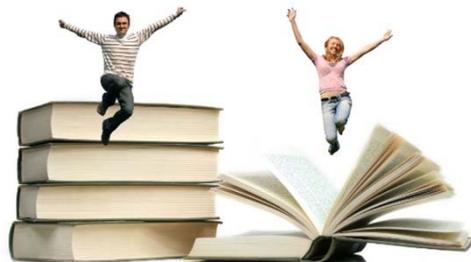
Ressourcenbegriff in der Managementlehre • Episode 1 • Prof. Dr. Georg Müller-Christ

Übersicht der Lerneinheit

Episode 1: Ressourcenverständnis

Episode 2: Ressourcenaxiome

Episode 3: Ressourcenzugänge der betrieblichen Funktionsbereiche





Lernziele der 1. Episode

Lernziel 1:

Sie können die verschiedenen Ressourcenverständnisse in der Managementlehre unterscheiden.

Lernziel 2:

Sie kennen den Unterschied zwischen dem Resource-Based View und dem ressourcenorientierten Nachhaltigkeitsverständnis.

Lernziel 3:

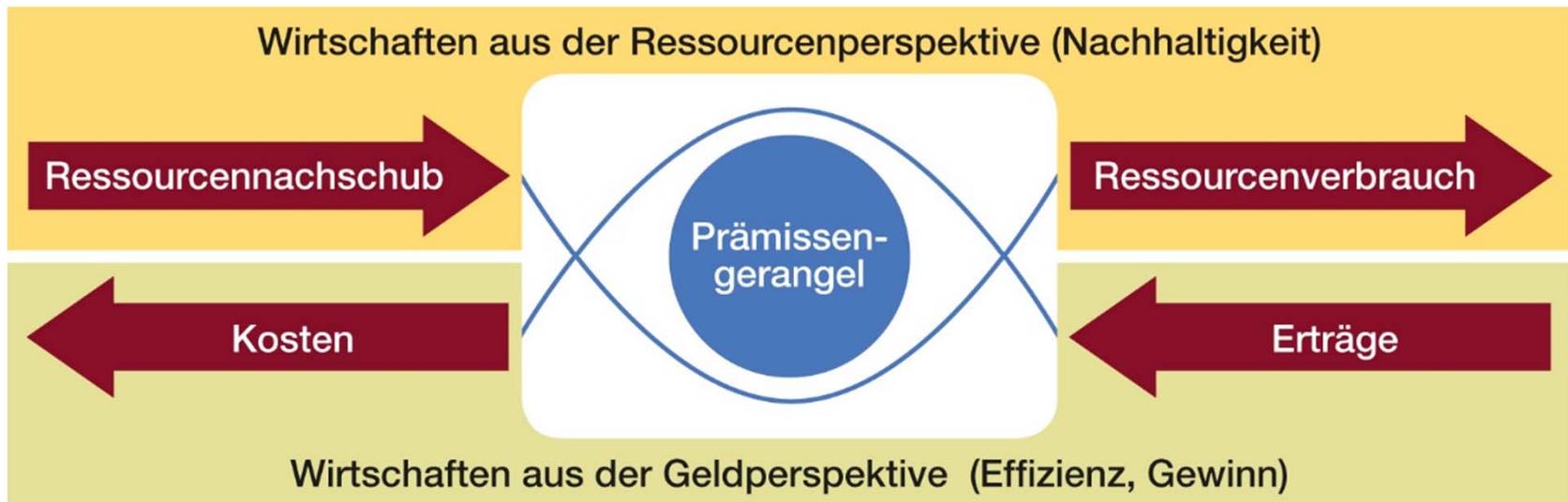
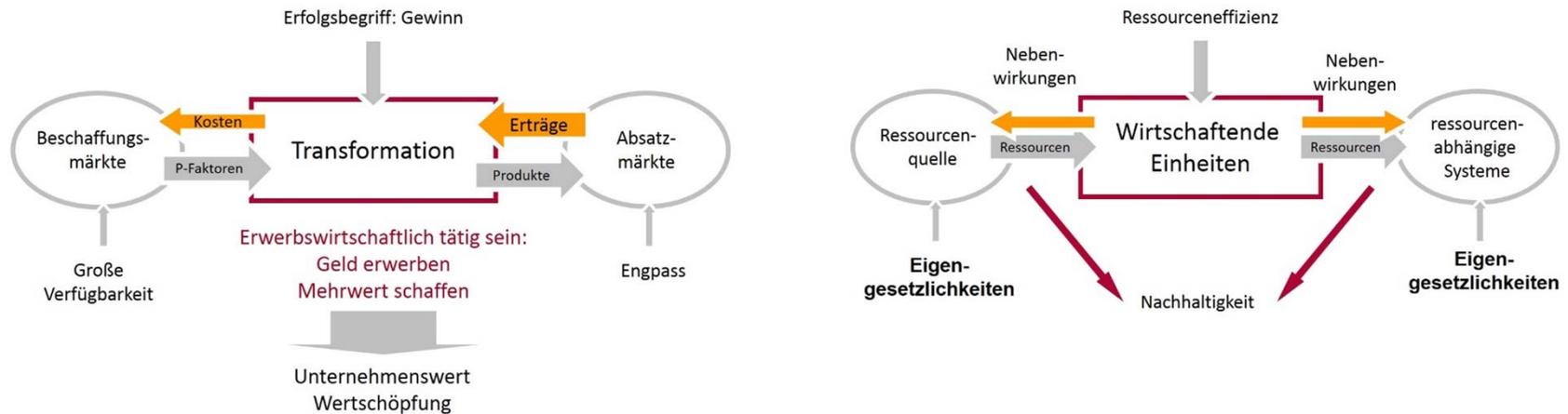
Sie können die Ressourcendefinition erklären, die für das gewählte Nachhaltigkeitsverständnis stimmig ist.



Basisquelle der
Lerneinheit: Kap. 8



Das Auge des Wirtschaftens (Kap. 4)



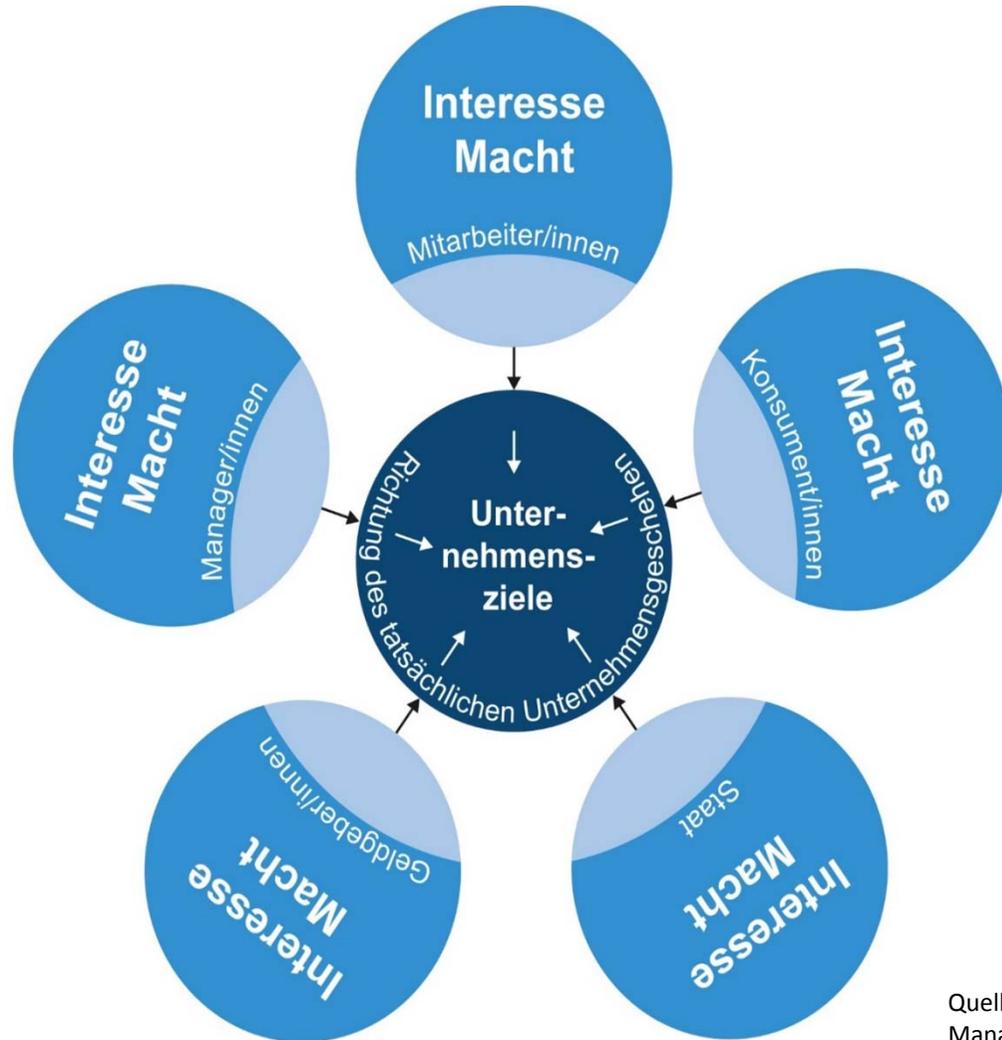


Strategisches Management





Unternehmen als Koalition



- Schlüssiges Umweltbild aus der Strategieperspektive
- Stakeholder-Management
- Interessensgegensätze sind der Normalfall
- Wer trägt die Nebenwirkungen der betrieblichen Gewinnerzielung?

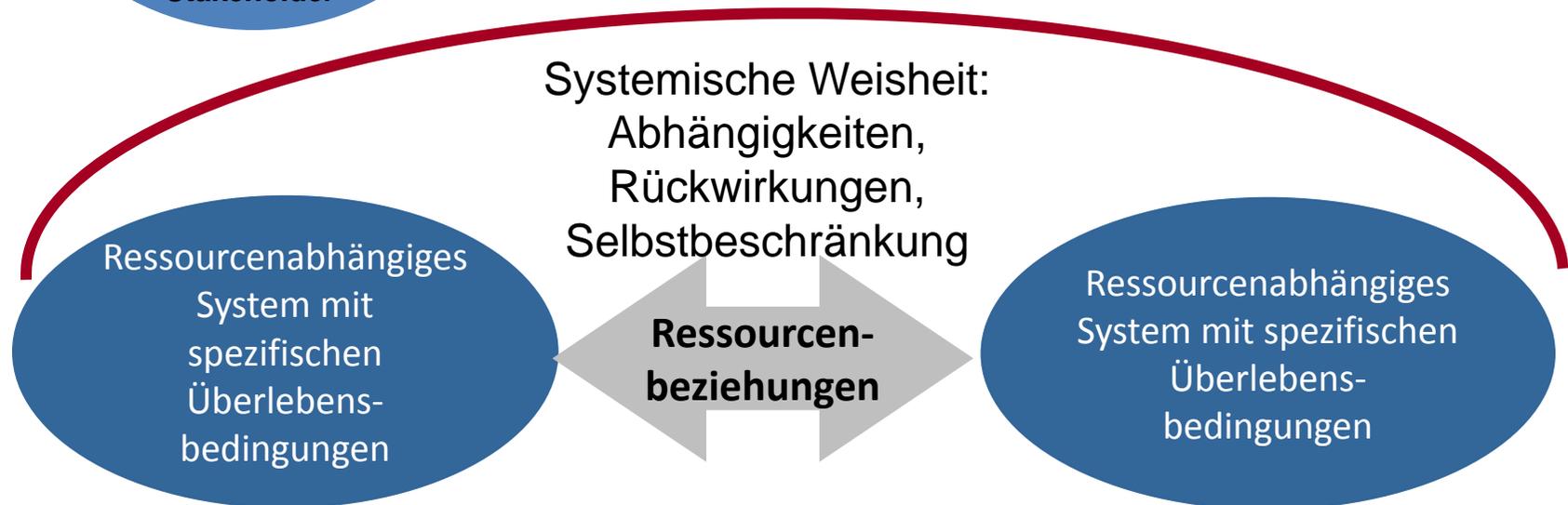
Quelle: Remer, A. (2004).
Management. Bayreuth



Systemische Selbstbeschreibung von Systemen



Die Umweltprobleme von Systemen hängen mit dem Selbstbild zusammen, welches sie aufrechterhalten wollen





Nachgedacht!

Wie leben Unternehmen Stakeholder-Dialoge?
Finden Sie mithilfe einer kurzen
Internetrecherche heraus, wie Unternehmen
auf ihren Homepages Stakeholder ansprechen
und welche Informationen sie von diesen
haben wollen!

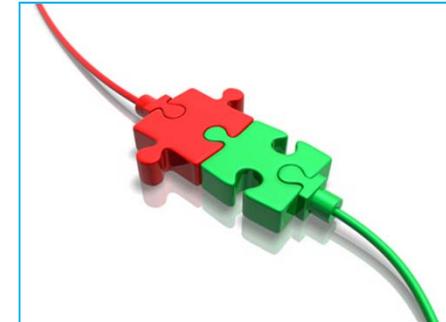
Sie kennen die Situationen, in denen viele
unterschiedliche Interessen
zusammenkommen. Worauf kommt es in
diesen Situationen besonders an?





Drei Perspektiven zur Ressourcendefinition

- Das Unternehmen wird als ein Input-Transformations-Output-System modelliert.
- Das Unternehmen wird als ein Bündel an Ressourcen modelliert (Resource-based View).
- Wirtschaften wird als die Gestaltung von Zweck-Mittel-Kombinationen modelliert.





Ressource im Input-Transformations-Output-Schema

- Das Input-Transformations-Output-Schema ist die Grundlage der Produktionstheorie (Gutenberg 1958)

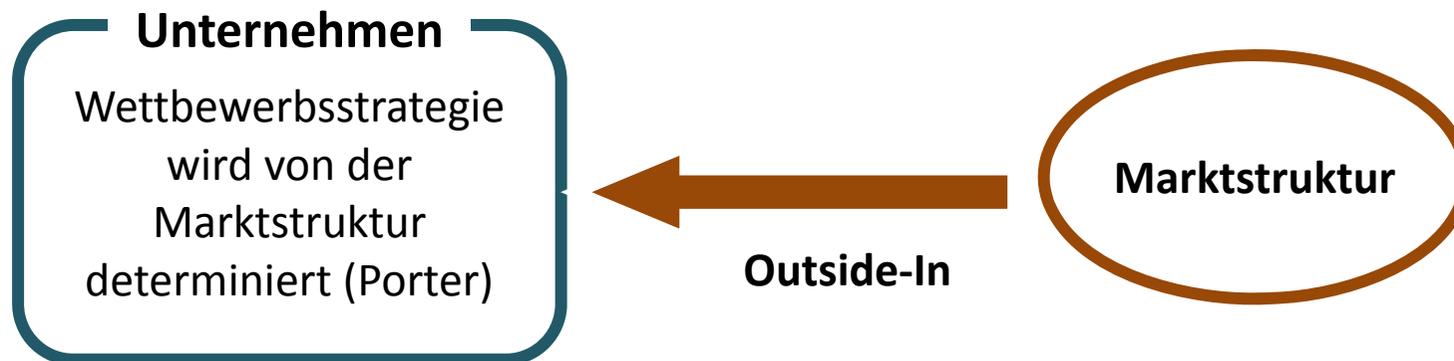


- Ressource ist der Sammelbegriff für den konkreten Input in den Produktionsprozess
- Effizienz ist die Rationalität im Umgang mit Ressourcen



Ressourcendefinition im Resource-Based-View

- Resource-Based-View ist eine strategische Marketingperspektive (Wernerfelt 1984)
- Ausgangspunkt: Market-Based-View

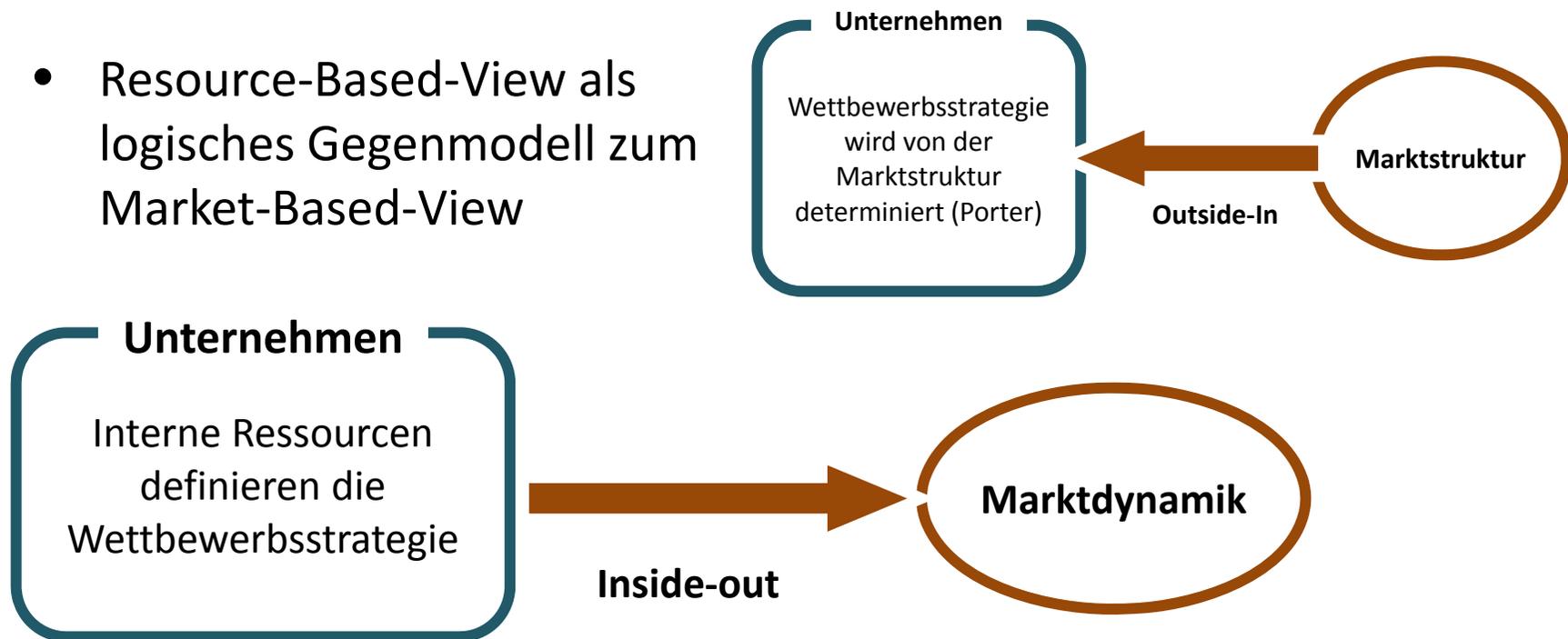


➔ **Structure-conduct-performance-Hypothese**



Ressourcendefinition im Resource-Based-View II

- Resource-Based-View als logisches Gegenmodell zum Market-Based-View



➔ Resource-conduct-performance-Hypothese

Ressourcen bzw. Potenziale stellen Speicher spezifischer Stärken dar, die es ermöglichen, die Unternehmung in einer veränderlichen Umwelt erfolgreich zu positionieren und somit den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern.

(Bea/Haas 2013)



Anforderungen an strategische Ressourcen

- **Wettbewerbsvorteile**
 - Nutzenstiftung am Markt
 - Unternehmensspezifität
 - Nicht-Imitierbarkeit
 - Nicht-Substituierbarkeit



- **Grundprämissen**
 - Hohe Unsicherheit wirtschaftlichen Handelns
 - Märkte sind unvollkommen
- **Ressourcenbeispiele:**
 - tangible Ressourcen
 - Anlagevermögen
 - Umlaufvermögen
 - intangible Ressourcen
 - Patente
 - Verträge
 - Reputation
 - codiertes Wissen



Resource-Based View und Nachhaltigkeit

Resource-Based View:

- interne Ressourcen suchen und einsetzen
- was eine Ressource ist, entscheidet der Markt (Wettbewerbsfähigkeit)
- eine Ressource muss so komplex sein, dass sie nicht imitierbar ist
- damit kann sie auch nicht reproduziert werden

Vorteil: Immaterielle Ressourcen werden thematisiert



- Externe Ressourcen versorgen das Unternehmen
- Dauerhafter Ressourcenzufluss setzt genaue Kenntnis der Ressourcenquelle voraus
- Externe Ressourcenquellen können durch abgestimmtes Verhalten der Unternehmen gefördert und erhalten werden (Coopetition)



Nachgedacht!

Haben Sie so etwas wie einen persönlichen Marktvorteil? Verfügen Sie über eine Ressourcenkombination, die andere nicht nachmachen können?

Woher kommen diese Ressourcen? Sind sie ein unverfügbares Geschenk des Lebens oder erarbeitet?





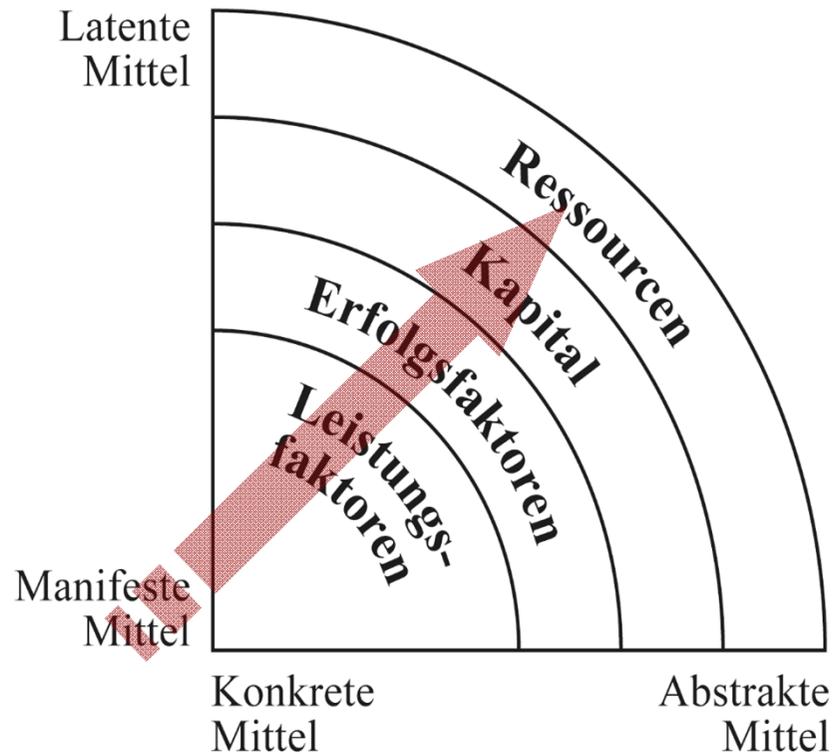
Ressourcendefinition im Zweck-Mittel-Schema

- Wirtschaften ist ein Handeln, welches auf die Herstellung eines optimalen Verhältnisses von Zwecken und Mitteln abzielt.
 - Zweck eines Unternehmens: absatzfähige Produkte (Gewinn)
 - Management: adäquaten Mittel zur Verfügung zu stellen
- Zweck-Mittel-Logik
 - Zwecke lassen sich nicht ohne Bezug auf Mittel definieren
 - Mittel sind nur Mittel in Bezug auf Zwecke
 - Zweck-Mittel-Beziehungen werden immer komplexer (immaterielle Faktoren)





Ressourcendefinition

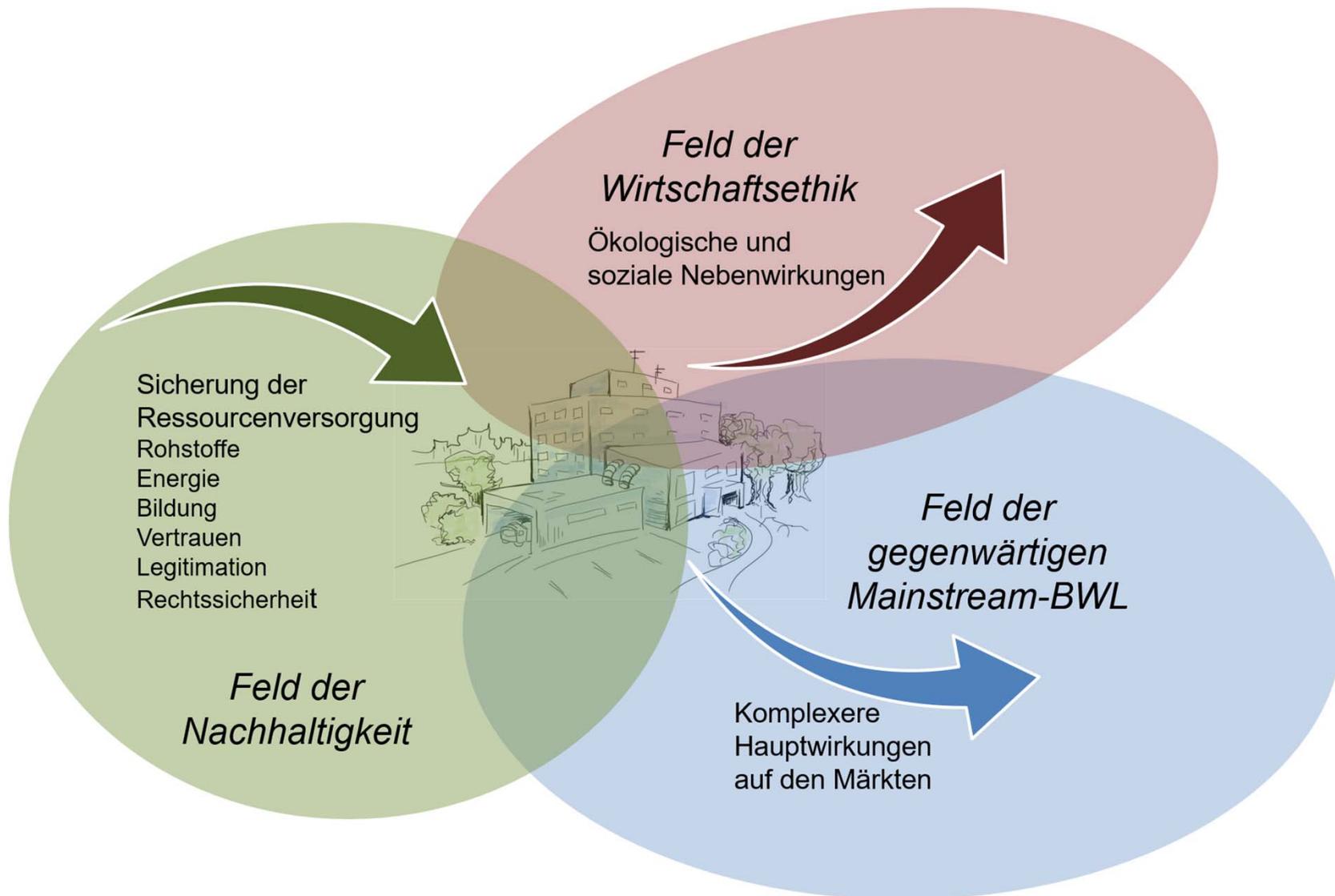


Zunehmende Komplexität in den Eigengesetzlichkeiten der Ressourcenentstehung

- Ressourcen sind latente und/oder abstrakte Mittel des Wirtschaftens
- Kapital beinhaltet die Verwertungslogik
- Erfolgsfaktoren/Potenziale sind an feste Wirkungen gebunden
- Leistungsfaktoren sind konkrete Mittel für konkrete Zwecke



Ort des Ressourcendenkens: Inputseite





Ressourcenbegriffe im Unternehmensbild

