

# Die erfolgreiche Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale – Der Ressourcenorientierte Ansatz im Marketing

Inaugural-Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines  
Doktors der Wirtschaftswissenschaft des Fachbereichs  
Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin

Vorgelegt von:  
Dipl.-Kfm. Adolfo Hoffmann Linhard  
aus Barcelona

Berlin, 2001

Gedruckt mit Genehmigung des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Freien  
Universität Berlin

Dekan: Univ.-Prof. Dr. Georg Schreyögg

Erstgutachter: Univ.-Prof. Dr. Günther Haedrich

Zweitgutachter: Univ.-Prof. Dr. Hans H. Hinterhuber

Tag der Disputation: 13. Juli 1999

I.	<b>Einführung</b>	<b>9</b>
1.	Problemstellung und Zielsetzung	9
2.	Ansatz, Methodik und Aufbau der Arbeit	12
2.1	Ansatz der Arbeit	12
2.2	Methodik der Arbeit	16
2.2.1	Grundsätzliche Überlegungen	16
2.2.2	Fallstudienforschung als forschungsmethodischer Schwerpunkt	18
2.2.3	Vorgehensweise im Detail	22
2.2.3.1	Entwicklung des theoretischen Vorverständnisses	22
2.2.3.2	Auswahl der Fälle	22
2.2.3.3	Datenquellen und Erhebungsmethoden	27
2.2.3.4	Datenanalyse	28
2.3	Aufbau der Arbeit	30
II.	<b>Der Ressourcenorientierte Ansatz im strategischen Management</b>	<b>33</b>
1.	Aufbau und Erhalt von Wettbewerbsvorteilen als zentrale Aufgaben im strategischen Management	34
2.	Ressourcen und Fähigkeiten als Ausgangspunkt strategischen Denkens	42
2.1	Begriffliche Grundlagen - Ressourcen und Fähigkeiten als Strategische Erfolgspotentiale	43
2.2	Grundannahmen des Ressourcenorientierten Ansatzes im strategischen Management	51
2.3	Strategische Erfolgspotentiale als Basis für den Aufbau von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen	56
2.3.1	Dauerhaftigkeit von Wettbewerbsvorteilen	57
2.3.2	Eigenschaften Strategischer Erfolgspotentiale	61
2.3.2.1	Die Eigenschaft strategisch wertvoll als hinreichende Bedingung zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen	64
2.3.2.2	Die Schutzigenschaften von Strategischen Erfolgspotentialen als notwendige Bedingung zum Erhalt von Wettbewerbsvorteilen	70
(a)	Handlungsspielräume des Wettbewerbs zum Vorteilsausgleich	70
(b)	Begrenzte Verfügbarkeit	73
(c)	Begrenzte Imitierbarkeit	75
(d)	Begrenzte Substituierbarkeit	75
3.	Das Ressourcenorientierte Wettbewerbsvorteils-Modell	77
4.	Der Ressourcenorientierte Ansatz im interdisziplinären Vergleich	80
4.1	Grundsätzliche Überlegungen	80
4.2	Der Ressourcenorientierte Ansatz und die neoklassische Theorie	84
4.3	Der Ressourcenorientierte Ansatz und das strategische Marketing	85
4.4	Der Ressourcenorientierte Ansatz und die Sichtweise von Schumpeter	88
4.5	Der Ressourcenorientierte Ansatz und die Transaktionskostentheorie	90
4.6	Der Ressourcenorientierte Ansatz und industrieökonomische Ansätze	94
4.7	Fazit	99

III.	Grundlagen des ressourcen-orientierten Managements	101
1.	Kernaufgaben des ressourcenorientierten Managements	104
1.1	Aufbau Strategischer Erfolgspotentiale	104
1.1.1	Metapotentiale	107
1.1.1.1	Organisatorisches Lernpotential	107
1.1.1.2	Organisatorisches Wissenstransferpotential	112
1.1.1.3	Organisatorisches Innovationspotential	116
1.1.2	Übergeordnete Rahmenparameter	122
1.1.2.1	Unternehmenskultur	122
1.1.2.2	Strategische Pfadabhängigkeiten	124
1.1.2.3	Unternehmensexterne Rahmenbedingungen	125
1.2	Erhalt Strategischer Erfolgspotentiale	128
1.3	Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale	133
2.	Identifikation Strategischer Erfolgspotentiale	139
2.1	Kernaufgaben des ressourcenorientierten Managements	139
2.2	Die Eigenschaft <i>strategisch wertvoll</i>	143
2.3	Die Schutzzeigenschaften <i>begrenzte Verfügbarkeit</i> und <i>begrenzte Imitierbarkeit</i>	145
2.3.1	Aufbaubarrieren für den Wettbewerb	146
2.3.2	Vergangenheitsentwicklung	149
2.3.2.1	Strategische Pfadabhängigkeiten	150
2.3.2.2	Zeitvorsprung	152
2.3.2.3	Multiplikatoreffekte	153
2.3.3	Nicht-Artikulierbarkeit	155
2.3.4	Komplexität	156
2.3.5	Spezifität	157
2.3.6	Kausale Ambiguität	159
2.4	Die Schutzzeigenschaft <i>begrenzte Substituierbarkeit</i>	163
IV.	Fallstudien zur Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale in typischen Konsumgüterbranchen	166
1.	Überblick	166
2.	Branche: Bier	169
2.1	Der Biermarkt	169
2.2	Fall 1: Die überdurchschnittlich erfolgreiche Premiummarke A	173
2.2.1	Bericht	173
2.2.1.1	Ressourcen und Fähigkeiten	173
2.2.1.2	Marketingstrategie und Erfolg	175
2.2.2	Analyse	176
2.3	Fall 2: Die unterdurchschnittlich erfolgreiche Premiummarke B	177
2.3.1	Bericht	178
2.3.1.1	Ressourcen und Fähigkeiten	178
2.3.1.2	Marketingstrategie und Erfolg	178
2.3.2	Analyse	179
2.4	Fall 3: Die durchschnittlich erfolgreiche Marke C	181
2.4.1	Bericht	181
2.4.1.1	Ressourcen und Fähigkeiten	181
2.4.1.2	Marketingstrategie und Erfolg	183
2.4.2	Analyse	184

2.5	Inter-Fallanalyse – Bier	184
3.	<b>Branche: Weichspüler</b>	<b>180</b>
3.1	Der Weichspülermarkt	180
3.2	Fall 4: Die überdurchschnittlich erfolgreiche Marke D	183
3.2.1	Bericht	184
3.2.1.1	Ressourcen und Fähigkeiten	184
3.2.1.2	Marketingstrategie und Erfolg	186
3.2.2	Analyse	188
3.3	Fall 5: Die durchschnittlich erfolgreiche Marke E	190
3.3.1	Bericht	190
3.3.1.1	Ressourcen und Fähigkeiten	190
3.3.1.2	Marketingstrategie und Erfolg	191
3.3.2	Analyse	192
3.4	Inter-Fallanalyse - Weichspüler	193
4.	<b>Branche: Elektrohaushaltsgeräte</b>	<b>196</b>
4.1	Der Elektrohaushaltsgeräte-Markt	196
4.2	Fall 6: Die überdurchschnittlich erfolgreiche Marke F im Teilmarkt	200
4.2.1	Bericht	201
4.2.1.1	Ressourcen und Fähigkeiten	201
4.2.1.2	Marketingstrategie und Erfolg	203
4.2.2	Analyse	205
4.3	Fall 7: Die überdurchschnittlich erfolgreiche Marke G im Gesamtmarkt	206
4.3.1	Bericht	206
4.3.1.1	Ressourcen und Fähigkeiten	206
4.3.1.2	Marketingstrategie und Erfolg	209
4.3.2	Analyse	209
4.4	Fall 8: Die überdurchschnittlich erfolgreiche Marke H	211
4.4.1	Bericht	212
4.4.1.1	Ressourcen und Fähigkeiten	212
4.4.1.2	Marketingstrategie und Erfolg	214
4.4.2	Analyse	215
4.5	Inter-Fallanalyse – Elektrohaushaltsgeräte	216
5.	<b>Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse</b>	<b>220</b>
V.	<b>Ressourcenorientierte strategische Planung</b>	<b>224</b>
1.	<b>Grundlagen</b>	<b>225</b>
1.1	Unternehmen als System von Strategischen Erfolgspotentialen und strategischen Geschäftsfeldern	225
1.2	Ressourcenorientiertes Management im Rahmen der strategischen Planung	228
1.3	Gegenstand der ressourcenorientierten strategischen Unternehmens-, Geschäftsfeld- und Marketingplanung	232
2.	<b>Ressourcenorientierte strategische Unternehmensplanung - Aufbau und Erhalt Strategischer Erfolgspotentiale</b>	<b>234</b>
2.1	Bestimmung der Unternehmensmission und -ziele	234
2.2	Bestimmung der Tätigkeitsbereiche des Unternehmens	239
2.2.1	Definition der Geschäftsbasis	240
2.2.2	Definition der Geschäftstätigkeit	245
2.2.3	Definition der strategischen Geschäftsfelder	249

2.3	Bestimmung der strategischen Stoßrichtung der strategischen Geschäftsfelder	252
3.	Ressourcenorientierte strategische Geschäftsfeld- und Marketingplanung - Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale	258
3.1	Analyse der Ausgangssituation	260
3.1.1	Analyse der Eigenschaft strategisch wertvoll	261
3.1.2	Analyse der Schutzeigenschaften	266
3.1.2.1	Unternehmensexterne Analyse	268
3.1.2.2	Unternehmensinterne Analyse	269
3.2	Marktwahl	278
3.3	Definition der Geschäftsfeldziele	280
3.4	Bestimmung der Marketingstrategie	285
3.4.1	Grundsatzstrategische Komponente	286
3.4.1.1	Ressourcenorientierte Strategiedimension <i>Strategiebasis</i>	288
(a)	Definition der Strategiebasis	289
(b)	Sicherung der Strategiebasis	295
3.4.1.2	Kundenorientierte Strategiedimensionen	302
(a)	<i>Strategiesubstanz</i>	302
(b)	<i>Strategiefeld</i>	307
(c)	<i>Strategiedifferenzierung</i>	312
3.4.1.3	Wettbewerbsorientierte Strategiedimension <i>Strategiestil</i>	314
3.4.1.4	Präsenzorientierte Strategiedimension <i>Strategieabsicherung</i>	318
3.4.1.5	Zusammenfassung der grundsatzstrategischen Entscheidungen	323
3.4.2	Instrumentelle Leitplanung	325
3.5	Zusammenfassung - Planungsmodell zur Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale	330
VI.	Fazit	336
	Literaturverzeichnis	340
	Anhang A: Interviewleitfaden	366
	Anhang B: Analytic Hierarchy Process (AHP)	372

## Geleitwort

Unternehmens- und Marketingstrategien basieren auf Ressourcen und Fähigkeiten, die dem Unternehmen zur Verfügung stehen bzw. von diesem aufgebaut werden müssen. Bei ihrer Umsetzung in potentiell erfolgreich Marktbehandlungsstrategien geht es darum, dass diese Ressourcen und Fähigkeiten bestimmten Voraussetzungen erfüllen: sie müssen strategisch wertvoll und schutzfähig sein, mit anderen Worten knapp und nicht ohne weiteres substituierbar bzw. durch andere Unternehmen imitierbar. Derartige Ressourcen und Fähigkeiten werden als Strategische Erfolgspotentiale bezeichnet.

Hoffmann Linhard greift eine wichtige, in der Literatur bisher kaum beachtete Fragestellung der strategischen Unternehmens- und Marketingplanung auf: Wie muß ein Planungsmodell, das auf der Ebene von Strategischen Geschäftsfeldern einsetzbar ist, beschaffen sein, um den Manager Hilfestellung bei der Identifikation und Umsetzung von Strategischen Erfolgspotentialen zu leisten? Um diese Frage zu beantworten, stellt er die Kernaufgaben eines ressourcenorientierten Managements – Aufbau, Erhalt und Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale – in den Mittelpunkt seiner Arbeit und leitet ein ressourcenorientiertes Wettbewerbsvorteilsmodell ab. Er erläutert, daß je nach der Bedeutung der drei Kernaufgaben unterschiedliche Anforderungen an die Identifikation an strategischen Erfolgspotentialen zu stellen sind: beispielsweise ist beim Aufbau von strategischen Erfolgspotentialen die Art und Weise des Aufbauprozesses selbst relevant, um nicht nur wertvolle, sondern gleichzeitig schutzfähige Ressourcen und Fähigkeiten zu entwickeln. Um die Umsetzung von strategischen Erfolgspotentialen in eine potentiell erfolgreiche Marktbehandlungsstrategie zu ermöglichen, müssen diese instrumentalisierbar sein, mit anderen Worten es muß ein erkennbarer kausaler Zusammenhang zwischen den strategischen Erfolgspotentialen und einem marktbezogenen Wettbewerbsvorteil bestehen.

Hoffmann Linhard validiert das entwickelte Modell anschließend anhand von acht Fallstudien, in denen jeweils Aufbau und Umsetzung von strategischen Erfolgspotentialen in drei typischen Konsumgütermärkten nachvollzogen wird. Darauf fußend münden die Überlegungen ein in ein „Planungsmodell zur Strukturierung und Lösung des Umsetzungsproblems“, durch das ein ressourcenorientierter Baustein in die strategische Planung eingefügt wird. Ressourcen und Fähigkeiten werden hier je nachdem zum Einsatz als Wettbewerbsvorteilsbasis bzw. zur Wettbewerbsabsicherung und –unterstützung unterschieden. Dementsprechend werden die Unternehmens- und Marketingziele um sog. Erfolgspotentialziele ergänzt, richtungweisende Ziele im Zusammenhang mit den Kernaufgaben eines ressourcenorientierten Managements. Die Arbeit schließt mit der Vorstellung eines heuristischen Planungsmodells zur Umsetzung von strategischen Erfolgspotentialen.

Die Ausführungen von Hoffmann Linhard sind klar strukturiert und durch eine große Anzahl übersichtlicher Tabellen und Grafiken auch für den eiligen Leser gut verständlich. Planer aus den Bereichen Marketing und Vertrieb, aber auch aus anderen Unternehmensbereichen werden durch die Lektüre eine Fülle von wertvollen Anregungen für ihren Tätigkeitsbereich erhalten.

## **Vorwort**

Auf den folgenden Seiten wird recht schnell deutlich, daß es oftmals nicht eine einzelne Ressource oder Fähigkeit ist, die den Erfolg garantiert. In der Regel ist es ein Zusammenspiel von Faktoren, das ein Vorhaben zum Erfolg bringt. Ich hatte und habe das Glück, daß ich diese Arbeit nicht ohne die Hilfe meiner Familie und Freunde schreiben mußte.

Mein spezieller Dank gilt als erstes meinem Doktorvater Günther Haedrich, der an mich geglaubt und mich unerschütterlich unterstützt hat. Sein Vertrauen in meine Person bedeutet mir sehr viel. Des weiteren bedanke ich mich bei meinen Kollegen Marco Olavarria und Benita Brockdorff, die den Entstehungsprozess in endlosen Diskussionen begleitet und ebenfalls scheinbar endlose Vorversionen gelesen und korrigiert haben. Meiner Frau Natali kann ich nicht genug danken, da sie mir die Ruhe und Kraft gab, die Arbeit zu schreiben. Doch mein ganz besonderer Dank gilt meiner Mutter, die mir das alles ermöglicht hat.