

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.	<b>Der Ressourcenorientierte Ansatz im interdisziplinären Vergleich</b>	<b>80</b>
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>188</b>
3.1	Der Weichspülermarkt	188
3.2	Fall 4: Die überdurchschnittlich erfolgreiche Marke D	191
3.2.1	Bericht	192
3.2.1.1	Ressourcen und Fähigkeiten	192
3.2.1.2	Marketingstrategie und Erfolg	194
3.2.2	Analyse	196
3.3	Fall 5: Die durchschnittlich erfolgreiche Marke E	198
3.3.1	Bericht	198
3.3.1.1	Ressourcen und Fähigkeiten	198
3.3.1.2	Marketingstrategie und Erfolg	199
3.3.2	Analyse	200
3.4	Inter-Fallanalyse - Weichspüler	201
4.	<b>Branche: Elektrohaushaltsgeräte</b>	<b>204</b>
4.1	Der Elektrohaushaltsgeräte-Markt	204
4.2	Fall 6: Die überdurchschnittlich erfolgreiche Marke F im Teilmarkt	208
4.2.1	Bericht	209
4.2.1.1	Ressourcen und Fähigkeiten	209
4.2.1.2	Marketingstrategie und Erfolg	211
4.2.2	Analyse	213
4.3	Fall 7: Die überdurchschnittlich erfolgreiche Marke G im Gesamtmarkt	214
4.3.1	Bericht	214
4.3.1.1	Ressourcen und Fähigkeiten	214
4.3.1.2	Marketingstrategie und Erfolg	217
4.3.2	Analyse	217
4.4	Fall 8: Die überdurchschnittlich erfolgreiche Marke H	219
4.4.1	Bericht	220
4.4.1.1	Ressourcen und Fähigkeiten	220
4.4.1.2	Marketingstrategie und Erfolg	222
4.4.2	Analyse	223
4.5	Inter-Fallanalyse – Elektrohaushaltsgeräte	224
5.	<b>Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse</b>	<b>228</b>
V.	<b>Ressourcenorientierte strategische Planung</b>	<b>232</b>
1.	<b>Grundlagen</b>	<b>233</b>
1.1	Unternehmen als System von Strategischen Erfolgspotentialen und strategischen Geschäftsfeldern	233
1.2	Ressourcenorientiertes Management im Rahmen der strategischen Planung	236
1.3	Gegenstand der ressourcenorientierten strategischen Unternehmens-, Geschäftsfeld- und Marketingplanung	240
2.	<b>Ressourcenorientierte strategische Unternehmensplanung - Aufbau und Erhalt Strategischer Erfolgspotentiale</b>	<b>242</b>
2.1	Bestimmung der Unternehmensmission und -ziele	242
2.2	Bestimmung der Tätigkeitsbereiche des Unternehmens	247
2.2.1	Definition der Geschäftsbasis	248
2.2.2	Definition der Geschäftstätigkeit	253
2.2.3	Definition der strategischen Geschäftsfelder	257

2.3	Bestimmung der strategischen Stoßrichtung der strategischen Geschäftsfelder	260
3.	Ressourcenorientierte strategische Geschäftsfeld- und Marketingplanung - Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale	266
3.1	Analyse der Ausgangssituation	268
3.1.1	Analyse der Eigenschaft strategisch wertvoll	269
3.1.2	Analyse der Schutzeigenschaften	274
3.1.2.1	Unternehmensexterne Analyse	276
3.1.2.2	Unternehmensinterne Analyse	277
3.2	Marktwahl	286
3.3	Definition der Geschäftsfeldziele	288
3.4	Bestimmung der Marketingstrategie	293
3.4.1	Grundsatzstrategische Komponente	294
3.4.1.1	Ressourcenorientierte Strategiedimension <i>Strategiebasis</i>	296
(a)	Definition der Strategiebasis	297
(b)	Sicherung der Strategiebasis	303
3.4.1.2	Kundenorientierte Strategiedimensionen	310
(a)	<i>Strategiesubstanz</i>	310
(b)	<i>Strategiefeld</i>	315
(c)	<i>Strategiedifferenzierung</i>	320
3.4.1.3	Wettbewerbsorientierte Strategiedimension <i>Strategiestil</i>	322
3.4.1.4	Präsenzorientierte Strategiedimension <i>Strategieabsicherung</i>	326
3.4.1.5	Zusammenfassung der grundsatzstrategischen Entscheidungen	331
3.4.2	Instrumentelle Leitplanung	333
3.5	Zusammenfassung - Planungsmodell zur Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale	338
VI.	Fazit	344
	Literaturverzeichnis	348
	Anhang A: Interviewleitfaden	374
	Anhang B: Analytic Hierarchy Process (AHP)	380